



*Etude sur les évolutions des compétences
et des emplois de la branche professionnelle
du Commerce de détail alimentaire
non spécialisé*

18 juin 2025



MARCHE n° 2024-040-23

INSPIRER L'AVENIR, RÉUSSIR LE CHANGEMENT



Objectif de la mission :

La branche professionnelle du Commerce de détail alimentaire non spécialisé fait le constat d'une mutation sous l'effet de différents facteurs de transformation qui sont la digitalisation de ses activités, la personnalisation de ses services, l'évolution des modes de consommation et l'impact environnemental.

Ainsi, le secteur souhaite engager une étude afin de caractériser l'impact de ces évolutions et de définir les nouveaux besoins en compétences pour les emplois :

- De responsable de magasin,
- D'employé de commerce,
- De vendeur-conseil.

Cette étude aura différents objectifs :

- « Identifier les impacts des évolutions sectorielles (digitalisation, personnalisation de la relation client, etc.) sur les emplois et les compétences »
- « Évaluer les écarts entre compétences mobilisées aujourd'hui et compétences attendues demain »
- « Formuler des préconisations pour faire évoluer l'offre de formation »

Ces préconisations auront pour finalité de permettre à la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation Professionnelle de soutenir une politique emploi formation en cohérence avec les besoins en compétences des salariés, les besoins d'adaptation des entreprises afin de sécuriser les parcours professionnels.





Partie 1

Le contexte, les enjeux et les objectifs de l'étude

1. Le contexte de l'étude
2. La problématique et les enjeux pour la branche



Partie 2

La méthodologie, la démarche

- Les données clés de la formation et de l'alternance
Les outils d'investigation : Un questionnaire / Un guide d'entretien
Typologie des répondants au questionnaire et aux entretiens



Partie 3

Etat des lieux

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités
2. Les facteurs de transformation du secteur et leurs impacts sur les emplois
3. Besoins de recrutement, type de contractualisation et compétences recherchées par emploi
4. Regard des employeurs sur la formation courte et en alternance
5. D'une typologie de points de vente à un repérage des emplois



Partie 4

Enseignements et préconisations

1. Des enseignements
2. Des préconisations au plus près des besoins de la branche



Partie 5

Annexes



Partie 1

Le contexte, les enjeux et les objectifs de l'étude

1. Le contexte de l'étude
2. La problématique et les enjeux pour la branche



Le secteur du commerce de détail alimentaire non spécialisé a fortement évolué ces dernières années. En effet, l'arrivée des nouvelles technologies et de nouvelles formes d'achat des consommateurs nécessite de la part des vendeurs d'agir autrement.

Le secteur identifie différents axes qui impactent le métier, les emplois et les compétences :

- La numérisation et le e-commerce,
- La personnalisation de l'expérience client,
- Les tendances de consommation émergentes,
- La transition écologique.

Ainsi, ce secteur doit intégrer de nouvelles technologies, de nouvelles formes de relation à la clientèle, créer une autre relation à son territoire et à la valorisation des produits.



Le rapport d'enquête de 2021 réalisé par l'Observatoire prospectif du commerce et la branche professionnelle, qui intégrait aussi le commerce de détail alimentaire spécialisé, fait apparaître que :

- Des chefs d'entreprise qui ont un niveau d'étude majoritairement infra-bac avec 28% qui se situent au niveau de fin de scolarité obligatoire,
- Une certaine volatilité du personnel : 41% des salariés ont moins de 3 ans d'ancienneté et un turnover d'environ 30%
- De nouveaux modes de consommation avec une accélération de la livraison à domicile (+60%) du Click & Collect (+31%), d'un site internet marchand (+18%) ; du drive (+13%)...
- La forte accélération du digital dans les petites structures en raison de la crise sanitaire,
- Une recherche de développement des compétences des salariés par l'accès à des formations commerciale / vente / marketing (20%), Technique / métier (17%) ; informatique / logiciel / internet (12%)

L'Opcommerce fait le constat que ces transformations nécessitent de la part des vendeurs-conseil, des employés de commerce et des responsables de magasin de déployer de nouvelles compétences avec une réelle adaptation de celles-ci aux nouvelles habitudes d'achats des consommateurs et aux numériques.



Les transformations du secteur et les impacts sur les emplois et les compétences :



Digitalisation et e-commerce

La vente en ligne a explosé, surtout après la pandémie de COVID-19. Les consommateurs souhaitent pouvoir acheter des produits alimentaires depuis chez eux. Ce mode d'achat s'appuie sur des applications de livraison et des plateformes de commande en ligne qui sont devenues courantes. Ainsi, les clients commandent en ligne et récupèrent leurs achats en magasin, une option qui s'est étendue. En revanche, cela nécessite l'utilisation d'une technologie spécifique, une autre organisation du magasin et une autre forme de la relation client.



Personnalisation et fidélisation

Les clients sont en attente de programmes de fidélité. Les vendeurs utilisent de nouvelles technologies pour créer ce type de programmes et personnaliser la relation. Cela nécessite l'utilisation des données clients pour proposer des offres et des produits sur mesure.



Durabilité et responsabilité sociale

Les consommateurs sont en attente de produits locaux, biologiques, et durables. Ce qui nécessite de la part des responsables de magasin de travailler sur des systèmes de réseau court et de négocier avec des producteurs locaux. Au-delà de la négociation, il s'agit de le faire savoir aux clients en mettant en place une communication claire sur l'origine des produits, les pratiques agricoles, les conditions de travail des producteurs...



Expérience client améliorée

Les magasins physiques se transforment en lieux d'expérience avec des démonstrations de produits, des dégustations, et des événements spéciaux. Ainsi, il ne s'agit plus uniquement de vendre au client, mais aussi de le faire participer à une communauté vivante.



Les transformations du secteur et les impacts sur les emplois et les compétences :



Nouveaux canaux de vente

De plus en plus de producteurs vendent directement aux consommateurs, notamment via les marchés fermiers et les abonnements à de paniers de produits frais. Afin de rester attractifs, les **points de vente utilisent** des réseaux sociaux pour promouvoir les produits et interagir directement avec les clients.



Sécurité alimentaire et hygiène

À la suite de la pandémie de COVID-19, il y a eu un renforcement des normes de sécurité et d'hygiène avec un renforcement de la traçabilité pour suivre les produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement.



Évolution des compétences

Les vendeurs doivent désormais maîtriser les outils numériques et les plateformes de e-commerce d'où une importance de la formation continue pour rester à jour avec les nouvelles technologies et les tendances du marché.

Ainsi, les métiers de la vente dans le secteur alimentaire sont en constante évolution, nécessitant une adaptation continue aux nouvelles technologies, aux attentes des consommateurs, et aux tendances du marché.

Il s'agit, pour la CPNEFP, de mieux caractériser ces transformations et leurs impacts sur les besoins d'adaptation des entreprises et les axes de développement des compétences pour les emplois :

- De responsable de magasin,
- D'employé de commerce,
- De vendeur-conseil.



Problématiques et enjeux pour la branche

À ce stade, l'enjeu pour la branche est d'identifier clairement les différents facteurs de transformation qui influencent les points de vente, en évaluant leur poids, leur nature et leur niveau de maturité.

Ce diagnostic vise à mieux comprendre ces facteurs afin de mesurer leurs impacts sur l'activité des points de vente et sur les emplois, qui évoluent en permanence. Cette évolution nécessite une adaptation continue aux nouvelles technologies, aux attentes des consommateurs et aux tendances du marché.

Les emplois cibles :

La convention collective de la branche distingue trois types d'emplois présents en point de vente, tous concernés par ces transformations :

- Responsable de magasin,
- Employé de commerce,
- Vendeur-conseil.

L'objectif est d'analyser comment chaque facteur de transformation agit spécifiquement sur chacun de ces trois emplois.

Une prise en compte des types de point de vente

Cette analyse prend aussi en compte l'hétérogénéité des points de vente, en fonction de :

- Leur appartenance ou non à un réseau (adhésion formelle, relation contractuelle avec services fournis, ou indépendance totale),
- Leur taille (en effectif),
- Leur implantation territoriale (zone rurale, urbaine ou métropolitaine).



Problématiques et enjeux pour la branche

Impacts et besoins

Selon l'emploi et le type de point de vente, les impacts des facteurs de transformation varient, influençant différemment l'activité, son organisation, les emplois et les compétences associées.

L'analyse de ces impacts permettra de :

- Mieux définir les emplois,
- Identifier les besoins en compétences,
- Mettre en parallèle ces besoins avec l'offre de formation courte existante et les référentiels de certification (notamment dans le cadre de l'alternance).

Préconisations attendues

Sur cette base, des recommandations seront formulées concernant :

- Les évolutions des emplois et des compétences,
- L'adaptation des certifications et formations existantes,
- La construction d'une nouvelle offre de formation continue.

Des livrables clairs et opérationnels permettront à la CPNEFP de définir des orientations précises sur l'offre de formation à développer.



Partie 2

La méthodologie, la démarche



Conduite de l'étude

Phase 1

Présentation de la démarche
Partage des enjeux et des objectifs

Phase 2

Rencontre des acteurs clés,
analyse des données

Phase 3

Recueil d'informations terrain

Phase 4

Proposition d'actions de formation

Juin 2024

Juillet 2024

Nov 2024

Déc 2024

Janv / Fév 2025

Fév 2025

Mai 2025

Phase 5

Rapport final

Livrables

Ressources documentaires et statistiques :

- Convention collective
- Les CQP de la branche
- « Click & Collect »
- Réalisation du PDC et alternance

- Démarche quantitative par questionnaire, 228 répondants
- Démarche qualitative par entretien, 27 dirigeants interviewés

Rapport intermédiaire

- Synthèse réalisation formation
- Analyse questionnaire
- Piste : compétences émergentes

Schéma général de la mission

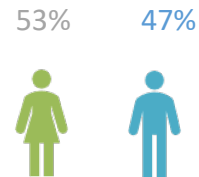


Les données clés de la formation et de l'alternance



Les données OPCOMMERCE, la réalisation du plan de développement des compétences dans la branche

3 590 entreprises utilisatrices (C+, réseaux, Click&Form et conv)
pour 11 113 stagiaires formés (bénéficiaires)



Type de contrat	%
Contrat à durée Indéterminée	90,29%
Contrat à durée Déterminée	9,46%
Contrat à durée déterminée d'insertion	0,19%
En contrat de travail à durée indéterminée (CDI)	0,06%

Spécialités de formation dispositif tous dispositifs

	% Stagiaires
Commerce, vente	37,86%
SST, Hygiène et sécurité, Sécurité des biens et des personnes, police, surveillance	29,70%
Management/Administration générale des entreprises	10,99%
Informatique, IA, traitement de l'information, réseaux de transmission des données	4,45%
Agro-alimentaire, alimentation, cuisine.	2,99%
Ressources humaines, gestion du personnel, gestion de l'emploi	2,03%
Communication DIGITALE (y compris communication graphique et publicité)	1,68%
Transport, manutention, magasinage PERMIS, CACES, etc	1,41%
Secrétariat, bureautique	1,37%
Sécurité des biens et des personnes, police, surveillance (y compris hygiène et sécurité)	1,12%
Développement des capacités comportementales et relationnelles	1,12%
Autres	5,29%

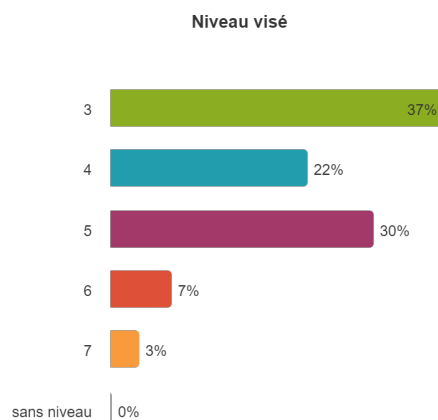
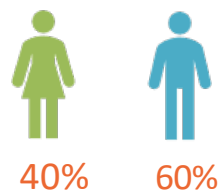
- Sur les 31 000 établissements présents dans la branche, 3 590 mettent en œuvre au moins une action de formation, soit un peu plus de 11%.
- Trois thèmes dépassent les 10 %, qui sont :
 - Commerce, vente
 - SST, Hygiène et sécurité, Sécurité des biens et des personnes
 - Management et administration générale des entreprises.

Les données OPCOMMERCE, la réalisation de l'alternance dans la branche



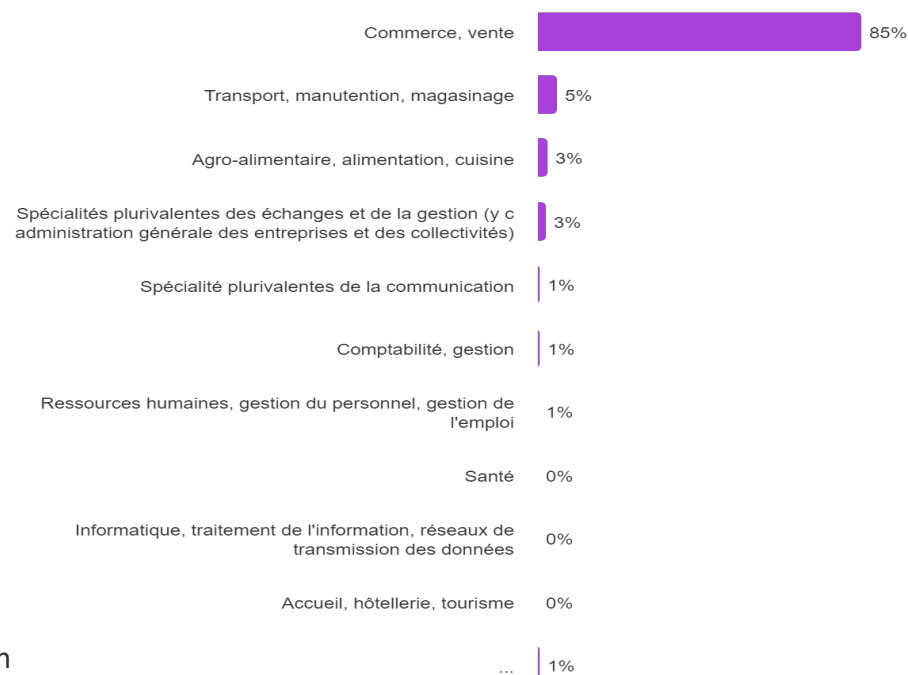
16 074 contrats en alternance engagés dans les entreprises du commerce en 2024,

- 15 355 en contrat d'apprentissage
- 580 en contrat de professionnalisation
- 139 en contrat Pro-A



- 16 074 contrats en alternance ont été signés en 2024, pour 115 700 salariés dans la branche, soit 13,9% des effectifs qui suivent une formation en alternance.
- 85% suivent une formation sur une spécialité commerce et vente.

Spécialités préparées en alternance - au global : top 10





**Les outils
d'investigation :**

**Un questionnaire
Un guide
d'entretien**



Le questionnaire

Les thèmes retenus

- Profil du répondant : fonction, appartenance à un réseau, territoire, effectif du point de vente
- Mesure de l'impact des facteurs de transformation du secteur : évolution des attentes des consommateurs, recherche de produits sains, transformation des habitudes d'achat (circuit court,...), pressions économiques, digitalisation, évolution réglementaire, environnement,
- Impact de chacun des facteurs sur les 3 emplois cibles et les compétences
- Evolution des besoins en compétences sur les activités : gestion d'un point de vente, gestion des stocks, gestion des fournisseurs, relation client, vente en magasin, vente par les réseaux sociaux, gestion de rayon frais, gestion de rayon spécifique, ressources humaines, management, gestion des déchets, informatique / bureautique.
- Besoin en personnel, recrutement : type de contractualisation, compétences recherchées.
- Analyse de l'offre de formation en termes de cohérence, d'accessibilité et de pertinence : formation courte et en alternance

Les thèmes retenus

- Caractérisation de la personne interviewée
- Caractérisation du point de vente : ETP, type d'emploi, type de produits, appartenance à un réseau, territoire, Bio / non bio...)
- Pour les points de vente en réseau, identification des activités portées par le réseau
- Caractérisation des facteurs de transformation, leurs impacts sur l'activité du point de vente, sur les emplois et les compétences
- Recrutement et parcours des salariés : contractualisation, emploi, compétence et modalité d'intégration et de fidélisation
- Analyse de l'offre de formation courte et en alternance



Typologie des répondants au questionnaire et aux entretiens



Démarche quantitative : 228 répondants au questionnaire



Objet du questionnaire

- Le poids des facteurs de transformation pour la branche et en particulier pour les 3 emplois cibles (responsable de magasin, employé de commerce, vendeur conseil).
- L'impact de ces facteurs sur les emplois et les compétences.
- Les besoins en recrutement, les profils recherchés et les tensions identifiées.
- L'offre de formation courte et en alternance et son adéquation au besoin des employeurs.

Méthode

- Le questionnaire a été transmis par l'Opcommerce, sur une base de 11 898 contacts. Trois relances ont été effectuées, ainsi 228 points de vente ont complété le questionnaire.

Point méthodologique

La démarche d'étude a fait apparaître trois types de point de vente selon leur niveau d'appartenance à un réseau :

- Les points de vente qui ont une affiliation totale à un réseau que nous nommerons « **réseau** »,
- Ceux qui n'ont aucun lien avec un réseau, que nous appellerons « **hors réseau** »,
- Une troisième catégorie de points de vente est affiliée à un réseau pour une partie de ses activités, nous les appellerons « **réseau partiel** ».

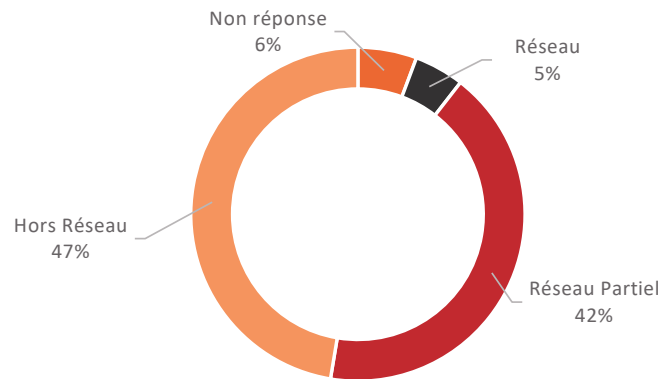
La démarche d'entretiens a permis de spécifier cette typologie (cf page 22)

Démarche quantitative : 228
répondants au questionnaire



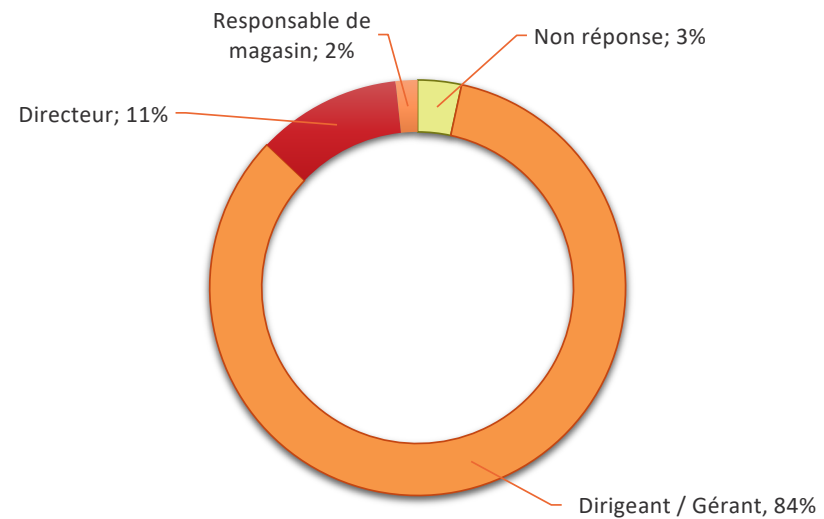
Typologie des répondants

Représentation des répondants selon leur appartenance à un réseau



- Une faible représentation des intégrés (5% pour 11 répondants).
- Un taux de participation plus faible des indépendants : 47%, contre 75% dans la base employeur.

Représentation des répondants selon leur fonction



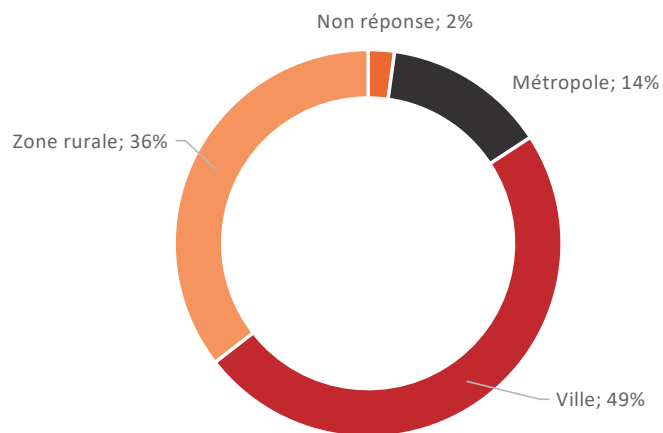
- La représentation des points de vente selon leur effectif est cohérente avec les données de la base employeur

Typologie des répondants au questionnaire et
aux entretiens

Démarche quantitative : 228
répondants au questionnaire

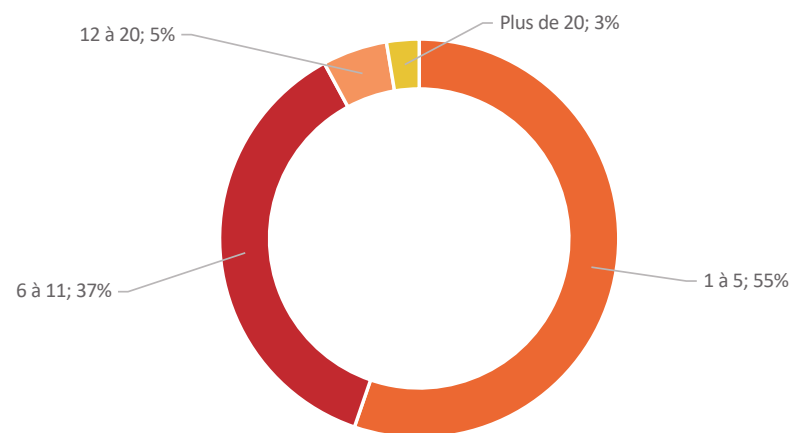
Typologie des répondants

Représentation des répondants selon leur territoire



- Près de la moitié des répondants au questionnaire sont situés en ville. Ce pourcentage dépasse les 62% si l'on intègre les entreprises localisées en métropole.
- Les entreprises qui se situent en zone rurale représentent quant à elles 35% des répondants

Représentation des répondants selon les effectifs des points de vente



- La représentation des points de vente selon leur effectif est cohérente avec les données de la base employeur

Typologie des répondants au questionnaire et
aux entretiens



Objet des entretiens

- Les entretiens auprès de points de vente ont eu pour objectif d'approfondir et de spécifier les données obtenues dans le cadre des questionnaires.

Méthode

27 entretiens ont été réalisés :

- Au moment de la passation du questionnaire, les entreprises répondantes avaient la possibilité de cocher la case « j'accepte de participer à un entretien ». 26 entreprises ont coché cette case. Toutes ces entreprises ont été relancées et 15 ont validé leur participation à cet entretien.
- De son côté, l'Opcommerce a sollicité différents adhérents. Trois entretiens ont été réalisés.
- 9 entretiens complémentaires ont été conduits. Pour cela, CATALYS a mené une démarche de phoning auprès d'une centaine de points de ventes afin d'obtenir ces rencontres.

Démarche qualitative : 27 entretiens

	Réseau	Réseau partiel (produit / marque)	Hors réseau
<i>Plateforme d'achats – type de produits / % produit plateforme</i>	La plate-forme du réseau approvisionne les points de vente	Achat auprès de la centrale, selon le contrat possibilité d'une partie en direct (entre 10 et 20 %)	Achat en direct, recherche de fournisseurs
<i>Logiciel / caisse / gestion des stocks Autres logiciels</i>	Oui	Logiciel et caisse de la centrale	En autonomie
<i>RH – (administration du personnel) contrat de travail / paie / juridique</i>	Fonction opérationnelle et/ou appui méthodologique et/ou expert-comptable agréé par la centrale.	Expert-comptable indépendant	Expert-comptable indépendant
<i>RH – (développement RH) – Recrutement / formation / entretien</i>	Appui méthodologique Formation obligatoire réseau + catalogue	La centrale propose des formations. Certaines formations sont imposées (logiciels, réglementaire...) Appui technique OPCOMMERCE	Seul Appui technique OPCOMMERCE
<i>Marketing / Pub</i>	Oui	En fonction des obligations de la centrale	En autonomie
<i>Bâtiment / Organisation du point de vente</i>	Oui	En autonomie. Peut-être conseillé par la centrale	En autonomie
<i>Réglementation</i>	Oui	En autonomie. Peut-être conseillé par la centrale	En autonomie
<i>Conseil / Audit</i>	Oui	Audit imposé par la centrale	En autonomie
<i>Autres</i>			Participation à des Clubs / associations /...

Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire



Les entretiens menés auprès des dirigeants ont permis de spécifier la typologie des points de vente. Il se distingue selon leur type de relation à un réseau : intégrés à un réseau, affiliés ou totalement indépendants.

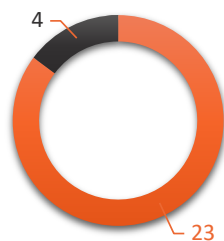
La majorité des entretiens ont été réalisés auprès de gérants déclarant entretenir une relation partielle avec le réseau. Dans l'ensemble, ils bénéficient d'une autonomie dans la gestion de leurs ressources humaines et des aspects financiers, avec le soutien d'un expert-comptable de leur choix.

Typologie des répondants au questionnaire et aux entretiens

Démarche qualitative : 27 entretiens



Fonction des personnes interviewées



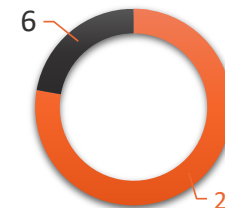
■ Dirigeant / Gérant ■ Fonction RH ou responsable de formation

Réseau / Hors réseau



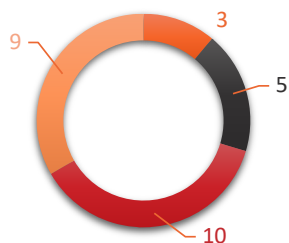
■ Réseau ■ Hors réseau

Type de magasin – Bio / Non Bio



■ Non Bio ■ Bio

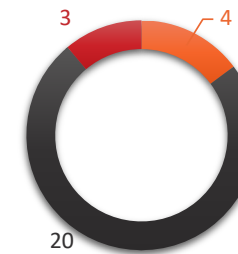
Effectif des points de vente



■ Plus de 21 ■ Entre 11 et 20 ■ Entre 6 et 10 ■ Moins de 6

Le représentant type est un gérant, en réseau, dans un point de vente non bio, en milieu urbain et avec un effectif entre 6 et 10 salariés.

Territoire des points de vente



■ Métropole ■ Urbain ■ Rural

Typologie des répondants au questionnaire et aux entretiens

Démarche qualitative : 27 entretiens



Une répartition géographique



Typologie des répondants au questionnaire et aux entretiens



Partie 3

Etat des lieux



1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités





Point méthodologique :

La branche identifie plusieurs facteurs de transformation ayant un impact sur ses activités, ses emplois et ses besoins en compétences. Dans le cadre de cette étude, sept facteurs de transformation ont été retenus afin d'interroger les points de vente sur leurs effets concrets.



1. Changements dans les attentes des consommateurs concernant la qualité et l'origine des produits
2. Demande croissante pour des produits sains et respectueux de l'environnement (bio, local, moins transformés, etc.)
3. Transformation rapide des habitudes d'achat (circuits courts, vrac, etc.)
4. Pressions économiques et concurrentielles
5. Avancées technologiques et numériques (outils digitaux, paiements dématérialisés, etc.)
6. Évolutions réglementaires (hygiène, sécurité alimentaire, réduction du gaspillage)
7. Préoccupations environnementales croissantes (réduction des déchets, emballages, etc.)

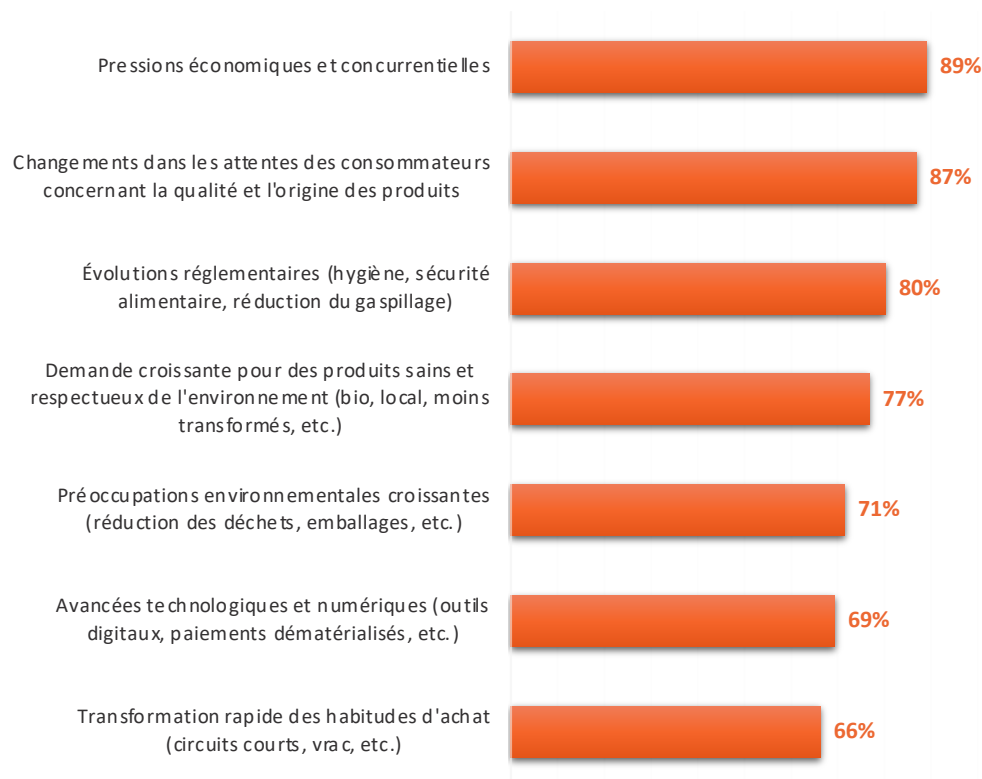
A ce stade, il s'agit de mesurer l'impact de ces facteurs sur les points de vente de la branche, selon leur localisation et leur statut.



FACTEURS : poids des différents facteurs

Poids de chacun des facteurs

Impact évalué comme fort ou modéré par les répondants



- Chaque facteur est évalué comme impactant le secteur par, a minima, 66% des répondants.
- Le facteur « Pressions économiques et concurrentielles » apparaît comme le facteur le plus impactant du secteur.
- En revanche, les avancées technologiques et numériques ainsi que la transformation des habitudes d'achat semblent moins impactant.

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

Les questionnaires ont permis une priorisation des facteurs de transformation au regard de l'importance accordée à chacun d'eux par les répondants. Les entretiens confirment la priorisation des facteurs, présentés ci-après par ordre d'importance décroissante.

1/ La pression économique, un facteur impactant pour tous les points de vente

Les interviews confirment que le facteur de la pression économique est le plus prégnant. La cause la plus souvent identifiée est la **concurrence** entre enseignes et points de vente **et la baisse du pouvoir d'achat** des clients. Elle se traduit notamment par une diminution du panier moyen.

Différentes enseignes bio ont engagé une réflexion concernant leur politique de prix afin de rendre leurs produits plus accessibles.

2/ Les attentes des consommateurs sur la qualité et l'origine des produits, un facteur corrélé à la baisse du pouvoir d'achat

Le second facteur de changement concerne les attentes des consommateurs sur la qualité et l'origine des produits. Ce facteur est corrélé et prend une part de son explication avec la pression économique que vit la clientèle. En effet, la diminution du pouvoir d'achat des consommateurs et du panier moyen se traduit par différentes stratégies :

- Une modification des pratiques d'achat : acheter moins mais de meilleure qualité
- Une diminution des produits plaisirs, des alcools, ...
- Des clients qui achètent au jour le jour, d'où une augmentation du passage en caisse mais sans augmentation du CA.



1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire



3/ Les contraintes réglementaires : une disparité de regard selon le niveau d'affiliation à un réseau

Le facteur réglementaire apparaît en troisième position. Des points de vente hors réseaux expriment une certaine inquiétude sur la multiplicité des exigences réglementaires. En revanche, tous précisent que leur mise en œuvre relève de l'application de consignes par les salariés et ne posent pas de difficultés particulières.

Les réseaux apportent la méthodologie aux points de vente. Ils peuvent aller au-delà des exigences, notamment sur la fréquence des contrôles.

4/ La « demande croissante pour des produits sains et respectueux de l'environnement » et les « préoccupations environnementales croissantes » ont un impact moindre pour les points de vente

Les répondants constatent un intérêt des consommateurs pour les produits sains et respectueux de l'environnement. Il s'agit d'une demande d'information qui ne se traduit pas nécessairement par des pratiques d'achat de ces mêmes produits.

Les pratiques relatives aux préoccupations environnementales telles que le tri des déchets, des emballages, ... sont intégrées par les salariés. Les principales difficultés sont d'ordre pratique : éloignement des collecteurs de déchets notamment en zone rurale ou difficulté d'accès à ces équipements en zone urbaine (piste cyclable uniquement).

5/ Les « avancées technologies et numériques » ainsi que « la transformation des habitudes d'achat » sont les facteurs les moins impactant

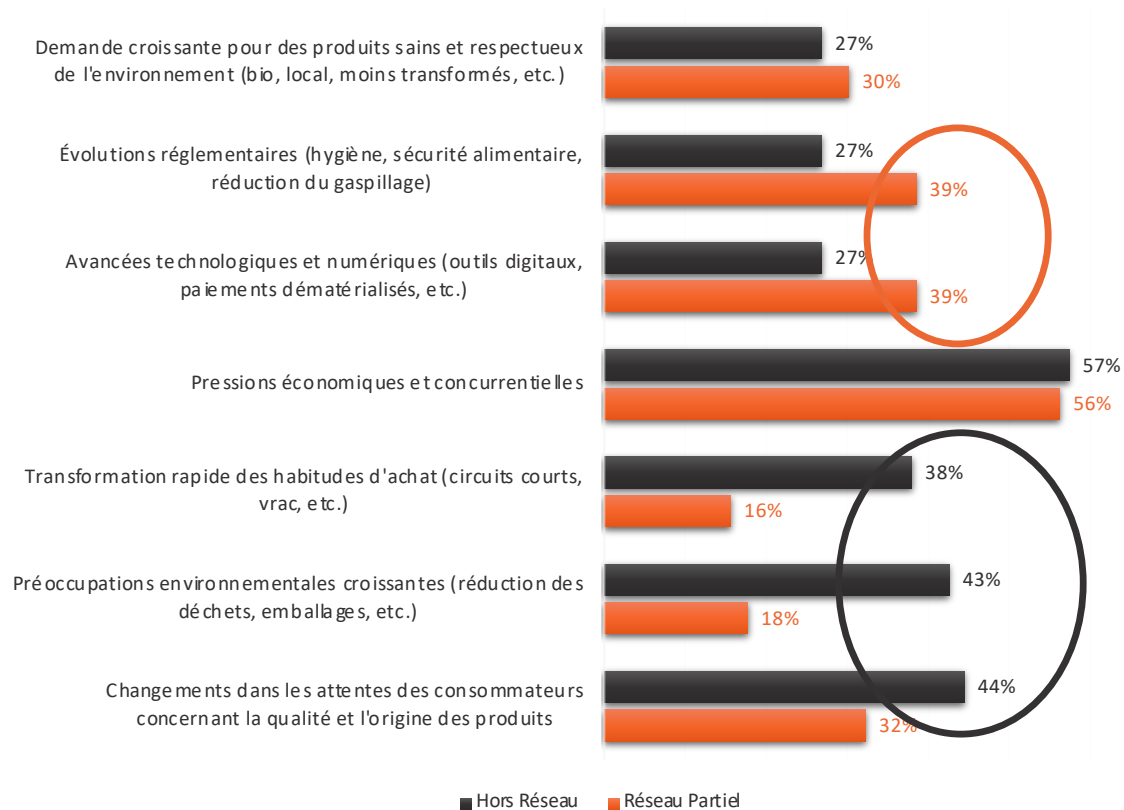
Pour les points de vente en réseau, la centrale est plus souvent en gestion de ces facteurs. Pour les points de vente hors réseau, les dirigeants indiquent avoir pris une position sur ces sujets et mis en place la réponse au niveau opérationnel.





FACTEURS : poids des différents facteurs selon le type de relation à un réseau

Poids de chacun des facteurs selon le niveau d'appartenance à un réseau - *impact évalué fort par les répondants*



Les « pressions économiques et concurrentielles » impactent tous les points de vente.

Qu'ils soient intégrés à un réseau ou totalement hors réseau, les dirigeants sont impactés par le facteur « pressions économiques et concurrentielles », à hauteur de 57 % pour les hors réseaux et 56 % pour les points de vente en réseau partiel.

Cependant les facteurs explicatifs ne relèvent pas de la même typologie

Les points de vente en réseau mettent en avant les facteurs liés aux :

- évolutions réglementaires,
- avancées technologiques et numériques.

Alors que, les points de vente hors réseau estiment que leur secteur est plus impacté par les facteurs liés aux :

- évolutions des attentes des consommateurs,
- à la demande de produits bio et respectueux de l'environnement
- à la transformation des habitudes d'achat.

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire



Les interviews confirment que le **facteur de la pression économique** est le plus prégnant pour les points de vente en réseau ou hors réseau.

1/ Les points de vente en réseau sont prioritairement impactés par des transformations d'ordre réglementaire et/ou technologique

Les points de vente en réseau mettent en avant les facteurs liés aux :

- **évolutions réglementaires** : en effet, les réseaux sont de plus en plus exigeants sur cet aspect et accentuent les contrôles.
- **avancées technologiques et numériques** : le réseau demande aux dirigeants d'utiliser leur SI afin de remonter en direct les données du magasin.

2/ Pour les points de vente hors réseau, les transformations les plus impactantes sont liées aux attentes du client et au positionnement produit du point de vente

Des dirigeants hors réseau indiquent être plus impactés par les facteurs liés à :

- l'évolution des attentes des consommateurs,
- la demande de produits bio et respectueux de l'environnement,
- la transformation des habitudes d'achat.

Ces 3 facteurs sont en lien avec la relation aux clients, ses modalités d'achat et, de fait, le positionnement produit du point de vente.



FACTEURS : poids des différents facteurs selon le type de territoire

Poids de chacun des facteurs selon le territoire
- impact évalué fort par les répondants



La localisation territoriale des points de vente ne modifie pas le poids de l'impact des critères de transformation.

Le critère territoire (zone rurale / urbaine) ne fait pas apparaître de grande disparité concernant l'impact des différents facteurs sur leur activité. Les écarts représentent moins de 10% des avis.

Les points de vente situés en Métropole représentent 14% de répondants ; de fait, leur point de vue est statistiquement moins significatif.

De même, l'appartenance à un type de territoire n'est pas apparue dans les entretiens comme significative.

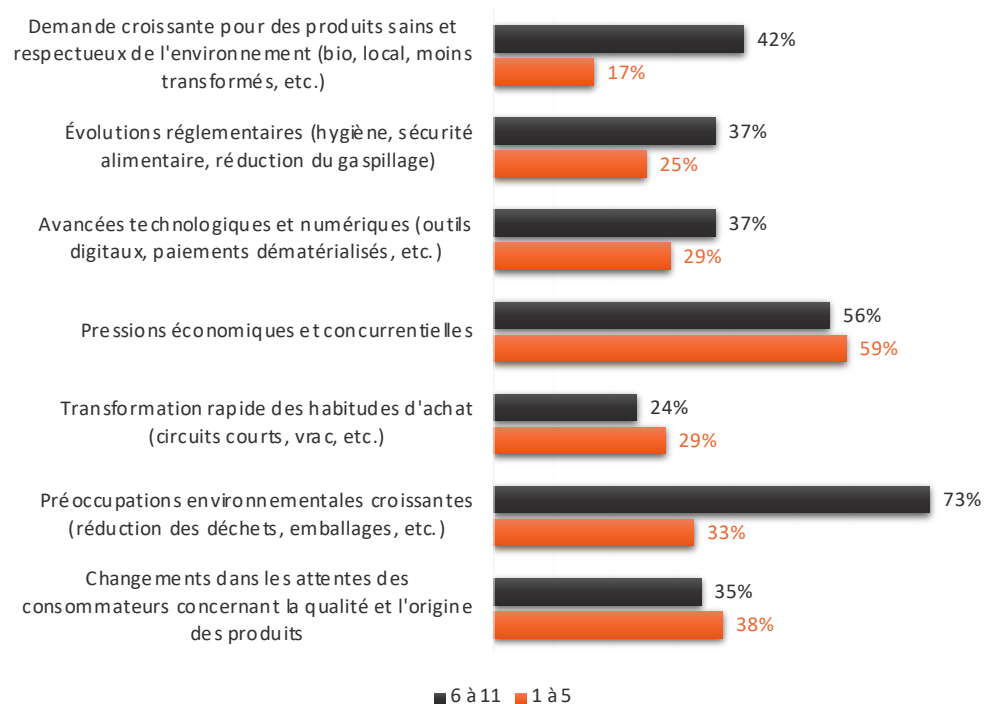
Les entretiens n'ont pas permis d'explicitier de façon plus précise ce critère.

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



FACTEURS : poids des différents facteurs selon l'effectif du point de vente

Poids de chacun des facteurs selon les effectifs du point de vente –
impact évalué fort par les répondants



L'effectif du point de vente impacte le poids respectif de certains facteurs de transformation.

Les facteurs «*préoccupations environnementales croissantes*» et «*demande croissante pour des produits sains et respectueux de l'environnement*» sont évalués comme deux fois plus impactant sur les points de vente de plus de 6 salariés.

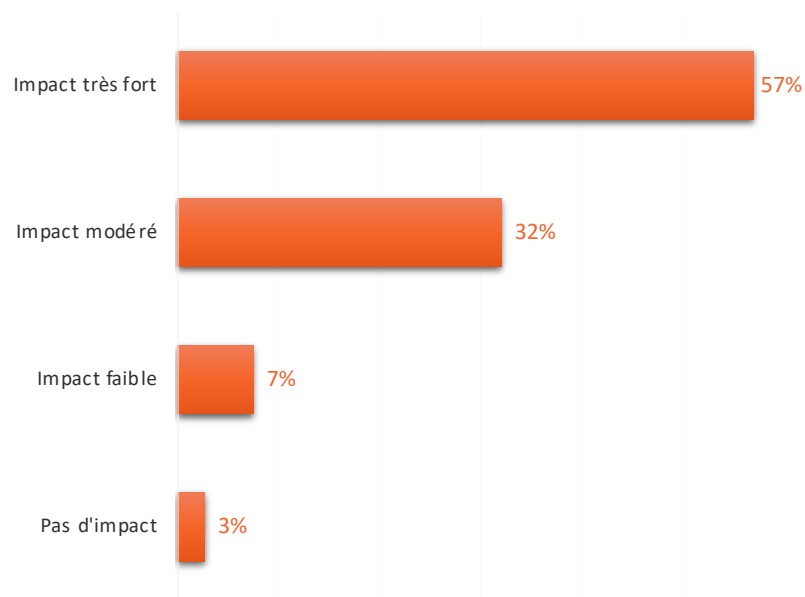
- **Le premier facteur** peut s'expliquer par une présence plus importante des points de vente en réseau et par la taille des magasins qui nécessitent de leur part une gestion plus organisée des déchets.
- **Le second facteur** peut s'expliquer par une présence plus significative des magasins bio.

Les entretiens n'ont pas permis d'explicitier de façon plus précise ce critère.

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités

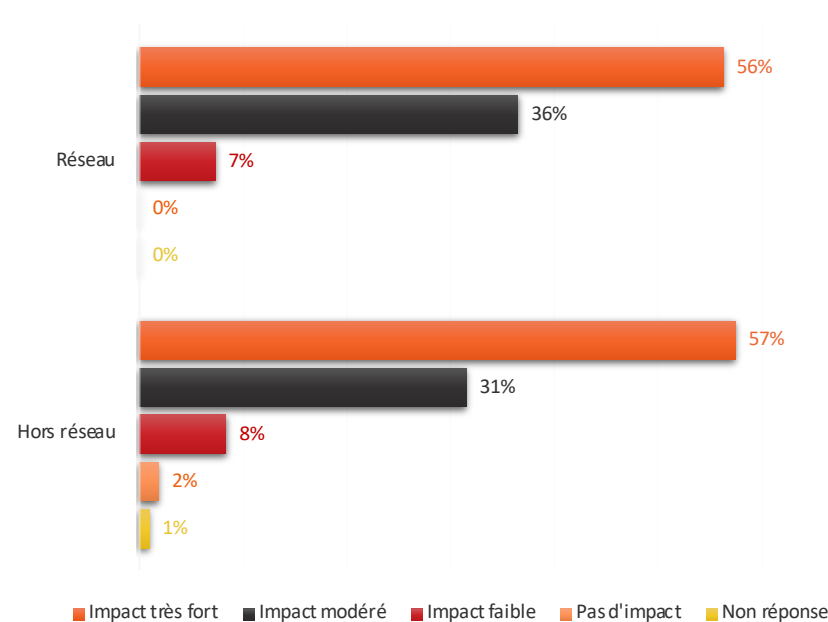
€ FACTEUR : Pressions économiques et concurrentielles

Impact du facteur « Pressions économiques et concurrentiel »



Ce facteur est classé comme le plus impactant avec 89% des répondants le considérant comme modéré ou très fortement impactant.

Impact du facteur « Pressions économiques et concurrentiel » selon le type de relation à un réseau - impact évalué fort par les répondants

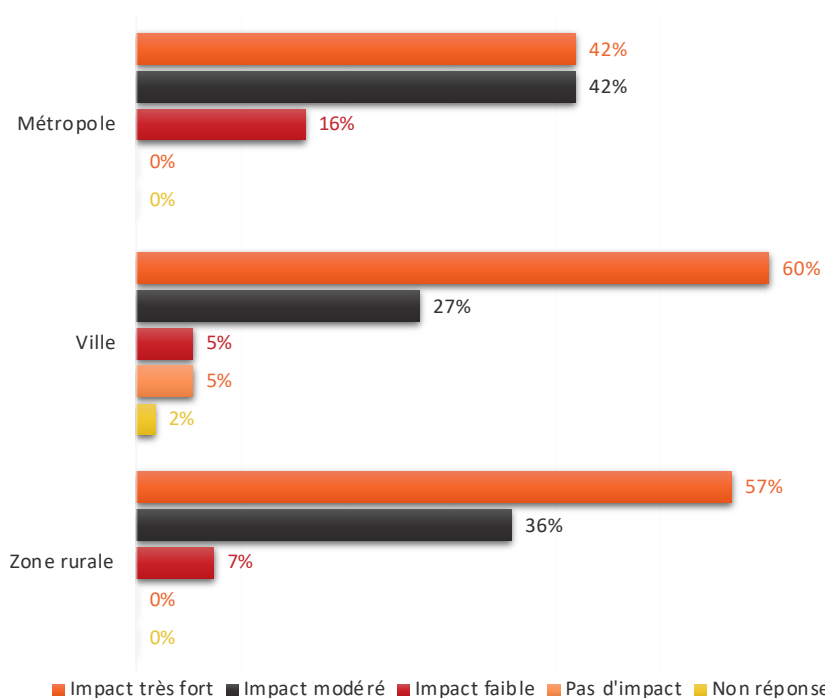


Il est aussi prégnant quel que soit le statut de l'entreprise et évalué à près de 60% comme impactant très fortement le secteur.

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités

€ FACTEUR : Pressions économiques et concurrentielles

Impact du facteur « Pression économique et concurrentielle » par territoire
- impact évalué fort par les répondants



La pression économique est vécue aussi fortement en milieu rural qu'en milieu urbain.



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

Les interviews confirment la prégnance du facteur « pression économique ».

