

Les parcours d'alternance dans le secteur du commerce

L'alternance constitue un levier majeur d'accès à l'emploi et de renouvellement des compétences dans le commerce. Les parcours des alternants restent marqués cependant par **une forte hétérogénéité**, qu'il s'agisse :

- des conditions d'entrée en formation,
- de l'expérience vécue en entreprise,
- de la nature de l'accompagnement proposé par les organismes de formation et d'apprentissage.

Cette diversité reflète à la fois la richesse des contextes professionnels et les fragilités persistantes du dispositif.

Quatre axes d'études ont été assignés aux travaux :

- **Axe 1** : Comment se construisent les parcours d'alternants dans le secteur du commerce ?
- **Axe 2** : Quels sont les conditions et les principes d'action constitutifs d'une formation par alternance « idéale » dans le secteur du commerce ?
- **Axe 3** : Quels sont les conditions et les principes d'action constitutifs d'une pratique tutorale « idéale » dans le secteur du commerce ?
- **Axe 4** (axe transverse) : Comment prévenir la rupture de contrat en cours d'alternance dans le commerce ?

Dans ce contexte, l'étude vise à dépasser le diagnostic des difficultés pour explorer les conditions d'une alternance de qualité.

Elle porte les ambitions suivantes :

- **Identifier les facteurs qui favorisent la réussite des parcours**
- **Repérer les pratiques efficaces déjà présentes** dans les entreprises ou les organismes de formation et d'apprentissage

L'objectif est de faire émerger des principes d'action partagés pour offrir un socle commun de repères et d'outils, capable de s'adapter à la diversité des contextes et des métiers du commerce.

La méthode mise en œuvre

Les réalisations

Phase 1 – Conception des outils et préparation du terrain

- **Analyse documentaire** étoffée
- Exploitation des **bases de données de l'Opcommerce**
- **13 entretiens exploratoires** auprès d'alternants et d'experts de l'alternance

Phase 2 – Enquête en ligne auprès des sortants

- Une enquête en ligne et par téléphone

Au total, 10 950 alternants ont répondu à) l'enquête, dont 83 % d'apprentis et 17 % d'alternants en contrat de professionnalisation.

Phase 3 – Animation des communautés d'acteurs

- **21 communautés d'acteurs alternants** (dont 1 exploratoire)

Des groupes de travail qui ont réunis plus de 160 alternants pour approfondir les résultats de l'enquête et croiser les regards sur l'alternance.

- **4 communautés d'acteurs organismes de formation**
- **19 entretiens auprès de tuteurs et de maitres d'apprentissage**

Phase 4 – Préconisations et communication de l'étude

- **1 atelier de travail** sur les pistes pour l'action avec **les représentants des branches**
- **1 atelier de travail** sur les pistes pour l'action **avec des alternants et tuteurs ou maîtres d'apprentissage**

Les apports de la méthode…

La méthode mobilisée repose sur **le croisement de matériaux quantitatifs et qualitatifs particulièrement riches**. Les données de l'Opcommerce et l'enquête menée auprès de **plus de 10 000 alternants** ont permis de caractériser finement les profils, parcours et spécificités des alternants du commerce. Les investigations qualitatives, réunissant près de **200 acteurs — alternants, tuteurs et organismes de formation** — ont apporté un éclairage complémentaire sur les pratiques, les perceptions et les conditions concrètes de l'alternance.

Cette complémentarité constitue un apport majeur de l'étude, en permettant à la fois de consolider certains constats, d'en nuancer d'autres et de mieux comprendre la diversité des situations observées.

… et quelques limites

Certaines limites doivent toutefois être prises en compte. Les résultats quantitatifs reposent sur des données déclaratives et une participation volontaire, pouvant entraîner des **biais de sélection**. Les matériaux qualitatifs reflètent également davantage le point de vue d'acteurs engagés dans une démarche réflexive, et **les situations de rupture ont été moins approfondies**, notamment dans les formats collectifs. Ces éléments invitent donc à interpréter les résultats comme des repères solides, mais non exhaustifs, sur les conditions de qualité de l'alternance.

