



Impact of change & new technologies on skills & occupations in the commerce sector

A report of 

On behalf of  

with the financial support of the European Union
Project VS/2011/0533



Jean-Jacques Paris

Thierry Colomer

Coordination Jean-Jacques Paris

Avec la contribution de Loyal Makki

Décembre 2012

Table des matières

I.	Introduction.....	1
II.	Contexte, évolutions, défis.....	8
1.	Le secteur du Commerce : de quoi parle-t-on ?.....	8
1.1.	Le poids du secteur Commerce en Europe.....	9
1.2.	Le secteur du Commerce en Europe : des réalités différentes selon les Etats	13
1.3.	Le Commerce de détail.....	14
1.4.	Le Commerce de gros	35
2.	Les caractéristiques de l’emploi et les conditions de travail.....	43
2.1.	Travail, Emploi et Statuts des travailleurs dans le secteur selon les pays.....	45
2.2.	La forme juridique de mise au travail.....	48
2.3.	Caractéristiques de la main d’œuvre	50
2.4.	Les salaires.....	52
2.5.	Les dynamiques de formation- qualification.....	53
3.	Evolution et dynamiques structurantes	54
3.1.	La gestion de la filière et les meilleures réponses aux attentes du consommateur	55
3.2.	La crise économique et la baisse du pouvoir d’achat	56
III.	Nouvelles technologies et nouveaux besoins de compétences.....	58
1.	L’innovation et le paiement des achats.....	58
2.	Des avancées technologiques significatives dans la vente au détail	59
3.	L’usage de nouveaux logiciels pour les achats en ligne	62
4.	Les défis en termes de compétences, qualification et formation.....	70
IV.	Besoins en compétences et sécurisation des parcours professionnels	78
1.	Présentation des métiers	78
2.	Les chemins d’accès aux compétences.	83
2.1	Identifier et anticiper les compétences et les qualifications	83
2.2	Informé, conseiller et orienter : promouvoir l’employabilité.....	88
2.3	Faire de la formation et de l’apprentissage un outil privilégié du développement des compétences	92
2.4	Reconnaissance et Certification	99
V.	Conclusion	107
VI.	ANNEXE	110

I. Introduction

La tâche qui nous a été assignée consiste à réfléchir sur l'évolution des métiers et des compétences dans le secteur du commerce, en Europe en s'interrogeant en particulier sur l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'objectif est donc de nature prospectif – quel devenir des métiers et des compétences – mais ne peut être atteint qu'à partir d'une analyse de nature communautaire et comparative.

Il y a là au moins deux difficultés dont il convient d'emblée de prendre la mesure.

La première difficulté est celle de l'approche comparative et communautaire.

La question de l'évolution des métiers et des compétences dans le secteur renvoie à la fois à une approche communautaire qui encourage une convergence des initiatives de la Commission européenne et des partenaires sociaux européens en ce domaine et une approche transnationale qui est l'expression de divergences ou du moins de différences nationales parfois importantes, en particulier, dans le maniement des concepts de métiers et de compétences. Ainsi, par exemple, la notion de compétence n'a pas le même sens en France qu'au Royaume-Uni où le terme compétence est associé à l'approche du National Council for Vocational Qualifications (N.V.Q.) et du Scottish Council for Vocational Qualifications. Les NVQs proposent une approche globale de la gestion et de la certification des compétences fondée sur l'activité des personnes en situation de travail (approche emprunte d'un grand pragmatisme) et un dispositif d'assurance qualité du processus d'évaluation des compétences. Elles constituent pour certains observateurs « la tentative la plus systématique d'introduction d'un mode de certification nationale des compétences professionnelles, alternatif aux diplômes »¹. Il existe des NVQ pour différents secteurs et en particulier pour celui du commerce. En France, le terme compétence renvoie plutôt à des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises et mis généralement au service de la compétitivité et du changement.

Cette notion connaît par ailleurs une grande plasticité et recouvre une grande diversité de contenu (compétence clé, compétence de base, compétence transversale, compétence comportementale, compétence essentielle, compétence générique, compétence non technique, compétence minimale, etc...). Dès lors toute tentative volontaire de définition du terme compétence pourrait avoir des effets réducteurs et nous avons préféré respecter

¹ AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE, F., *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*, Paris, Presses Universitaires de France, 1993

cette diversité qui constitue d'ailleurs la « force sociale » de cette notion, tout en distinguant lorsque cela est nécessaire les compétences dites techniques (« le savoir-faire ») des compétences non techniques (« le savoir être »). Par ailleurs, nous avons plutôt privilégié une approche par les métiers généralement bien définis dans le secteur et que nous avons considérés comme étant des portefeuilles de compétences. Cette approche en terme de métiers nous a ainsi permis de relativiser l'impact des nouvelles technologies qui conduisent assez rarement à la création de nouveaux métiers mais font généralement appel à de nouvelles compétences dans les métiers du commerce. Elle nous permet aussi de mieux saisir la notion d'employabilité d'un individu qui ne sera pas seulement abordée ici comme un portefeuille de compétences et d'expériences validées dans un contexte – métier spécifique, mais davantage dans une optique d'aptitudes intégrées à caractère transverse, susceptibles de concourir à un apprentissage facilité de nouveaux savoir-faire dédiés.

Une autre difficulté de l'approche transnationale ou comparative a résulté dans le fait que notre expertise ne pouvait pas ambitionner de prendre en compte l'ensemble des pays de l'Union européenne. Bien qu'il puisse s'agir d'une limite à ce rapport nous avons préféré privilégier une approche qui tienne compte de l'existence d'observatoire prospectif des métiers et des compétences dans les pays concernés. Or de tels observatoires n'existent pas dans l'ensemble des pays de l'Union, certains seulement ont pu être identifiés en tant que tel et sont devenus pour nous une source essentielle d'information. Le but n'est donc pas ici d'être exhaustif dans l'analyse comparative mais d'exploiter des données issus d'observatoires afin de les confronter et dégager si possible des bonnes pratiques. Un des objectifs du présent rapport étant de mettre à profit les travaux de ces observatoires afin de montrer tout l'intérêt qu'ils ont à apprendre les uns des autres et donner de la valeur ajoutée à la création d'un observatoire européen des métiers et des compétences dans le secteur du commerce. Ce rapport vise donc en particulier à mobiliser des énergies autour de défis communs entre les différents observatoires, il pourrait ainsi contribuer à tisser le lien entre les différentes parties prenantes dans la mise en place des ESC Commerce

Au-delà des divergences, il a donc ce souci de convergence qui inspire le travail des partenaires sociaux et de la commission européenne dans la mise en place d'un observatoire européen du secteur du commerce. Les partenaires sociaux européens ont d'ailleurs développé une expérience commune en ce domaine à travers plusieurs initiatives, en particulier des avis conjoints et des actions visant à promouvoir le développement des compétences et la formation professionnelle en particulier pour des groupes cibles (jeunes personnes, chômeurs) Depuis 2009, ils travaillent ensemble à la création d'un observatoire européen des compétences avec le soutien de la Commission européenne.

La Commission européenne s'est donc engagée à soutenir cette démarche des partenaires sociaux et reste très attentive aux travaux en cours. Elle a aussi établi les bases pour disposer d'un panorama des compétences dans plusieurs secteurs (EU Skills panorama) en utilisant en particulier les informations dont disposent les organismes et observatoires nationaux qui développent des analyses prospectives, en la matière. Cette initiative s'inscrit dans une politique plus large visant à promouvoir l'anticipation afin d'éviter les phénomènes de pénurie de main-d'œuvre ou d'inadéquation de l'offre et des besoins en compétences que demandent les évolutions notamment du marché. La commission européenne contribue par ailleurs depuis le début des années 2000 à la mise au point d'un système de

reconnaissance des compétences. Il s'agit d'un des objectifs que l'Union européenne s'est fixé dans ce qui était désignée comme la Stratégie de Lisbonne. Depuis plusieurs initiatives ont été mises au point pour contribuer à renforcer l'appréciation et faciliter la reconnaissance des qualifications, des expériences et des compétences au sein de l'Union européenne.

La deuxième difficulté tient à la démarche prospective qui nécessite une démarche diachronique et non pas synchronique de questions étudiées. Il s'agit en effet de traiter des ressorts des évolutions en cours dans le secteur du commerce et d'inscrire les évolutions des métiers et des compétences dans leur contexte dynamique en évitant comme nous l'avons dit de surestimer les changements en particulier technologiques ou de les sous-estimer et ne pas être attentif aux transformations en cours qui modifie la perception du secteur et remettent souvent en question les connaissances traditionnelles et les modes d'acquisition des compétences. Une autre difficulté apparaît ici qui résulte de la grande diversité du secteur (commerce de gros, de détail, petites et moyennes entreprises (PME), grandes entreprises, diversité de culture et d'actionariat entre entreprises, etc..). L'impact des nouvelles technologies ne sera pas non plus le même dans le secteur du commerce de détail que dans celui du commerce de gros par exemple.

Afin de tenir compte de l'ensemble des caractéristiques du secteur du commerce, nous avons choisi de l'appréhender à partir de la notion d'écosystème qui est utilisé par les agences pour l'emploi en Belgique, en particulier le Forem. On parlera donc de l'écosystème du commerce. Cette approche en terme d'écosystème se veut pragmatique en prenant en compte les réalités ou plutôt la représentation que se font les acteurs du terrain (partenaires sociaux, autorités publiques, écoles) de leur environnement (évolution de l'emploi, caractéristiques macro-économiques, pourcentages de diplômés etc..). Ce qui permet de repérer les niveaux auxquels il convient d'agir sur ou en fonction de l'environnement et mettre en place des dispositifs d'ajustement, de soutien ou de sécurisation des parcours professionnels. Le manque d'attractivité du secteur par exemple dans telle ou telle région peut s'avérer problématique s'il n'est pas pris en considération (pénurie de main d'œuvre par exemple sur le bassin d'emploi).

Cette approche vise ainsi à donner une priorité aux outils permettant de déceler à l'instar des observatoires les situations environnementales d'où peuvent surgir des problèmes en terme d'évolution des emplois et des compétences. Elle permet :

- de mettre l'accent sur les besoins d'anticiper des acteurs dans un écosystème comme celui du secteur du commerce.
- Mieux comprendre les raisons et la manière dont évolue les compétences ; par exemple, les aptitudes socio relationnelles deviennent un facteur de l'employabilité et de passage d'un écosystème à un autre (un bon vendeur dans le bricolage peut très bien être un ancien maçon).
- Mieux mesurer les enjeux de l'éducation et de la formation au regard des réalités du terrain, du territoire : une pénurie des écoles d'apprentissage dans telle ou telle région conduit à un manque de savoir-faire qui donne souvent lieu à des réponses en décalage du management des ressources humaines : on va demander au travailleur de travailler plus vite pour pallier au manque de savoir-faire afin qu'il soit très vite opérationnelle et performant. Ce qui risque de conduire au 'turn over » qui ne fait qu'empirer la situation

C'est donc sous cet angle – l'écosystème du commerce - que le rapport a été construit en s'appuyant bien entendu sur une revue importante d'ouvrage et sur des données statistiques fiables (Cedefop,

Eurostat, etc..) mais surtout sur les résultats des discussions avec des acteurs qui interviennent dans le secteur. Ce sont bien entendu ces acteurs (entreprises, partenaires sociaux, observatoires, autorités publiques) qui participent et donne son contenu au devenir du secteur par leur positionnement, leurs innovation, leurs actions et ce ne sont donc pas les experts qui apporteront les réponses à toutes les questions que soulève un secteur soumis aujourd'hui à des dynamiques structurantes parmi lesquelles le développement des nouvelles technologies de l'information et la communication constitue un des ressort des changements. Les échanges que nous avons eu auprès des membres d'observatoires en contact réguliers avec les entreprises ancrées sur les territoires et les partenaire sociaux à différents niveaux, nous ont permis de bénéficier de sources d'informations de proximité. Quelques interviews complémentaires ont été faites en France et en Allemagne auprès de quatre entreprises multinationales :

- L'entreprise A qui regroupe un réseau international de supermarchés appartenant à un grand groupe français de distribution
- Le Groupe B qui est aussi un Groupe français qui vend depuis ses magasins, des produits cosmétiques qu'il fabrique à travers le monde.
- Le Groupe C qui est spécialisé dans la distribution de produits sur internet sur des sites e-commerce sur catalogue ou en magasin
- Le Groupe D est un Groupe allemand qui a développé une chaîne de magasins renommés de bricolage.

Les échanges avec les observatoires nous ont non seulement permis de mieux comprendre leur fonctionnement mais surtout de mettre en perspective leurs travaux afin de donner un sens communs et européen à ceux-ci. Parmi les observatoires identifiés nous avons été amenés développé à échanger avec ceux qui sont implantés dans les pays suivants :

En Irlande, le Forfás a été créé en 1994 en tant qu'agence ayant un rôle consultatif auprès du Ministère de l'entreprise, du commerce et de l'emploi. Ses principales missions consistent à produire des études indépendantes et rigoureuses, donner des conseils et offrir un soutien dans les domaines de la politique des entreprises et des sciences .Forfas contribue aux recherches d'autres organismes consultatifs indépendants comme le conseil consultatif pour la Science, la Technologie et l'Innovation (ACSTI), le groupe d'experts sur les futurs besoins en qualifications (EGFSN) et le conseil national de la compétitivité (NCC).

Le Groupe d'experts sur les futurs besoins en qualifications (EGFSN) a été créé en 1997 ; il conseille le gouvernement irlandais sur les besoins de compétences actuels et futurs de l'économie et sur d'autres questions liées au marché du travail et ont une incidence sur l'emploi. Il veille à ce que les besoins du marché du travail pour les travailleurs qualifiés soient anticipés et satisfaits. Ce groupe produit des analyses prospectives, donne des conseils stratégiques sur le renforcement des compétences à travers l'Education et la formation

Au Pays-Bas, Kenniscentrum Handel (KCH) intervient dans le champ de la formation professionnelle dans le secteur du commerce de détail, de commerce de gros ainsi qu'en matière de commerce international. Ce centre de formation travail en coopération avec les entreprises et les organismes de formation et s'assure que les formations délivrées

répondent aux besoins en compétences du secteur. A ce titre KCH produit des études sur les évolutions du marché du travail et des analyses prospectives du secteur du commerce.

En Belgique, le Forem qui est le service public de l'emploi et de la formation professionnelle en Wallonie dispose le service « Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation » rassemble, produit et diffuse de la connaissance relative au marché de l'emploi et de la formation. Il développe son activité au bénéfice de tous : particuliers, entreprises, conseillers du Forem ou de ses partenaires, organismes publics. Le VDAB pour la région Flamande et Actiris pour la région bruxelloise dispose aussi de tels services.

Au Portugal, le CECOIA (Centre de formation professionnelle pour le commerce) est issu d'un protocole entre l'IEFP (Emploi et formation) et la Confédération du commerce et des services du Portugal (CCP). Le CECOIA a son siège à Lisbonne et a des bureaux à Porto et Coimbra. Il met en place et développe des modules de formation pour personnes actives, en particulier les jeunes ainsi que les formateurs. Il a 26 ans d'expérience dans la conception, la planification, l'organisation, le développement et l'évaluation des activités de formation. Il produit aussi des analyses en matière d'emploi et de formation et donne des conseils liés au devenir du secteur.

En Espagne, la Fondation tripartite pour la formation est une plateforme d'échange d'information, d'orientation, et de connaissances et de diffusion de bonnes pratiques. La fondation produit des études sur le marché du travail et les enjeux de compétences et de formation dans différents secteurs, en particulier celui du commerce.

En France, le Forco qui gère les contributions formation des entreprises du commerce et de la distribution et finance ou cofinance des actions de formation, dispose d'un observatoire de prospective des métiers et des qualifications du commerce de détail qui développe des outils et des études pour les branches du commerce de détail. S'agissant du commerce de gros Intergros qui est aussi un Organisme Paritaire Collecteur Agréé dispose aussi d'un Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du Commerce Interentreprises (OCI) Il a notamment pour mission de produire des études qualitatives et quantitatives sur les emplois, les métiers et les formations dans les branches professionnelles et assurer une veille prospective pour anticiper l'évolution des métiers et des emplois

En Allemagne, le Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB) créé en 1970 développe les actions de formations professionnelles (VET) et produit régulièrement des études prospectives sur l'évolution de la formation au regard des besoins en compétence.

En s'appuyant sur les travaux des observatoires, tout en ayant recueilli le point de vue de certains responsables des ressources humaines dans des multinationales, notre réflexion s'est organisée autour de trois grands thèmes qui sont repris dans les différentes parties du présent rapport

La première partie qui inscrit le secteur dans son environnement européen.

Nous pouvons difficilement traiter de l'évolution de l'écosystème du commerce sans en connaître les dimensions et la diversité des situations. Au-delà des diversités, ce secteur mérite en effet d'être examiné en tenant compte d'un environnement dont il est l'expression mais qui conditionne aussi les transformations à venir.

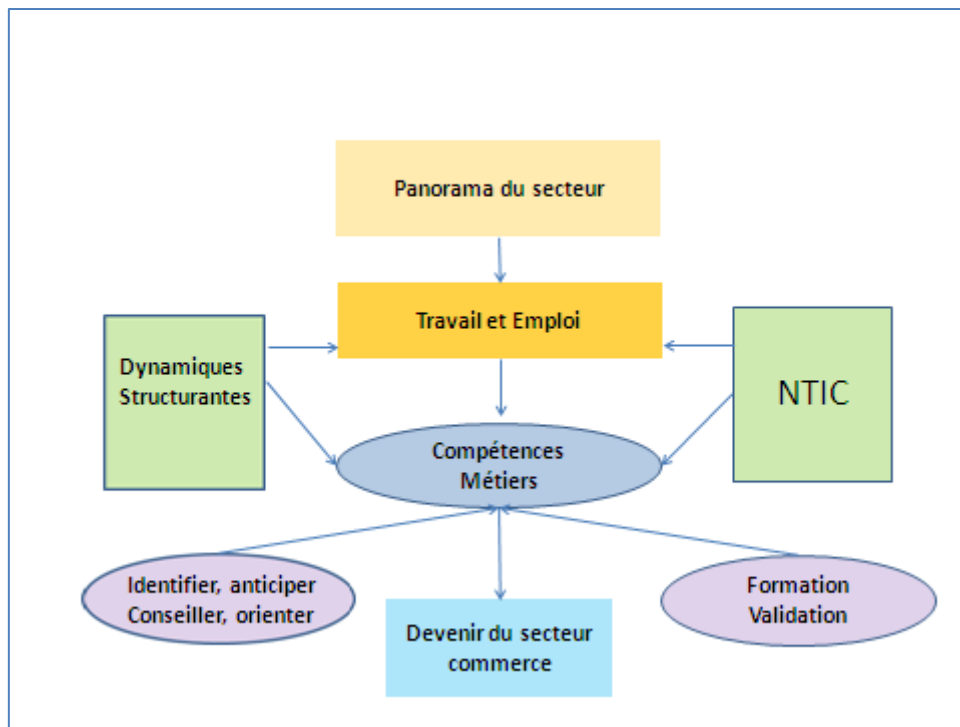
La deuxième partie qui traite des ressorts du changement en mettant l'accent sur les nouvelles technologies de l'information et la consultation.

Il s'agira ici de typer les différents facteurs qui conduisent à des changements dans le secteur. L'entrée de nouvelles technologies est souvent considérée comme un des principaux facteurs. Il conviendra d'examiner aux travers des interviews que nous avons pu mener les changements en œuvre ainsi que leur réel impact sur l'évolution des métiers et des compétences.

La troisième partie s'intéresse aux familles de métiers dans les secteurs et aux moyens d'y accéder à partir de la formation et la valorisation des compétences.

Face aux transformations du travail dans le secteur, les acteurs s'organisent pour construire à partir de l'observation et de l'analyse prospective des outils d'action (formation, certification, etc..) destinés à développer des chemins d'accès à de nouvelles compétences en vue de pallier aux déficits en ce domaine et accompagner les personnes dans leurs trajectoire professionnelle. A partir des interviews nous analyserons tenterons d'identifier les préoccupations, les enjeux ainsi que les réponses ou les solutions envisagés

Le schéma ci-dessous donne une idée de l'architecture sur laquelle a été bâti le rapport.



II. Contexte, évolutions, défis

1. Le secteur du Commerce : de quoi parle-t-on ?

Secteur phare de l'activité économique au sens large du terme, **le Commerce** en tant que secteur d'activité et dans sa définition générale englobe **deux réalités différentes**, elles-mêmes pouvant être segmentées en plusieurs sous-domaines [selon la nature des biens échangés ou encore la taille et/ou la spécialisation des entités] :

- Le commerce de détail (« retail trade »)
- Le commerce de gros (« wholesale trade »)

Définitions :

Le commerce de détail regroupe toutes les entreprises dont l'activité principale est la revente (sans transformation) de biens neufs ou d'occasion destinés à être utilisés par les particuliers ou les ménages.

Le commerce de détail englobe la vente en magasin, à prédominance alimentaire spécialisée (vente au détail de fruits et légumes, de viandes...) et non spécialisée (hypermarchés, supermarchés, épiceries...). Il comprend aussi la vente en magasin, sans prédominance alimentaire spécialisée (vente au détail de meubles, de vêtements...) et non spécialisée (Bazars, grands magasins...). Enfin, les entreprises de réparation de biens à usage personnel et de vente de détail hors magasins (marchés ambulants...) sont incluses dans ce secteur.

Le commerce de gros consiste à acheter, entreposer et vendre des marchandises généralement à des détaillants, des utilisateurs professionnels (industriels ou commerciaux) ou des collectivités, voire à d'autres grossistes ou intermédiaires, et ce quelles que soient les quantités vendues.

Les intermédiaires du commerce de gros mettent, quant à eux, en rapport les acheteurs et les vendeurs (ou bien exécutent des opérations commerciales pour le compte d'un tiers), sans être eux-mêmes propriétaires des marchandises (il s'agit des commissionnaires, courtiers, agents commerciaux, représentants non-salariés, etc.).

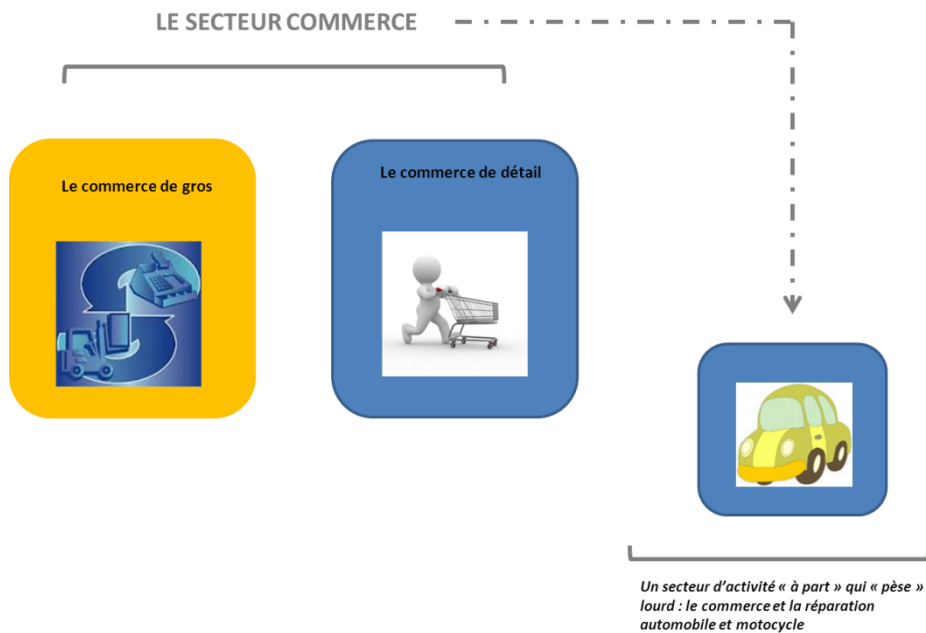
Les centrales d'achats, autres intermédiaires du commerce, peuvent, quant à elles, être propriétaires des marchandises, qu'elles cèdent alors à leurs adhérents et à leurs affiliés pour une marge de commerce très faible.

Presque tous les biens peuvent donner lieu à un commerce de gros mais seuls certains d'entre eux sont commercialisés au détail (commerce de détail).

Sur chacun de ces deux segments, la nomenclature NACE (et NAF pour la statistique Française) distingue ainsi les activités de commerce selon qu'elles relèvent **du Commerce de gros ou du Commerce de détail**.

Pour cette seconde catégorie, les codes NACE distinguent **le commerce de détail à prédominance alimentaire ou non alimentaire, le commerce spécialisé**etc

(cf. en annexe nomenclature complète)

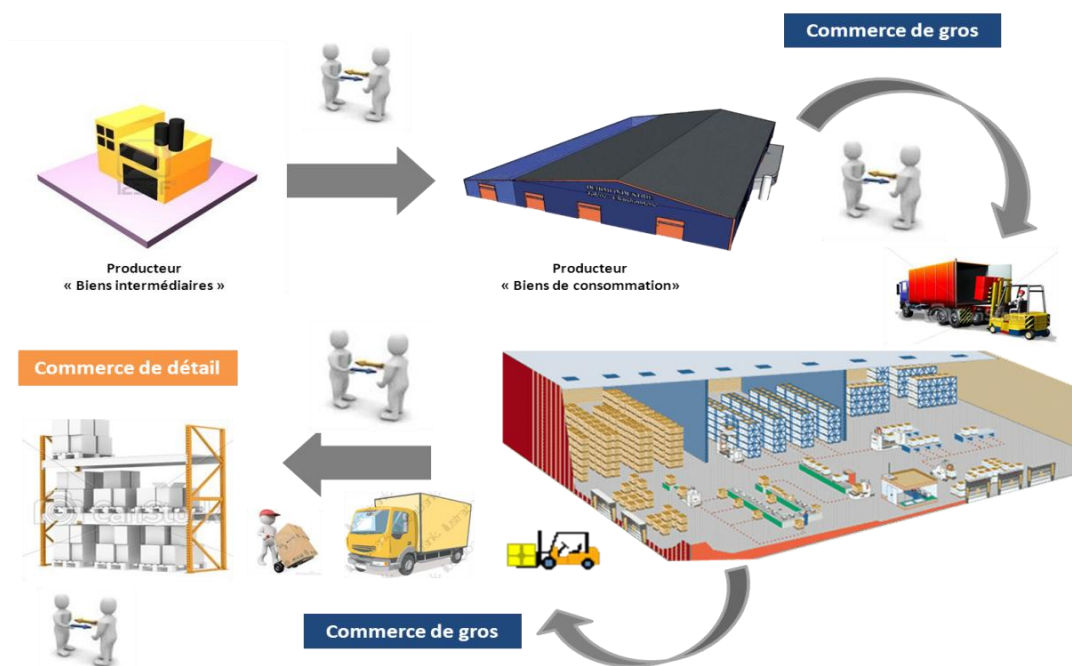


(*) Poids lourd des statistiques, la branche « Commerce et réparation automobile et motocycle » est souvent présentée « à part » et comme un secteur d'activité spécifique.

Schématiquement, **le Commerce dans son ensemble** recouvre ainsi toutes les activités permettant *in fine* aux consommateurs d'acquérir un bien ou un service lui permettant de satisfaire ses besoins ; dans cette perspective, **le Commerce implique un nombre conséquent d'entreprises et une quantité significative d'emplois regroupant un éventail de métiers particulièrement étendu.**

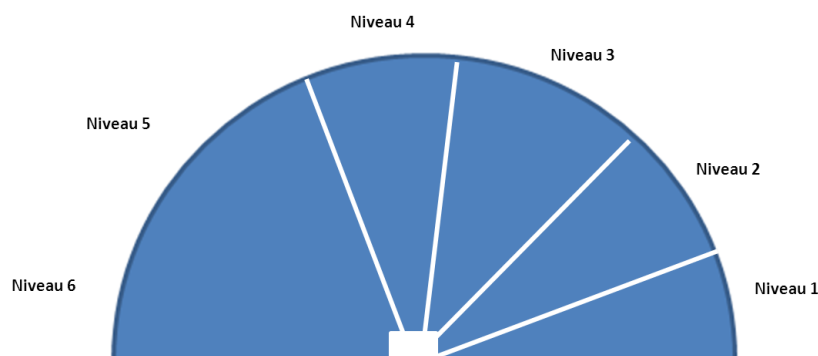
1.1. Le poids du secteur Commerce en Europe

Du producteur au consommateur, **le Commerce** dans son ensemble recouvre un ensemble d'étapes **créatrices d'activités, de valeur ajoutée et d'Emplois** (*directs, indirects et induits*) qui pèsent lourd dans l'ensemble de l'activité économique de l'espace Européen.



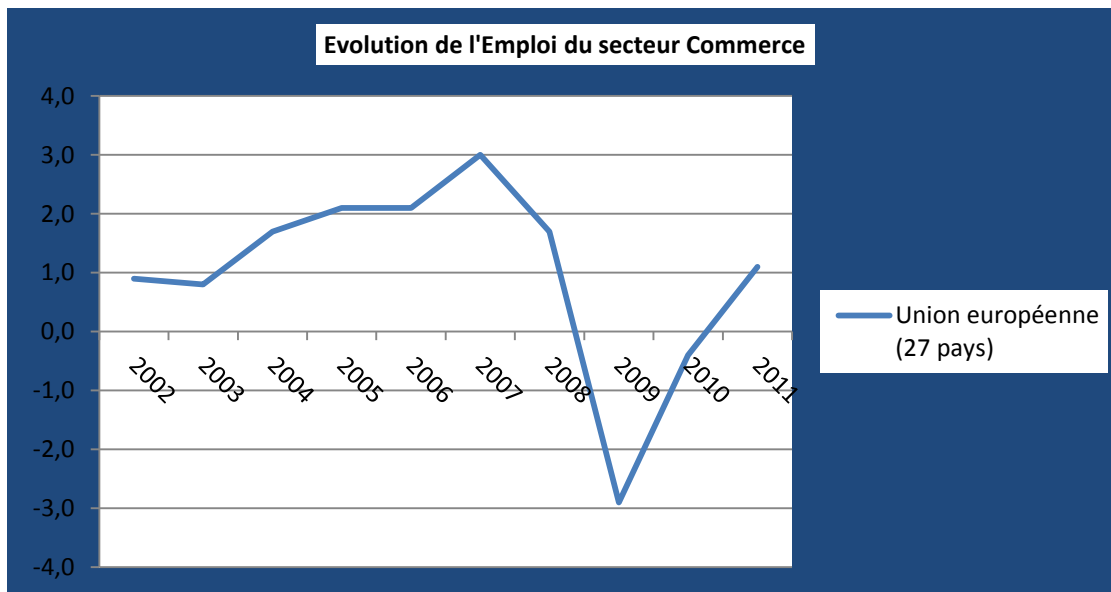
L'Emploi

Sur cette vaste chaîne de création de valeur tous les niveaux de qualification sont représentés de l'ingénieur (niveau 1) à l'employé sans qualification (niveau 6).



En volume d'emplois, le secteur connaît une croissance des emplois continue sur les dernières années.

Et si la crise de 2008 marque une rupture brutale dans cette progression, le nombre des emplois du secteur repart désormais à la hausse malgré les taux de chômage élevés persistants :



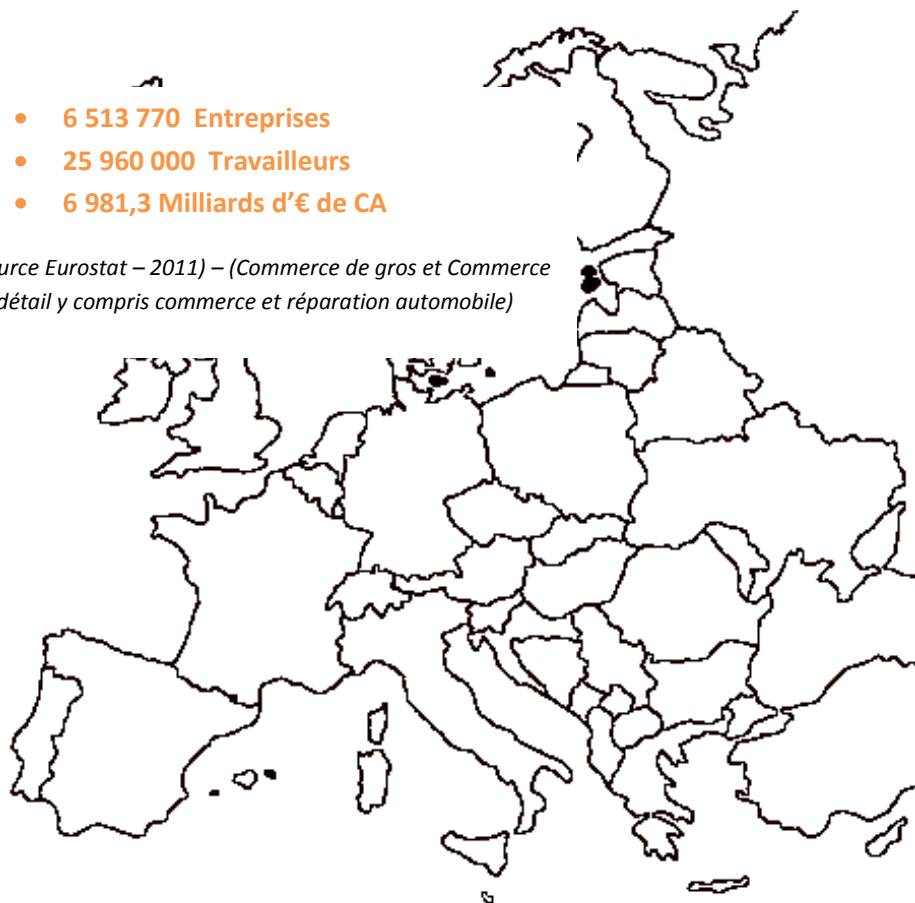
Variation en pourcentage comparée à la période correspondante de l'année précédente

(Source Eurostat)

LE SECTEUR COMMERCE EN EUROPE

- 6 513 770 Entreprises
- 25 960 000 Travailleurs
- 6 981,3 Milliards d'€ de CA

(Source Eurostat – 2011) – (Commerce de gros et Commerce de détail y compris commerce et réparation automobile)



En 2011 l'Europe des 27 :

- 20 000 000 Entreprises
- 126 700 000 Travailleurs
- 12 268 Milliards d'€ de CA (PIB)

1.2. Le secteur du Commerce en Europe : des réalités différentes selon les Etats

Il y a plusieurs façons d'aborder une étude comparative du secteur du Commerce en Europe :

- Le poids économique et social du secteur selon le CA dégagé et le nombre d'emplois
- L'organisation du secteur selon la taille des (surface de vente, effectif, ..)
- La nationalité des acteurs principaux qui interviennent sur les marchés qui révèle les tendances lourdes d'organisation et de modèles économiques poursuivis
- Les évolutions quantitatives des échanges internationaux et l'intégration des Etats dans les mouvements de commerce international
- Les règlements (lois) qui encadrent les évolutions des modèles organisationnels
- ...

L'objet de ce panorama étant davantage de **donner quelques éléments repères** que de dresser une analyse approfondie du secteur, nous avons fait le choix de synthétiser un certain nombre d'études existantes en les complétant par des recherches d'informations et de statistiques disponibles de manière à éclairer la suite du rapport sur ces bases.

Sources documentaires :

Etudes INSEE

Eurostat (analyse et traitement des données Groupe ALPHA)

Etude ministère

Pour des motifs de « facilités de lecture et de présentation » nous présenterons successivement et de manière spécifique les données relevant du Commerce de détails puis les données du Commerce de gros

1.3. Le Commerce de détail

1.3.1. L'évolution des modèles socio-économiques de distribution

« Le niveau de vie, les habitudes de consommation ainsi que les différences d'environnements culturels, économiques et législatifs modèlent aujourd'hui des paysages commerciaux contrastés au sein de l'Union européenne et façonnent des attentes diversifiées de la clientèle.

Au Sud, les marchés sont les plus atomisés et le commerce alimentaire spécialisé demeure très présent.

À l'Est, la croissance du chiffre d'affaires est la plus rapide [entre 2000 et 2006].

Elle est en revanche plus modérée sur les cinq marchés les plus importants : Royaume-Uni, Allemagne, France, Italie et Espagne.

La structure commerciale des marchés situés à l'est de l'Europe tend à se rapprocher progressivement de celles des pays du nord ou du sud. »

(Extrait de « Le commerce de détail en Europe » - Etude INSEE – n°1268 INSEE PREMIERE)

1.3.2. Données de cadrage

En 2006, au sein de l'Union européenne, **3,8 millions d'entreprises** exerçaient une activité dans le commerce de détail.

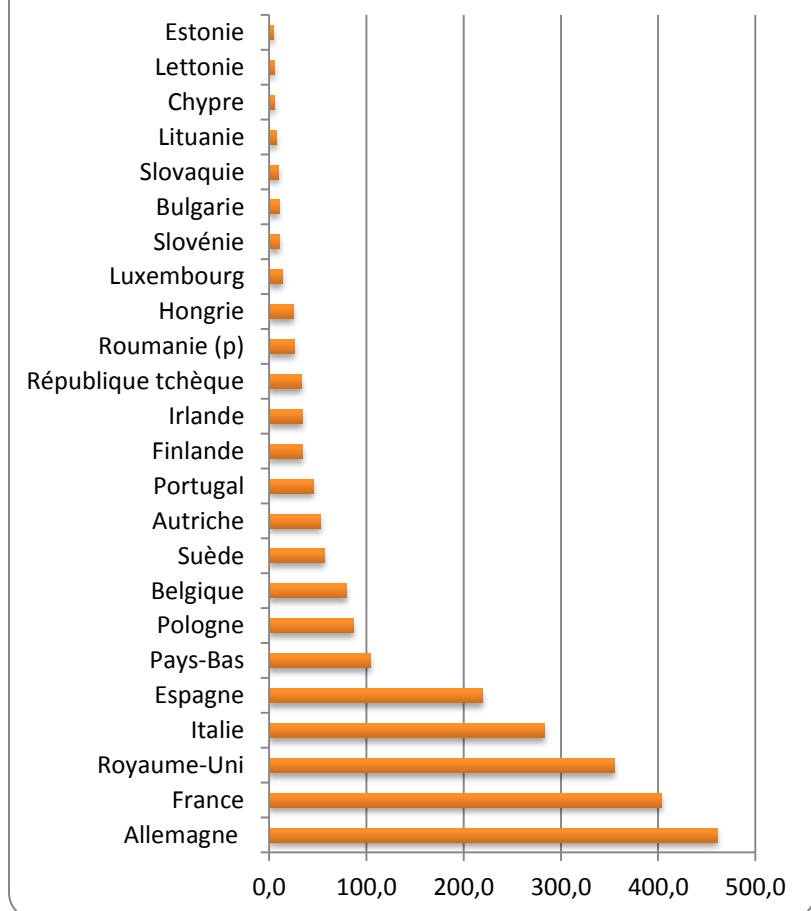
Elles emploient **17,4 millions** de personnes

Et réalisent un chiffre d'affaires de **2 271 milliards d'euros**.

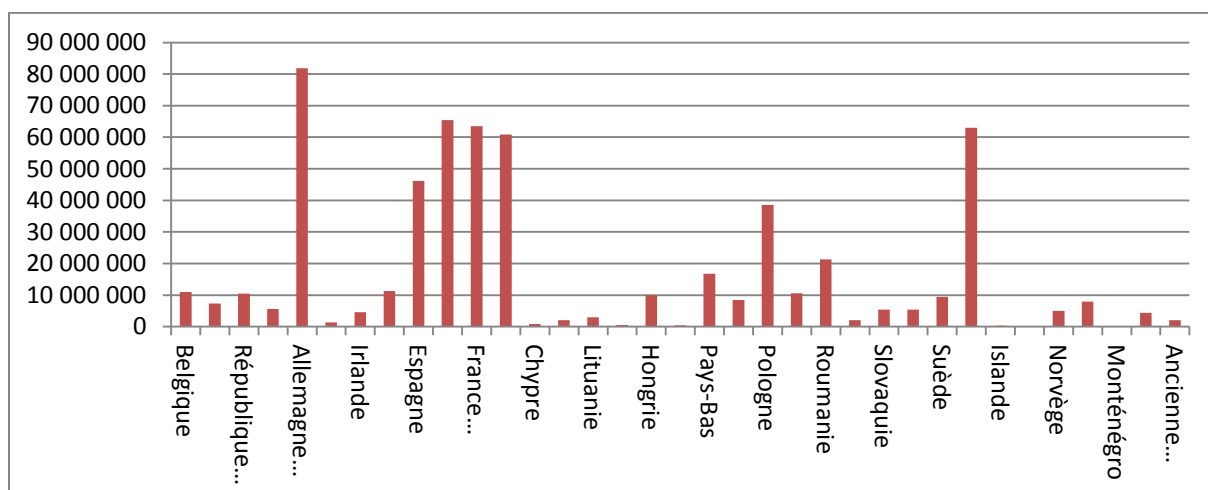
Elles contribuent pour **7,4 % à la valeur ajoutée des activités marchandes non financières**, cette part étant comprise pour la plupart des pays entre 5% et 9%

De fait selon les états, le poids **du Commerce de Détail** varie :

Commerce de détail



Source : Eurostat – CA du Commerce de détail en Milliard d'€ en 2009 (hors commerce et réparation automobile et motocycle)



Source : Eurostat – Nombre d'habitants par pays (2012)

Ce qui reste « cohérent » selon le niveau de développement des états et le nombre d'habitants

1.3.3. Urbanisation et Grandes surface de vente, ou prédominance de la vente au détail par des petits commerces

En 2006, au sein de l'Union européenne, 3,8 millions d'entreprises exerçaient une activité dans le commerce de détail.

Elles employaient 17,4 millions de personnes et réalisent un chiffre d'affaires de 2 271 milliards d'euros et contribuaient pour 7,4 % à la valeur ajoutée des activités marchandes non financières,

Cette part étant comprise pour la plupart des pays entre 5% et 9%.

