



CCI Observatoires

Les besoins en compétences des entreprises du commerce

Haute-Normandie

QUELS BESOINS POUR LE SECTEUR DU COMMERCE ?

Depuis 2013, CCI Normandie, dans son rôle de soutien et d'information auprès des entreprises, a souhaité mettre en place un observatoire des entreprises du commerce afin de mieux comprendre leurs besoins en matière de compétences attendues.

Réalisé en partenariat avec le Conseil Régional de Haute-Normandie, le CREFOR et Pôle emploi, cet observatoire apporte des éléments de réflexion et d'anticipation notamment pour la constitution de la carte des formations. Les premiers résultats ont particulièrement permis de souligner la nécessité d'améliorer la relation emploi/formation pour faciliter les recrutements.

Ce document permet d'avoir une vision synthétique du secteur du commerce et de son importance pour l'économie haut-normande. En complément, une enquête a été réalisée auprès de 1 000 chefs d'entreprise afin de recueillir leurs besoins et leurs attentes en matière d'emploi, de formation et de développement des compétences. Enfin, trois témoignages de dirigeants et de leurs apprentis et stagiaires permettent d'illustrer des expériences positives et témoignent d'une certaine vitalité avec des opportunités d'emplois grâce à des modalités de voies de formation adaptées, et ce malgré le contexte économique difficile.

Bonne lecture !

Jean Pierre DÉSORMEAUX
Président

sommaire

- 2 Le commerce : un secteur de poids pour l'économie haut-normande
- 5 Les résultats d'enquête
- 13 Portraits robots des branches du commerce
- 14 Regards croisés sur 3 expériences
- 18 Drive et e-commerce : tendances 2014



A RETENIR

Avec 76 500 emplois et 17 500 établissements, le commerce est un secteur prépondérant en Haute-Normandie

Chaque année, plus de 5 000 diplômés sortent d'une formation liée aux métiers du commerce

Les dirigeants recherchent des salariés dynamiques, investis et disponibles

L'alternance apparaît comme un moyen de former de futurs salariés



Le commerce : un secteur de poids pour l'économie haut-normande

COMMERCE DE GROS

22 205 emplois
3 993 établissements
Taux de création : 12,2 %

COMMERCE DE PROXIMITÉ

37 016 emplois
13 176 établissements
Taux de création : 13,5 %

GRANDE DISTRIBUTION

17 357 emplois
362 établissements
Taux de création : 2,5 %

Secteur essentiel de l'économie haut-normande, le commerce dénombre plus de 76 500 emplois et 17 500 établissements en 2011 ⁽¹⁾

Inégalement répartis sur l'ensemble du territoire, les établissements du commerce sont principalement concentrés sur les agglomérations de la région : **les zones d'emplois de Rouen, du Havre et d'Evreux pèsent pour 77 % des établissements régionaux** **Carte 1**. Avec un taux de création de 13 %, semblable à la moyenne des

autres secteurs, le commerce reste un secteur dynamique malgré le contexte économique. Certains territoires plus résidentiels ou touristiques, dans la zone d'emploi de Pont-Audemer notamment, se démarquent en affichant un taux de création supérieur à la moyenne régionale : 17,1 %. Ce dynamisme est le fait principalement du commerce de proximité et de gros.

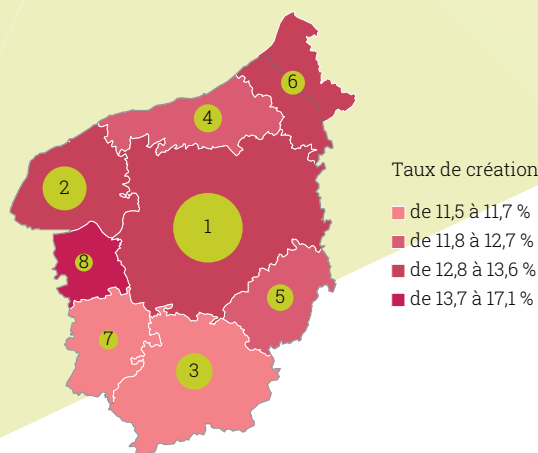
Le secteur du commerce a la particularité d'être majoritairement composé d'établissements sans salarié (57 % d'entre eux) et particulièrement dans le commerce de proximité.

Une augmentation de l'emploi soutenue par le commerce de proximité

Depuis 2006, l'emploi dans le commerce haut-normand a légèrement augmenté : + 0,5 %. Les trois branches du commerce ont connu des évolutions très différentes. D'ailleurs, **cette croissance s'explique uniquement par l'augmentation des effectifs salariés dans le commerce de proximité : + 5,8 %**. L'emploi salarié dans les autres branches du commerce ainsi que l'emploi non salarié ont reculé, jusqu'à - 4,2 % dans le commerce de gros.

Carte 1

Nombre d'établissements et taux de création dans le commerce par zone d'emploi (2013)



| | |
|-----------------------------------|----------------------|
| 1 - Rouen | 8 020 établissements |
| 2 - Le Havre | 3 204 établissements |
| 3 - Evreux | 2 227 établissements |
| 4 - Dieppe - Caux Maritime | 1 307 établissements |
| 5 - Vernon - Gisors | 1 170 établissements |
| 6 - Vallée de la Bresle - Vimeux* | 946 établissements |
| 7 - Bernay | 626 établissements |
| 8 - Pont-Audemer | 531 établissements |

* Zone d'emploi interrégionale

Source : Insee - REE Sirene, champ marchand non agricole
©SIG CCIN/PEAT/JR/12-2014 BD TOPO@IGN-reproduction interdite

(1) L'établissement est une unité de production géographiquement individualisée mais juridiquement dépendante de l'entreprise (une entreprise peut se diviser en plusieurs établissements). Un établissement produit des biens ou des services : ce peut être une usine, une boulangerie, un magasin de vêtements, un des hôtels d'une chaîne hôtelière, la « boutique » d'un réparateur de matériel informatique... L'établissement, unité de production, constitue le niveau le mieux adapté à une approche géographique de l'économie.



Sur le territoire, l'emploi salarié, à l'image des établissements, est essentiellement concentré sur les trois grandes villes, à savoir Rouen, Le Havre et Evreux : près de 80 % **Carte 2**.

Un marché du travail tendu

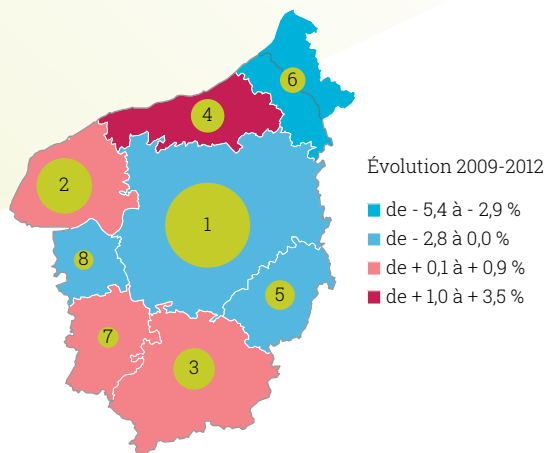
A fin septembre 2014, **5 700 offres d'emploi sont déposées par les entreprises du commerce** haut-normandes auprès de Pôle Emploi, soit 7,7 % de moins qu'à fin septembre 2013. Près de la moitié d'entre elles sont émises par des entreprises du commerce de proximité, le commerce de gros et la grande distribution se répartissant l'autre moitié **Graphique 1**. A noter, Pôle emploi ne représente pas l'intégralité des offres d'emploi disponibles sur le marché du travail. Bon nombre de recrutements se font par le biais des réseaux personnels et professionnels, en particulier dans le secteur du commerce.