Les enseignements clés

En amont de l'alternance

Des projets professionnels et une connaissance des métiers à consolider pour sécuriser les parcours

La démarche d'étude confirme l'attractivité du commerce auprès des jeunes : **seuls 15 % des alternants disent que l'orientation vers le commerce est un choix par défaut.** Pour autant, le choix d'une branche ou d'un métier précis ne repose pas toujours sur un projet professionnel clairement construit.

La **relation client est souvent ce qui attire le plus les candidats vers le commerce**, tandis que les **conditions d'exercice**, les **contraintes** et la **diversité des fonctions** sont moins bien identifiées. Cet écart entre représentations et réalité professionnelle **peut fragiliser les parcours et accroître le risque de rupture**. L'alternance apparaît ainsi comme **un levier important de clarification et de construction progressive du projet professionnel.**

Les apports de l'alternance selon les alternants interrogés

1. Acquérir des compétences et des savoir-être utiles en entreprise – **69,3 %**
2. Acquérir une première expérience professionnelle – **55,4 %**
3. Financer sa formation / Percevoir un salaire durant sa formation – **53,4 %**
4. Faciliter l'accès à l'emploi après la formation – **50,8 %**



Les travaux mettent en évidence des écarts selon les branches:

- Les orientations par défaut apparaissent plus fréquentes dans certaines activités, comme le commerce de détail alimentaire non spécialisé, la chaussure, le commerce de détail non alimentaire ou le négoce d'ameublement.
- A l'inverse, les projets semblent davantage construits dans des secteurs comme la photographie, l'optique-lunetterie ou le commerce alimentaire spécialisé, souvent associés à un univers professionnel plus clairement identifié en amont.

Un accès à l'entreprise adaptée déterminant dans les trajectoires

La recherche d'une entreprise d'accueil apparaît comme un facteur décisif des trajectoires d'entrée en alternance. Près d'un alternant sur deux déclare avoir rencontré des difficultés en amont, principalement liées à l'accès à une entreprise.

Près d'un alternant sur deux interrogé (49 %) déclare avoir rencontré au moins une difficulté avant son alternance. Dans près de 9 cas sur 10, cette difficulté concerne la recherche d'une entreprise.



Ces difficultés varient selon les branches, les territoires et les niveaux de formation, et peuvent conduire les candidats à accepter des postes moins choisis qu'opportuns, parfois éloignés de leur projet initial. Elles renforcent ainsi le poids des ressources individuelles (réseau, information disponible, accompagnement) dans la qualité de l'orientation. Des pratiques de facilitation, portées par les organismes de formation ou les entreprises, peuvent contribuer à réduire ces écarts, en rendant plus lisibles les métiers, les conditions d'exercice et les opportunités réelles d'accueil.

Les enseignements clés

Pendant l'alternance

Une coordination OF/entreprise pour garantir la cohérence entre les différents espaces d'apprentissage

La qualité de l'alternance repose moins sur la seule succession entre formation et travail que sur la **capacité à articuler réellement ces deux espaces d'apprentissage.**

Les résultats de l'étude montrent que les parcours sont d'autant plus favorables que les **enseignements, les missions confiées et les objectifs de formation sont cohérents entre eux.** Cette articulation suppose des missions définies en lien avec les compétences visées, une progression des activités et des échanges réguliers entre l'organisme de formation, l'entreprise et l'alternant.

A défaut, l'alternant doit souvent assurer seul la mise en lien entre formation et activité professionnelle, avec des effets inégaux selon ses ressources. **La coordination OF/entreprise apparaît ainsi comme une condition centrale pour donner du sens à l'expérience, anticiper les difficultés et soutenir la montée en compétences.**

Un tutorat qui transforme les situations de travail

Le tutorat constitue un levier central pour transformer les situations de travail en **véritables supports d'apprentissage.** Lorsque l'alternant bénéficie d'un cadre clair, de retours réguliers et d'échanges permettant d'expliciter les situations rencontrées, l'expérience en entreprise devient davantage formatrice.

