

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

**Enrico Colla, professeur à NOVANCIA**

**3, rue Armand Moisant 75015 Paris**

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

**[ecolla@novancia.fr](mailto:ecolla@novancia.fr)**

**Catherine de Géry, professeure à NOVANCIA**

**3, rue Armand Moisant 75015 Paris**

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

**[cdegery@novancia.fr](mailto:cdegery@novancia.fr)**

# **Innovations et évolution de l'emploi dans la grande distribution en France.**

## **Rétrospective et prospectives.**

### Résumé

La saturation des formats traditionnels de la grande distribution alimentaire est à l'origine d'une stagnation actuelle dans l'évolution des emplois. Mais la transformation de ces mêmes formats sous l'influence des nouveaux comportements d'achats et de l'impact des nouvelles technologies peut entraîner des nouvelles créations d'emplois et des transformations de ces mêmes emplois. Un processus de qualification est en œuvre, entraîné par la diffusion de nouvelles technologies d'information et de communication. Même s'il reste dominant, l'emploi des femmes semble se réduire, par rapport à celui des hommes, probablement en relation avec l'intensification de la concurrence. L'emploi à temps partiel reste élevé et concerne toujours plus les femmes que les hommes mais semble progressivement se réduire, à la suite de la crise et grâce aux nouvelles formes de gestion du temps de travail sur base annuelle ainsi qu'à la polyactivité des salariés.

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

### Abstract

Saturation of traditional (supermarkets and hypermarkets) formats mainly explains the employment stagnation of this sector. But the restructuring and the modernisation of the stores by the retailers, trying to adapt them to the new shoppers behaviours and the challenges of the technology, have many new implications. The employees are progressively more qualified, thanks to the diffusion of the new technologies of information and communication. The women's employment, even if is still dominating, is reducing compared to that of the men, mainly as a consequence of the intensification of competition. Part time employment attains still a high level in the sector, and concerns mainly the women. But it is reducing in total percentage, due to the economic slowdown and thanks to the new methods of working time management and to the diffusion of the multiple task activity by employee.

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

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

### ***La problématique***

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

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

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

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

Le modèle traditionnel de masse basé sur les prix bas et la rotation élevée laisse peu à peu la place à un modèle différent, où le marketing de l'offre, l'importance des services, de la satisfaction et de la fidélisation de la clientèle prennent de plus en plus d'importance.

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

Or le nouveau modèle entraîne des nouvelles exigences en terme de compétences et de qualifications de la main d'œuvre et les modifications structurelles en cours déterminent des conséquences importantes en termes d'évolution et de structure des emplois. Il est important de les analyser pour comprendre l'origine de l'évolution de la demande de travail du secteur et la comparer avec l'offre nécessaire aux entreprises et celle disponible sur le marché du travail au cours des prochaines années.

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

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

- 1) quelle a été l'évolution des emplois dans la GDA et comment expliquer leur ralentissement au cours de dernières années ?
- 2) le ralentissement de la croissance du nombre des magasins à dominante alimentaire implique-t-il la « saturation » de la grande distribution ? Celle-ci entraîne-t-elle nécessairement une réduction des emplois ?
- 3) quels sont les conditions de la survivance, voire d'une reprises, des magasins de la GDA et d'une croissance de l'emploi dans le secteur au cours des prochaines années ?
- 4) quel serait l'impact de ces transformations des magasins traditionnels sur l'évolution de la structure et de la nature des emplois ? Notamment entre travail plus ou moins qualifié, travail à travail temps complet et à temps partiel, travail des femmes et des hommes?