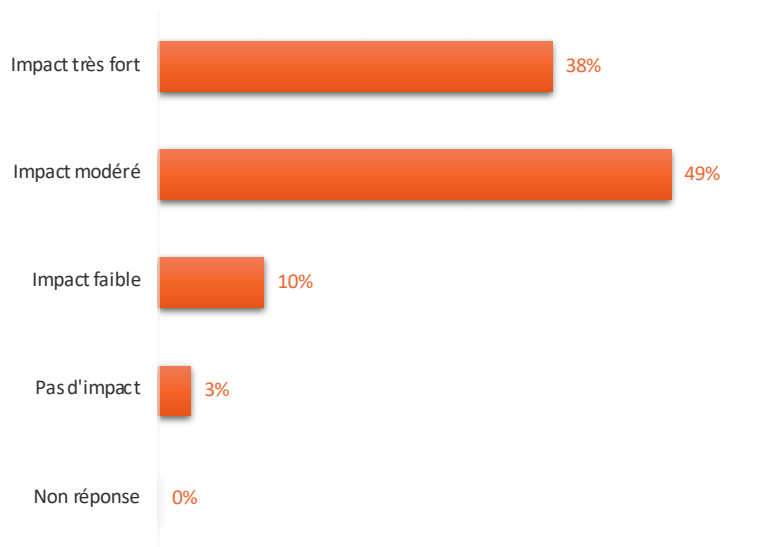
- Les dirigeants citent trois causes principales pour expliquer cette pression économique :
 - **La concurrence** : des dirigeants font le constat que des clients comparent les prix et peuvent réaliser leurs achats dans différents points de ventes.
 - La **diminution du panier moyen** : elle peut relever d'une mise en concurrence entre différents points de vente sur un même territoire, mais aussi des clients qui achètent juste le nécessaire et réalisent leurs achats quotidiennement.
 - **Le secteur du bio** : il fait le constat d'une difficulté pour certains clients d'accéder à ses produits en raison de leur coût. Ainsi, certaines enseignes ont engagé une démarche d'analyse de leurs coûts afin de pouvoir proposer des produits bio à des prix plus abordables.
- Des points de vente qui ont un positionnement « produit de consommation » se différencient par une politique de prix et d'offres promotionnelles. *Un dirigeant* : « j'ai une offre sur des petits prix à 1 ou 2 euros » ; « j'ouvre mon magasin le dimanche matin, autrement, je ne suis plus rentable »

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



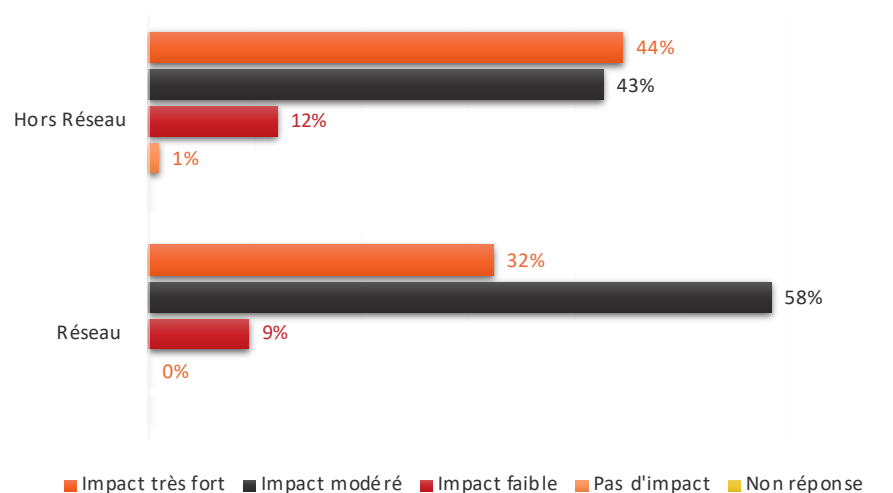
FACTEUR : Changements dans les attentes des consommateurs concernant la qualité et l'origine des produits

Impact du facteur « Attentes des consommateurs concernant la qualité et l'origine des produits »



Ce facteur arrive en deuxième position. Il est évalué par près de 87% des répondants comme impactant ou très impactant leur activité.

Impact du facteur « Attentes des consommateurs concernant la qualité et l'origine des produits » selon le type de relation à un réseau - impact évalué fort par les répondants



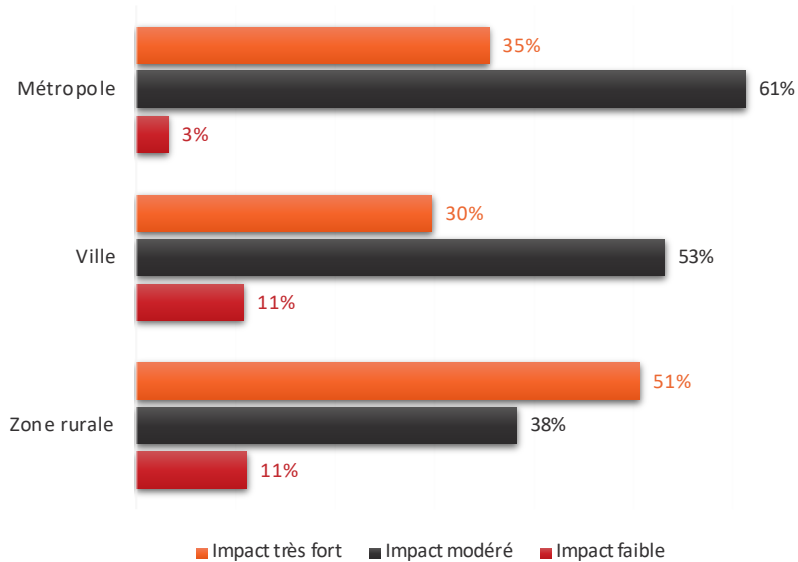
- Le changement des attentes des consommateurs est considéré par 44% des points de vente hors réseau comme fortement impactant contre 32% pour les points de vente en réseau.
- En effet, les hors réseau ont majoritairement des positionnements basés sur la qualité du produit et peuvent valoriser l'achat en circuit court.

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



FACTEUR : Changements dans les attentes des consommateurs concernant la qualité et l'origine des produits

Impact du facteur « Attentes des consommateurs sur la qualité et l'origine des produits » par territoire - impact évalué fort par les répondants



Le changement d'attentes des consommateurs est considéré par 51% des ruraux comme fortement impactant contre 35% et 32% par les urbains et les métropolitains.



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

Les dirigeants hors réseau ont le plus souvent un positionnement lié à la qualité et l'origine des produits, et de manière moindre sur les volumes.

« j'ai une relation de proximité avec les producteurs » Dirigeant hors réseau

« je m'engage à faire moins de 78 Km pour aller rechercher des produits » Dirigeant hors réseau

Les points de vente affiliés à un réseau sont peu impactés par les attentes des consommateurs sur la qualité et l'origine des produits.

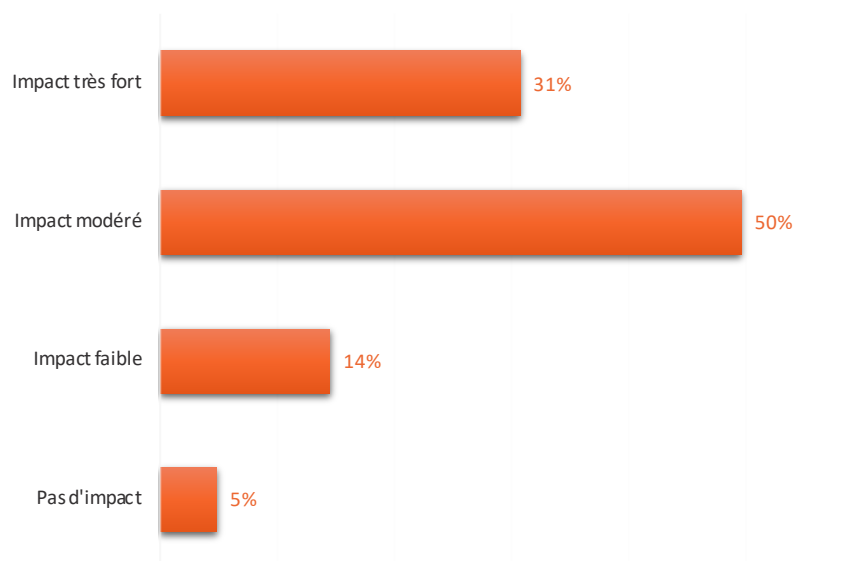
Les points de vente qui ont un positionnement sur des produits courants de consommation sont généralement affiliés à un réseau et sont moins impactés par ce facteur. En effet, à minima 80% de leurs produits proviennent de la centrale. Les 20% restant leur permettent de s'ajuster en fonction de leur région ou du profil de leurs clients sur leur zone de chalandise.

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



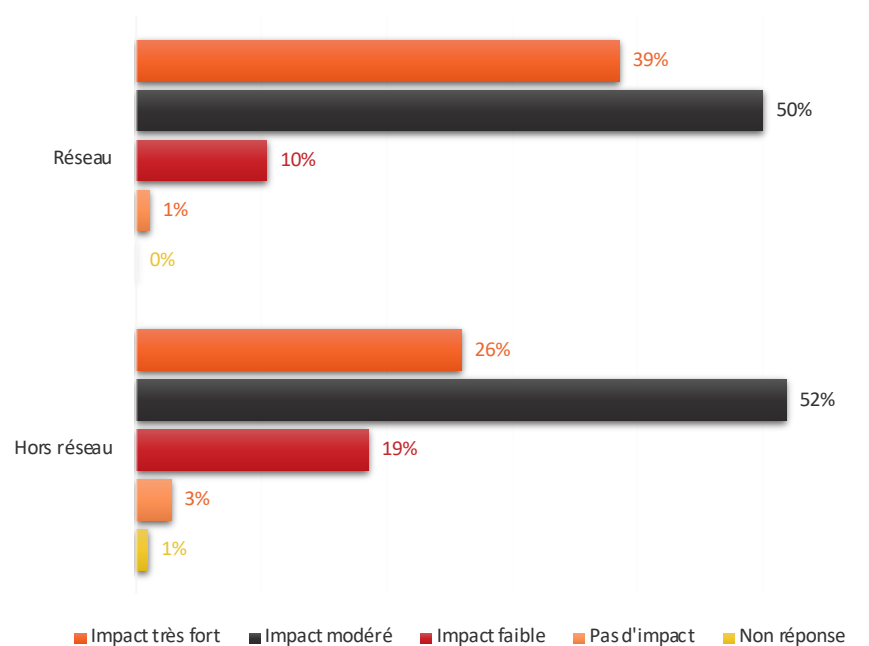
FACTEUR : Évolutions réglementaires (hygiène, sécurité alimentaire, réduction du gaspillage)

Impact du facteur « Evolutions réglementaires »



Ce facteur est le 3^{ème} /7, 80,3% des répondants l'estiment comme fortement ou modérément impactant.

Impact du facteur « Evolutions réglementaires » selon la relation à un réseau - impact évalué fort par les répondants



Impact très fort Impact modéré Impact faible Pas d'impact Non réponse

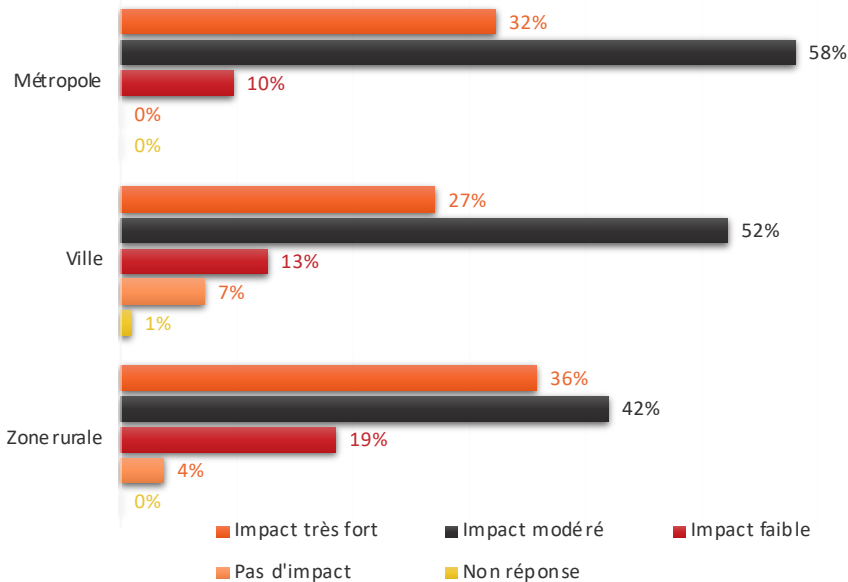
Globalement, l'impact de ce facteur suit la même tendance pour les points de vente réseau et hors réseau.

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



FACTEUR : Évolutions réglementaires (hygiène, sécurité alimentaire, réduction du gaspillage)

Impact du facteur « Evolutions réglementaires »
selon le territoire
- impact évalué fort par les répondants



Les répondants du milieu rural se sentent moins impactés par ce facteur : 19% de réponse impact faible, contre 10% pour les métropoles et 13% pour les répondants des villes.



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

Le poids de ce facteur de transformation est fonction du niveau d'affiliation à un réseau

Ce facteur est évalué en troisième position par l'ensemble des points de vente.

Selon leur type de lien avec un réseau, le poids de ce facteur est pondéré :

- Les points de vente hors réseau indiquent être conformes aux normes et les appliquer. Leur principal enjeu est que leurs collaborateurs utilisent correctement les outils et méthodes proposés.
- En revanche, pour les points de vente affiliés à un réseau, ce facteur a un poids plus important. En effet, les réseaux sont de plus en plus actifs sur ce sujet et certains ont renforcé les contrôles, allant parfois au-delà des exigences réglementaires.

« Nous avons conscience que si l'un de nous ne respecte pas la réglementation ou rencontre un problème, c'est l'ensemble des magasins de l'enseigne qui en subira les conséquences. » — Gérant de réseau

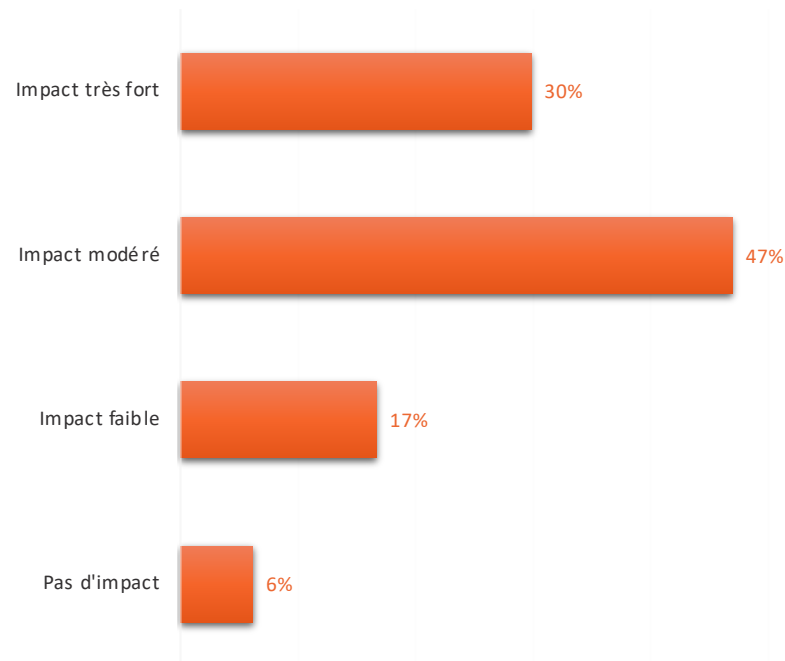
L'ensemble des dirigeants interrogés estiment que, pour les employés du commerce, l'enjeu principal est de faire appliquer les méthodes définies par le gérant.

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



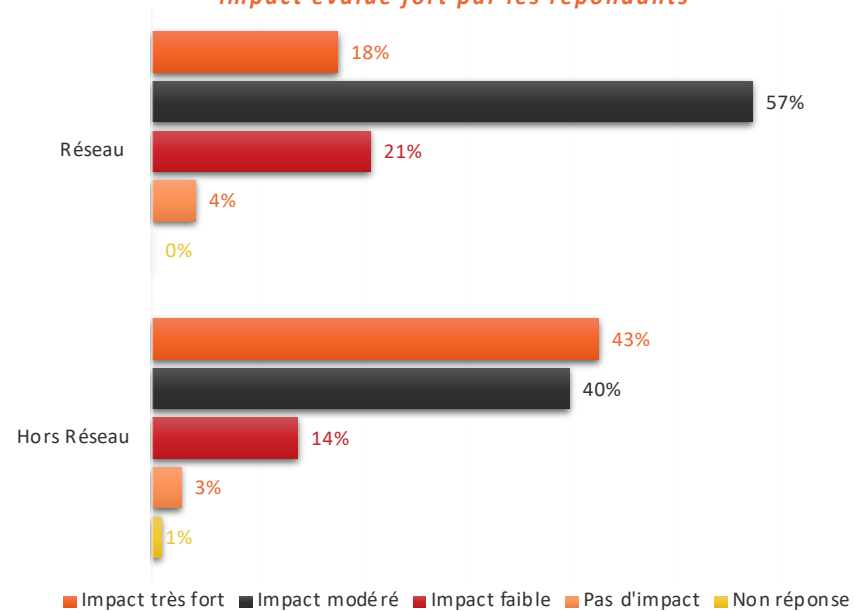
FACTEUR : Demande croissante pour des produits sains et respectueux de l'environnement (bio, local, moins transformés, etc.)

Impact du facteur « Demande croissante pour des produits sains et respectueux de l'environnement »



Ce facteur est le 4^{ème} facteur impactant.

Impact du facteur « Demande croissante pour des produits sains et respectueux de l'environnement » selon le type de relation à un réseau - impact évalué fort par les répondants



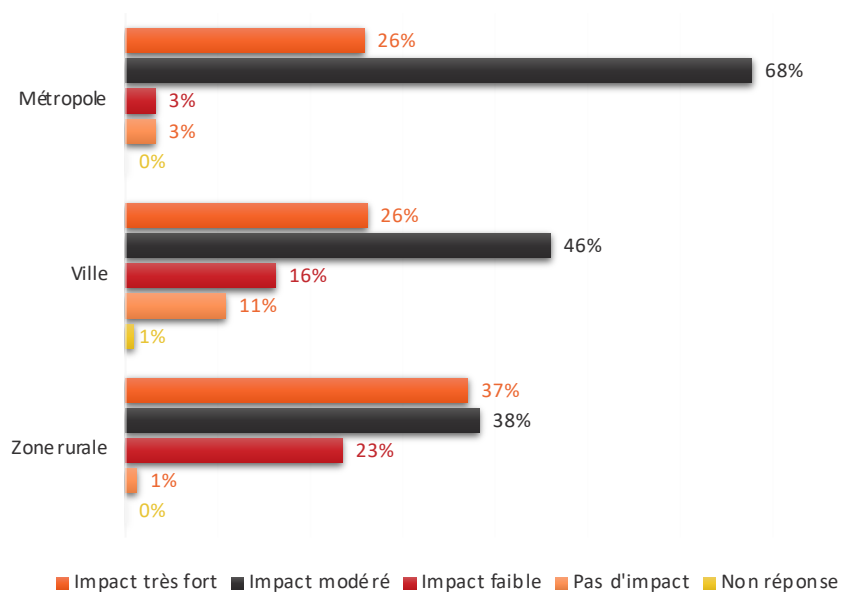
L'impact de cette transformation est différencié selon leur statut du point de vente : 43% des indépendants l'évaluent comme fortement impactant, alors que les franchisés l'évaluent qu'à hauteur de 18%.

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



FACTEUR : Demande croissante pour des produits sains et respectueux de l'environnement (bio, local, moins transformés, etc.)

Impact du facteur « Demande croissante pour des produits sains et respectueux de l'environnement » par territoire
- impact évalué fort par les répondants



L'évolution de la demande client concernant les produits sains, les ruraux l'évaluent comme plus fortement impactant (11% de plus de répondant)



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

L'impact le plus fort est déclaré par les points de vente indépendants.

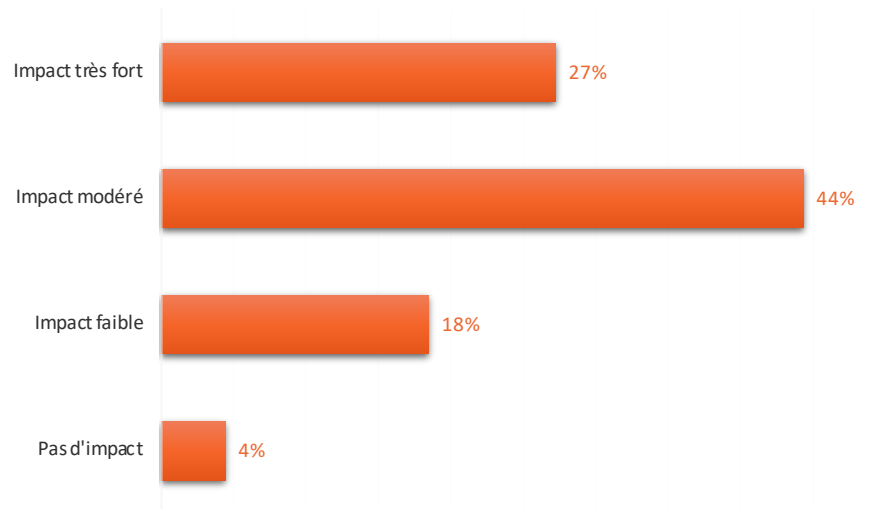
- Les dirigeants, selon leur affiliation à un réseau ou hors réseau, évaluent différemment l'impact de ce facteur sur leur activité : 18% d'impact fort pour les points de vente en réseau contre 43% pour ceux hors réseau.
- L'explication donnée tient à l'apport du réseau : le réseau impose 80 à 90% de ses produits à un point de vente alors que le dirigeant hors réseau choisit l'ensemble de ses produits.

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



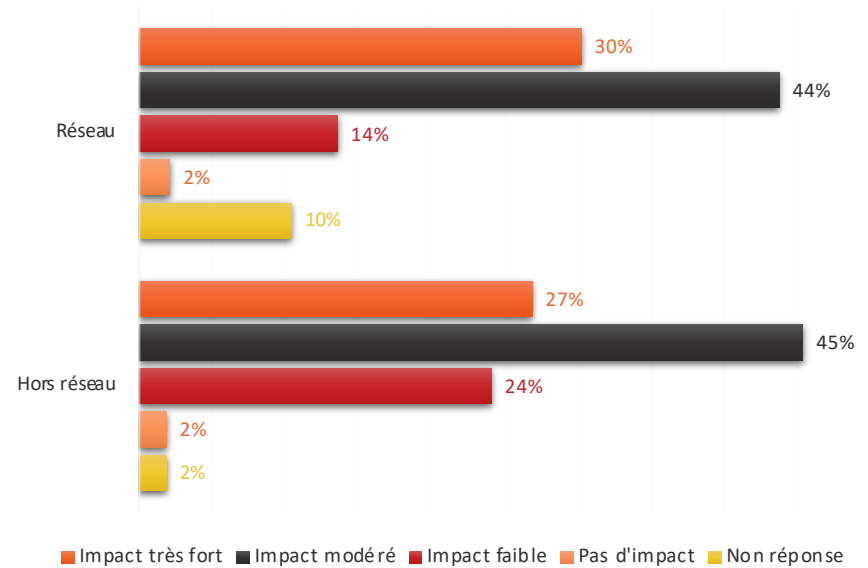
FACTEUR : Préoccupations environnementales croissantes (réduction des déchets, emballages, etc...)

Impact du facteur « Préoccupations environnementales croissantes »



Ce facteur est le 5^{ème} sur 7. 70,5% ont répondu que ce facteur était impactant fortement ou modérément

Impact du facteur « Préoccupations environnementales croissantes » selon la relation à un réseau - impact évalué fort par les répondants



Impact très fort Impact modéré Impact faible Pas d'impact Non réponse

Globalement, l'impact de ce facteur suit la même tendance pour les points de vente réseau et hors réseau.

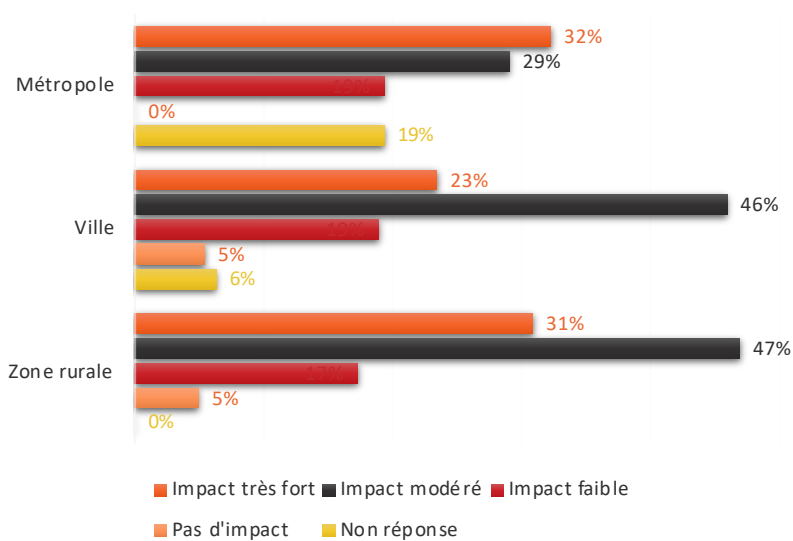
1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



FACTEUR : Préoccupations environnementales croissantes (réduction des déchets, emballages, etc...)



Impact du facteur « Préoccupations environnementales croissantes » selon le territoire - impact évalué fort par les répondants



- Les répondants du milieu rural se sentent plus impactés par ce facteur (78% impact fort et modéré) contre (69%) pour les répondants urbains.
- 19% des répondants des métropoles et 6% des villes n'ont pas répondu



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

Ce facteur est évalué en cinquième position par l'ensemble des points de vente.

La gestion des emballages, une responsabilité qui est attribuée aux fournisseurs

- Les gérants estiment appliquer les normes en vigueur.
- Par ailleurs, ils considèrent que la gestion des emballages est une responsabilité principalement portée par les fournisseurs et les industriels, sur laquelle ils ont peu d'influence.