A l'inverse, l'absence d'explicitation des attentes (droits, devoirs, posture professionnelle, règles implicites du collectif) peut **générer des incompréhensions, voire des tensions**. Ces **« inconforts ordinaires »**, s'ils sont accompagnés, participent à la socialisation professionnelle. Lorsqu'ils ne sont pas régulés, **ils fragilisent le parcours.**

La qualité du tutorat dépend toutefois des **moyens réellement accordés aux tuteurs**, souvent peu formés et contraints par la charge de travail, ce qui renforce les inégalités entre situations d'alternance.

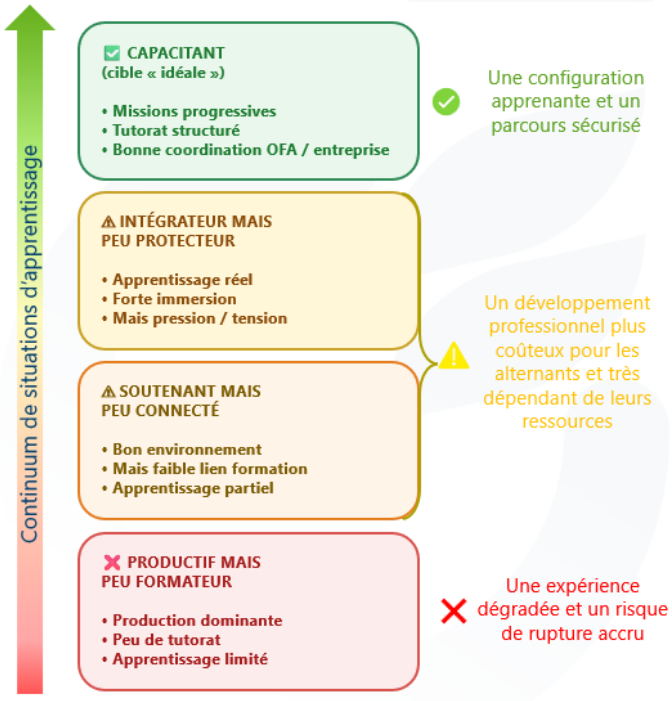
Un collectif de travail comme relais du tutorat

La qualité de l'apprentissage ne repose pas uniquement sur le tuteur, **mais aussi sur le collectif de travail.**

Lorsque l'alternant peut s'appuyer sur des collègues disponibles et investis, les situations professionnelles deviennent davantage formatrices : elles permettent de sécuriser les apprentissages, d'expliciter les normes du métier et de favoriser la montée en compétences. Inversement, l'isolement ou la dépendance à un interlocuteur unique fragilisent le parcours, notamment en cas de difficulté relationnelle ou organisationnelle.

Ces résultats confirment que la qualité de l'alternance **dépend de la combinaison de différents facteurs : articulation entre formation et emploi, qualité de l'accompagnement et organisation du travail en entreprise.**

Continuum des situations d'apprentissage



Les enseignements clés

Après l'alternance

Une sortie qui nécessite de l'anticipation et un accompagnement plus net

La sortie de l'alternance ne se traduit pas toujours par une insertion directe et durable dans l'entreprise d'accueil.

Si un alternant sur deux se voit proposer un poste à l'issue du contrat, les trajectoires post-alternance restent souvent mobiles, marquées par des choix de changement d'environnement, de secteur ou de conditions de travail, mais aussi par les opportunités disponibles.

L'insertion s'inscrit ainsi fréquemment dans des parcours non linéaires, faits d'ajustements successifs. Cette phase de transition peut être d'autant plus incertaine que **l'accompagnement s'interrompt parfois brutalement à la fin du contrat ou de la formation**. Les situations les plus sécurisantes sont celles où la suite du parcours est anticipée en amont, afin de clarifier les perspectives et de faciliter la transition vers l'emploi.

