



## ÉVALUATION DE L'EDEC « Commerce à distance » 2014 - 2018

# DANS LES ENTREPRISES DU COMMERCE À DISTANCE

### CONTEXTE DE LA BRANCHE A L'ORIGINE DE L'EDEC\*

Le secteur professionnel du Commerce A Distance (CAD) regroupe les entreprises dont l'activité principale est la vente à distance de tous types de produits, utilisant différents médias (catalogue, phoning, mailing, annonces presse, e-commerce...).

**Le secteur**, en croissance continue depuis 2006, **connait d'importantes mutations** ces dernières années en raison des évolutions technologiques (ex : ventes sur mobile, réseaux sociaux, nouveaux modes de paiement...), économiques (distribution multicanale, apparition des entreprises « pure-players », dont l'activité s'effectue exclusivement via internet...) et sociétales (changement des modes de consommation des clients, évolution des comportements d'achats...).

Face à ces évolutions, **les entreprises opèrent des changements stratégiques** pour faire face à la concurrence et répondre aux besoins des consommateurs, mais aussi des salariés :

- Les entreprises dites historiques font évoluer leur stratégie et cherchent à adapter leur organisation du travail (développement des ventes multicanales, décloisonnement et agilité des organisations, adaptation de process logistique, évolutions des compétences vers le digital, nouveaux métiers...);
- Les pures-players connaissent une croissance rapide de leur activité et des emplois générant un besoin de structuration de leur organisation (stabilisation du modèle d'organisationnel, structuration des process de fonctionnement...) et de leurs politiques RH (professionnalisation des managers...).

**Tous constatent une accélération des évolutions des métiers et des compétences**, en particulier sur le volet numérique (logistique, métiers du web, relation client...) et managérial (taille des équipes, renouvellement générationnel...).

Il s'agissait donc pour les entreprises et **les acteurs de la branche professionnelle d'initier un projet fédérateur** ayant pour finalité de réfléchir à des solutions opérationnelles pour accompagner les développements organisationnels, managériaux et favoriser « le mieux travailler ensemble ».

### L'EDEC COMMERCE À DISTANCE : ACCOMPAGNER LES MUTATIONS

Ces constats ont servi de base à un accord national d'Engagement pour le Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC\*) conclu en octobre 2014, pour une durée de 4 ans, entre les acteurs représentatifs du secteur (UPECAD, Cfdt, CFTC, CFE-CGC), l'Etat (DGEFP) et l'organisme relais (FORCO).

A travers cet EDEC, les partenaires ont souhaité **impulser une dynamique collective entre les entreprises** de la branche et proposer des **actions concrètes et innovantes** en prenant pour prisme d'analyse et d'action la **Qualité de Vie au Travail (QVT) comme vecteur d'accompagnement du changement**.

**Les principaux objectifs ont été définis comme suit** (cf. objectifs détaillés dans l'accord-cadre) :

- Réaliser un travail d'étude prospective sur les effets leviers de la Qualité de Vie au Travail (QVT) sur la performance du secteur et le développement des individus ;
- Expérimenter la mise en œuvre de projets QVT au sein de quelques entreprises en vue d'une capitalisation et d'un retour d'expérience ;
- Articuler l'effort de formation aux besoins en évolution des emplois et des compétences des salariés les plus fragilisés et des managers ;
- Accompagner la mise en œuvre de dispositifs d'ingénierie sur-mesure visant le développement de l'emploi et des compétences.



### DONNÉES CLÉS 2018 DU SECTEUR CAD



**3 700 entreprises**

**89,5 % de - de 10 salariés**



**33 000 salariés**

**58 % de femmes**



**39 ans d'âge moyen**

**40,6 % de - de 35 ans**



**91 % de CDI**

### \* Qu'est-ce qu'un EDEC ?

Un EDEC est un accord conclu entre l'État (DGEFP), une ou plusieurs branches professionnelles, et un organisme relais (OPCO) ayant pour objectifs d'anticiper les conséquences des mutations économiques, sociales et démographiques sur les emplois et les compétences à l'échelle nationale ou territoriale.