Des pratiques de gestion des déchets globalement mises en place et intégrées par les salariés

- En ce qui concerne la gestion des déchets, ils constatent que la majorité des employés de commerce ont déjà intégré cette pratique dans leur quotidien, ce qui les rend particulièrement sensibilisés à cette démarche.

Les difficultés sont principalement d'ordre technique

La difficulté récurrente est l'éloignement des points de collecte.

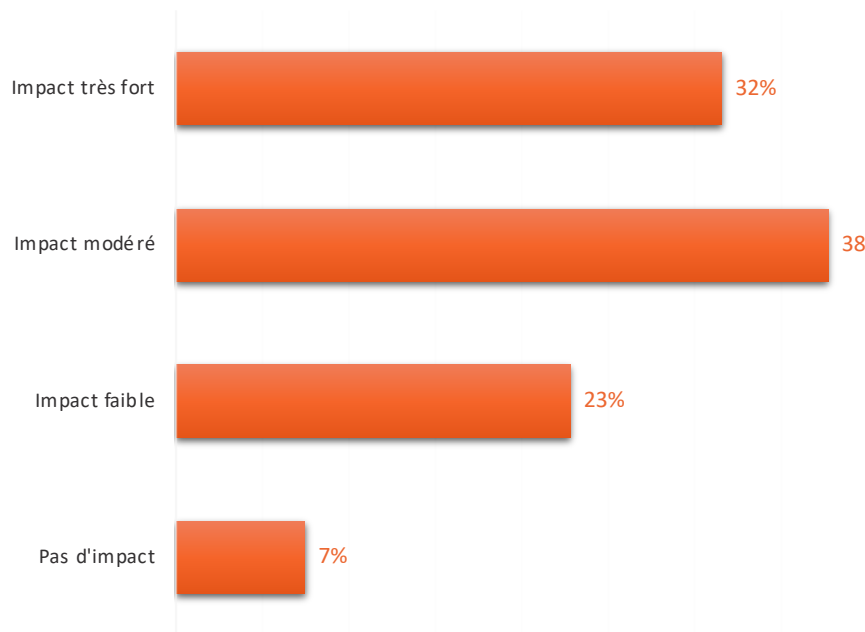
*« Le conteneur à verre est loin de mon point de vente, c'est donc toute une organisation à mettre en place. » —
Gérante d'un point de vente hors réseau*





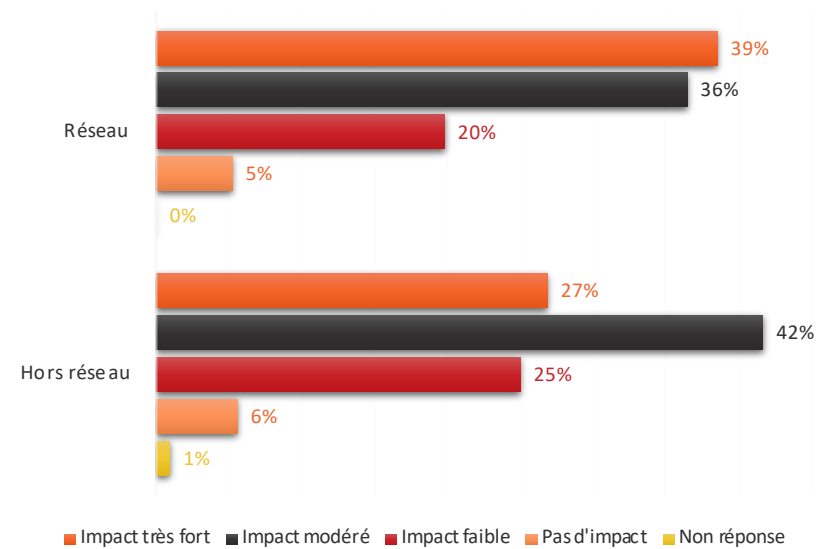
FACTEUR : Avancées technologiques et numériques (outils digitaux, paiements dématérialisés, etc.)

Impact du facteur « Avancées technologiques et numériques »



Ce facteur est le 6^{ème} sur 7, avec 69,3% répondant qu'il a un impact fort ou modéré sur leur activité.

Impact du facteur « Avancées technologiques et numériques » selon le type de relation à un réseau - *impact évalué fort par les répondants*



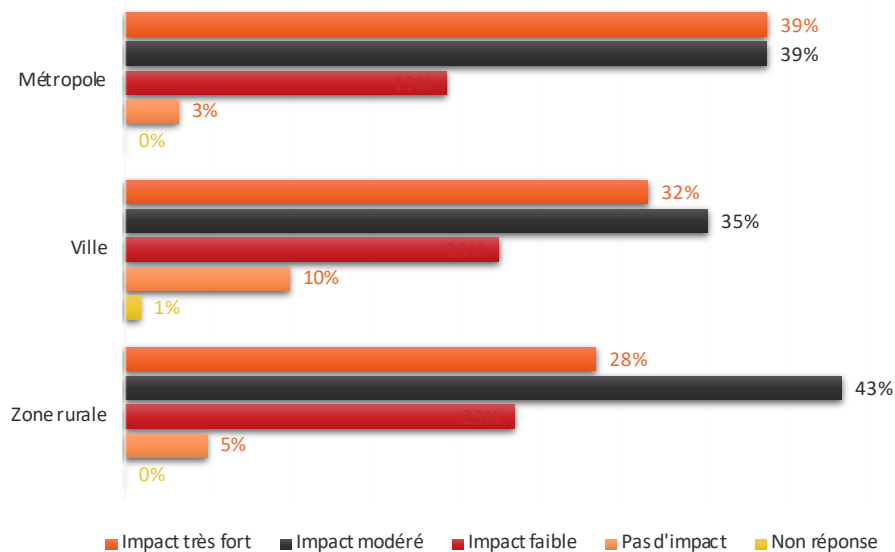
39% des franchisés évaluent ce facteur comme fortement impactant, contre 27% des indépendants.

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



FACTEUR : Avancées technologiques et numériques (outils digitaux, paiements dématérialisés, etc.)

Impact du facteur « Avancées technologiques et numériques » selon le territoire
- impact évalué fort par les répondants



- Un facteur numérique qui impacte de façon fort ou modéré les différentes localisations à presque 70%.
- En revanche, les répondants ruraux l'évaluent de façon modérée (43%) alors que les urbains l'évaluent comme un impact fort (39%) pour les métropoles.



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

Ce facteur est évalué en sixième position par l'ensemble des points de vente.

Les dirigeants hors réseau n'estiment pas être réellement impactés par ce facteur.

- Concernant les caisses, logiciels, ils ont mis en place les outils et les fournisseurs de solution ou les experts comptables les accompagnent sur les montées en version.
- Concernant des outils web, ils sont évalués par les dirigeants comme peu efficient.

« au moment de la crise sanitaire, je me suis lancé sur la création d'outils web, mais concrètement les retombées ont été très faibles » un dirigeant hors réseau qui vend des produits bio

Le réseau sensibilise et forme les points de vente de son réseau

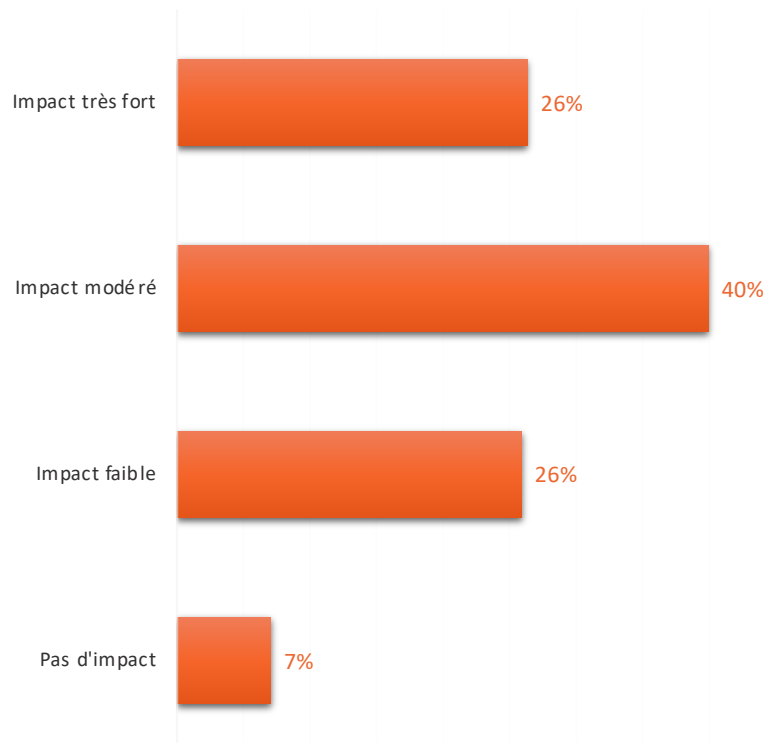
- Concernant les **points de vente affiliés à un réseau**, c'est le réseau qui les forme. Classiquement, le réseau propose 3 ou 4 solutions et c'est le gérant qui choisit in fine la solution.

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



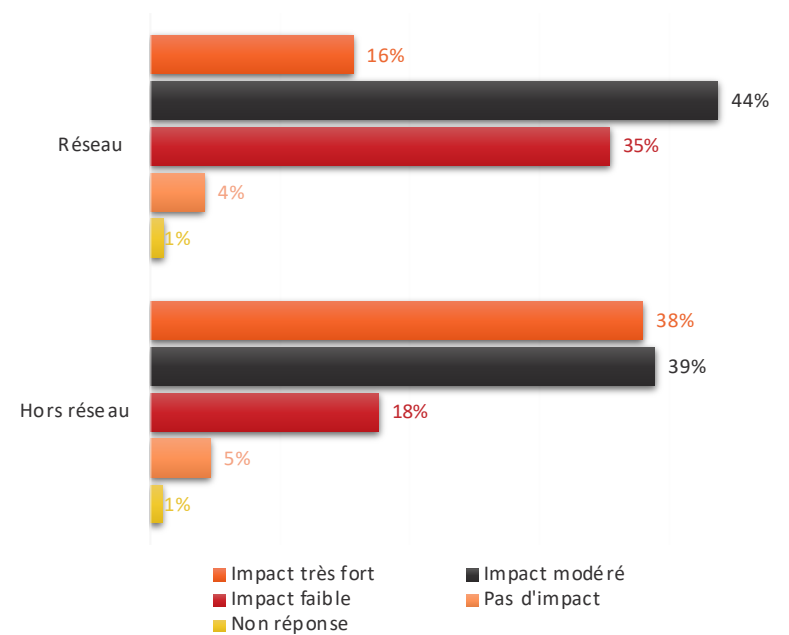
FACTEUR : Transformation rapide des habitudes d'achat (circuits courts, vrac, etc.)

Impact du facteur « Transformation rapide des habitudes d'achat »



Ce facteur est classé 7^{ème} sur les 7 facteurs proposés. Ainsi, 66% des répondants estiment qu'il a un impact sur leur activité

Impact du facteur « Transformation rapide des habitudes d'achat » selon le type de relation à un réseau - impact évalué fort par les répondants



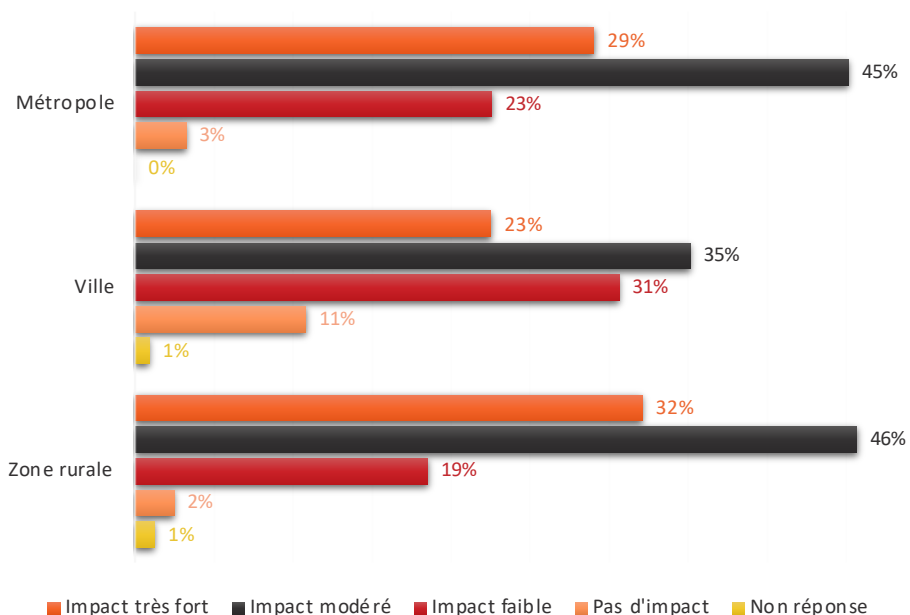
Même si ce facteur est considéré comme modérément impactant, nous notons une différence entre les hors réseaux et les réseaux qui évaluent ce facteur comme ayant un fort impact: 16% pour les points de vente affiliés à un réseau, 38% pour les points de vente indépendants.

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



FACTEUR : Transformation rapide des habitudes d'achat (circuits courts, vrac, etc.)

Impact du facteur « Transformation des habitudes d'achat » par territoire - impact évalué fort par les répondants



Globalement, la localisation territoriale des points de vente n'impacte pas le poids accordé à ce facteur de transformation.



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

La transformation des habitudes d'achat : un facteur peu impactant

Ce facteur est considéré comme faiblement impactant par les dirigeants et plus particulièrement par les dirigeants qui sont au sein d'un réseau. Ces points de vente étant achalandés par des produits fournis par le réseau, l'impact circuit court n'est pas prégnant.

Un rayon « vrac » déficitaire qui se réduit ou est supprimé

Concernant le vrac, qu'ils soient en lien avec un réseau ou hors réseau, les dirigeants interviewés indiquent avoir arrêté ou fortement diminué la vente en vrac. Ce rayon est évalué comme déficitaire.

« concernant les rayons vracs, nous ne retrouvons pas les volumes d'avant COVID et j'ai arrêté » Dirigeant hors réseau

« je ne constate pas de fortes évolutions dans les habitudes d'achat des clients, au-delà de la question des prix, je note une réelle diminution de l'alcool et des produits festifs » Dirigeant Réseau

Enseignements



1/ La pression économique et concurrentielle impacte fortement les points de vente

L'inflation a un impact direct sur les points de vente. La valeur du panier moyen diminue et les clients effectuent des achats plus morcelés, ils sont moins fidèles et mettent les points de vente en concurrence. Ils s'informent sur les prix et les promotions puis orientent leurs achats en conséquence. De fait, la concurrence entre les points de vente est plus forte et les responsables constatent une diminution des ventes de produits plaisir, d'alcool...

2 / Le Click&collect et la vente numérique, pratiques impulsées pendant la crise sanitaire, se sont essouffées

Expérimentées par certains points de vente pendant la pandémie, le Click&Collect et la vente numérique n'ont pas conservé la faveur des clients après la crise sanitaire. Certains points de vente poursuivent ce format de vente. Ils constatent qu'ils n'arrivent pas à vendre la prestation à son juste coût (coût de la réalisation du panier et de la livraison).

D'autre part, la vente en vrac a été abandonnée pendant le COVID pour des questions sanitaires et n'a pas réellement repris à l'issue. Ce rayon est évalué comme déficitaire. Il est maintenu par certains points de vente afin de répondre à la faible demande d'une clientèle spécifique.

3/ La réglementation et les démarches environnementales : des pratiques intégrées globalement par les points de vente

La réglementation est perçue par les dirigeants comme contraignante mais nécessaire. Les dirigeants utilisent les procédures et bonnes pratiques qui leur sont communiquées par le réseau et les font appliquer par les salariés. Pour les points de vente hors réseau, ils produisent des procédures internes en utilisant des sites spécialisés et en recueillant de l'information auprès de leurs fournisseurs. Ils expliquent et font appliquer les procédures par leurs employés.

Même si les dirigeants ne semblent pas être démunis sur ce sujet, il serait pertinent de sécuriser le fait qu'ils aient bien connaissance de l'ensemble des réglementations qui les incombent et de leur actualisation. Pour cela, la création d'un « **diagnostic 360 réglementations** » pourrait être préconisée.

Enseignements



Facteurs de transformation	Réseau	Réseau partiel (produit / marque)	Hors réseau
<i>Pressions économiques et concurrentielles</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les consommateurs mettent en concurrence les points de vente de leur territoire • Les points de vente bio engagent des réflexions sur leurs coûts trop élevés • Diminution du coût panier moyen • Un levier pour augmenter la rentabilité du point de vente: l'augmentation des horaires et jours d'ouverture 		<ul style="list-style-type: none"> • Agilité dans les pratiques d'achat • Concurrence des points de vente sur le territoire
<i>Changements dans les attentes des consommateurs concernant la qualité et l'origine des produits</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Logique de coût 	<ul style="list-style-type: none"> • L'inflation a un impact direct sur les pratiques des consommateurs : diminution des produits plaisirs / l'alcool 	<ul style="list-style-type: none"> • Attente des clients sur la qualité des produits et circuit court / origine
<i>Évolutions réglementaires (hygiène, sécurité alimentaire, réduction du gaspillage)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche portée par le réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Le réseau apporte les procédures et mettent en place des contrôles 	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche Intégrée dans les pratiques / obligations
<i>Demande croissante pour des produits sains et respectueux de l'environnement (bio, local, moins transformés, etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Logique de coût 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût trop élevé des produits bio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selon positionnement magasin

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités

Enseignements



Facteurs de transformation	Réseau	Réseau partiel (produit / marque)	Hors réseau
<i>Préoccupations environnementales croissantes (réduction des déchets, emballages, etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Démarches intégrées 	<ul style="list-style-type: none"> Démarche portée par le réseau Le réseau réalise des contrôles 	<ul style="list-style-type: none"> Démarche Intégrée dans les pratiques / obligations Selon sensibilité du gérant pour les bonnes pratiques
<i>Avancées technologiques et numériques (outils digitaux, paiements dématérialisés, etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Outillage logiciel caisse / gestion des stocks 	<ul style="list-style-type: none"> Outillage logiciel caisse / gestion des stocks 	<ul style="list-style-type: none"> Concernant le numérique – site web / Click & Collect – les dirigeants expriment une réelle difficulté à rentabiliser ces services
<i>Transformation rapide des habitudes d'achat (circuits courts, vrac, etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Diminution des rayons de vrac qui sont déficitaires Diminution du coût panier moyen 		<ul style="list-style-type: none"> Positionnement magasin circuit court / produits Diminution du coût panier moyen avec maintien ou baisse du CA et/ou maintien ou non de la marge
<i>Autre : Management / formation sur le poste (les dirigeants ont priorisé ce facteur au cours des entretiens)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Le management de proximité qui a un impact direct sur la fidélisation des équipes Le transfert des outils / méthodes sur le tas 	<ul style="list-style-type: none"> Le management de proximité qui a un impact direct sur la fidélisation des équipes Le transfert des outils / méthodes sur le tas 	<ul style="list-style-type: none"> Le management de proximité qui a un impact direct sur la fidélisation des équipes Le transfert des outils / méthodes sur le tas

1. Les facteurs de transformations du secteur et leurs impacts sur les activités



CLICK &
COLLECT

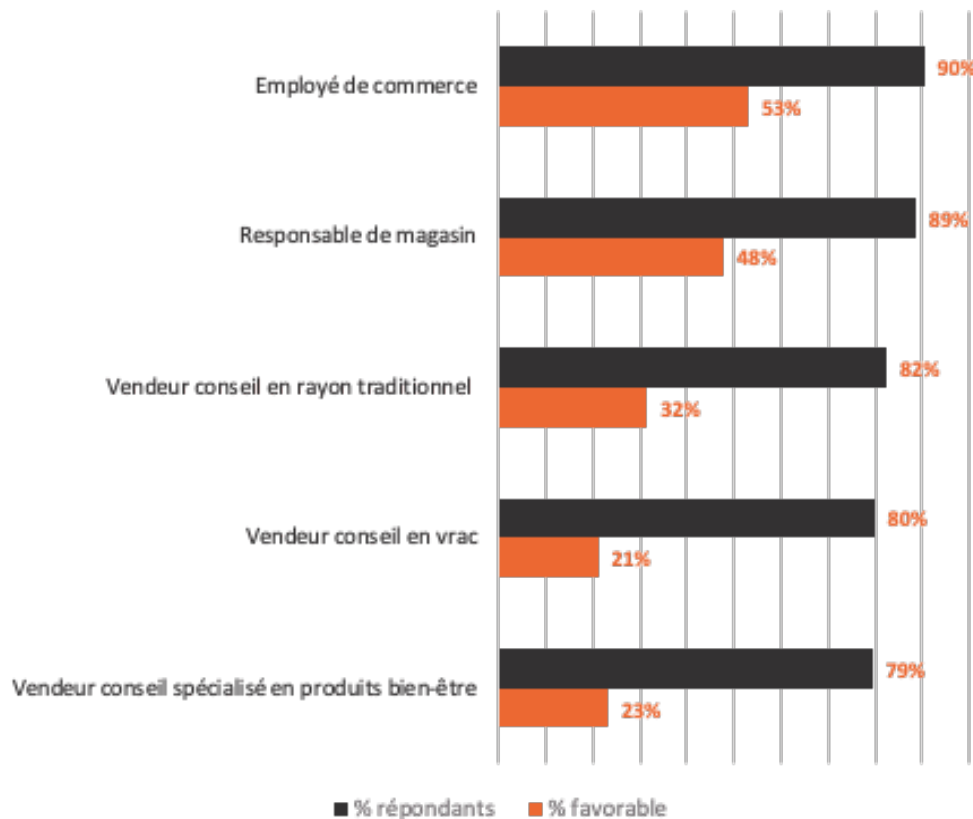
2. Les facteurs de transformation du secteur et leurs impacts sur les emplois



Impact des facteurs de transformation sur les emplois

Impact des facteurs de transformation sur les emplois

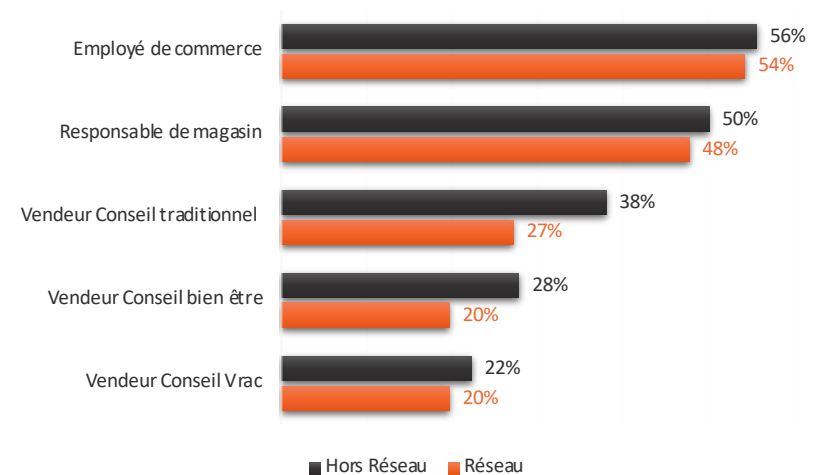
Impact des sept facteurs de transformation sur les emplois



L'emploi d'employé de commerce : l'emploi le plus impacté par les facteurs de transformation.

- Plus de la moitié des répondants estime que cet emploi subit des transformations.
- En revanche, les emplois de vendeur conseil apparaissent comme moins impactés par les facteurs de transformation du secteur, ce quelle que soit leur spécialisation.
- La différence réseau / hors réseau n'est pas significative pour ce facteur.

