



Les stratégies

Hypers : la tentation du dimanche

L'ouverture dominicale concerne de plus en plus d'hypermarchés, à la recherche de ventes additionnelles. Mais ce modèle s'avère très sensible socialement, pour un résultat commercial assez incertain.

OUVRIR LE DIMANCHE MATIN, UN CHOIX PLEIN D'EMBÛCHES...

▪ **Réglementaires.** Les accords d'entreprise doivent autoriser une telle ouverture, ce qui n'est pas toujours le cas, et le volontariat doit être respecté avec une majoration du salaire.

▪ **Opérationnelles.** Le magasin doit avoir le personnel suffisant, avec un réassort assuré dès le samedi soir, et des dépenses liées aux frais généraux.

... ET PAS FORCÉMENT GAGNANT

▪ **Le gain économique supposé** repose sur la récupération de parts de marché (transfert d'achat), hypothétique dès lors que la concurrence ouvre elle aussi. Et il doit tenir compte des surcoûts engendrés.

En décembre, faire ses achats dans un hypermarché le dimanche n'est pas trop difficile, les distributeurs redoublant d'ouvertures exceptionnelles pour les courses de Noël. Mais une fois ce rush passé, le sujet de l'ouverture dominicale ne va pas tomber aux oubliettes. Il est même d'actualité depuis plusieurs mois chez Auchan et Carrefour, dont les hypermarchés sont en difficulté. Dans les états-majors, une solution – loin d'être miraculeuse – a commencé à infuser : pourquoi ne pas ouvrir le dimanche matin, histoire de récupérer des parts de marché auprès de la concurrence qui resterait porte close ?

Auchan déploie ce dispositif depuis plus d'un an. Et la loi est plutôt souple en la matière. Un magasin à dominante alimentaire de plus de 400 m² a la possibilité d'être ouvert le dimanche jusqu'à la mi-journée, sans demander d'autorisation. « *Le travail le dimanche est un régime dérogatoire et certaines activités sont autorisées jusqu'à 13 heures dans le secteur alimentaire. Cela dépend ensuite des accords de branche et des accords d'entreprise, qui peuvent varier d'une enseigne à l'autre* », éclaire Julia Moha-

med, conseil chez Marvell Avocats. À compter du 22 janvier prochain, le magasin Auchan de Ville-neuve-d'Ascq ouvrira à son tour le dimanche matin, « *rompant avec les pratiques en vigueur dans la grande distribution* », comme le rapporte le quotidien *La Voix du Nord*. Une décision plus que symbolique, de nature à entraîner un effet domino dans cette zone fournie en très grandes surfaces commerciales.

Des distributeurs plus ou moins concernés

Cette idée fait monter les syndicats au créneau. Ils refusent de perdre ce jour de repos prisé pour les loisirs, la détente et les moments passés en famille. Par un courrier adressé à la présidence d'Auchan France, les élus du comité central d'entreprise se sont opposés « *à la banalisation du travail dominical* ». « *Visiblement, l'entreprise délivre mandat à ses directeurs de magasins afin de s'inscrire dans cette action. [...] Nous ne souhaitons pas que notre entreprise soit précurseur sur le travail du dimanche* », indique le document. Contacté par LSA, Guy Laplatine, délégué central Auchan CFDT, estime que cette course au dimanche trouve son origine dans la guerre des prix. « *On sent qu'il y a une difficulté à faire du résultat* ».



Face à la concurrence, l'entreprise cherche à compenser en ouvrant ce jour-là. » Opposé à ce principe, le syndicaliste souligne que, pour les magasins ouverts le dimanche, les résultats ne se sont pas améliorés pour autant, en raison des frais généraux incompressibles, de la désorganisation à gérer en magasin, et parce que les hypermarchés situés dans la même zone ouvrent à leur tour – parfois à contrecœur –, la faute à un contexte économique pour le moins compliqué. La consommation est étale (+ 0,2 % sur un an pour les dépenses de PGC à P11, selon Kantar Worldpanel), et les pistes peu nombreuses pour dégager de la croissance. L'enjeu est avant tout de récupérer des parts de marché auprès de la concurrence, et de bénéficier de report d'achats. Mais si tout le monde fait de même, le jeu est à somme nulle. Il y a pile deux ans, en plein débat sur la législation sur le travail du dimanche (un sujet alors porté par les enseignes de bricolage), le PDG de Carrefour, Georges Plassat, déclarait sur France Inter « être favorable à l'ouverture des magasins alimentaires, et beaucoup moins, voire pas du tout, pour les hypers ». Mais la réforme récurrente du format semble avoir infléchi la position du distributeur, qui aimerait bien

changer l'accord d'entreprise de Carrefour Hypermarchés SAS (190 magasins sur les 230 du groupe), de manière à rendre le travail dominical possible.

Un sujet âprement négocié chez Carrefour

Alain Rabec, directeur des hypers chez Carrefour, indiquait récemment à LSA que ce sujet du dimanche était d'actualité, sans en dire plus. Il est en réalité brûlant puisque pas moins de trois rencontres (les 18 et 29 novembre, ainsi que le 8 décembre) ont été organisées entre la direction et les syndicats. « Dans notre accord d'entreprise, un article instaure le dimanche comme référence du repos hebdomadaire. Nous ne sommes pas favorables au projet présenté. Nous sommes d'accord pour regarder au cas par cas une liste réduite de magasins concernés, pour des raisons spécifiques, mais nous sommes opposés à la dérégulation », explique Sylvain Macé, délégué syndical de groupe CFDT Carrefour. Selon le distributeur, l'ouverture correspondrait à une demande des clients. Une source interne nous précise que l'idée « n'est pas d'ouvrir tous les magasins le dimanche, mais seulement ceux où cela aurait vraiment du sens ». Plusieurs autres points de vente, qui dépendent d'autres filiales