L'insertion professionnelle des alternants interrogés

Parmi les alternants interrogés dans le cadre de l'enquête :

- 53 % étaient en emploi au moment de l'enquête (soit environ 2 ans après la fin de leur contrat)
- 27 % étaient en formation
- 18 % étaient en recherche d'emploi

Parmi les sortants en emploi :

- 36,3 % étaient employés dans leur entreprise d'alternance
- 56,7 % continuaient à travailler dans le secteur du commerce



Transformer l'expérience en ressource pour sécuriser l'insertion

L'alternance constitue un levier d'insertion à condition que **l'expérience acquise soit identifiée, formalisée et valorisée.**

Dans des trajectoires souvent mobiles, les alternants doivent pouvoir expliciter les compétences développées, les relier à leur projet professionnel et les présenter à de futurs employeurs. Or cette capacité à activer le « capital alternance » **reste inégalement maîtrisée**, notamment lorsque les apprentissages n'ont pas été suffisamment accompagnés ou mis en mots.

Les situations les plus favorables sont celles où les missions, les acquis et les perspectives sont régulièrement discutés, afin de donner aux alternants des repères solides pour construire la suite de leur parcours.

L'accompagnement vers l'insertion professionnelle à l'issue du contrat apparaît comme le principal axe d'amélioration pour sécuriser le parcours des futurs alternants et favoriser leur accès à l'emploi.

Cette dimension est citée par 46,3 % des alternants interrogés dans le cadre de l'enquête.





Les enseignements clés

Focus sur les ruptures

Des ruptures comme moments d'ajustement des trajectoires

Les ruptures apparaissent moins comme des événements soudains que comme **l'aboutissement d'un processus d'usure**, souvent lié à **une mauvaise expérience en entreprise, à des tensions relationnelles ou à des désajustements entre attentes de l'alternant et attentes de l'employeur.**

Des « inconforts ordinaires », d'abord anodins, peuvent progressivement fragiliser le parcours lorsqu'ils ne sont pas discutés ou régulés. La rupture constitue alors **une stratégie d'ajustement face à une situation jugée dégradée**, même si elle reste parfois contrainte par la peur de ne pas retrouver de contrat ou par l'absence de solution immédiate. **Elle peut aussi correspondre à une réorientation ou à la saisie d'une opportunité professionnelle jugée plus favorable.**

Des effets différenciés selon les ressources et les contextes

Les effets d'une rupture **varient fortement selon le moment où elle intervient, les ressources mobilisables et le contexte d'alternance**.

Si les rupturants obtiennent moins souvent le diplôme visé, la rupture ne signifie pas nécessairement l'arrêt du parcours : une partie poursuit sa formation, se réoriente ou accède à l'emploi. **Les plus jeunes et les alternants en petites entreprises apparaissent davantage exposés, notamment lorsque le projet professionnel est encore peu stabilisé ou que les ressources d'accompagnement sont limitées.**

Plus que la cause de la rupture, ce sont **ses conditions** (précocité ou non, existence de relais, capacité à retrouver rapidement une solution) qui en déterminent les effets. Les ruptures précoces peuvent ainsi laisser davantage de marges de rebond, tandis que les **ruptures tardives fragilisent plus fortement les trajectoires.**

Les raisons qui expliquent les ruptures : les éléments issus de l'enquête

Environ 20 % des alternants interrogés dans le cadre de l'enquête ont connu une rupture de contrat. Les raisons qu'ils citent le plus pour expliquer les ruptures sont les suivantes :

- Une mauvaise expérience au sein de l'entreprise d'accueil (ambiance, problèmes relationnels, etc.) – **47,3 %**
- Des raisons personnelles (déménagement, santé, famille, etc.) – **18,7 %**
- Une opportunité professionnelle plus intéressante – **18,4 %**
- La fait que les missions confiées étaient peu intéressantes – **18 %**

Une « mauvaise expérience » au sein de l'entreprise est un citée par près d'un répondant sur deux. Ces résultats suggèrent que les ruptures s'expliquent moins par des facteurs objectivables pris indépendamment les uns des autres que par le ressenti global de l'alternant, la manière dont il vit son expérience d'alternance.