La part du commerce de détail dans l'emploi est plus forte : 13 % en moyenne,

Mais, sur ce seul indicateur, les différences entre Etat est significative : **Plus de 16 % au Royaume-Uni et plus de 20 % pour Chypre et la Grèce.**

Les contrastes du paysage commercial européen résultent de multiples facteurs, comme la taille et la dynamique des marchés, mais aussi de facteurs sociodémographiques pouvant agir dans des sens opposés :

Certains comme la concentration urbaine ou la densité démographique ont tendance à densifier le tissu commercial ;

D'autres comme le taux d'équipement en automobiles des ménages favorisent une moindre densité commerciale.

1.3.4. L'organisation du Commerce de détail selon les états

Le niveau de vie, les habitudes de consommation ainsi que les différences d'environnements culturel, économique et législatif modèlent aujourd'hui **des paysages commerciaux contrastés au sein de l'Union européenne** et façonnent des attentes diversifiées de la clientèle.

Au Sud, les marchés sont les plus atomisés et le commerce alimentaire spécialisé demeure très présent.

À l'Est, la croissance du chiffre d'affaires est la plus rapide.

Elle est en revanche plus modérée sur les **cinq marchés les plus importants** : Royaume-Uni, Allemagne, France, Italie et Espagne.

La structure commerciale des marchés situés à l'est de l'Europe tend à se rapprocher progressivement de celles des pays du nord ou du sud.

Un commerce plus atomisé dans le sud de l'Europe

En Allemagne et au Royaume-Uni, le nombre moyen d'entreprises du commerce de détail pour

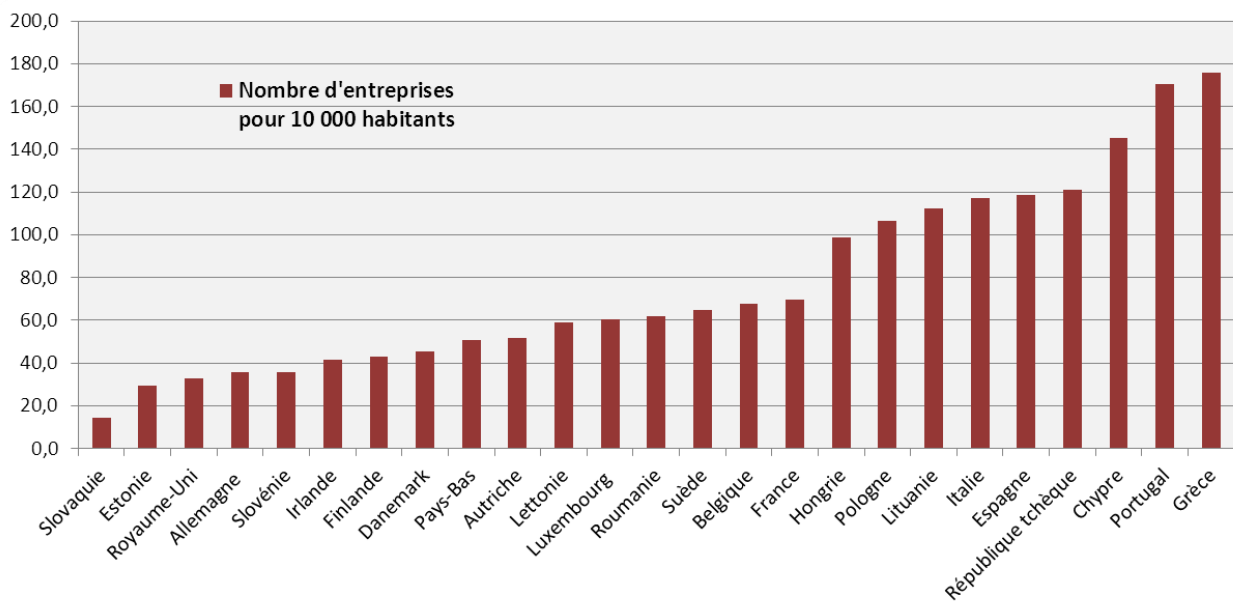
10 000 habitants est relativement faible, un peu plus de 30 contre 75 en moyenne dans l'Union Européenne.

Ces entreprises sont en revanche assez grandes ; elles occupent en moyenne 15 personnes au Royaume-Uni, contre un peu plus de 6 personnes pour l'ensemble de l'Europe.

À l'opposé, l'Espagne et l'Italie, avec un maillage commercial relativement développé, comptent autour de 120 entreprises pour 10 000 habitants mais leur taille est plus faible (trois personnes en moyenne).

La France est dans une situation intermédiaire, avec près de 70 entreprises pour 10 000 habitants, ces entreprises employant en moyenne quatre personnes

Nombre d'entreprises pour 10 000 habitants



De façon plus générale, les petites structures prédominent dans le sud de l'Europe (Chypre, Espagne, Italie, Grèce, Portugal).

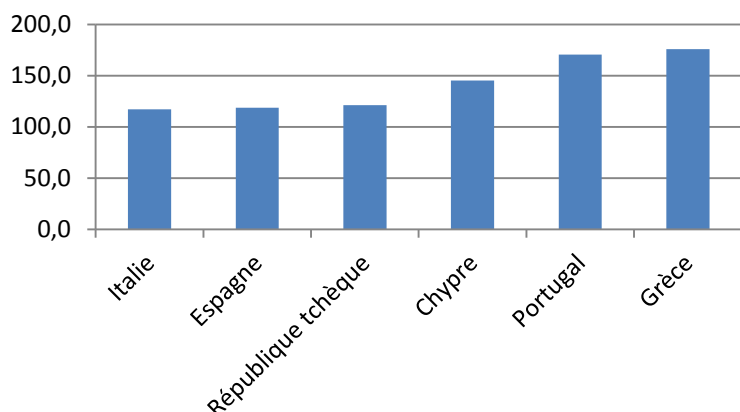
Ces contrastes se retrouvent dans la plus ou moins grande implantation de petits commerces alimentaires spécialisés, tels que les boucheries-charcuteries, les poissonneries ou les primeurs, lesquels s'opposent à de plus grands commerces comme ceux de l'alimentaire non spécialisé que sont les supérettes ou les grandes surfaces alimentaires.

Dans les pays où les marchés sont les plus concentrés, le nombre de commerces alimentaires spécialisés est relativement faible :

De 4 à 5 entreprises pour 10 000 habitants au Royaume-Uni et en Allemagne, et 2 entreprises pour 10 000 habitants en Finlande.

À l'opposé, ce taux atteint 27 commerces alimentaires spécialisés pour 10 000 habitants en Grèce et en Espagne et 29 au Portugal où le tissu est plus atomisé.

Les 6 pays en tête de l'Union européenne pour la densité de commerces alimentaires spécialisés.



Royaume-Uni, Allemagne, France, Italie et Espagne : 75 % de la valeur ajoutée

Dans cinq pays, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, l'Italie et l'Espagne, les marchés sont de taille importante.

Chacun d'entre eux contribue pour **plus de 10 % à la valeur ajoutée du commerce de détail de l'Union européenne**

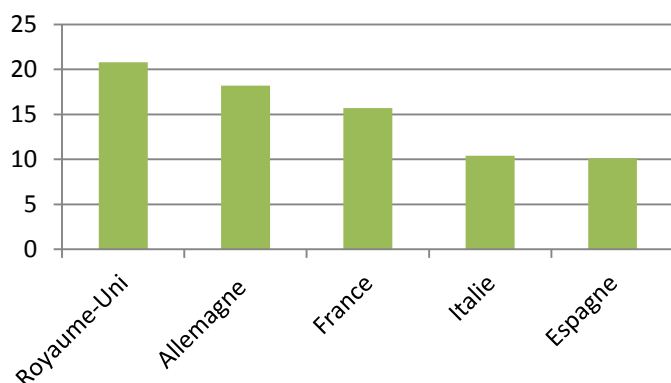
Ensemble, ils réalisent 75 % de cette valeur ajoutée et regroupent les deux tiers de la population européenne ayant un emploi.

Le taux de croissance moyen du chiffre d'affaires de leurs détaillants est plus faible que celui de l'Union européenne (*autour de 4 % par an entre 2000 et 2006*).

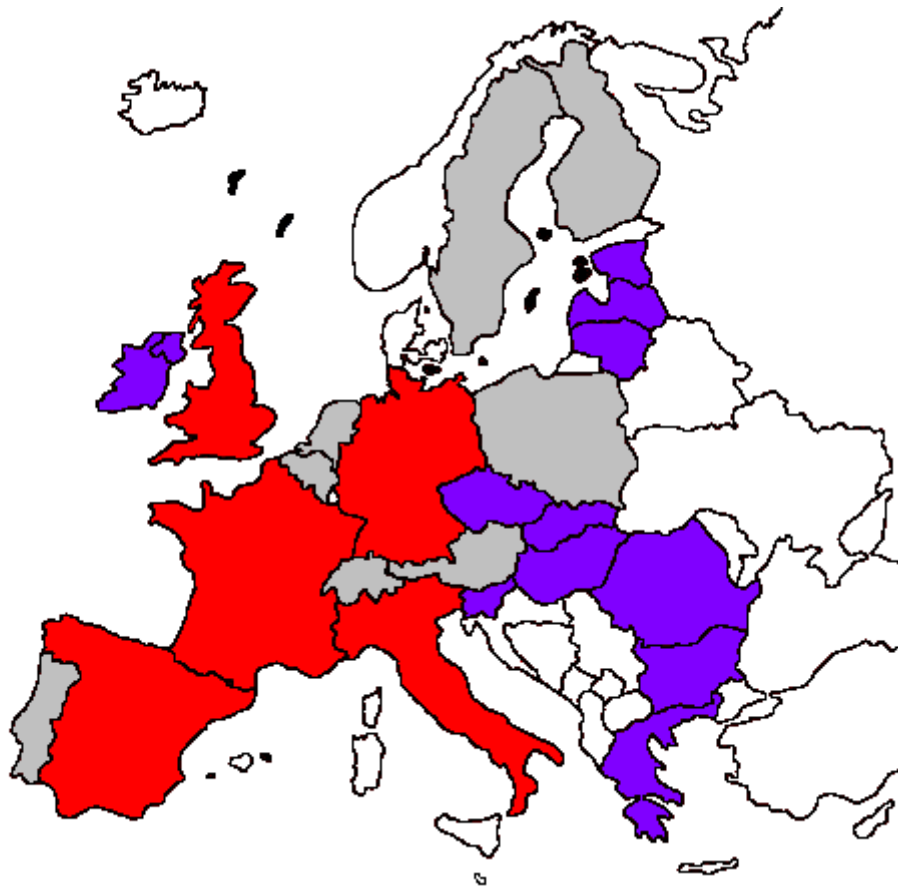
Les marchés intermédiaires ont une croissance modérée et sont de taille plus modeste. Ils réalisent 18 % de la valeur ajoutée du commerce de détail européen.

Dans ces pays, la croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires du commerce de détail sur la période 2000-2006 n'excède pas 7 %.

Les cinq premières contributions à la valeur ajoutée et au nombre de personnes occupées du commerce de détail dans l'Union européenne



Une partition des marchés européens en trois groupes à partir de leur taille et de leur dynamique



■ Les marchés de taille importante

■ Les marchés à forte croissance

■ Les marchés intermédiaires

Des marchés en forte croissance dans l'est de l'Europe

Les pays européens dans lesquels le chiffre d'affaires des détaillants croît le plus fortement sont essentiellement situés à l'Est.

La plupart sont entrés dans l'Union européenne récemment, en 2004 ou 2007 : la Hongrie, la Slovaquie, la Roumanie, l'Estonie, la Lituanie, la Lettonie, la Slovaquie, la République tchèque et la Bulgarie.

Ces pays à forte croissance, où vit plus de 20 % de la population européenne, réalisent près de 8 % de la valeur ajoutée du commerce de détail de l'Union européenne.

Les marchés y sont de taille modeste, mais la croissance du chiffre d'affaires des détaillants y est très forte : 11,7 % en moyenne par an, et même près de 16 % pour la Slovaquie.

Dans ces pays, 12,4 % des personnes ayant un emploi dans l'ensemble des activités marchandes non financières travaillent dans le commerce de détail, soit la moyenne de l'Union européenne.

1.3.5. Mesurer la convergence des différents marchés

a) Classifications ascendantes hiérarchiques

Les méthodes de classification permettent de regrouper des observations (ici, des pays) qui ont des caractéristiques proches.

Dans cette étude, plusieurs classifications ascendantes hiérarchiques ont été effectuées dans le but de déterminer des similarités entre les différents pays européens, ceci sur plusieurs années.

Il s'agit d'analyser vers quels modèles tend le tissu commercial des pays de l'est de l'Europe :

- Commerce atomisé,
- Commerce concentré,
- Autre modèle...

Dans les classifications, le critère de Ward a été utilisé, ce qui signifie que la classification ascendante hiérarchique maximise la variance interclasses et minimise la variance intra-classes.

Ces classifications ont été effectuées sur l'année 2000 et sur l'année 2006 et portent sur tous les pays de l'Union européenne, à l'exception de la Belgique, la Bulgarie, la Grèce et Malte dont les données sont manquantes.

Sept variables discriminantes ont servi aux classifications :

- Le chiffre d'affaires moyen des entreprises du commerce de détail par entreprise ;
- Le chiffre d'affaires moyen des entreprises du commerce de détail par habitant ;
- La valeur ajoutée moyenne des entreprises du commerce de détail par habitant ;
- Le nombre d'entreprises du commerce de détail par habitant ;
- Le nombre de personnes occupées par entreprise du commerce de détail ;
- Le nombre de commerces alimentaires spécialisés par habitant ;
- Le nombre d'entreprises individuelles du commerce de détail par habitant.

Ces variables reflètent en particulier la taille des acteurs commerciaux (par exemple en chiffre d'affaires ou en emploi) et leur concentration, tout en gommant l'effet de la taille des pays.

La vitesse de convergence des différents marchés de l'est de l'Europe vers les modèles européens qui prédominent est appréciée par l'évolution de leur « distance » aux autres pays.

Pour cela, deux groupes sont formés :

Pays du Nord : Allemagne, Autriche, Irlande, Pays-Bas, Danemark, Finlande, France, Suède, Luxembourg et Royaume-Uni ;

Pays du Sud : Chypre, Espagne, Portugal et Italie.

Les classifications ascendantes hiérarchiques fournissent une mesure de « distance » (distance de Ward) entre chacun des marchés de l'est de l'Europe et les centres de gravité de ces deux groupes, en 2000 et en 2006.

La « distance » entre les pays de l'Est se rapprochant des pays du Nord (Slovénie, Estonie, Lettonie, Slovaquie) et les pays du Nord s'est fortement réduite entre 2000 et 2006 (*tableau 1*).

Elle a diminué de 24 % pour la Slovénie.

La Slovaquie est parmi ces quatre pays celui qui est le plus éloigné des pays du Nord. Néanmoins, elle est beaucoup plus proche des pays du Nord que des pays du Sud (3,1 contre 4,6).

Les autres pays de l'Est (*tableau 2*) se sont rapprochés des pays du Sud.

La « distance » entre la Hongrie et les pays du Sud s'est considérablement réduite : – 58 %.

La Pologne et la République tchèque, déjà très proches des pays du Sud en 2000, s'en rapprochent un peu plus en 2006.

Tableau 1 : « Distance » entre certains pays de l'est de l'Europe et les pays du Nord et ceux du Sud

Pays	« Distance » aux pays du Nord en 2000	« Distance » aux pays du Nord en 2006	Évolution de la « distance » aux pays du Nord entre 2000 et 2006	« Distance » aux pays du Sud en 2006
Slovénie	2,6	2,0	-24 %	3,5
Estonie	3,2	2,8	-13 %	4,6
Lettonie	3,4	2,9	-15 %	3,7
Slovaquie	3,8	3,1	-19 %	4,6

Tableau 2 : « Distance » entre d'autres pays de l'est de l'Europe et les pays du Sud et ceux du Nord

Pays	« Distance » aux pays du Sud en 2000	« Distance » aux pays du Sud en 2006	Évolution de la « distance » aux pays du Sud entre 2000 et 2006	« Distance » aux pays du Nord en 2006
République tchèque	2,5	2,2	-10 %	4,0
Hongrie	5,5	2,3	-58 %	3,6
Pologne	2,5	2,4	-4 %	3,8
Lituanie	4,2	3,0	-28 %	4,1
Roumanie	3,5	3,2	-9 %	3,7

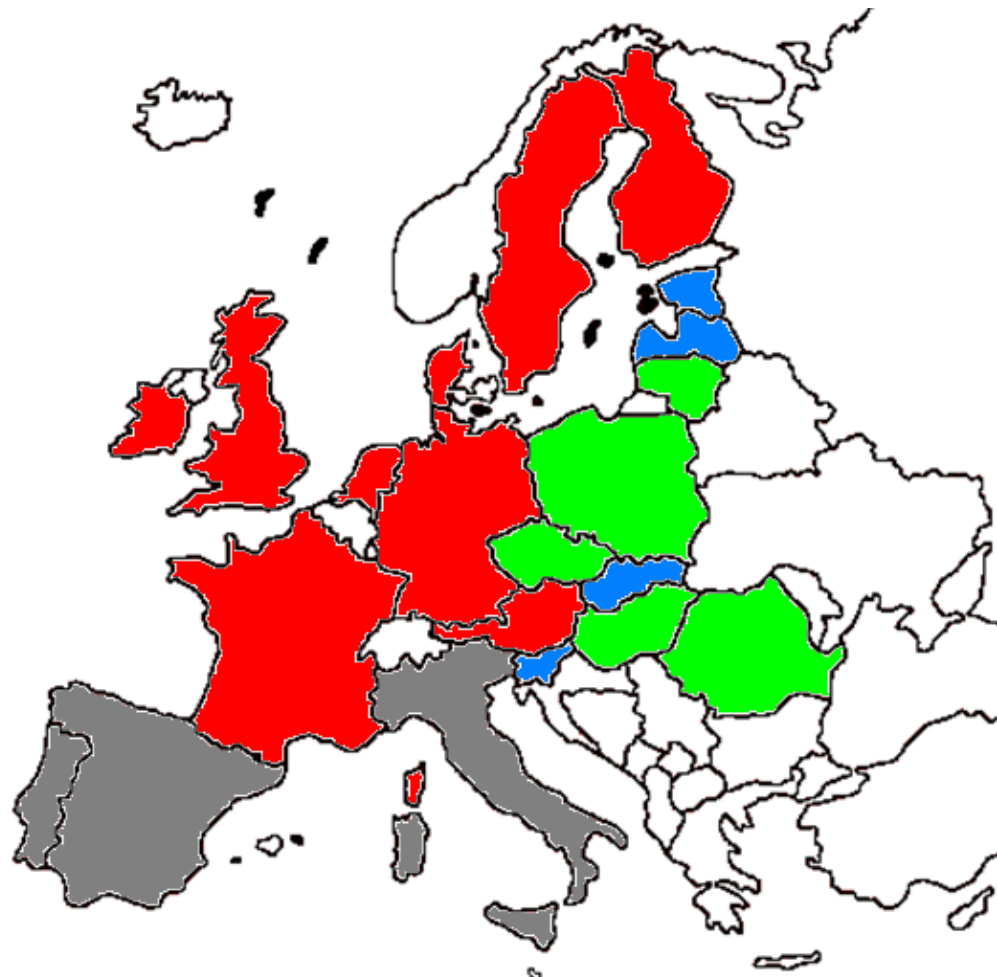
b) Convergence des tissus commerciaux de l'est de l'Europe vers ceux des autres pays européens

Sur les dernières années, les tissus commerciaux de ces pays se transforment et tendent à se rapprocher de ceux du reste de l'Union européenne.

L'internationalisation des enseignes y contribue, ainsi que l'évolution des modes de consommation.

Au début des années 2000, les détaillants des pays de l'Est réalisaient un chiffre d'affaires assez bas et la densité de commerces alimentaires spécialisés était faible. En 2006, ces pays ne forment plus un ensemble aussi homogène (encadré 1). L'Estonie, la Slovaquie, la Lettonie et la Slovénie ont un paysage commercial qui se rapproche de celui du nord de l'Europe, avec un commerce concentré (encadré2).

À l'inverse, la Roumanie, la Lituanie et la Hongrie ont une plus grande proximité avec les pays du sud de l'Europe : un commerce très atomisé, composé de nombreuses entreprises occupant un effectif restreint.



■ Pays du Nord

■ Pays du Sud

■ Pays de l'Est se rapprochant des Pays du Nord

■ Pays de l'Est se rapprochant des pays du Sud

Indubitablement, le commerce de détail est un acteur majeur de l'aménagement équilibré du territoire et du développement durable, et son expansion au sein des états accompagne le mouvement plus global de développement et de croissance du niveau de vie des habitants.

En 2008, la France (*qui assurait alors la présidence alors l'UE*) a lancé une vaste **enquête** auprès des 27 états membres sur cette thématique

« LE COMMERCE DE DETAIL, ACTEUR DE L'AMENAGEMENT EQUILIBRE DU TERRITOIRE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE »

La photographie de l'activité de commerce de détail dans les pays de l'Union présentée à cette occasion a le grand intérêt de montrer combien l'activité commerciale est importante pour l'économie de tous les pays de l'Union.

Elle met aussi en évidence le caractère universel de la dimension sociale du commerce, activité essentielle pour le lien social, l'animation de la vie quotidienne et le développement local ainsi que la convergence des problématiques rencontrées par l'activité commerciale au sein des pays membres, au premier rang desquelles figure **la nécessité de construire l'indispensable cohabitation entre le commerce de proximité, le commerce de grande distribution et le commerce en centre commercial.**

Enfin, au-delà de ces lignes caractéristiques communes, des différences et des disparités bien compréhensibles dans un ensemble économique de 27 États on peut constater **que dans de nombreux pays existent des politiques et des administrations** chargées de favoriser le développement de l'activité commerciale ainsi que son organisation.

De fait les évolutions des « modèles » présentées ci-dessus et les convergences constatées sont tout autant le fait des éléments structurels des marchés que le résultat des politiques menées par les différents états.

[Extrait du rapport de l'enquête « LE COMMERCE DE DETAIL, ACTEUR DE L'AMENAGEMENT EQUILIBRE DU TERRITOIRE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE »]

1.3.6. Le paysage institutionnel du commerce de détail

a) Les structures d'administration centrale chargées du commerce de détail

❖ **12 pays disposent d'administrations dédiées au commerce** : Chypre, Danemark, Espagne, France, Grèce, Irlande, Lituanie, Malte, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie

• Cinq pays disposent d'un ministère spécifique (Chypre, Espagne, Irlande, République Tchèque, Roumanie), associé soit à l'industrie et/ou au tourisme, soit, en Irlande, à l'entrepreneuriat et à l'emploi ;

• Le Portugal est doté d'un secrétariat d'État au Commerce, aux Services et à la Défense du consommateur ainsi que la France avec le secrétariat d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme et des Services.

• Cinq pays disposent d'une direction ou d'un département dédié au sein du Ministère de l'Économie (France, Grèce, Lituanie, Malte, Slovaquie). La Slovaquie dispose d'un département du commerce et du marché intérieur.

• Le Danemark est doté d'une agence dédiée au commerce et aux entreprises, placée sous l'égide du Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Commerce.

❖ **13 pays traitent du commerce à travers des directions et départements non-spécifiques** : Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Estonie, Finlande, Hongrie, Italie, Lettonie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Slovaquie.

Les champs d'intervention de ces structures sont très diversifiés : économie, développement économique, investissements, marché intérieur, impôts, concurrence et consommation, travail, sécurité alimentaire, santé et médicament, PME, classes moyennes, énergie, architecture et développement urbain, infrastructures.

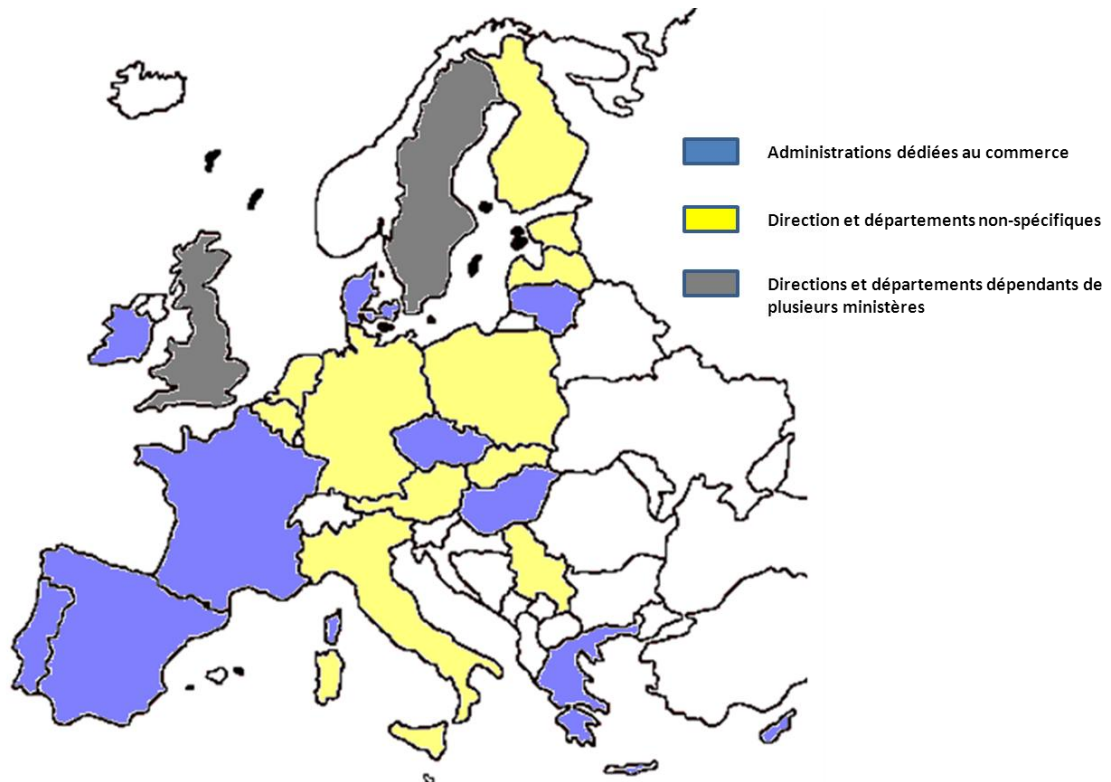
En Finlande, le commerce est pris en charge par diverses directions ou départements du Ministère de l'Emploi et de l'Économie, qui a récemment intégré le Ministère du Commerce et de l'Industrie, le Ministère des Affaires Sociales et de la Santé ainsi que le Ministère de l'Environnement, de l'Agriculture et de la Sécurité alimentaire.

❖ **Au Royaume-Uni et en Suède**, le commerce est pris en charge par plusieurs directions et départements dépendant de plusieurs ministères.

- La Suède cite les ministères des Affaires étrangères, de l'Intégration et de l'Égalité des genres (pour la politique vis-à-vis du consommateur), de l'Environnement (pour l'affectation du territoire aux activités économiques), de l'Agriculture, de l'Entreprise (pour l'environnement économique), de l'Énergie et des Communications. Les directions et départements qui traitent du commerce couvrent également l'innovation et le développement régional.

- En outre, au Royaume-Uni, le département chargé des affaires, de l'entreprise et des réformes réglementaires (BERR) coordonne les relations entre le gouvernement et le secteur du commerce et il existe également des réglementations spécifiques en Écosse et au Pays de Galles.

Les structures d'administration centrale en charge du Commerce de détail en Europe



b) Les niveaux locaux de prise en charge du commerce de détail

Le rôle des institutions territoriales est mis particulièrement en avant par huit pays :

Allemagne, Autriche, Finlande, France, Italie, Portugal, Royaume-Uni, Slovaquie

- **L'Allemagne** mentionne la présence de ministères dédiés dans chaque land allemand (16).
- **L'Autriche** évoque une prise en charge par les neuf régions fédérales.
- **La France** indique les délégations régionales du commerce et de l'artisanat.
- **La Finlande** évoque les 15 centres régionaux pour l'emploi et le développement économique et les 13 centres de développement régionaux.
- **L'Italie** souligne que la politique d'équipement commercial est confiée depuis 2001 aux régions.
- **Le Portugal** évoque l'intervention des cinq directions régionales de l'économie.
- **Le Royaume-Uni** mentionne le département « Entreprises, commerce et investissement » de l'Irlande du Nord et le département « Economie et transports » du Pays de Galles et de l'Écosse, ainsi que l'Office of Fair Trading de l'Irlande du Nord.
- **La Slovaquie** indique le rôle des huit régions.

Le rôle des municipalités est mis en avant par six pays :

Autriche, Bulgarie, Lituanie, Pays-Bas, Pologne, Slovaquie.

La Bulgarie évoque leur rôle pour la délivrance des licences de commerce, la Lituanie pour les questions commerciales locales et la Pologne pour l'aménagement du territoire et les autorisations d'urbanisme.

L'importance des niveaux locaux est soulignée par cinq pays :

Espagne, Irlande, Lettonie, Pays-Bas, Pologne.

- **L'Espagne** mentionne des structures dédiées à la fois dans les communautés autonomes et dans les municipalités.
- **L'Irlande** souligne que l'activité commerciale relève d'un suivi local.
- **La Lettonie** évoque la décentralisation au niveau local de la réglementation des pratiques commerciales.
- **Les Pays-Bas** précisent que provinces et villes sont impliquées, sans toutefois disposer de structures dédiées au commerce.
- **La Pologne** mentionne le rôle des régions et des départements pour le contrôle de légalité sur la commune.

c) Le poids et les composantes du commerce de détail dans les pays européens

Dans l'Union Européenne, le commerce de détail représente environ **3,8 millions d'entreprises, soit 60 % de l'ensemble des entreprises commerciales. Il représente 55 % des emplois du commerce, et assure 28 % de son chiffre d'affaires et 38 % de sa valeur ajoutée.**

Dans chaque pays, le commerce de détail présente un profil spécifique, lié tout d'abord à la taille du marché et à ses évolutions récentes (marché mature, en croissance ou nouveau marché), et il pèse d'un poids plus ou moins grand dans l'économie. Les besoins et les habitudes des consommateurs, la topologie des régions et les stratégies des acteurs ont tissé des paysages commerciaux adaptés à chaque pays, mais qui peuvent présenter des convergences.

Par exemple, le commerce de détail de produits alimentaires étant réalisé soit dans des magasins non spécialisés à prédominance alimentaire (hypermarchés, supermarchés...) soit dans des magasins spécialisés, une plus grande proportion de magasins spécialisés reflète l'emprise d'un commerce plus traditionnel. Dans l'ensemble de l'Union Européenne, le commerce de détail de produits alimentaires est réalisé à 86 % dans des magasins non spécialisés. En France, la part des magasins non spécialisés est relativement plus importante (93 %), mais elle est encore plus élevée en Slovénie, Estonie, Lettonie et Lituanie (plus de 95 %). Inversement, cette part est plus faible en Grèce, Espagne, Pologne et Chypre (moins de 80 %).

À partir de la disparité constatée dans la taille des marchés et dans les dynamiques récentes, l'enquête permet d'examiner le poids du commerce de détail dans les secteurs marchands et d'évoquer quelques éléments de différenciation au niveau des formats, *[de façon non exhaustive faute de données comparables précises]*.

1.3.7. Des marchés de taille différente

Parmi les 25 pays pour lesquels on dispose de données comparables sur l'activité commerciale en 2005, **quatre groupes de pays émergent en termes de chiffre d'affaires du commerce** :

- ❖ **Cinq pays où l'activité commerciale a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires supérieur à 100 milliards d'euros :**

Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume-Uni.

Ces pays comptent plus de 200 000 entreprises et plus de 500 000 pour l'Italie et l'Espagne, où la part du commerce traditionnel est encore importante.

Chacun contribue pour plus de 10 % à la valeur ajoutée du commerce de détail de l'Union Européenne et ils génèrent ensemble plus des trois quarts de cette valeur ajoutée.

- ❖ **Six pays où le chiffre d'affaires de l'activité commerciale s'est situé en 2005 entre 40 et 100 milliards d'euros :**

Autriche, Belgique, Grèce, Pays-Bas, Pologne, Suède.

Ces pays ont des tissus commerciaux divers :

La Pologne compte près de 400 000 entreprises et la Grèce près de 200 000 entreprises, alors que les autres pays de ce groupe en ont moins de 100 000. La contribution de chacun de ces pays à la valeur ajoutée du commerce de détail dans l'Union Européenne varie entre 2 % et 10 % et ils totalisent 15 % de cette valeur ajoutée.

- ❖ **Six pays où l'activité commerciale a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires entre 10 et 40 milliards d'euros :**

Danemark, Finlande, Hongrie, Irlande, Portugal, Roumanie.

Au sein de ce groupe, la Hongrie, le Portugal et la Roumanie se distinguent par un nombre élevé d'entreprises (100 000 à 200 000 entreprises), les autres pays en comptent moins de 30 000. La contribution de chacun de ces pays à la valeur ajoutée du commerce de détail de l'Union Européenne est comprise entre 0,4 % et 2 %, ce groupe totalisant près de 9 % de cette valeur ajoutée.

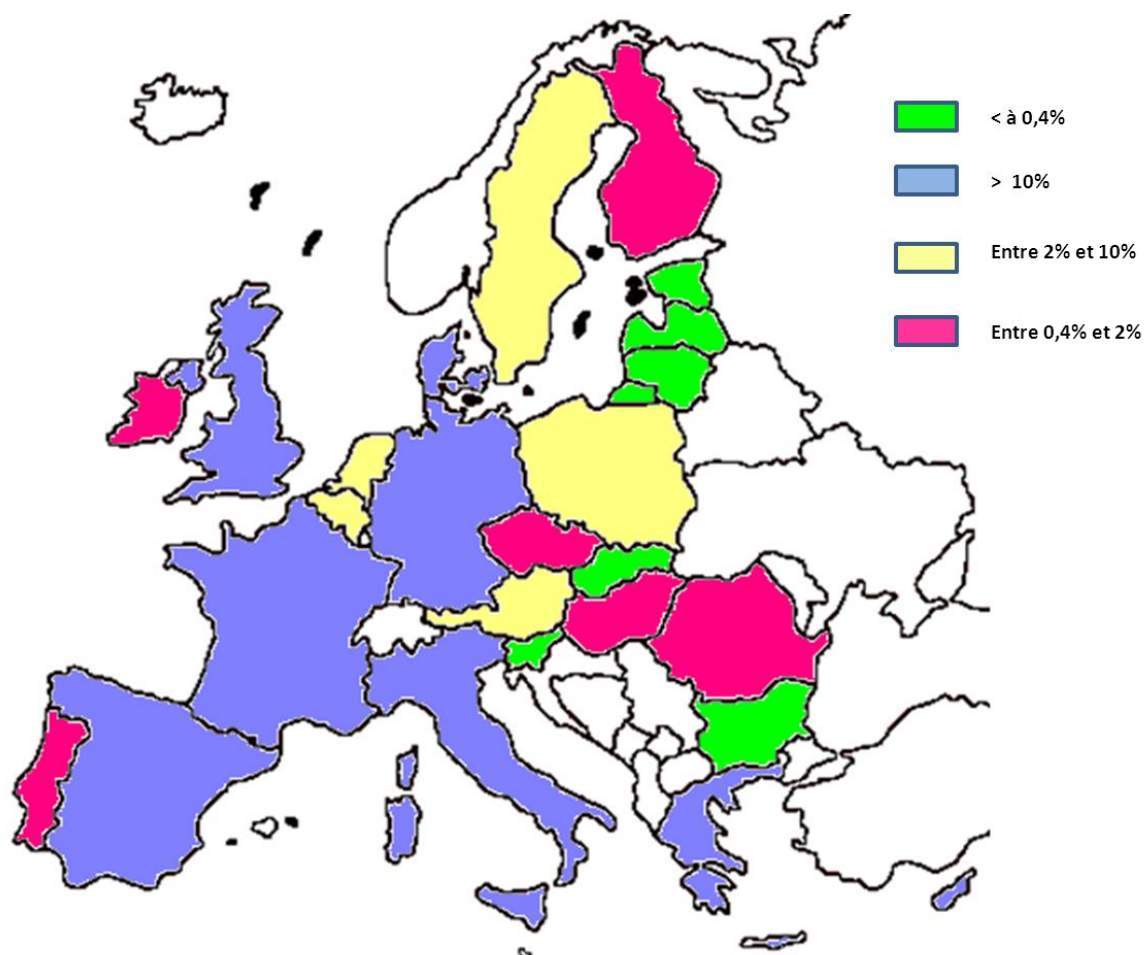
- ❖ **Huit pays où le chiffre d'affaires de l'activité commerciale en 2005 était inférieur à 10 milliards d'euros :**

Bulgarie, Chypre, Estonie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Slovaquie, Slovénie.

Ces pays ont parfois des tissus commerciaux relativement émiettés :

La Bulgarie compte plus de 90 000 entreprises et la Lituanie plus de 30 000, alors que les autres pays ont entre 3 000 et 15 000 entreprises. Ces pays totalisent un peu plus de 1 % de la valeur ajoutée du commerce de détail de l'Union Européenne.

La contribution de chaque pays membre à la valeur ajoutée totale du Commerce de détail de l'Union Européenne



... AVEC DES DYNAMIQUES DE CROISSANCE DIFFERENTES

En termes d'emplois, le poids de ces quatre groupes diffère légèrement :

En reprenant le classement effectué à partir du chiffre d'affaires, on peut évaluer la part de chacun des quatre groupes de pays dans l'emploi total du commerce de détail dans l'Union Européenne et la comparer à la part de la valeur ajoutée.

- Le premier groupe (75 % de la valeur ajoutée) emploie 65 % des personnes occupées par les détaillants européens,
- Le deuxième groupe (15 % de la valeur ajoutée) en emploie 20 %,
- Le troisième groupe (9 % de la valeur ajoutée) en emploie 11 %,
- Le quatrième groupe (1 % de la valeur ajoutée) en emploie 4 %.

Le léger décalage entre ces contributions s'explique par le caractère plus ou moins traditionnel du commerce de détail : ainsi, le commerce de détail de la Roumanie emploie près de 3 % des personnes occupées et contribue pour moins de 0,5 % à la valeur ajoutée totale.

L'évolution du chiffre d'affaires entre 2000 et 2005 apporte des éléments sur les dynamiques du commerce de détail dans les 25 pays pour lesquels on dispose de cette information :

Le développement du commerce est relativement en phase avec la croissance de l'économie et les pays dans lesquels le commerce de détail s'est fortement développé entre 2000 et 2005 enregistrent une croissance du PIB relativement soutenue. À l'inverse, la situation est plus contrastée dans les pays pour lesquels le commerce de détail croît faiblement.

On identifie ainsi trois zones de croissances différenciées :

❖ **Les pays ayant connu de très fortes croissances du chiffre d'affaires du commerce de détail entre 2000 et 2005**

Ce sont essentiellement des marchés de taille restreinte qui se développent très fortement et où le nombre de personnes occupées est en nette augmentation. Ils correspondent, pour la plupart, à des pays nouvellement entrés dans l'Union Européenne : Bulgarie, Estonie, Lettonie, Lituanie, Roumanie, Slovaquie, Slovénie.

- Quelques pays enregistrent 12 % à 15 % d'augmentation annuelle moyenne du chiffre d'affaires entre 2000 et 2005 : la Bulgarie signale notamment un très fort développement du secteur des biens durables, note une forte accélération depuis 2005 et enregistre une croissance annuelle moyenne de l'emploi d'environ 4 % dans le commerce de détail entre 2000 et 2005 ; la Slovaquie, qui a connu un grand essor dans les années 1990, signale une forte croissance du commerce des biens non alimentaires et d'équipement, des produits de construction et de rénovation et une progression moyenne de l'emploi d'environ 5 % par an ; le chiffre d'affaires augmente également fortement en Roumanie, en Estonie et en Lettonie, ces deux derniers pays soulignant une forte croissance de l'emploi dans les années 2000 ; la Lettonie relève également une très forte croissance depuis 2005. La Grèce se situerait également dans ce groupe, soulignant une croissance particulièrement marquée pour les grandes surfaces alimentaires et les pluri commerces.

- D'autres pays enregistrent de fortes progressions annuelles moyennes du chiffre d'affaires, de 8 % à 9 % : la Lituanie signale que le chiffre d'affaires a plus que doublé sur le segment non alimentaire, avec une croissance très forte des ventes de véhicules, de carburants et des biens non alimentaires ; la Slovénie souligne également une forte croissance du commerce non alimentaire. L'Irlande et la Hongrie appartiendraient également à ce groupe, la Hongrie indiquant que le secteur alimentaire contribue pour plus d'un tiers à la croissance des ventes.

Par ailleurs, seules la Bulgarie, la Roumanie et la Slovénie déclarent un accroissement du nombre de points de vente, alors que la Hongrie évoque une stabilisation intervenant après une période d'augmentation conjuguée à une baisse continue du nombre d'entreprises et la Lituanie fait référence à une baisse du nombre de points de vente depuis 2003.