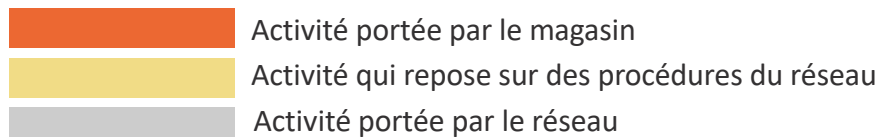
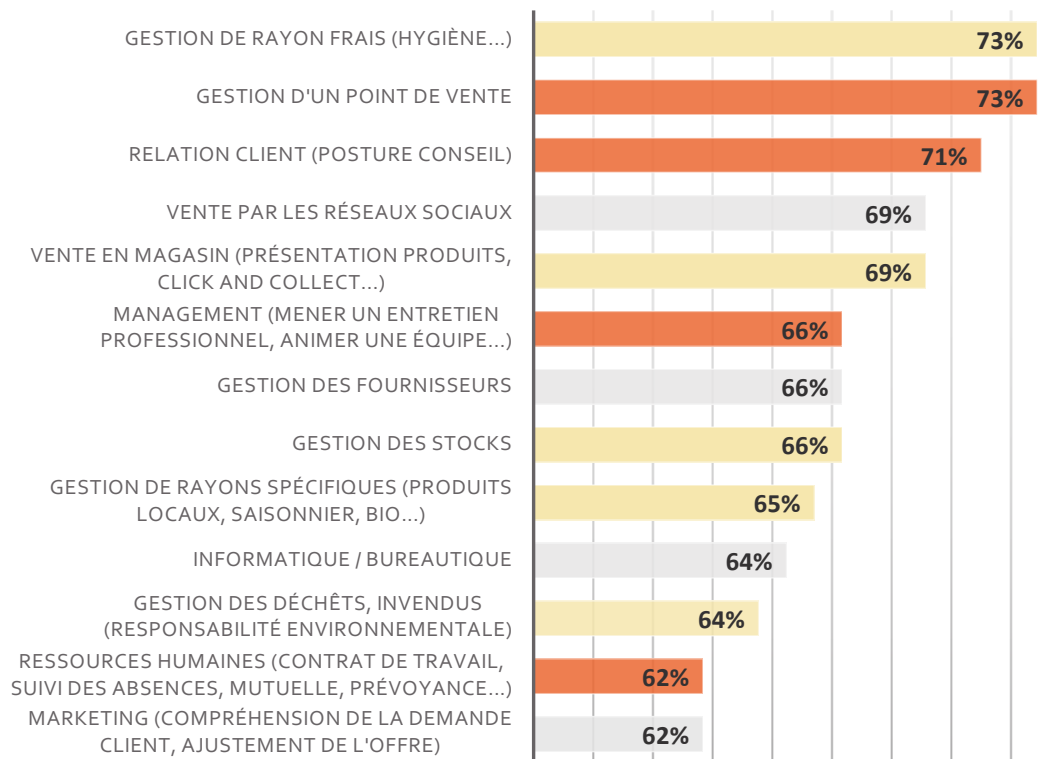
Selon la relation à un réseau



2. Les facteurs de transformation du secteur et leurs impacts sur les emplois

Pour les répondants réseau : le poids des activités, des besoins en compétences

Réseau (107 répondants dont 96 "réseau partiel" / 228)



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

1/ La gestion du rayon frais : un enjeu collectif dans les réseaux

Pour les gérants appartenant à un réseau, la gestion du rayon frais représente un enjeu majeur. Ils ont pleinement conscience que la moindre défaillance dans un point de vente peut nuire à l'image de l'ensemble du réseau. Cette logique collective pousse les enseignes à renforcer les contrôles internes.

« Si l'un de nous a un problème, c'est l'enseigne qui en subit les conséquences. » – Gérant en réseau

2/ Une autonomie en gestion financière et RH, avec un appui sur la formation

Les dirigeants conservent une large autonomie sur les volets financier et ressources humaines. Toutefois, la formation constitue une exception notable, avec des modules partagés ou imposés par le réseau.

« Le réseau me demande de réaliser une partie des formations avec eux. » Dirigeant Réseau partiel Bio

3/ Une répartition des responsabilités entre réseau et magasin

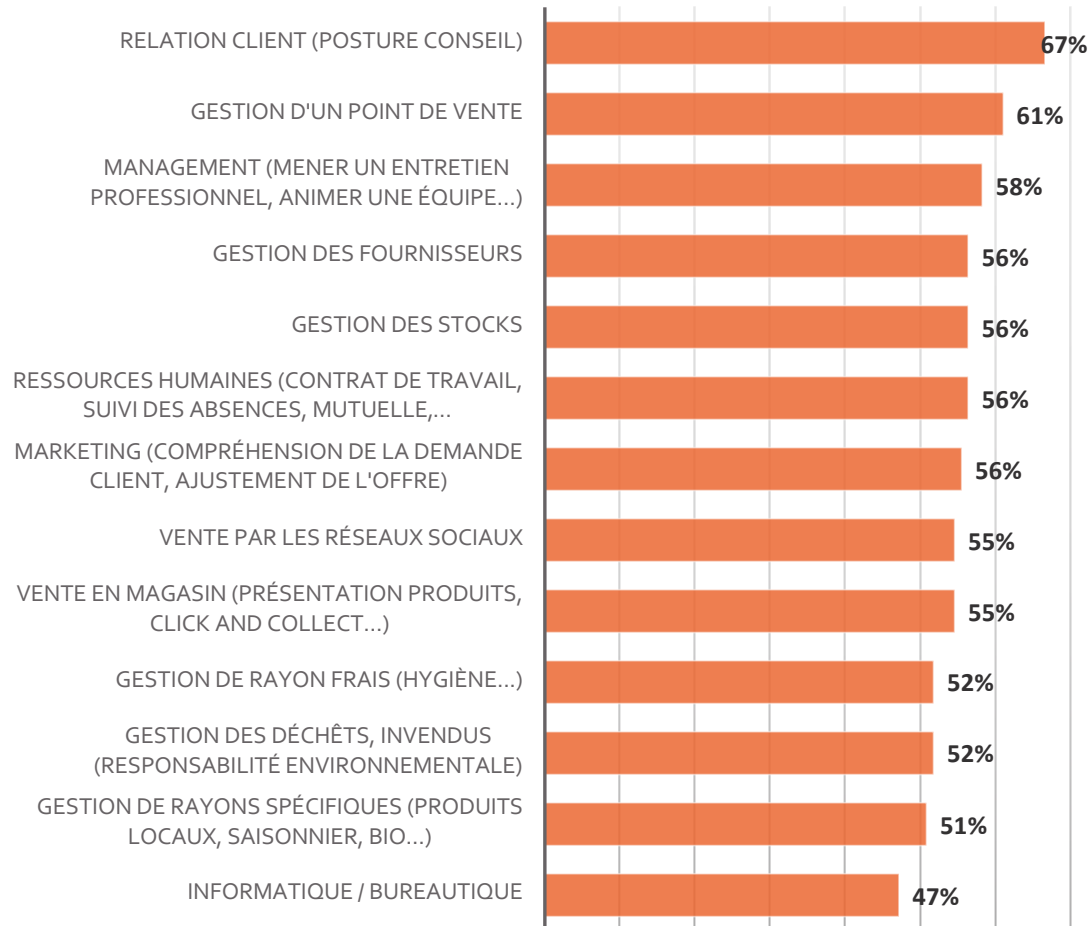
Les activités opérationnelles au sein du point de vente sont généralement sous la responsabilité du dirigeant. En revanche, les tâches liées aux fonctions des employés (mise en rayon, merchandising, etc.) sont davantage encadrées par le réseau, les points de vente se positionnant alors comme exécutants.

2. Les facteurs de transformation du secteur et leurs impacts sur les emplois



Pour les répondants hors réseau : Le poids des activités, des besoins en compétences

Hors Réseau (108 répondants sur 228)



Pour les répondants hors réseau

La relation client, la gestion du point de vente et le management sont des activités que les répondants hors réseaux mettent en priorité.

La relation client apparaît comme l'activité première. Elle nécessite des besoins en compétences importants (67%). La gestion d'un point de vente et le management, qui incombent au responsable de magasin, sont des activités pour lesquelles des besoins en compétences sont pointés au moins par 60% des dirigeants.

L'informatique et la gestion des réseaux sociaux apparaissent comme des activités sur lesquelles les besoins en compétences sont moins importants.

2. Les facteurs de transformation du secteur et leurs impacts sur les emplois

Les facteurs de transformation : impact sur l'emploi de responsable de magasin



Les facteurs de transformation	Impacts sur le point de vente	Impact sur les activités de l'emploi de responsable de magasin
<i>Pressions économiques et concurrentielles</i>	<ul style="list-style-type: none"> Diminution du panier moyen, d'où des clients qui réalisent des achats pour de plus courte période. Cela engendre une augmentation de passage en caisse sans une augmentation du volume de vente. Concurrence entre points de vente et enseigne sur un même territoire. Nécessité de retravailler les marges, en particulier sur le bio. 	<ul style="list-style-type: none"> Déclinaison de la stratégie commerciale du point de vente Organisation du travail de l'équipe. Organisation de la gestion des stocks et de l'approvisionnement des rayons.
<i>Changements dans les attentes des consommateurs concernant la qualité et l'origine des produits</i>	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des indicateurs d'activité et proposition des évolutions de produits et de gammes. Adaptation ou non aux attentes en fonction de ses marges de manœuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Repérage de la demande des clients Réalisation d'un reporting au dirigeant et / ou au réseau
<i>Évolutions réglementaires (hygiène, sécurité alimentaire, réduction du gaspillage)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Identification des normes / réglementation selon le type de point de vente (taille, produits...) Formalisation des des normes et des procédures internes 	<ul style="list-style-type: none"> Management et formation des équipes à l'application des procédures internes Participation à la veille réglementaire et au contrôle des équipements
<i>Demande croissante pour des produits sains et respectueux de l'environnement (bio, local, moins transformés, etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en avant des produits selon la stratégie commerciale du magasin 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation de la gestion des stocks et de l'approvisionnement des rayons Conseil et information de la clientèle Réalisation de l'implantation des produits selon la stratégie commerciale
<i>Préoccupations environnementales croissantes (réduction des déchets, emballages, etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Veille concernant les règles et normes environnementales 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement et formation des collaborateurs à l'application des procédures et normes
<i>Avancées technologiques et numériques (outils digitaux, paiements dématérialisés, etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Adaptation aux évolutions des outils numériques (caisse, gestion de stock, scan) mise en place par le réseau et accompagnement des collaborateurs à leur utilisation Les points de vente hors réseau se désengagent de l'exploitation des outils numériques en raison d'un manque de retour sur investissement : site, vente par les réseaux 	<ul style="list-style-type: none"> Formation des employés de commerce à l'utilisation des caisses, scan et à leurs évolutions Exploitation des données et contribution à la mise en place d'indicateurs de suivi de l'activité et financier.
<i>Transformation rapide des habitudes d'achat (circuits courts, vrac, etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des habitudes des clients et adaptation du magasin 	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation de l'implantation des produits selon la stratégie commerciale
<i>Autres</i>	<ul style="list-style-type: none"> Transformation des attentes des équipes et des collaborateurs : Manager / recruter / fidéliser / former 	<ul style="list-style-type: none"> Identification et actualisation des compétences individuelles et collectives des collaborateurs

2. Les facteurs de transformation du secteur et leurs impacts sur les emplois

Les facteurs de transformation : impact sur l'emploi de responsable de magasin



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

« Le responsable du magasin, il est mes yeux et mes oreilles quand je suis absent, il manage le personnel au quotidien, en revanche pour les questions importantes c'est avec moi »
Dirigeant

« il doit vérifier que les règles sont bien appliquées »
Dirigeant

« il passe les commandes » Dirigeant

« Il m'informe en cas de problème »

« Il gère les réclamations clients » Dirigeant

« j'ai trois adjoints, ils sont chacun responsable d'un rayon, ils accueillent et conseillent les clients » dirigeant hors réseau

Au moment de la crise sanitaire on s'est fait plaisir en créant des sites..., aujourd'hui on se rend compte que cela ne rapporte rien »

Enseignements



Des activités identifiées comme fondamentales :

- La déclinaison de la stratégie commerciale du point de vente
- L'organisation du travail de l'équipe
- L'organisation du point de vente, de la gestion des stocks et de l'approvisionnement des rayons
- Le management de l'équipe
- L'accompagnement au poste de travail des collaborateurs
- La réalisation du reporting et suivi des indicateurs pertinents (économique et de l'activité)
- La mise en place de règles et procédures internes (sécurité, hygiène...)



Les facteurs de transformation : impact sur l'emploi d'employé de commerce

Les facteurs de transformation	Impacts sur le point de vente	Impact sur les activités de l'emploi d'employé de commerce
<i>Pressions économiques et concurrentielles</i>	Le facteur pression économique n'a pas d'impact sur les activités au sein du magasin. Il peut avoir un impact sur le nombre de clients ou la rotation des produits (diminution du panier moyen)	Ce facteur n'a pas d'impact sur les activités de l'employé de commerce, en revanche il peut avoir un effet sur la charge et le rythme de travail
<i>Changements dans les attentes des consommateurs concernant la qualité et l'origine des produits</i>	Selon les points de vente (réseau / hors réseau et produits de consommation / produits spécifiques) il est possible d'identifier 3 niveaux de demande de la clientèle : <ul style="list-style-type: none"> • Des clients qui recherchent un produit et un prix. Ils ne sont ni en attente d'un conseil ni d'une relation spécifique à un point de vente. • Des clients qui sont en attente d'un accueil et d'une relation au point de vente. • Des clients qui sont en attente d'un produit spécifique (bio, local...) et d'un conseil ou d'une explication du produit. 	3 types d'employé de commerce : <ul style="list-style-type: none"> • Des employés de commerce dont la mission est la gestion des stocks et la mise en rayon ne sont pas impactés par ces facteurs. • Des employés de commerce dont la mission est l'accueil et l'orientation dans le magasin, pour qui l'impact est faible • Des employés de commerce qui orientent vers des produits Remarque : <ul style="list-style-type: none"> • Certains, sur délégation du dirigeant, participent à la bonne tenue d'un rayon sur lequel la demande de produits sains et respectueux de l'environnement est forte
<i>Demande croissante pour des produits sains et respectueux de l'environnement (bio, local, moins transformés, etc.)</i>		
<i>Évolutions réglementaires (hygiène, sécurité alimentaire, réduction du gaspillage)</i>	Intégré dans les pratiques par le biais de consignes à respecter	Application des procédures internes
<i>Préoccupations environnementales croissantes (réduction des déchets, emballages, etc.)</i>	Intégré dans les pratiques par le biais de consignes à respecter	Application des procédures internes
<i>Avancées technologiques et numériques (outils digitaux, paiements dématérialisés, etc.)</i>	Utilisation du scan et de la caisse	Application des techniques de caisse et / ou d'utilisation du scan
<i>Transformation rapide des habitudes d'achat (circuits courts, vrac, etc.)</i>	Concernant le Click&Collect et le vrac, la majorité des dirigeants indiquent se désengager de cette pratique.	/

2. Les facteurs de transformation du secteur et leurs impacts sur les emplois

Les facteurs de transformation : impact sur l'emploi d'employé de commerce



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

« il doit être rigoureux et sérieux » dirigeant

« il doit être respectueux des clients, avoir un comportement adapté » dirigeant réseau

« quand il a un problème avec un client, il appelle le responsable »

Enseignements



Des activités identifiées comme fondamentales :

- Gestion des stocks et mise en rayon.
- Accueil d'un client et orientation dans le magasin.
- Oriente vers des produits et conseil.
- Application des procédures internes.
- Application des techniques de tenue de caisse ou utilisation d'un scan.

Remarque :

- Sur délégation du dirigeant, l'employé de commerce peut participer à la bonne tenue d'un rayon.

2. Les facteurs de transformation du secteur et leurs impacts sur les emplois

Les facteurs de transformation : impact sur l'emploi de vendeur conseil

	Impact des facteurs de transformation sur l'emploi de vendeur conseil
<i>Pressions économiques et concurrentielles</i>	
<i>Changements dans les attentes des consommateurs concernant la qualité et l'origine des produits</i>	
<i>Demande croissante pour des produits sains et respectueux de l'environnement (bio, local, moins transformés, etc.)</i>	Demandes d'explications plus pointues de la part des clients.
<i>Évolutions réglementaires (hygiène, sécurité alimentaire, réduction du gaspillage)</i>	
<i>Préoccupations environnementales croissantes (réduction des déchets, emballages, etc.)</i>	Intégration dans les pratiques par le biais de consignes à respecter
<i>Avancées technologiques et numériques (outils digitaux, paiements dématérialisés, etc.)</i>	Utilisation du scan et de la caisse
<i>Transformation rapide des habitudes d'achat (circuits courts, vrac, etc.)</i>	

Remarque : la faible représentation de l'emploi de vendeur conseil ne permet pas de produire une analyse plus fine.



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

« Les vendeurs-conseils doivent être d'autant plus pointus sur leur connaissance des produits » - Dirigeant employant un vendeur conseil

« Les facteurs de transformation n'ont pas d'autres impacts pour eux, l'important c'est la relation de conseil » - Dirigeant employant un vendeur conseil

2. Les facteurs de transformation du secteur et leurs impacts sur les emplois



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

Globalement, les employeurs n'identifient pas de facteurs impactant directement le contenu des emplois. Ils réaffirment cependant les activités clés de chaque poste, et les postures et compétences associées.

1/ Relationnel client, disponibilité et rigueur : des postures et compétences attendues par les employeurs

Néanmoins, selon les points de vente, le niveau attendu dans la relation client n'est pas identique. Ainsi, **3 niveaux** apparaissent :

- a) L'employé de commerce qui met en rayon et / ou tient la caisse et a une posture adaptée au contact client,
- b) L'employé de commerce qui oriente le client dans le point de vente,
- c) L'employé de commerce qui oriente et conseille le client.

2/ Management d'équipe et formation des salariés : des activités clés pour l'emploi de responsable de magasin

L'activité à fort enjeu est le management, afin d'accompagner les salariés au quotidien, de les former et d'agir sur leur fidélisation. Les compétences managériales sont à développer.

En second, arrivent la gestion du magasin et la maîtrise des outils de gestion de stocks mis en place par les plateformes ainsi qu'Excel.

3/ Concernant l'emploi de vendeur conseil, très peu représenté, le principal attendu est une expertise plus pointue sur **l'origine et la qualité des produits** pour répondre au niveau souhaité par les clients.

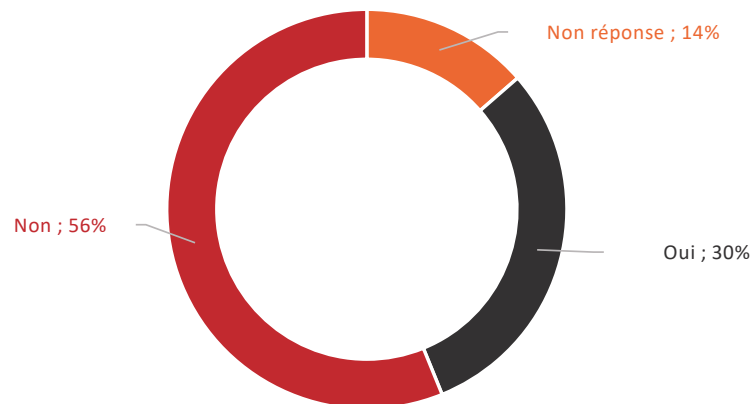


3 - Besoins de recrutement, type de contractualisation et compétences recherchées par emploi



Besoin de recrutement et type de contractualisation

Anticipation besoin de recrutement horizon 1 an



1/3 des répondants estime avoir des besoins en recrutement dans l'année à venir.

Besoin en recrutement par emploi



Majoritairement, les besoins en recrutement concernent l'emploi d'employé de commerce (85%).

3. Besoins de recrutement, type de contractualisation et compétences recherchées par emploi



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

Ces points n'ont pas été abordés dans les questionnaires. Cependant, lors de nos échanges avec les points de vente, quelques pratiques RH ont été mises en avant.



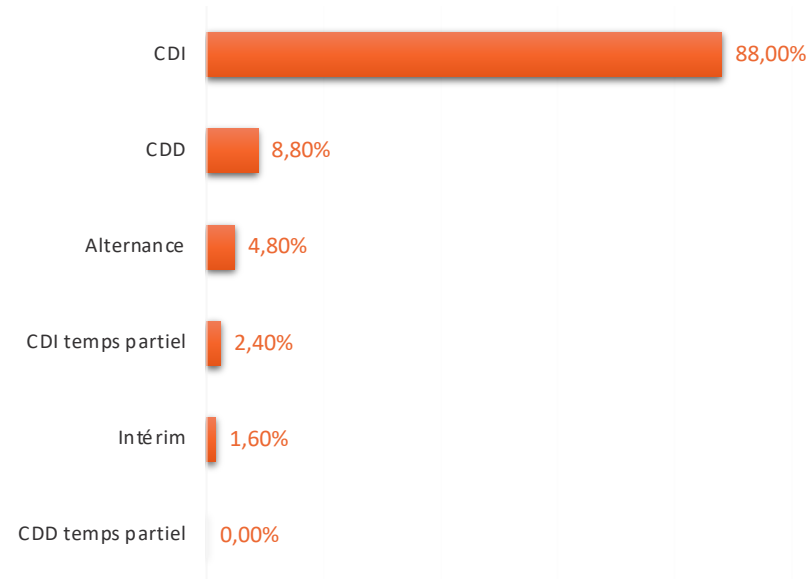
	Responsable de magasin	Employé de commerce	Vendeur Conseil
<i>Processus d'accueil et d'intégration dans le magasin</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pour grande part les recrutements de responsable de magasin s'effectuent par la promotion interne, de fait ils sont déjà présents dans le magasin et n'ont pas suivre un processus d'accueil. Dans le cadre d'un recrutement externe c'est le dirigeant qui réalise cette mission. 	<ul style="list-style-type: none"> L'accueil et l'intégration (formation au poste) sont réalisés par le responsable de magasin. <ul style="list-style-type: none"> Présentation aux collègues Rappel des règles de fonctionnement du magasin et des bonnes pratiques attendues (accueil et relation client, procédures interne....) 	/
<i>Processus de formation au poste</i>	<ul style="list-style-type: none"> Formation obligatoire du réseau : <ul style="list-style-type: none"> Logiciel Hygiène 	<ul style="list-style-type: none"> Formation obligatoire par le réseau (hygiène / produit) Une pratique fortement rependue : la formation en situation de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Formation obligatoire par le réseau (hygiène / produit) Une pratique fortement rependue : l'accompagnement au poste des salariés et le transfert de savoir-faire
<i>Turn-over / fidélisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pas de réel turn-over sur le poste de responsable de magasin 	<p>Les employeurs ont des stratégies pour fidéliser leurs équipes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Avantages : rémunérations / Prime / ... Management : proximité avec les salariés, à l'écoute des souhaits horaires, planning sur 4,5 j / 6,5 jours ouverture, ... <p>ou intègrent un turnover dans la gestion de ce type de poste.</p>	<p>Les employeurs ont des stratégies pour fidéliser leurs équipes</p> <ul style="list-style-type: none"> Avantages : rémunérations / Prime / ... Management : proximité avec les salariés, à l'écoute des souhaits horaires, planning sur 4,5 j / 6,5 jours ouverture, ...
<i>Remarque</i>		Certains magasins qui ont des salariés d'origine étrangère sont en difficulté en raison de la durée du renouvellement des titres de séjour (suspension du contrat de travail)	A titre d'exemple, une dirigeant dans un magasin bio recrute des indépendants (naturopathe notamment) qui complètent leur activité par un emploi salarié de vendeur conseil à temps partiel.

3. Besoins de recrutement, type de contractualisation et compétences recherchées par emploi



Recrutement Responsable de Magasin

Contractualisation – type de contrat privilégié dans le cadre d'un recrutement



125 répondants sur 228 questionnaires

Des responsables de magasin recrutés majoritairement en CDI.

- L'alternance est mobilisée à hauteur de 5%. Les gérants recrutent des alternants à un niveau BTS minimum.
- Le salarié en alternance débute généralement sur un poste d'employé de commerce et est recruté à l'issue de son alternance en qualité d'adjoint de magasin.
- Le plus souvent, le gérant s'engage à lui confier un magasin dans un délai identifié.

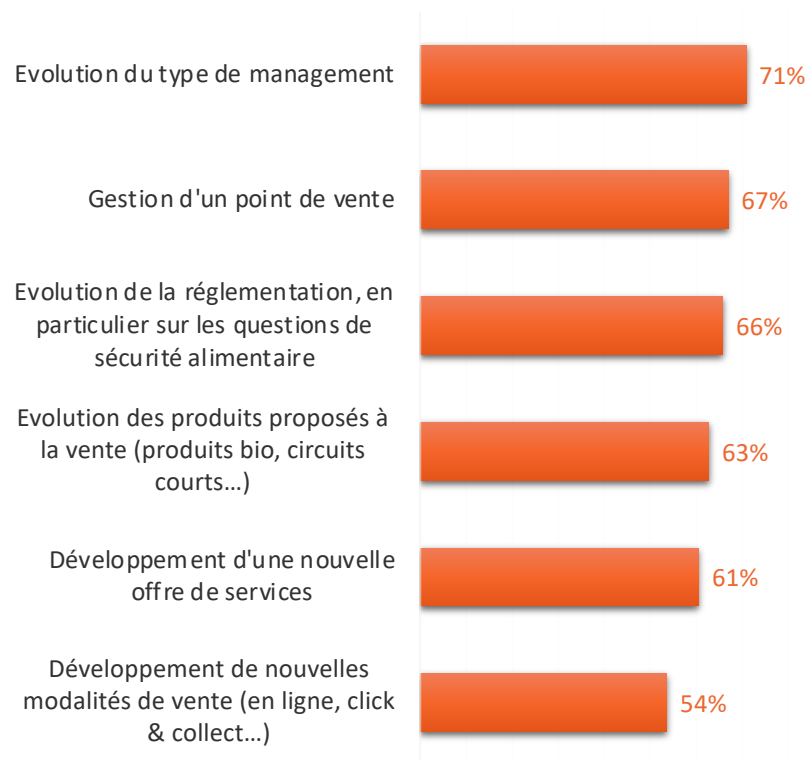
Les dirigeants investissent sur cette fonction, de fait le turn-over est faible.