« Cette volonté d'ouvrir le dimanche est liée à la guerre des prix. On sent qu'il y a une difficulté à faire du résultat, et Auchan veut compenser en ouvrant sur cette plage horaire. Aujourd'hui, une trentaine d'hypermarchés du groupe sont concernés. Mais cela n'a rien changé au niveau des résultats financiers, et cela désorganise les magasins... »

Guy Laplatine, délégué central Auchan CFDT

de Carrefour, ouvrent déjà ce jour, entraînant les concurrents dans leur sillage. Un effet boule de neige et une généralisation du dispositif redoutés par les syndicats. À l'issue de la dernière réunion, Carrefour a proposé une majoration salariale de 80 % et l'embauche d'étudiants. L'accord, qui va être réécrit et finalisé, sera proposé à la signature en janvier. Avec de grandes chances d'être adopté. La CGT et la CFDT y sont opposées, mais FO et la CGC sont plutôt d'accord avec le texte, et ont un poids suffisant en termes de représentation des salariés pour le valider. En région parisienne, Cora et Auchan lèvent de plus en plus le rideau en ce jour d'ordinaire réservé au repos. Au sein de Casino, on dénombre une dizaine d'hypermarchés Géant ouverts régulièrement le dimanche. En l'absence de politique d'ouverture systématique, l'affaire est avant tout question d'opportunités commerciales ciblées. Chez les distributeurs indépendants, ce sujet n'en est pas vraiment un. « Nous ne sommes pas des promoteurs de l'ouverture du dimanche, tranche le porte-parole de Système U. La plupart du temps, il y a un

« Nous avons une approche assez pragmatique, avec une analyse site par site. Il peut y avoir des magasins de la concurrence ouverts le dimanche matin dans certaines zones, ce qui fait qu'il existe un véritable enjeu commercial et économique à ouvrir ce jour-là. Chaque magasin échange avec ses salariés sur le volontariat et la majoration du salaire de 50 %, deux principes fondamentaux. »

La direction d'Auchan Retail France

modus vivendi. *Tant que tout le monde est fermé, rien ne bouge. Mais cela arrive qu'on ouvre malgré nous, en réaction à un concurrent. Et sur le long terme, ce type d'expérience tourne court et ne génère pas de ventes additionnelles.* » Le son de cloche est identique chez E. Leclerc, les adhérents n'ayant aucune consigne en la matière. « Les magasins gèrent au cas par cas, au niveau régional », souffle Michel-Édouard Leclerc.

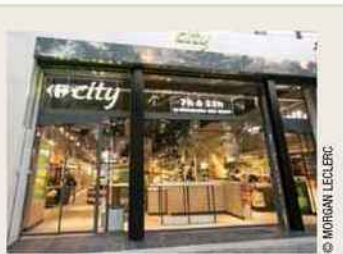
Une ouverture à manipuler avec précaution

L'un des arguments mis en avant par les partisans du travail dominical tient au service apporté aux clients. Mais l'intérêt économique mérite d'être décrypté. « En cas d'accord entre l'entreprise et les syndicats sur le travail dominical dans certaines zones déterminées, la loi indique qu'il faut des contreparties. Cela tient au volontariat des salariés, avec une majoration du salaire le dimanche, qui n'est pas forcément le double, la loi ne précisant pas l'ampleur de la majoration », précise Julia Mohamed. Il y a tout juste un an, LSA relatait l'expérience d'Auchan Mers-les-Bains (Somme), ouvert tous les dimanches matin. Le bilan de ce test révélait que le chiffre d'affaires généré sur la demi-journée était purement additionnel via une prise des parts de marché locales. « Nous avons gagné 3 % de chiffre d'affaires. Tous les dimanches, nous découvrons des clients que nous ne voyons pas en semaine, sans oublier des fidèles, qui viennent une fois de plus », précisait alors le directeur du magasin.

Si tout le monde suit cette mode, les transferts d'une enseigne à l'autre pourraient s'annuler. Et ouvrir le dimanche coûte cher en termes de majoration salariale et d'organisation. De nombreuses tâches doivent être réalisées en amont, généralement le samedi, où il faut renforcer les équipes pour le réassort. Et même avec un personnel réduit, encore faut-il trouver suffisamment de salariés volontaires, les étudiants se révélant une force de travail d'appoint très utilisée. À ce prix-là, c'est à se demander si le jeu en vaut vraiment la chandelle. Et cela explique certainement pourquoi plusieurs distributeurs n'ont pas voulu glisser leur doigt dans cet engrenage incertain. ■ **MORGAN LECLERC**

LE DIMANCHE, UNE JOURNÉE FONDAMENTALE POUR LA PROXIMITÉ

Les réseaux de proximité sont ouverts le jour sacré depuis longtemps, parfois toute la journée, en contradiction avec la réglementation. Mais une forme de tolérance est de mise de la part des pouvoirs publics. Selon Nielsen, pour les magasins de proximité ouverts le dimanche, « il s'agit d'un jour important qui pèse en moyenne 15 % du chiffre d'affaires de la semaine, voire plus de 30 % pour certains points de vente de centre-ville ». « Les plus



Le dimanche, les réseaux de proximité sont souvent ouverts toute la journée.

grosses recettes sont faites le dimanche. À Paris, un tiers de la recette du dimanche est réalisé le matin, et deux tiers l'après-midi », ajoute Gérard Dorey, président de la Fédération de l'épicerie et du commerce de proximité.