Autre indicateur du dynamisme du marché du travail dans ce secteur, les déclarations préalables à l'embauche (DPAE) sont au nombre de 19 400 en 2014. 8 300 DPAE sont émises par les établissements du commerce pour des CDI (contrats à durée indéterminée) et 11 100 pour des CDD (contrats à durée déterminée) de plus d'un mois. En 1 an, elles ont légèrement augmenté de 1 %, grâce aux DPAE réalisées pour des CDD.

16 000 demandeurs d'emploi, inscrits auprès de Pôle Emploi, sont autant de candidats potentiels pour les employeurs. Ils sont plus nombreux de 5 % par rapport à l'année dernière. Une large majorité d'entre eux a un niveau IV ou V **Graphique 2**. Il faut toutefois souligner qu'une part de ces demandeurs d'emploi est susceptible d'occuper un poste dans d'autres secteurs que celui du commerce : certaines missions peuvent en effet se retrouver dans des activités de services ou encore de l'industrie (exemple : magasinier ou préparateur de commande).

Carte 2

Emplois salariés dans le commerce par zone d'emploi (01.01.2012)



| | |
|----------------------------------|-----------------|
| 1 - Rouen | 30 217 salariés |
| 2 - Le Havre | 12 913 salariés |
| 3 - Évreux | 7 199 salariés |
| 4 - Dieppe - Caux Maritime | 4 702 salariés |
| 5 - Vernon - Gisors | 3 686 salariés |
| 6 - Vallée de la Bresle - Vimeu* | 2 732 salariés |
| 7 - Pont-Audemer | 1 804 salariés |
| 8 - Bernay | 1 622 salariés |

* Zone d'emploi interrégionale

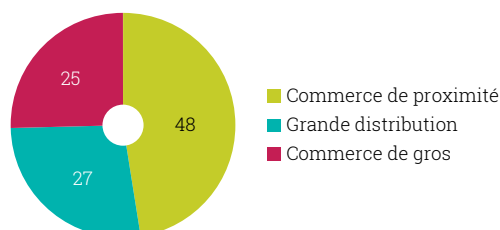
Source : Insee - Clap

©SIG CCIN/PEAT/JR/12-2014 BD TOPO@IGN-reproduction interdite

Graphique 1

Répartition de l'offre d'emploi (en %, fin septembre 2014)

5 700 offres

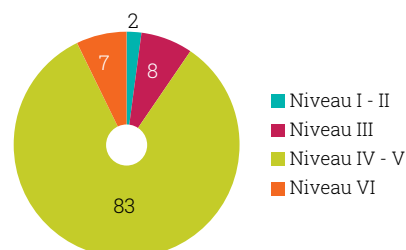


Source : Pôle Emploi

Graphique 2

Répartition de la demande d'emploi par niveau de diplôme* (en %, fin août 2014)

16 000 demandeurs



* Cf. Note méthodologique en page 19

Source : Pôle Emploi



Une offre de formation riche et diversifiée sur l'ensemble du territoire

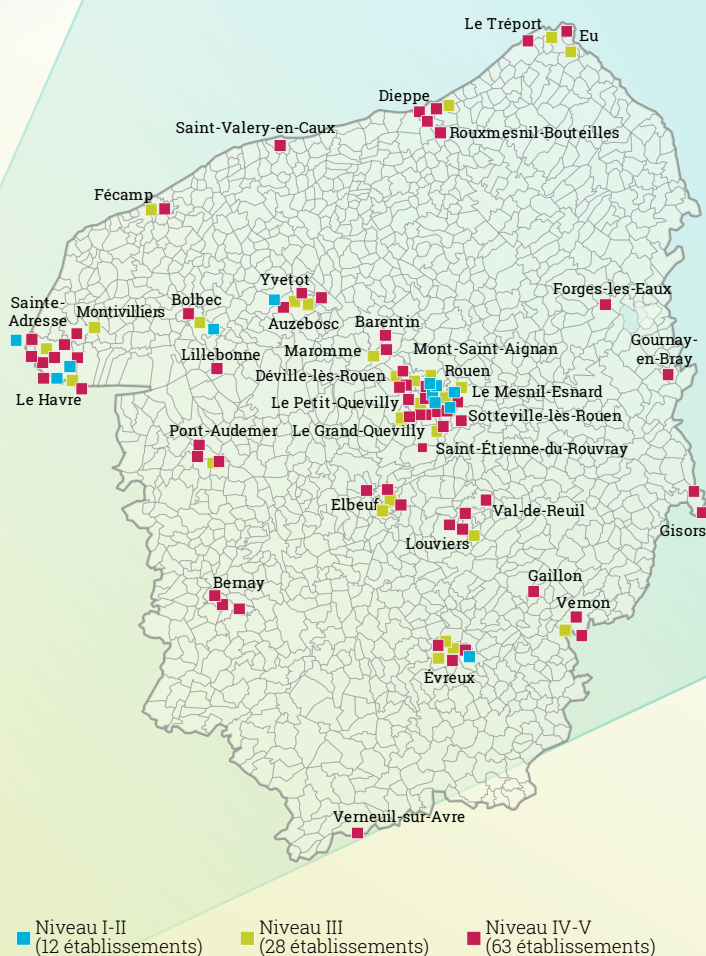
La Haute-Normandie recense un grand nombre d'établissements de formation aux métiers du commerce et dans tous les niveaux : 12 établissements proposent des formations de niveaux I et II, 28 établissements en proposent pour le niveau III et 63 établissements pour les niveaux IV et V **Carte 3**. Cette offre de formation repose sur une grande diversité de spécialités et de compétences sur l'ensemble du

territoire. Il existe différentes voies pour acquérir les compétences de base des métiers du commerce : la formation initiale, l'apprentissage et la formation continue. Il est également intéressant de souligner que les formations de niveaux IV et V sont réparties de façon plus diffuse sur le territoire haut-normand alors que les formations de niveaux supérieurs, I et II, se retrouvent essentiellement sur les grandes agglomérations. En effet, les diplômés des niveaux supérieurs, moins nombreux que dans les niveaux IV et V, sont davantage prédisposés à la mobilité scolaire, et professionnelle

par la suite. Ainsi, chaque année, ce ne sont pas moins de 5 000 personnes qui sont diplômées d'une formation liée aux métiers du commerce **Tableau 1**. Près d'un diplômé sur deux a un niveau IV ou V. Pour autant, ces 5 000 jeunes diplômés n'arrivent pas tous sur le marché du travail dans le secteur du commerce. En effet, certains jeunes diplômés ont le souhait de poursuivre leurs études, soit dans le commerce soit dans une autre branche. Et certaines formations offrent un plus grand nombre de possibilités que ce seul secteur : par exemple, certains diplômés de niveau I forment des managers, compétences qui peuvent par la suite s'exercer dans des sociétés de services ou dans l'industrie. Et, à titre d'information, les experts de la formation estiment que, sur ces 5 000, environ 3 500 intègrent le commerce (estimation réalisée en tenant compte des diplômés de formations qui permettent d'intégrer d'autres secteurs que celui du commerce : un tiers des effectifs retenus).

Les demandeurs d'emploi et les jeunes diplômés constituent donc un important vivier de main d'œuvre qui offre aux dirigeants du commerce de nombreuses opportunités pour leurs recrutements futurs.