❖ **Les pays enregistrant des croissances plus modérées du chiffre d'affaires du commerce de détail**, situées entre 3 % et 7 % de croissance annuelle moyenne

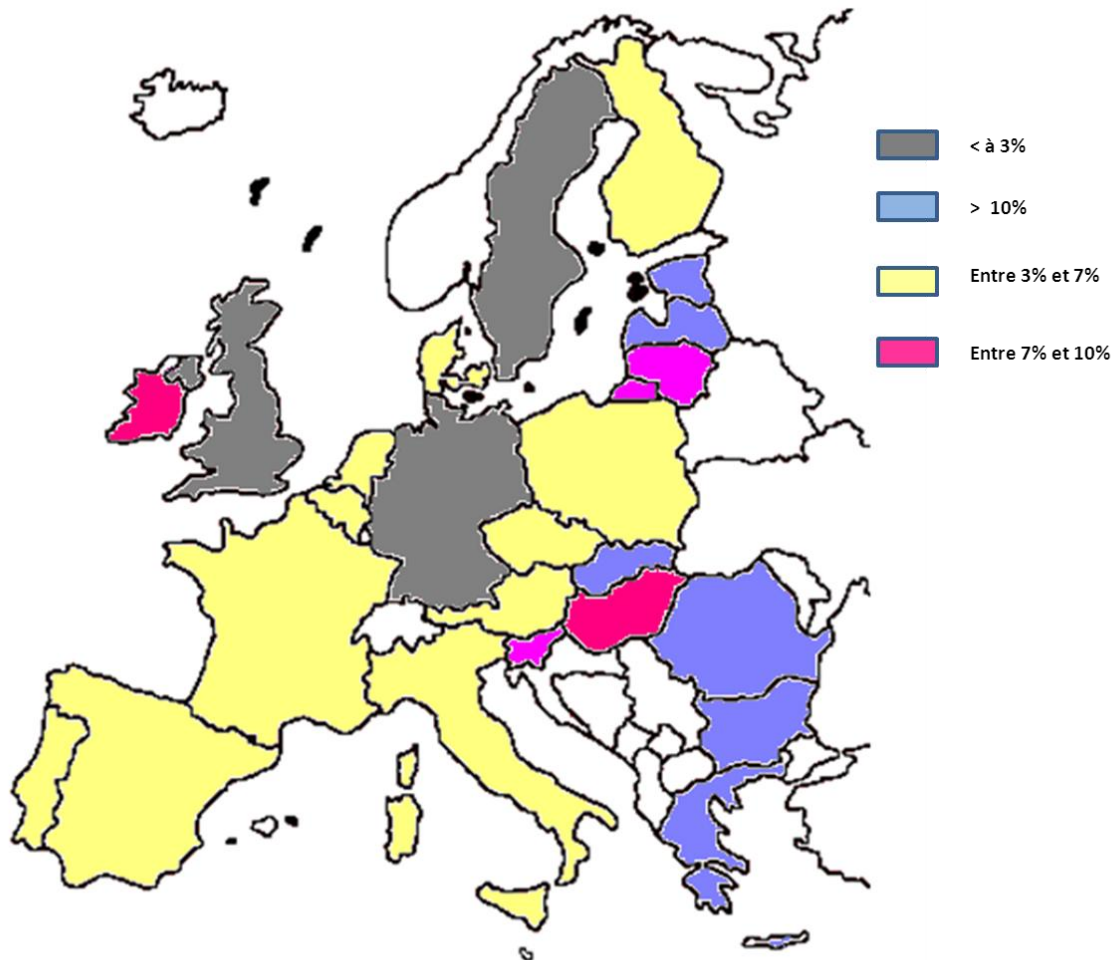
Ces pays se caractérisent généralement par des marchés plus « matures » (Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Italie, Luxembourg, Portugal) et beaucoup signalent une stagnation, voire une régression, du nombre de points de vente. Seul le Portugal souligne une forte augmentation du nombre d'entreprises du commerce de détail.

Chypre, la Pologne et la République Tchèque, où la croissance de l'emploi reste modérée dans le commerce de détail, appartiennent également à ce groupe, ainsi que Malte qui indique une croissance dans tous les secteurs du commerce de détail, sauf dans la vente d'occasion et les services de réparation.

❖ **Quelques pays enregistrant une progression limitée du chiffre d'affaires du commerce de détail entre 2000 et 2005**

Dans ces pays, le commerce pourrait avoir atteint une phase d'équilibre. En Allemagne, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Suède, le chiffre d'affaires augmente d'environ 2 % en moyenne annuelle. Cette faible croissance va de pair avec une stabilisation, voire un recul, de l'emploi.

La croissance annuelle moyenne du Chiffre d’Affaire du Commerce de détail dans les pays de l’Union Européenne



1.3.8. Les différentes formes de vente

Au sein de chaque pays, l’allocation des parts de marché des différentes formes de vente dépend de nombreux facteurs, liés à la taille des marchés, à la démographie, aux conditions et aux styles de vie..., ainsi qu’à la réglementation.

Ce contexte des formes de vente, notamment les taux d’activité des femmes, les taux d’équipement en automobile, les taux d’urbanisation, le niveau de vie, la densité démographique, les prix relatifs des terrains..., est évoqué par certains pays à propos des politiques ayant un impact sur le commerce. Peu de données étant disponibles au niveau des points de vente, on peut cependant évoquer les éléments suivants :

❖ Une approche par la taille moyenne des entreprises

La taille des entreprises du commerce de détail varie fortement selon les pays. Dans l'ensemble de l'Union européenne, le nombre moyen de personnes occupées par entreprise est de 5 personnes, mais il varie de 2 à 3 personnes en Grèce et en Italie, s'établit à 16 personnes au Royaume-Uni, qui indique néanmoins une prédominance des petits commerces et des mono-implantations.

De plus, la taille moyenne des entreprises dépend du niveau d'implantation des grandes surfaces dans chaque pays et notamment, dans l'alimentaire, des parts respectives des hypermarchés et des supermarchés.

- L'importance de l'emploi dans les petites structures est soulignée par la Belgique, avec 50 % des emplois dans des PME et par la Grèce, avec un tiers d'emplois indépendants. Par ailleurs, le Portugal précise que la majorité des établissements compte une seule personne et l'Allemagne relève que la part des PME de moins de 10 salariés reste importante, malgré le processus de concentration du secteur et la force des « discounteurs ».

- L'importance de l'emploi dans les grandes structures est évoquée par la Pologne, avec plus du tiers des emplois dans de grandes chaînes de distribution, par l'Autriche, qui souligne la croissance de la part de l'emploi dans les grands groupes, et par la Lituanie qui précise que les points de vente les plus dynamiques comptent plus de 50 employés en 2006. La Lettonie signale par ailleurs que le nombre de petits points de vente est en léger recul, alors que le nombre de supermarchés est en augmentation.

❖ Une approche par la répartition des surfaces de vente en fonction de l'activité

La répartition des surfaces de vente traduit plus particulièrement la part du commerce à prédominance alimentaire.

Parmi les pays pour lesquels l'information est disponible en 2004, trois groupes se distinguent :

- Les pays dont les commerces à prédominance alimentaire en magasin occupent plus de la moitié des surfaces de vente : Bulgarie, Finlande, Lituanie, Roumanie, Slovaquie. La part des magasins spécialisés y est assez faible, sauf en Finlande et, dans une moindre mesure, en Bulgarie.

- Les pays dont les commerces à prédominance alimentaire en magasin occupent de 40 % à 50 % des surfaces de vente : Estonie, Hongrie, République Tchèque, Suède. La part des magasins spécialisés y est assez faible, sauf en Suède.

- Les pays dont les commerces à prédominance alimentaire en magasin occupent de 25 à 35 % des surfaces de vente : Autriche, Espagne, France, Grèce, Portugal, Royaume-Uni. La part des magasins spécialisés est assez faible, sauf en Grèce, en Espagne et au Portugal.

Des compléments sont apportés sur ce plan par :

- La Pologne, qui note l'explosion de croissance des hypermarchés et supermarchés en 2007 anticipant l'entrée en vigueur de la loi de régulation.

- La République Tchèque, qui souligne la préférence du consommateur pour les hypermarchés plutôt que pour les supermarchés.

- La Slovénie, qui relève une diminution des points de vente alimentaire et des petits commerces de centre-ville et une croissance des points de vente non alimentaires et des grandes surfaces.

Par ailleurs, l'importance du secteur alimentaire est évoquée en particulier par la Bulgarie, la France, la Hongrie, l'Italie, la Pologne et le Portugal.

À l'inverse, sa faiblesse relative est soulignée par l'Autriche et la Finlande.

❖ Une approche par diverses formes d'organisation

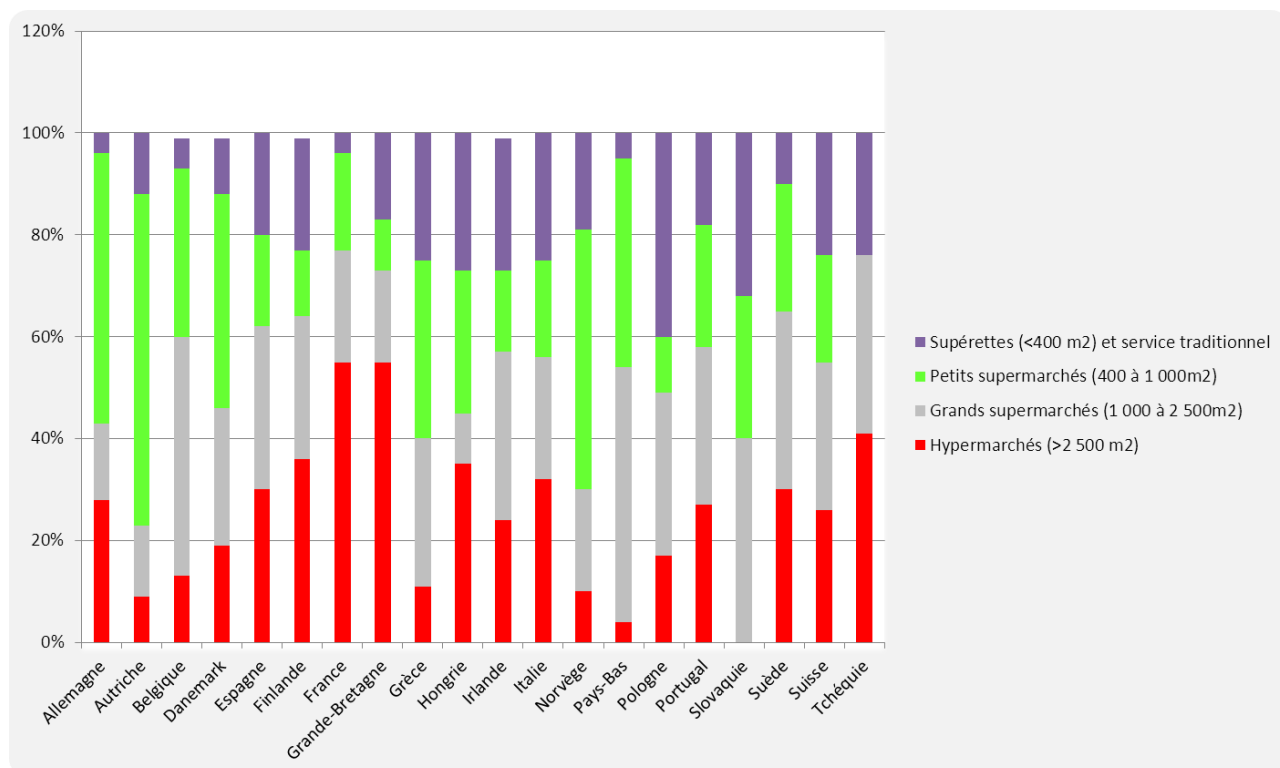
Certains pays - Autriche, Bulgarie, Finlande, Slovaquie - ont cité le développement et le dynamisme particuliers des centres commerciaux ou ceux des réseaux d'indépendants.

- L'Autriche indique une forte croissance du volume de vente de ses 170 centres commerciaux, dont 47 sont spécialisés, ainsi qu'une productivité supérieure à celle des points de vente traditionnels.
- La Bulgarie indique que 20 % du marché est réalisé par les grandes chaînes de supermarchés.
- La Lettonie observe une augmentation des moyennes et grandes surfaces principalement à travers les chaînes.
- La Lituanie évoque également l'importance de quatre principales chaînes.
- La République Tchèque note la forte expansion des chaînes étrangères.
- La Slovaquie relève que la domination des grandes chaînes commerciales depuis 1989 et le développement du commerce en libre-service ont fortement limité la part des petits points de vente. Par ailleurs, elle souligne la densité élevée de centres commerciaux de taille importante et offrant une grande variété de services.

La problématique des magasins de *discount* a également été mise en avant, notamment en Allemagne et en Belgique, ce pays observant, par exemple, une régression continue du petit commerce indépendant, alors que les grandes surfaces et les *discounteurs* continuent de se développer dans tous les secteurs.

Ces tendances fortes « d'évolution des modèles économiques » et des tissus commerciaux des Etats membres se visualisent également d'une part selon la répartition des entreprises / surface de vente,

Répartition des commerces alimentaires par surface de vente et par pays



Et d'autre part en considérant la **présence significative de groupes Européens de grande distribution** dans le classement mondial des plus grandes entreprises du secteur :

Marques	Pays d'origine	CA (2008 en Mds €)	Nbre de pays d'implantation
Wall Mart	USA	317	15
Carrefour	France	97,6	25
Metro	Allemagne	68	32
Tesco	Grande Bretagne	59	13
Auchan	France	48,3	12
Aldi	Allemagne	48	18
Rewes	Allemagne	47	6
Lidl	Allemagne	35,4	22
Intermarché	France	34,8	7
Leclerc	France	34,7	7
Casino	France	34,2	12
Ahold	Pays Bas	25,7	10
Delhaize le lion	Belgique	19	6
Système U	France	17,9	
Mercadona	Espagne	15,4	

1.4. Le Commerce de gros

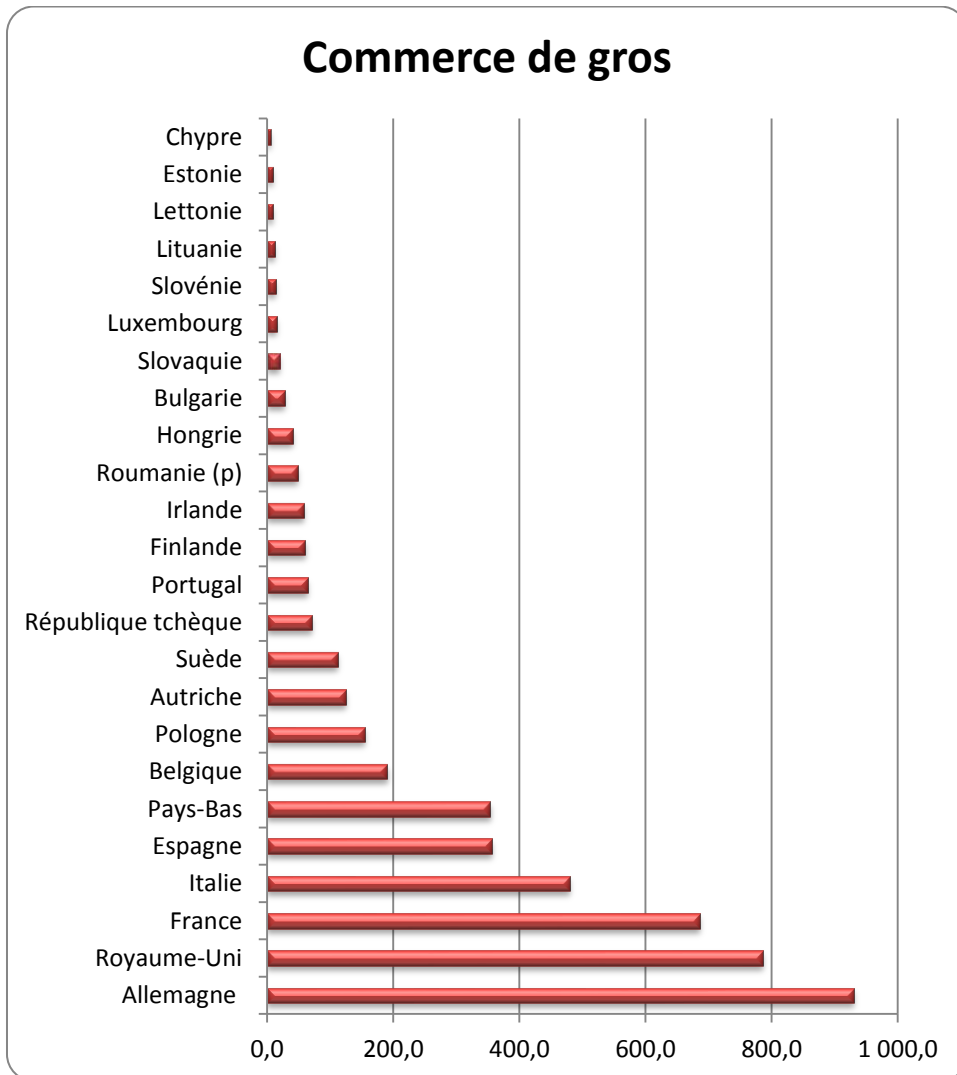
La capacité des activités tertiaires à créer des emplois est une des conditions nécessaires de la performance de la plupart des économies européennes qui se caractérisent par une érosion de l'emploi industriel et, pour la France et quelques autres, le maintien d'un rythme significatif de progression de la population active.

L'analyse des déterminants de l'emploi du commerce de gros comporte une dimension d'exemplarité, non pas que les entreprises du secteur affichent une avance ou une modernité particulière dans leurs modes de fonctionnement, mais parce que ces distributeurs ont un rôle de trait d'union entre les différentes activités et sont à ce titre particulièrement exposés aux transformations de l'environnement économique (mondialisation, évolution du cadre réglementaire, mutations de la demande finale des ménages, modification des modes de fonctionnement des entreprises...).

Les entreprises du secteur sont donc confrontées à la plupart des questions qui s'imposent à l'ensemble des entreprises tertiaires sur leurs principaux leviers d'action : la stratégie commerciale (politique de fidélisation, construction de solutions globales, effort à l'exportation...), la politique d'approvisionnement (optimisation du nombre de fournisseurs, expertise de l'offre, importations...), les options en matière d'externalisation ou d'internalisation de certaines fonctions (transversales, administratives, transports...), la politique d'investissement dans les process (gestion des flux physiques et des flux d'informations...) ou encore la place à accorder à certaines fonctions (études de marchés, formation du personnel...). Leur flexibilité stratégique, c'est-à-dire leur capacité à modifier rapidement leur portefeuille d'activités, est en outre facilitée par le caractère souvent limité du capital immobilisé.

La composition du secteur peut apparaître assez hétérogène car il regroupe des structures extrêmement diverses (filiales de commercialisation de multinationales industrielles, grossistes traditionnels, distributeurs à forte intensité de services...). Pourtant, les entreprises du commerce interentreprises présentent une véritable communauté de destin et les contraintes de compétitivité qui s'imposent aux différentes catégories de distributeurs professionnels sont assez similaires.

1.4.1. Données de cadrage

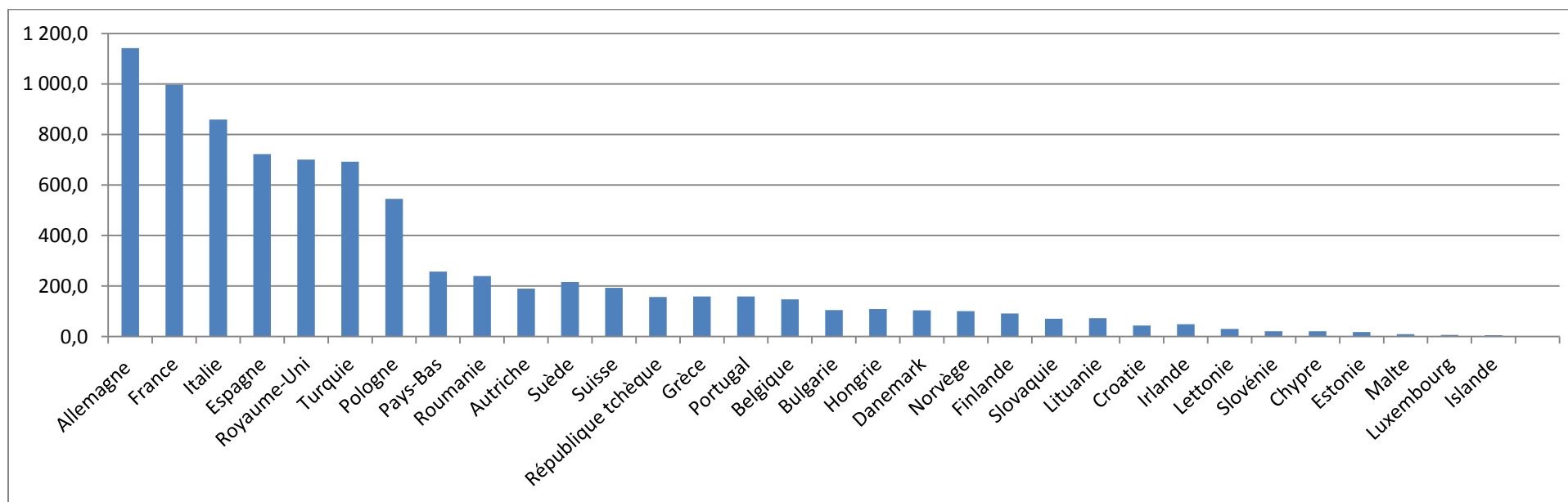


Chiffre d'Affaire du Commerce de gros par Etat de l'Union Européenne

Source Eurostat

Emploi Commerce de gros

7 195 300 salariés travaillent dans le secteur du commerce de gros en Europe



Le rôle prépondérant des débouchés sur la demande de travail

Le dynamisme des entreprises du commerce de gros dépend en premier lieu de facteurs exogènes comme la demande adressée au secteur et les variables d'environnement (concentration de la clientèle, évolution de la réglementation...).

La demande adressée aux négociants est le premier des déterminants : cet agrégat se décompose dans des proportions que l'on peut estimer grossièrement en 55% à 60% de biens intermédiaires (matériaux de construction, combustibles, produits chimiques...) et de biens d'équipement (fournitures et équipements industriels, informatique, composants électroniques...) et 40% à 45% de produits de consommation alimentaires (fruits et légumes, boissons...) et non-alimentaires (habillement, médicaments...). La première catégorie de ventes est donc principalement tirée par la FBCF des entreprises clientes tandis que la seconde dépend des achats de marchandises destinées à la consommation des ménages et réalisés par des détaillants (ainsi que des restaurateurs...).

L'analyse économétrique des facteurs explicatifs de la progression des effectifs dans le commerce de gros **souligne la contribution essentielle de ce premier facteur exogène**. En effet, 80% de la progression de l'emploi constatée entre 1993 et 2006 sur un large sous-ensemble du secteur 1 serait imputable à la progression des débouchés. C'est par exemple la forte croissance du marché du médicament (+5,1% en moyenne annuelle et en volume sur la période 1993-2006) qui explique pour l'essentiel la progression importante des effectifs chez les répartiteurs pharmaceutiques (+16 200 sur la même période) ou encore l'orientation favorable de la FBCF des entreprises de construction (+4,3% en euros constants sur la même période) qui a bénéficié à l'emploi du négoce de matériaux de construction et d'appareils sanitaires (+19 600 entre 1993 et 2006). Si l'examen des évolutions annuelles révèle logiquement une forte corrélation entre l'emploi de chaque secteur du négoce avec l'indicateur traduisant les variations de ses débouchés, il souligne également des délais d'ajustement assez courts, ce qui tendrait à traduire quantitativement les effets des stratégies des firmes visant à accroître leur flexibilité et leur réactivité.

Les conséquences de la concentration des débouchés

L'analyse empirique montre que la variation des effectifs du secteur dépend également d'autres variables d'environnement situées en dehors du champ de contrôle des opérateurs, comme la dynamique de concentration des secteurs clients et l'évolution de la réglementation sur les implantations commerciales.

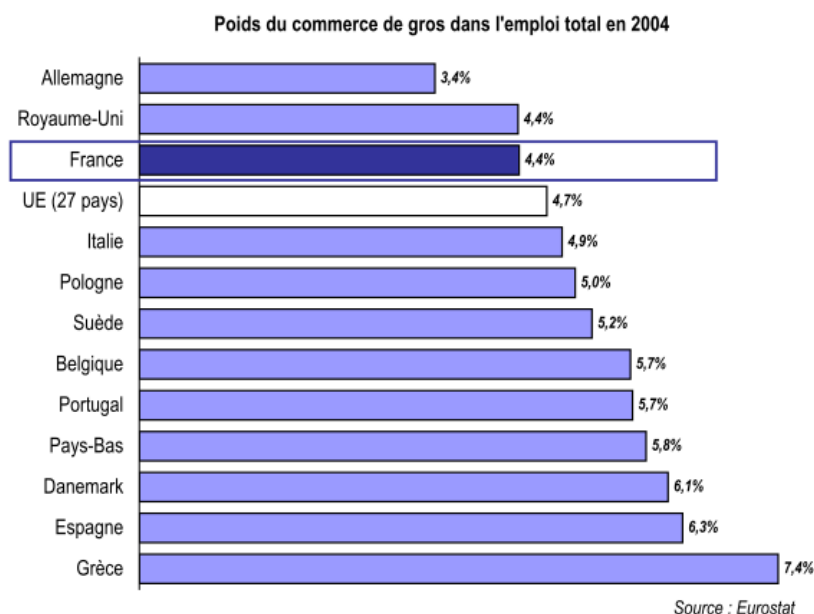
La concentration du commerce de détail a limité la progression des effectifs dans le commerce de gros, en particulier dans les secteurs de produits alimentaires où la montée en puissance du commerce organisé s'est accompagnée du transfert de la fonction d'approvisionnement vers les centrales d'achats de la grande distribution. Plus généralement, la façon dont la clientèle des grossistes est structurée constitue également une donnée exogène qui, exception faite des négociants qui ont une activité secondaire dans l'aval de leur filière (certains grossistes ont en effet intégré leur propre réseau de distribution de détail), échappe au contrôle des entreprises de gros.

Les effets des stratégies de concentration menées par les grossistes

La dynamique de l'emploi dans le commerce interentreprises dépend également des comportements microéconomiques des firmes et notamment de leur capacité à mettre en place des stratégies susceptibles d'affecter l'emploi du secteur, même de façon induite, car les objectifs initiaux des entreprises portent plutôt sur les gains de parts de marché ou l'amélioration de la rentabilité que sur la croissance des effectifs.

Les stratégies mises en œuvre par les entreprises du commerce de gros au cours des dernières années ont d'abord cherché à optimiser la fonction d'intermédiation commerciale. Cette option stratégique se justifie par le fait que les grossistes sont susceptibles d'être concurrencés par les acteurs situés en amont (les industriels peuvent réintégrer la diffusion commerciale de leurs produits) ou en aval (les opérateurs du commerce de détail peuvent gérer leurs approvisionnements par le biais d'une centrale d'achats). La poursuite de cet objectif a encouragé les entreprises du secteur à rechercher la taille optimale en menant des opérations de fusion-acquisition selon des schémas de croissance assez différents d'un secteur à l'autre (croissance externe, développement des réseaux d'indépendants...).

Pourtant, la concentration de la distribution professionnelle est restée dans les faits un phénomène peu visible et limité. Peu visible, parce que, pour des raisons commerciales, les enseignes locales ont souvent gardé leur nom même après avoir été reprises par un groupe national ou international. Limité, car la taille moyenne des entreprises du commerce de gros (5,8 personnes occupées par entreprise en moyenne) est restée largement inférieure à la valeur constatée chez les leaders européens.



**Quelques indicateurs relatifs au commerce de gros
dans les principaux pays de l'Union Européenne (2004)**

	Productivité apparente du travail (en k€ par employé)	Nombre de personnes occupées par entreprise	Poids du commerce de gros dans l'emploi total
Allemagne	65,0	12,9	3,4%
Royaume-Uni	* 60,5	10,8	4,4%
France	59,1	5,8	4,4%
Italie	45,1	2,6	4,9%
Pologne	16,9	5,5	5,0%
Suède	64,4	5,1	5,2%
Belgique	69,6	5,4	5,7%
Portugal	28,0	4,6	5,7%
Pays-Bas	65,2	8,1	5,8%
Danemark	69,6	10,2	6,1%
Espagne	39,4	5,5	6,3%
Grèce	37,9	4,1	7,4%
UE (27 pays)	48,4	5,7	4,7%

* en 2003

Source : Eurostat

1.4.2. Un secteur d'activité sensible aux variations économiques

Une forte propension à créer de l'emploi

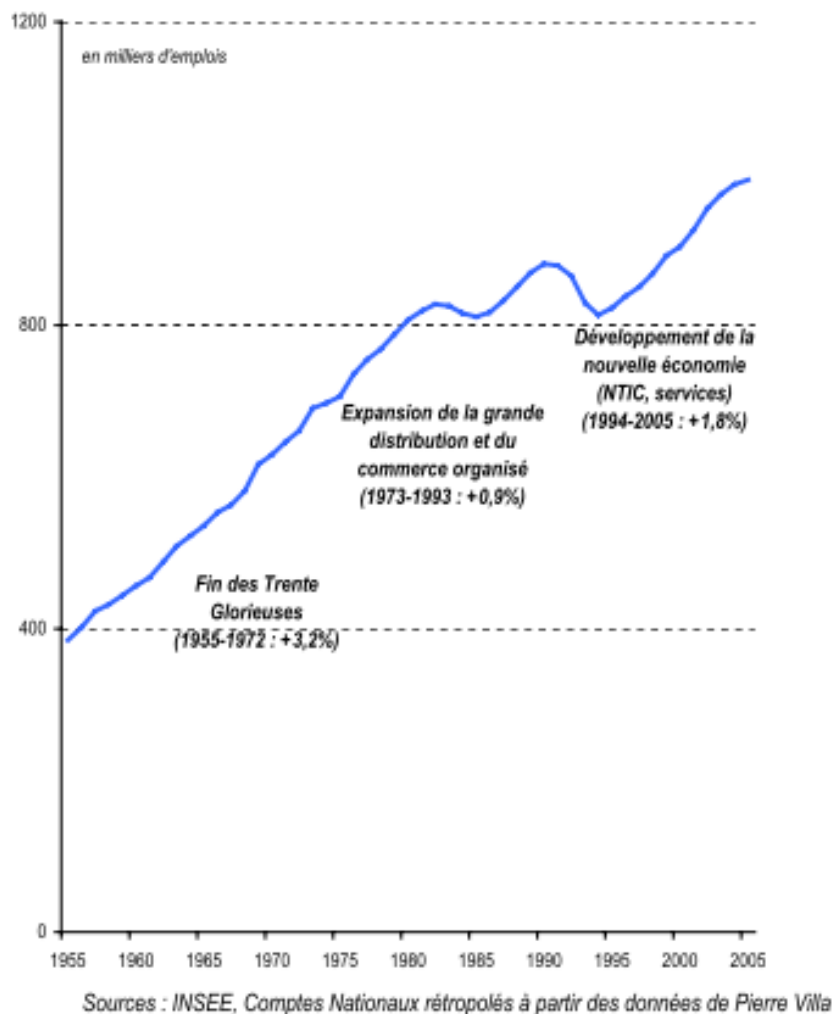
Une fraction importante des variations de l'emploi commercial est imputable au commerce de gros. En effet, le secteur est à l'origine de 185 000 emplois supplémentaires entre 1980 et 2005 en France (environ 88 000 entre 2000 et 2005), soit 43% des emplois créés dans l'ensemble du commerce alors qu'il ne rassemble que 32% des effectifs.

La capacité du commerce interentreprises à créer des emplois est un constat fort

Si la chronique des effectifs du commerce interentreprises admet des progressions spectaculaires lors des phases haussières des cycles économiques, son évolution enregistre aussi des réductions significatives de l'emploi lors des périodes moins favorables. En comparaison, des activités davantage

Les déterminants de l'emploi dans le commerce de gros liées à la consommation des ménages comme le commerce de détail présentent des évolutions plus régulières. L'amplitude des variations de l'emploi du commerce de gros constitue un second motif d'attention.

Évolution de l'emploi salarié dans le commerce de gros



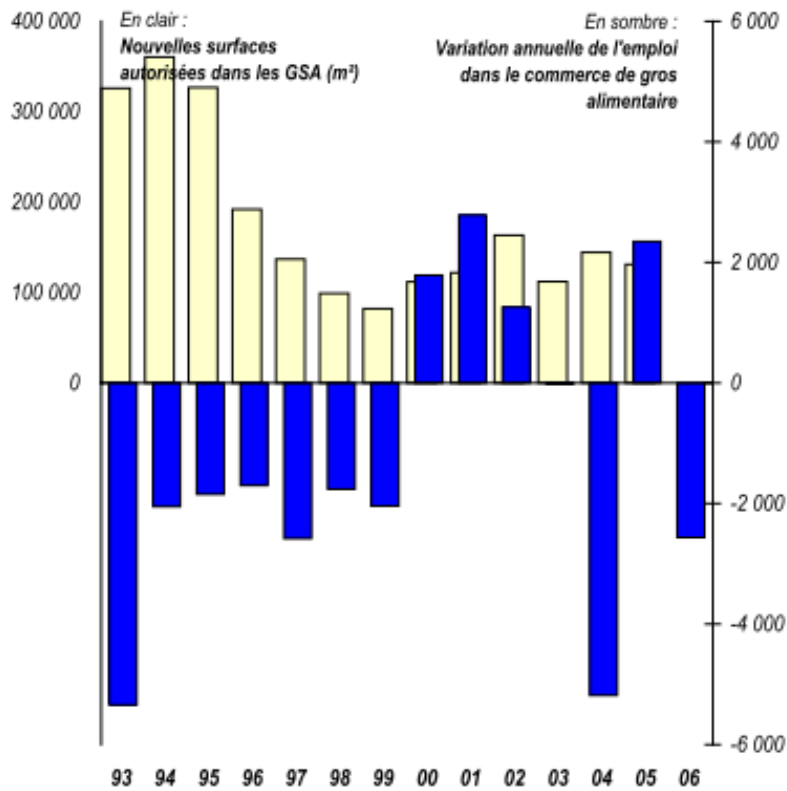
Les liens entre Commerce de détail et Commerce de gros sont plus complexes

Exemple : L'influence du cadre réglementaire en France et les effets sur le Commerce de gros

Dès la fin des années 1960, l'essor rapide de la grande distribution en périphérie des villes et la disparition concomitante des petits commerces de centre-ville ont fait naître **le besoin de réguler l'évolution de l'équipement commercial. Les pouvoirs publics ont alors mis en place un certain nombre de réglementations visant à préserver le petit commerce en France** : la loi Royer qui limite la création et l'extension des grandes surfaces ; la loi Raffarin qui durcit le dispositif d'attribution des autorisations (critères d'emploi, d'environnement, baisse du seuil de surface de vente à 300 m²...) ; la loi Galland qui vise à renforcer la protection des fournisseurs face aux grands distributeurs et à assurer une concurrence plus loyale dans la vente au détail (lutte contre la pratique de prix trop bas et de revente à perte).

Le net ralentissement des ouvertures de grandes surfaces à la fin des années 1990 coïncide avec la reprise de la croissance de l'emploi du négoce de produits alimentaires. Ainsi, l'activité du commerce de gros alimentaire est négativement liée à la croissance de la grande distribution en France.

L'évolution des effectifs du commerce de gros alimentaire et les ouvertures de grandes surfaces

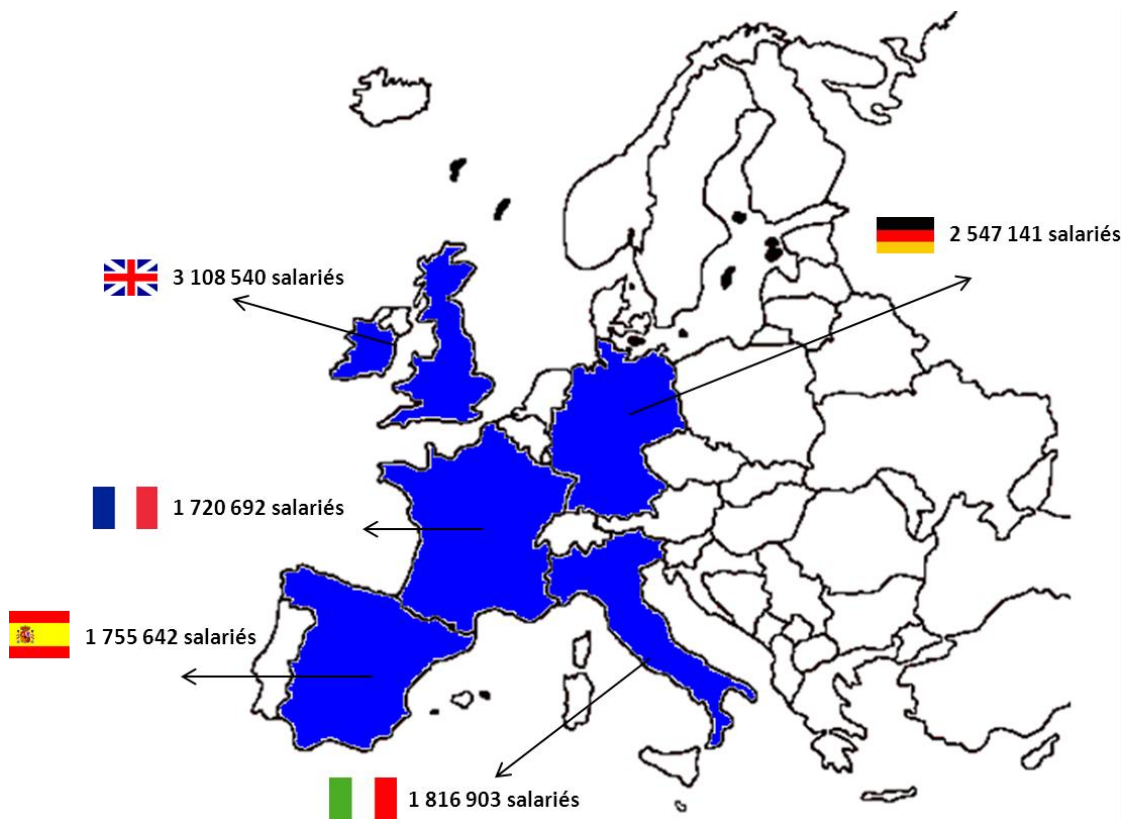


Source : INSEE, Comptes Nationaux et Comptes du Commerce, 2007

2. Les caractéristiques de l'emploi et les conditions de travail

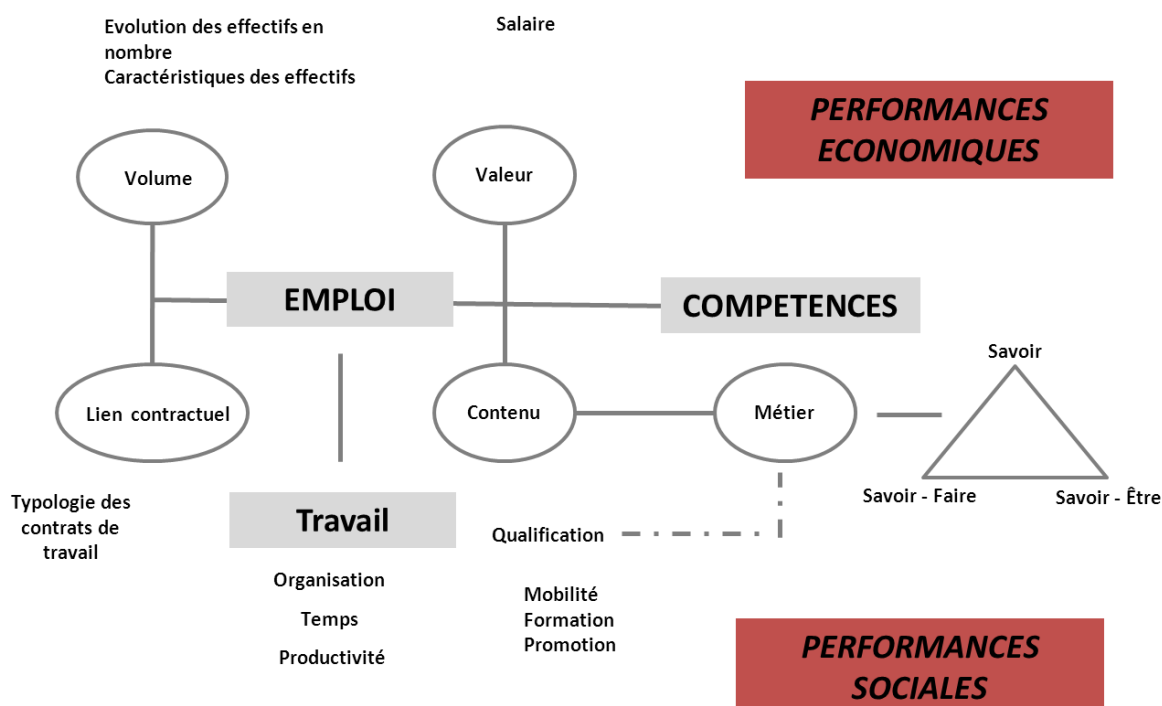
Dans cette même logique de poids respectif du Commerce de détail au sein des pays de l'Union Européenne, la répartition des travailleurs est corrélée selon la taille des marchés :

Les « marché » les plus générateurs de valeur ajoutée étant ceux qui emploient le plus de salariés et ceux sur lesquels la grande distribution (commerce de masse) est la plus développée et où le niveau de vie / habitant est le plus fort.



Analyser les relations et les caractéristiques de l'Emploi (quel que soit le périmètre de l'analyse) amène à identifier les relations organisationnelles qui régissent les rapports sociaux entre les acteurs ainsi que les caractéristiques des individus qui composent les effectifs dédiés à cette activité.

Le schéma de la trame analytique « idéale » pouvant être :



Le secteur représente un pourcentage important d'emplois en Europe. Selon Eurocommerce 33 millions de citoyens européens travaillaient en 2007 dans le secteur du commerce qui soutient également des millions d'emplois d'un bout à l'autre de la chaîne de distribution, des petits fournisseurs locaux aux multinationales. Le commerce de détail est un secteur clé pour l'économie européenne : il représente 4,2% de la valeur ajoutée européenne et emploie pas moins de 17,4 millions de citoyens².

Ces travailleurs sont employés dans environ 6 millions d'entreprises du secteur du commerce dont 99% sont des petites entreprises.

Pour la plupart des pays de l'Union européenne l'emploi dans le secteur du commerce de détail et le commerce en gros représente environ entre 12% et 16% de la totalité des emplois (13,6% selon les données d'UE).