3. Besoins de recrutement, type de contractualisation et compétences recherchées par emploi



Recrutement Responsable de Magasin

Recrutement Responsable de magasin – Type de compétences attendues



Responsable de magasin

Des besoins en compétences ciblés sur le management, la gestion d'un point de vente et la réglementation.

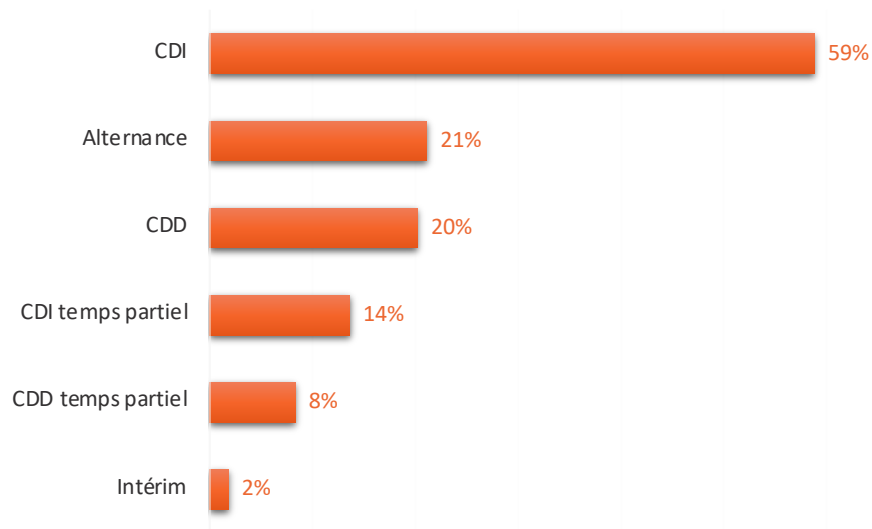
- Le management est un aspect important du rôle du responsable de magasin. Certains dirigeants font le constat qu'ils ont les mêmes produits que leur confrère et la réelle différence se fait sur la qualité des ressources humaines.
- Concernant les aspects réglementaires, les dirigeants interviewés missionnent le responsable de magasin sur la mise en application, la formation des employés de commerce et le contrôle de la bonne application des normes et procédures. Les réseaux développent des politiques de contrôle mettant une pression sur les magasins
- Les besoins en compétences liés au développement de nouvelles modalités de vente, bien que réels (54%), sont moins marqués.
- Remarque : Cela est en cohérence avec l'analyse des facteurs de transformation (1^{ère} partie) ou les facteurs : les *avancées technologiques et numériques* ainsi que la *transformation des habitudes d'achat* étaient classées en dernières positions.

3. Besoins de recrutement, type de contractualisation et compétences recherchées par emploi



Recrutement Employé de commerce

Contractualisation - type de contrat privilégié dans le cadre d'un recrutement



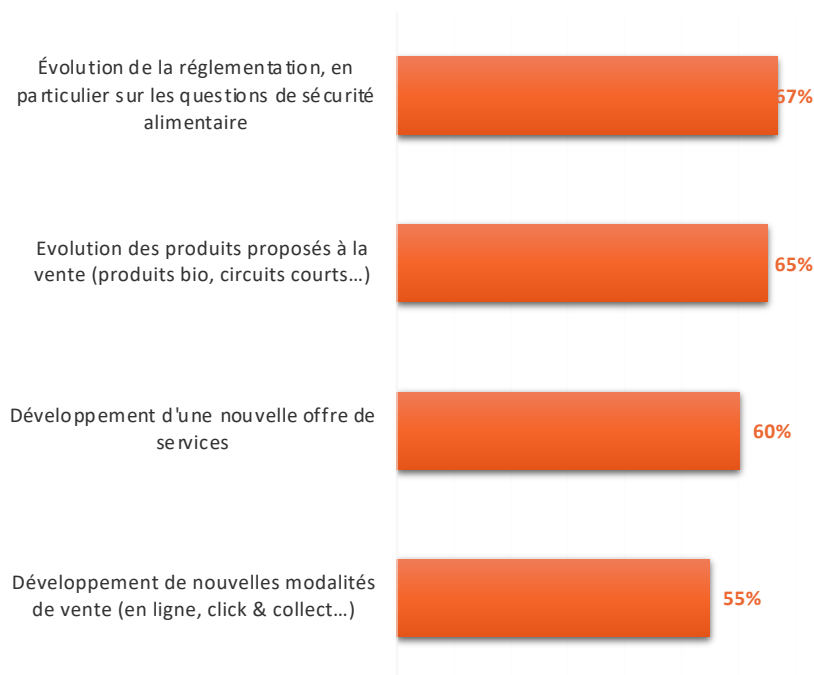
206 répondants sur 228 questionnaires

- Les prévisions de recrutement d'employé de commerce sont majoritairement en CDI (59% temps plein et 14% en temps partiel) soit 73%.
- Les temps partiels représentent 34% des recrutements.
- L'alternance arrive en deuxième position et représente 21% des prévisions de recrutement.

3. Besoins de recrutement, type de contractualisation et compétences recherchées par emploi

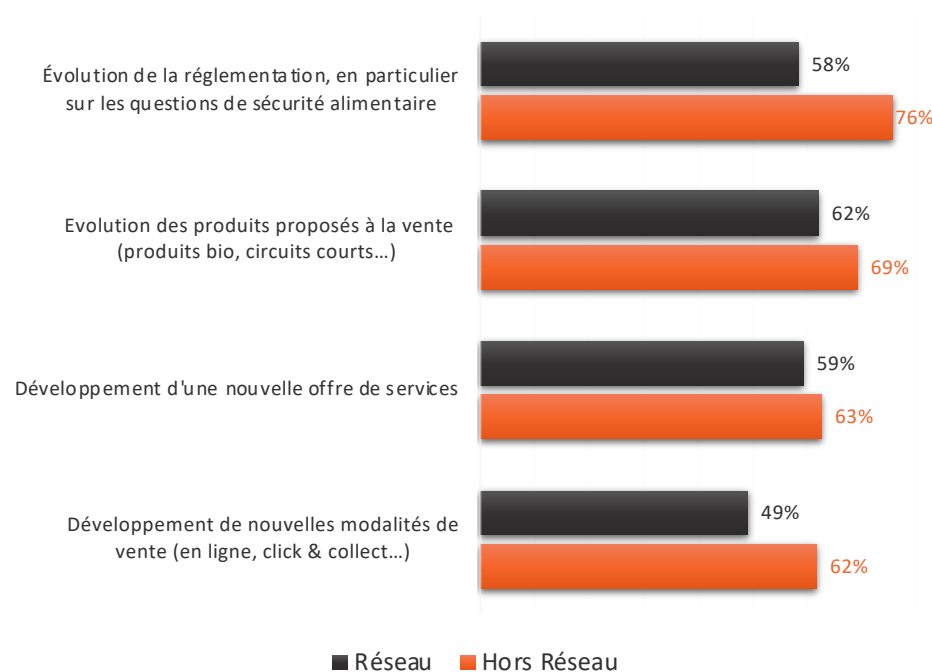
Recrutement Employé de commerce

Recrutement d'employé de commerce – Type de compétences attendues



Une attente particulière des répondants sur la question réglementaire qui est plus marquée chez les franchisés (78% contre 58% chez les indépendants).

Selon le type de relation à un réseau



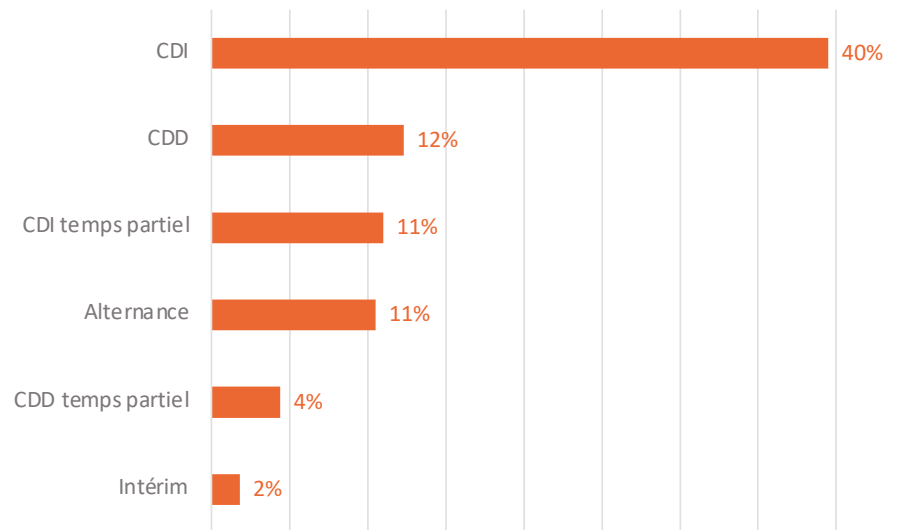
Une différence sur les attentes concernant l'employé de commerce selon le type d'appartenance à un réseau. Les dirigeants hors réseau sont plus en attente de compétences techniques.

3. Besoins de recrutement, type de contractualisation et compétences recherchées par emploi



Recrutement Vendeur Conseil

Contractualisation - type de contrat privilégié dans le cadre d'un recrutement



151 répondants sur 228 questionnaires

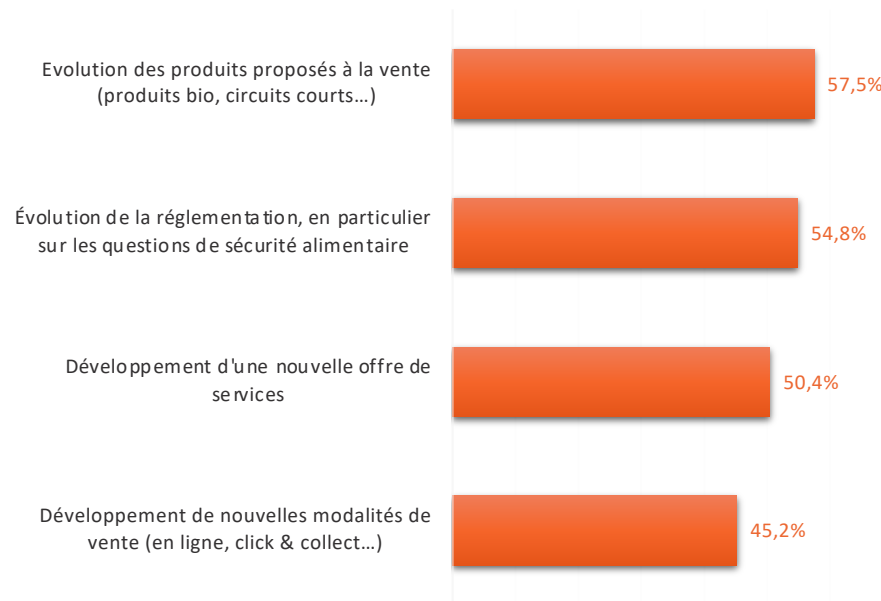
- Dans le cadre de recrutement de « vendeur conseil », les employeurs privilégient le CDI à hauteur de 51% (dont 11% en temps partiel).
- L'alternance représente 11% des types de contrat.

3. Besoins de recrutement, type de contractualisation et compétences recherchées par emploi

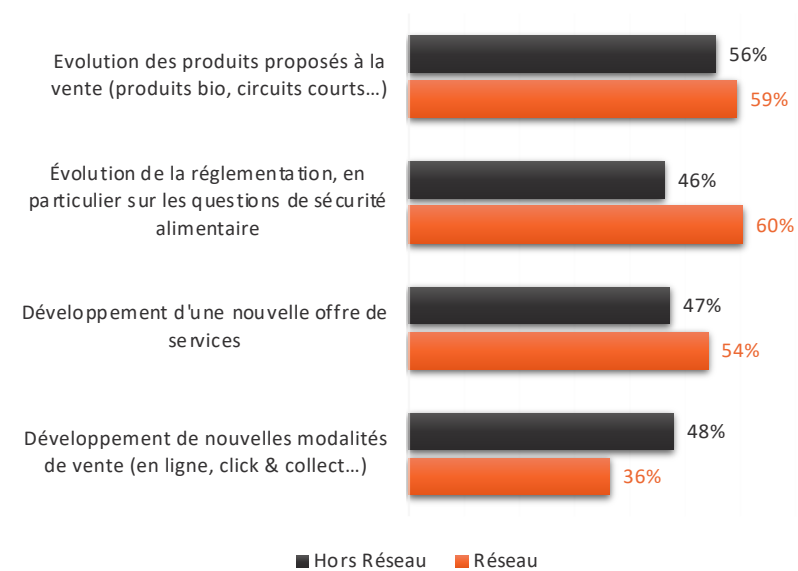


Recrutement Vendeur Conseil

Recrutement de Vendeur Conseil – Type de compétences attendues



Compétences recherchées au moment du recrutement selon le type de relation à un réseau



Les compétences liées à l'évolution des produits et de la réglementation sont recherchées dans le cadre d'un recrutement de vendeur conseil.

3. Besoins de recrutement, type de contractualisation et compétences recherchées par emploi



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire



Profils des candidats recherchés

	Responsable de magasin	Employé de commerce	Vendeur Conseil
<i>Profil général</i>	Deux types de profil : <ul style="list-style-type: none">- Candidat ayant une expérience sur ce type de poste dans le commerce- Progression interne	Pas de profil spécifique	Profil recherché : Avoir déjà travaillé dans un commerce de proximité
<i>Types de contrat</i>	CDI	CDI Alternant CDD peu utilisé, uniquement en remplacement	CDI
<i>Diplôme</i>	Pas de diplôme cible, l'expérience	Pas de diplôme cible	Pas de diplôme cible
<i>Compétences attendues lors du recrutement</i>	Compétences : <ul style="list-style-type: none">- Management- Connaissance de la gestion d'un magasin	Savoir être : <ul style="list-style-type: none">- Bon relationnel- Sérieux, disponible- Rigoureux	Savoir être : <ul style="list-style-type: none">- Bon relationnel- Sérieux, disponible- Rigoureux + Bon niveau culture générale

3. Besoins de recrutement, type de contractualisation et compétences recherchées par emploi



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

Activités principales par emploi

	Responsable de magasin	Employé de commerce	Vendeur Conseil (2 répondants)
Stratégie du point de vente	Participe à la définition des orientations du magasin (peu ou prou en fonction de la latitude accordée par le gérant) Garantit la cohérence des produits, de la gamme Analyse les ventes	/	/
Management	Assure le management opérationnel avec un objectif de fidélisation des salariés Accueille et intègre les nouveaux salariés	/	/
Fonctions supports	Selon le poids du réseau	/	/
Mise en rayon des produits	Selon magasin : • Met en avant les produits	<ul style="list-style-type: none"> • Met les produits en rayon en respectant les pratiques du magasin • Etiquette les produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Met les produits en rayon en respectant les pratiques du magasin • Etiquette les produits
Produits	Définit la stratégie commerciale du point de vente. Selon son niveau d'affiliation à un réseau, il recherche des fournisseurs et choisit les produits.	<i>Les attentes des répondants sont différentes selon les points de vente</i> <ul style="list-style-type: none"> • Oriente le client vers le produit • Accompagne le client vers le produit et peut présenter un produit de substitution 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe le client sur les caractéristiques du produit • Proposer un produit additionnel
Réglementation	Formalise et fait appliquer la réglementation	Applique les réglementations (hygiène, tri...)	Applique les réglementations (hygiène, tri...)
Relation client	Est garant de la mise en œuvre de la politique du magasin	<ul style="list-style-type: none"> • Renseigne le client sur l'emplacement des produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseille le client sur les produits • Réalise des ventes additionnelles
Stock / tenue de caisse	Gère les commandes Réalise les inventaires	<ul style="list-style-type: none"> • Réceptionne les livraisons • Range la réserve • Tient la caisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Réceptionne les livraisons



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

Les attentes des dirigeants au moment du recrutement

L'emploi de responsable de magasin :

- Plusieurs dirigeants mettent en avant **le management**. En effet, les dirigeants confient la gestion des équipes au quotidien au responsable de magasin. De plus, ils ont une réelle responsabilité sur la maîtrise par les équipes, des règles et procédures à appliquer.
- La connaissance de **la gestion d'un point de vente** est indispensable ; de fait, le recrutement en interne est souvent privilégié.
- Deux types de parcours : soit le candidat a déjà une expérience sur ce type de poste, soit c'est une évolution interne.

L'emploi d'employé de commerce :

- Les dirigeants n'ont pas une attente d'une expérience particulière.
- Les principales attentes : **organisation, ponctualité** et selon les magasins port de charge.
- Les attentes portent sur les **savoir-faire relationnels et sociaux** : selon les points de vente la relation au client consiste à réaliser son activité de mise en rayon dans le respect du client, jusqu'à une posture de questionnement et de conseil.

L'emploi de vendeur conseil n'est présent que dans 2 des points de vente interviewés.



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

Majoritairement, les embauches se font en CDI. Bien que les dirigeants aient une vision claire des attendus concernant chacun des emplois, au regard des difficultés d'embauche, ils se positionnent sur des critères qui relèvent plus de soft skills (ponctualité, capacité à s'organiser...) que de compétences en termes de savoir et savoir-faire.

1/ La fidélisation : un fort enjeu sur le poste d'employé de commerce

Le turn-over sur le poste de responsable de magasin est quasi inexistant. A contrario, sur le poste d'employé de commerce, la difficulté à fidéliser les salariés est réelle. Les dirigeants ont adopté différentes stratégies pour les fidéliser. A titre d'exemple :

- « j'ai un management de proximité, je mets les salariés sur les tâches qui leur plaisent et j'arrive à les fidéliser »
- « j'ai mis en place des primes, le repas du midi,... et j'ai un petit turn-over »
- « pour fidéliser, il faut attribuer des primes, des chèques CADOC, % sur les achats en magasin, produits DLC offerts, ... Il faut essayer de compenser ce qu'ils gagneraient en travaillant en usine qui a des primes d'équipe, un CE, souvent un 13^{ème} mois »

Autre stratégie de fidélisation sur une population cible :

- « je fidélise un noyau dur de 3 responsables, autrement, je sais que je vais avoir un turn-over. Concernant les 9 employés libre-service, je n'ai pas les moyens de les fidéliser et je sais que j'aurai un turnover sur cette population »

2/ La formation des salariés : majoritairement un accompagnement formatif sur le poste de travail

Une pratique presque généralisée de « formation sur le poste » par le responsable du magasin ou gérant, avec le soutien des employés de commerce expérimentés sans réelle formalisation.



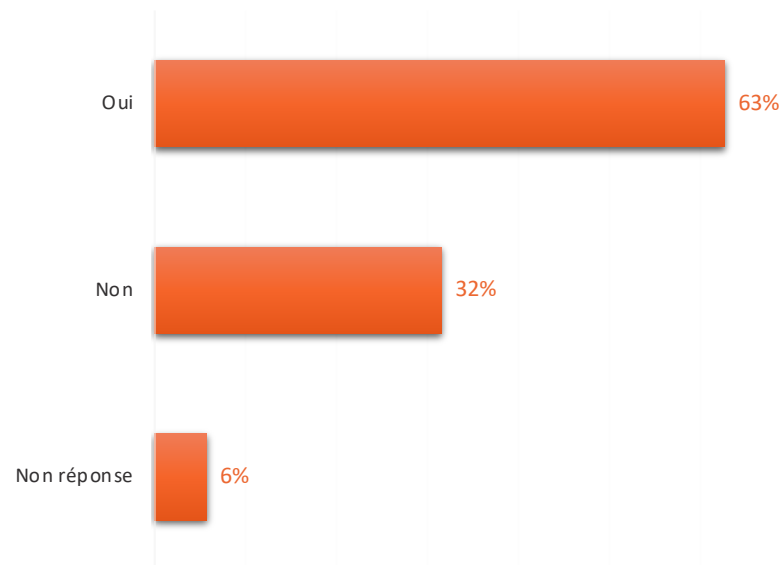
4. Regard des employeurs sur la formation courte et en alternance





4.1 La formation en alternance : niveau de satisfaction des employeurs

Réponse à vos attentes de l'offre d'apprentissage



Une formation en alternance qui, globalement, répond aux besoins des employeurs

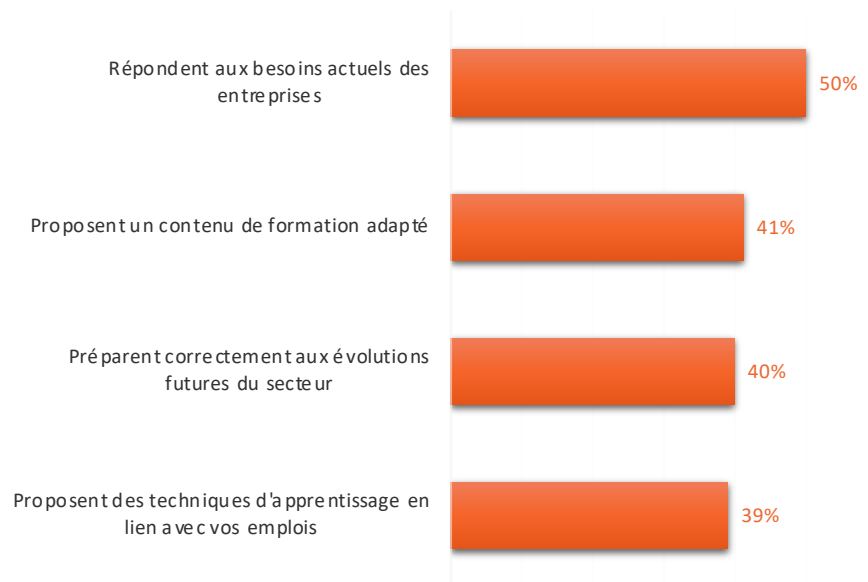
Près de 63% des répondants estiment que la formation en alternance répond à leur besoin.

4. Regard des employeurs sur la formation courte et en alternance



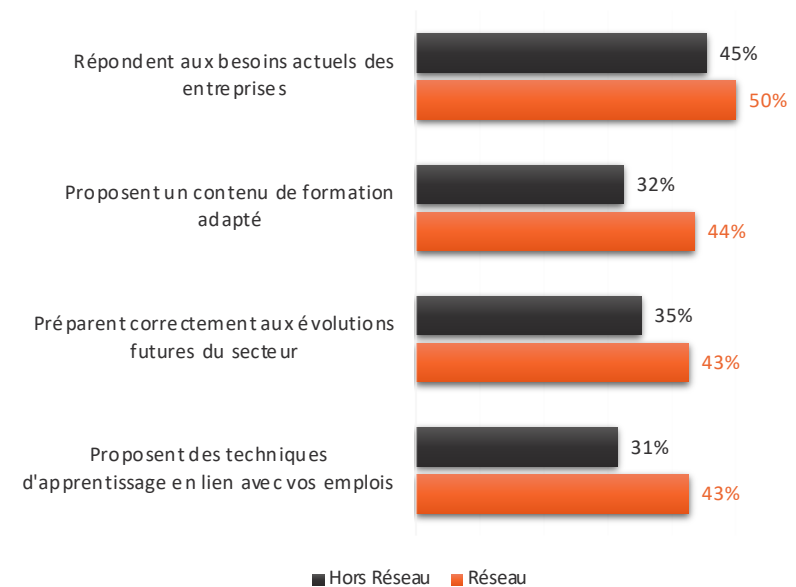
4.1 La formation en alternance : une réponse mitigée aux attentes des employeurs

Evaluation de l'offre en alternance



- Des dirigeants qui estiment à 50% que l'alternance répond à leurs attentes.
- En revanche, ils ont une analyse plus mitigée concernant l'adaptation des formations à leur métier. Sur les différents critères proposés aux besoins, les répondants situent leurs réponses entre 40 et 50%.

Selon la relation à un réseau



- Les dirigeants hors réseau expriment une moins grande satisfaction concernant l'alternance.
- Sur chacun des items proposés, le taux de réponse aux besoins de l'alternance est plus élevé pour les réseaux.
- Il atteint même 12 points d'écart pour deux d'entre eux : la préparation aux évolutions du secteur et le contenu de formation adapté.