Carte 3
Établissements de formation par niveau (initiale et en apprentissage, 2013)



Sources : Rectorat de Rouen - EM Normandie - NEOMA
©SIG CCIN/PEAT/JR/12-2014 BD TOPO©IGN-reproduction interdite

Tableau 1
Nombre de diplômés par niveau et par zone d'emploi (2013)

| | Niveau I-II | Niveau III | Niveau IV-V |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Rouen | 1 060 | 579 | 1 113 |
| Le Havre | 521 | 280 | 458 |
| Évreux | 19 | 128 | 219 |
| Vernon - Gisors | 0 | 28 | 182 |
| Pont-Audemer | 0 | 37 | 150 |
| Dieppe - Caux Maritime | 0 | 24 | 117 |
| Bemay | 0 | 0 | 94 |
| Vallée de la Bresle - Vimeux | 0 | 33 | 55 |
| TOTAL | 1 600 | 1 109 | 2 388 |

Sources : Rectorat de Rouen - EM Normandie - NEOMA



Les résultats d'enquête



Fotolia © maxoidos - © jonasginter - © manipulateur

Pour compléter cet état des lieux sur le secteur du commerce, CCI Normandie a réalisé une deuxième enquête auprès des commerces de Haute-Normandie en juin et juillet 2014 sur leurs besoins et leurs attentes en matière d'emploi, de formation et de développement des compétences. Pour faire suite à celle réalisée en 2013, son objectif est de contribuer à améliorer l'adéquation emploi-formation en ayant une bonne connaissance des besoins des entreprises (voir note méthodologique en page 19).

CCI Normandie remercie l'ensemble des entreprises interrogées.

Un secteur et des métiers en constante évolution

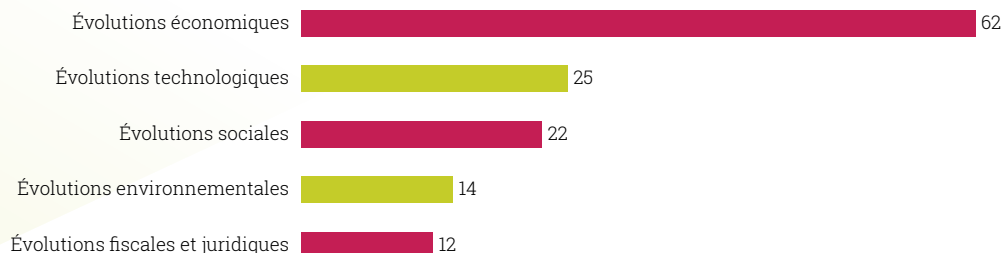
Parmi les 995 commerçants interrogés cette année, ils sont 38 % à avoir constaté une évolution de leurs métiers dans leur secteur depuis l'année dernière.

En effet, **l'évolution de l'activité du secteur est très présente à l'esprit des commerçants et plus encore cette année que l'année précédente.** En tête des évolutions constatées, viennent les

évolutions économiques qui sont citées par 62 % des dirigeants **Graphique 3** alors qu'elles atteignaient tout juste les 17 % en 2013. En cause, sont notamment cités le ralentissement de l'économie, la baisse du pouvoir d'achat et du chiffre d'affaires. Cette perception est ressentie différemment selon la taille de l'établissement et la branche : ces évolutions semblent effectivement être plus sensibles dans les petites structures et le commerce de proximité.

Graphique 3

Principales évolutions ressenties par les dirigeants d'entreprises du commerce (en %, 2014)



Source : CCI Normandie



D'autres facteurs tels que les évolutions technologiques et sociales impactent également l'activité du commerce, notamment à travers le report des achats sur Internet, et sont ressentis par un quart des commerçants interrogés.

La conjoncture économique impacte directement les métiers du commerce. Mais ces derniers sont aussi touchés par l'évolution des comportements d'achat des consommateurs et l'apparition des nouveaux modes de distribution. Les grandes surfaces en ressentent plus particulièrement les effets avec l'essor des drives où les postes proposés nécessitent une grande polyvalence : les salariés doivent avoir des compétences en logistique (préparation de commandes) et des qualités relationnelles pour le contact direct avec la clientèle.

En Haute-Normandie, ces mutations sont perçues différemment selon le territoire. **Les commerçants situés dans les territoires les plus touristiques et**

résidentiels semblent être plus impactés : dans les zones d'emploi de Dieppe, Vernon-Gisors, Pont-Audemer ou encore la Vallée de la Bresle, plus du tiers des commerçants déclarent être confrontés à ce type d'évolution.

Moins présentes à l'esprit des commerçants interrogés, les évolutions environnementales et fiscales sont également citées. Les préoccupations environnementales sont tout de même moins mentionnées par rapport à 2013 : 14 % cette année contre 19 % l'année dernière.

Face à ce contexte mouvant, **près d'un commerçant sur deux estime n'avoir aucun levier pour contrecarrer les effets de la conjoncture et adapter ses métiers aux évolutions du secteur**, particulièrement dans le commerce de proximité. La solution de la formation (interne ou externe) est envisagée par 25 % des dirigeants et 10 % considèrent qu'il faut savoir adapter son offre commerciale.

L'alternance vue par les chefs d'entreprises

Apport d'idées nouvelles
Contact avec la clientèle

Formation aux métiers
Acquisition d'expérience professionnelle
Transmission de savoir-faire

Lien entre la théorie et la pratique

Conforter un jeune dans ses choix professionnels

Allègement des charges
Contribution à la formation

Meilleure adaptabilité au monde du travail

Opportunité d'identifier des candidats à recruter

Enrichissement mutuel

Occasion de se familiariser progressivement à l'entreprise

Intégration de futurs salariés en bénéficiant de mesures financières

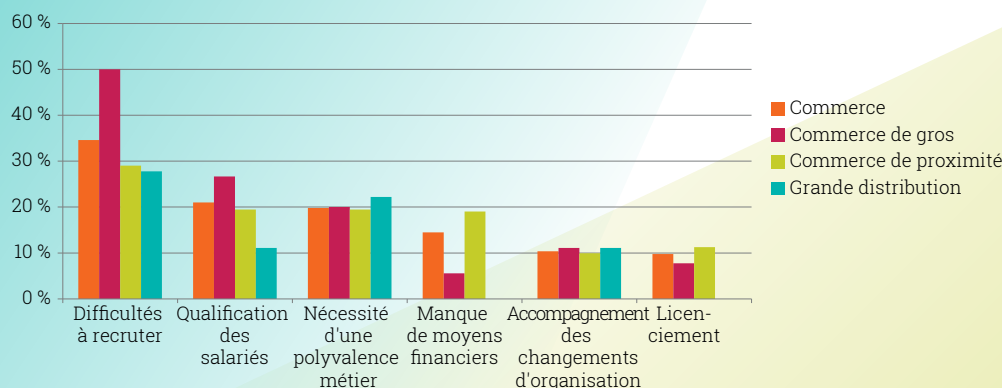
Des difficultés dans la gestion des ressources humaines

Globalement, un tiers des dirigeants interrogés déclare rencontrer des difficultés en termes de gestion des ressources humaines : cette part est en recul sur une année puisqu'elle atteignait les 50 % en 2013. Là encore, cette perception est très différente d'un secteur à l'autre : 30 % des commerçants de proximité, branche majoritairement composée d'établissements sans salarié, l'expriment contre 60 % des dirigeants de la grande distribution. Les difficultés se situent essentiellement autour

du recrutement, de la qualification des salariés et de la polyvalence métiers **Graphique 4**. Le commerce de gros se distingue par des difficultés de recrutement nettement plus marquées que dans les autres branches du commerce. Le manque de moyens financiers est une difficulté qui apparaît pour la gestion des ressources humaines tant pour le commerce de proximité que pour le commerce de gros, mais que les grandes surfaces ne relèvent pas. Enfin, dans une moindre mesure, l'accompagnement des changements d'organisation et les licenciements font également partie des principales difficultés gérées par les commerçants.