La démarche d'un EDEC :

- Diagnostic partagé d'analyse des besoins
- Mise en œuvre d'un plan d'action concerté sur une période donnée
- Déploiement et suivi par un Comité de pilotage (COPIL)
- Evaluation des actions de l'EDEC

# LES RÉALISATIONS DE L'EDEC

## LA QVT, FIL CONDUCTEUR DE LA RÉFLEXION ET DES ACTIONS DE L'EDEC CAD

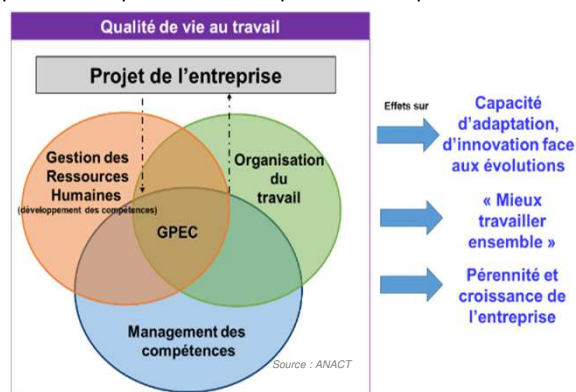
La qualité de vie au travail est définie par les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci (ANI, 19 juin 2013). Elle regroupe différents champs :

- les effets (psychologie, santé, économique, comportement...),
- les facteurs (horaires, marges de manœuvre, attractivité des missions, responsabilités...),
- les moyens (participation, dialogue, ergonomie...).

Les acteurs de l'EDEC ont posé l'hypothèse de savoir si la QVT, par ses mécanismes, le dialogue qu'elle nécessite et les actions qu'elle implique, pouvait contribuer à la pérennité et à la croissance des entreprises, au développement des salariés.

Ils ont estimé que la QVT pouvait être un levier d'accompagnement RH pouvant répondre aux problématiques des entreprises : organisation du travail, management, développement des individus, performance de l'entreprise.

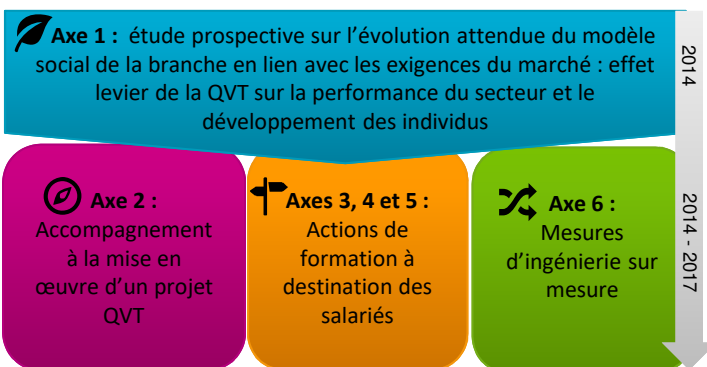
Grâce à cette orientation QVT de l'EDEC, la branche, la DGEFP et le FORCO affichaient donc leur souhait d'un changement profond et durable des pratiques par l'appropriation et l'intégration d'un concept – la QVT- porteur de sens pour les entreprises et les salariés.



## LES ACTIONS DE L'EDEC : 6 AXES ARTICULÉS AUTOUR DE 4 MODALITÉS D' ACTIONS

Fruit d'un échange et d'une co-construction entre les acteurs, le contenu de l'EDEC s'est structuré autour de 6 axes. L'innovation a résidé dans l'articulation entre 4 typologies d'actions : une étude, des accompagnements, des actions de formation et de l'ingénierie.

Les axes se sont déroulés entre le 1<sup>er</sup> avril 2014 et le 31 décembre 2017.



**Budget prévisionnel global de l'EDEC CAD :**

6,5 millions d'€

**Dépenses effectivement réalisées :** 5,3 millions d'€

Part FORCO (fonds mutualisés des entreprises) / Observatoire Prospectif du Commerce / le FPSPP / Entreprises : 3,9 million d'€, soit 73 %

Part de l'Etat (DGEFP) : 1,4 million d'€ soit 27%

### Pilotage et fonctionnement de l'EDEC :

Un Comité de Pilotage (COPIL) était chargé de décider et suivre la mise en œuvre des actions et d'examiner le bilan de l'accord sur l'année écoulée. Il s'est réuni une fois par an. Un Comité Technique des financeurs (COTECH) s'est réuni en moyenne 3 fois par an afin d'assurer un suivi technique et financier plus régulier des actions de l'EDEC.

Les points forts du fonctionnement de l'EDEC : l'émulation et la qualité des débats ; la qualité d'organisation des réunions ; la régularité des points de suivi techniques ; la qualité des échanges et de la concertation, la dynamique de participation, l'appui-conseil de l'Etat et du FORCO pour adapter le déroulement de l'EDEC

## AXE 1 : Etude prospective : effet QVT sur la performance des entreprises et le développement des individus

### Objectifs :

- Engager une réflexion en profondeur sur les évolutions des entreprises
- Identifier les effets leviers de la QVT sur la performance et le développement des individus.