4. Regard des employeurs sur la formation courte et en alternance



4.1. La formation en alternance : *quelles pratiques des dirigeants ?*

	Réseau	Réseau partiel (produit / marque)	Hors réseau
<i>Stratégie formation en alternance</i>	Définie par le réseau	Dirigeant (avec l'appui du réseau selon le réseau)	Dirigeant
<i>Politique d'achat</i>	Définie par le réseau	Dirigeant (avec l'appui du réseau selon le réseau)	Dirigeant
<i>Recrutement de l'alternant</i>	Selon les situations, soit l'école positionne le candidat sur le poste, soit c'est l'alternant qui contacte directement le point de vente. Les dirigeants valorisent les démarches spontanées, reconnaissant à ces candidats une plus grande motivation.		
<i>Modalité d'organisation</i>	Préférence pour des organisations sur des jours fixes et une présence toutes les semaines (exemple présence école : Lundi / Mardi / Mercredi tous les 15 jours) Autre pratique : 2 alternants de 2 promos d'un même CFA : l'un est présent au magasin pendant que l'autre est au CFA.		
<i>Employé de commerce</i>	Diplôme visé du CAP au BTS		
<i>Une modalité d'embauche</i>	Les employeurs utilisent l'alternance comme un circuit de recrutement. En revanche, à l'issue de ce parcours, beaucoup de candidats poursuivent leurs études ou s'orientent vers un autre secteur.		
<i>Remarque</i>	Les dirigeants sont attentifs à l'organisation de l'alternance. En revanche, ils sont moins vigilants quant au contenu de la formation et estiment que l'alternant apprend autant en poste qu'à l'école. Concernant le CFA, les dirigeants sont en attente d'un appui administratif.		

4. Regard des employeurs sur la formation courte et en alternance

4.1. La formation en alternance : Une opportunité pour recruter



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

1/ L'alternance : un circuit de recrutement complémentaire

Le contrat d'alternance, qui est fortement utilisé, est considéré par les employeurs comme un autre circuit de recrutement. Il vient combler un déficit de candidats sur le marché de l'emploi. La majorité des employeurs font une proposition d'embauche à l'issue du contrat.

2/ Les employeurs n'ont pas d'attentes spécifiques, ils s'adaptent

Majoritairement, les employeurs s'adaptent à l'emploi du temps fourni par le CFA. Les employeurs n'ont pas d'attente particulière concernant le contenu de la formation. Ils estiment que la majorité des apprentissages s'effectue en emploi.

3/ Un large éventail de certifications pour les mêmes postes, mais des perspectives d'évolution différentes dans le métier

Les certifications visées sont sur des niveaux CAP, Bac Pro, BTS alors que les alternants occupent le même poste. En revanche, selon le diplôme visé, les alternants n'auront pas les mêmes perspectives. Ainsi, pour des candidats positionnés sur un diplôme de niveau BTS, le parcours qui leur est proposé est d'être positionné sur un poste d'adjoint ou de responsable de magasin à l'issue. Aucun employeur n'a évoqué le Titre Professionnel ni le CQP.



4.1. La formation en alternance : Une opportunité pour recruter



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

4/ Un critère de recrutement récurrent : l'aisance relationnelle

Les employeurs ne recherchent pas de compétences métier particulières mais des jeunes ayant une certaine aisance relationnelle, une capacité à s'organiser et une réelle ponctualité.

5/ Des stratégies d'optimisation du dispositif au plus près des besoins

Une stratégie organisationnelle de l'alternance

Une stratégie concerne l'organisation de l'alternance. Ainsi, des dirigeants recrutent deux apprentis dans le même CFA, qui sont dans 2 promotions dont les périodes de formation se juxtaposent. L'un est disponible les semaines paires, l'autre les semaines impaires.

Une stratégie concernant les publics

Une stratégie au regard de l'âge des apprentis. Le recrutement d'apprentis mineurs qui occupent leur premier emploi, permet aux dirigeants de les former selon leur vision du métier. Une stratégie de recrutement d'apprentis de plus de 20 ans, qui ont plus de maturité et qui, parce qu'ils sont majeurs peuvent également assurer les fermetures et ouvertures du magasin.



4.1. La formation en alternance : des enseignements



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

« L'apprentissage sert à former des salariés que l'on pourra embaucher ensuite, même si il y en a peu qui restent »

« On dit que l'apprentissage ne coûte rien, ce n'est pas vrai. on y passe du temps, parfois pour rien ».

« Des apprentis qui continuent leur parcours de formation en alternance ou non ou qui s'orientent vers d'autres secteurs et que nous avons du mal à recruter »



Enseignements

Une majorité des dirigeants a recours à l'alternance. Pour eux, cette modalité de recrutement spécifique doit permettre de **répondre en partie aux difficultés de recrutement**.

Dans leur **recrutement d'alternants**, ils ont une préférence pour des candidats qui font des démarches spontanées, perçues comme un reflet de motivation. D'ailleurs, ils recrutent sur la base de **compétences comportementales** (soft skills) et non de compétences techniques.

Ils développent **des stratégies en termes d'organisation** de l'alternance qui doivent répondre aux besoins des magasins, ou de **public** en intégrant des jeunes de 16 ans qu'ils peuvent former plus facilement et des plus de 20 ans qui ont déjà une maturité et à qui ils peuvent confier des missions d'ouverture ou de fermeture du magasin.

En revanche, ils ont une difficulté à salarier le candidat à l'issue d'un contrat en alternance. Les motifs présentés par les employeurs :

- Des jeunes qui ont le souhait de continuer leur parcours d'alternance,
- Des jeunes qui ont le souhait de découvrir d'autres secteurs professionnels ou d'autres types de point de vente,

bien qu'ils proposent un parcours professionnel au sein du point de vente et la possibilité de prendre des responsabilités à terme.



4.1. La formation en alternance : quels impacts des facteurs de transformation sur les CQP ?

Le CQP est accessible dans le cadre de l'alternance via un contrat de professionnalisation. La branche professionnelle « Commerce de détail alimentaire non spécialisé » en porte 6. Ces CQP sont chacun co-portés par différentes branches professionnelles du Commerce.

L'étude fait apparaître que certains facteurs de transformation du secteur ont des impacts sur les emplois en particulier de « responsable de magasin » et « d'employé de commerce ». Il s'agit d'observer la prise en compte de ces facteurs dans les CQP.

1. CQP Employé(e) de magasin (3 options : gérer les stocks en réserve, encaisser les produits, gérer la caisse automatique)
2. CQP Boucher(ère)
3. CQP Conseiller(ère) de vente de produits alimentaires (3 options : préparer et vendre les fruits et légumes, préparer et vendre la charcuterie, préparer et vendre le fromage)
4. CQP Animateur(trice) opérationnel(le) en magasin
5. CQP Manager opérationnel(le) en magasin
6. CQP Manager opérationnel(le) spécialisé gestion d'un point de vente



Enseignement :

Ces CQP étant portés par différentes branches, ils peuvent intégrer des réalités de terrain plus larges que celles de la branche du commerce de détail alimentaire non spécialisé.

4.1 La formation en alternance : quels impacts des facteurs de transformation sur le CQP Employé de magasin ?

Mission :

L'Employé de magasin intervient dans le cadre d'un ou plusieurs rayons d'un magasin, sous la responsabilité d'un manager de rayon et/ou d'un chef de caisse, ou du directeur de magasin directement dans les plus petits points de vente. Il est amené à travailler pour les entreprises de tailles variées de la branche du Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (hypermarchés, supermarchés, etc.).

Bloc de compétences du CQP	Attentes des dirigeants	Intégration des facteurs de transformation dans le CQP
<i>Gérer la relation client</i>	L'analyse des compétences, fait apparaître des besoins spécifiques selon le type de magasin. En effet, 3 niveaux apparaissent : <ul style="list-style-type: none"> • mise en rayon et / ou tient la caisse et a une posture respectueuse vis-à-vis du client. • oriente le client dans le point de vente. • oriente et conseille le client. 	<p>Le CQP « Employé de magasin » et les blocs de compétences intègrent peu les facteurs de transformation. L'analyse met en évidence que les activités impactées par ces facteurs de transformation sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La pression économique et la diminution du panier moyen qui peuvent créer une augmentation du nombre de passage en magasin. - Les caisses, l'utilisation des scans demandent aux employés de commerce d'utiliser d'autres outils mais ils n'interviennent pas. <p>Ces facteurs de transformation impactent des procédures ou techniques internes au magasin ou des charges de travail, mais n'impactent pas des compétences académiques.</p>
<i>Mettre en rayon libre-service</i>	Les compétences de ce bloc s'appliquent au sein de l'ensemble des magasins et s'appuient sur des procédures / règles portés par le réseau ou le magasin.	
<i>Option 1 : Gérer les stocks en réserve</i>		
<i>Option 2 : Encaisser les produits</i>		
<i>Option 3 : Gérer la caisse automatique</i>		




Enseignement :

Le CQP Employé de magasin intègre majoritairement des compétences qui sont peu impactées par les facteurs de transformation.

4.1. La formation en alternance : quels impacts des facteurs de transformation sur le CQP Employé de magasin

Zoom sur le bloc de compétences « Gérer la relation client », au plus près du cœur de métier

Bloc de compétences – Gérer la relation client	Attentes des dirigeants	Intégration des facteurs de transformation
<i>Recevoir le client en appliquant les consignes de l'établissement afin de maintenir la qualité d'accueil, quel que soit le flux de clients.</i>	L'ensemble des dirigeants exprime le besoin de cette compétence. En particulier les points de vente en réseau et sur des produits de consommations courantes	Le facteur pression économique fait apparaître une diminution du panier moyen qui peut engendrer une augmentation des passages en caisse. L'employé de commerce doit maintenir une qualité d'accueil même si la pression des clients n'est pas la même.
<i>Informar le client sur les principales familles de produits et de services de l'établissement afin de lui proposer ceux susceptibles de répondre à ses besoins et attentes.</i>	Les dirigeants ayant des points de vente sur des produits spécialisés vont être plus en attente de ce type de compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Ces blocs de compétences sont impactés différemment par les facteurs de transformation selon le type de magasin. • Les points de vente ayant une offre de produits de grandes consommations sont peu impactés. • En revanche les points de ventes ayant une offre de produits spécifiques (bio, local,...) sont impactés par ces compétences.
<i>Traiter les demandes clients jusqu'à la prise de congés du client en apportant une réponse adaptée au besoin exprimé afin de préserver la qualité de la relation client.</i>	Peu de dirigeants ont exprimé cette attente. Cela peut surtout concerner des points de vente hors réseau ou bio, qui proposent des produits spécialisés	
<i>Conseiller le client de façon personnalisée sur les gammes de produits et de services disponibles dans l'établissement afin de l'accompagner et d'anticiper ses besoins.</i>	Les employeurs n'ont pas exprimé cette attente dans le cadre des entretiens	


 **Enseignement :** Le CQP fait apparaître des niveaux dans la relation client, qui peuvent se décliner selon le type de magasin et l'impact des facteurs de transformation.

4.1. La formation en alternance : quels impacts des facteurs de transformation sur le CQP Manager opérationnel en magasin

Mission :

Le Manager opérationnel en magasin coordonne l'approvisionnement des étalages et leur mise en valeur. Il gère son équipe en veillant au développement des compétences de chacun et pilote l'activité. Il facilite les relations interservices dans le cadre de projets transverses. Ses principales missions sont axées autour du management d'équipe, du pilotage de l'activité et de la performance, de la représentation et de la coopération, ainsi que de l'orientation client.

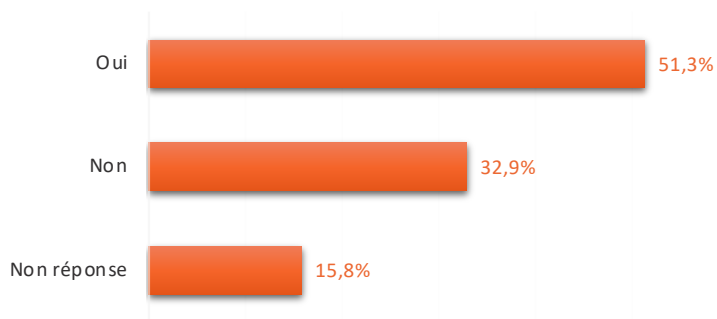
Bloc de compétences	Attentes des dirigeants	Intégration des facteurs de transformation
Gérer la relation client	Les dirigeants selon le type de point de vente et les produits (grandes consommations/produits spécifiques) ont des attentes distinctes. L'un est orienté gestion des stocks, procédure réglementaire, alors que le second est orienté relation client et produit.	Spécifier le CQP selon le type de point de vente. L'impact des facteurs de transformations n'est pas identique.
Contrôler l'animation opérationnelle en magasin	L'attente est forte sur deux axes, ce quel que soit le point de vente : <ul style="list-style-type: none"> • La déclinaison auprès des équipes des objectifs commerciaux, • L'organisation du travail et l'animation d'équipe. 	
Mettre en œuvre des procédures de la structure	Faire appliquer les règles de sécurité et vérifier les installations. Agir et lutter contre la démarque afin d'améliorer les objectifs du point de vente	Le facteur de transformation environnemental et traitement des déchets n'est pas intégré dans le CQP
Manager opérationnellement	Manager les équipes, recruter et accompagner les équipes sur le développement des compétences	Il est attendu des responsables de magasin de former les employés de commerce en situation de travail. Cette compétence pédagogique spécifique pourrait être intégré au CQP.
Gérer et animer opérationnellement un rayon	Organiser le circuit des marchandises, passer les commandes, veiller à l'état de la réserve et à la bonne implantation des produits. Les attentes des dirigeants sont spécifiques selon les points de vente. Les points de vente affiliés à un réseau gèrent leur commande en direct (outil de gestion entre le réseau et le point de vente) alors que le point de vente hors réseau doit déployer ses outils.	Spécifier le CQP selon le type de point de vente. L'impact des facteurs de transformations n'est pas identique.

 **Enseignement :** Le CQP et son contenu serait à spécifier selon le type de point de vente Réseau / hors réseau et grandes consommations/produits spécifiques



4.2. La formation courte : elle répond aux attentes pour la moitié des dirigeants

Niveau de satisfaction de l'offre de formation courte



Evaluation de l'offre de formation courte



Une offre de formation courte qui répond aux attentes pour la moitié des répondants (51%)

En revanche, l'évaluation de la formation sur la base de critères spécifiques met en évidence une vision plus nuancée. Celle-ci varie entre 22% et 42% de taux de satisfaction avec une moyenne sur les différents items de 29,5% de réponse aux besoins.

Pour les dirigeants, si la formation répond à 42% aux besoins actuels des entreprises, elle répond plus faiblement aux évolutions du secteur (22%). De même, le contenu et les techniques d'apprentissage ne répondent pas réellement à leurs attentes : moins de 30%.

Les dirigeants valorisent l'apprentissage sur le poste de travail pour les « employés de commerce » alors que majoritairement l'offre de formation courte est soit en distanciel soit en présentiel au centre de formation.

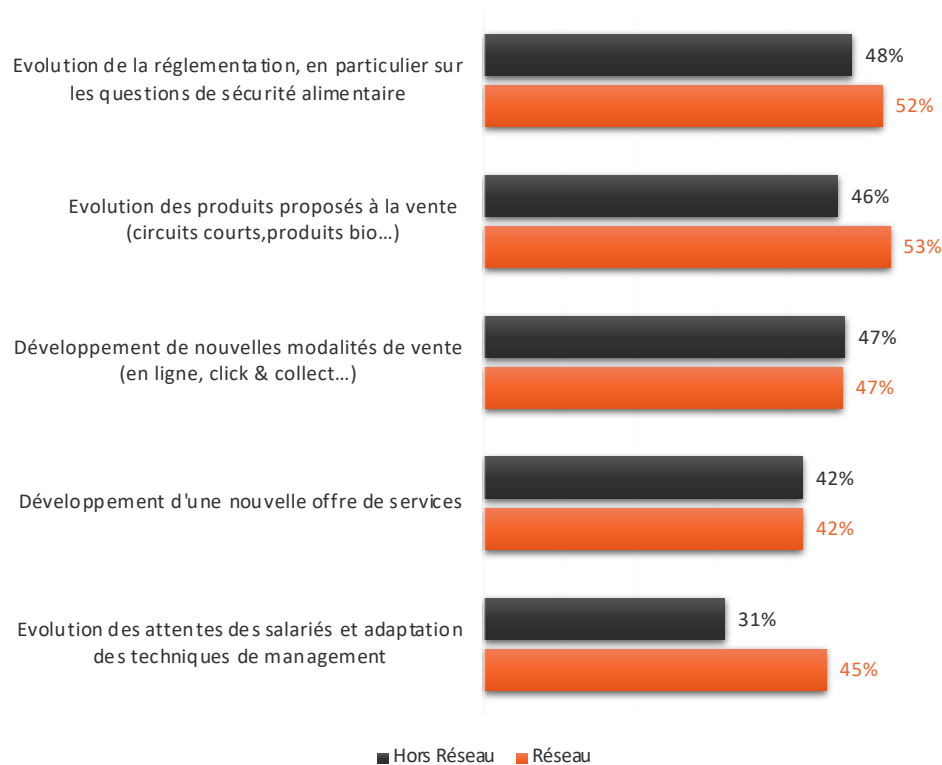


Enseignement : Une offre de formation à faire évoluer dans son fond et dans sa forme



4.2. La formation courte : une réponse mitigée aux besoins en compétences

Niveau d'adaptation des formations courtes aux évolutions de votre secteur selon la relation à un réseau



- L'adaptation des formations aux évolutions du secteur est estimée satisfaisante à hauteur de 46,25%, avec un écart de 5 points entre les points de vente affiliés à un réseau (47,8%) et les hors réseau (42,8%). Les points de vente affiliés à un réseau utilisent pour grande part l'offre de formation du réseau. Celle-ci répond sûrement à des préoccupations immédiates et elle est en cohérence avec l'organisation et les conditions de travail du magasin.
- Les points de vente hors réseaux expriment un taux de satisfaction de 31% à l'item concernant l'évolution des attentes des salariés et l'adaptation des techniques de management, soit 14 points de moins que les points de vente affiliés à un réseau.
- Globalement une offre de formation qui apparaît comme répondre que de façon parcellaire aux besoins et aux évolutions du secteur.



4.2. La formation courte : pratiques d'achat et de mise en œuvre de la formation selon le niveau d'affiliation à un réseau

	Réseau	Réseau partiel (produit / marque)	Hors réseau
Stratégie formation	Définie par le réseau	Le gérant à une certaine latitude sur sa politique de formation, le réseau pouvant imposer certaines formations	Gérant
Politique d'achat	Catalogue réseau	Catalogue réseau Et, achat en direct par le gérant	Le plus souvent en local avec une forte orientation CCI / CM
Click & form	Cette offre de formation est peu connue par les employés		
Modalité	Les réseaux développent une offre de formation interne portées par des formateurs venant de la promotion interne.	Formateur du réseau Achat de formation en direct Responsable réalisant des formations en interne	Achat de formation en direct Responsable assurant des formations en interne
<i>Formation - Responsable Magasin</i>	Logiciel / Management / Gestion de magasin / SST		Management
<i>Formation - Employé de commerce</i>	Formation obligatoire Formation produits / normes selon les réseaux	Formation obligatoire Formation produits / normes selon les réseaux	Formation obligatoire Formation aux produits Relation client
<i>Formation - Vendeur Conseil</i>			Formation aux produits auprès des fournisseurs / producteurs locaux
Remarque		Les responsables estiment que la formation la plus efficace se réalise sur le poste de travail. Majoritairement, les responsables de magasin ne sont pas formés aux méthodes pédagogiques ou à l'AFEST	

4. Regard des employeurs sur la formation courte et en alternance



4.2. La formation courte



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

1/ Un axe fort, l'accompagnement formatif sur le poste de travail

Une part significative des formations des employés de commerce est réalisée sur le poste de travail. Les dirigeants sont dans une logique de transfert de savoir-faire sur le poste de travail. Ils attendent des employés de commerce qu'ils appliquent les procédures, les méthodes de travail définies au sein du point de vente ou par le réseau.

Cette mission importante de transfert de compétences est réalisée par le responsable de magasin.

« on les forme sur le tas, on leur explique, on leur montre, on corrige le tir, ... et ça marche » expression de plusieurs dirigeants qu'ils soient affiliés à un réseau ou non

2/ Une mise au second plan de la formation continue

La formation continue n'est pas la priorité pour une majorité des dirigeants, que ce soit pour eux-mêmes ou leurs équipes terrain. En effet, la formation classique hors du poste de travail sur une journée entière apparaît comme difficile à mettre en œuvre en particulier au regard de la taille des équipes.

« sur une petite équipe de 4 ou 5 personnes une absence pour formation, n'est pas facile à gérer » dirigeant hors réseau

3/ Les formations obligatoires sont prioritaires

Une priorité, la mise en œuvre des formations obligatoires (SST, HACCP,). Ces formations sont classiquement portées en interne par le réseau.

Concernant les points de vente hors réseau, ces formations sont suivies par les responsables de magasin qui forment les employés de commerce à l'application des procédures internes.



4.1 La formation courte



Les entretiens auprès des dirigeants, une mise en perspective du questionnaire

4/ Des pratiques d'achat de formation différenciées selon l'appartenance ou non à un réseau

Les dirigeants affiliés à un réseau utilisent l'offre de formation continue proposée par leur réseau. Le réseau propose le plus souvent un catalogue de formations qui sont animées par des formateurs internes. En cas de besoin complémentaire, ils recherchent des organismes de formation en local.

Les dirigeants hors réseaux expriment un faible besoin de formation et pour leurs besoins s'orientent vers une offre locale (CCI, Chambre des métiers notamment).

5/ Le distanciel : un frein à la formation continue des dirigeants

La majorité des dirigeants ne souhaitent plus, notamment pour eux-mêmes, de formations à distance ou de webinaires.

« Ils notent nos questions, mais il y en a tellement qu'on n'a jamais de réponses »

Dirigeant affilié à un réseau

« L'intérêt de la formation c'est aussi de rencontrer des collègues, de parler métier, d'échanger sur nos façons de faire, de créer des contacts à la pause et lors du repas, alors s'il n'y a plus ça, ... » Dirigeant hors réseau

6/ Un manque de connaissance de Click&form

Sur les 27 dirigeants interviewés, trois dirigeants ont entendu parler de « Click&Form » et un seul dirigeant a utilisé la plate-forme.



4.1. La formation courte : Zoom sur l'offre de formation Click&form et son accessibilité

1/ Une offre de formation conséquente et diversifiée

L'offre de formation Click&Form regroupe plus de 1 000 formations. Cette offre très large et diversifiée peut proposer sur le même thème, voir le même intitulé, une disparité de modalités de formation (présentiel, distanciel, intra...) de durée et d'objectifs. La largesse de l'offre et sa diversité peut rendre son accès compliqué pour un dirigeant.

2/ Des modalités de recherche de formation à faire évoluer

Le site propose quatre clés d'entrée principales : domaine de formation, territoire, organisme et modalités d'exécution de la formation. Ces critères permettent un premier niveau de sélection de la formation recherchée.

En revanche, le dirigeant ne peut spécifier sa branche de rattachement, le type d'emploi ou le type de magasin. Ainsi, une offre de formation sur le management peut ne pas spécifier de public et accueillir aussi bien des directeurs qui managent des équipes conséquentes que des responsables de magasin qui ont 5/6 employés de commerce sous leur responsabilité.

3/ Des intitulés et des objectifs de formation qui gagneraient à être précisés

Exemple sur les formations « management » :

Des dirigeants ont mentionné leur intérêt pour adapter leur management aux nouvelles générations. La réponse à cette attente est apportée uniquement lorsque le contenu de la formation est précisé.



Enseignements Click&Form

Faciliter l'accès à Click&Form en proposant de nouvelles clés d'accès (emploi, branche...).

Mieux spécifier les offres de formation au travers de contenu plus précis.

4. Regard des employeurs sur la formation courte et en alternance



4.2. La formation courte : des enseignements



Enseignements

51% des dirigeants estiment que la formation répond à leurs attentes. Ils évaluent l'offre de formation comme anticipant peu les évolutions du secteur et étant faiblement adaptée à leurs besoins en termes de méthode pédagogique.

Les dirigeants présentent des freins à l'accès à la formation. Un départ en formation déstabilise l'équipe, en particulier sur les petits points de vente. Les formations proposent des supports génériques alors que les dirigeants souhaitent que les contenus de formation, en particulier en direction des employés de commerce, intègrent des supports internes (procédure sécurité, gestion des déchets...).

Un choix pédagogique privilégié est la formation « en situation de travail » réalisée par des formateurs internes au sein des réseaux ou par des responsables de magasin pour les points de vente hors réseau. Les responsables de magasin ne sont pas formés à cette pratique.

L'offre de formation Click&Form propose une grande diversité, mais, elle peut être complexe d'accès. D'où une nécessité de mieux spécifier les critères de recherche afin de rendre l'outil plus opérationnel.