### ***L'éclairage théorique mobilisé***

Les théories sur le développement des formats fournissent des éléments d'analyse du secteur et de perspectives de son évolution. Les théories de la rue du commerce, du cycle de vie ou de polarisation (McNair 1931, Brown 1987, Gallouj 2007) permettent d'interpréter l'évolution des différents formats dans la distribution en France au cours des deux dernières décennies (Filser 1989, Colla 2001, Cliquet et al. 2008, Filser et al. 2012).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les théories sur la segmentation du marché du travail, notamment entre emplois à qualifications élevées et à basse qualification, entre travail à temps partiel et à temps complet, entre hommes et femmes et entre travailleurs jeunes et peu qualifiés et travailleurs seniors expérimentés (Vignon 2008, 2002, Bouffartigue et Pensariès 1994, Maruani et Nicole 1989, Piore 1975, 1978, Doeringer et Priore 1971), nous aident à interpréter l'évolution de ces aspects dans l'emploi du commerce. Ces auteurs ont analysé la nature segmentée du marché du travail, entre l'emploi primaire et l'emploi secondaire. Le premier est caractérisé par la sécurité de l'emploi, par des salaires élevés et de bonnes conditions de travail. Le deuxième comprend des emplois ayant peu de sécurité, salaires bas et un turn-over élevé. L'emploi

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

### ***La méthodologie de la recherche***

Nous avons procédé à la collection et à l'analyse des données structurelles d'entreprises de l'INSEE relatives aux secteurs des hypermarchés, des supermarchés, des supérettes et des magasins multi-commerces<sup>1</sup>.

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

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

Nous avons procédé à un premier traitement de notre base de données en calculant les taux de croissance des variables de structure économique ainsi que celles sur la structure des emplois pour chaque format, notamment de l'emploi plus ou moins qualifié, du travail à temps complet et à temps partiel, de celui des femmes et des hommes.

Nous avons ensuite sélectionné ces taux ainsi que les données sur la structure des emplois (en %) afin de réaliser une analyse en composante principale (ACP) suivie d'une classification hiérarchique ascendante (CHA).

L'identification de l'évolution et des perspectives des formats nous a permis ensuite d'envisager des perspectives pour ces variables au niveau de chaque format comme du secteur global.

Afin de conforter la pertinence et la validité des résultats obtenus nous avons réalisé une triangulation des données et dans une deuxième phase de notre recherche nous avons comparé les résultats basés sur les données INSEE avec ceux des recherches sur les besoins de main d'œuvre réalisées par le Credoc.

Nous avons enfin aussi réalisé une dizaine d'interviews à des responsables des ressources humaines des principaux groupes français de la grande distribution.

---

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

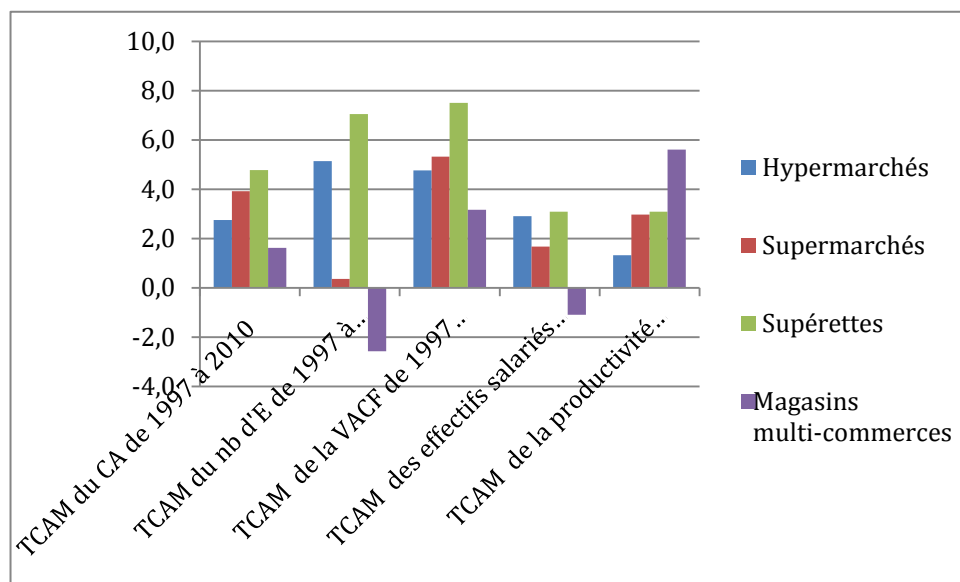
### **Les principaux résultats obtenus**

Pour répondre à la première question de recherche, nous avons vérifié que la courbe des emplois globaux de la grande distribution à tendance alimentaire a continué à créer des emplois pendant toute la période 1997-2010 (Figure 1). Au cours de cette période, le taux de croissance annuel moyen des effectifs salariés en France métropolitaine est de 0,9%. Les secteurs des hypermarchés, supermarchés et supérettes ont donc été au-dessus de la moyenne des secteurs français en termes de création d'emploi, en particulier les hypermarchés et les supérettes.