### Résultats :

- Rapport d'étude et sa synthèse,
- Outil PREZI de présentation de l'étude, destiné au grand public,
- Présentation de l'étude auprès de différentes instances et publics.

### Synthèse de l'étude QVT

### PREZI sur l'étude QVT



### Budget :

- Prévisionnel : 90.000 €
- Réalisé : 43.200 € soit 48% du budget prévisionnel

# LES RÉALISATIONS DE L'EDEC

## Axe 2 : Accompagnement à la mise en œuvre d'un projet QVT

### Objectifs :

- Accompagner 11 entreprises de la branche, à hauteur de 10 jours par entreprise, à la mise en œuvre d'un projet QVT selon la méthodologie suivante : ingénierie (1j) ; conception (2j) ; accompagnement (3j) ; suivi et ajustement (4j).
- Capitaliser les livrables produits et les retours d'expérience

### Résultats :

- 15 entreprises bénéficiaires,
- Exemples d'actions d'accompagnement : évolution des outils et de l'organisation du travail, implication dans le changement, définition des rôles, management, communication, résolution de conflits, incarnation de la vision...
- Bilan à froid des accompagnements réalisé en 2017 par AEGIST.

### Budget :

- Prévisionnel : 164.000 €
- Réalisé : 154.500 €, soit 94 % du budget prévisionnel

### Bilan de l'action, effets sur les entreprises et les salariés :

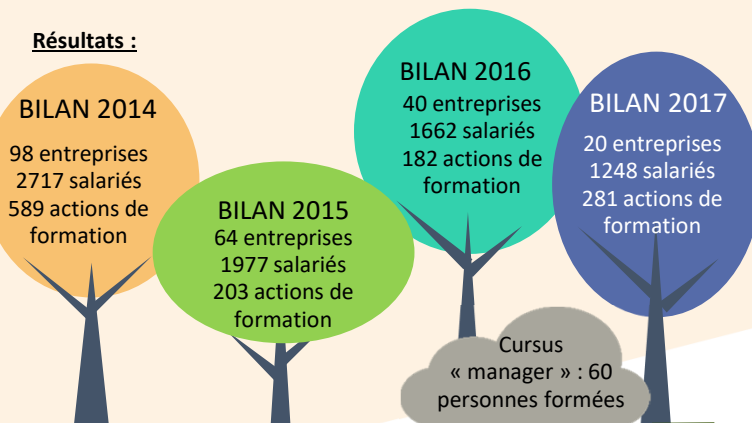
- Tous les acteurs interrogés ont noté le caractère innovant de cet axe de l'EDEC tant sur la méthodologie (diagnostic, thème QVT, fonctionnement en mode projet, expérimentation) que dans la souplesse des thèmes d'accompagnement choisis.
- Pour la plupart des entreprises, l'accompagnement a permis de mettre en pratique le thème QVT à partir d'une problématique terrain et d'impulser une démarche participative.
- Même si la mesure des effets reste difficilement quantifiable, les entreprises ont noté les améliorations suivantes :
  - L'investissement des salariés dans la recherche de solutions,
  - Le développement de l'écoute et de la prise en compte des remontées terrain,
  - L'amélioration de l'efficacité et de la performance des équipes,
  - L'évolution de posture des managers,
  - L'amélioration de la qualité relationnelle managers/salariés,
  - L'amélioration du dialogue et du climat social.

## Axes 3,4,5 : Actions de formation pour les salariés les plus fragilisés dans l'emploi, les salariés en lien avec les métiers du e-commerce et les managers de proximité

### Objectifs :

- Accompagner la montée en compétences et la qualification des salariés en co-finançant des actions de formation, dans le respect des critères d'éligibilité (publics et thématiques).
- Développer un cursus « technique de management d'encadrement de proximité ».

### Résultats :



### Budget :

- Prévisionnel : 5.691.173€.
- Réalisé : 4.586.893€ soit 81 % du budget prévisionnel

### Bilan de l'action, effets sur les entreprises et les salariés :

- Le bilan montre un fort attrait des entreprises pour les actions de formation financées par l'EDEC, comme en témoigne le % élevé de consommation des budgets. Ces résultats confirment la pertinence des orientations prises (e-commerce, management) et des publics visés (salariés fragilisés, managers).
- Les entreprises ont trouvé dans ces 3 axes de l'EDEC une réponse aux besoins de montée en compétences des salariés et, notamment, des managers pour accompagner les transformations technologiques et organisationnelles.
- Pour certaines entreprises, les financements de l'EDEC ont été déterminants dans la mise en place d'actions de formation, voire ont permis d'aller au-delà de leurs obligations légales de formation en augmentant le nombre d'actions. De ce point de vue l'EDEC a rempli sa mission en venant soutenir l'effort de formation de nombreuses entreprises.
- Certains salariés ont également pu être accompagnés dans le cadre de mobilités, ou se remettre en dynamique de changement, avec des perspectives d'évolution souhaitées et/ou possibles.
- Les formations certifiantes (notamment le CQPI animateur d'équipe, le CQPI agent logistique) ont permis de sécuriser les parcours professionnels et de renforcer la reconnaissance et le sentiment d'appartenance des salariés à leur entreprise.

