

L'alimentaire face au défi du recrutement

Les distributeurs alimentaires ont coutume de recruter plusieurs centaines de franchisés ou adhérents chaque année. Une gageure qui les pousse à s'organiser.

LES ENJEUX

■ **Les distributeurs alimentaires** sont confrontés au turnover naturel de leurs franchisés ou de leurs adhérents, de l'ordre de 7 % chez Intermarché, et à un taux d'échec non négligeable des nouveaux entrants.

■ **Avec plusieurs centaines de magasins franchisés**, le développement des réseaux de proximité dépasse facilement la centaine d'affiliés par an. Les besoins de formation sont également très importants.

■ **Les distributeurs multiplient les points de contact** pour susciter les candidatures. Chez Carrefour, la gestion de la formation est décentralisée pour assurer un suivi proche du terrain.

Chaque année, la distribution alimentaire est confrontée au même casse-tête. Comment recruter suffisamment de nouveaux franchisés ou adhérents pour ses réseaux de proximité ? Alors que la génération des pionniers est en train de partir à la retraite, notamment chez Intermarché, les grands groupes alimentaires sont tenus de trouver des solutions pour recruter beaucoup, vite et bien.

« Nous avons besoin de recruter 170 à 180 nouveaux franchisés par an pour nos enseignes Carrefour Contact, Carrefour City, Carrefour Express ou encore 8 à Huit, expose Pierre Ninon responsable formation Carrefour Proximité France. Nous avons différents modes de sourcing, comme au travers nos partenariats avec AC Franchise, Toute la franchise, Pôle Emploi, le ministère de la Défense ou encore notre site internet. Au total, cela

génère environ 7 000 contacts par an parmi lesquels nous allons faire notre sélection. » Chez Casino, les franchisés et affiliés représentent près de 800 points de vente sur un peu moins de 3 000 en France. Pour le franchiseur qui doit encore affiner son choix, il faut s'adapter à des profils et des motivations très différents.

« La rigueur doit être de mise, la réussite en dépend »

« Il y a deux types de franchisés. Ceux qui ont de l'argent à investir, entre 80 000 et 250 000 € en fonction de la taille du magasin. Mais comme tout le monde n'a pas le capital nécessaire, nous avons un système de location-gérance. Nous mettons à disposition un magasin pendant une période comprise entre trois à quatre ans, avec comme seul but de capitaliser et de pouvoir, à terme, acheter un fonds de commerce. Sur 1 857 magasins,



© LES MOUSQUETAIRES

470 sont dans cette situation », poursuit Pierre Ninon. Au-delà, il faut être capable de déceler les qualités qui feront un bon franchisé. « C'est lui qui fait la différence dans le magasin. Il faut aimer les gens. Quelqu'un qui n'est pas à l'aise dans la relation client aura beaucoup de mal à mettre en avant son magasin et, par là même, à fidéliser sa clientèle. Il faut également des qualités de gestionnaire et de manager. Les équipes comptent de 3 à 25 personnes en fonction du point de vente. Sur un petit commerce, la rigueur doit être de mise, car la réussite du magasin en dépend. » Pour accompagner ces nouveaux venus, Carrefour Proximité a conçu six magasins écoles en

LES CHIFFRES

7%

de turnover annuel chez Intermarché

Près de 500 candidats rien que pour Les Mousquetaires et Carrefour en 2015
80% des 170 franchisés recrutés chez Carrefour chaque année profitent de la location-gérance, les autres sont des investisseurs

Sources : Intermarché, Carrefour, LSA



Face au départ en retraite de la première génération d'adhérents, Intermarché doit revoir ses recrutements à la hausse.

France (Santes, Rennes, Rueil-Malmaison, Nancy, Vedène et Blagnac). Ressources humaines, comptabilité, métiers alimentaires, etc. En deux mois, ils dispensent des formations où toutes les notions de gestion et de tenue d'un point de vente sont abordées.

Les magasins écoles de Carrefour

Ensuite, il y a ce que Carrefour appelle en interne le « SAV », c'est-à-dire que les directeurs de chaque magasin école sont tenus de suivre les nouveaux franchisés dans leur région lors de leur début d'activité dans leur magasin. *« L'organisation de nos magasins écoles est très décentralisée. Ce sont des maga-*

sins où les clients peuvent faire leurs courses quotidiennement sans réellement s'apercevoir qu'il s'agit d'un magasin école », assure Pierre Ninon. Le taux de réussite pour la location-gérance avoisine les 90 % chaque année. De leur côté, Les Mousquetaires nourrissent également de fortes ambitions en termes de recrutement. En 2015, le groupement cherche 300 « chefs d'entreprise » pour toutes ses enseignes : Intermarché bien sûr, mais également pour le bricolage (Bricomarché et Brico Cash), le hard-discount (Netto), la restauration (Poivre rouge), et ses centres autos (Roady). Le groupement d'indépendants, qui a réalisé 40,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014, a fait de