² Voir données Commission européenne : http://ec.europa.eu/internal_market/retail/index_fr.htm

2.1. Travail, Emploi et Statuts des travailleurs dans le secteur selon les pays

Même si une comparaison des statistiques nationales permet d'identifier des tendances ou des points communs entre les pays (féminisation de l'emploi dans le secteur, recours emplois des jeunes dans le commerce de détail, recul en général de l'emploi dans le secteur, faible participation à la formation, flexibilisation du temps (recours au travail partiel par exemple) et de l'organisation du travail, niveau de salaire et de qualification assez faible) des différences importantes existent néanmoins entre les petites et les grosses entreprises du secteur , entre celles qui interviennent dans le commerce de gros ou dans le commerce de détail, ou selon qu'il s'agisse de tel ou tel région du pays ou de type d'emploi examiné.

Selon plusieurs observateurs, nombreuses sont les personnes qui quelques soit le pays concerné, utilisent l'emploi dans le secteur du commerce comme un tremplin vers un autre secteur afin de mieux s'insérer dans le marché du travail ; cela peut être des étudiants ou bien des personnes qui ont dû quitter provisoirement le monde du travail pour, par exemple ; élever des enfants jusqu'à ce qu'ils aient atteint l'âge de scolarité. . Ce qui est souvent le cas dans le secteur du commerce de détail ou des compétences générales ou transversales (capacité de travailler en équipe, bonne compétence en communication) peuvent être transférable à d'autres secteurs.

La notion de précarité dans ce secteur mériterait dès lors une étude beaucoup plus approfondie au regard de l'examen comparatif puisque dans des pays comme en France le contrat de travail à durée indéterminée est la forme privilégiée d'accès à l'emploi alors que d'autres pays recours moins souvent à ce type de contrat d'embauche.

Quel que soit le pays examiné, le secteur du commerce et plus particulièrement celui de la grande distribution a une mauvaise image qui est souvent critiquée par la presse. La précarité dans le secteur est souvent invoquée pour expliquer cette mauvaise réputation. La précarité constitue ainsi une des principales explications en Irlande. En France selon une étude récente et selon les professionnelles du secteur, la principale explication de l'image altérée de la grande distribution réside dans sa réputation de faire mourir le petit commerce, l'agriculture familiale, la petite industrie et les PME tout en étant considérée comme sur-rémunérée par rapport aux autres maillons de la chaîne de valeur ; la précarité arrive en septième position. (Enquête Eurogroup consulting)

Il semble au regard des informations recueillies ci-dessous que la précarité dans le secteur est moins lié au type de contrat qu'au temps de travail réduit et aux conditions de travail et de salaire sous le contrat.

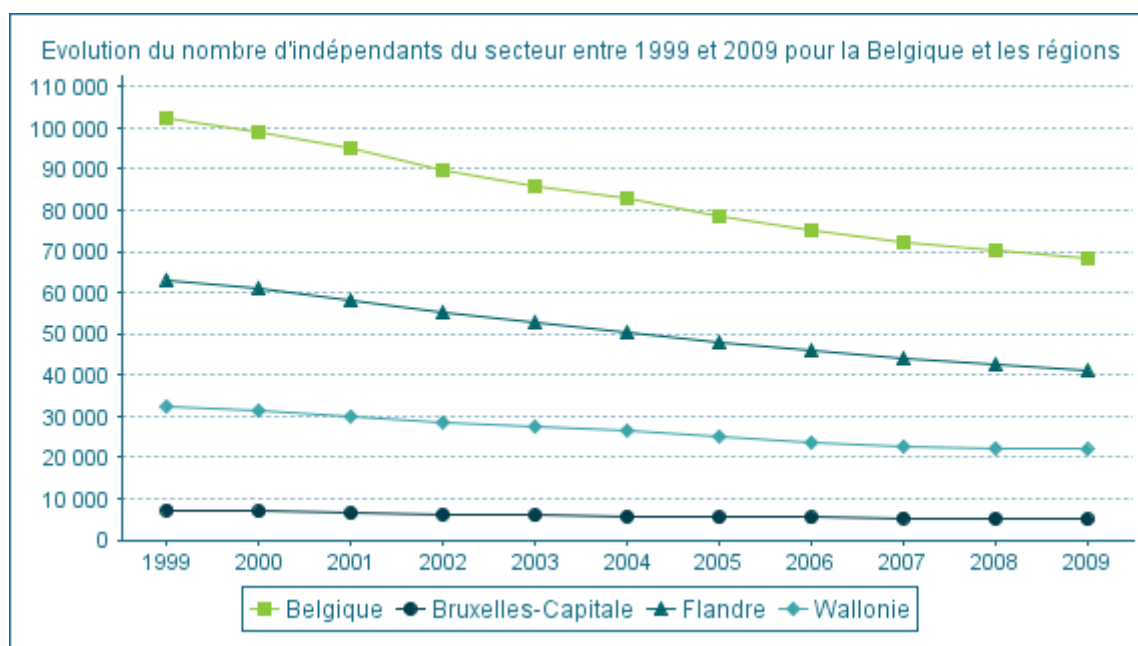
Il est certain en tout cas que les informations véhiculées relativement aux conditions de travail et de salaires dans le secteur ont des conséquences quant à l'image du secteur comme le montre les enquêtes réalisées dans plusieurs pays à ce sujet.

Les modes de recueil des statistiques peuvent aussi différer d'un pays à l'autre, certaines d'entre elles faisant, par exemple, la distinction entre l'emploi des salariés et des indépendants du secteur, à la différence d'autres pays qui englobent sans distinction ces deux types de statuts dans la catégorie des travailleurs.

En Belgique, Entre décembre 2011 et décembre 2010 l'emploi a augmenté de 3 600 unités dans le commerce de détail. Entre mars 2011 et mars 2012 c'étaient 2 850 unités

Avec 244.564 postes de travail salarié (Les statistiques de l'ONSS comptabilisent les emplois en termes de postes de travail équivalent temps plein et non en termes de travailleurs) en 2010 (dont 84 % d'employés et 16 % d'ouvriers), le commerce de détail représente 6,5 % de l'emploi salarié total du pays. La répartition des postes de travail salarié du commerce de détail entre les trois régions indique que la Flandre regroupe 57 % de ces postes, contre 31 % pour la Wallonie et 12 % pour Bruxelles-Capitale

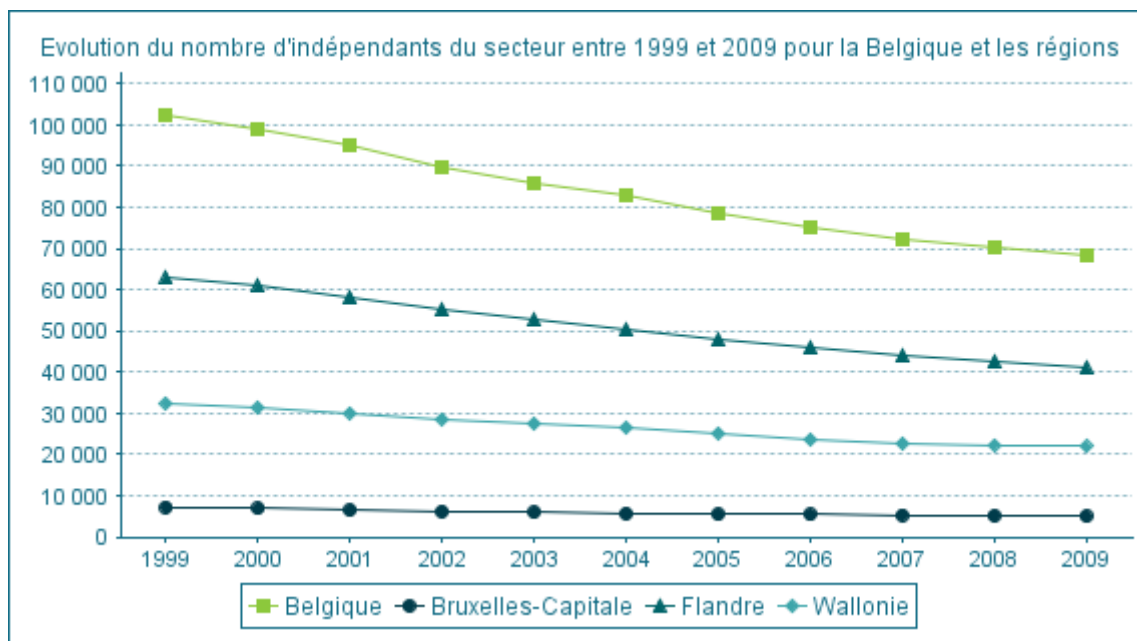
Le secteur du commerce de gros regroupait 19 989 entreprises soit 7,3 % du total des entreprises du pays, tous secteurs confondus. Plus de deux tiers des entreprises du secteur du commerce de gros sont situées en Flandre, près d'un cinquième en Wallonie et 13 % à B Dans le secteur du commerce de détail en Belgique, environ trois quarts des travailleurs sont salariés et un quart est indépendant³. C'est aussi le cas en Wallonie et en Flandre. A Bruxelles-Capitale, la proportion de salariés atteint 85 %, seuls 15 % des travailleurs du secteur sont indépendants.



Source : ICN - Comptes régionaux 1999 – 2009 (calculé par le Forem).

Dans le secteur du commerce de gros, 20 596 indépendants étaient actifs en 2010. Le nombre d'indépendants s'est toutefois réduit de 30,5 % par rapport à 1999. En Wallonie, on dénombre 7 401 indépendants dans le secteur du commerce de gros, soit 36 % des indépendants du secteur en Belgique. Par rapport à 1999, le nombre d'indépendants du secteur a connu une baisse de 21,7 %, relativement plus faible que pour l'ensemble du pays.

³ Par travailleurs indépendants il faut entendre « les personnes qui sont seules propriétaires ou copropriétaires des entreprises sans personnalité juridique dans lesquelles elles travaillent, à l'exclusion des entreprises sans personnalité juridique classées comme quasi-sociétés. Sont également considérés comme indépendants: les travailleurs familiaux non rémunérés, les travailleurs à domicile dont le revenu est fonction de la valeur des produits issus du processus de production dont ils sont responsables et les travailleurs exerçant tant individuellement que collectivement des activités de production exclusivement à des fins de consommation finale ou de formation de capital pour leur propre compte » (ICN, Comptes régionaux - Eléments conceptuels et méthodologiques, mars 2008).



Source : ICN - Comptes régionaux 1999 - 2009, calculs le Forem

Une des particularités du secteur du commerce de gros est de faire appel régulièrement à la sous-traitance : les entreprises de ce secteur sous-traitent des activités comme le secrétariat social, la comptabilité, l'informatique, la livraison vers les clients, le transport des marchandises vers les magasins. Tout ce qui touche à l'informatique et à la gestion est, de manière générale, beaucoup plus sous-traité pour les grossistes que pour les détaillants.

Ce secteur a la particularité d'être très indépendant des réseaux de distribution. Selon une étude du Forem : "une entreprise sur cinq de cet écosystème est franchisée " et la " tendance actuelle des grandes chaînes classiques est de transformer leurs gérants en franchisés"

En France, en 2010, le commerce de détail représentait 1,7 million d'emplois soit 6,3% de l'emploi total. La distribution à prédominance alimentaire représente plus de 630 000 emplois dont 500 000 rien que pour le Top 6 des enseignes de distribution.

En 2010, l'évolution des effectifs à périmètre constant montre un recul de l'emploi à hauteur de 3 500 postes. Certains distributeurs alimentaires ont annoncé des créations d'emplois en 2012 :

- E. Leclerc annonce la création nette de 3 000 emplois en 2012.
- Système U assure que l'enseigne créera en 2012 au moins 2 000 emplois.
- Entre 2012 et 2014, le groupe Auchan prévoit 3 800 créations de postes dans un plan de transformation

Selon les données 2011 de l'Insee, l'année 2010 a été marquée par une reprise modérée des ventes après le coup de frein de 2009. Le redémarrage est net dans le commerce de gros (+ 2,8 % en volume), sans pour autant effacer la forte baisse d'activité de 2009. La reprise est plus timide dans le commerce de détail et le commerce et la réparation automobiles (+ 1,6 % et + 1,2 %).

En 2008⁴, près d'une personne sur cinq travaillant dans le commerce de détail ou l'artisanat commercial est non salariée (19 %), soit nettement plus que dans l'ensemble des secteurs principalement marchands (11 %). Parmi ces 400 000 non-salariés, 50 000 exercent une profession

⁴ Source Insee (enquête 2008)

libérale ou sont chefs d'entreprise, 90 000 sont artisans et 240 000 commerçants (dont 52 000 petits et moyens détaillants en alimentation spécialisée et 56 000 détaillants en habillement et articles de sport).

L'ensemble du commerce de gros représentait en 2010 environ 465000 salariés et plus de 38000 entreprises⁵. Le secteur du commerce en gros a enregistré entre 2008 et 2010 un recul de l'emploi dans plusieurs branches (perte de 15 000 postes par exemple dans l'Import export et la branche bois) et à l'inverse une augmentation de 25 000 postes issus de la branche Quincaillerie.

98% des entreprises du secteur du commerce de gros emploieraient moins de 50 salariés, en 2010 (75% avaient moins de 10 salariés, 50% moins de 5 salariés)⁶

En Allemagne, le commerce de détail regroupait en 2010, 2, 7 Millions de salariés et environ 380 000 entreprises allant de la PME locale à l'entreprise mondialisée (Aldi, Lidl, Karstadt, Otto or Edeka). Les PME qui comptent 10 salariés et moins représentent 94% du secteur.

Un nombre important de grosses entreprises sont encore des groupes familiaux comme Aldi, Schwarz, Otto. Parmi les 10 personnes les plus fortunées en Allemagne, cinq sont à la direction de ces grosses entreprises.⁷

Le commerce en gros représentait en 2011-1 132 000 salariés ; le secteur a connu aussi une chute de l'emploi entre 2007 et 2009 en passant de 1 142 000 emplois en 2007 à 1 120 000 en 2009.

En Irlande, selon études faites par les instituts de statistiques montre que le commerce de gros et de détail représentait 261 000 emplois en 2010 après avoir enregistré une perte de 53 000 emplois entre 2008 et 2010. Ces instituts prévoient une reprise des activités avec une prévision de 289 000 emplois en 2016.

2.2. La forme juridique de mise au travail

En Belgique, en 2002, l'augmentation des emplois à temps partiel a pris le dessus sur l'augmentation des emplois à temps plein, mais les deux continuent à croître. Depuis 2010, les deux sont à nouveau en équilibre et début 2011, il y a un peu plus d'emplois à temps plein qu'à temps partiel (51% de travailleurs à temps plein)

En 2010 selon les informations de Comeos, 55 000 sont occupées à temps plein dans le commerce de détail contre 44 000 dans le commerce de gros.

En France,

Dans le commerce de détail, les Contrats à durée indéterminée concernent la quasi-totalité (96 %) des cadres et des responsables de magasin ; c'est 10 points de plus que pour les caissiers et employés de libre-service (85 %) et les vendeurs (84 %). La part de CDI est ainsi à peine inférieure à celle de l'ensemble du secteur marchand (86 % contre 87 %). Au sein du commerce de détail et de l'artisanat commercial, la part de CDI change peu d'un secteur à l'autre. Elle varie en revanche avec l'âge et le métier. Seulement 70 % des moins de 30 ans ont un CDI. Globalement, femmes et hommes ne diffèrent pas en termes de fréquence des contrats courts.

⁵ Source : Le Commerce de gros en 2010 (BLSET 2011)

⁶ Source: Contrat d'étude prospective « Commerce interentreprises » - CREDOC – Octobre 2011

⁷ Source: Glaubitz 2011

Type de contrat des salariés du commerce de détail et de l'artisanat commercial

Type de contrat	Commerce de détail et artisanat commercial	Secteurs principalement marchands
CDI	86,4	87,2
CDD	8,8	7,0
Apprenti	3,7	2,1
Intérim	1,1	3,7
Effectif total	1 719 500	14 994 100

Source Insee (Enquête emploi 2008)

En 2009, dans le secteur de la distribution alimentaire, une majorité (85%) des emplois étaient sous contrat à durée indéterminée (CDI). La proportion de CDI serait légèrement supérieure à la moyenne nationale (87%).

Dans l'ensemble du commerce de gros où, la proportion d'employés ouvriers était en 2009 proche de 68%, contre 20% pour celle des cadres. Les contrats à durée indéterminée (CDI) représentent 94,6% des contrats de travail. Le temps plein représente globalement 92,9% des contrats de travail.

Il convient cependant de relativiser ces chiffres au regard des caractéristiques du secteur. Ainsi, la branche Fruits et légumes présentait en 2009 une proportion de contrats saisonniers de près de 29%, et par conséquent une proportion de CDI environ 30 points inférieure à celle des autres branches. Le Négoce des matériaux de construction et le Négoce de bois présentaient une proportion de contrat à durée déterminée de moins de 3%, la proportion de contrat à durée déterminée atteignait 7% dans le commerce.

Toujours en 2009, dans le secteur du commerce de gros, la branche de l'Import export enregistrait une forte proportion d'embauche en Contrat à durée déterminée (CDD) (36%) et un recours important aux travailleurs à temps partiel.

En Allemagne, en 2010, à la différence de la France, le secteur du détail, comptaient 931 000 salariés parmi les 2,7 million qui avaient un contrat dit atypiques et 160 000 apprentis.

Structure de l'emploi –commerce de détail en Allemagne

Type of Employment	Overall Economy	Retail Sector
Fulltime	64%	43%
Part-Time	15%	25%
Marginal employment	14%	24%
Side Job	7%	8%

Source: Voss-Dahm/Wabe

Le nombre de salariés dans le secteur du commerce de détail à tendance à diminuer, de même que les travailleurs ayant des contrats à durée indéterminée diminue aussi profit des contrats dits atypiques.

En Irlande, le nombre de travailleurs à temps partiel est particulièrement important dans le secteur du commerce de détail, ce qui illustre :

Le recours au travail à temps partiel est plus important dans le secteur du commerce de détail qu'ailleurs : en 2006 Ceux qui travaillaient dans le secteur non spécialisé (secteur de l'alimentaire, mais aussi dans les grands magasins) travaillaient à temps partiel. Les emplois à temps partiel dans le secteur de la vente de détail de carburant s'élevait à 42% à la même époque des effectifs employés, ce taux était de 40% dans d'autres départements comme l'habillement, la joaillerie ou les librairies.

Le besoin de flexibilité des entreprises pour s'adapter à la demande des consommateurs, selon les différentes périodes de l'année. Vise aussi répondre aux besoins pour les salariés de disposer aussi de flexibilité pour concilier en particulier leur vie familiale et leur vie professionnelle.

Le travail à temps partiel est plutôt effectué par les femmes qui effectuent en général leur travail sur des postes à faible qualification.

Selon une enquête réalisée par la Fondation de Dublin⁸ la durée hebdomadaire de travail d'un tiers des travailleurs à temps partiel est inférieure à 19 heures par semaine, et en moyenne les travailleurs à temps partiel ne travaillent que 22 heures par semaines.

Les travailleurs à temps partiel travaillent 4 jours en moyenne, 11% d'entre eux travaillent 3 jours ou moins. Une majorité de ces travailleurs voudrait travailler plus pour gagner plus.

2.3. Caractéristiques de la main d'œuvre

2.3.1. L'ancienneté des travailleurs

En Belgique, un travailleur était resté en moyenne 9,8 ans dans la même entreprise de distribution alimentaire en 2007. Si l'évolution des dernières années est assez contrastée, elle montre cependant une légère hausse, qui met en évidence le besoin, pour le travailleur, d'une plus grande sécurité d'emploi.

En France, dans le commerce de distribution, la proportion d'employés ayant plus de 5 ans d'ancienneté était de 61,5% (en 2010) ce qui est supérieur à la moyenne nationale (55,7%) et à la moyenne du secteur tertiaire (52,7%) (Hors Etat & Collectivités salaire supérieur au Smig mais assez L'ancienneté moyenne a connu une hausse entre 2003 et 2009 : de 7,5 ans en 2003 pour 9,5 ans en 2010.

Dans le secteur du commerce interentreprises l'ancienneté a connu une hausse aussi puisque la part des personnes ayant plus de 10 ans d'ancienneté est passée de 32,6% à 38,9% au cours entre le début des années 2000 et 2010, elle est maintenant très voisine de l'ensemble des secteurs. Toutefois les répartitions par ancienneté selon les branches se présente sous deux profils types gse présentent sous 2 profils types :

- plus de 45% de salariés de moins de 5 ans d'ancienneté dans l'import-export et le BLC
- entre 30 et 39% de salariés de moins de 5 ans d'ancienneté dans les autres branches
- (Gros, matériaux et Quincaillerie)

⁸ <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/71/en/1/EF1071EN.pdf>

En Irlande, les travailleurs du secteur du commerce de détail ont une expérience assez importante dans leur entreprise, puisque 69% ont une ancienneté d'au moins 5 ans, selon les données de la Fondation européenne de Dublin sur l'amélioration des conditions de vie et de travail.

2.3.2. Le recours à une main d'œuvre jeune

En Belgique, selon les études de Comeos, le porte-parole des commerces et services belges beaucoup de travailleurs sont relativement âgés et ont donc des primes d'ancienneté (voir ci-dessous –salaires). En Belgique, seuls 13 % des travailleurs sont âgés de moins de 25 ans dans le secteur du Commerce, alors qu'aux Pays-Bas ils sont 49 % (données 2010).

En France, la distribution alimentaire dispose d'une main d'œuvre jeune :

- L'âge moyen des salariés de la branche est de 38,3 ans en 2010 soit plus d'un an de moins que l'âge moyen de la population active (39,6 ans en 2010).
- 26% des salariés ont moins de 30 ans contre 22,2% pour l'ensemble de la population active.
- La part des plus de 50 ans n'est que de 18% contre 25% pour l'ensemble de la population active.
- De nombreux jeunes sont embauchés : en contrats d'apprentissage (1% des salariés), sous forme de contrats étudiants (5,3% des salariés) ou en contrats de professionnalisation (1,5% des salariés).

Dans le commerce de gros, les jeunes ont été les plus touchés par la crise : les moins de 26 ans qui représentaient 11% des salariés en 2008 ne représentent plus en 2010 que 7% des salariés en 2010. L'âge moyen est de 40 ans, et a augmenté de 1 an par rapport à 2008. Les salariés ayant une ancienneté de moins de 5 ans qui représentaient 43% de l'effectif du commerce de gros ne représentent plus que 33 % de l'effectif en 2010.

En Irlande, le secteur du commerce emploie des personnes d'âge varié (en majorité entre 25 et 34 ans) avec un nombre significatif de jeunes entre 15 et 19 ans.

2.3.3. Une main d'œuvre féminine

En Belgique (Wallonie, 66 % des travailleurs employés dans le commerce de détail étaient des femmes en 2010. Cette proportion atteignait 71 % pour les employés, contre seulement 33 % pour les ouvriers. Les proportions diffèrent s'agissant du commerce de gros en Wallonie puisque la proportion d'employés dans ce secteur est majoritairement masculine : les hommes représentaient à la même date 67 % de l'emploi salarié total du secteur, 86 % des ouvriers et 57 % des employés

En France, L'emploi des femmes est une caractéristique de la distribution alimentaire : la part des femmes est de 60,5% pour 47% dans l'ensemble de la population.

Il convient cependant de distinguer selon les catégories socio professionnelles, les branches concernées ou la taille des entreprises. :

La part des femmes dans la grande distribution est supérieure pour les agents de maîtrise et les employés / ouvriers mais inférieure pour la population des cadres.

S'agissant du commerce en gros, il existe des branches qui emploient une majorité de personnel masculin, qui se concentre surtout dans les grandes entreprises. La branche Négocier des matériaux de construction est notamment caractérisée par une forte proportion d'hommes (76%) et une concentration des effectifs dans les entreprises de 50 salariés et plus (67%).

En Allemagne, en 2010, 73% des salariés (2,7 Millions) dans le secteur du commerce de détail était de femmes. (Source: Glaubitz 2011)

2.3.4. Les personnes handicapées

Bien que les informations soient difficiles à recueillir en ce domaine, la plupart des distributeurs semblent avoir des politiques « volontaristes » d'emploi de personnes handicapées ou issues de zones urbaines sensibles.

2.4. Les salaires

Quel que soit le pays concerné, le salaire est un facteur de compétitivité pour les entreprises du secteur et tout particulièrement celui du commerce de détail.

En Belgique, dans le commerce de détail, un travailleur avec deux ans d'ancienneté gagne en moyenne 508 € de moins que le salaire moyen en Belgique. La différence s'élève à 810 € pour un travailleur qui possède 20 ans d'ancienneté. Dans le commerce de gros, il gagne, durant toute sa carrière, environ 166 € de plus que le Belge moyen. Cette différence est la plus grande à 10 ans d'ancienneté (272 €).⁹

En France¹⁰, Dans le secteur du commerce de détail, le salaire annuel brut moyen de l'ensemble des catégories de salariés est supérieur au SMIC (16 125€ brut par an en 2010). Le salaire moyen le plus bas est celui des employés libre-service du commerce à hauteur de 19 700€ brut. • Les hôtes (s) de caisse gagnent en moyenne 20 600€ bruts par an.

Le salaire moyen le plus élevé correspond à celui des directeurs de magasins. Il s'élève à 52 800€ bruts par an en moyenne. Les taux d'augmentation moyenne des salaires sont relativement faibles et oscillent selon les années entre 1,5 et 3%. • En 2008, avant la crise, le taux d'augmentation moyen des salaires était supérieur d'un point à l'augmentation du SMIC (3,2% contre 2,1%). • En 2009, au plus fort de la crise, le taux d'augmentation moyen des salaires était inférieur d'un point au SMIC (2,1% contre 3,2%).

En 2010, le taux d'augmentation moyen des salaires était relativement comparable au taux d'augmentation du SMIC.

Sur le plan de la carrière, à niveau d'ancienneté et statut équivalents, un salarié du commerce interentreprises perçoit un salaire plus élevé de 10 % que celui d'un salarié du commerce de détail ou de la grande distribution. Par ailleurs, les emplois sont stables : 93 % des salariés de la branche sont en Contrat de travail à durée indéterminée.

⁹ Données Comeos 2010

¹⁰ Données Credoc 2010

En Allemagne, selon un enquête récente¹¹, on dénombre environ 1,2 Millions de salariés dont le salaire est inférieur à la moyenne national, 12% d'entre eux gagnent moins de 5 euros par heures (

En Irlande, Bien que le secteur du commerce de détail ou du commerce de gros est souvent décrit comme offrant des salaires assez faibles, la réalité est plus complexe : la rémunération moyenne et hebdomadaire des personnes occupant des fonctions de managers ou de cadre est assez similaire à ce qui existe dans d'autres secteurs en terme de salaire brut.

Le salaire net aurait chuté depuis 2008, selon les analyses faites par la Fondation de Dublin, il s'agit d'une perte en moyenne de 109 euros par semaine. Les statistiques du CSO (office statistique) que le pourcentage de travailleurs à temps partiel « contraintes », est en augmentation, durant les quatre premiers mois de 2012, il y avait 135 000 travailleurs à temps partiel, soit 46% de travailleurs à temps partiel en plus par rapport à 2008.

2.5. Les dynamiques de formation- qualification

En France, le taux d'accès à la formation était de 19% pour l'ensemble du commerce de gros en 2008. En 2010, ce même taux se situe à plus de 28%. Entre 2008 et 2010, le taux d'accès à la formation gagne 10 points pour toutes les branches sauf Sol, engrais (3165), Tissus (3147), Fruits et légumes (3233) où l'augmentation est nettement plus faible à inexistante Pour la plupart des branches, le taux est croissant avec la taille des entreprises.

Bien que le niveau de scolarité dans le secteur soit inférieur à celui des autres pans de l'économie, ce niveau a augmenté. Le nombre salariés avec un enseignement supérieur est passé de 12% en 1999. Le nombre de personne ayant une qualification en dessous du certificat a chuté de 37% à 22% durant la période dans le commerce de détails.

En Irlande, le niveau moyen de qualification dans le secteur du commerce est le niveau de l'enseignement secondaire supérieur. Le profil de qualification des personnes s'est accru de manière dramatique ces dernières années avec un taux de personnes ayant un diplôme d'étude supérieur qui est passé de 12% en 199 à 21% en 2009.

En Allemagne, le niveau de participation à des formations paraît relativement faible comparativement aux autres secteurs de l'économie, comme le montre les résultats d'une enquête réalisée à Berlin, en 2008.

Salariés dans le secteur du commerce de détail à Berlin ben et leur participation à des formations dans les 12 derniers mois (2008)

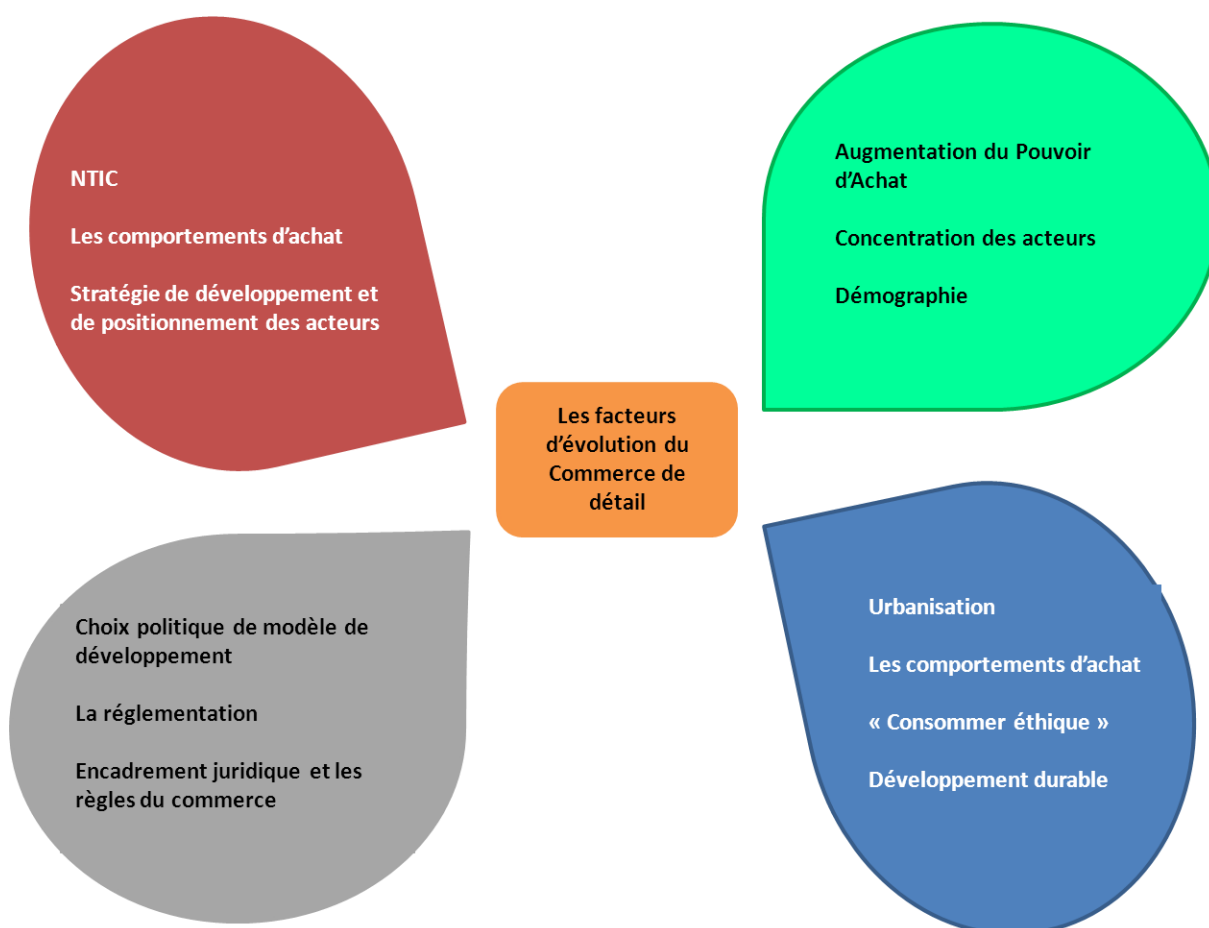
		Yes (%)	No (%)
Retail	Male	10.1	89.9
	Female	10.9	89.1
Other sectors	Male	19.0	81.0
	Female	25.4	74.6

"Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen und Kriterien der betrieblichen Weiterbildung im Handel Berlin" – supported by European Social Funds

¹¹ Source: Glaubitz 2011

3. Evolution et dynamiques structurantes

D'une manière synthétique on peut dresser une typologie des facteurs conduisant à une évolution certaine des déterminants organisationnels du Commerce au sein de l'Union Européenne.



Il ne s'agit pas dans ce rapport d'en dresser une vision exhaustive ni de produire une analyse prospective des effets attendus (prévisibles) de l'ensemble de ces évolutions, mais davantage de cibler les éléments qui apparaissent aux yeux des acteurs comme les plus essentiels et de tracer d'une part les conséquences en termes d'Emploi et des Compétences et d'autre part d'illustrer « les réponses » qu'ils ont déployé pour faire face à ces mutations.

Parmi ces éléments nous avons cherché à mesurer les changements technologiques et examiner leur effet sur les modes d'organisation du travail ainsi que les besoins en compétences. Des développements plus importants seront ainsi consacrés aux conséquences de l'entrée de nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'écosystème du commerce.

3.1. La gestion de la filière et les meilleures réponses aux attentes du consommateur¹²

3.1.1. L'entrée des nouvelles technologies participe aux transformations du secteur

La recherche de l'efficacité dans les réponses données aux attentes des consommateurs nécessite des améliorations dans la gestion de toute la filière.

Les nouvelles technologies jouent ici un rôle important lorsqu'il s'agit de répondre à ce souci d'efficacité, ce qui nécessite de recourir à des travailleurs ayant des compétences requises de manière à améliorer les performances des entreprises.

Ces développements impactent les métiers à tous les niveaux de la chaîne de valeurs ; aussi bien ceux qui consistent à vérifier et gérer les stocks, que les métiers du marketing.

S'agissant des enjeux de marketing la construction d'une marque et le maintien de l'enseigne exigent des compétences accrues, en particulier dans l'utilisation de technologies avancées. Les nouvelles technologies de l'information et des communications sont devenues les outils-roi incontournables des directions marketing ; sans être expert, il est indispensable à tout professionnel du marketing de savoir les intégrer dans une stratégie commerciale de relation client et de connaître les objectifs qu'ils permettent d'atteindre.

L'image d'une marque est également forgée par l'histoire de l'entreprise, ses dirigeants, son savoir-faire, sa communication et le service offert (en termes d'innovation, d'information, d'après-vente) mais aussi par le savoir-faire et le savoir être des employés, ce qui nécessite la mise en place de formation spécifique de la part du management des ressources humaines.

3.1.2. Une évolution vers l'intégration verticale : les entreprises deviennent de plus en plus osmotiques.

L'intégration verticale semble s'imposer comme nouvelle forme organisationnelle, ce qui n'est pas sans impact sur l'emploi et le rôle traditionnel des entreprises de gros : cette organisation de la filière permet en effet à d'autres opérateurs, en particulier les entreprises spécialisées dans les services logistiques et les détaillants et fabricants d'exécuter les fonctions de distribution habituellement assurées par les grossistes.

Cette évolution est bien caractérisée dans le secteur alimentaire où de nombreux détaillants ont intégrés des centres de distribution fournis principalement par des fabricants. En Irlande les grossistes dans l'alimentaire ont mis en place des groupes (symbol groups) chargés de contrôler les marques de détails ainsi que la chaîne de distribution

Cette intégration verticale présente des avantages pour les détaillants qui peuvent tirer profit :

- D'une chaîne de distribution efficace dans les réponses aux consommateurs

¹² Sur les développements qui suivent voir « Future Skills Needs of the Wholesale and Retail sector » 2010 et le rapport français « Le Commerce du futur », Pole Interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques, 2009

- Une gestion centralisée de la marque de détail
- Des technologies intégrées
- Des formations communes pour le personnel.

Dans l'industrie de la mode les entreprises les plus en pointe dans le contrôle de l'ensemble de la chaîne de distribution ont d'abord été Benetton et plus récemment des entreprises comme Zara, Décathlon, Picard, Ikea ou H&M . Ces enseignes ont intégré toutes les dimensions de la chaîne de valeur de la conception à la distribution en passant par la production et plus généralement le pilotage de la filière.

Selon de nombreux observateurs ces enseignes sont actuellement celles qui parviennent le mieux à proposer des valeurs ajoutées fonctionnelles et émotionnelles différenciantes, tout en pratiquant des prix compétitifs, voire très bas ce sont des modèles de performance alors que bien des enseignes multimarques peinent à se renouveler.

Ce phénomène bouscule bien entendu les marques de fabricants, mais surtout met en lumière des façons radicalement nouvelles de concevoir l'organisation des filières et le rôle des commerçants

Ces évolutions dans les modes de gestion de la filière s'appuient sur de nouvelles compétences. Les métiers sont de plus en plus concernés par l'automatisation et la simplification ainsi que la cohérence des processus. Les développements de la polyvalence, du travail en équipe, des compétences en communication et dans l'usage des technologies de base sont devenus importants et appellent à des améliorations en matière d'éducation et de formation nécessite une amélioration
« Future Skills Needs of the Wholesale and Retail sector » Avril 2010

Le commerçant en gros ont dû s'adapter à cette évolution en fournissant d'autres services et en s'attachant de nouvelles compétences en marketing, gestion des achats et des ventes

3.2. La crise économique et la baisse du pouvoir d'achat

Aucun Etat membre n'est véritablement à l'abri de l'impact économique et financier de la crise. Comme le soulignait un rapport du gouvernement français de 2009, les budgets des ménages est moindre qu'en période de croissance ou sont sollicités par d'autres postes de dépenses moins compressibles (loyers, énergie...) ou plus valorisées (santé, communication, internet téléphonie mobile., « Il en résulte dit le rapport un décalage entre le « pouvoir d'achat » et le « vouloir d'achat » plus intense qu'à n'importe quel autre moment de l'histoire moderne » ;le consommateur tend désormais à « sacrifier certaines dépenses » pour pouvoir se permettre d'acheter d'autres dépenses. Il cherche à optimiser son équation Budget = Prix x Consommation en consommant mieux (baisse de la quantité, amélioration de la qualité) quitte à payer plus. ; Une illustration du phénomène est le développement que connaissent actuellement des magasins de proximité.

Face à ces nouveaux arbitrages, le développement du secteur ne peut plus s'appuyer sur la consommation de masse et doit se montrer plus stimulant, plus innovant et intégrant des solutions et des services pour les consommateurs.

« Les prochaines années verront ainsi se développer des formules « discount » qui sont moins les enfants de la crise que des solutions aux besoins d'arbitrages (Électro-Dépôt, Leader Price...) ; des formules à forte valeur ajoutée émotionnelle ou fonctionnelle (Apple Store, Chronodrive...) ; et, idéalement, des formules conciliant prix bas et bénéfiques au moins émotionnels (Ikéa, H&M...). En revanche, les formules « tièdes », qui n'aident pas à résoudre l'équation budgétaire et qui ne savent pas inventer des valeurs ajoutées nouvelles, déclineraient, quelles que soient leur professionnalisme ou leurs volontés de bien servir leurs clients.

Il s'agit d'une rupture de modèle profonde : les enseignes « cœur de marché », basées sur la contresegmentation, sont la base du commerce moderne en France. Ce sont elles qui sont menacées par cette consommation d'arbitrages. Dans le passé, les formules disparues ont été victimes de changements »

« Le Commerce du futur », 2009

III. Nouvelles technologies et nouveaux besoins de compétences

Les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle central dans les expériences innovantes qui se développent aujourd'hui tout en stimulant de nouveaux besoins en compétences.

Les développements technologiques ont un impact souvent différent d'ailleurs sur le commerce de détail ou de gros où les enjeux en termes de logistique sont plus importants. Elles sont au centre des enjeux d'innovation que connaissent ces secteurs en permettant notamment une meilleure gestion des stocks (en évitant les ruptures de stocks), une meilleure organisation de l'espace, une amélioration des techniques d'approvisionnement et des commandes.

De nombreuses études nationales ou européennes ont été réalisées en ce domaine ; de manière générale ces études identifient plusieurs domaines dans lesquels les ruptures technologiques ont (ou sont susceptibles d'avoir) un impact sur les activités du secteur.

1. L'innovation et le paiement des achats

En matière de paiement des achats par le client, des technologies voient le jour et permettent aux clients de payer en utilisant des procédés innovant, à l'exemple du « pay by touch » permettant le paiement par reconnaissance de l'empreinte digitale du client ont soit été abandonnées, soit connaissent un faible développement. Le paiement électronique par exemple est encore peu répandu bien que les techniques Near Field Communication (NFC) sont amenés à équiper la nouvelle génération de Smartphones, ce qui permettrait de payer ses achats avec son mobile pour autant que les magasins disposent de terminaux compatibles.

Par ailleurs le système des caisses automatiques n'a pas connu, en général, le succès attendu

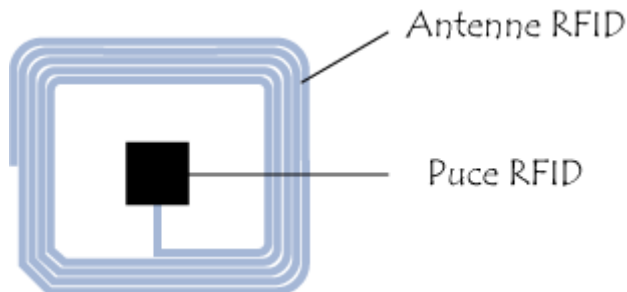
« Nous ne tentons plus actuellement dans nos magasins d'installer de nouvelles caisses automatiques, l'expérience montre que les clients pour de multiples raisons (en particulier lorsqu'ils ont un charriot plein, préfèrent aller aux caisses traditionnelles, l'exemple de l'Intermarché de Rennes, en 2009, du « tout automatique » n'a pas marché. » interview d'une responsable de la Direction de l'entreprise A

(En 2009 Intermarché avait équipé quasi entièrement un de ses magasins à Rennes de cette technologie développée en partenariat avec IBM permettant aux consommateurs de scanner eux-mêmes le contenu de leur charriot. De nombreux journaux s'étaient fait l'écho de cette expérience, l'automatisme n'ayant jamais été poussé aussi loin en France.)