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

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

**Figure 1. Des secteurs globalement dynamiques et plus créateurs d'emploi que la moyenne des secteurs français de 1997 à 2010**



Sources : données retravaillées à partir des données INSEE, base Alisse

Mais l'augmentation des emplois a ralenti progressivement au cours de cette période, en relation à la croissance et la transformation des formats.

Nous observons un tassement des taux de croissance du CA, notamment entre 2004 et 2008. Depuis cette date on peut noter une reprise, notamment des supérettes. Ainsi la valeur ajoutée - aux coûts des facteurs - a connu une forte augmentation avant 2005 pour l'ensemble des acteurs, puis un ralentissement entre 2004 et 2008 et enfin une reprise après 2008, particulièrement forte dans les supérettes.

En ce qui concerne la transformation des formats, des magasins à plus forte productivité (discount et drive) en ont remplacé en partie d'autres, moins productifs (les supermarchés). Les magasins multi-commerce ont connu une période de restructuration radicale, avec une forte concentration et une amélioration de la productivité en conséquence. En même temps de petits formats, moins productifs que les grandes surfaces alimentaires, comme les formats de

proximité ou de transit essentiellement urbains, ont été renouvelés et ont connu une forte reprise de la croissance.

La croissance des emplois semble maintenant avoir atteint un seuil de saturation et être au début d'une phase de stagnation, peut être annonciatrice d'un déclin. Pour les formats de la grande distribution traditionnelle (supermarchés et hypermarchés), le ralentissement dans la croissance s'accompagne d'une importante transformation interne, déterminé à la fois par l'adaptation aux nouveaux comportements d'achat et aux possibilités offertes par les nouvelles technologies de communication.

Quant aux autres questions de recherche formulées plus haut, notre étude nous permet de formuler les éléments de réponse suivants:

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

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

3) Quel que soit le scénario économique, les formats sont appelés à changer radicalement sous l'influence des évolutions socio-économiques et de nouvelles technologies et une croissance qualitative pourrait remplacer la croissance quantitative.

Dans une étude du CREDOC, Funel *et al.* (2012), soulignent l'importante capacité d'innovation du commerce alimentaire avec une orientation marquée des récentes innovations commerciales vers la satisfaction du plaisir et l'usage des nouvelles technologies (en référence à l'hédonisme), la stratégie de fidélisation (rassurance) mais également l'achat malin (défiance). Ces différentes innovations commerciales ont vocation à couvrir au maximum l'expression des besoins des consommateurs, l'hédonisme et laassurance étant les deux plus importantes tendances de consommation dans l'alimentaire.

Dans les métiers alimentaires le drive (le client commande sur internet et retire le produit à une borne située près d'un magasin ou d'un entrepôt) et les formats qualitatifs pourraient compenser les réductions éventuelles dues à la moindre croissance des grandes surfaces alimentaires, notamment des grands hypermarchés. La condition principale serait une forte capacité d'innover en réponse aux nouvelles exigences des consommateurs concernant la qualité et la sécurité des assortiments offerts, mais aussi l'amélioration de l'ambiance des magasins. Dans les métiers alimentaires, l'offre des produits frais sera probablement au cœur des nouveaux formats et de leur rénovation. Dans les catégories non alimentaires, la diversification des formats, s'accompagnera d'une sélectivité accrue et d'une spécialisation des formats en fonction aussi de leur zone de chalandise. Tous les formats seront appelés

aussi à une transformation vers une gestion coordonnée de la multicanalité, de plus en plus généralisée à la suite du recours croissant des consommateurs à la recherche d'information et aux achats en ligne. Cette transformation n'entraînerait pas nécessairement une réduction des emplois, au contraire, elle permettrait une croissance d'emplois différents.