## Axe 6 : Mesures d'ingénierie sur mesure

### Objectifs :

- Accompagner la construction de démarches, actions, outils visant le développement de l'emploi et des compétences.

### Résultats :

- 9 projets d'ingénierie mis en œuvre

### Budget :

- Prévisionnel : 408.976 €
- Réalisé : 299.692 €, soit 73 % du budget prévisionnel

### Bilan de l'action, effets sur les entreprises et les salariés :

- Par son caractère sur-mesure, les entreprises ont jugé innovant et pertinent l'action consistant à les accompagner sur des projets d'ingénierie.
- Les mesures ont eu pour principal effet d'apporter un appui opérationnel et ciblé aux différents acteurs de l'entreprise (RH, Direction, managers ou salariés) pour répondre au mieux à une problématique d'évolution actuelle.
- Exemples : création de modules de formation e-learning intégrés à une plateforme ; mise en place d'une GPEC ; élaboration d'un référentiel pénibilité de branche ; analyse des leviers et freins aux départs en formation ; refonte des systèmes d'évaluations et des parcours professionnels...

# PRÉCONISATIONS

Dans le cadre de l'évaluation de l'EDEC, plusieurs préconisations ont été proposées pour relever des bonnes pratiques et constituer une aide à la décision du comité de pilotage afin de pérenniser les actions, et identifier des pistes d'actions futures.

## ► Préconisation n°1 : Capitaliser sur les outils / méthodes RH-Formation produits dans le cadre de l'EDEC pour les partager

*Objectif : recenser, modéliser et partager auprès du plus grand nombre les outils / méthodes créés et les retours d'expérience des entreprises bénéficiaires de l'EDEC.*

Les expérimentations QVT (axe 2), les actions de formation (axes 3 à 5) les mesures d'ingénierie (axe 6) sont à l'origine de développement et de création d'outils, de méthodes ou de process mis en place dans les entreprises. A ce jour, certaines de ces réalisations n'ont pas pu être capitalisées au niveau de la branche pour être partagées auprès de l'ensemble des entreprises. Même si cet exercice de capitalisation ou de modélisation peut être limité compte tenu des contextes et situations différentes des entreprises, certaines réalisations pourraient néanmoins être reprises, modélisées et partagées pour permettre aux entreprises qui rencontrent des difficultés semblables de s'emparer de ces dispositifs et outils RH-Formation (exemple : programmes de formation spécifiques développés grâce à l'EDEC sur la relation client, le management, la logistique, outils RH ...)

Une des pistes d'action pourrait donc être d'identifier auprès des entreprises bénéficiaires de l'EDEC les livrables et outils créés et qu'elles souhaiteraient partager. Dans un second temps, il s'agirait d'analyser si ces éléments sont modélisables, capitalisables ou non. Si c'est le cas, il conviendrait alors de réaliser ce travail de modélisation pour ensuite organiser les modalités de communication auprès du plus grand nombre et en particulier des petites entreprises.

## ► Préconisation n°2 : Valoriser les dispositifs existants de la Branche ou du FORCO pour pérenniser les actions RH-Formation de l'EDEC avec un levier QVT

*Objectif : promouvoir le dispositif « Cap Compétences Commerce » comme outil de poursuite des actions de l'EDEC CAD avec un levier QVT*

Le FORCO propose aux entreprises de la branche un dispositif intitulé « Cap Compétences Commerce ». Après un auto-diagnostic en ligne, l'entreprise est orientée, selon son besoin, vers :

- Un accompagnement à la structuration de la fonction RH par la mise en place d'outils pratiques et opérationnels (ex : fiches de poste, référentiel compétences, grille d'entretien annuel ou professionnel...),
- Un accompagnement à la mise en œuvre d'une stratégie RH axée sur une thématique particulière (ex : alternance, handicap, diversité, transfert de compétences, RSE ...).