2. Des avancées technologiques significatives dans la vente au détail

Les étiquettes électroniques et la technologie RFID (Radio Frequency IDentification) semblent avoir surtout connu un développement en France. La technologie RFID permet l'identification et la gestion de produit en véhiculant des informations (à l'aide de capteurs intégrés) les concernant.

L'étiquette RadioFréquence : elle est lue par un lecteur qui capte et transmet l'information



Les deux grandes familles d'étiquettes RFID

- Les étiquettes actives, reliées à une source d'énergie embarquée (pile, batterie, etc.). Les étiquettes actives possèdent une meilleure portée mais à un coût plus élevé et avec une durée de vie restreinte,
- Les étiquettes passives, utilisant l'énergie propagée à courte distance par le signal radio de l'émetteur. Ces étiquettes à moindre coût sont généralement plus petites et possèdent une durée de vie quasi-illimitée. En contrepartie, elles nécessitent une quantité d'énergie non négligeable de la part du lecteur pour pouvoir fonctionner.

Ces étiquettes permettent en particulier de répondre aux contraintes réglementaires de traçabilité des produits ou bien à améliorer la maîtrise et le contrôle des flux logistique (le contrôle de la réception automatique des palettes et des cartons ; le suivi des mouvements de produits au sein des dépôts ; le suivi des mouvements inter-dépôts, la meilleure traçabilité des colis, l'amélioration de la gestion des stocks,

Bien qu'il s'agisse d'une innovation majeure, celle-ci a du mal à connaître un véritable développement à l'ensemble du secteur

« Si un tiers des distributeurs sont avancés sur le chantier RFID, moins de 15% des industriels du secteur ont lancé des études. Les tests effectués par Metro en Allemagne et par Auchan et Carrefour en France n'ont pratiquement concerné aucun produit alimentaire (en 2007)»

Etude conduite par ALCOM Consulting et Newton.Vaureal Consulting pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Direction Générale des Entreprises Etude sur les étiquettes électroniques et la traçabilité des objets 2007

Les développements se font plutôt au cas par cas et non pas de manière systémique ; c'est ainsi que Marks & Spencer, après une période de test (1 magasin en 2003, puis 6 en 2004), a étendu le déploiement de la RFID sur 53 magasins en 2006 pour 6 départements d'habillement ; ceci afin d'améliorer la gestion des stocks dans un environnement composé d'un très grand nombre de références (tailles couleurs etc.) La société américaine de grande distribution Wal Mart est reconnue comme le pionnier dans l'usage de ces étiquettes pour la gestion avancée de sa chaîne d'approvisionnement ; ce qui est considéré comme un de ses principaux avantages concurrentiels

Les professionnels examinent ce qui se passe au Japon où dans le domaine de la chaussure, le marquage s'est généralisé (pour maîtriser la chaîne logistique) ou dans l'édition et la papèterie où les puces RFID ont été généralisées dans toutes les couvertures de livres et de carnets.

Il s'agit donc de relativiser l'impact de l'étiquetage électronique en particulier dans le domaine de la grande distribution.

Nous attendions beaucoup il y a encore quelques années de la RFID en pensons qu'elle remplacerait avantageusement le code – barres pour obtenir des gains de compétitivité et améliorer la traçabilité alimentaire, mais la réalité est différente et les attentes ne se sont pas vraiment concrétisées ; l'impact sur le travail et les compétences des salariés n'est pas celui qu'on escomptait. L'entrée en masse de cette nouvelle technologie aurait appelé de nouvelles compétences pour accompagner le client (interview avec une responsable de l'entreprise A

Les incertitudes sont donc encore nombreuses et sont surtout liées aux limites physiques et technologiques ; à la faible maturité des acteurs et de l'offre ainsi qu'à la rareté des acteurs compétents pour accompagner les clients. Ces freins sont aussi bien techniques, qu'économiques, voire psychologiques (difficilement formulables)

D'autres techniques ont fait leur apparition comme le "voice picking" qui est un système permettant la préparation de commandes guidée par reconnaissance vocale. Le préparateur est muni d'un casque mono-oreille afin de recevoir les informations relatives à la commande à effectuer (zone de prélèvement, nombre d'articles à prélever). Un micro lui permet de confirmer vocalement la prise du produit.

Une enquête menée en Irlande dans le secteur de la distribution a montré que dans certains centres le nombre de commandes pouvaient grimper à 180 par heure ; ce qui bien entendu n'est pas sans risque en matière de santé – sécurité au travail (en particulier les risques psycho sociaux).

Les nouvelles technologies facilitent aussi le développement de la vente en ligne ou e-commerce désigne l'échange de biens et de services entre deux entités sur les réseaux informatiques, notamment Internet.

La vente en ne se limite pas au secteur de la distribution mais s'étend à celui du B to B (commerce interentreprises) où on utilise depuis de nombreuses années des réseaux de type (E.D.I)¹³. Des transactions électroniques se réalisent également sur les réseaux téléphoniques mobiles. On parle de m-commerce (mobile commerce).

Le pourcentage des entreprises qui utilisent internet ou une autre technologie pour ses achats ou ses ventes varient entre Etats membres, des pays comme la Suède, le Danemark, l'Allemagne, les Pays-Bas la Finlande ayant des pourcentages plus élevés que les autres.

Commerce électronique dans l'Union européenne *via* les sites web ou d'autres systèmes électroniques (EDI) en 2008

Pays	Achats électroniques en % des sociétés	Ventes électroniques	
		en % des sociétés	en % du CA
UE à 15	37	14	12
UE à 27	32	13	12
France	26	13	13
<i>Allemagne</i>	59	18	15
Royaume-Uni	34	18	15
Italie	32		
Espagne	20	11	9
Pays-Bas	41	26	12
Danemark	64	23	
Suède	62	22	18
Finlande	41	17	18
Autriche	37	10	11
Pologne	12	5	7

Champ : Sociétés de 10 salariés ou plus des secteurs marchands non agricoles, hors secteur financier.

Source : Eurostat – enquête communautaire 2009 sur les TIC.

¹³ Échange de données informatisées (EDI) « Échange de données informatisées (EDI) entre l'entreprise et les autres systèmes TIC extérieurs à l'entreprise » signifie : échange de messages (exemples : commandes, factures, opérations de paiement, description des marchandises), via internet ou d'autres réseaux informatiques, dans un format reconnu qui permet son traitement automatique (ex : XML, EDIFACT etc.), excluant les messages individuels tapés manuellement.

L'usage de la vente en ligne varie aussi selon le type de produits concernés En France, les secteurs les plus engagés dans la vente en ligne sont la chimie, l'industrie pharmaceutique, les équipements électriques, l'automobile, le commerce de gros, les télécommunications ainsi que le secteur de l'édition, de l'audiovisuel et de la diffusion. 20 % des sociétés intégrées à des ETI (Entreprises de Taille Intermédiaires) ou à des grandes entreprises vendent par voie électronique contre 10 % dans les petites entreprises.

3. L'usage de nouveaux logiciels pour les achats en ligne

3.1. Les nouveaux logiciels

L'introduction de caméras IP (Protocole internet) ou les nouveaux logiciels de réalité augmentée offre de nouvelles innovations ; avec leurs fonctionnalités poussés il est désormais possible de proposer au consommateur d'essayer avant d'acheter, ce qui pourrait avoir un impact dans certains commerce (meubles décoration, mais aussi habillement). De tels logiciels peuvent vous permettre par exemple de modifier les couleurs et les différents accessoires d'une voiture et voire même la piloter.

3.2. L'exploitation des données disponibles au point de vente

L'introduction de la numérisation (scanner) sur les points de vente (POS) les détaillants peuvent recueillir de nombreuses informations qu'ils peuvent utiliser dans la gestion de leurs activités (notamment en adaptant leur production aux produits qui se vendent comme le fait Benetton ou Zaza.), l'organisation de leur chaîne d'approvisionnement ou la gestion de leur fonds de roulement.

3.3. Les données relatives au comportement des clients

L'un des objectifs principaux de cartes de fidélité est de fournir des informations pour permettre de capter des informations clients en contrepartie d'avantage (qui sont principalement économiques)

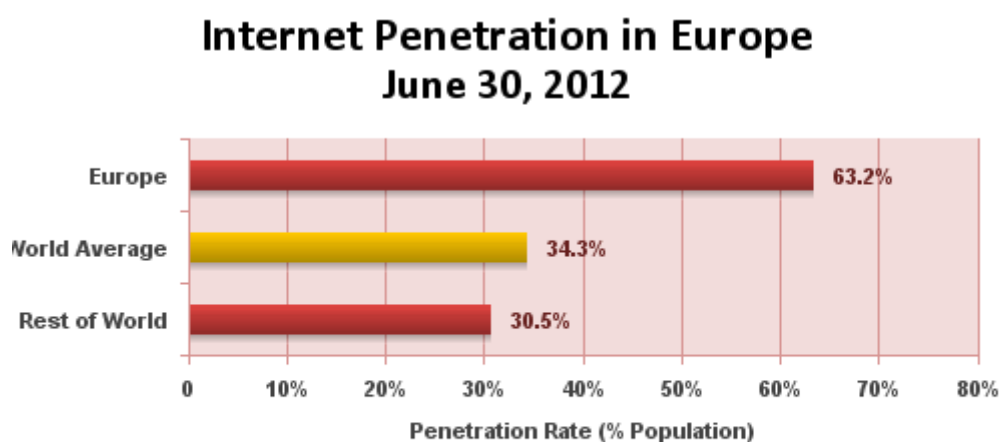
Alors que de nombreux détaillants ont lancé ou relancé des cartes de fidélité, relativement peu parmi eux ont réussi à utiliser l'énorme quantité d'informations qu'ils capturent pour être réellement et économiquement efficace, avec des exceptions comme TESCO, la chaîne de supermarchés britannique, qui analyse le comportement de ses clients en croisant des données issues de son programme de fidélisation. Tesco aurait triplé ses ventes en 10 ans grâce à ces moyens de fidélisation.

« En multipliant les promotions, ce système ne récompense pas les meilleurs clients, mais les plus zappeurs, ajoute Sylvie Joseph. On peut même dire que les distributeurs incitent le consommateur à chasser la promotion. » Stéphane Marchet. ex-Directrice Marketing Conforama.(interview lehub)

3.4. Présence Web et les ventes sur le Web

L'Internet ne cesse d'augmenter en importance pour le secteur de la distribution à la fois comme un outil de marketing et comme une plate-forme pour la vente.

L'augmentation du taux de pénétration d'internet dans le monde et particulièrement en Europe est bien entendu un facteur qui influence le comportement des consommateurs et des cyberacheteurs dont le nombre progresserait plus rapidement que celui des internautes (selon les statistiques européennes de la FEVAD) tandis que le nombre de site de commerce en ligne tend à progresser aussi (près de 100 000 sites en France, en 2012). On comptait 38,6 millions d'internautes en 2011



Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats4.htm

Le développement du e-commerce conduit à forger de nouvelles compétences voir de nouveaux métiers : Acheteur, E Marchandiser, Developper, Graphiste, Intégreur, Traffic manger, Webanalyste, Responsable CRM, Chef de projet technique et fonctionnel, Responsable e-boutique, Responsable technique, Directeur e-commerce

Il convient néanmoins de relativiser ces développements

- Il existe de freins sociologiques aux développements comme le montre une récente étude belge de Comeos :

Parmi les principaux freins
 -Parce que je veux voir/essayer avant d'acheter et que cela n'est pas possible dans le cadre du commerce en ligne (37%)
 -Parce que j'ai de sérieux doutes concernant le niveau de sécurité des achats/commandes en ligne (36%)
 -Parce que je n'aime pas transmettre des informations personnelles sur Internet (31%)
 -Parce que je n'ai pas de carte de crédit/je ne veux pas utiliser une carte de crédit (27%)
 -Parce que je peux parler à un vendeur lorsque je souhaite plus d'informations (23%) sur un produit ou un service
 Réponses aux questionnaires Comeos de 2011

- D'une part le poids des ventes en ligne est variable selon les secteurs

Poids des ventes sur Internet selon les secteurs, en France

Secteurs	Vente sur internet en milliard euros (estimation)	Parts de marché (estimation)
Habillement, chaussures, accessoires, linge de maison*	3,8	9%
Produits techniques (électroménager, télécoms, électronique, grand public, photo, micro-informatique)**	3,2%	15%
meublier, luminaires, arts de la table, décoration***	1,9%	9%
produits culturels physiques et dématérialisés (musique, vidéo, jeux en ligne, livre numérique)**	1,5	18%

Source : Fevad avec IFM*, GfK**, Precepta***

- La plupart des détaillants, dans les différents pays examinés, utilisent une présence en ligne pour compléter leurs magasins physiques. Lorsqu'il existe un espace consacré dans le magasin pour l'achat en ligne et la livraison, celui-ci a aussi pour fonction d'attirer le client qui peut visiter le magasin physique
- Le développement des sites de vente (marketplaces) se fait encore de manière tout azimut et on y trouve grâce au potentiel de l'informatique des milliers de références diverses et variées. Le consommateur devrait revenir à une certaine rationalisation en ce domaine-

« On va revenir aux fondamentaux du comportement du consommateur, qui tient à associer une marque avec une catégorie de produits ou de services. Il y a très peu de marques qui peuvent tout faire », Denis Terrien, 3 Suisses International JDN, l'Economie demain 2011

- Les difficultés pour les « marketplaces » à dégager des marges et à trouver le bon business model conduit aussi à la rationalisation. Dans la mesure où le ventes se font le plus souvent sur des produits alimentaires, à faible valeur ajoutés, il est devient de difficile, surtout dans une période de crise de dégager des marges dans les opérations de e-commerce.

Le directeur d'un grand Groupe français de distribution, présent en Belgique à la remise du prix Mercure 2012 de Comeos faisait part de sa vision du commerce en ligne en soulignant les problèmes de marges qu'il convenait de gérer, en distinguant le e-commerce alimentaires du e-commerce des produits d'équipements :

« Le e-commerce des consommables du quotidien :

- Essentiellement alimentaire
- Faible densité, fort volume
- Surcoût de la livraison à domicile
- Le Drive, une solution intermédiaire, un nouveau format et une nouvelle implantation

Le e-commerce des produits d'équipement :

- Essentiellement non alimentaire
- Densité moyenne à forte, faible volume
- Faible surcoût relatif de livraison
- Le point de retrait, une solution pratique
- Conséquences sur le commerce généraliste et spécialiste »

Les interviews menées dans l'entreprise B et C montre combien celles-ci doivent réagir rapidement aux évolutions technologiques si elles veulent rester compétitives

Les cycles de commande web sont de plus en plus rapides ; il y a des métiers qui sont confrontés à des réalités différentes par rapport aux besoins du client. Ceci à des impacts sur les outils industriels (automatisation de l'outil de production alors que l'environnement est encore très manuel) Le niveau de compétence est alarmant ; certains ouvriers n'ont pas la maîtrise du pilotage de ces outils Il y a une responsabilité des entreprises ; on peut faire monter en compétence les salariés, on met en place des filières professionnelles, on fait des cartographies métiers, on pèse les postes et on met en place des modules de formation maison. On structure et on va rendre plus compétent le bassin d'emploi, pour se faire nous travaillons avec l'OPCA du secteur

Mais tout ceci ne suffit pas et en termes de professionnalisation les acteurs les mieux outillés sur le marché sont les entreprises de travail temporaire qui sont des acteurs « multi casquettes » ; elles sont souvent plus réactives et offrent une ingénierie de la formation sur les compétences de base.

Les acteurs sur lesquels on s'appuie sont les opca, les écoles et les entreprises de TT ; malheureusement les écoles sont encore loin des réalités. En France, il ; n'y a pas dans le conseil d'administration des facultés des représentants des entreprises privées ; il est besoin de créer des passerelles. »

Interview des responsables de l'entreprise Bet C

Avec la forte progression de l'achat en ligne, les attentes des consommateurs, s'affirment. Les enseignes doivent innover en instaurant un dialogue transparent avec leurs clients, en diversifiant l'offre et en repensant le format de leurs magasins. Cependant, il ne faudrait pas surestimer ces évolutions et l'observatoire KCH aux Pays-Bas est là pour nous le rappeler.

Les consommateurs sont réticents à l'idée d'acheter, par exemple, un cadeau d'anniversaire de mariage ou une voiture de collection sur internet. Le choix de l'achat en ligne reste conditionné à la valeur émotionnelle, affective, ou subjective que les consommateurs mettent dans un produit.

Par ailleurs la relation avec le vendeur devient rassurante pour le consommateur lorsque le prix du produit devient élevé. Le lien social est rassurant et internet n'a pas la chaleur des relations humaines (l'exemple de l'achat d'un téléphone portable est éclairant quant au rôle important du vendeur dans cet achat).

Selon les enquêtes menées par KCH, « Le magasin physique n'est pas amené à laisser la place à la vente via internet. Il apparaît en effet qu'on ne remplacera jamais ni le contact humain, ni l'expérience au cœur de l'acte d'achat. Le magasin va se transformer, évoluer, mais il ne mourra jamais....Pour des produits qualitatifs et important au moins financièrement, le consommateur a besoin de sentir, toucher, regarder...

Ce qui devient déterminant c'est la présence de plusieurs canaux de vente, c'est la plus-value offerte par les différents canaux (ou cross chanel) qui permet de donner au client l'envie d'acheter, de lui fournir de l'information, puis d'aboutir à l'achat. L'objectif étant de faire en sorte que l'achat soit le plus sécurisée, la plus agréable et la plus facile possible. S'appuyer sur le canal physique permet d'augmenter les ventes. Recourir au *click to call* offre aux clients la possibilité de commencer l'achat en ligne, puis de conclure la vente par téléphone.

Le paiement par voie internet semble avoir du mal à se faire une place dans les usages des consommateurs. Les gens n'en éprouvent pas encore vraiment le besoin. En France, presque tout le monde utilise la carte bancaire, tant elle est peu contraignante et ancrée dans les habitudes. Donc l'avantage de passer au paiement sans contact ne paraît pas forcément évident.

Disons enfin que le commerce *cross channel* implique une réorganisation de la chaîne de valeur, des processus et des flux. : assortiments, stocks, inventaires, prix, promotions, réassorts, doivent être pensés différemment. La relation clients doit également être harmonisée et pensée globalement pour atteindre la plus grande efficacité possible.

Cette idée du « cross chanel » ou du « multi canal » est généralement partagé par les personnes que nous avons interviewées. En France elle a été développée dans un rapport interministériel du PIPAM (voir cidessous)

« Bientôt, 100% des clients entrant dans un magasin fréquenteront aussi le site de l'enseigne. Pour acheter parfois, mais surtout pour découvrir l'offre, repérer les prix, préparer une visite au magasin. Le commerce de demain devra garantir au client une fluidité totale (pouvoir combiner tous les canaux sans perdre d'information ou de commodité), une bonne cohérence des mix (offre, prix et services cohérents entre sites et magasins) et des rebonds commerciaux jouant la synergie entre canaux.

Si peu de concepts sont réellement « brique et clic » (modèles commerciaux combinant de manière intégrée dans une même prestation un site marchand et des points de vente, comme Chronodrive), les commerçants devraient trouver là des pistes de valeurs ajoutées nouvelles.

« Le commerce du futur » Rapport 2009 du pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME)

3.5. Technologies et compétences

L'entrée et la progression des nouvelles technologies dans le secteur du commerce de détail et de gros ont plusieurs implications en ce qui concerne l'évolution des compétences dans le secteur

Ces tendances conduisent les Directions à intégrer ces nouvelles technologies dans leur stratégie de développement de leurs activités et à anticiper de plus en plus les besoins en compétences s'ils veulent rester compétitifs

Elles exigent la présence de spécialistes ayant les compétences nécessaires pour intégrer ces technologies dans les systèmes existants, les personnaliser, maîtriser les outils logiciels et administrer les opérations et les optimiser

Le secteur du détail et du commerce en gros emploie de plus en plus de personnes qui doivent utiliser ces nouveaux outils informatiques ou innovations technologiques. En particulier les personnes impliquées dans la gestion des achats, de la chaîne d'approvisionnement, la gestion de rayonnages (catégorie management) ou dans les processus de fidélisation des clients, ont besoin d'acquérir ces compétences technologiques et le développement de leur compétences en ce domaine constitue aussi un enjeu pour le développement et la pérennité des activités.

Plus généralement, le besoin d'acquérir des connaissances technologiques de base s'étend à toutes les fonctions et tous les métiers du secteur.

Le savoir-faire en ces domaines n'est parfois pas suffisant car ces nouvelles technologies conduisent aussi les personnes à adopter un savoir-être notamment dans les relations avec les consommateurs ; la difficulté étant de passer du savoir-faire au savoir-être, c'est à dire le savoir-faire en situation pratique.

En France, une étude récente permet d'identifier les métiers susceptibles d'être impactés par les nouvelles technologies dans le secteur du commerce de gros.

Sont impactés par les nouvelles technologies les métiers du commerce de gros suivants :

- Métiers commerciaux : acheteur, manager commercial, commercial sédentaire et itinérant, technico-commercial
- Métiers de la logistique : responsable logistique, magasiniers, manutentionnaire, chauffeur-livreur, technicien de maintenance, ouvrier technique
- Métiers support : responsable administratif et financier/RH, assistant comptable/RH, professionnel des systèmes d'informations (SI) et Internet, marketing, qualités/développement durable, R&D.

Pour les acheteurs : les compétences recherchées porteront sur la capacité à négocier dans le but d'acheter au meilleur prix => élargir la fonction à l'achat de services et pouvoir répondre à l'attente des nouveaux marchés.

Pour les commerciaux :

Scénario 1 : segmenter les approches (vendeurs itinérants, télévendeurs, sédentaires) afin d'optimiser les canaux de vente ;

Scénario 2 : identifier des services à haute valeur ajoutée complémentaire de l'offre produits ;

Scénario 3 : conduire un projet de développement de nouveaux marchés.

Pour les technico-commerciaux :

Scénario 1 : recentré sur l'acte de vente,

Scénario 2 : développement des services associés ;

Scénario 3 : répondre aux attentes des nouveaux marchés.

Domaine de la logistique :

Scénario 1 : compétences recherchées viseront à optimiser les process.

Scénario 2 : stockage et livraison (si besoin, développer une gestion informatisée)

Scénario 3 : mise en place des solutions pour répondre aux besoins des nouveaux marchés.

Chauffeurs/livreurs :

Les entreprises veulent mieux responsabiliser le livreur sur les conséquences des livraisons défectueuses, valoriser le rôle de veille commerciale, diversifier les profils des livreurs par rapport aux types de marchés.

Domaine des finances :

Développer le contrôle de gestion et le suivi des coûts/marges et proposer des nouveaux services financiers et développer une stratégie financière (RH dynamique et innovante) pour permettre les scénarios 2 et 3.

Fonction des RH : le besoin de professionnalisation s'accroît dans les 3 scénarios.

Métiers du marketing se développeront :

But = valoriser l'avantage compétitif prix/produit pour développer les argumentaires sur les services associés (Scénario 2).

Développer l'offre et les argumentaires vers les nouveaux marchés (Scénario 3)

Domaine de la qualité :

Scénario 1 : recours à des compétences pointues pour viser un meilleur niveau de qualité pour éviter les coûts cachés.

Scénario 2 : développer un nouveau type d'offre à travers une très haute qualité de produits et services.

Scénario 3 : répondre aux attentes des nouveaux marchés.

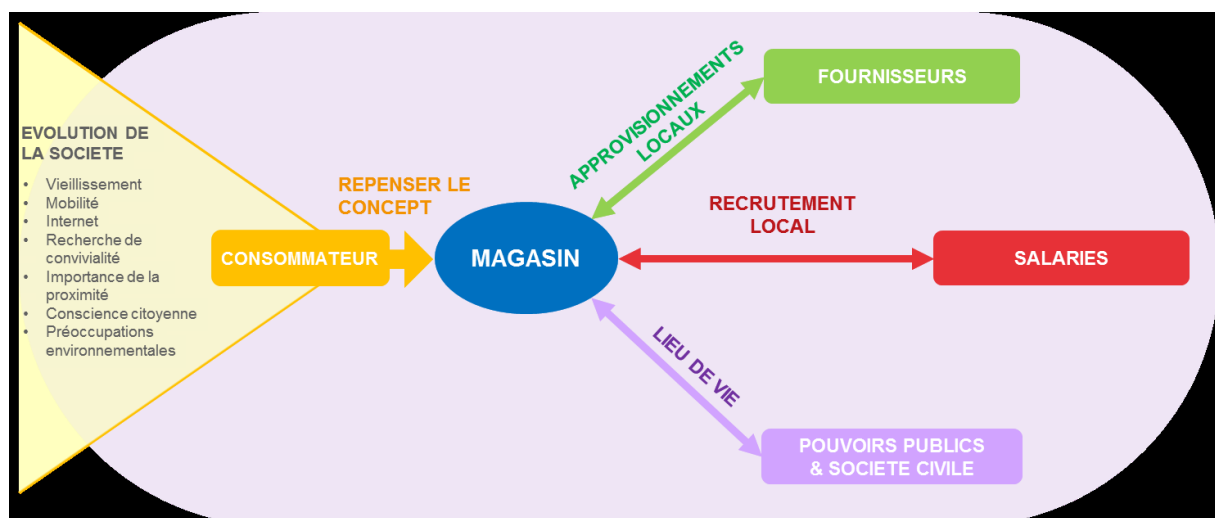
4. Les défis en termes de compétences, qualification et formation

Les facteurs de changements dans le monde du commerce et en particulier l'entrée de nouvelles technologies favorisent l'émergence de nouveaux besoins en compétences ; les métiers du commerce que l'on pourrait définir comme étant des portefeuilles de compétence s'en trouvent impactés, conduisant parfois à l'apparition de nouveaux métiers.

L'inscription même des magasins dans la société est en cours de transformation ; pour certains observateurs, le magasin pourrait à l'avenir devenir un lieu de vie qui ferait du territoire un atout et où le rapport au client sortirait de sa logique « transactionnelle » pour évoluer vers plus de « relationnel ».

1950-80 : On consomme ce que les usines produisent ; 1980-2010 : On produit ce que les consommateurs veulent ; 2010- 2050 : Ne consommera-t-on pas ce qu'on nous conseillera ?
Comment la distribution va-t-elle répondre à une société de recommandations ?

Source : Eurogroup



Source : Eurogroup

Dans ce contexte, les difficultés de trouver des candidats qualifiés, expérimentés et ayant les qualités personnelles requises risquent de conduire à des situations de pénurie de main-d'œuvre. Le peu de notoriété du secteur du commerce en gros nuit aussi parfois au recrutement, à l'exemple du commerce en gros en France où existent des difficultés de recrutements en particulier dans le domaine de la logistique (caristes)¹⁴.

Ces entreprises du B to B , qui «ne s'adressent pas au grand public puisque leurs clients sont des professionnels», ont un déficit de notoriété. «Les étudiants, leurs parents, les demandeurs d'emploi ne sont pas forcément au courant de ce type d'embauche»

M. Mahnes. Président de la Confédération française du commerce interentreprises (CGI)-interview Libération

Alors que de nombreuse entreprise annoncent de nouveaux besoins en compétences et une croissance des effectifs à venir, les professionnels s'inquiètent de la pénurie de personnel qualifié touchant le secteur.

Même s'il convient pour certains de relativiser ces problèmes, la mise en adéquation des compétences et des besoins nouveaux représente des enjeux économiques et sociaux important et soulèvent des questions de taille quant à l'adaptation des systèmes de formations.

Ainsi que le soulignait un rapport de l'OCDE de 2011, « Depuis quelques années, les emplois s'appuyant sur des tâches cognitives routinières sont visés au premier chef par l'informatisation et la sous-traitance – à l'image de ce qui s'est déjà passé pour la demande d'aptitudes manuelles. À l'inverse, on observe depuis peu des hausses sensibles de la demande de qualités de communication complexes et de compétences analytiques non routinières. Ces évolutions posent un problème de taille aux systèmes éducatifs : les compétences les plus faciles à enseigner et à valider sont celles qui disparaissent les plus rapidement des marchés du travail des économies avancées. »

Déjà en 2003 en Belgique¹⁵ , des difficultés de recrutement apparaissaient dans le commerce de détail pour certains métiers comme ceux de mécaniciens, électromécanicien, carrossier, ou « les métiers de bouche » ou « métiers de niche » tels que ceux de poissonnier, boulanger, boucher, etc. Dans le secteur du commerce de gros, ce sont notamment les postes de représentants technico-commerciaux qui sont les plus difficiles à pourvoir. Par ailleurs, il semble aujourd'hui qu'un effort important de formation soit nécessaire dans le commerce de détail qui regroupent le plus d'emploi, le secteur du commerce en gros bénéficiant aujourd'hui d'un nombre de formations paradoxalement plus importants.

En Irlande, il est souvent rappelé que les grandes entreprises du secteur du détail ou du commerce en gros qui sont des leaders en Europe, disposent de tout un arsenal d'outils de formation et savent très bien recruter. Les grandes entreprises du commerce de gros ou de détail forment d'ailleurs le plus souvent leurs salariés à l'intérieur de l'entreprise, « sur le terrain » et de nombreuses bonnes pratiques existent en ce domaine.

¹⁴ Voir journal Libération du 17 janvier 2012 « Le commerce de gros en manque de main-d'œuvre »

¹⁵ Forem –publication 2003

En revanche, les PME dans le secteur du commerce en gros ou de détail ne disposent pas des mêmes moyens logistiques et financiers pour attirer les compétences ou former leurs salariés. Ceci alors même que la mobilisation des ressources humaines et les capacités de répondre à des demandes diversifiées de la part des consommateurs, devient une des clefs principales de réussite et de pérennité des activités dans le secteur.

Suite à nos différentes interviews de responsable d'entreprises, Les principales compétences identifiées comme importante par les employeurs sont :

- Les compétences en terme de bonne communication et relationnel
- Un bon niveau de connaissance en informatique
- Les compétences en matière de négociation et persuasion
- Rôle de leadership et compétences en matière de management
- Montrer de l'enthousiasme
- Bonne gestion des risques
- Sensibilisation aux questions du commerce
- Un flair pour la créativité
- La capacité à travailler sous pression et dans des délais courts

Aux Pays-Bas, les résultats de treize interviews réalisées par KCH aux Pays-Bas permettent résumer assez bien les débats autour de ces questions dans d'autres pays :

a) On sous-estime souvent l'importance des tendances en œuvre (évolution technologique, économique, évolution démographique, internationalisation) même s'il s'agit souvent de relativiser : l'évolution technologique ne bouleverse pas forcément les métiers mais plutôt les compétences. La formation est indispensable pour s'adapter aux nouveaux besoins en compétence .revenir sur son choix en cas de défaillance du produit.

b) L'innovation technologique crée et détruit des emplois. En effet, l'influence des développements technologiques nous amène à considérer aujourd'hui que cette tendance crée de l'emploi, les services accrus aux clients nécessitent de la formation. La chute de la demande est néanmoins suivie par la disparition de magasins et d'emploi. L'avenir appartient au cross chanel. En effet, autant le web a besoin de brique, la brique a besoin du web. Il existe un besoin de formation pour les personnes qui sont employés dans ces nouveaux réseaux. Et le nombre d'emplois devrait fortement augmenter les prochaines années

c) Les vendeurs doivent être davantage orientés client, flexible avec un accent de plus en plus fort mis sur la polyvalence. L'accueil du client et l'hospitalité deviennent des compétences de plus en plus exigées dans les services. Le travailleur devra acquérir un large éventail de connaissance car les objectifs sont orientés vers la recherche d'une plus grande productivité.

d) Avec les Smartphone on va gérer les horaires, les offres, les salaires, trouver de l'information en temps presque réel, comprendre comment les canaux vont fonctionner, l'écosystème devra maîtriser de nouvelles demandes, de nouveaux besoins de nouveaux talents.

e) La pression sur les marges est un risque. Si l'on veut réduire les coûts, les salaires des collaborateurs seront impactés.

f) L'inadéquation entre les besoins en compétences et l'existant sur le marché nécessite de rendre les métiers plus attractif ; les compétences manquent surtout en matière d'accueil, de service au et

d'orientation des clients (compétences non techniques). Les formations doivent être de plus en plus pratiques et s'effectuer sur le terrain de l'entreprise.

g) La crise économique augmente la pression sur les détaillants, certains sont amenés à disparaître. Ce qui nécessite des accompagnements dans la continuité des parcours professionnels.

En Angleterre, selon le rapport récent du FORFAS (2010)¹⁶ les questions que soulèvent aujourd'hui l'emploi dans le secteur du commerce ont trait à la mauvaise image du commerce et aux difficultés d'embauche dans les PME et tout ce qui intéresse les barrières à la formation.

Suite à une enquête menée auprès de 12 Employeurs du secteur du commerce de détail au Royaume-Uni, destinée à recueillir leur perception quant aux besoins en compétence, les principales conclusions sont :

- Le secteur du commerce de détail ne bénéficie pas d'une image attractive, ce qui rend difficile l'embauche dans ce domaine où il n'y a pas par ailleurs un taux important de chômage (au Royaume-Uni) : le secteur du commerce détail est encore appréhendé comme étant un secteur à bas statut, à bas salaire avec des heures de travail socialement inacceptables.
- Les employeurs soulignent le manque de compétences de base dans le service rendu au client (la communication et la relation avec le client). Nombreux sont parmi les employeurs des secteurs qui font part du besoin de compétences dans le travail en équipe et les relations collective de travail
- Pour la majorité des employeurs interviewés, il y a aurait un retard dans la formation délivrée dans le secteur du commerce de détail par rapport à d'autres secteurs. La formation est généralement délivrée au niveau de l'entreprise. Les PME qui connaissent les barrières à l'information se trouvent discriminées.
- Le rapport montre en outre que la multiplication des qualifications offertes créent aussi de la confusion sur le marché de l'emploi

En Irlande, selon les projections faites par des analystes en Irlande¹⁷, le secteur du commerce retrouverait difficilement le plein emploi en 2016 : mise à part quelques exceptions dans des professions spécialisées, le commerce de détail et de gros embauchent généralement des personnes peu qualifiés. Puisqu'il existe un nombre important de travailleurs susceptibles de pourvoir aux emplois de cette nature dans un contexte défavorable au plein emploi, il est peu probable que les entreprises se trouvent confrontées à une véritable pénurie de main d'œuvre.

Il est cependant inévitable dit le rapport que les changements que connaissent le secteur et en particulier les changements technologiques, la gestion de la chaîne de distribution et les nouveaux services aux consommateurs génèrent de nouvelles compétences.

Que ce soit le commerce de détails ou en gros, les résultats de nos entretiens avec les représentants d'observatoire identifiés et quelques responsables d'entreprise du secteur montrent en règle générale que les métiers ne vont va réellement connaître de transformation majeure mais de

¹⁶ « Future Skills Needs of the Wholesale and Retail Sector », 2010

¹⁷ Voir rapport précité du FORFAS 2010

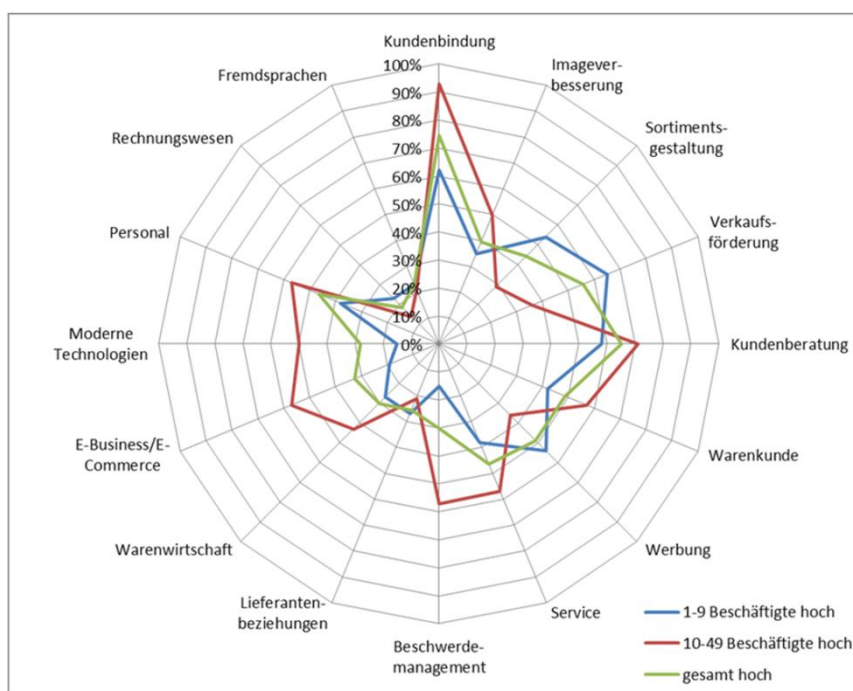
nouvelles compétences vont néanmoins s'ajouter aux précédentes, en particulier dans le domaine des nouvelles technologies. Il est néanmoins difficile de généraliser, nos interlocuteurs étant principalement des grosses entreprises ; il peut en être autrement pour des PME qui sont souvent d'abord confrontés à des pénuries de moyens pour anticiper et accompagner le changement.

« Les évolutions, en particulier les évolutions technologiques, conduisent à ajouter de nouvelles compétences au métier. L'observation montre qu'elles ne constituent pas de grandes difficultés supplémentaires pour les salariés : s'il est parfois difficile d'acquérir de connaissances adaptées en informatique, le fait d'utiliser régulièrement cette machine permet d'en maîtriser le fonctionnement tout en rendant le travail plus facile. »

Un représentant d'une des agences pour l'emploi en Belgique

En Allemagne, les résultats d'une enquête menée auprès de 280 entreprises du commerce situées à Berlin montrent aussi que le devenir du secteur du commerce est caractérisé par l'ajout de nouvelles compétences dans les différents métiers et à des degrés différents.

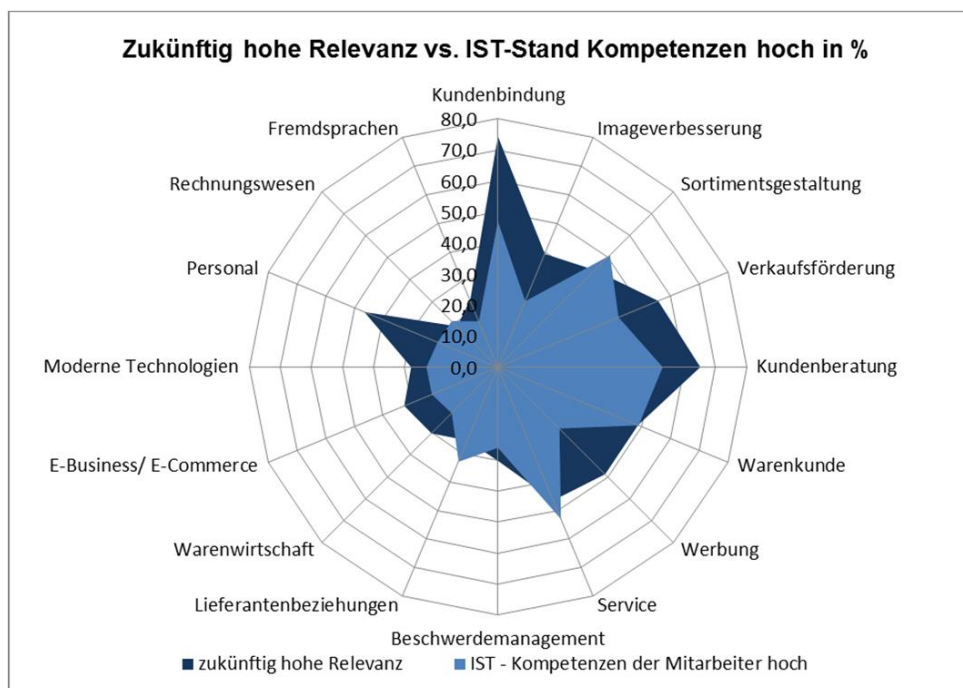
Estimation on importance for the prospective company development



Source: Weiter bilden – Projektdokumentation –Weiterbildung im Handel in Berlin (EQQHB) 2010

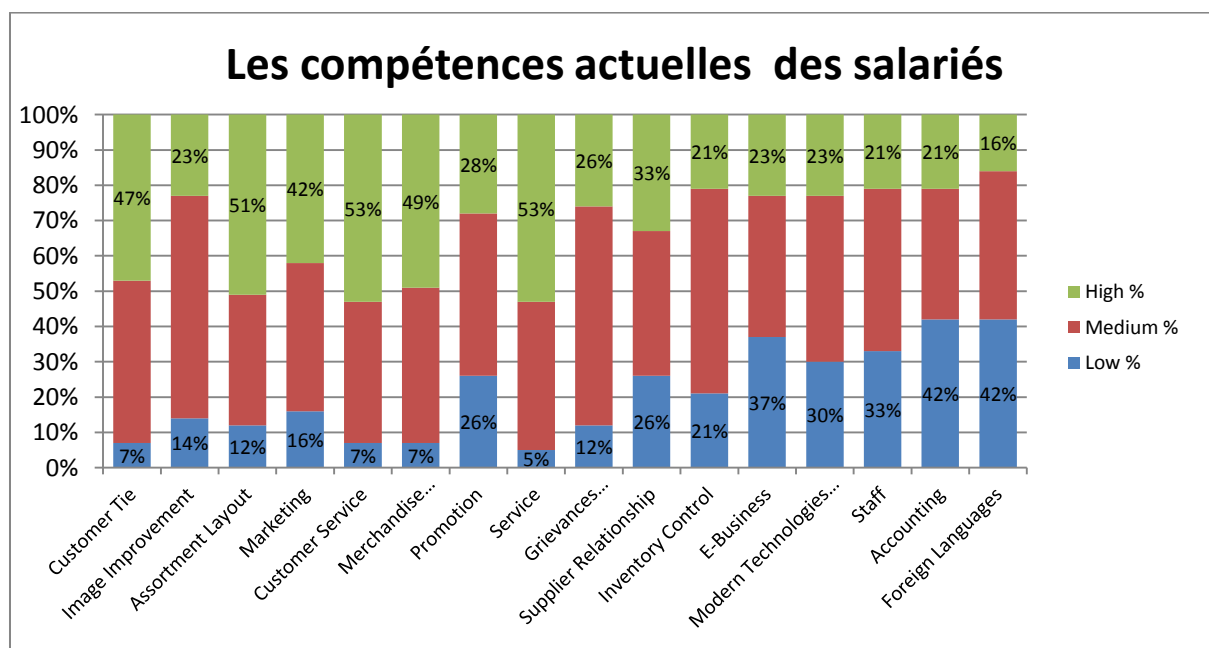
On voit bien sur ce graphique les compétences qui viennent s'ajouter (en bleu marine)

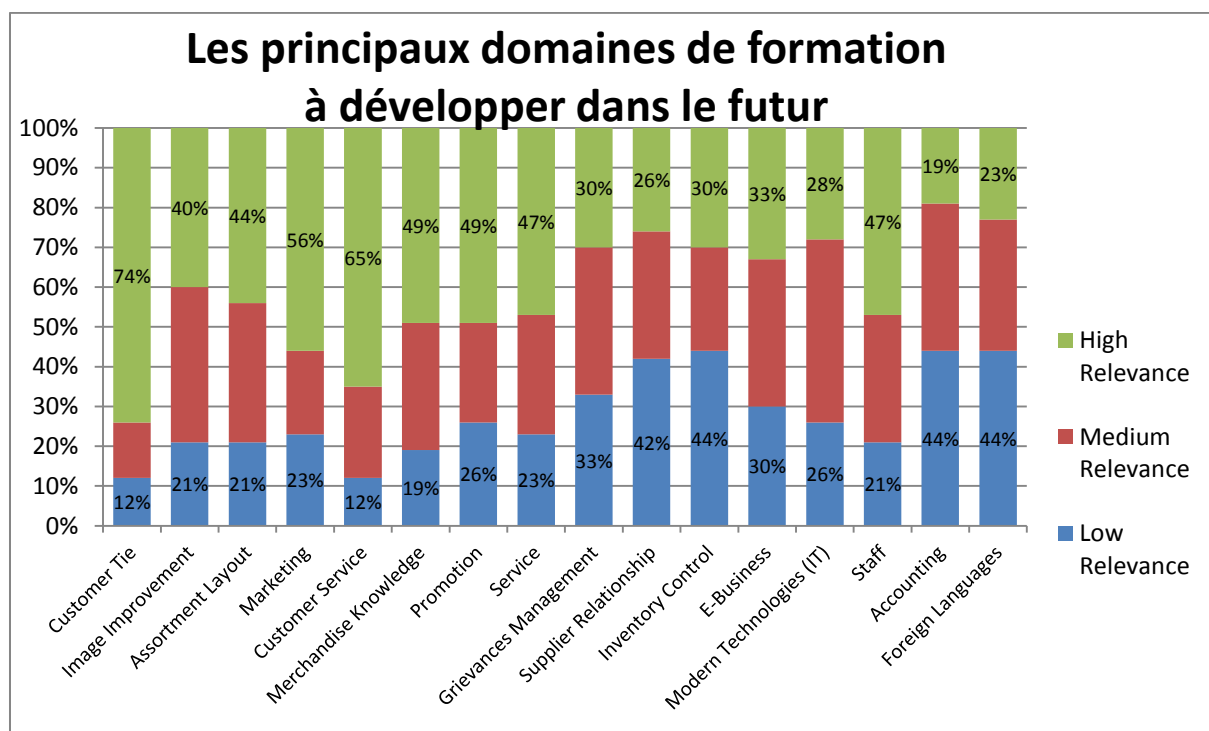
Prospective relevance and current skills/competences on company level (in %)



Source: Weiter bilden – Projektdokumentation –Weiterbildung im Handel in Berlin (EQQHB) 2010

Les graphiques suivants montrent bien les espaces de formation qui devront faire l'objet d'investissement durant les prochaines années.