4) La transformation en cours dans les différents formats a entraîné progressivement une série de changements dans la structure de l'emploi, notamment en ce qui concerne la qualification du travail, l'évolution des emplois à temps partiel ainsi que la féminisation des emplois.

#### **Qualification des emplois et modification de la structure des emplois**

Les transformations en cours dans la grande distribution alimentaire traditionnelle, ainsi que le développement de nouveaux formats et l'essor du multicanal, ont déterminé une segmentation des emplois à qualification plus élevée et des emplois à faible qualification. La demande pour ces derniers augmente à la suite de la croissance de certains nouveaux formats et services (par exemple dans la logistique des drives), mais les données révèlent aussi une augmentation d'emplois qualifiés, disposant de compétences managériales, techniques et relationnelles. A l'origine de ces tendances sont, comme nous l'avons vu dans l'analyse de la littérature, les processus de concentration, d'agrandissement de la taille des entreprises et de professionnalisation des réseaux de magasins de petite et moyenne taille. La modernisation, avec l'introduction de nouvelles technologies, soutient cette deuxième tendance.

Ceci est confirmé par la forte diminution des professions intermédiaires et des ouvriers et par l'augmentation des cadres et des employés, tous formats confondus, en particulier dans les magasins multi-commerces (essentiellement des magasins populaires, qui ont connu un important processus de rationalisation suite à leur concentration et la leur décroissance). Dans ces derniers, nous notons aussi une hausse du poids des ouvriers au cours de ces dernières années qui s'explique essentiellement – comme le remarque l'étude du Crédoc - par l'augmentation de certaines catégories d'ouvriers qualifiés de manutention (cariste, responsables d'entrepôt) et de maintenance.

Seulement dans les superettes le nombre de cadres a diminué, ce qui peut s'expliquer par le recours accru à la franchise et à des contrats similaires de la part des grands groupes de distribution qui ont investi ce secteur.

En ce qui concerne les employées, à tout cela s'ajoute aussi la croissance du nombre des caissiers, d'employés de libre service et de vendeurs à la fois dans les rayons alimentaires et non alimentaires.

Avec le développement continu de ces tendances vers une plus forte orientation au marketing (développement des marques de distribution, géomarketing, ciblage et fidélisation de la clientèle) et à la vente (accueil, merchandising et amélioration de l'atmosphère des magasins), accompagnées par une plus grande diffusion des nouvelles technologies d'information et de communication, comme des systèmes d'aides à la vente à l'intérieur des magasins, le processus de qualification des emplois dans les grandes surfaces devrait continuer dans les prochaines années.

#### **Travail à temps partiel**

Le travail à temps partiel, qui avait atteint des niveaux élevés dans tous les formats au début des années 2000, a globalement diminué légèrement depuis 2001 et au cours des dernières années, en conséquence essentiellement de la stagnation des GSA et de l'introduction de contrats à temps plein compatibles avec l'utilisation flexible des salariés et leur polyactivité. Cette tendance a intéressé tous les formats, à l'exception des multicommerces où, au contraire, ce type de contrat a augmenté, ainsi que l'emploi des femmes.

La part des postes à temps partiel semble donc évoluer en syntonie avec la conjoncture du secteur : elle est élevée dans les années de plus forte croissance, période caractérisée par des



marges plus élevés des entreprises (liées surtout à l'augmentation des prix consentie par la loi Galland). Dans les années plus difficiles, au contraire, la part des contrats à temps partiel a diminué, en conséquence de la faible conjoncture économique mais aussi de la réduction des marges qui a suivi la réforme de la loi Galland.

Leur diminution est probablement liée à la recherche de l'optimisation quantitative de l'utilisation de la main d'œuvre – et donc à la réduction de son coût - dans une phase de crise économique et de pression sur les marges.

Ces données confirment que l'emploi à temps partiel constitue une variable d'adaptation des entreprises à la conjoncture économique et à l'intensité de la concurrence, corroborant ainsi les théories qui attribuent à cet emploi les caractéristiques d'un emploi secondaire.