Ces accompagnements pourraient être l'occasion d'intégrer spécifiquement pour la branche, une thématique QVT afin de poursuivre, dans une certaine mesure, les accompagnements QVT et les mesures d'ingénierie qui ont pu être réalisés dans le cadre de l'EDEC. La méthodologie utilisée pourrait être reprise et déployée par les prestataires habilités, spécifiquement formés.

## ► Préconisation n°3 : Promouvoir la sécurisation des parcours professionnels via les CQP I de branche.

*Objectif : Utiliser les CQPI mis en place au sein de la branche pour la professionnalisation des salariés.*

Depuis plusieurs années déjà, la branche CAD a investi le champ de la certification. A ce jour, 4 CQPI sont proposés aux entreprises : Agent logistique, Animateur d'équipe – domaine industriel, Opérateur Qualité, Vendeur conseil à distance.

Depuis leur mise en place, ces CQPI ont démontré leur utilité et l'EDEC a contribué à porter ces dispositifs de certification.

Dans un contexte d'évolution permanente impactant les salariés, la certification reste encore à ce jour un dispositif important, contribuant à sécuriser les parcours professionnels des salariés de la branche, pour qui le CQPI se révèle être un premier niveau de qualification.

Plusieurs actions pourraient être mises en œuvre par la branche afin de consolider / pérenniser le déploiement de ces CQPI et les inscrire dans une démarche pérenne de sécurisation des parcours professionnels des salariés.

## ► Préconisation n°4 : Accompagner les TPE PME dans leurs mutations et transformations

L'un des principaux enjeux des actions à venir sera de parvenir à accompagner davantage de TPE-PME qui peuvent être parfois difficiles à mobiliser (pas d'interlocuteur RH dédié, peu de temps à consacrer aux problématiques RH-Formation-GPEC...) pour les appuyer dans leur développement ou leurs transformations. Ceci pourrait s'effectuer à travers différents leviers :

- Développer la relation de proximité OPCO – Branche et TPE-PME (exemple : délégation téléphonique en région de l'OPCO au plus proche des TPE-PME, actions spécifiques de branche, développement d'outils numériques facilitant le contact...),
- Travailler sur un catalogue de Formation TPE-PME répondant aux besoins spécifiques des entreprises du CAD en lien avec les transformations relevées par l'étude AEGIST (relation client e-commerce, logistique, management d'équipe intergénérationnelle, QVT / performance et développement des individus, accompagnement du changement ...).

## ► Préconisation n°5 : Utiliser le levier QVT et ses actions pour consolider le dialogue social dans les entreprises

L'approche QVT et les actions de l'EDEC ont été des éléments facilitateurs du dialogue social pour les entreprises bénéficiaires à un moment où les changements peuvent être sources de tension.

La QVT a permis un échange ouvert et constructif entre les partenaires sociaux de l'entreprise permettant de travailler sur un sujet consensuel, porteur de sens et moteur dans les négociations pour d'autres sujets.

Une des pistes d'actions serait d'appuyer les RH dans la poursuite des actions QVT engagées et d'en initier de nouvelles avec le CSE pour pérenniser les effets induits par l'EDEC CAD sur le dialogue social.

## MÉTHODOLOGIE ET SOURCES DOCUMENTAIRES

L'évaluation de l'EDEC national de la branche des entreprises du Commerce à Distance a été conduite en 2018 par le cabinet CO&SENS.

- Objectifs : analyser la mise en œuvre de l'accord-cadre et l'impact de l'ensemble des actions visées par celui-ci, ainsi que la plus-value de l'intervention du COPIL, y compris la participation de l'Etat.

Les parties prenantes de la réalisation de l'EDEC (COPIL, prestataires, entreprises...) ont été interrogées via des entretiens et/ou un questionnaire en ligne (voir le détail de la méthodologie et des acteurs interrogés dans le rapport d'étude complet).

Le rapport d'étude a été présenté au COPIL de l'EDEC en décembre 2018 et validé par le COTECH en avril 2019. Cette synthèse est issue du rapport d'évaluation.

Sources documentaires de référence en lien avec les travaux de l'EDEC CAD :

- Accord-cadre national EDEC du 17/10/2014 du commerce à distance
- Rapport d'étude prospective et sa synthèse : impacts de la QVT sur la performance économique de la branche CAD et le développement des individus (2015)
- Rapport d'étude « Evaluation de l'EDEC CAD national 2014-2018 de la branche CAD
- REPÈRES & TENDANCES commerce à distance (2018)
- Prezi de l'étude QVT : [http://prezi.com/wqtvyr3pm9jv/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy&rc=ex0share](http://prezi.com/wqtvyr3pm9jv/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share)