Il est clair que tous les domaines ayant trait plus précisément aux services aux consommateurs (voir en vert dans le texte) seront l'objet de nouveaux appui en formation.

Pour certains professionnels les changements constituent des bouleversements qui conduisent non seulement à de nouvelles compétences mais débouchent sur de nouveaux métiers :

« Les métiers évoluent vite ; les bouleversements technologiques sont importants et vont influencer tous les métiers. L'apparition de nouveaux outils fait évoluer les compétences vers de nouveaux métiers Comme celui de « community manager » ; c'est-à-dire la gestion de la rumeur client (au départ c'était un métier d'animateur de réseau).

Ces évolutions appellent un besoin de formation au quotidien : entre la date de mise en place d'un plan de formation et sa mise en œuvre (6 mois) les besoins peuvent avoir changés.

Ces changements technologiques impactent donc les métiers, les compétences, mais aussi les fonctions RH qui gèrent ces évolutions ; elles irriguent l'ensemble du corps de l'entreprise en appelant à de nouveaux enjeux, de niveau d'exigences et d'adaptabilité. »

Interview d'un responsable de l'entreprise C

Il est difficile pour les observateurs de dire avec suffisamment de précision si l'adéquation entre les besoins en compétence et l'offre en compétence sera assurée ; il est cependant nécessaire que les organismes de formations restent en contact étroit avec les entreprises afin d'identifier les demandes émergentes en matière de compétence et d'offrir les formations adaptées à ces besoins et d'accompagner ainsi les créations d'emploi ou les mobilités dans l'emploi.

Le chapitre suivant vise justement à l'identification de bonnes pratiques dans l'anticipation et la gestion des besoins en compétences d'une part, la nécessité de sécuriser les parcours professionnels des salariés sur les différents métiers du secteur d'autre part.

IV. Besoins en compétences et sécurisation des parcours professionnels

1. Présentation des métiers

Plus de 25 960 000 personnes en Europe travaillent dans le secteur du commerce, selon les données Eurostat de 2011.

Dans les rayons d'une grande surface, dans une boutique, dans une entreprise... mais aussi sur les marchés, chez les grossistes et maintenant sur internet.

Une personnalité bien trempée où le sourire et le sens du service au client sont essentiels.

L'objectif de la fonction commerciale est de faire savoir que les produits existent, de faire comprendre aux clients l'intérêt du produit et de faire acheter.

Les méthodes de vente varient en fonction des produits (on ne vend pas de la même façon un stylo ou un avion), de la clientèle (on ne vend pas de la même manière à une entreprise multinationale et à un particulier) et de la taille de l'entreprise où on travaille (les moyens utilisés dépendent des moyens financiers de la société).

La vente peut s'effectuer en face à face en magasin ou chez le client, par téléphone, ou par internet (commerce électronique). Les métiers du commerce sont donc nombreux et diversifiés. La grande distribution offre un grand nombre de débouchés.

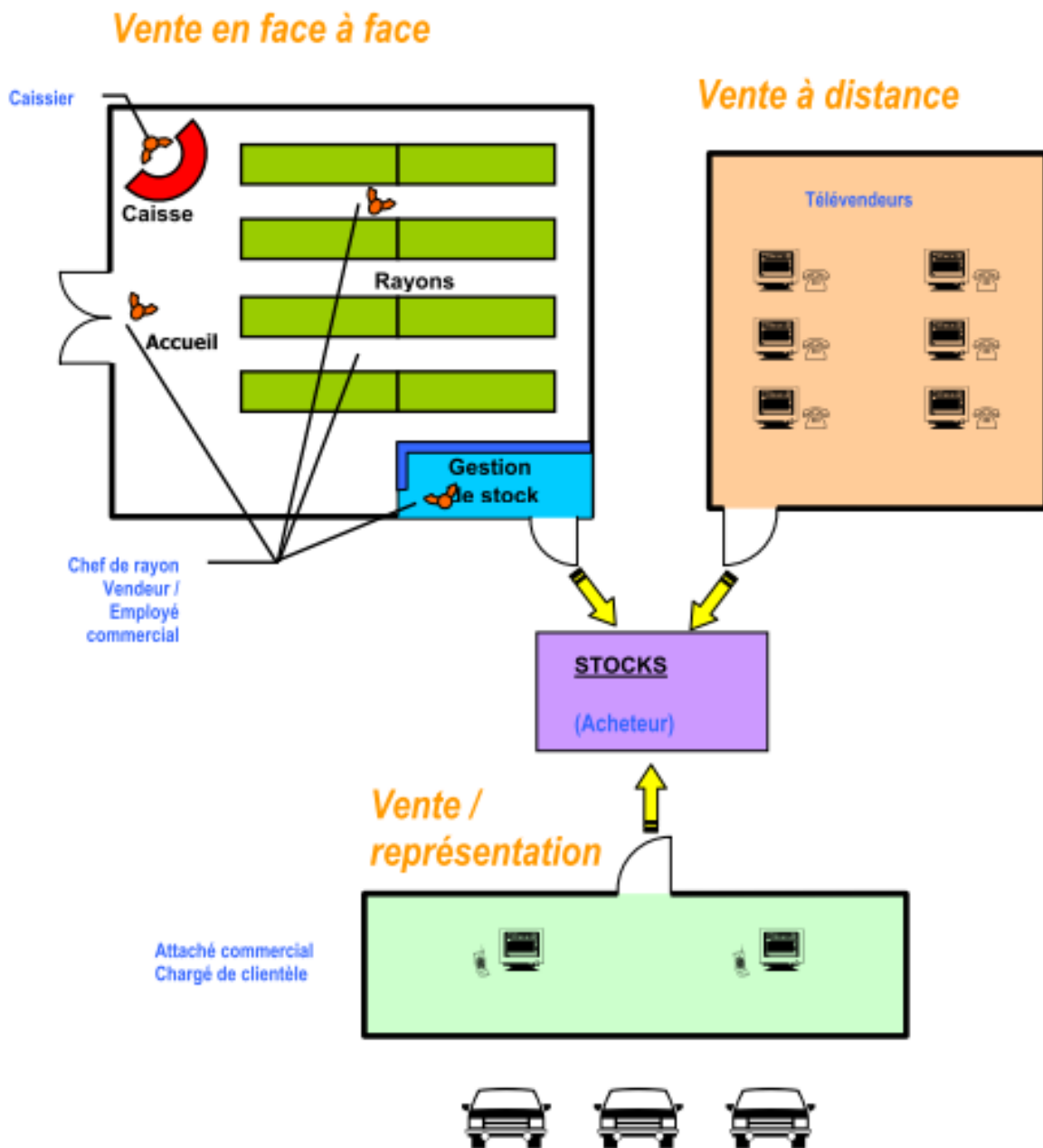
La fonction commerciale est représentée par trois grandes familles : commerce de détail ; grande distribution ; vente représentation.

Le vendeur est constamment en contact direct avec la clientèle, aussi de nombreuses qualités d'attention, d'ouverture et de patience lui sont demandées. Amabilité, sens de l'écoute et du service, sont des atouts nécessaires et indispensables.

En magasin : les conditions d'exercice dépendent du type de commerce et de l'importance du magasin, et l'activité irrégulière connaît de fortes périodes de pointe. Les horaires peuvent être variables, à temps plein ou à temps partiel, et nécessitent souvent de travailler tard le soir, le samedi et parfois le dimanche, et les heures supplémentaires en période de fêtes, sont de rigueur.

En représentation : le rythme de travail et les déplacements nombreux nécessitent une bonne résistance physique et nerveuse.

La vente sous toutes ses formes ...



1.1. Les métiers de la Grande Distribution

Les métiers du commerce de détail

Grande surface (*Hypermarché*)

L'équipe de Direction

Directeur

Directeur Adjoint

Responsable RH

Responsable Financier (DAF)

Acheteur

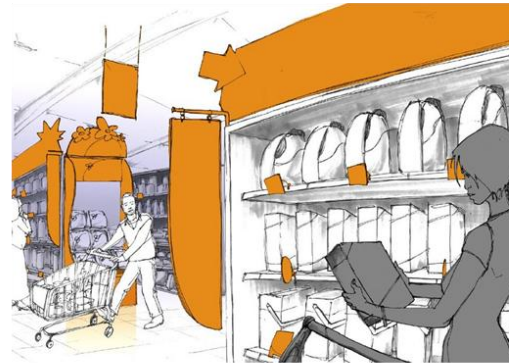
Les fonctions Administratives

Employé de Secrétariat
commercial Achat

Employé de Secrétariat
Gestion des données

Employé de Secrétariat
commercial

Comptabilité



L'équipe d'exploitation

Responsable de secteur

Chef de département

Chef de produit

Gestionnaire
d'approvisionnement

Assistant
d'approvisionnement

L'équipe d'exploitation

Responsable du secteur caisse

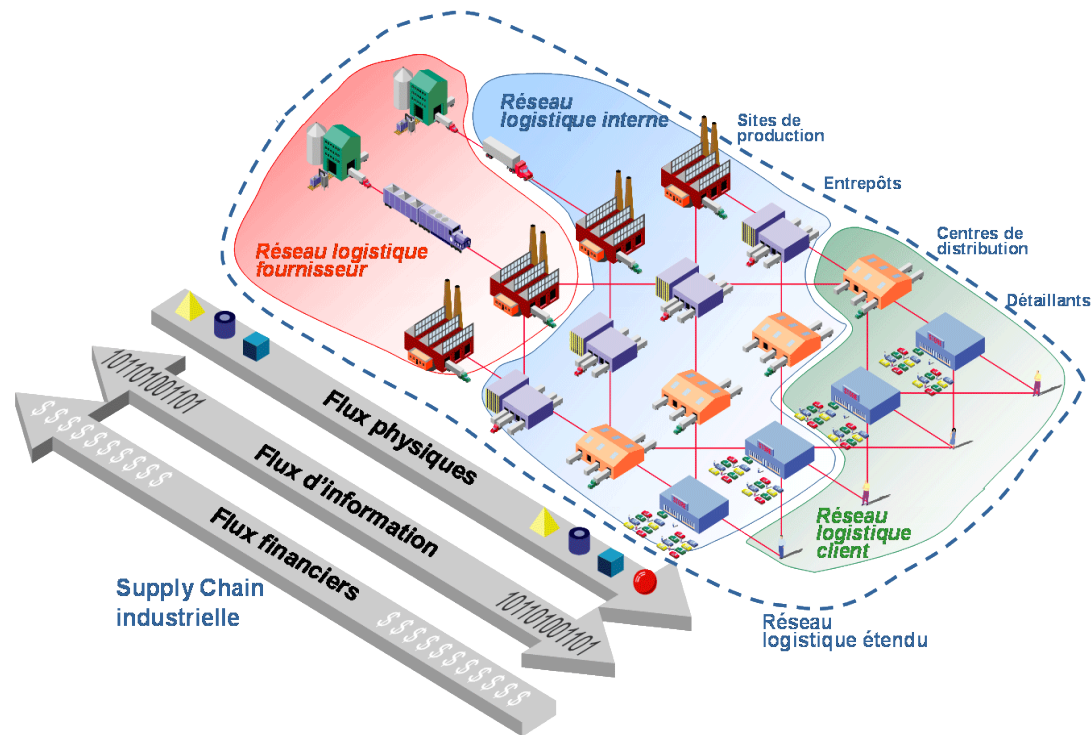
Chef de zone de caisse

Caissier

L'introduction de la technologie (NTIC) a des impacts significatifs sur l'ensemble des métiers de la grande distribution :

Des caisses automatiques à la gestion des stocks et au sourcing des acheteurs toutes les fonctions sont directement impliquées dans un vaste mouvement de transformation des contenus et de définition des postes.

1.2. Les métiers du Commerce de gros



L'activité « traditionnelle » des commerces de gros, pour trois grands secteurs d'activité (commerce de gros interindustriel, commerce de gros alimentaire, commerce de gros non alimentaire), s'articule autour de **3 grandes fonctions** :

- > assurer la rencontre de l'offre et de la demande,
- > gérer les flux physiques,
- > gérer les flux financiers.

Dans un environnement commercial qui évolue très vite, les acteurs du commerce de gros et international sont considérés comme des apporteurs de solution en produisant 6 types de services :

- > La prescription commerciale qui nécessite une bonne connaissance des produits et des producteurs ainsi qu'une certaine compréhension de la demande,
- > L'achat des produits qui impose une bonne connaissance des marchés et un réseau de fournisseurs étendu,
- > La distribution professionnelle avec le regroupement en un même lieu d'une gamme de produits répondant à un ensemble de besoins et qui permet un gain de temps pour les professionnels,
- > Le conditionnement, stockage et entreposage (sécurité, conservation et accessibilité des stocks),
- > L'approvisionnement et le transport des marchandises du lieu de production au lieu de stockage et la livraison en flux tendu des produits aux clients en fonction de l'avancé des projets,
- > Le financement avec le crédit commercial (délais de paiement que le grossiste accorde à son client) et le financement des stocks.

Les métiers du Commerce de gros

Famille de métiers

commerce

// Responsable de magasin en commerces de gros

// Chef de projet et gestionnaire du commerce électronique

// Commercial(e) itinérant(e) en commerces de gros

// Acheteur(euse) - Vendeur(euse) en produits frais

// Vendeur(euse) sur site en commerces de gros

// Télévendeur(euse) en commerces de gros

Famille de métiers

logistique

// Opérateur(trice) logistique en commerces de gros

// Agréeur secteur alimentaire

// Chauffeur(euse) livreur(euse) en commerces de gros

Famille de métiers

technique

// Responsable d'atelier en commerces de gros

2. Les chemins d'accès aux compétences.

Ces chemins d'accès ne sont pas innés, ils doivent pouvoir se construire dans les deux sens : de la personne quel que soit son statut (étudiant, chômeur, salariés, voir retraités) vers l'entreprise susceptible d'utiliser ses connaissances, ses compétences, de l'entreprise qui souhaite acquérir ces compétences vers la personne qui dispose de celles-ci

L'examen comparatif et communautaire de la littérature consacrée aux questions liées à l'évolution des métiers et des compétences dans tel ou tel secteur de l'économie et destiné à prévenir et maîtriser les défis à venir, conduit à privilégier les quatre axes d'action stratégiques suivants :

- Identifier et anticiper les compétences et les qualifications
- Informer, conseiller et orienter
- Développer l'accès à l'apprentissage et à la formation
- Reconnaître et valider les compétences et les qualifications

Ces quatre axes stratégiques sont aussi ceux généralement identifiés et développés par les acteurs institutionnels et les partenaires sociaux au plan européen, le fonds social européen (FSE) constituant le principal instrument financier commun de soutien à l'effort de formation professionnelle

2.1 Identifier et anticiper les compétences et les qualifications

Comment identifier et anticiper les besoins en compétences, en qualification et en formation dans le secteur du Commerce? La résurgence des difficultés de recrutement, l'ampleur des évolutions démographiques qui se profilent rendent de plus en plus nécessaire la mise en place d'observatoires de prospective au niveau national ; ce qui représente néanmoins un coût important pour certains Etats.

Ce besoin d'analyse prospective a aussi sa traduction au plan communautaire dans les travaux du CEDEFOP qui fait des prévisions en matière d'offre et de demande de compétences dans différents secteurs et crée des scénarios à venir. Les prospectives 2020 en matière de commerce de détail et de gros montrent¹⁸ une certaine stabilité dans l'emploi, voir même une légère augmentation de l'emploi en 2020 du notamment aux dépens de salariés et à leur remplacement dans les prochaines années avec une demande de plus en plus importante de compétences de niveau élevé ou intermédiaire

¹⁸ CEDEFOP, présentation au séminaire organisé par les partenaires sociaux du commerce le 13 octobre 2012

C'est aussi au niveau des branches qu'ont été créés dans différents pays, des observatoires ou des entités similaires chargés notamment de réaliser des études et des analyses prospectives des métiers et des compétences. Ces prévisions permettent d'orienter les politiques de formation professionnelle.

Les stratégies développées par les entreprises pour mettre fin aux pénuries de qualifications et de compétences se construisent de plus en plus sur un axe temporel. :

La nécessité d'anticiper les changements à venir prend parfois l'accent de slogans publicitaires : « Quel responsable en entreprise ne tiendra pas le discours selon lequel les métiers de demain sont à imaginer dès aujourd'hui ?, Les entreprises qui réussissent à anticiper les métiers de demain obtiendront des avantages concurrentiels durables. »

Tandis que les grandes entreprises ont le plus souvent mis en place des dispositifs d'anticipation et d'accompagnement du changement sur lesquels reposent leurs stratégies de développement, les PME n'ont généralement pas les moyens ni le temps nécessaire pour construire l'anticipation. La mise en place d'observatoires au niveau de la branche peut dès lors palier au déficit d'anticipation.

Le rapport publié récemment élaboré par le CEDEFOP, vient corroborer les résultats du questionnaire que nous avons adressé aux différents observatoires ou entités similaires identifiées dans plusieurs pays, afin de mieux comprendre leur rôle en matière d'analyse prospective des emplois et des compétences. Ils fonctionnent. Plusieurs d'entre eux fournissent des prévisions à plus ou moins long terme, au niveau national sur l'évolution du marché du travail, des besoins en compétences et en formation professionnelle. C'est le cas de l'Allemagne, de la France, de Chypre, de l'Espagne, la Pologne, du Royaume-Uni. Dans trois des Etats membres (L'Allemagne la France et l'Espagne) examinés, ces observatoires ont été créés par la loi sur la base d'un dialogue sociale voir de convention collective nationale en la matière (France en 2004)

Les prévisions à court terme sont généralement faites au niveau local ou régional, par des organismes qui sont le plus souvent des agences publiques pour l'emploi¹⁹. Selon le rapport irlandais, d'autres pays comme la Roumanie ou la Slovaquie seraient en voie de mettre en place de telles entités et d'élaborer des méthodes de recueil et de traitement de l'information.

La plupart de ces observatoires se sont orientés vers l'anticipation et l'analyse des besoins en compétences. Dans tous les pays identifiés (Chypre, Italie, Portugal, Espagne, Pays-Bas, France, Belgique, Allemagne, Irlande, Royaume-Uni) les observatoires pilotent des études ou des analyses sectorielles

En Allemagne l'observatoire BIBB réalise des études à la demande des partenaires sociaux, du ministère ou de sa propre initiative sur les besoins en compétences

¹⁹ C'est le cas en Belgique où coexistent l'agence publique du FOREM, en Wallonie, VDAB en Flandre, Actiris à Bruxelles

“Dans le secteur du commerce nous avons changé d’approche afin d’effectuer des évaluations sur l’évolution des modes de travail et des métiers, nous devons être attentif à la manière dont vont s’effectuer les formations puisque les métiers ne nécessitent pas seulement des compétences techniques mais des compétences non techniques aussi, c’est-à-dire le « savoir être ». Nous devons dès lors nous rapprocher des pratiques du travail. »
Propos recueillis auprès d’un responsable de l’observatoire allemand BIBB

En Irlande des accords ont été conclus entre les employeurs, le conseil sectoriel et les organismes en charge de la formation en vue d’adapter les formations aux besoins à venir en compétence.

L’accord conclu en Irlande du Nord dans le secteur du commerce de détail, vise quatre principaux objectifs :

1. Améliorer les compétences du management dans la grande distribution
2. Renforcer les compétences des managers qui sont propriétaires de magasins indépendants
3. Améliorer les compétences de tous les salariés dans la vente quel que soit le type de magasin
4. Assurer qu’un nombre suffisant de personnes qui possèdent le bon profil soit attiré par le secteur.

Les observatoires existants ou encore en voie d’être constitué, reconnaissent généralement l’intérêt qu’ils ont à partager leurs connaissances avec les autres observatoires en Europe afin de développer leurs outils méthodologiques

Les observatoires ont certainement beaucoup à apprendre des uns des autres. Un tour d’horizon des observatoires existants dans le secteur du commerce nous montre très vite la diversité qu’il y a dans le rôle de chacun d’eux, les méthodes utilisés, leur appropriation par les acteurs.

En France par exemple, ont été créés des observatoires pour chaque secteur et en particulier le secteur du Commerce : il existe en fait un observatoire pour le commerce de gros et un observatoire pour le commerce de détail qui produisent régulièrement des informations sur l’évolution du marché du travail , les tendances à venir et les besoins en emplois, compétences et qualifications.

Par ailleurs, toujours en France, le Conseil d’analyse stratégique, créé en 2006, et placé auprès du premier ministre a pour mission d’éclairer le Gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale ou technologique. Cette institution joue ainsi un rôle important en matière d’anticipation des politiques à venir et produits de nombreuses analyses prospectives, quel que soit le secteur concerné.

Les différents niveaux de l’anticipation en France

Level Niveau	Initiator Initiateur	Main Focus Principal objectif	Example of initiative
National National	Sur demande du premier Ministre de l'emploi ou de l'Education Prime Minister, Ministry of employment, Ministry of education	Embauche, développement sectoriel Recruitment, sector development	Etudes Prospectives, contrat d'EP, situation du secteur, actions à prendre. Prospective studies contracts (CEP); State of sectors; Actions to be taken
Regional régional	Observatoire de l'emploi et de la formation (tripartite) Employment and training observatory (tripartite, funded within 2007-13 State-Regional Councils Contracts)	Analyse, prévisions, cours professionnelle (école) CVET et formation à l'intérieur des entreprises. Analysis, forecast for school training, CVET and training within enterprises	OREF et études Regional employment and training observatories (OREF); studies
Sectoral Sectoriel	Observatoire de prospective des métiers et des compétences dans les différents secteurs Industry branch joint observatory; set up of professions and qualifications forecast observatory (OPMQ) in 2004	Prévision sur le développement du secteur au niveau national et régional development of branch professions at regional, national s	Publication d'études clef reposant sur des diagnostics et une approche prospective Publication of key studies /secteur built on diagnostic and forecasting approach

En République Tchèque, des études sectoriels ont été réalisées sur le futur des emplois et des compétences dans divers secteurs et ont été intégrés dans un portail web ("Czech future skills") qui pourrait servir d'inspiration au plan européen. Pour certains observateurs²⁰, ces données sectorielles pourraient être mises en perspective avec les prévisions et les données quantitatives du CEDEFOP

Le rôle des partenaires sociaux en matière d'anticipation des besoins en compétences est aussi important comme le montre une étude récente réalisée dans le secteur du commerce par un consortium de partenaires européens²¹. Bien que ces accords visent principalement à mettre en place des outils de formation, ces derniers sont conçus de manière à anticiper les besoins en compétences, à l'exemple des accords négociés entre partenaires sociaux en Flandre avec la coopération de l'agence pour l'emploi VDAB qui visent de manière très pragmatique à mettre en place des formations adaptées pour « anticiper les besoins du secteur en augmentant les compétences commerciales des salariés et en leur donnant les moyens de bien exécuter leur

²⁰ Anticipating changing skill needs: A Master Class R. Wilson, and A. Zukersteinova May 2011
Institute for Employment Research University of Warwick

²¹ IN THE COMMERCE SECTOR: ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL MODELS AND TOOLS DEVELOPED BY SOCIAL PARTNERS AT EUROPEAN AND NATIONAL MEMBER STATES LEVEL TO GUARANTEE MORE OPPORTUNITIES TO WORKERS AND COMPANIES

travail. » (Voir en Annexe de la présente étude). Dans ce contexte, anticiper, c'est d'abord augmenter les compétences des personnes.

Parmi les pays examinés, il semble la France fait partie de ceux qui ont t poussé le plus loin la mise en place d'outils d'anticipation des besoins en emplois et compétences à travers des initiatives dites de GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) :

Les employeurs et tous les salariés compris dans le champ d'application de la convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire du 12 juillet 2001, se voient appliquer le bénéfice des dispositions de l'avenant 2008 relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, à cette convention collective (voir point 2.2).

Par ailleurs les Actions de Développement de l'Emploi et des Compétences (ADEC) ont pour objectif d'anticiper les conséquences - en matière d'emploi et de compétences - des mutations économiques, sociales et démographiques, en réalisant des actions concertées dans les territoires. La réalisation d'un ADEC suppose la signature d'un accord-cadre signé par l'Etat et les organisations professionnelles.

Un ADEC de la Vente A Distance a par exemple été conclu dans la région Nord Pas de Calais avec l'Etat et les partenaires du secteur. Il concerne 8 500 salariés et sa mise en œuvre a été confiée au Forco pour la période 2009-2012. Les objectifs sont :

- Anticiper et déployer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sur le territoire.
- Accompagner les salariés pour développer leur employabilité et plus spécialement les salariés les plus fragilisés au regard de l'emploi.
- Améliorer l'acquisition des compétences favorisant la polyvalence et la mobilité.

Les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise peuvent aussi jouer un rôle clef dans l'analyse prospective des métiers et des compétences. L'interview en France d'un responsable d'une grande chaîne de distribution qui a conclu en 2009 un accord de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des compétences est à ce titre révélateur :

« Chaque année comme il est prévu dans l'accord GPEC on fait une cartographie des métiers et on présente au CCE. On identifie aussi les métiers qui disparaissent : ce sont surtout les métiers de siège. Mais dans l'ensemble, on a une stabilité des effectifs chez les hôtesses de caisse, les vendeurs... »
Propos d'un responsable d'une Grande chaîne de distribution A

On comprend bien dans ce contexte que ce type de négociation vise aussi bien à anticiper les besoins à venir qu'à identifier les emplois dit sensibles, c'est-à-dire menacés à terme par la réorganisation.

« En 2006, on avait une réduction d'effectifs à effectuer sur le siège, et donc on voulait conclure un accord de méthode. Ce sont les organisations syndicales qui nous ont dit : si vous voulez un accord de méthode, nous on veut un accord de GPEC. Donc de toute façon comme on allait être dans l'obligation de négocier, on s'est lancé dans ce premier accord de GPEC. On a donc eu à cette époque-là une vision très restrictive de la GPEC c'est-à-dire uniquement sur le traitement des métiers sensibles et sur de la mobilité interne. En 2009, on était toujours dans des problématiques de restructuration, donc on a souhaité reconduire notre accord de méthode, et donc on a reconduit l'accord de GPEC en l'enrichissant d'un volet de mobilité externe. Donc il est toujours sous la vision restrictive des métiers sensibles » (Directrice des politiques sociales France).
Propos d'un responsable d'une Grande chaîne de distribution A

L'intégration de la dimension territoriale dans les stratégies d'anticipation des entreprises et plus généralement des partenaires sociaux est aussi devenue un défi pour les entreprises du secteur

« Aujourd'hui l'entreprise qui ne s'intéresse pas aux forces à prendre en compte sur son territoire, ne disposera pas des compétences demain. Il faut donc agir sur le territoire. Mieux vaut chercher les compétences dans un environnement qu'on maîtrise) »
Un responsable des Ressources Humaines dans le Groupe B

2.2 Informer, conseiller et orienter : promouvoir l'employabilité

La connaissance des perspectives d'emploi dans la filière du commerce est une condition essentielle pour permettre aux individus de construire des évolutions professionnelles.

Le type d'information véhiculée et ses modalités de diffusion dépendent souvent de la qualification, d'étudiant, de salarié ou de chômeur des individus concernés.

Chacun de ces statuts renvoie généralement à des organismes différents le soin d'informer et d'orienter les personnes concernées dans leurs trajectoires professionnelles : le système éducatif s'adresse aux étudiants, le système de l'emploi, aux chômeurs, le système des politiques publiques, des relations sociales, des ressources humaines, oriente les salariés.

Des tentatives de dépassement de ces différentes formes de cloisonnement existent dans certains pays dans le cadre de conventions de coopération entre des observatoires de prospective des métiers et des compétences (Forco ou Interfros en France, BIBB en Allemagne, Forem, VDAB en Belgique) et l'éducation nationale. Dans la plupart des pays où sont immatriculés les observatoires identifiés, il s'agit aussi de favoriser et renforcer l'articulation entre le système éducatif, la formation et l'entreprise. Cette articulation est très poussée en Allemagne où le système prévoit que les jeunes en scolarité effectuent des visites et de stages en entreprises. L'Eta a mis en place de services spécifiques pour orientés des personnes cibles comme les jeunes ou des migrants.

Pour les salariés, les enjeux de formation continue deviennent de plus en plus importants et la tendance impulsée d'ailleurs par les initiatives européennes est de faire de ceux-ci les acteurs de leur propre parcours professionnel, par le développement de leur employabilité c'est-à-dire la capacité de ce montrer désirable ou «employable » dans l'entreprise et sur le marché du travail. ..

Il est bien entendu difficile et parfois complexes pour une personne individuellement de s'approprier de nouveau paradigme de l'employabilité même si les nombreux écrits en ce domaine ont tendance à montrer que ces démarches vont de soi :

« Il faut rester employable toute le long de la vie pour se garantir contre le chômage ou le déclassement. Pour être et resté compétitif sur le marché du travail, de plus dans un rapport de force défavorable, le salarié doit être pro actif pour s'adapter, se former, s'inscrire dans un processus continu d'apprentissages diversifiés. »

S'il est clair que le développement de tel ou tel savoir-faire, ou talent dépend des individus eux-mêmes et de leur liberté d'entreprendre et de créer, ils ont le plus souvent besoins d'être guidé dans ces choix, tout particulièrement lorsqu'ils vivent l'expérience de restructurations avec un impact sur l'emploi ;

Les partenaires sociaux jouent encore ici un rôle important de veille et de conseil, de « boussole » en ce domaine de l'orientation et de la construction de l'employabilité des personnes. Les conventions collectives ovules pratiques collectives favorisent généralement les entretiens entre la Direction et les salariés sur les orientations possibles de trajectoires professionnelles.

En France, la convention collective du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (avenant du 13 novembre 2008) promeut la mobilité professionnelle et l'accès à de nouveau métiers en s'appuyant, par exemple, sur :

- L'entretien individuel qui vise à l'élaboration de propositions d'action et de formation professionnelle (pour tout salarié ayant plus de deux ans d'ancienneté), l'information sur les dispositifs de formation tout au long de la vie professionnelle, l'échange sur les projets de salariés sur son parcours professionnel,
- La promotion du passeport formation inspiré du CV européen.
- Le bilan de compétences, en particulier pour ceux qui arrivent à 45 ans et qui ont plus de 20 années d'activité professionnelle et un minimum d'un an d'ancienneté dans l'entreprise. Le bain de compétence pourra être réalisé en accord avec la direction pendant les heures de travail.

La convention contient aussi des dispositions spécifiques pour les PME

Au Danemark, les grosses entreprises disposent de comités paritaires composés à égalité de représentants de la direction et des salariés. Ces comités reçoivent des informations financières et sociales, en particulier sur les évolutions de l'emploi, des métiers, des compétences ou l'évolution des nouvelles technologies. Ces comités peuvent conclure des accords de coopération qui viennent guider les salariés dans l'évolution de leurs trajectoires professionnelles.

En Allemagne l'interview d'un responsable de l'entreprise C montre que de ce type de bilan de compétences permettent aussi de faire en sorte que le salarié puisse répondre efficacement à l'évolution des compétences.

« Le système mis en place permet de faire le point (le bilan) sur le niveau de compétences et de formation du salarié et de lui indiquer les formations à survivre et à venir afin qu'il puisse s'inscrire dans un chemin de formation et d'évolution des compétences ;Tune « learning story » qui lui permette de répondre aux besoins en compétences nécessaire à la bonne marche de l'entreprise Pour chaque fonction dans l'entreprise il existe des plans de formation permettre aux salariés de s'adapter aux besoins en compétences, c'est une forme d'apprentissage par la pratique ou « learning by doing. Idéalement ce bilan en compétence permet de

- Développer le cursus et les modules de formation pour le salarié
- Evaluer des besoins des individus
- Inciter à la formation sur le lieu de travail
- Evaluer et acquérir des contenus de formation, discussions avec les directions sur le futur des emplois et des compétences.

L'entreprise devient ainsi un lieu d'expérience de développement des compétences avec les moyens prévus et mis à disposition par les lois et les pratiques.

De nombreux organismes liés au monde du travail dans le commerce et souvent gérés par des organisations d'employeurs informent et guident les étudiants ou les demandeurs d'emploi vers les métiers du commerce.

Les chambres de commerce ou les fédérations de commerce jouent un rôle intégrateur mais si elles ne ciblent parfois que certaines catégories de personnes à l'instar des chambres de commerce à Chypre qui interviennent principalement pour renforcer l'employabilité des salariés et non pas des sans-emplois ou des étudiants

En Belgique, chaque année, 130.000 étudiants travaillent dans ce secteur pendant leurs vacances. Comeos, la Fédération du commerce et des services en Belgique, aide ainsi de nombreux jeunes et travailleurs peu qualifiés à intégrer le marché de l'emploi. Elle souligne que la flexibilité, la proximité (huit kilomètres de distance par rapport au domicile en moyenne) et les possibilités de formation qu'offre le secteur du commerce constituent des pôles d'attraction²².

Au Royaume-Uni, en 2008, *Skillsmart Retail* a lancé l'Académie Nationale des Compétences pour la Grande Distribution, dont l'objectif est d'être le lieu où chacun peut aller se renseigner sur les carrières du secteur du détail ainsi que les compétences nécessaires pour réussir. Cette Académie, en coopération avec le réseau de magasins de vente de détail, dispose d'une trentaine de centres (skills shop) répartis sur l'ensemble du territoire qui conseillent et orientent les personnes sur les formations et les carrières dans le commerce. Chaque Skills Shop est exploité par les partenaires de formation locales, les agences locales, les promoteurs et les détaillants

En France, face aux difficultés de recrutement dans le secteur du commerce en gros, la Confédération française du commerce interentreprises (CGI) «est prête à s'engager sur 15.000 POE», a annoncé son président Bernard Mahnes à l'AFP, en particulier dans les domaines logistiques, comme «les emplois de caristes».

La CGI, qui fédère des entreprises comme Point P (matériaux pour le bâtiment), Rexel (électricité) ou Pomona (agroalimentaire), a ainsi lancé fin janvier 2012 une campagne pour faire mieux connaître le négoce et du commerce de gros et le fait que ce secteur en «BtoB» (business to business) propose «120.000 embauches par an», «à 95% en CDI».

²² COMEOS, COMEOS Magazine, Lettre d'information du commerce belge novembre 2011).

«Près d'une offre d'emploi sur deux ne trouve pas preneur», ceci en raison notamment de la taille des entreprises, ce sont des PME qui ne vont pas utiliser des panneaux d'affichage, d'autre part ces entreprises ne s'adressent pas au grand public puisque leurs clients sont des professionnels, elles ont un déficit de notoriété. «Les étudiants, leurs parents, les demandeurs d'emploi ne sont pas forcément au courant de ce type d'embauche, la notoriété du secteur, comparée à son poids économique, est insuffisante aussi auprès des pouvoirs publics ou même de Pôle Emploi».

Bernard Mahnes, interview rapportée par Libération de Janvier 2012

Si les outils d'aide à l'orientation professionnelle existent généralement dans les entreprises pour faciliter les orientations de trajectoires professionnelles ou pour évaluer les capacités de telle ou telle personne lors d'une embauche afin de déterminer si elle dispose de la somme de pré-requis indispensables pour pouvoir accéder à une maîtrise de son métier, le développement de ces outils sur les territoires est plus rare et mériterait d'être développé.

A ce titre, nous intégrons dans le présent rapport une présentation d'un outil (l'outil Capacité) développé par le Groupe Alpha qui à bien des égards constitue une façon innovante d'appréhender et de guider les personnes mais aussi les entreprises dans les chemins d'accès aux compétences et aux métiers ? Son usage, en tant que base de données interactive, relève ainsi d'une approche dynamique de l'utilisation de la notion d'employabilité.

La mise en place de l'outil capAcité :

Le groupe ALPHA a développé une méthode d'appréciation des potentialités économiques et RH d'un territoire dans le but de permettre aux acteurs de consolider et partager l'information souvent éparse qui existe au sein de celui-ci.

La matérialisation finale de cette approche est un site web interactif dédié au Territoire (c'est-à-dire à l'ensemble des acteurs, qui sont simultanément contributeurs et utilisateurs de l'espace internet)

Le site présente 3 clefs d'entrée :

- Un espace Entreprise
- Un espace Particuliers (Actifs)
- Un espace Territoire

-Pour le Particulier : C'est un outil d'aide à l'orientation professionnelle et de construction de son parcours, un des moyens de se réaliser dans son métier.

-Pour le Territoire : C'est un outil de cartographie des potentiels économiques et RH d'une zone déterminée

-Pour les Entreprises : C'est un outil de recherche de profils d'individus qui pourraient satisfaire leurs besoins en compétences moyennant une formation adaptée

On trouvera en annexe des précisions dans la manière dont cet outil peut être utilisé quel que soit le facteur concerné.

capAcité est une base de données interactive mis en ligne (web) permettant de cartographier un territoire dans sa dimension économique (Entreprises) et RH, présentant un mode d'utilisation à triple entrées : Particuliers, Territoire et Entreprises.

De par sa conception et sa destination, c'est également un outil qui argumente de travailler sur une dimension territoriale et interbranche et qui peut servir de support à une dynamique de coopération multi acteurs engagés dans un processus de GPEC Territoriale.

Cette dimension Interbranche / Territoriale rassemblée sur un même outil résultant d'une démarche commune de construction permet ainsi de pousser une démarche proactive du « territoire et de ses acteurs » vers notamment le FPSPP, et facilite l'articulation des plans d'actions à vocation de « développement économique » avec les plans d'action plus centrés sur la dimension sociale de la GTEC (Sécurisation des Parcours Professionnels, gestion active et anticipée des transitions professionnelles).

2.3 Faire de la formation et de l'apprentissage un outil privilégié du développement des compétences

Plusieurs expériences nationales montrent qu'un des principaux enjeux consistent pour les entreprises et plus généralement pour les partenaires sociaux à concilier la recherche de flexibilité pour les entreprises (voir notamment la partie du présent rapport sur les conditions d'emploi et de travail dans le secteur) avec le développement de la formation professionnelle et le développement des trajectoires professionnelles des individus.

Le rapport du Forfas par exemple en Irlande fait état de bonnes pratiques par exemple dans l'entreprise JUMBO en Irlande où les représentants des salariés ont accepté la mise en place de flexibilité notamment horaire, en échange d'un véritable investissement dans la formation par l'entreprise. Aucun accord formel n'a été signé mais les engagements sont pris.