Les pistes pour l'action

Les travaux ont permis d'identifier plusieurs pistes d'action pour renforcer la qualité de l'alternance dans le commerce, à chaque étape du parcours.

Elles s'appuient sur une logique de capitalisation : mieux repérer les ressources et projets existants, les faire connaître, faciliter leur utilisation et, si besoin, formaliser des outils complémentaires.

Ces pistes sont structurées autour de 6 enjeux couvrant les trois temps du parcours : avant, pendant et après l'alternance.

En amont de l'alternance

Acteurs principalement concernés

Enjeu 1 – Sécuriser l'entrée en alternance

1. **Outiller les entreprises et les partenaires emploi-formation pour présenter les métiers du commerce** dans les forums, salons et actions locales d'orientation, en s'appuyant sur les ressources existantes de l'Observatoire et des branches, et en les adaptant à des formats plus courts, plus concrets et directement mobilisables.
2. **Renforcer la qualification des offres d'alternance avant diffusion**, en précisant les missions, les conditions d'exercice, les horaires, les contraintes organisationnelles, les modalités d'encadrement et le lien attendu avec la formation
3. **Expertiser la mise en place d'une bourse à l'alternance à l'échelle du commerce**, afin de centraliser les offres existantes, de les rendre plus lisibles pour les candidats et de faciliter la mise en relation avec les entreprises.
4. **Capitaliser et communiquer auprès des entreprises et des OFA sur les expériences de pré-recrutement déjà mobilisées**, notamment les PMSMP, les contrats courts de remplacement… permettant aux candidats et aux entreprises de vérifier l'intérêt réciproque et la compatibilité entre projet, poste et environnement de travail
5. **Explorer, à titre expérimental, des missions de pré-recrutement et de matching portées par certains OFA, dans le cadre d'appels à projets dédiés**, pour mieux qualifier les candidatures, les postes proposés et les conditions d'accueil avant l'entrée en contrat.

Enjeu 2 – Faire des missions en entreprise un support réel d'apprentissage

6. **Mettre à disposition des entreprises une « fiche mission type »**, permettant de définir dès l'entrée des missions très clairement identifiées pour l'alternant…
7. **… en incluant une progressivité des missions**, fixant quelques étapes clef de montée en compétences (articulées avec la formation)
8. **Formaliser un autodiagnostic court de capacité d'accueil**, permettant à l'entreprise de vérifier que l'organisation du travail (horaire, charge, pics d'activités…) est compatible avec le rythme de l'alternance…

Légende : L'Opcommerce et branches ; Alternants ; Entreprises ; OFA

Les pistes pour l'action

Pendant l'alternance

Acteurs principalement concernés

Enjeu 3 – Garantir la professionnalisation de l'accompagnement en entreprise

9. **Relayer davantage les formats courts de sensibilisation à la fonction tutorale** afin de toucher les tuteurs et maîtres d'apprentissage qui ne se tourneraient pas spontanément vers une formation plus complète

10. **Fournir aux entreprises des repères courts sur l'accueil, l'intégration et l'organisation du travail compatible avec l'alternance**, en mettant l'accent sur les aspects juridiques mais aussi sur des enjeux plus managériaux d'intégration dans des collectifs de travail. Proposer un format court et percutant, comme un Podcast.

11. **Faciliter le recours aux formations tutorales existantes**, en les rendant plus visibles et en les présentant comme un appui concret à l'exercice de la fonction

12. **Soutenir les conditions concrètes d'exercice du tutorat**, en tenant compte du temps disponible des tuteurs et maîtres d'apprentissage, de la charge de travail et des contraintes d'activité

13. **Explorer, à titre expérimental, des communautés de pratiques tutorales sur des formats courts et ciblés**, par exemple à l'échelle territoriale ou autour de problématiques précises (format ponctuel pour être compatible avec les emplois du temps des tuteurs et des maîtres d'apprentissage)