Graphique 4

Principales difficultés des entreprises en termes de gestion des ressources humaines (en %, 2014)



Source : CCI Normandie

Près de 70 % des dirigeants interrogés considèrent que les métiers en contact direct avec le client sont impactés par les évolutions du secteur. Logiquement, les commerçants de proximité perçoivent une menace sur ces métiers dans plus de 40 % des cas et s'attendent à leur disparition à court terme. En revanche, les dirigeants de grandes surfaces pressentent davantage une transformation (44 % des réponses) dans l'exercice de ces métiers avec une évolution d'ici 2 à 5 ans. Sur ce point, le commerce de gros se distingue puisqu'un tiers des personnes interrogées affirme que ces métiers sont encore stratégiques et que les évolutions actuelles les impactent peu. A noter, par rapport à 2013, le renforcement de ce sentiment : **les métiers en contact direct avec la clientèle sont stratégiques pour 30 % des dirigeants contre 24 % en 2013.**

Dans les métiers sans contact direct avec la clientèle (gestion, administration, logistique, etc.), aussi appelés « back office », les dirigeants ont plus de difficultés à se prononcer sur leur évolution, comme en 2013. C'est le cas pour 36 % d'entre eux, et plus particulièrement dans le commerce de proximité où ces métiers ainsi que ceux du front office (en contact direct avec la clientèle : vendeurs, caissiers, commerciaux, etc...) sont souvent exercés par les mêmes personnes. **Toutefois, et contrairement à l'année dernière, ces métiers sont souvent qualifiés de stratégiques et ce, dans toutes les branches du commerce.**

La formation : un outil reconnu et efficace mais peu utilisé

• Des formations avec des objectifs précis

Les pratiques de formations sont différentes entre les établissements employeurs et non employeurs. A la question « depuis l'année dernière, avez-vous fait suivre des formations à vos salariés ou à vous-même ? », la réponse est oui pour 35 % des dirigeants de façon globale mais cette part atteint les 51 % dans les établissements employeurs et chute à 12,5 % chez les non-employeurs. Les réponses sont également très différentes selon la taille de l'établissement et la branche du secteur. Les plus grandes structures, au-delà de 50 salariés, souvent mieux armées en termes de service des ressources humaines, ont toutes fait bénéficier leurs salariés de formations au cours de l'année qui vient de s'écouler. Toutefois, il faut être prudent dans l'interprétation de ces données : en effet, elles peuvent ne refléter qu'une partie de la formation, les personnes interrogées ayant souvent en tête l'idée de la formation dispensée par un organisme extérieur et laissant de côté la formation interne.

Les dirigeants, en particulier dans les petites structures, sont les premiers formateurs de leurs salariés et des plus jeunes.

Globalement, pour 85 % des dirigeants interrogés, les formations suivies au cours de l'année précédente étaient claires et accessibles et ont répondu aux besoins attendus. **Dans 7 cas sur 10, la formation apparaît comme un moyen d'évoluer dans le métier à travers les compétences.** Quelle que soit la branche du secteur, pour un salarié ou un commerçant non employeur, la formation a avant tout pour objectif l'acquisition de nouvelles compétences. Les formations métier sont citées par 27 % des dirigeants interrogés : l'objectif de ces dernières étant plutôt axé sur le maintien dans l'emploi (mise à niveau des compétences). **Dans 59 % des cas, les formations suivies ciblent des compétences d'ordre général ou technique qui ne sont pas liées au contact direct avec les clients** (formations sur les produits, informatique ou de gestion d'entreprise). Les formations dites « commerciales », liées au contact direct avec la clientèle, représentent ainsi 41 % des formations suivies.



Fotolia © mangostock

Pour les 65 % de dirigeants n'ayant pas fait suivre à leurs salariés ou suivi eux-mêmes de formation au cours de l'année précédente, la principale raison avancée est l'absence de besoins (pour 60 % des cas). Cette réponse est donnée essentiellement dans le commerce de gros et de proximité. Le domaine de la grande distribution dénonce plutôt la difficulté à dégager du temps et la surcharge de travail de ses salariés. Cependant, l'offre de formation proposée ou encore les coûts engendrés par ces formations ne semblent pas constituer des freins très importants, dans le secteur du commerce en général et en particulier dans la grande distribution.

- **Une offre de formation méconnue**

Par ailleurs, le manque d'information quant aux dispositifs et aux financements de la formation n'est que très peu cité parmi les freins à la formation par les dirigeants d'entreprise. Toutefois, ces derniers ont des difficultés à identifier l'OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) auquel ils sont rattachés : 15 % d'entre eux affirment le connaître mais ils sont tout juste 11 % à le connaître réellement. Cette méconnaissance est plus prononcée chez les commerçants de proximité où seulement 12 % des dirigeants affirment connaître leur OPCA.

Les dirigeants semblent satisfaits de l'offre de formation dans la région mais ils l'utilisent peu. Ils regrettent de ne pas avoir de levier pour adapter

leurs métiers aux évolutions du secteur sans identifier ni utiliser la formation comme tel. Elle permet pourtant de développer les compétences des salariés et ainsi proposer des solutions et des opportunités de développement en accord avec les évolutions actuelles.

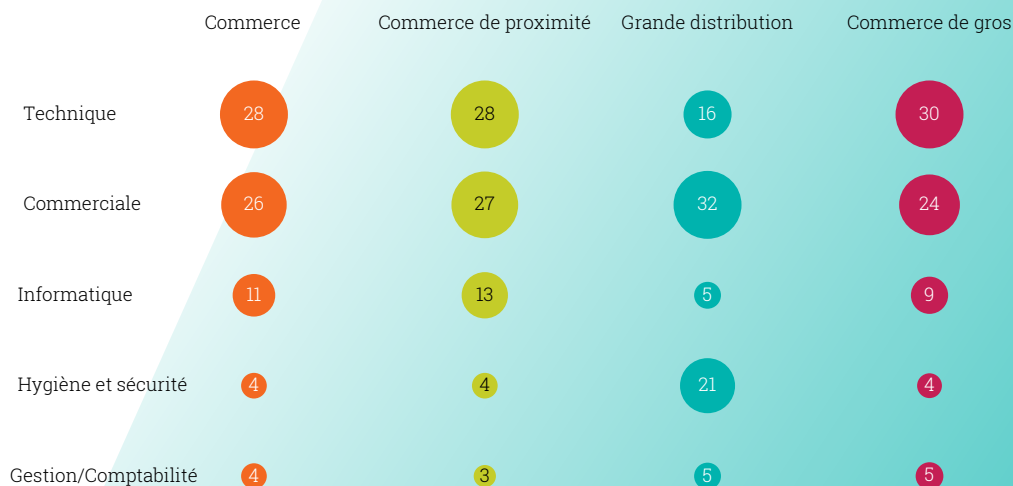
- **Des besoins en formation clairement identifiés**

Pour 2015, 34 % des dirigeants d'entreprises envisagent de former leurs salariés ou de se former eux-mêmes. Mais derrière ce chiffre, la réalité est très variable et dépend de la taille de l'établissement et de sa branche : le secteur de la grande distribution et les plus grands établissements sont les plus demandeurs, jusqu'à 70 % par exemple pour les grandes surfaces. Ces dirigeants ont néanmoins une vision assez précise de leurs besoins de formations. Parmi les projets, les formations commerciales et techniques arrivent en tête avec plus de 54 % des réponses, quelle que soit la branche du commerce ou la taille de l'établissement à une exception près : les dirigeants non employeurs axent plutôt leurs demandes de formation sur des compétences informatiques (28 % des réponses) **Graphique 5**.