Plusieurs barrières constituent néanmoins un frein à ces bonnes pratiques. Ainsi, différentes études attestent du fait qu'en Belgique, la trop grande séparation entre le monde de l'école et celui de l'entreprise constitue un frein au développement des carrières des individus et aux demandes des entreprises en matière de besoin en compétences :

« Dans le commerce et la grande distribution : contrairement à d'autres régions, il n'y a pas d'école formant aux divers métiers du commerce en Wallonie. Il en découle une forte culture du pragmatisme qui va avoir des conséquences en termes d'inefficacité du management et notamment de la GRH. Par exemple : il existe un besoin de flexibilité et de polyvalence dans la grande distribution, mais la réponse du management à cette exigence est uniquement donnée en termes quantitatifs : « travailler plus vite », et non pas en termes de savoir-faire ni d'organisation du travail. Conséquence, un turn-over élevé, ce qui ne fait qu'accentuer le besoin de flexibilité. Cercle vicieux. »

Les interviews que nous avons menées auprès des responsables des entreprises, montrent combien il est important pour eux que les compétences soient acquises sur le terrain de l'entreprise.

Il est important à ce titre de s'attarder un peu sur le système allemand de formation qui combine la formation théorique dans les écoles et pratiques dans l'entreprise.

La loi sur la formation professionnelle de 1969 est le résultat d'un compromis entre les syndicats allemands et les entreprises. Les premiers souhaitaient un système de formation dual qui assure un véritable financement de ces formations (prélèvement obligatoires) et les entreprises qui auraient préféré mettre l'accent sur une formation répondant à des besoins pointus et immédiats. Cette loi régit l'ensemble des formations d'apprentissage, c'est-à-dire la formation aux métiers de l'artisanat et de l'industrie, du commerce et de l'administration, de l'agriculture et de l'économie domestique. La fonction publique en est toutefois exclue.

L'organisation du système duale de formation professionnelle obéit à une régulation de type « néocorporatiste » fondée sur l'action combinée des employeurs, des syndicats et des chambres de commerce et de l'industrie auxquels l'État délègue la gestion de ce bien public. La coordination entre le public et le privé donne toute la cohérence au système : les coûts de la formation en milieu scolaire sont assurés par le gouvernement et ceux de la formation pratique sont assumés par les entreprises qui offrent les places d'apprentissage.

Le « système dual » de formation professionnelle en Allemagne repose sur trois grands principes :

- le principe de dualité ;
- le principe de primauté du métier ;
- le principe de consensus.

Le principe de dualité

C'est une caractéristique essentielle du système qui combine la formation dans des écoles professionnelles et la formation en entreprise.

La formation en entreprise est réglementée au niveau fédéral tandis que les programmes d'enseignement délivrés par l'école professionnelle relèvent de la compétence des Länders. Des mécanismes d'harmonisation et de coordination des programmes ainsi que des négociations entre les partenaires ont dû être mis en œuvre pour que le système fonctionne correctement.

Les jeunes apprentis qui effectuent leur formation dans des PME apprennent leur métier en participant directement à la production dans l'entreprise, tandis que ceux qui effectuent leur apprentissage dans une grande entreprise bénéficieront d'une formation professionnelle dans le centre de formation de l'entreprise.

Le principe de primauté du métier

L'objectif est d'être formé sur la base de référentiels métiers. Selon la loi fédérale, la formation professionnelle doit porter « sur de larges connaissances professionnelles de base et sur les savoirs et les capacités techniques nécessaires à l'exercice d'une activité qualifiée ». C'est sur cette base que sont élaborés les référentiels de formation auxquels participent les partenaires sociaux (fédérations patronales et syndicales). C'est sur la base du consensus obtenu que les référentiels sont adoptés par le ministre fédéral responsable.

L'apprentissage sur le lieu de travail représente le principe fondamental de la formation professionnelle en Allemagne, il est destiné au développement des compétences techniques et non techniques. Ces compétences doivent être combinées aux connaissances théoriques et aux habiletés liées au métier et doivent s'acquérir au long d'une période raisonnable (et non pas tout de suite) : la durée des formations sont de 3 ans dans ce système dual.

Le principe de consensus

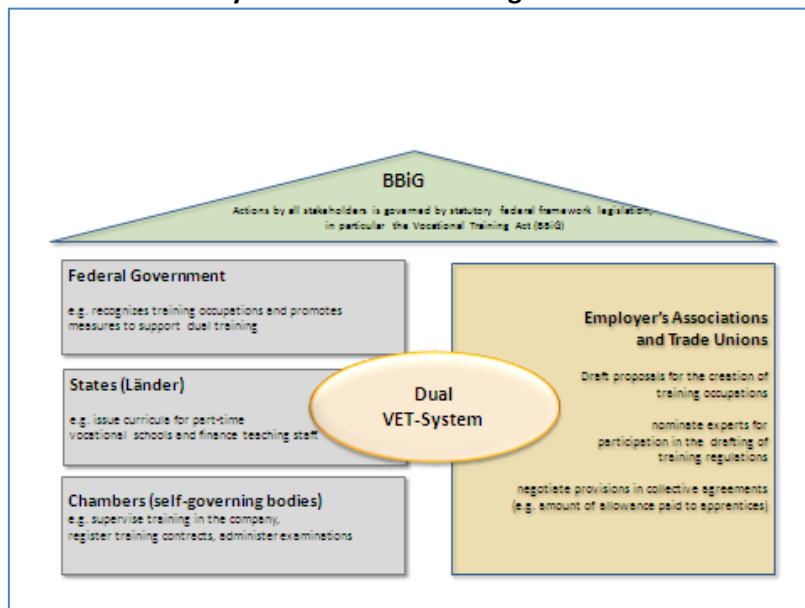
Le système dual repose sur le partenariat étroit entre le système scolaire et les entreprises. Il n'y a pas d'obligation autre que morale et communautaire qui pèse sur les entreprises pour offrir des

places d'apprentissage. Cependant, lorsqu'elles acceptent d'offrir des places de formation, elles doivent se soumettre aux réglementations qui déterminent les procédures de la formation professionnelle.

Parties prenantes et responsabilité dans un système dual



Le système dual en Allemagne



En Irlande aussi, la formation s'effectue très souvent dans l'entreprise sans intervention ou participation de formateurs externes. Les actions de formation relèvent surtout d'une combinaison entre la pratique dans l'entreprise et le tutorat qui permet d'accompagner la montée en compétence au plus près des besoins de terrain, et d'aider les personnes à s'intégrer dans l'entreprise

Il y a certaines exceptions à ces pratiques de terrain comme l'enseignement délivré par les établissements d'enseignement supérieurs ou des organismes de formation continue dans la vente de détail. Ces établissements d'enseignement supérieur développent ainsi des programmes de formation à temps plein qui intéressent en particulier les personnes de cycle supérieur qui souhaitent accéder à un poste qualifié ou hautement qualifié dans le secteur de la vente de détail, parmi les quels:

Dublin Institute of Technology School de détail et Services

Galway Mayo-Institute of Technology (GMIT)

Waterford Institutes of Technology (WIT)

University College Cork (UCC)

Dublin Business School (DBS)

IBEC Retail Skillnet offre une formation des cadres en gestion de détail.

De même, FAS ainsi que les organismes de formation du réseau Skillnets (Training Networks Programme (TNP) délivre de nombreuses formations auprès des entreprises

Depuis 1999 Skillnets est intervenu auprès de 60,000 entreprises irlandaises et a formé plus de 275,000 salariés à acquérir des compétences en lien avec les besoins des entreprises, tout secteur confondu.

Le « Retail Excellence Skillnet » et la « Irish Hardware Association Skillnet » offrent aussi des formations en réponse aux besoins identifiés de leurs membres. Les modules d'apprentissages sont adaptés aux réalités économiques et prévoient même des échanges transnationaux de bonnes pratiques, des conférences et des remises de prix.

Le rapport du Forfas en Irlande donne le point de vue des employeurs sur les pratiques de formation professionnelle.

Selon eux, les efforts de formation sont plus importants dans les grandes entreprises où la formation est délivrée généralement dans l'entreprise. La plupart des formations ne bénéficient pas d'une accréditation ou d'une certification au plan national. : « Alors que les entreprises reconnaissent les avantages de l'accréditation, elles estiment qu'elles peuvent bénéficier des compétences des travailleurs tout en évitant le fardeau administratif et les coûts de l'accréditation ».

Les entreprises du commerce de gros et du détail se font état d'obstacle à la formation dans l'entreprise. Ces obstacles sont liés à (au):

- La pression des coûts sur les marges
- La réduction des effectifs, ce qui rend de plus en plus difficile de libérer du personnel pour la formation.
- Le turnover dans le secteur qui dissuade souvent les entreprises d'investir dans les ressources humaines, d'autant plus qu'en période de baisse d'activité, le turnover du personnel n'est pas perçu comme un problème (mais souvent comme une solution).
- La mauvaise image du secteur ne permet pas de rendre les postes attractifs pour les bons candidats. Ce problème est partagé par l'ensemble des employeurs.

Vers la mise en place d'un cadre de compétence dans le secteur du commerce (gros et détail)

Une des principales recommandations prévue dans le rapport Fas est la mise en place et l'institutionnalisation d'un cadre de compétence pour le secteur afin d'élaborer des stratégies cohérente de développement de la formation.

Le cadre de compétence permettrait d'identifier toutes les compétences requises pour exercer un emploi dans le secteur du commerce, chaque domaine de compétence serait décrit et normé de manière détaillée ce qui permettrait de disposer de normes et de références communes de compétences pour le secteur donnant lieu à certification par les organismes compétents (FETAC, HETAC, Dublin Institute of Technology (DIT), les universités).

Des formations seraient délivrées pour chaque domaine de compétences. Ce cadre institutionnel des compétences fournirait aussi des informations sur les opportunités de carrière dans de le secteur du commerce. Les diplômes délivrés dans le cadre des compétences devraient faciliter la mobilité des salariés dans tout le secteur et devrait permettre d'attirer les talents

A Chypre, l'organisme clef en matière de formation est le HRDA (The Human Resource Development Authority of Cyprus) créé au niveau national et dont la composition est tripartite (13 personnes représentants les partenaires sociaux et gouvernement). Les entreprise paient une taxe de 0,5% de leur masse salariale à cette organisme et bénéficient en échangeant des services de formations dans l'ensemble du pays. Les formations ont donc lieu sous les auspices du HRDA qui approuvent les formations 2 fois par an.

La formation des PME est prise en charge à 80% à 50% pour les grosses entreprises. Ce sont les chambres de commerce qui soumettent les demandes de formation au HRDA, en juillet et en septembre et chaque semestre un catalogue de formation est proposé, publié et diffusé par le HRDA. Ces formations sont délivrées par des instructeurs qui forment un réseau dans tout le pays.

Deux types de formation sont proposés :

- Les programmes de formation habituelle : sur un ou deux jours, sanctionnés par un certificat en fin de formation.
- Les programmes annuels de formation dite vitale qui donne lieu à la publication d'une livre vert.

Ce sont les partenaires sociaux qui vont décider de ce qui est vitale ou non vitale en tant que formation : parmi ce qui est considéré comme vital pour 2012, on trouve « Innovative E-Commerce, or public policy making solutions for small business in Chyprus.

En France, un nombre important de formation sont assurés grâce aux OPCA. Ainsi L'OPCA du commerce de distribution aura permis, en 2010, de consacrer 337 millions d'euros à la formation des actifs du secteur du commerce et de la distribution, soit malgré la crise, une augmentation de 3% par rapport à 2009 et surtout +18% par rapport à 2008. Cet effort de formation a pu être réalisé grâce à la mobilisation de financement complémentaire aux 285 millions d'euros déjà versés par les entreprises adhérentes.

Parmi les services délivrés par les OPCA, il y a lieu de noter :

- L'anticipation des besoins en emploi, compétence et formation grâce aux études de l'Observatoire prospectif du commerce
- L'accompagnement du déploiement des projets dans les régions
- La promotion des priorités de formation des branches
- L'expertise de la réglementation de la formation professionnelle continue pour sécuriser les projets
- La mobilisation des financements complémentaire émanant de l'Etat, du FSE, du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels FPSPP, des conseils régionaux, de pôle emploi
- Le référencement d'offre de formation en réponse aux enjeux de qualification des salariés.

D'une manière générale le site des OPCA (Intergros ou Forco) fournissent de nombreuses information en matière de formation (conseils, démarches à suivre, conditions d'accès, financement, certificats, etc...)

Les entreprises disposent de plusieurs dispositifs de formation qu'elles peuvent utiliser selon leurs besoins À l'instar de l'entreprise A (ci-dessous). Deux types de formations en alternance « sous contrat de travail » leurs sont accessible

- l'apprentissage qui a été conçu dès l'origine comme un dispositif de formation initiale et comme une alternative à la formation sous statut scolaire, principalement destiné aux jeunes qui se destinaient à l'exercice d'un métier de premier niveau de qualification dans l'artisanat ou dans l'industrie. Comme les formations sous statut scolaire, les formations en apprentissage préparent aux diplômes ou aux titres enregistrés au répertoire national des certifications professionnelles.
- Les contrats de formation en alternance (contrats de qualification transformés en 2004 en contrats de professionnalisation), conçus au début des années 80 pour permettre à des jeunes sortis du système éducatif sans qualification. Réglementairement, ces contrats s'inscrivent donc dans la formation continue. S'ils peuvent déboucher sur un diplôme ou un titre, ils peuvent également préparer l'obtention d'un certificat de qualification

professionnelle (CQP) établi paritairement au sein d'une branche ou à « une qualification reconnue dans une convention collective ».

« On a des apprentis (300 à 400) mais pour 2014 on va non seulement aller vers des contrats de professionnalisation mais aussi des contrats d'apprentissage. On ne recourra pas aux contrats d'apprentissage dans la poissonnerie et la boucherie puisqu'avec les nouvelles normes d'hygiène en vigueur dans le secteur de la boucherie par exemple, on a plus besoin de véritable bouchers ; la carcasse est livrée prédécoupée et le boucher n'a plus à découper la carcasse, ce qui était un vrai savoir-faire qui s'acquiert par l'apprentissage. Par contre, nous avons désormais besoin d'apprentissage pour les compétences vertes, on va travailler avec des écoles CFA pour être prêt en mars prochain »

Interview d'une responsable de l'entreprise A

En Belgique, Dans le secteur du commerce de détail, l'IFAPME (Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises) propose des formations en alternance dans des secteurs su commerce: prêt-à-porter, librairie, bijouterie,... Ces formations s'adressent aux jeunes à partir de 15 ans. Pendant la durée de leur formation (maximum 3ans), les stagiaires obtiennent une dispense de la part du Forem pour les obligations découlant de leur statut de demandeurs d'emploi (exemples : les rendez-vous avec leur conseillère, les formations en recherche d'emploi, ...). Selon les statistiques du Forem, à la fin de leur parcours au sein de l'IFAPME, 70% des candidats décrochent un emploi dans leur domaine. Les 30% n'ayant pas réussi leur parcours avec succès retourne de plein droit au chômage, tout en conservant leurs droits.

L'IFAPME s'est entourée de partenaires européens. Le but est d'échanger des outils et des méthodes pédagogiques innovantes. De plus, l'IFAPME est un opérateur de formation européen expérimenté : dans les priorités des Fonds structurels de la Commission européenne (FSE et FEDER), dans les Initiatives communautaires (ADAPT, EMPLOI, EQUAL, INTERREG...), dans des programmes de formation professionnelle relevant de différentes Directions générales de la Commission européenne, dont la DG Éducation, la DG Entreprise (LÉONARDO, CEDEFOP...).

Avec le soutien du Fonds Social Européen, l'IFAPME a développé de nombreuses actions, notamment dans le domaine de l'orientation et de l'encadrement des jeunes en formation (actions de remédiation et de tutorat en entreprise) mais aussi dans le domaine de la formation pédagogique des formateurs.

Grâce au soutien du FSE, l'IFAPME a encore pu initier des formations spécifiques aux technologies de l'information et de la communication, et établir des partenariats avec des opérateurs de formation sectoriels, notamment dans les secteurs de la construction, de l'automobile, des métiers de bouche...

L'IFAPME a également activé d'importantes collaborations internationales dans le cadre des Initiatives communautaires, du programme LÉONARDO da VINCI et de l'Association des Compagnons du Devoir du Tour de France (AOCDTF) ayant pour finalités: l'échange, l'adaptation ou le transfert de méthodologies et d'outils sur le thème de l'alternance ; la création d'un réseau européen de développement de l'apprentissage dans le secteur de la construction ; la constitution d'un réseau européen de mobilité de jeunes apprentis notamment dans les métiers de l'artisanat et de la restauration ; la collaboration transfrontalière ; la mobilité des apprentis et des stagiaires ; l'établissement d'une convention de partenariat avec l'Association des Compagnons du Devoir du Tour de France portant sur la mobilité des apprentis

L'IFAPME participe également à deux projets pilotes de la Commission européenne visant à faciliter la reconnaissance des parcours de formation au niveau européen par le développement d'outils ECVET (European Credit System for Vocational Education and Training):

- VALoGReG (VAValue the Learning Outcomes in the Grande REGion)

Ce projet a pour objectif le transfert, la reconnaissance et l'accumulation des acquis d'apprentissage au sein de la Grande Région (Wallonie, Communauté germanophone, Luxembourg, Rhénanie-Palatinat, Sarre et Lorraine). VALoGReG s'appuie sur le développement d'une relation de confiance mutuelle et d'un accord partenarial entre les pays concernés. Un guide d'utilisation ECVET est mis en place pour la Grande Région. L'IFAPME est coordonnateur du projet pour la Belgique Francophone ;

- OPIR (Outils Pratiques Interrégionaux pour le Développement d'ECVET)

Ce projet vise le développement de la mobilité régionale et internationale, la création d'un langage commun, l'élaboration d'outils ECVET et la définition de paramètres de confiance mutuelle. Ce projet a abouti à la délivrance des premiers titres ECVET pour des apprentis belges et espagnols.

2.4 Reconnaissance et Certification

La reconnaissance et la certification des compétences font partie des domaines où la Commission européenne entend continuer à développer des initiatives phares à l'avenir. Les ambitions de la Commission ont été clairement identifiées dans plusieurs documents institutionnels et en particulier dans la communication de la Commission du 23 novembre 2010, au Parlement européen, au Conseil ; au Comité Economique et Social européen et au Comité des régions, intitulée « **Une stratégie pour des compétences nouvelles et des**

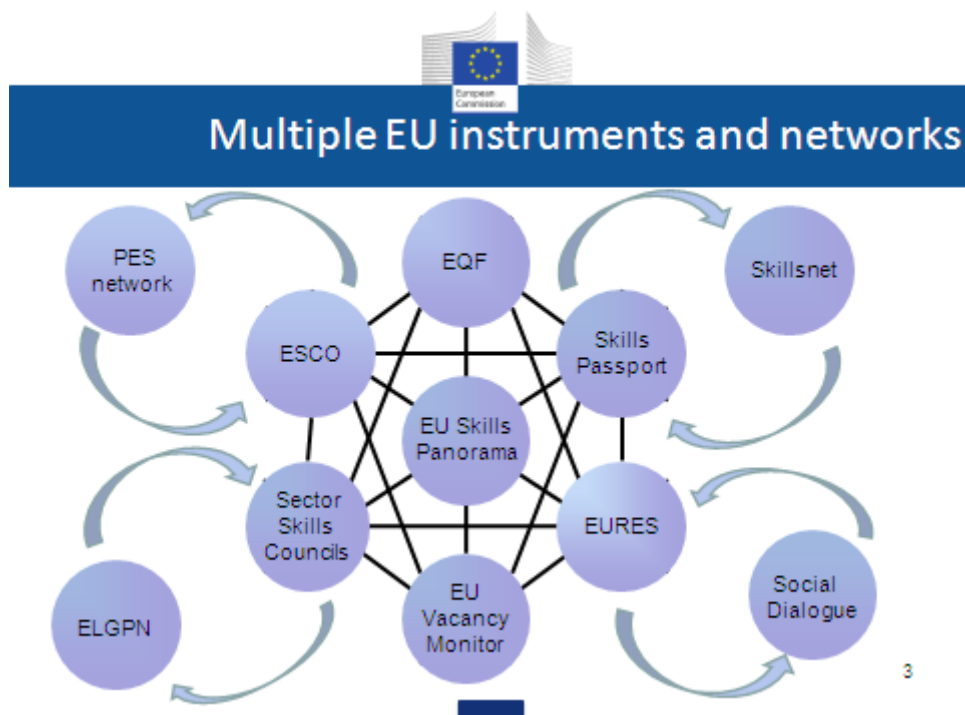
emplois: une contribution européenne au plein emploi. Cette stratégie vient renforcer les logiques de transparence et de référence qui prévalent depuis les années 1990.

Les logiques européennes en œuvre en matière de certification et qualification en Europe

- Logique d'équivalence qui s'inscrit dans les objectifs de libre circulation des travailleurs est consacré par la résolution du 6 juin 1974 sur la reconnaissance mutuelle des diplômes, certificats et autres titres »«équivalence possible entre les qualification) :
- Logique de correspondance formalisée par une décision du conseil de 1985 sur les correspondances des qualifications des formations professionnelles entre Etats membres ; c'est la première étape vers la reconnaissance mutuelle des diplômes et certifications : une nomenclature de 5 niveaux de formation est élaborées par la Commission européenne.. A la même époque le CEDEFOP fait une étude pour établir la correspondance entre les parcours de formation et les diplôme à finalité professionnelle< ;
- Logique de transparence qui émerge au début des années 1990. Cette logique devient la base conceptuelle pour une meilleure communication sur les qualifications entre les pays ; elle marque l'échec des logiques précédentes d'équivalence et de correspondance entre certification et/ou qualifications. Le cadre unique européen pour la transparence des qualifications et des compétences voit le jour en 2008.
- La logique de référence se développe à partir des années 2000 à la faveur des initiatives prises par les Etats pour l'enseignement supérieur (processus de Bologne) et l'adoption de la méthode ouverte de coordination (la MOC) et du renforcement de la coopération européenne dans la formation et l'enseignement professionnels (processus de Copenhague). Depuis lors, il se dégage une tendance forte à la conception et à l'utilisation de références communes

Cette stratégie pour des compétences nouvelles, s'inscrit dans le cadre de la stratégie européenne en faveur de l'emploi et de la croissance pour 2020 et vise l'objectif fixé par les Vingt-Sept d'atteindre dans les dix ans un taux d'emploi de 75% chez les hommes et les femmes entre 20 et 64 ans.

Afin notamment de mieux concilier la demande et l'offre de compétence, la nouvelle stratégie propose la création d'un panorama européen des compétences, « le skills panorama ». Celui – ci vient compléter d'autres outils ou programmes important comme le montre le schéma si dessous.



Source Commission européenne

Le « skills panorama » ou « panorama des compétences »

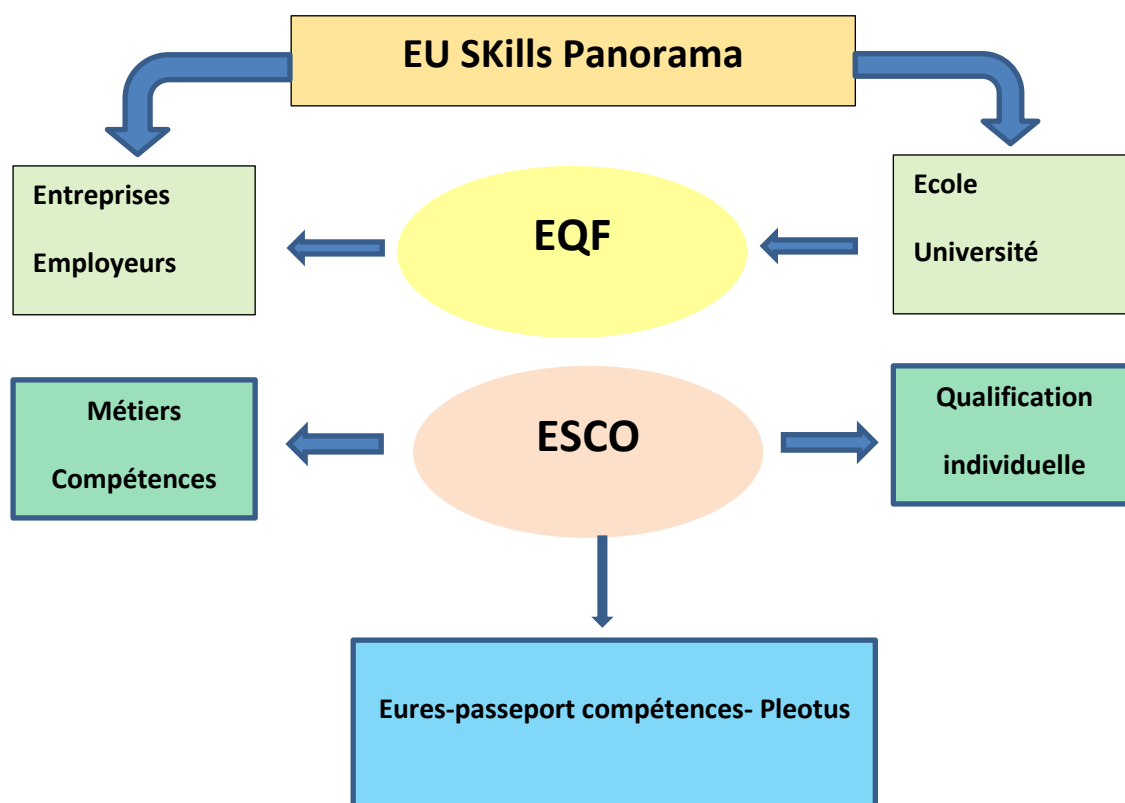
La Commission propose de mettre en place à partir de 2012 « un panorama européen des compétences ». L'idée est de visualiser en ligne les prévisions en terme d'offre et de besoin de compétences jusqu'en 2020. Le panorama fournira des informations sur les 25 professions les plus en vue et les 5 professions les plus demandées dans chaque État membre. Il se basera notamment sur les travaux de l'Observatoire des postes vacants au sein de l'UE et sur des enquêtes réalisées auprès des employeurs, des personnes en formations et des diplômés. Le panorama doit enfin fournir une analyse prospective par secteur et pour ce faire il s'appuiera sur les travaux des conseils sectoriels européens sur l'emploi et les compétences en passe d'être créées. Les secteurs des sciences, des technologies, l'ingénierie et les mathématiques feront, feront l'objet d'une attention particulière.

Source Europa

Parmi ces outils ou programmes importants pour concilier l'offre et la demande des compétences, et améliorer les transitions entre « l'école » et l'entreprise deux initiatives communautaires sont présentées comme déterminantes pour faciliter la conciliation de la demande et l'offre de compétence en Europe : EQF et ESCO qui se complètent

- Le Cadre Européen des Certifications (EQF) facilite la reconnaissance et la comparaison des qualifications ; il a pour objectif d'établir des correspondances entre les systèmes de certification des différents pays par rapport à un cadre de référence européen commun. Les individus et les employeurs pourront utiliser le CEC pour mieux comprendre et comparer les niveaux de certification de différents pays et systèmes d'éducation et de formation
- L'ESCO est une taxonomie des compétences, des aptitudes des certifications et des professions au plan européen ; cet outil est destiné à fournir une description des

compétences et des qualifications requises pour un large nombre de professions et devrait faciliter la mise en ligne avec des portails d'emplois de différents pays qui actuellement échangent difficilement des données entre eux. Le système ESCO est multilingue et devrait permettre l'échange de CV et d'offres d'emploi stockés dans différents systèmes informatiques. L'ESCO permettrait ainsi aux portails d'emploi en ligne tels que EURES, de proposer des emplois à des citoyens dans tous les États membres de l'UE.



Source : graphique construit suite à une intervention des représentants de la Commission européenne -conférence Bruxelles le 7 décembre 2012.

Un des principaux intérêts de cette démarche e terme de « skills panorama » est de mettre l'accent dans les deux domaines du marché du travail et du secteur de l'éducation sur les profils d'aptitudes et de compétences individuel. Au lieu de décrire des qualifications au moyen de facteurs de production (par exemple, le temps consacré à l'apprentissage), il s'agit désormais de se concentrer sur les connaissances, les aptitudes et les compétences acquises, ce qui devrait réduire le fossé entre le monde de l'Education-formation et celui de l'emploi. L'ESCO sear leur langage commun ; ce qui devrait rendre les qualifications plus transparentes entre les différents Etats membres (échanges de CV et offres d'offres d'emploi stockés dans différents systèmes

Bien qu'il faille se féliciter des actions et des efforts de la Commission européenne pour faire converger les systèmes, force est de constater la grande hétérogénéité qui persiste à régner entre les Etats membres en matière de certification ; « Singularité, spécificités, cloisonnement, éparpillement et fragmentation des systèmes de certification en Europe sont le plus souvent à l'origine de difficultés contre productives » disait un responsable de la Commission européenne²³

Le processus de convergence est lancé au niveau européen dans un domaine où les différences sont nombreuses et importantes entre les Etats membres . Les commentaires qui suivent ne visent pas à analyser les différents systèmes mais à pointer les principales caractéristiques inhérente à ces de ces systèmes.

En Allemagne, le système dual (voir ci-dessus) connaît plusieurs modes de certification. L'évaluation des apprentis dans le cadre de ce système repose sur une triple certification. Chaque apprenti doit obtenir à la fin de sa période d'apprentissage, un certificat accordé à la suite d'un examen final national auquel sont soumis tous les apprentis, quel que soit le secteur, un certificat délivré par le formateur de l'entreprise et une évaluation de l'école de formation professionnelle.

Dans le secteur du commerce et dans le but de favoriser la mobilité des salariés, un projet dénommé le projet KODE, a été lancé avec pour objectif de créer un outil de mesure et de validation des compétences et les connaissances acquises de manière non formelles.

Le DQR (Qualifications Framework for Lifelong Learning) en Allemagne est une transposition nationale du Cadre Européen des Certifications .L'objectif est de faire en sorte que les différences entre les qualifications soient plus transparentes de manière à promouvoir la mobilité, en mettant l'accent sur la nécessité de fonder le processus de qualification sur les résultats de l'expérience et de l'apprentissage, les « learning outcomes » ou « outcome orientation ». Les compétences sont au cœur du dispositif qui distingue les compétences professionnelles (compétences et connaissances) et les compétences personnelles (compétence sociale et self compétence)

En France, les enjeux socio-économiques et politiques de sécurisation des parcours professionnel ont donné à l'adoption de mesures législatives en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) , de droit individuel à la formation (DIF), ou bien de validation des acquis et de l'expérience (VAE) Ces développements ont conduit à repenser la question des parcours professionnels en valorisant les compétences, l'expérience et les connaissances des intéressés ; toute expérience étant envisagée comme formatrice.

Le CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) fait partie aussi de ces dispositifs ; il est une certification créée et délivrée dans une branche professionnelle et est conçu pour valider les acquis professionnels d'un métier. Il est délivré par un jury de professionnel.

²³ Michel ARIBAUD, responsable ECVET Commission européenne, réunion AFAE, 2010

Ce dispositif s'inscrit pleinement dans le cadre du soutien aux politiques de formation définies par les branches du secteur du commerce, en particulier du commerce de détail qui connaît 34 CQP. Dans le commerce de gros A ce jour, les CQP sont opérationnels dans plusieurs branches : le négoce de matériaux de construction, le négoce de bois et les commerces de gros

Le CQP sert de référentiel de compétences, il atteste des compétences acquises par le vendeur conseil par exemple ; il s'agit de définir ce que les branches ont en commun (tronc commun de compétences) et quelles sont leurs spécificités (compétences spécifiques)

Le CQP permet de mieux concilier l'offre et la demande en compétence en compétence en créant des passerelles entre branches en fonction des flux d'emploi, sur la base de qualification transversales qui permettent aussi de sécuriser l'emploi.

Certaines branches connaissent de profondes mutations, ce qui pose la question de leur devenir, de leur survie. Les salariés de ces branches doivent pouvoir bénéficier de reconversion vers une autre branche, ce qui nécessite de promouvoir la mobilité entre branches, géographique, interentreprises. A cet égard, les CQP sont des leviers d'anticipation des métiers et des compétences et un instrument de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences

Il en est ainsi aussi de la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) qui reste un outil nécessaire pour faire reconnaître ses compétences, viser une qualification ou sécuriser son emploi. La VAE peut permettre d'obtenir la totalité ou une partie d'un diplôme sur la base de l'expérience. Le candidat à la VAE doit démontrer que ses acquis professionnels et personnels correspondent aux connaissances et aptitudes exigées pour l'obtention partielle ou totale du diplôme visé. Il convient donc en amont de mener une réflexion sur son expérience professionnelle et extra professionnelle, de préciser son projet professionnel afin de choisir la bonne filière et le bon diplôme.

Pour les professionnels du commerce, agir sur la VAE dans les grandes entreprises c'est axer les formations sur les vrais besoins, identifier et canaliser les actions utiles pour les salariés ; c'est un outil de la GPEC qui permet en outre de rationaliser les coûts de formation. Une action de VAE peut être accessible dans le ; cadre du plan de formation, du DIF ou d'une période de professionnalisation. Le Forco prend en charge certains coûts
Source : FORCO

Selon Intergros, l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé du commerce de gros et international, les raisons et objectifs sont nombreux pour envisager un projet de VAE :

- Faire reconnaître et valoriser vos compétences professionnelles
- Progresser vers de nouvelles responsabilités
- Préparer une évolution de carrière
- Être reconnu à votre juste valeur par votre entourage, votre famille

- Organiser votre reconversion et favoriser votre employabilité
- Évoluer dans votre activité
- Créer ou reprendre une entreprise...

Dans le commerce en gros, les formations durant le contrat de professionnalisation conduisent à un diplôme ou un titre professionnel dans 60 à 80% des cas, sauf pour l'Exportation de fruits et légumes où le taux de diplômés est faible

De nombreuses informations relatives à la VAE ou aux CQP sont fournies sur les sites des OPCA Forco ou Intergros.

A souligner aussi l'existence du passeport orientation formation générale qui peut être délivré par le pôle Emploi en France. C'est un **outil de valorisation** des aptitudes, des connaissances et des compétences: il permet à chacun de mieux se connaître, de formaliser ses expériences et de retracer les étapes de sa vie professionnelle. Concrètement, c'est un outil qui peut servir à repérer ses besoins en formation, élaborer un projet de VAE, faciliter une évolution professionnelle, rédiger un CV, identifier ses points forts et ses points faibles, préparer un entretien d'embauche, etc.

En Belgique, les agences pour l'emploi comme le Forem, Actiris ou VDAB en Flandre proposent des stages de mise en situation professionnelle en entreprises (MISIP). Ces agences ont mis en place des procédures de validation des compétences. La formation dans le commerce mais aussi dans d'autres secteurs a de plus en plus lieu en dehors de l'école dans l'entreprise. Des procédures de validation des compétences ont été mises en place pour tous les métiers (et non seulement les métiers en pénurie comme ce fut le cas dans un premier temps) ; elles sont l'œuvre des centres de validation de compétence qui s'adressent aussi bien aux salariés qu'aux demandeurs d'emploi

Dès l'origine, le centre de validation des compétences et les partenaires sociaux voulaient que ce soit à la fois pour les demandeurs d'emplois et pour les travailleurs actifs mais dans l'esprit même de la validation, l'expérience de travail et la maîtrise du métier acquises durant quelques années restent indispensables.

Les statistiques de 2008 montrent qu'il y a 51 % de travailleurs actifs avec plus d'un candidat sur deux porteurs d'un CESS (certificat d'enseignement secondaire supérieur) ou équivalent. Sur les 985 inscriptions, il y a eu 8,5 % d'abandons et 67,5 % de réussite.

Les procédures diffèrent quelque peu entre la partie wallonne et flamande puisque qu'en communauté française on valide une partie du métier tandis qu'en Flandre on valide un métier. Dans la communauté française en effet, un métier est »découpé » en minimum deux et maximum cinq unités de compétences ; chaque unité de compétence fait l'objet d'une épreuve de validation et donne lieu à un titre de compétence.

En Belgique francophone il existe aussi un dispositif VAE qui vise à valoriser les acquis d'expérience. Mais alors qu'en France ce dispositif VAE instaure une procédure de reconnaissance des compétences d'un candidat par un jury, lui permettant d'accéder à un

diplôme, en communauté française de Belgique, la VAE permet d'accéder aux études universitaires et non d'obtenir un diplôme sur base unique de l'expérience

Au Royaume-Uni *Skillsmart Retail* a lancé un certain nombre d'initiatives pour valoriser et reconnaître les compétences, en particulier le « passeport de compétences » pour le secteur de la distribution. Ce passeport est conçu pour garder une trace des compétences des employés et permet d'établir un dossier complet faisant état de la formation et des compétences acquis par les personnes tout au long de leur carrière. Ce passeport a été mis à l'essai au début de 2006 et mis en œuvre au niveau industriel en septembre de la même année. Le passeport coûte 10£/an/personne ; il est transférable entre les employeurs. Son coût peut être payé par l'employeur ou la personne.

Par ailleurs, un système de certification a été mis depuis longtemps en place au Royaume-Uni : les NVQ (National Vocational Qualifications) qui viennent récompenser en Angleterre, au Pays de Galles et en Irlande du Nord, les personnes qui ont accompli une formation ayant fait l'objet d'une évaluation. En Ecosse il y a le Scottish Vocational Qualifications (SVQ). Pour obtenir une NVQ, les candidats doivent prouver qu'ils disposent de la compétence nécessaire pour mener à bien leur tâche conformément aux normes professionnelles nationales qui décrivent les compétences attendu quel que soit le métier concerné. *Skillsmart Retail* a établi un cadre de huit niveaux de qualifications relatives aux opérations de vente au détail, progressant du niveau d'entrée (niveau 1), à celui de maîtrise et de doctorat (niveau 8).

A Chypre, l'institution HRDA ne délivre pas directement la formation (voir ci-dessus) mais est à même de procéder à la certification. Les compétences linguistiques dans le commerce de détail sont très recherchées, la langue anglaise bien sûr mais aussi le russe dans le sud du pays (Linassole)..

V. Conclusion

Nous avons tenté de mener un exercice de compréhension des évolutions qui marquent et impriment de développement de l'écosystème du commerce ainsi que des impacts sur l'emploi, les métiers et les compétences.

L'analyse des facteurs du changement et plus spécifiquement celle de l'impact des nouvelles technologies de l'information et des communications nous a conduit à la fois à ne pas surestimer cet impact dans la mesure où l'entrée des nouvelles technologies ne constitue pas en soi une transformation des métiers et à ne pas sous-estimer les conséquences du changement qu'ils s'agissent du secteur du détail ou du commerce de gros, qui conduisent à créer de nouveaux besoins en compétences.

La nécessité d'une part de concilier l'offre et la demande de compétences, de sécuriser les parcours professionnels des personnes d'autre part exige un traitement de ces questions dans l'anticipation, c'est-à-dire en temps utile, en utilisant des dispositifs favorisant notamment une analyse prospective des métiers et des compétences.

Les observatoires ou les organisations similaires institué dans les Etats membres répondent à cette nécessité et leur mise en réseau contribueraient certainement au travers de l'échange de bonnes pratiques à promouvoir la mobilité des travailleurs dans et vers l'emploi au niveau national ou européen. Ils devraient donc constituer de solides piliers pour permettre d'anticiper les besoins en compétences dans le secteur du commerce. Nos interviews auprès de ces observatoires nous ont néanmoins montré leur fragilité puisque certains sont soumis à des mesures d'austérité dans un contexte de crise, et sont amenés soit à disparaître soit connaître une restructuration.

Au plan européen, la Commission a investi depuis plusieurs années le champ des besoins en compétence en utilisant des approches souvent différente, passant d'une approche fondé sur la libre circulation des personnes et des travailleurs à des initiatives en termes de mobilité.

La création d'un Cadre Européen des Qualifications est une des initiatives européenne dont il convient certainement de se féliciter puisqu'elle doit permettre la convergence entre les systèmes nationaux de certifications. Par ailleurs, l'outil européen ESCO devrait à l'avenir fournir une description des compétences et des qualifications requises pour un large nombre de professions et devrait faciliter la mise en ligne avec des portails d'emplois

Ces initiatives européennes se retrouvent néanmoins confrontées dans leur mise en œuvre à des questions d'efficacité qui tiennent au moins à plusieurs facteurs importants

Le premier est lié à la diversité et l'hétérogénéité des systèmes et des outils en place au niveau national. Qu'ils s'agissent de formation professionnelle, de certification ou de

reconnaissance des compétences, le fossé est parfois énorme entre les différents dispositifs en œuvre dans les Etats membres. L'analyse des pratiques de formation et de certification des compétences dans le secteur du commerce montre que le terrain de l'entreprise est le plus approprié pour bénéficier de qualifications, et que l'expérience accumulée est un gage authentique de « savoir –faire » et de « savoir –être ». Lorsqu'on écoute les professionnels, le fossé entre l'école et l'entreprise semble trop souvent exister. La formation scolaire vise principalement le marché général du travail alors que la formation en entreprise transmet des compétences appropriées à une entreprise ou à des entreprises de même nature. Plusieurs Etats membres ont pris des initiatives pour combler ce fossé ; mais une chose semble simple et claire : ce n'est pas seulement sur le banc de l'école qu'on acquiert les compétences nécessaires au développement de sa trajectoire professionnelle, en particulier dans le secteur du commerce.

Mais pour faire appel et surtout répondre aux besoins en compétences dans le secteur, besoin est de changer l'image négative du secteur qui renvoie à celle de la précarité de l'instabilité dans l'emploi. Même si la majorité des contrats de travail sont comme en France à durée indéterminée, les conditions de travail et de salaires sous le contrat sont généralement inférieures aux normes en vigueur dans d'autres secteurs de l'économie et n'invitent pas les personnes, les jeunes en particulier, à se montrer employables sur le marché du travail. Bien que les salaires soient plus élevés dans le commerce de gros, ce secteur est souvent trop éloigné des particuliers pour accueillir les démarches des demandeurs d'emploi.