Le retour à une évolution positive des ventes du secteur pourrait permettre une progressive augmentation du recours au temps partiel, à condition que la concurrence ne s'intensifie pas.

On peut remarquer, en outre, que le pourcentage de l'emploi partiel des femmes (environ 50%) est beaucoup plus élevé que celui des hommes (environ 26%), même s'il a un peu diminué au cours des dernières années.

### **Emploi des femmes**

L'emploi des femmes dans la distribution est toujours élevé, par rapport à d'autres secteurs, même si les perspectives ne semblent plus très positives. Le pourcentage de féminisation reste le plus élevé (autour de 75%) dans les magasins multi-commerce, mais a tendance à diminuer, alors que dans les supermarchés il est légèrement supérieur à la moyenne (autour de 65%) et semble stable, au cours des dernières années. Cela peut s'expliquer par la structure de l'offre et l'orientation au service des magasins populaires, plus axées sur les produits non alimentaires et, en particulier les produits de parfumerie, hygiène et beauté ainsi que les textiles et l'habillement.

Par contre, ce pourcentage est au dessous de la moyenne (autour de 60%) dans les hypermarchés et les superettes, tout en gardant une certaine stabilité dans les premiers et une baisse tendancielle dans les secondes. Le moindre niveau de service dans les produits non alimentaires peut justifier cette différence dans les premiers. Quant aux secondes, leur intégration dans les grandes entreprises désormais leaders du secteur et le processus de rationalisation et standardisation qui l'accompagne jouent un rôle dans cette caractéristique de la structure de l'emploi. Notre analyse en composantes principales confirme ce rapprochement des superettes de la grande distribution (aux hypermarchés), au cours des dernières années, en terme de structure de l'emploi, et notamment de pourcentage d'emploi des hommes, en total ainsi qu'à temps partiel.

La baisse de la féminisation est donc le résultat en partie de la croissance limitée des multi-commerces ainsi que des hypermarchés, alors que l'augmentation plus importante des superettes (ou ce pourcentage diminue) ne compense pas ces réductions.

Puisque les prévisions de croissance des multi-commerces comme des hypermarchés ne sont pas positives, et que la féminisation des superettes, dont le nombre augmente, est au-dessous de la moyenne, une continuation de la baisse de la féminisation au niveau du secteur est assez probable.

L'accroissement de l'emploi total des hommes, par rapport à celui des femmes est probablement en syntonie aussi avec l'intensification de la concurrence, entraînée par la modification de la loi Galland. L'augmentation des marges de la distribution, favorisée par cette loi, a très probablement favorisé la féminisation du secteur qui a augmenté pendant la période d'application de la loi, mais a reculé par la suite.

Ce qui peut signifier une moindre sécurité de l'emploi des femmes en général dans les périodes plus difficiles pour les entreprises, d'autant plus qu'il se concentre dans le temps partiel, en diminution, comme nous l'avons vu, dans les périodes de crise. La moindre

sécurité garantie par le temps partiel et le niveau globalement moins qualifié de l'occupation des femmes semble confirmer l'appartenance de l'emploi féminin à une catégorie « secondaire » du marché du travail.

### ***Implications managériales et conclusions***

Les implications de notre recherche peuvent concerner les directions des ressources humaines de la grande distribution, les écoles de formation et de commerce ainsi que les responsables des institutions de formation au niveau régional et national.

Les premières (les directions des ressources humaines) peuvent utiliser cette étude pour mieux valoriser le recrutement et la gestion de la carrière des employés et des cadres de leurs magasins et de leurs structures centrales, selon les différents formats.

Elles semblent globalement prévoir – par exemple - des besoins importants de recrutement de cadres ainsi que de formation pour les vendeurs. Ces derniers, afin de satisfaire les exigences de clients mieux informés, devront notamment savoir intégrer dans leur activité l'offre online de l'enseigne.