Pour les dirigeants n'envisageant pas de formations dans les prochains mois, nous retrouvons les mêmes arguments que l'année précédente, à savoir une absence de besoin et un manque de temps.

Graphique 5

Domaines de formation envisagés par les dirigeants (en %, 2014)



Source : CCI Normandie

Le recrutement, une préoccupation majeure pour les dirigeants du commerce

- **Des recrutements basés essentiellement sur les qualités personnelles**

Plus d'1 dirigeant sur 2 estime trouver du personnel compétent sur le marché du travail. Ce sentiment est d'autant plus partagé dans les établissements les plus grands. **Les qualités attendues par les dirigeants lors d'un recrutement sont essentiellement le dynamisme, l'investissement et l'engagement, la disponibilité** **Graphique 6**. Les compétences de base, la connaissance de la réalité du commerce ou encore le sens de la relation arrivent après et ne semblent pas être privilégiés par

les recruteurs au moment d'une embauche, sauf dans le commerce de proximité où le sens de la relation est, assez logiquement, plus important que dans les autres branches du commerce. Les employeurs font d'ailleurs une différence très nette, dans les compétences attendues, entre un poste en relation directe avec la clientèle et un poste sans contact direct : les qualités relationnelles arrivent largement en tête avec 77 % des réponses pour un poste de front office. La polyvalence semble également avoir son importance pour ce type de poste, plus particulièrement dans la grande distribution où cette réponse est citée par 90 % des dirigeants interrogés. Le commerce de gros se distingue par son attention plus particulière sur l'expérience professionnelle des candidats : c'est le 2^{ème} critère le plus souvent cité dans ce domaine.

Graphique 6

Principales qualités attendues par les employeurs (en %, 2014)



Source : CCI Normandie

En ce qui concerne les métiers de back office, les recruteurs ont plus de difficultés à identifier les compétences qu'ils attendent chez un candidat : plus d'un sur deux ne sait pas les exprimer. Pour autant, l'expérience professionnelle et le diplôme, ou le domaine de formation, semblent primer aux yeux des recruteurs. En effet, l'expérience professionnelle est citée par 27 % des commerçants interrogés et le diplôme, ou domaine de formation, par 34 %. La polyvalence apparaît aussi comme une compétence clé pour ce type de métier particulièrement dans le commerce de gros.

Nous pouvons toutefois souligner que, pour un métier de front office ou de back office, les dirigeants attachent plus d'importance au dynamisme et à la disponibilité de leurs salariés qu'à leur diplôme ou leurs connaissances du secteur et des produits.

- **Des pratiques de recrutement très diverses selon la branche**

Depuis l'année dernière, les dirigeants du commerce sont près de 28 % à avoir procédé à un recrutement : cette proportion varie d'un domaine à l'autre et augmente

avec la taille de l'établissement : les grandes surfaces et les grands établissements sont plus nombreux à avoir recruté au cours de l'année : plus de 60 %. Cette proportion chute à 23 % dans le commerce de proximité, établissements de plus petite taille.

En 2014, nous pouvons à nouveau faire le même constat qu'en 2013 à savoir qu'il existe un manque d'anticipation dans la gestion des recrutements.

Dans un cas sur deux, le recrutement s'effectue pour le remplacement d'un collaborateur. L'anticipation sur de futurs départs concerne tout juste 6 % des recrutements de l'année excepté dans la grande distribution où cette part atteint les 24 %. Le besoin de nouvelles compétences pour développer ou diversifier l'activité pour répondre aux évolutions du marché n'est que très peu cité également et concerne à peine 10 % des recrutements. Sur ce point toutefois, la grande distribution se distingue puisque 24 % de ses recrutements se font dans le cadre d'une anticipation de futurs départs. Nous pouvons aussi souligner que le commerce de gros réalise 37 % de ses embauches pour faire face à un accroissement de son activité.



- **Des recrutements difficiles mais efficaces**

Près de 30 % des dirigeants qui ont recruté ont rencontré des difficultés.

Cette proportion est plus importante dans le commerce de proximité que dans les grandes surfaces qui s'appuient sur des services structurés et dédiés à la gestion des ressources humaines. Ces employeurs se sont heurtés notamment au manque de motivation des candidats (49 %) et à l'absence de candidats expérimentés (45 %). Les premières conséquences de ces difficultés lors de la sélection de candidats sont l'allongement du délai de recrutement et l'élargissement des critères de recherche. A noter, les grandes surfaces ont même abandonné le recrutement dans 4 cas sur 10. Les dirigeants peinent à trouver une solution pour pallier à ces difficultés de recrutement. Parmi les réponses apportées, les idées varient fortement selon la branche du commerce : les secteurs du commerce de gros et de proximité privilégieraient plutôt une

amélioration de l'information sur le secteur et ses métiers accompagnée d'un développement des contrats d'apprentissage. De leur côté, les grandes surfaces ont tendance à suggérer la nécessité de mettre à jour les contenus des formations pour mieux répondre aux besoins des entreprises.

Les personnes recrutées sont considérées comme opérationnelles, au moins partiellement, par 92 % des dirigeants. Pour finaliser la formation des nouveaux collaborateurs, c'est la formation en interne via le tutorat qui est privilégiée. En termes de niveau de qualification, la majorité des recrutements se concentre sur des niveaux V et VI (58 %). Il existe toutefois des besoins sur des niveaux III et IV (34 %), notamment dans le commerce de gros et la grande distribution.

Parmi les entreprises n'ayant pas embauché, une large majorité estime ne pas avoir de besoin et 75 % d'entre elles n'envisagent pas de recrutement

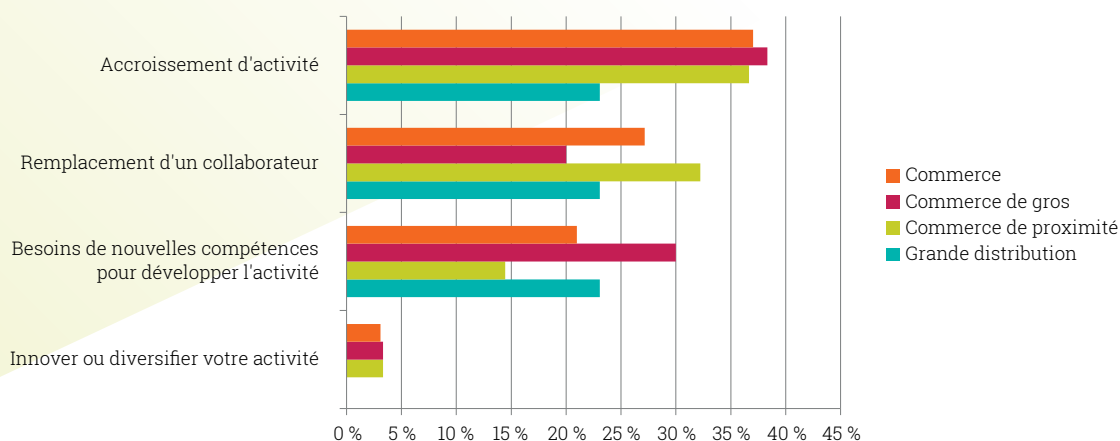
sur 2014-2015. Le manque d'activité, et donc de moyens financiers, est aussi un argument avancé par ces entreprises.