LE TÉMOIN

Pierre
Ninon

RESPONSABLE FORMATION CARREFOUR
PROXIMITÉ FRANCE



« Un véritable ascenseur social »

« Il y a deux types de franchisés. Il y a ceux qui ont de l'argent à investir, entre 80 000 et 250 000 € en fonction de la taille du magasin. Mais comme tout le monde n'a pas le capital nécessaire, nous avons mis en place un système de location-gérance. Nous mettons à disposition d'un locataire gérant un magasin pendant une période de trois à quatre ans, avec comme seul but de lui permettre de capitaliser. Sur 1 857 magasins, 470 sont dans cette situation. Il y a réellement un effet de levier. Enfin, nous disposons d'un vivier en interne. Avec le Cnam [Centre national des arts et métiers, NDLR], nous avons établi un partenariat pour un parcours d'adjoint évolutif, qui aboutit à un bac +2 "responsable de magasin". Nous avons eu 47 candidats l'an dernier, c'était notre 12^e promotion. Depuis sa création, 415 personnes ont suivi la formation, 104 sont devenues responsables de magasin, 21 ont acheté leur fonds de commerce. C'est un véritable ascenseur social. »

© CARREFOUR

son besoin de recrutement l'un des temps forts de sa communication. Désormais, il se pose en créateur d'emplois. « Nous cherchons 300 chefs d'entreprise qui pourront tous devenir propriétaires, explique Benoît Matyn, président de l'Union des Mousquetaires, chargé des ressources humaines et de la formation en interne. Nous sommes intéressés par des gens de tous horizons, pas que des techniciens. On recrute un chef d'entreprise sur l'ensemble du territoire, pas pour une enseigne ou un pays donnés. »

Trois modes de recrutement

En effet, sur les 300 recrutés espérées, 150 sont prévues pour Intermarché, dont 95 en France, 15 pour l'enseigne hard-discount Netto, 95 pour les enseignes de bricolage Bricomarché et Brico Cash, dont 64 en France, 15 pour les garages Roady et, enfin,

40 pour la chaîne de restaurants Poivre rouge, qui cartonne dans les zones hôtelières. Au-delà de l'Hexagone, Intermarché met aussi l'accent sur l'international, dont la Pologne, où 95 à 100 ouvertures par an sont prévues. Évidemment, attirer autant de nouveaux profils qualifiés et compétents, en concurrence avec tous les autres groupes franchiseurs, exige un minimum d'efforts. Pour les convaincre, Intermarché joue donc la carte de la séduction avec trois nouveaux modes de recrutement. Cela commence avec les « petits déjeuners de la création d'entreprise » où un rendez-vous peut être pris en trois clics pour rencontrer une personne du groupement. Ensuite, le groupement a installé sa présence au Salon de la franchise, et il prévoit de participer à une journée de la création d'entreprise en avril. Les Mousquetaires seront aussi pré-

sents sur des salons de création d'entreprise, à Lille, Lyon et Marseille tout au long de l'année. Le cœur du problème ? Les Mousquetaires doivent faire face au départ à la retraite de toute une génération d'adhérents de la première heure. S'ils ont revu à la hausse le rythme de leurs recrutements (les années précédentes, c'était plutôt autour de 200 chefs d'entreprise), c'est bien pour trouver une solution à leur besoin de renouvellement. « Les classes du baby-boom partent à la retraite. 60 % des nouveaux adhérents répondent à des reprises de magasin, 40 % à des créations », précise le président de l'Union des Mousquetaires. Ce à quoi il faut encore ajouter le turnover du parc, d'environ 7 % par an en moyenne. Pour réussir l'examen de passage, il faut franchir toute une série d'étapes et recevoir l'aval d'une commission d'agrément, mais, à ce stade-là, 90 % des dossiers sont acceptés. Il faut aussi un financement solide, entre 95 000 et 200 000 €, sachant qu'il n'y a pas de droit d'entrée.

Nouvelle concurrence

Mais de nouvelles enseignes risquent de les concurrencer cette année. Le groupe Casino a fait fort en 2014 en créant Leader Price Express, une version de poche de son enseigne hard-discount à destination des centres-villes. Son credo ? Proposer des prix discount en ville. Sur les six derniers mois de l'année, il a créé 240 magasins, dont 200 issus de transformation et 40 créations. Le développement en franchises sera un passage obligé. Dans l'alimentation bio, les enseignes Biocoop et l'Eau vive connaissent également des croissances rapides, malgré leur taille encore modeste. ■

JEAN-BAPTISTE DUVAL