Ajoutons à cela qu'aujourd'hui les frontières entre les catégories professionnelles sont de plus en plus floues et moins normalisées et homogènes que par le passé. Les compétences nécessaires pour un emploi spécifique diffèrent grandement, même pour une profession identique. La même profession est souvent associée à des emplois qui diffèrent en termes d'environnement de travail, de taille du lieu de travail, d'outils et de ressources utilisés et de produit fini. C'est la raison pour laquelle l'outil européen ESCO se concentre sur la classification des aptitudes et des compétences individuelles. L'objectif est de comprendre l'ensemble des compétences individuelles de chaque personne et les compétences requises pour chaque emploi.

Le deuxième facteur est lié à l'implication des acteurs dans la mise en œuvre des initiatives communautaires. Les initiatives de la Commission sont nombreuses et la synergie entre celles-ci conditionnent en grande partie leur efficacité. Or ces synergies n'auront réellement un impact que si les différents acteurs concernés (entreprises, représentants salariés, salariés, personnes à la recherche d'emploi, autorités publiques, etc..) se mobilisent en ce sens. Cette mobilisation nécessite un investissement important qui n'est pas du ressort des acteurs concernés. Il est nécessaire de s'interroger sur les conditions d'appropriation par les acteurs de terrain des travaux effectués au niveau européen. Plus que jamais la Commission européenne et les acteurs clefs dans les différents secteurs doivent échanger de manière constructive pour arriver s'accorder sur les enjeux en matière d'emploi et de compétences et sur la démarche à suivre.

Or ceci n'est pas gagné comme le montre une déclaration de la Commission relative au projet ESCO, en novembre 2012 qui démontre peu d'enthousiasme en ce domaine :

« Au premier abord, un système de classification peut ne pas sembler utile au quotidien des citoyens. Bien qu'il soit exact que, normalement, la classification ESCO ne sera pas directement consultée par les citoyens, elle leur sera tout de même utile. »²⁴

C'est pourtant les actions proactives des acteurs qui favoriseront les synergies entre ces différentes initiatives européennes et permettront de répondre aux besoins en compétence en améliorant notamment les liens et les passerelles entre l'école, la formation professionnelle et le marché du travail.

Le troisième facteur d'efficacité est lié à la capacité des instances communautaires à soutenir les initiatives nationales en matière d'anticipation des besoins en compétences dans le secteurs et en matière d'innovations sociales face à l'adoption de mesures nationales d'austérité qui ne sont pas forcément favorables à la mise en place de mesures ou de dispositifs d'anticipation.

Ceci d'autant plus que les entreprises du secteur du commerce n'est pas toutes sur un même pied d'égalité. S'il est vrai que les grosses entreprises disposent de moyens pour observer et anticiper les besoins en matière d'emploi, les PME sont souvent démunis de moyen et ont souvent besoin de s'appuyer sur des observatoire territoriaux ou sectoriels pour prendre des décisions stratégiques. La dimension territoriale ne doit pas à cet égard être ignorée dans la gestion anticipée des compétences.

Ceci dit, les Etats membres doivent plus que jamais échanger des informations et des bonnes pratiques afin notamment de faciliter les transitions entre l'école et le monde du travail et de l'entreprise. Pour exemple, le système d'enseignement français n'a que peu de lien avec le système d'emploi. Lorsqu'on compare le système d'enseignement et de formation français et allemand, il ressort par exemple que le système dual, en raison d'une plus grande adéquation avec le système d'emploi et avec l'utilisation de mécanismes décentralisés d'autogestion du marché des places d'apprentissage, offre de meilleurs préalables à une coordination efficace des places de formation et des besoins à court terme de relève de la main-d'œuvre que le système français.

Il semble que des initiatives nationales aillent sous l'effet de la dynamique communautaire dans ce sens mais il faudra sans doute encore du temps pour que tous les pays empruntent la même voie.

Dison pour conclure que tout devrait être mis en œuvre pour éviter les pénuries de main d'œuvre à venir d'une part et permettre à chacun de réaliser ce qu'il est dans ce qu'il fait d'autre part.

²⁴ voir document de la Commission européenne « classification européenne des aptitudes/compétences, certifications et professions (ESCO) » novembre 2012

VI. ANNEXE

1. L'outil « capacité »

Focus sur une action territoriale

Comment anticiper et accompagner les travailleurs d'un espace soumis à des transitions professionnelles ?

Comment accompagner des Entreprises dans des processus de recrutement sur des métiers en tension ?

Le groupe ALPHA a développé une méthode d'appréciation des potentialités économiques et RH d'un territoire dans le but de permettre aux acteurs de consolider et partager l'information souvent éparse qui existe au sein de celui-ci.

La matérialisation finale de cette approche est un site web interactif dédié au Territoire (c'est-à-dire à l'ensemble des acteurs, qui sont simultanément contributeurs et utilisateurs de l'espace internet)

Le site présente 3 clefs d'entrée :

- Un espace Entreprise
- Un espace Particuliers (Actifs)
- Un espace Territoire
- **Pour le Particulier** : C'est un outil d'aide à l'orientation professionnelle et de construction de son parcours
- **Pour le Territoire** : C'est un outil de cartographie des potentiels économiques et RH d'une zone déterminée
- **Pour les Entreprises** : C'est un outil de recherche de profils d'individus qui pourraient satisfaire leurs besoins en compétences moyennant une formation adaptée



est une base de données interactive mis en ligne (**web**)

permettant de cartographier un territoire dans sa dimension économique (Entreprises) et RH, présentant un mode d'utilisation à triple entrées : Particuliers, Territoire et Entreprises.

De par sa conception et sa destination, c'est également un outil qui **argumente de travailler sur une dimension territoriale et interbranche** et qui peut servir de support à une dynamique de coopération multi acteurs engagés dans un processus de GPEC Territoriale.

Cette dimension Interbranche / Territoriale rassemblée sur un même outil résultant d'une démarche commune de construction permet ainsi de pousser une démarche proactive du « territoire et de ses acteurs » vers notamment le FPSPP, et facilite l'articulation des plans d'actions à vocation de « développement économique » avec les plans d'action plus centrés sur la dimension sociale de la GTEC (Sécurisation des Parcours Professionnels, gestion active et anticipée des transitions professionnelles)



Les principes directeurs de l'outil capAcité

Le principe consiste à réaliser la cartographie des mobilités professionnelles potentielles sur un territoire, par la mise en œuvre d'une démarche centrée sur l'utilisation dynamique du concept d'employabilité, au cœur des actions engagées dans le processus des évolutions des métiers et des reconversions professionnelles.

Nous proposons une approche dynamique de l'utilisation de la notion d'employabilité que nous avons développé et qui consiste à projeter la résultante de la combinaison de ses 3 composantes Habiletés, Habitudes, Attitudes,, rapportées à des domaines de Connaissances constitutifs de l'exercice d'un métier, qui permet de « mesurer » la capacité des individus à transférer ces éléments vers une autre branche d'activité, un autre métier, une structure d'accueil de taille différente.

Le concept général :

Tout individu accède à un niveau de compétence / performance dans un métier, ou de savoir-faire (technique), parce qu'il sait (ou peut) exploiter et développer un certain type d'habiletés qu'il détient, ou pour lesquelles il a des prédispositions.

Inversement, tout type de métier est constitué d'une somme d'habiletés, à envisager comme des pré-requis indispensables à détenir et à développer pour pouvoir accéder à une maîtrise de celui-ci.

Ainsi, la notion d'employabilité d'un individu peut se concevoir, non pas seulement sous l'angle d'un portefeuille de compétences et d'expériences validées dans un contexte – métier spécifique, mais davantage dans une optique d'aptitudes intégrées à caractère transverse, susceptibles de concourir à un apprentissage facilité de nouveaux savoir-faire dédiés.

Cette approche, est particulièrement intéressante à mettre en œuvre dans le cadre de reconversion de salariés (orientation) et /ou dans le cadre de recrutement de la part des entreprises sur des métiers en tension

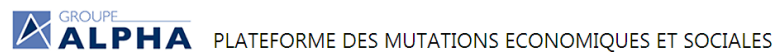
L'innovation essentielle portée par notre démarche réside dans l'idée de traduire sur une même grille de lecture les profils individuels et les profils type des métiers.

Pour le Territoire, l'espace de recherche permet d'identifier et de localiser les entreprises selon la nature de leur activité.

La base de données initiale « reconstituée » de manière théorique (statistique) les effectifs des entreprises par métiers

Une fonction zoom permet de centrer sur un périmètre cible et d'obtenir une vision plus détaillée du territoire

L'utilisation de l'outil capAcité



espace particuliers espace territoires espace entreprises administration

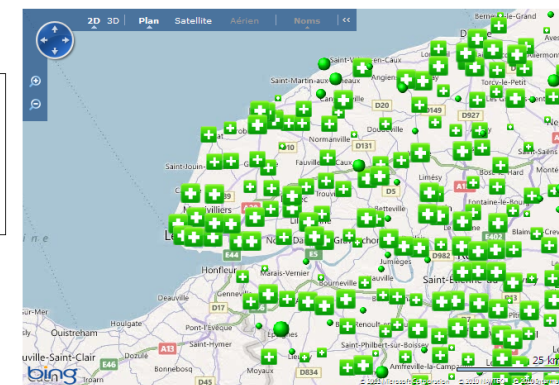
recherche & carte

recherche entreprise

Code postal:

par domaine
 Section:
 Division:
 Classe:
 NAF:
 par code ou par libellé
 Métier:

Bassin d'emploi: HAUTE-NORMANDIE



espace particuliers espace territoires espace entreprises administration

recherche & carte

recherche entreprise

Code postal:

par domaine
 Section:
 Division:
 Classe:
 NAF:
 par code ou par libellé
 Métier:

Bassin d'emploi: HAUTE-NORMANDIE



Plusieurs requête de recherche sont possible

Ex : pyramide des âge par secteur et par métier, avec la visualisation « des entreprises qui ont ces métiers dans leurs effectifs »

Au-delà de la localisation des entreprises, un deuxième espace de recherche permet de :

- Sélectionner un métier (métier recherché, en tension, ou inversement fragilisé de par les évolutions et les mutations économiques)
- Rechercher les « métiers » qui présentent un profil Habiletés – Habitudes – Attitudes / Connaissances compatibles à X% (variable)
- Chercher et visualiser les entreprises du territoire qui ont dans leurs effectifs ces métiers

Partagée par l'ensemble des acteurs d'un territoire, cette base d'information peut servir à anticiper les actions à mettre en œuvre pour faciliter d'une part les mobilités professionnelles des actifs fragilisés dans leurs emplois, mais également les recrutements à venir des entreprises qui elles sont en phase de développement

L'utilisation de l'outil capAcité

GROUPE ALPHA PLATEFORME DES MUTATIONS ECONOMIQUES ET SOCIALES

espace particuliers espace territoires espace entreprises administration

recherche métiers carte rapport

recherche profils

métier :
 perspective d'embauche :
 bassin d'emploi :

correspondance métier : 85%

Terminé Internet 100%

Au-delà de la localisation des entreprises, un deuxième espace de recherche permet de :

- **Sélectionner un métier (métier recherché, en tension, ou inversement fragilisé de par les évolutions et les mutations économiques)**
- **Rechercher les « métiers » qui présentent un profil Habiletés – Habitudes – Attitudes / Connaissances compatibles à X% (variable)**
- **Chercher et visualiser les entreprises du territoire qui ont dans leurs effectifs ces métiers**

Partagée par l'ensemble des acteurs d'un territoire, cette base d'information peut servir à anticiper les actions à mettre en œuvre pour faciliter d'une part les mobilités professionnelles des actifs fragilisés dans leurs emplois, mais également les recrutements à venir des entreprises qui elles sont en phase de développement

L'utilisation de l'outil capAcité



espace particuliers espace territoires espace entreprises administration

recherche métiers carte rapport

Métier	Effectif	Perspective embauche
<input checked="" type="checkbox"/> (Conduite d'engins de déplacement des charges) - s.infos	2053	
<input checked="" type="checkbox"/> (Construction en béton) - s.infos	1380	
<input checked="" type="checkbox"/> (Conduite d'équipement d'usinage) - s.infos	1272	
<input checked="" type="checkbox"/> (Personnel de caisse) - s.infos	836	
<input checked="" type="checkbox"/> (Montage de structures et de charpentes bois) - s.infos	405	
<input checked="" type="checkbox"/> (Montage d'agencements) - s.infos	398	
<input checked="" type="checkbox"/> (Soudage manuel) - s.infos	274	
<input checked="" type="checkbox"/> (Réalisation - installation d'ossatures bois) - s.infos	133	
<input checked="" type="checkbox"/> (Réalisation et restauration de façades) - s.infos	122	
<input checked="" type="checkbox"/> (Réalisation d'articles en cuir et matériaux souples (hors...)) - s.infos	48	
<input checked="" type="checkbox"/> (Réalisation de structures métalliques) - s.infos	40	



Pour les Entreprises qui cherchent à recruter sans nécessairement trouver facilement sur le marché du travail le « salarié idéal », l'outil permet d'élargir les critères de sélection non plus sur les aspects de compétences techniques avérées (expérience professionnelles dans le métier visé) mais en repérant sur le marché les individus qui présentent des profils HHAC compatibles avec les attendus du métier

Cette démarche implique que l'entreprise renseigne « son profil idéal » en valorisant les critères qui lui semblent les plus essentiels pour qu'un individu atteigne rapidement, après une période de formation et de pratique, les compétences souhaitées.

Le système lui permet de créer ainsi son « profil idéal » à partir d'une grille HHAC en ligne

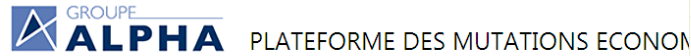
L'utilisation de l'outil capAcité

The screenshot shows the web interface of the 'GROUPE ALPHA' platform, titled 'PLATEFORME DES MUTATIONS ECONOMIQUES ET SOCIALES'. The navigation menu includes 'espace particuliers', 'espace territoires', 'espace entreprises', and 'administration'. The 'ORIL INDUSTRIE' logo is visible. The main content area features a flow diagram with two blue boxes at the top: 'rechercher un candidat par métier' and 'rechercher un candidat par profil'. A central blue box connects these to two grey boxes at the bottom: 'informations effectifs' and 'informations entreprise'. The browser's taskbar at the bottom shows the word 'Terminé' on the left and 'Internet' with a 100% zoom level on the right.

Les résultats de sa recherche lui permettent de visualiser où se trouvent les actifs du territoire qui présentent des profils « compatibles » avec sa recherche

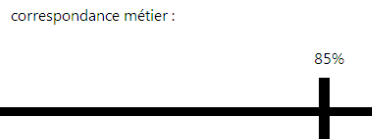
L'entreprise peut faire varier le % de recouvrement pour élargir ou restreindre les écarts de profils

L'utilisation de l'outil capAcité



espace particuliers espace territoires espace entreprises administration
recherche métiers carte rapport

profil :
 bassin d'emploi :

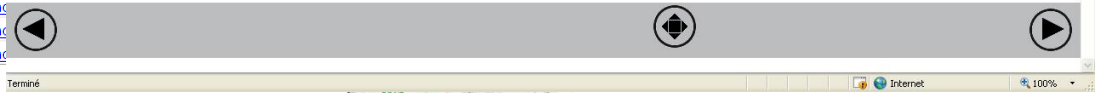


Nom
Démo Haute Normanc
Démo Haute Normanc
Démo Haute Normanc
Démo Haute Normanc
Démo Haute Normanc
Démo Haute Normanc
Démo Haute Normanc
Démo Haute Normanc
Démo Haute Normanc



espace particuliers espace territoires espace entreprises administration
recherche métiers carte rapport

Nom	Prénom	Correspondance
Démo Haute Normandie	PRS13	98.6 %
Démo Haute Normandie	PRS34	95.2 %
Démo Haute Normandie	PRS22	89.4 %
Démo Haute Normandie	PRS23	88.2 %
Démo Haute Normandie	PRS36	88.1 %
Démo Haute Normandie	PRS14	87.4 %
Démo Haute Normandie	PRS35	86.3 %
Démo Haute Normandie	PRS7	85.0 %



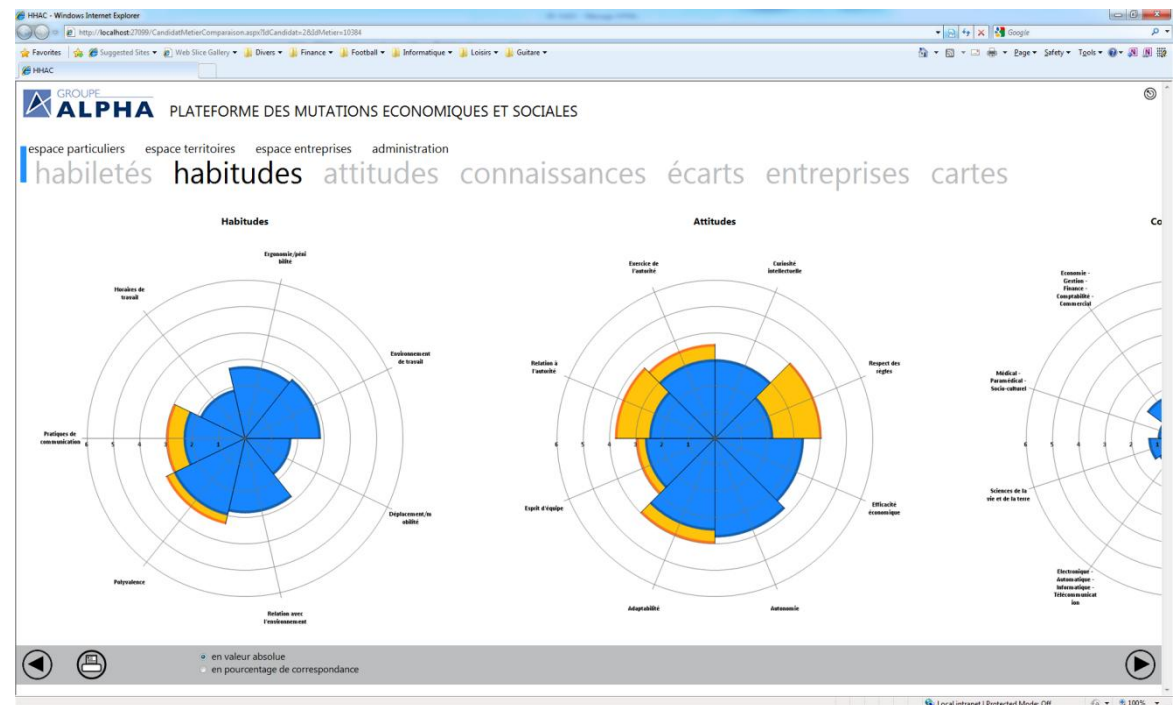
Les résultats de sa recherche lui permettent de visualiser où se trouvent les actifs du territoire qui présentent des profils « compatibles » avec sa recherche

L'entreprise peut faire varier le % de recouvrement pour élargir ou restreindre les écarts de profils

L'entreprise peut ensuite visualiser « les écarts » entre ses attendus et le profil du candidat et construire un plan de formation adapté pour optimiser l'intégration du futur salarié.

La même opération peut s'effectuer sur l'espace « recherche métier », où là l'entreprise visualisera les « métiers compatibles » avec sa recherche et les entreprises qui ont ses métiers dans leurs effectifs

L'utilisation de l'outil capAcité



Pour les actifs en recherche d'emploi, le principe est identique :

Ils renseignent leurs profils

Et lancent une recherche sur l'espace dédié pour visualiser :

Les métiers compatibles avec leur profil à X% (variable)

Les entreprises qui ont ses profils dans leurs effectifs

L'utilisation de l'outil capAcité

GROUPE **ALPHA** PLATEFORME DES MUTATIONS ECONOMIQUES ET SOCIALES

espace particuliers espace territoires espace entreprises administration

Personne_03 Nathalie

habiletés

habitudes

attitudes

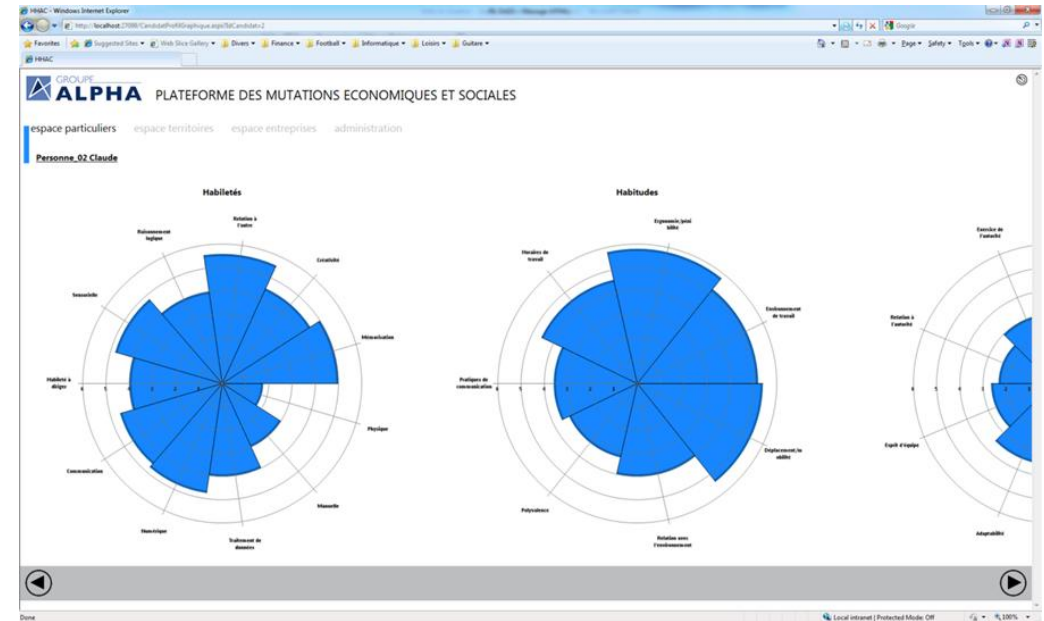
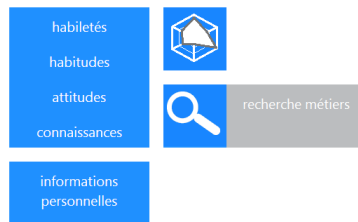
connaissances

informations personnelles

Internet 100%

L'actif en recherche d'emploi peut voir son profil et accéder à son espace de recherche

L'utilisation de l'outil capAcité



Son espace de recherche lui permet de sélectionner son « aire » de recherche (bassin d'emploi, département, région), le % de recouvrement souhaité ainsi que les perspectives de recrutement sur le territoire

Le système lui communique la liste des métiers « profil-compatible » ainsi que les entreprises du territoire qui ont dans leurs effectifs ces métiers

L'utilisation de l'outil capAcité

GROUPE ALPHA PLATEFORME DES MUTATIONS ECONOMIQUES ET SOCIALES

espace particuliers espace territoires espace entreprises administration
recherche métiers carte rapport

métiers	effectif	perspective d'embauche
<input checked="" type="checkbox"/> (Personnel de caisse) - infos	836	
<input checked="" type="checkbox"/> (Réalisation d'articles en cuir et matériaux souples (hors...)) - infos	48	
<input checked="" type="checkbox"/> (Montage de structures et de charpentes bois) - infos	405	
<input checked="" type="checkbox"/> (Réalisation - installation d'ossatures bois) - infos	133	
<input checked="" type="checkbox"/> (Montage d'agencements) - infos	398	
<input checked="" type="checkbox"/> (Réalisation et restauration de façades) - infos	122	
<input checked="" type="checkbox"/> (Construction en béton) - infos	1380	
<input checked="" type="checkbox"/> (Conduite d'équipement d'usinage) - infos	1272	
<input checked="" type="checkbox"/> (Réalisation de structures métalliques) - infos	40	
<input checked="" type="checkbox"/> (Soudage manuel) - infos	274	
<input checked="" type="checkbox"/> (Conduite d'engins de déplacement des charges) - infos	2053	



GROUPE ALPHA PLATEFORME DES MUTATIONS ECONOMIQUES ET SOCIALES

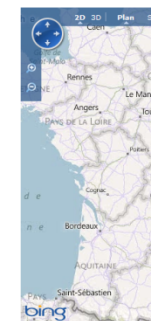
espace particuliers espace territoires espace entreprises administration
recherche métiers carte rapport

Personne_03 Nathalie

perspective d'embauche : Indifferent
 bassin d'emploi : HAUTE-NORMANDIE

correspondance métier :

85%

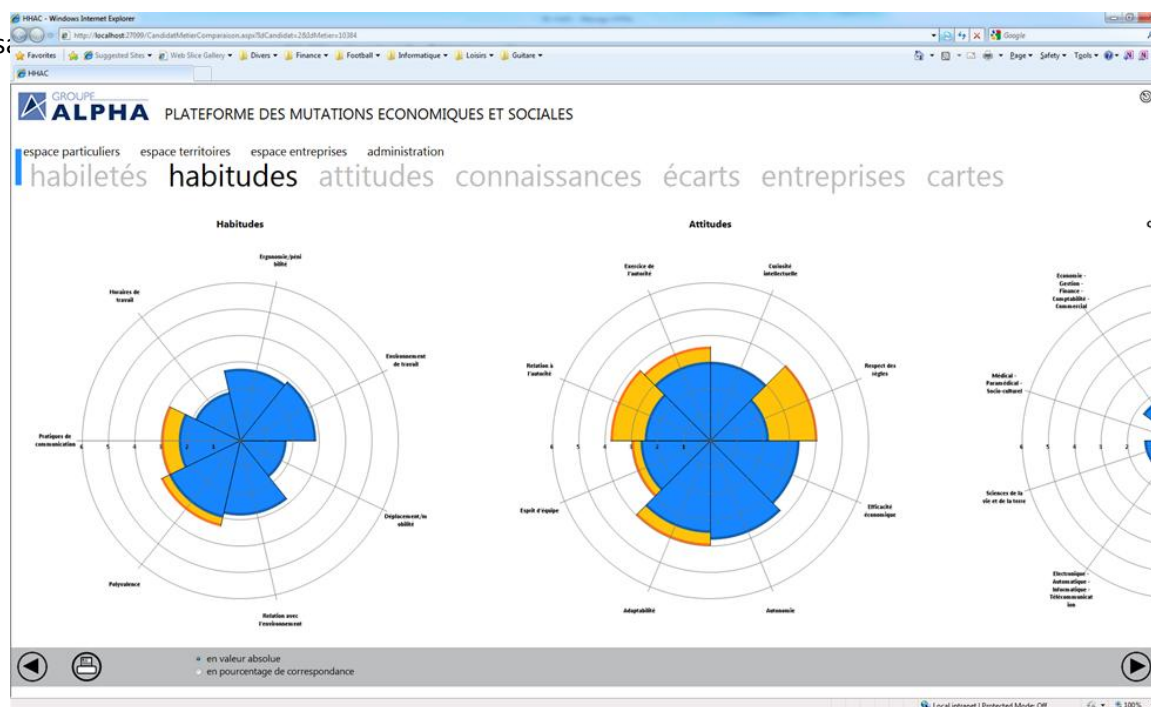


Imprimer dossier candidat

Le candidat et son référent peuvent visualiser les écarts entre le profil candidat et le profil des attendus métier.

L'utilisation de l'outil capAcité

Les écarts identifiés permettent de mesurer et de construire les actions de formation nécessaires pour atteindre les attendus métier.



Pour le Territoire, l'espace de recherche permet d'identifier et de localiser les entreprises selon la nature de leur activité. La base de données initiale « reconstituée » de manière théorique (statistique) les effectifs des entreprises par métiers. Une fonction zoom permet de centrer sur un périmètre cible et d'obtenir une vision plus détaillée du territoire.

2. LES CONVENTIONS COLLECTIVES

VOIR LA CONVENTION COLLECTIVE DANS LE SECTEUR Du recyclage(Commerce de gros en France)

Belgique en Flandre : au niveau du secteur du commerce, les partenaires sociaux négocient des accords en faveur de la formation professionnelle (augmentation de 5 de la participation aux formations par an) Le fonds social apporte son soutien financier (il est financé par des cotisations des directions 0,10% du salaire brut).

Parmi les engagements des directions :

Augmentation des formations, augmentation des moyens d'informer sur les journaux spécialisés en matière de formations

a)Coopération avec le VDAB (agence pour l'emploi) pour former les personnes à la recherche d'emploi et l'orienter dans le secteur de la distribution (bien équiper les personnes pour exercer son travail de manière pragmatique)

Approche n'est pas académique mais pratique, concrète (visite des magasins, enseignement par des personnes ayant un fort degré d'expérience sur le terrain et toujours actif. Le matériel spécifique est mis à disposition des personnes ayant terminé (obligation scolaire La formation est à plein temps (minimum 36h par semaine jusqu'à 40 h/semaine) PMOvzw assure les formations en flamand, 5 types de formation vente :

Vente générale

- Assistant magasin, polyvalent dans la distribution alimentaire;
- vente multi média;
- Consultant junior dans le domaine de la mode (vente)

Après la formation les étudiants bénéficient d'une journée de suivi pour ce qui concerne leur travail, ceux qui n'ont pas trouvé de travail sont guidés vers un emploi, une évaluation de leur formation est faite et ils sont aidés dans la manière de faire des interviews pour faciliter leur insertion dans l'emploi à mise dans l'emploi. Bénéficiaire d'un accompagnement dans la recherche d'emploi

Il y a une étroite coopération avec le réseau de l'Education nationale concernant la manière de former les formateurs dans ce domaine.

b) Coopération avec des agences temporaires dans le secteur de la distribution temporary employee

objectifs :

Anticiper les besoins du secteur en augmentant les compétences commerciales des salariés en leur donnant les moyens de bien exécuter leur travail.

Durée 2 jours

Contents:

Une boîte à outil "Op weg naar een succesvolle winkerverkoop" (Pour accéder avec succès à une profession de vendeur de magasin) à partir de plusieurs modules :

- L'accueil
- La relation avec le consommateur;
- Le langage du vendeur;

- closing the sale;
- w complaints.

Overview from the autumn of 2010 until the end of 2011:

21 formations ;

Nombre de formés 192;

nombre d'heures number of hours of employment: 8,460 (1,007 days).

Au-delà de ces initiatives, le fond social offre des aides particulières à des groupes à risques, seniors, handicapés, etc..)

En Belgique les jeunes embauchés sont moins payés s'ils ont moins de 21 ans. The wages for younger workers less than 21 years are:

80% (16 years)

84% (17 years)

88% (18 years)

92% (19 years)

96% (20 years)

100% (21 years)

Exemple Espagne Confédération du commerce de Catalogne

Des contrats de travail qui facilitent l'accès au marché du travail (au monde du travail) et offre de la formation afin d'augmenter les compétences des salariés

L'accord signé au niveau national le 25 janvier 2012 entre les employeurs (CEOE-CEPYME) et les organisations syndicales vise à faciliter et promouvoir ce type de contrats.

Parmi les objectifs :

- La promotion des contrats à durée indéterminée le marché du travail en cherchant à transformer les emplois temporaires en emploi à durée déterminée et de garder le niveau d'emploi la promotion des opportunités d'accès à l'emploi.
- Encourager des formes juridiques appropriées de mise au travail en utilisant les contrats à durée déterminée dans le cas où les entreprises ont des besoins permanents et les contrats temporaires pour des besoins temporaires
- Analyser le besoin de déterminer (et identifier) un volume de contrats temporaires
- Encourager l'embauche de jeunes personnes, en développant la formation en vue de leur insertion sur le marché du travail, l'amélioration des qualifications de manière à faciliter leur embauche dans l'entreprise à la fin de leur période de formation
- Promouvoir les contrats permanents discontinus dans les activités saisonnières sur des périodes discontinues
- Les retraites partielles doivent rester un moyen de maintenir les emplois et rajeunir la pyramide des âges
- Les mesures de préretraite liées à des circonstances économiques auxquelles sont confrontées les entreprises sont aussi des moyens d'achever ces objectifs en matière d'emploi.

En ce qui concerne la formation professionnelle, l'accord renouvelle les engagements en matière de formation. Les partenaires sociaux ont décidé d'étendre d'un commun accord la durée de l'accord national sur la formation professionnelle afin de ne pas freiner la formation des travailleurs dans les entreprises et de formaliser l'accord dans une durée 6 mois.

Autre acteur, la Fondation tripartite : créée en 2007, la Fondation Tripartite pour la formation dans l'emploi est l'organisation espagnole responsable pour la coordination des politiques en matière de formation et des relations de travail.

Son conseil d'administration regroupe les principales organisations représentatives d'employeurs (CEOE, CEPYME) et les syndicats (CCOO, UGT, CIG), de même que les représentants du gouvernement à travers l'agence national pour l'emploi SEPE

Cette fondation promeut différents axes de formation: la formation continue, des programmes de formation pilotés par les entreprises, formation individuel sans charge financière pour l'entreprise

ITALY Distribution des services dans la province de Pérouse en Italie :

La nouvelle réglementation (nouveau décret n°167/2011) définit le contrat d'apprentissage comme un contrat à durée indéterminée visant à former et rajeunir la pyramide des âges

Il répond à une réforme attendue qui montre l'implication des partenaires sociaux et des régions dans la préparation et la conception de l'Institut, ce qui fait d'elle le principal canal pour dynamiser l'accès à l'emploi des jeunes.

La première loi sur l'apprentissage datait de 1955. Au regard des changements intervenus dans l'économie et dans de nombreuses industries, de nombreuses réformes sont intervenues avec parmi elles le décret de 2003. L'usage de l'apprentissage comme prévu par le décret de 2003 n'a pas bénéficié d'un grand intérêt dans son application du fait des chevauchements avec d'autres réglementations, ce qui conduisait à des confusions quant aux compétences entre les régions et l'Etat et entre les différents niveaux possible de négociation entre les partenaires sociaux.

Il n'y avait pas de claire responsabilité, d'autant plus qu'un jugement de la Cour constitutionnelle italienne en 2000 déclarait inconstitutionnel, l'exclusion des régions du domaine de compétences de la formation et l'apprentissage. (Les risques de confusion et de contentieux étaient forts.

La nouvelle réglementation a clarifié les choses :

Le contrat d'apprentissage combine travail et formation durant une période déterminée ; il est divisé en 3 parties

- L'apprentissage pour obtenir une qualification et des diplômes professionnels, pour les jeunes de 15 à 25 ans. La durée de ces contrats qui peuvent s'étendre jusqu'à 4 ans est négocié par les partenaires sociaux au niveau régional
- Les contrats d'apprentissage pour les jeunes âgés de 18 à 29 ans dont la durée est établie par les partenaires sociaux (trois ans avec extension possible jusqu'à 5 ans pour des compétences spécifiques.)
- L'apprentissage pour acquérir un niveau élevé de qualification pour les jeunes de 18 ans à 29 ans. Les partenaires sociaux sont compétents la aussi pour définir la durée des contrats au plan.

Parmi les éléments nouveaux de la loi :

- Le contrat est écrit ainsi que le plan de formation
- La possibilité, par voie de négociation collective, de revoir à la baisse la classification dans la catégorie et d'établir le taux de salaire pour l'apprenti.
- La présence d'un tuteur ou représentant de l'entreprise
- La possibilité de financer l'apprentissage à travers des fonds communs interprofessionnels
- Possibilité d'obtenir une reconnaissance sur la base des résultats de la formation et des compétences acquises en vue de bénéficier de propositions de contrat ou poursuivre des études supplémentaires.
- Possibilité de compléter sa formation pour des contrats potentiels.
- Possibilité pour les parties de mettre fin au contrat avec préavis.

La totalité des apprentis auquel l'employeur à accès ne peut pas excéder 100% des travailleurs qualifiés et artisans. L'employeur qui n'a pas de travailleurs qualifié ou d'artisans ou qui en a moins de 3 peut avoir des apprentis limités à 3.

Ente Bilaterale del Terziario di Perugia

Le 24 mars 2012, à Rome, Confcommercio , Filcams,CISL, UILTUCS UIL ; ont signé un accord sur la réorganisation de l'apprentissage dans le secteur de la distribution dans le cadre de la mise en œuvre de la loi 167/2011 qui donne aux partenaires sociaux la responsabilité pour traiter de l'apprentissage , les qualifications, le contrat à mettre en place, la durée de celui-ci et les modalités de la formation professionnelle.

Plus globalement, les parties ont la possibilité de définir la durée de la formation qui peut aller jusqu'à 36 mois. L'accord prévoit des programmes de formation qui peuvent avoir lieu durant les heures de travail. La durée du contrat et de la formation varie selon les types de classifications visées.

Niveau de classification	Durée du contrat (en mois)	Total des heures de formation professionnel
Level II	36	210
Level III	36	180
Level IV	36	180
Level V	36	160
Level VI	24	120

Les formations peuvent être délivrées en interne, en externe, en réunion traditionnelle à distance ou en e-learning.

Nombre :

Le nombre d'apprentis qui peuvent être embauchés ne peut pas excéder 100% du nombre de travailleurs qualifiés ou spécialisés. Une entreprise de moins de trois salariés peut embaucher trois apprentis

Niveaux de qualification et salaires

Il est possible de catégoriser l'apprenti en tenant compte de deux niveaux pour la première moitié de la durée du contrat et d'un niveau en dessous pour le reste du contrat en comparant avec le niveau de qualification qu'elle aurait ou il aurait eu en l'absence d'apprentissage.

Maladie

Pour les trois premiers jours d'absence maladie, l'apprenti a droit à des indemnités égales à 60% de son salaire normal.

Percentage of confirmation

Les entreprises ne peuvent pas recourir à l'apprentissage si elles n'ont pas gardé en service 80% des travailleurs dont le contrat d'apprenti a expiré dans les derniers 24 mois.

Sont exclus de l'apprentissage certaines situations limitées telles que celles des travailleurs qui ont été licenciés pour juste cause par exemple.

Le cas de la loi de la région Umbria (loi n°18 du 30 mai 2007) sur l'apprentissage qui vise à augmenter la visibilité sur le marché du travail, l'usage des supports de formation et des instruments pour enseigner afin d'encourager l'insertion des jeunes dans le travail, augmenter le professionnalisme de ces jeunes et renforcer leurs compétences.

<p>Programme de formation</p>	<p>La loi définit le concept de programme de formation comme représentant un éventail d'objectifs destinés à acquérir durant la période couverte par le contrat des connaissances et des compétences minimum pour des groupes de professionnels, à travers une formation de l'entreprise en interne ou en externe formelle ou informelle. Le Conseil régional en accord avec les représentants des employeurs et les associations de prestataires définissent les programmes de formation pour les apprentis au niveau régional. Sont pris en compte les programmes de formation qui relèvent de la négociation collective nationale et des questionnaires régionaux sur les besoins en formation élaborés par des agences bilatérales</p>
<p>La formation formelle</p>	<p>La loi définit le concept de formation formel en interne ou en externe qui doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) être délivré dans un contexte organisé et structuré distinct des sites de production; b) être mise en œuvre à travers une conception spécifique avec des analyses des compétences existantes, des objectifs de formation, et des modalités de la formation sont explicites c) être mis en place et délivré par des professionnels compétents d) aboutir à un diplôme de formation. e) produire de véritables résultats en phase avec les termes et les procédures produits par le Conseil régional, les associations d'employeur et les agences temporaires au plan régional. <p>la formation formelle est délivrée à travers un programme qui vise à l'acquisition de compétences professionnelles et des compétences transversales conformément aux objectifs prévus par le programme de formation</p>

Qui sont les formateurs ?	<p>Les organisations publiques et privées enregistrées dans le catalogue des formateurs ou les entreprises elles-mêmes, si elles ont la capacité peuvent délivrer des formations formelles</p> <p>La région établit un catalogue de formateur afin d'aider à répondre aux demandes de formation des apprentis.</p>
Le catalogue régional de formateurs	La région établit un catalogue de formateur afin d'aider à répondre aux demandes de formation des apprentis
Le financement de la formation	<p>Les fonds régionaux en matière de formation formelle basés sur les programmes définis par le Conseil Régional, en accord avec ceux concernés tels que les associations d'employeur et de prestataires de formation au niveau régional. Ceci est fait à l'intérieur de limites des ressources disponibles et pour autant que les employeurs adhèrent à la convention collective nationale signés par les syndicats et les représentants des employeurs au plan national. Les entreprises garantissent de fournir des formations formelles même en l'absence de fonds public</p>
Le plan de formation individuel	Le plan de formation individuel est un document annexé au contrat de travail qui décrit les modules de formation avec référence au programme de formation lui-même. A défaut de ce plan de formation le contrat est nul et non avenu
Le tutorat	<p>L'entreprise « tutrice » conseil et guide l'apprenti au travers les différentes étapes identifiés dans le plan individuel de formation. La formation pour cette tâche ne peut pas être d'une durée inférieure à 12 heures</p>
certification	La région, en accord avec les représentants des employeurs et les associations de mise à disposition de main d'œuvre au niveau régional encadre le processus conduisant mise à des évaluations et à la certification des compétences de base, la formation transversale et la formation technique et professionnelle qui sont validés dans le diplôme de formation

Cette publication est soutenue par le Programme de l'Union Européenne pour l'Emploi et la solidarité Sociale - PROGRESS (2007-2013). Ce programme est mis en œuvre par la Commission Européenne. Il a été établi pour soutenir financièrement la mise en œuvre des objectifs de l'Union Européenne concernant l'emploi, les affaires sociales et l'égalité des chances, et contribue de la sorte à la réalisation des objectifs de la Stratégie Europe 2020 dans ces domaines. Ce programme septennal vise toutes les parties prenantes qui peuvent aider au développement de l'emploi, effectif et approprié, ainsi que la législation sociale et les politiques, à travers l'Europe des 27, EFTA-EEA et les pays candidats et pré-candidats à l'UE. Pour plus d'information, consultez ce lien: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=987>

L'information contenue dans cette publication ne reflète pas nécessairement la position ou l'opinion de la Commission Européenne.