- **Des besoins de recrutement liés à l'activité pour 2015**

Seulement 16 % des dirigeants interrogés envisagent un recrutement sur 2015. Cette part est très variable d'un domaine à l'autre : 42 % dans la grande distribution contre 12 % dans le commerce de proximité. Signe positif pour l'activité dans le commerce, la première raison avancée par les entreprises pour justifier ces embauches est la nécessité de répondre à un accroissement de l'activité : 37 % des réponses **Graphique 7**. Les dirigeants du commerce de gros souhaitent également recruter dans l'objectif de développer et de diversifier leur activité en réponse aux évolutions du marché : 30 % des recrutements envisagés.

Graphique 7

Principaux motifs des futurs recrutements (en %, 2014)



Source : CCI Normandie



Concernant les recrutements liés à la vente directe, les niveaux de qualifications requis sont essentiellement des niveaux V et VI (68 %) **Graphique 8**. Le commerce de gros privilégie les niveaux III et IV. Du côté des métiers qui ne sont pas en contact direct avec la clientèle, les besoins sont moins clairement identifiés et, lorsqu'ils le sont, plus hétérogènes : une plus grande demande pour les niveaux IV et VI surtout dans la grande distribution. Les entreprises du commerce de gros envisagent plutôt des profils de niveau III et VI. En effet, la relation avec le client nécessite davantage de connaissances techniques et commerciales : le client est souvent un professionnel, le vendeur doit donc avoir des qualifications plus techniques. Sur les métiers du back office, les missions d'acheteurs, de gestionnaires ou encore de préparateurs de commandes requièrent également des compétences plus spécifiques.

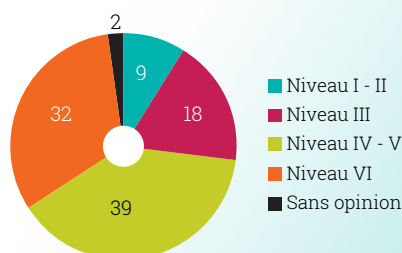
- **Une solution peu utilisée : l'alternance dispose de nombreux atouts**

Pour compléter l'étude menée l'année dernière, les entreprises ont été interrogées cette année sur les solutions envisagées pour répondre à leur problématique de recrutement. **En réponse aux difficultés rencontrées, l'alternance apparaît comme un moyen de former de futurs salariés** directement en entreprise afin qu'ils répondent aux exigences des recruteurs par la suite et faire valoir leur connaissance du secteur. Cependant, cette solution est assez peu utilisée par les dirigeants du commerce : 74 % d'entre eux déclarent ne pas faire appel à l'alternance. Ce constat est moins vrai dans la grande distribution : 46 % des grandes surfaces déclarent y faire appel. Les principales raisons évoquées sont l'absence de besoin (58 %), l'importance des coûts engendrés (9 %) et le manque de temps (8 %). Nous pouvons également souligner que 75 % des dirigeants estimant ne pas trouver de personnel compétent sur le marché du travail ne font pas appel à l'alternance.

Parmi les entreprises ayant recours à l'alternance

Graphique 8

Niveaux de qualification souhaités pour les futurs recrutements (en %, 2014)



Source : CCI Normandie

et pour les métiers en contact direct avec la clientèle, le contrat d'apprentissage semble être privilégié au contrat de professionnalisation : 77 % contre 33 %. Par ailleurs, l'utilisation de ces contrats est différente selon les branches : le commerce de gros et de proximité sont plutôt orientés vers les contrats d'apprentissage et la grande distribution s'oriente plus souvent vers des contrats de professionnalisation. Pour les métiers sans contact direct avec la clientèle, la pratique de l'alternance est encore moins répandue : près de 9 établissements sur 10 déclarent ne jamais y avoir recours, et ce quel que soit le domaine du commerce.

Malgré une utilisation peu répandue de l'alternance, les chefs d'entreprises lui attribuent énormément d'avantages avec, en premier lieu, l'acquisition d'une expérience et le contact avec la clientèle, éléments primordiaux qui sont de parfaits compléments avec la formation théorique. Les dirigeants voient aussi l'opportunité de transmettre leur savoir et savoir-faire et de pouvoir bénéficier de personnel financièrement intéressant avant une embauche définitive.

Portraits robots des branches du commerce

COMMERCE DE GROS

- 29 % des emplois du commerce (22 200)
- 7 % d'emploi non-salarié
- 23 % des établissements du commerce (3 990)
- Les recrutements sont davantage axés sur l'expérience et la polyvalence des candidats
- 30 % des recrutements envisagés sur 2015 se feront dans l'objectif de diversifier les activités en privilégiant les niveaux de formation III et IV

COMMERCE DE PROXIMITÉ

- 48 % des emplois du commerce (37 020)
- 20 % d'emploi non-salarié
- 75 % des établissements du commerce (13 180)
- 40 % des dirigeants pensent que leurs métiers (contact client) sont menacés à court terme
- Les formations sur des compétences informatiques sont fortement ciblées pour l'année 2015
- Le sens de la relation clientèle est un facteur essentiel pour un recrutement

GRANDE DISTRIBUTION

- 23 % des emplois du commerce (17 360)
- 1 % d'emploi non salarié
- 2 % des établissements du commerce (360)
- 60 % des dirigeants rencontrent des difficultés dans la gestion de leurs ressources humaines, essentiellement dans le recrutement
- La formation est considérée comme un élément essentiel dans la gestion des ressources humaines
- La polyvalence est un critère de choix pour les recrutements
- 1 établissement sur 2 fait appel à l'alternance

— Regards croisés sur 3 expériences



Fotolia © Robert Kneschke

Donner envie aux jeunes de travailler dans le secteur du commerce et faciliter le recrutement des entreprises notamment en cette période difficile, c'est possible.

Une solution :

alterner les périodes de formation théorique et d'acquisition des compétences en entreprise.

Un résultat :

professionnaliser des jeunes, en finir avec les images négatives de certains métiers et investir pour demain.

Comment :

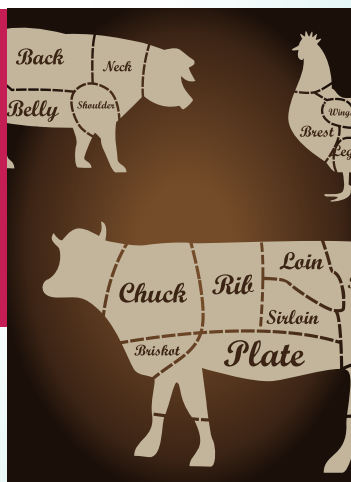
en signant un contrat de professionnalisation, un contrat d'apprentissage, ou, en prenant un jeune en stage pendant sa scolarité.

CCI Normandie remercie les dirigeants de Lemarchand SAS, Intermarché et StarJouet ainsi que les jeunes pour leur témoignage.