Enjeu 4 – Renforcer la relation entre organismes de formation et entreprises

14. **Soutenir, par appels à projets, des pratiques pédagogiques qui exploitent davantage les situations vécues en entreprise**, notamment les retours d'alternance, la mise en mots du travail réalisé, l'analyse de situations professionnelles

15. **Formaliser une boîte à outils de liaison entre organismes de formation et entreprises**, composée de supports courts et simples à utiliser : fiches de liaison, trames de points d'étape, modèles de comptes rendus de visite, repères pour vérifier l'évolution des missions et leur cohérence avec la formation

16. **Mettre à disposition un modèle de protocole de « médiation » entre l'OFA, l'entreprise et l'alternant en cas de tension**, pour clarifier qui alerte, qui intervient, dans quel délai et selon quelles étapes.

17. **Pour ce qui concerne les CQP, définir et suivre quelques indicateurs simples de qualité de la relation entre OFA et entreprises**, sans entrer dans un reporting lourd : existence d'un référent identifié, régularité des points d'étape, délai de réponse en cas de difficulté…

Légende — L'Opcommerce et branches · Alternants · Entreprises · OFA

Les pistes pour l'action

Pendant l'alternance

Acteurs principalement concernés

Enjeu 5 – Expliciter les règles du jeu de l'alternance

18. **Produire ou consolider un support simple à destination des organismes de formation, des entreprises et des alternants sur les règles du jeu de l'alternance**, en articulant trois dimensions complémentaires : les droits de l'alternant, les devoirs liés au statut de salarié en formation, et les postures attendues dans le monde du travail.

19. **Décliner ces repères dans des formats courts, faciles à diffuser au moment de l'entrée en contrat**, par exemple sous forme de podcast ou de capsule audio/vidéo « La vie en entreprise : droits, devoirs et posture professionnelle »

20. **Intégrer explicitement la question des inconforts ordinaires dans les outils droits/devoirs, les supports d'accueil et les éventuels outils d'auto-positionnement**, afin d'aider les alternants et les entreprises à distinguer ce qui relève d'un apprentissage normal du monde professionnel, ce qui doit être discuté

21. **Fournir aux tuteurs et maîtres d'apprentissage des repères courts pour aborder les inconforts ordinaires avec les alternants**, sous forme de guides ou de vade-mecum intégrés aux formations existantes : comment parler ponctualité, engagement, horaires, relation client, fatigue, erreurs, comportements attendus ou difficultés relationnelles sans laisser les malentendus s'installer.

Après l'alternance

Enjeu 6 – Préparer la sortie et valoriser le capital alternance

22. **Mieux mettre en visibilité, auprès des alternants en fin de contrat, les ressources existantes d'accompagnement vers l'emploi ou la poursuite de parcours**, notamment celles du Réseau pour l'emploi, du Conseil en évolution professionnelle

23. **Prévoir un temps de bilan avant la fin du contrat**, porté prioritairement par l'organisme de formation, pour aider l'alternant à identifier les compétences acquises, clarifier ses perspectives et formuler ce que l'expérience d'alternance lui a apporté

Légende — L'Opcommerce et branches · Alternants · Entreprises · OFA

L'OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE A POUR MISSION :

- de réaliser un état des lieux quantitatif des emplois, des qualifications et de la formation.
- de contribuer à adapter l'offre de formation et à faire évoluer l'offre de certification.
- d'assurer une veille sur l'évolution des métiers, des qualifications et détecter les métiers en tension ou émergents.

Retrouvez toutes les publications de l'observatoire sur :
www.lopcommerce.com/Branche/ObservatoireProspectifDuCommerce

Directeur de la publication :
Directeur de rédaction :
Rédaction :

Observatoire prospectif du commerce
Observatoire prospectif du commerce
251, boulevard Pereire - 75852 Paris cedex 17
Tél. : 01 55 37 41 51
E-mail : observatoire@lopcommerce.com - www.lopcommerce.com

l'opcommerce
Opérateur de compétences