Les deuxièmes (les écoles) peuvent s'en inspirer pour mieux recruter et former leurs élèves. La croissance des cadres dans les GSA peut notamment orienter les écoles de commerce vers ce secteur qui fait encore l'objet d'un nombre d'initiatives assez limité. Les fonctions achat et marketing, qui accompagnent notamment le fort développement des marques de distribution, doivent pouvoir intégrer des experts formés aux techniques spécifiques du secteur (construction des assortiments, techniques de promotion et de fidélisation, analyse des données et géolocalisation, etc.) L'émergence de nouveaux formats et services comme le drive rendent nécessaires en particulier de programmes de formation sur les nouvelles technologies et leurs applications au secteur (sites internet, dispositifs d'aide à la vente dans les magasins, techniques logistiques, etc.).

Les troisièmes (les organismes de formation) peuvent l'utiliser pour concentrer leurs ressources sur les profils plus demandés et mieux définir le type de formation impartie.

Des implications sociales et politiques peuvent concerner les gouvernements et les syndicats. Par exemple, de mesures de soutiens de l'emploi à temps partiel peuvent être pertinentes dans une phase de conjoncture économique négative. La forte féminisation ainsi que la part élevée d'emplois peu qualifiés qui caractérise ce secteur peuvent justifier des politiques fiscales différenciées par rapport à d'autres, en fonction d'objectifs spécifiques de croissance de ces composantes de l'emploi total.

### **Bibliographie**

Ashton, D. and Snug, J. (1992), « The Determinants of Labor Market Transition : An Exploration of Contrasting Approaches », *Work Employment and Society*, Vol. 6, No 1, pp. 1-21.

Askenazy, P. Weidenfeld, K. (2007), « Les soldes de la loi Raffarin », Paris, Edition rue d'Ulm, collection du Cepremap.

Bertrand, M. et Kramarz, F. (2002), « Does Entry Regulation hinder job creation? Evidence from the French retail Industry ». *The Quarterly Journal of Economics*, 117 (4): pp. 1369-1413.

Bouffartigues, et Pensariès, J-R. (1994), « Formes particulières d'emplois et gestion d'une main d'œuvre féminine peu qualifiée - Le cas des caissières d'un hypermarché ». *Sociologie du Travail*, n. 3, 337-359.

Breton, P. (2004), *Les marques de Distributeurs*, Partis, Dunod.

Broadbridge, A. (1995), 'Female and male earnings differentials in retailing', *Service Industries Journal*, 15(1): 14-34.

Broadbridge, A. (1996), 'Female and male managers – equal progression?', *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 6(3): 259–80.

Broadbridge, A. (1997) 'Why earnings differentials are different for men and women in

retailing', *The Service Industries Journal*, 17(2): 221–36.

Brockbank, A. and Airey, Y. (1994a), 'Women in retail management', *Women in Management Review*, 9(2), 15–22.

Brockbank, A. and Airey, Y. (1994b), 'Women managers in the retail industry', *International Journal of Retail and Distribution Management*, 22(4): 3–12.

Brockbank, A. and Traves, J. (1995), 'Career progression of female managers in retailing', *Women in Management Review*, 10(4): 4–10.

Brown, S. (1987), "An integrated approach to retail change", *The Service Industries Journal*, Vol. 7, No.1.

Cliquet, G., Picot-Coupet, K. et Perrigot, R. (2008), Retailing in France : Overview and Key Trends/What's up ? European Retail Research, Vol. 22, pp.177-205.

Cogitore, S. (2003) « Le Category Management », Paris, Dunod.

Colla, E. (2001), *La grande distribution Européenne*, Paris, Vuibert.

Colla, E. (2008) « Analyse de la réglementation française du commerce et de ses effets », dans Colla, E. (Coordinateur) « *Réglementation et commerce en Europe* », Paris, Vuibert.

Deakin, S. et Mückenberger, U. (1992), « Deregulation and European Markets », in Castro, A., Mehant, P. et Rubery, J. (eds) , *International Integration and the organization of Labor Markets*, London , Harcourt Brace.

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

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

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

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

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

Funel, C., Vigoureux, M., Vittori, A., (2012), L'innovation commerciale, *Cahier du CREDOC*, n°291.

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

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

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

Michard, A. (2011), Les besoins en main d'oeuvre des employeurs, *Etude Credoc n. 284*.

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

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

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

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

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

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