Jeune : Alexis DUPUIS – 21 ans
en contrat d'apprentissage Bachelor Commerce (Bac +3)
CFA ESCMT section NEOMA Campus Rouen

Entreprise : LEMARCHAND SAS – Le Grand Quevilly – 46 salariés
Activité : Commerce de gros de viande de boucherie
Dirigeant : Franck LEMARCHAND



© Freepik.com

Les motivations du dirigeant

- **Pourquoi avez-vous recruté un apprenti ?** Il ne s'agit pas de notre premier contrat d'apprentissage. Nous trouvons cette démarche essentielle pour faire la liaison entre la formation initiale des jeunes et la réalité de l'entreprise.
Alexis a répondu à une offre que nous avons formulée par le biais de NEOMA. Il avait débuté sa formation un an plus tôt et souhaitait la poursuivre en apprentissage. Il était motivé et avait une forte volonté de travailler.
- **Quelles missions avez-vous confiées à Alexis ?** L'ensemble de l'équipe dirigeante lui a ouvert les portes de l'entreprise, nous ne lui avons rien caché. Il a progressé en totale autonomie sachant qu'il pouvait faire appel à moi dès qu'il en ressentait le besoin. A partir des directives, il faisait ce qui lui paraissait intéressant tant que cela apportait une contribution réelle à l'entreprise.
La 1^{ère} année, il a pris ses marques avant de se pencher sur la construction du site internet. Il a ensuite travaillé à la conception du catalogue et des visuels de communication.
La 2^{ème} année, il s'est intéressé à la partie financière. Dans notre métier, les volumes sont énormes, il est donc important de comprendre qu'il est primordial de se battre pour 5 centimes d'euros au kilo. Puis nous lui avons confié un portefeuille de clients avec pour objectif de le faire progresser.
- **La formation répond-elle à vos besoins ?** Alexis avait les bases. Les chefs d'entreprise ne sont pas toujours en phase avec la formation théorique enseignée aux jeunes, mais nous sommes complémentaires. Tout cela se fait dans une démarche de confiance et d'écoute mutuelle.
L'alternance, c'est incontournable pour les deux parties. Elle facilite l'intégration du jeune et permet à l'entreprise de compléter la formation de l'apprenti.

Le regard d'Alexis

J'ai choisi ma formation du fait de son orientation généraliste et de la possibilité d'effectuer les deux dernières années en alternance. Je souhaitais avant tout être en contact et en immersion dans le monde professionnel. Je pense qu'il est important pour les étudiants d'apprendre les codes et de savoir se comporter en entreprise.

La majorité des entreprises réclame au minimum deux ans d'expérience, l'apprentissage permet de les acquérir tout en offrant une vraie possibilité de commencer sa carrière professionnelle.

Je voulais travailler dans l'alimentaire et j'ai eu la chance d'avoir une opportunité chez Lemarchand SAS. J'ai été directement intégré par l'ensemble de l'équipe ; ce qui m'a permis d'apprendre rapidement.

Starjouet

Jeune : Andréa MARTY – 19 ans
En contrat de professionnalisation
Formation de « Vendeur Conseiller Commercial »,
Titre NEGOVENTIS de niveau IV
CCI&CAUX Formation Le Havre

Entreprise : STARJOUET - Gonfreville L'Orcher – 2 salariés
Activité : Commerce de proximité
Dirigeante : Anne-Sophie LAGRANGE



Fotolia © Sylvain Bouquet

Les motivations de la dirigeante

- **Pourquoi avez-vous recruté en contrat de professionnalisation ?** Avec la crise, les marges se réduisent. Des économies ont dû être réalisées. Le contrat de professionnalisation était un bon moyen de recruter. Le contrat a démarré en octobre, avant les fêtes de Noël.
- **Quelles missions avez-vous confiées à Andréa ?** Elle participe à toutes les tâches dans le magasin : réceptionner la marchandise, faire les rayons et elle réussit bien. Elle fait la caisse, elle alerte sur les produits qu'il va falloir commander...
Mon mari a toujours eu l'habitude de recruter des débutants. Ils ont un autre regard sur l'activité, et des compétences que nous n'avons pas toujours.
Pour nous, le contrat de professionnalisation a aussi été le moyen de prendre le temps d'apprendre à connaître Andréa, de la former, avant de prendre la décision de la recruter en CDI.
- **La formation répond-elle à vos besoins ?** Je dirais oui quand je vois la manière dont Andréa s'adapte, mais il y a aussi de nombreux éléments qui tiennent à l'attitude et à la volonté d'apprendre de la personne. Il y a une grande partie de notre métier qui s'apprend au quotidien en travaillant, d'où l'importance de passer du temps en entreprise pour se former.

Le regard d'Andréa

Je n'ai pas postulé chez Starjouet ; je me voyais uniquement dans le prêt-à-porter. C'est CCI&CAUX qui a communiqué mon CV, mais je me sens bien dans cette entreprise. Mes tâches sont variées ; je fais de tout. Je ne trouvais pas d'emploi avec mon CAP. J'ai donc décidé de continuer sur cette formation de niveau Bac.

J'aimerais être un jour responsable de magasin. Pour l'instant, je vais arrêter mes études car l'entreprise me propose un CDI mais peut-être que, plus tard, je les reprendrai.

Jeune : Lucie HEMERY – 19 ans
en formation initiale, stagiaire statut étudiant
BTS Management des Unités Commerciales
Lycée Jacques Prévert à Pont-Audemer

Entreprise : INTERMARCHÉ – Pont-Audemer – 153 salariés
Activité : Grande distribution
Directeur : Dominique DESSAUX



Fotolia © Videovol

Les motivations du dirigeant

- **Pourquoi accueillez-vous des jeunes en stage ?** M. PÉRIER, notre PDG nous a toujours encouragés à intégrer des jeunes que ce soit en apprentissage, ou en stage. D'ailleurs, dans notre entreprise, les stagiaires sont prioritaires pour un emploi d'été. Ils ne sont pas là « pour remplir les gondoles et les rayons ». C'est une réelle politique d'entreprise. Certes l'encadrement est lourd, mais un stagiaire bien formé permet de créer un vivier de jeunes armés pour entrer dans le monde du travail. Ces dernières années, entre l'agrandissement du magasin de Pont-Audemer, la reconstruction d'un magasin entièrement neuf à Beuzeville, la création du Drive ... nous avons dû embaucher environ 25 personnes. Les jeunes formés chez nous ont eu de belles opportunités. Pauline, une jeune stagiaire en BTS Management des Unités Commerciales (MUC) du Lycée Jacques Prévert a validé son diplôme en juin 2012 et est maintenant Responsable fruits et légumes à Beuzeville. Nous essayons de garder les jeunes qui font leur formation au sein de notre enseigne !
- **Quelles missions avez-vous confiées à Lucie ?** Son tuteur, responsable de rayon, a progressivement défini avec elle ses missions. L'objectif est d'apporter de la plus-value aux jeunes, de les confronter à la réalité du travail. Dès qu'ils ont pris leur marque nous les écoutons, leur laissons la liberté d'apporter de nouvelles idées, un autre regard. M. PÉRIER pense qu'avec les jeunes c'est « donnant-donnant » : on leur apporte l'expérience, ils nous apportent la nouveauté !
- **La formation répond-elle à vos besoins ?** Le diplôme nous permet de savoir que les jeunes acquièrent les fondamentaux. Mais ce qui est primordial, c'est que le jeune soit motivé, quand il arrive le matin. Un jeune diplômé d'un master ou d'une licence, sans enthousiasme, ni conviction ne pourra jamais obtenir la fonction de responsable. La théorie est importante mais la pratique l'est plus encore. Il est nécessaire d'aller « sur le terrain », d'où l'importance des stages.

Le regard de Lucie

Ça a été pour moi une découverte : les réapprovisionnements, la vérification des dates, le suivi... Au début, il y a des tâches que je n'aurais pas faites instinctivement, puis au fil du temps, j'ai pris des initiatives. J'ai essayé de mettre en œuvre les méthodes apprises au lycée. Mon stage s'est réalisé en lien permanent avec mon tuteur. Je devais aller vers lui, lui proposer des idées, des actions. J'ai beaucoup appris dans cette entreprise.

Drive et e-commerce : tendances 2014



Fotolia © fotomek

En 2013, le e-commerce s'est développé 8 fois plus vite que le commerce traditionnel (+ 13,5 % contre + 1,8 %). Les ventes sur internet ont continué de progresser. Le nombre de transactions a augmenté de 17,5 % (*Étude Oxatis-KPMG*). La croissance est soutenue par l'offre et la demande, tirée par l'arrivée de nouveaux acheteurs en ligne, l'augmentation de la fréquence d'achat, mais ralentie par la baisse du panier moyen.

E-Commerce

Le nombre d'emplois e-commerce (directs et indirects) est estimé fin 2013 à 87 000 en France dont près de 50 000 chez les sites marchands, soit une progression de 17 % après 13 % en 2012. Le nombre d'emplois créés est estimé à plus de 12 000 en 2013 (*Étude « Le commerce électronique en France » CCM Benchmark pour le compte de la FEVAD*).

Pour satisfaire les nouvelles attentes des consommateurs, les e-commerçants adoptent massivement le mobile, devenu un canal de vente incontournable. Par ailleurs, le e-commerce facilite les ventes physiques. Les clients sont de plus en plus nombreux à préparer leurs achats en ligne avant de se rendre en boutique.

Facteur important : ce marché est de plus en plus fortement tiré par les TPE-PME. Ces dernières proposent en effet aujourd'hui un nouveau souffle au marché quelque peu saturé et semblent être les plus à même d'adapter leur offre aux nouveaux usages (*Étude Oxatis-KPMG : Le profil du e-commerçant en 2014, spécial TPE/ PME*).

Drive

Au niveau national, le parc de drives continue sa progression fulgurante : au 1^{er} mars 2014, on comptait 2 839 drives (en Haute-Normandie, on dénombrait 70 drives en 2013 contre 42 en 2012).

En termes de chiffre d'affaires, la croissance est également au rendez-vous (+ 50 % en 1 an, 3 milliards d'euros), mais elle est moins rapide depuis la rentrée 2013.

Certains experts parlent d'une crise de croissance ou de l'arrivée des drives à un seuil de maturité. Le drive doit se renouveler, réfléchir aux freins et motivations d'achats et entrer dans une phase de consolidation et d'amélioration du service. On assiste aux premières fermetures. Tous les drives ne sont pas performants.

Cependant, le drive est entré dans les mœurs. Même si les niveaux de rentabilité sont en général faibles, c'est un outil installé dans les habitudes de 3 millions de ménages français. La fréquence d'achats en drive progresse dans le temps : « Lorsqu'elle est conquise par cette forme de vente, la clientèle y réalise de plus en plus d'achats » (*Étude DGE « Les drives : Une nouvelle forme de commerce en forte croissance » Septembre 2014*).

Le nombre de salariés dans les drives progresse. Pour le moment, une professionnalisation particulière n'est pas constatée. Il n'y a pas encore de classification propre, pas de reconnaissance spécifique du métier. Les entreprises recrutent des animateurs d'équipe et des préparateurs de commandes / employés d'accueil dont la principale caractéristique est certainement la double compétence logistique / contact client.

La formation se fait sur le tas ou par transfert de compétences d'autres acteurs du e-commerce*. Mais si l'on considère la nécessité, pour les drives, d'améliorer le service pour attirer, satisfaire et conserver ses clients, il apparaîtra bientôt nécessaire d'augmenter les qualifications et la professionnalisation des salariés.

A noter : Sur le modèle du drive, des secteurs autres que la grande distribution s'organisent pour utiliser ce mode de commercialisation. On voit apparaître des drives fermiers par exemple.

* recrutements salariés issus d'autres entreprises

Note méthodologique

L'Observatoire régional des besoins en compétences s'attache à offrir un diagnostic partagé sur l'emploi et les métiers dans l'objectif d'améliorer l'adéquation emploi/formation en réponse aux besoins des entreprises et au regard des évolutions économiques, sociales et technologiques. Ce numéro étudie le secteur du commerce.

Périmètre sectoriel :

Le périmètre du secteur du commerce étudié ici comprend les activités de commerce de gros et de commerce de détail (codes APE commençant par 46 et 47 issus de la NAF 2008). Sont exclues les activités du commerce et de la réparation automobile déjà présentes dans un contrat d'objectifs du Conseil Régional Haute-Normandie (codes APE commençant par 45). Les activités sont réparties en trois branches :

- Le commerce de gros (ensemble des codes APE commençant par 46)
- Le commerce de proximité (ensemble des codes APE commençant par l'exception 47 à l'exception 4711D, 4711F, 4719A)
- Les grandes surfaces, y compris les grands magasins (codes APE 4711D, 4711F, 4719A)

Définitions :

Les **niveaux de diplôme** sont les suivants :

- Niveau VI : pas de scolarité, certificat d'études primaires, BEPC, brevet élémentaire, brevet des collèges
- Niveau V : CAP, brevet de compagnon, BEP
- Niveau IV : baccalauréat général, technologique ou professionnel
- Niveau III : diplôme universitaire 1^{er} cycle, BTS, DUT, diplôme de professions sociales
- Niveau II-I : diplôme universitaire 2^{ème} ou 3^{ème} cycle, diplôme de grande école

L'établissement est une unité de production géographiquement individualisée mais juridiquement dépendante de l'entreprise (une entreprise peut se diviser en plusieurs établissements). Un établissement produit des biens ou des services : ce peut être une usine, une boulangerie, un magasin de vêtements, un des hôtels d'une chaîne hôtelière, la « boutique » d'un réparateur de matériel informatique... L'établissement, unité de production, constitue le niveau le mieux adapté à une approche géographique de l'économie.

Sources :

- Statistiques :
 1. Insee – REE Sirène, Recensement de la population, Clap
 2. Pôle Emploi
 3. Rectorat de Rouen (exploitation Crefor) ; EM Normandie ; NEOMA

Note : les données issues de la source du Recensement de la population de l'Insee 2011 font référence à la période de collecte 2009-2013. Elles correspondent aux données disponibles les plus récentes et permettent de qualifier l'emploi de manière approfondie et fine, notamment pour appréhender les secteurs au niveau du code APE et pour appréhender la notion d'emploi non salarié.

- Enquête : CCI Normandie a réalisé en juin et juillet 2014 une enquête téléphonique (Cabinet FPC – Marketing) auprès de 995 établissements du secteur du commerce (code APE commençant par 46 et 47).
 1. Degré de certitude de l'échantillon : 95 %
 2. Fourchette d'erreur de l'échantillon : 6 % (+/- 3 %)
 3. Représentativité de l'échantillon : par secteur d'activité, par taille d'établissement et par territoire

CCI Normandie remercie l'ensemble des partenaires ayant contribué à l'élaboration de ce document :





www.normandie.cci.fr

CCI Observatoires - publication économique de CCI Normandie - Directeur de la publication : Jean Pierre Désormaux - Une réalisation du Pôle Etudes et Aménagement Territorial
Rédaction : Marion Douarin et Céline Haudecoeur - Cartographie et mise en page : Jérôme Higaudière - T 02 35 86 38 11 - pea@normandie.cci.fr - Conception graphique : C comme c arcangelegroupe.com