5. D'une typologie de points de vente à un repérage des emplois

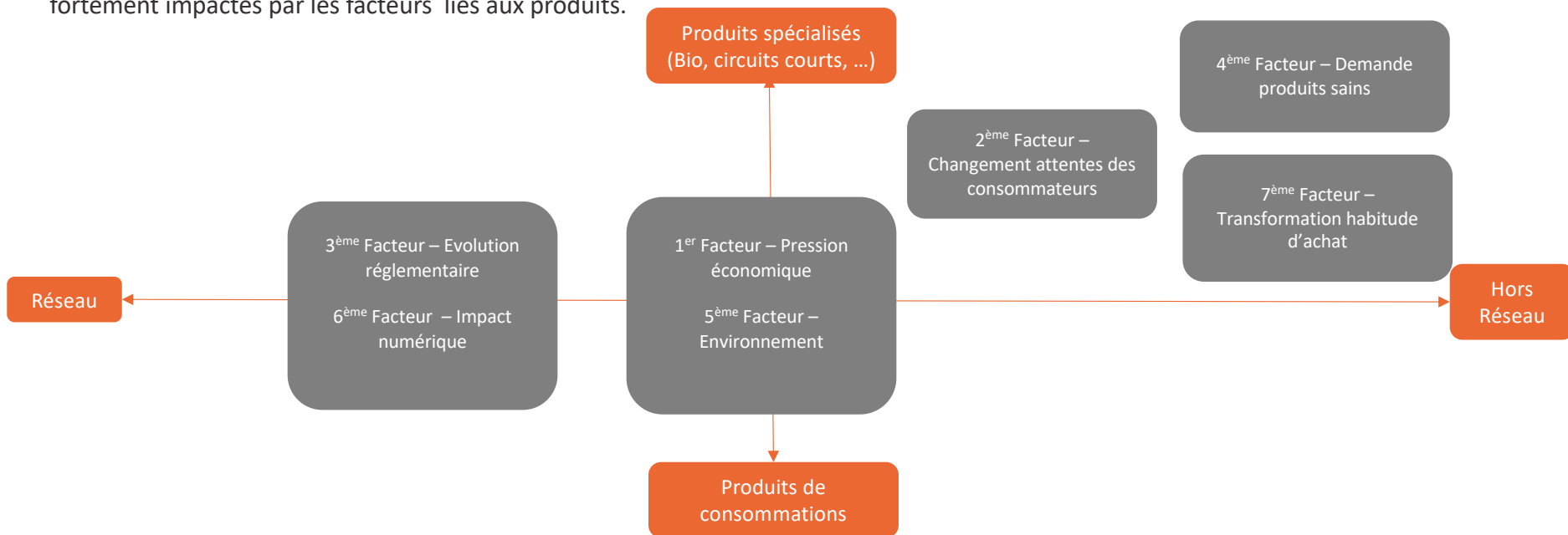


Selon le type de point de vente, des impacts différenciés des facteurs de transformation

Les réponses aux questionnaires ainsi que l'approche qualitative font apparaître des disparités selon le type de point de vente. L'axe horizontal représente le niveau d'affiliation à un réseau. L'axe vertical différencie le point de vente selon les caractéristiques des produits (consommation courante ou spécifique).

Alors que les facteurs « pression économique » et « environnement » impactent l'ensemble des points de vente, les facteurs « évolution réglementaire » et « impact numérique » impactent plus les points de vente affiliés à un réseau et les facteurs liés aux produits impactent plus les points de vente hors réseau.

Cette schématisation prend moins en compte les points de vente bio, qui, tout en étant majoritairement affiliés à un réseau, sont aussi fortement impactés par les facteurs liés aux produits.

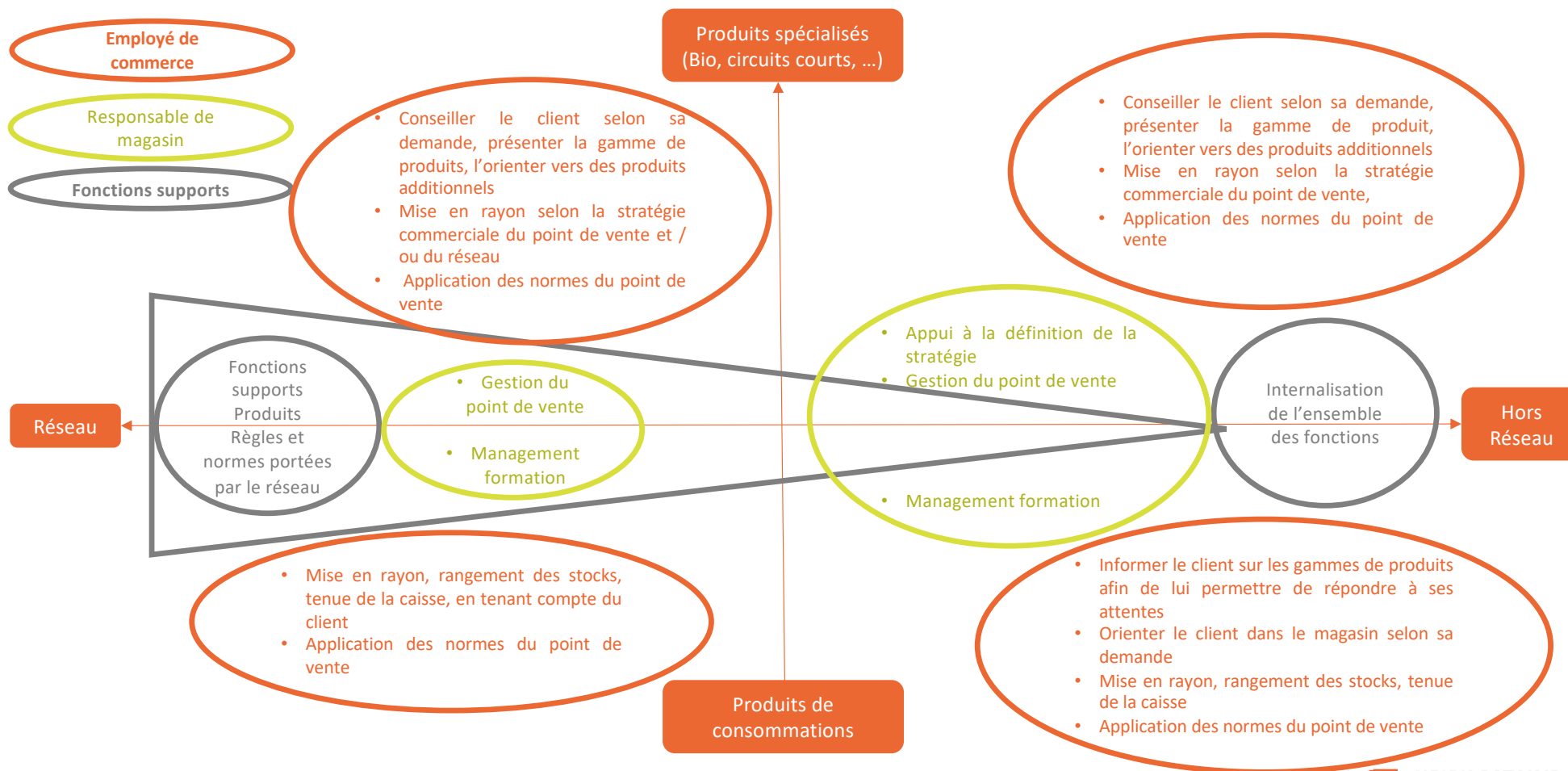


5. D'une typologie de points de vente à un repérage des emplois



Selon le point de vente, des fonctions attendues par les dirigeants

Selon le type de magasin, les fonctions attendues pour les différents emplois par les dirigeants sont spécifiques. Ainsi, l'employé de commerce qui peut avoir majoritairement une activité de mise en rayon dans un point de vente donné, peut intégrer des activités de conseiller dans un autre.



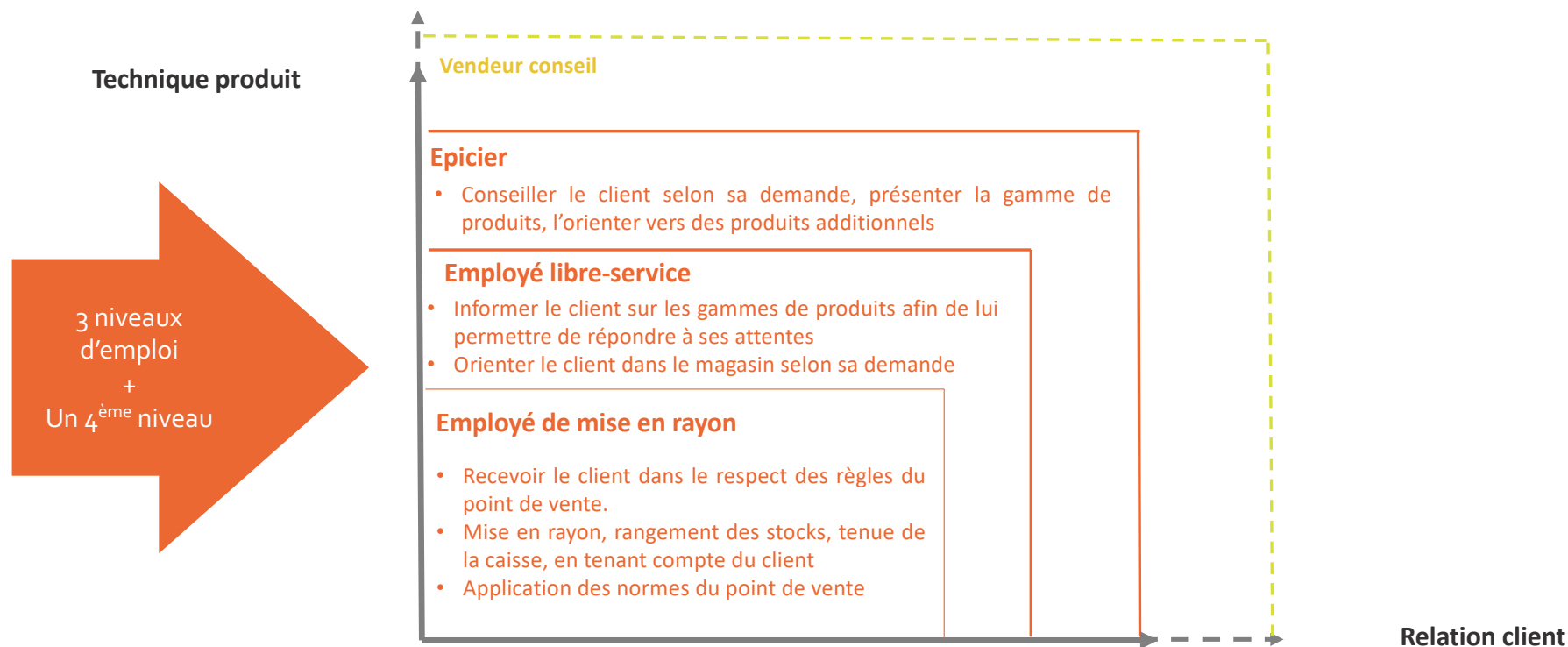
5. D'une typologie de points de vente à un repérage des emplois



Analyse de l'emploi d'employé de commerce

L'analyse des fonctions souhaitées par les dirigeants selon le type de magasin, permet de décliner l'emploi d'employé de commerce en 3 niveaux d'emploi.

Les trois emplois ont un socle sur la gestion des stocks, la mise en rayon, la tenue de la caisse. En revanche, selon l'emploi, cette mission socle a un poids plus ou moins important.



5. D'une typologie de points de vente à un repérage des emplois



Analyse de l'emploi « d'employé de commerce », une déclinaison en 3 niveaux

Emploi	Activités	Finalité de l'emploi	Compétences spécifiques	Les dirigeants disent...
Employé de commerce - Epicier-ière	<ul style="list-style-type: none"> Mise en rayon Et/ou Tenue de caisse Accompagnement du client dans l'acte d'achat 	Travaille dans le magasin dans une logique « d'aller vers », d'accompagnement du client (vers le produit demandé, aide au choix, conseil)	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner un client indécis vers une solution adaptée Traiter les demandes des clients en apportant une réponse adaptée Conseiller le client de façon personnalisée 	<p>« Elle doit aller vers le client qu'elle voit hésiter, qu'elle sent perdu, lui demander ce qu'il veut, s'il a besoin d'aide et l'aider à choisir s'il a besoin » Dirigeant Hors Réseau</p> <p>« Il ne doit pas dire que le produit demandé est dans la troisième allée sur la gauche mais l'accompagner dans le rayon, lui montrer les produits qui correspondent, l'aider à choisir et le lui donner ou le déposer dans le chariot ». Dirigeant Hors Réseau</p>
Employé de commerce - Employé-e de libre-service	<ul style="list-style-type: none"> Mise en rayon Et/ou Tenue de caisse Information des clients demandeurs 	Travaille dans le magasin dans une logique de « guichet » : renseigne les clients demandeurs	<ul style="list-style-type: none"> Informé le client sur les gammes de produits afin de lui permettre de répondre à ses attentes 	<p>« Nous avons tous les mêmes produits, ce qui fait la différence est notre capacité à accueillir et orienter le client dans le magasin » Dirigeant Réseau</p> <p>« Le plus important dans les tâches est de répondre au client et de lui montrer les produits » Dirigeant Hors Réseau</p>
Employé de mise en rayon	<ul style="list-style-type: none"> Réception et contrôle Stockage des produits et rangement dans la réserve Approvisionnement des rayons 	Travaille dans un environnement qui accueille du public	<ul style="list-style-type: none"> Recevoir le client sur le point de vente dans le respect des consignes en maintenant une qualité d'accueil 	<p>« Dès le recrutement, le poste est fléché mise en rayon ou caisse. Pour la réserve et l'approvisionnement du magasin, il faut principalement que la personne soit organisée et ponctuelle » Dirigeant Réseau</p>



Analyse de l'emploi de vendeur conseil

Emploi	Activités	Finalité de l'emploi	Compétences spécifiques	Les dirigeants disent...
Vendeur conseil	<ul style="list-style-type: none"> Mise en rayon Et/ou Tenue de caisse Soutien dans l'acte d'achat 	<p>Travaille dans le magasin dans une logique « d'aller vers », d'accompagnement du client (vers le produit demandé, aide au choix, conseil)</p> <p>+ Apports d'informations complémentaires : idées de recettes Et de vente additionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner un client indécis vers une solution adaptée et lui présenter le produit Traiter les demandes des clients en apportant une demande adaptée Conseiller le client de façon personnalisée Proposer des produits additionnels 	<p>« Ils sont difficiles à trouver, il n'y en a pas beaucoup sur le marché de l'emploi. Mais dans une petite structure c'est un plus, des gens viennent pour lui, il peut aussi parler de tout, suggérer des recettes, Et du coup la vente additionnelle est plus facile » Dirigeant point de vente hors réseau</p>

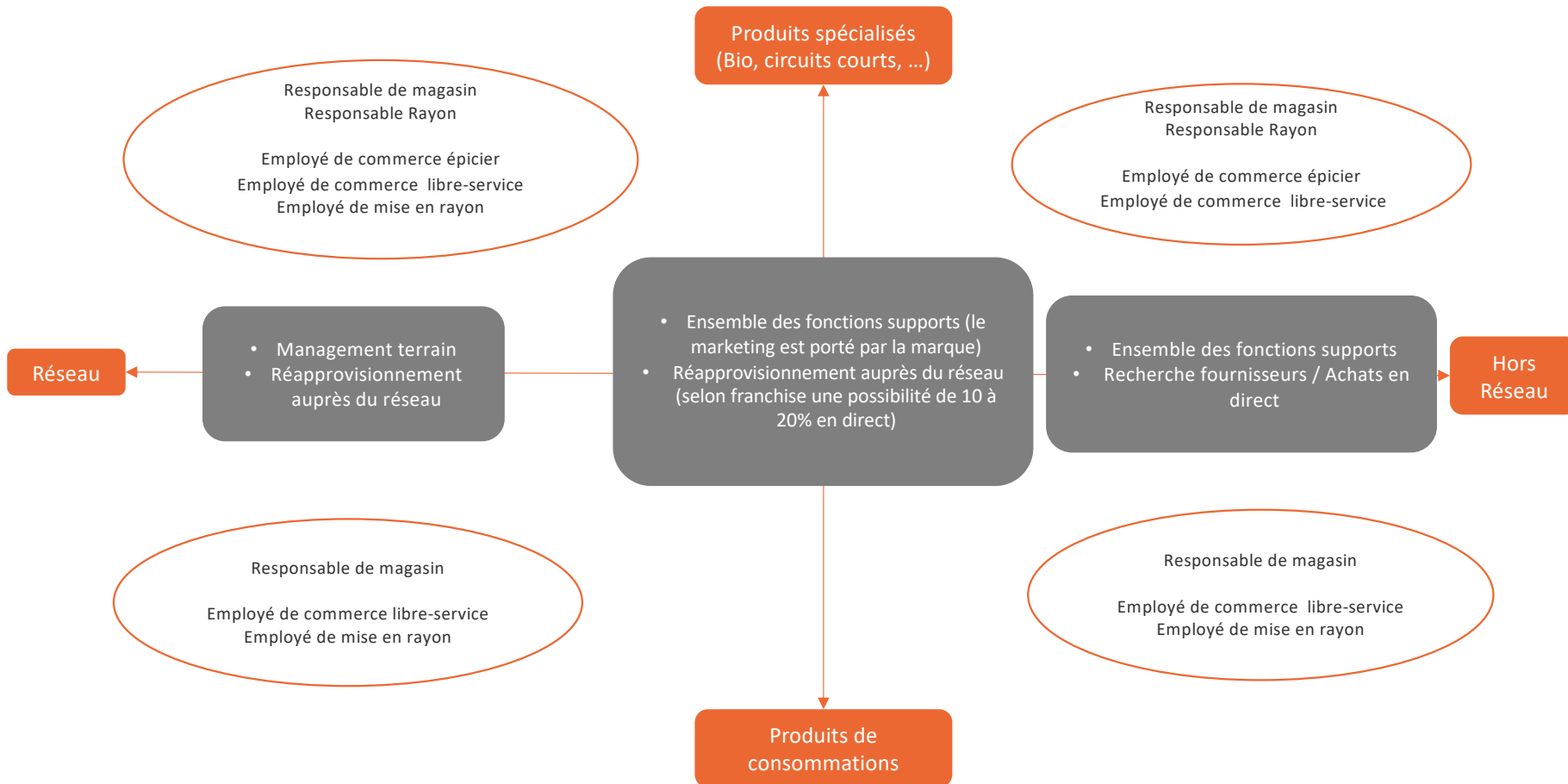


Analyse de l'emploi de responsable de magasin : 3 niveaux d'emploi

Emploi	Activités	Finalité de l'emploi	Compétences spécifiques
Dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de positionnement du magasin (produits / prix / territoire) Relation et négociation avec les fournisseurs (produits, fonctions supports, centrale) Définition de la stratégie RH (salaire et avantages, recrutement, fidélisation...) 	<p>Selon qu'il est affilié à un réseau ou hors réseau, le gérant / directeur de magasin a un champ d'intervention spécifique :</p> <ul style="list-style-type: none"> Affilié à un réseau : adaptation de l'offre à son territoire – apport par la franchise des fonctions supports – gestion en direct de la RH et la comptabilité (expert-comptable) Hors réseau : définition du positionnement stratégique du point de vente 	<ul style="list-style-type: none"> Définir et mettre en œuvre la stratégie du point de vente Rechercher, choisir et gérer la relation avec les fournisseurs Gérer les équipes Réaliser la gestion administrative et financière Merchandising et expérience client Identifier et mettre en place les procédures réglementaires
Responsable de magasin	<ul style="list-style-type: none"> Gestion du point de vente Optimisation des ressources Déclinaison de la stratégie, des règles,... au niveau opérationnel dans le magasin Relation opérationnelle avec les fournisseurs 	<p>Selon qu'il est au sein d'un réseau ou hors réseau, le gérant / directeur de magasin a un champ d'intervention spécifique :</p> <ul style="list-style-type: none"> Au sein d'un réseau : il applique les normes Hors réseau : il applique les règles du dirigeant 	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser un reporting et participer à la stratégie du point de vente Gérer la relation quotidienne avec les fournisseurs ou la centrale Manager les équipes Merchandising et expérience client et/ou appliquer les modes opératoires de la centrale Mettre en place les procédures réglementaires
Adjoint / responsable rayon	<ul style="list-style-type: none"> Participation à la gestion du point de vente Gestion d'un rayon Application des normes et procédures 	<p>Selon sa mission d'adjoint ou de responsable il est orienté management ou produit / relation client :</p> <ul style="list-style-type: none"> Adjoint : il anime le magasin et l'équipe Responsable rayon : il anime une partie du point de vente sur la valorisation d'une gamme de produits spécifiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Participer à la stratégie du point de vente Passer les commandes Manager l'équipe Appliquer les procédures réglementaires

5. D'une typologie de points de vente à un repérage des emplois

Synthèse - Une typologie de magasin des attentes spécifiques



5. D'une typologie de points de vente à un repérage des emplois



Partie 4

Enseignements et préconisations



1. Des enseignements





1. Des emplois qui n'ont pas la même représentation dans la branche

- ❖ *Employé de commerce, 3 niveaux d'emploi à spécifier selon les types de points de vente.*

L'emploi d'**employé de commerce** apparaît comme le métier central. Il est présent dans tous les types de points de vente. Selon le type de point de vente ses missions évoluent. Elles intègrent des tâches de manutention (réception des marchandises, rangement du stock, mise en rayon, caisse...) d'accueil, d'orientation, voire le conseil au client.

Au sein d'un **point de vente affilié à un réseau et vendant des produits de grandes consommations**, le dirigeant attendra d'un employé de commerce qu'il réalise des activités de mise en rayon, de rangement des stocks, d'application de normes internes (sécurité, environnement, hygiène...) et une posture d'accueil du client dans le respect des normes du magasin.

En revanche, si le **point de vente est hors réseau et plutôt sur une vente de produits spécialisés** (bio, local, ...) le dirigeant attendra de l'employé de commerce qu'il réalise du conseil, voire de la vente additionnelle. Ces distinctions ont permis d'identifier 3 niveaux « d'employé de commerce » :

- « **L'employé de mise en rayon** » qui met en rayon et / ou tient la caisse et une posture d'accueil vis-à-vis du client,
- « **L'employé de commerce de libre-service** » qui oriente le client dans le point de vente,
- « **L'employé de commerce épicier** » qui oriente et conseille le client.

Enseignements





❖ *Responsable de magasin , 3 niveaux d'emploi à spécifier selon la taille du magasin et la vente de produits spécifiques*

L'emploi générique de **responsable de magasin** regroupe un socle de compétences qui comprend la gestion du point de vente, le management et la formation des équipes. Selon le type de magasin, il peut aussi contribuer à la stratégie et intervenir dans la relation client et la valorisation de l'offre produits.

Celui se décline en trois niveaux :

- **Le dirigeant qui** est au niveau stratégique.
- **Le responsable de magasin** décline la stratégie et réalise le management quotidien de l'équipe.
- Certains points de vente ont des **adjoints ou des responsables de rayon** qui ont une responsabilité sur une gamme de produits. Ils peuvent avoir une responsabilité sur le résultat économique. Ils sont forces de proposition sur cette activité, font évoluer la gamme et sont en relation directe avec les clients.

❖ *Le vendeur conseil*

Le **vendeur-conseil** est un emploi moins présent dans la branche, généralement limité à certains types de points de vente spécifiques.

Enseignements





2. Des facteurs de transformation aux impacts différenciés selon la typologie des magasins

Les différents facteurs identifiés n'ont pas tous le même impact. Des disparités apparaissent selon les typologies de magasins :

- Le facteur lié à la **pression économique** est considéré comme le plus impactant pour les dirigeants. Son impact est très faible sur l'emploi d'employé de commerce. En revanche, le responsable de magasin doit adapter son organisation en raison d'une diminution du panier moyen. Celle-ci peut engendrer une plus grande rotation des clients. Il doit être vigilant à la concurrence et adapter son offre et ses prix afin de continuer à être attractif. Pour cela, il doit suivre ses indicateurs et produire un reporting qui permet d'ajuster l'offre du point de vente.
- Le facteur lié à l'**évolution des modalités d'achat** (vrac, Click&Collect...) semble aujourd'hui avoir un impact plus faible qu'au moment de la crise sanitaire. Les magasins axés sur des **produits spécifiques** valorisent davantage la qualité de l'accueil et du produit, tandis que ceux axés sur des **produits de consommation courante** privilégient le prix et l'amplitude horaire.
- Les facteurs liés à la **réglementation** et aux **enjeux écologiques** sont perçus comme encadrés par des règles et des procédures. Les dirigeants interrogés affirment majoritairement y répondre ; leur enjeu réside davantage dans la **formalisation** et la **transmission de ces pratiques** à leurs équipes.

3. Des positionnements produits différenciés

Les points de vente axés sur des produits de consommation courante orientent majoritairement leur employé de commerce vers de la manutention (mise en rayon, réception, stockage). Ces employés réalisent leur activité dans un environnement qui accueille du public. Ils doivent développer une posture d'accueil et être à l'écoute du client.

En revanche, dans les magasins spécialisés (produits locaux, bio...) l'accent est mis sur les compétences de la **relation client**, même si les activités de mise en rayon et de gestion de stock, restent dans le champ d'action de l'employé de commerce.

Enseignements





4. L'impact de l'affiliation à un réseau

L'affiliation ou non à un réseau influence directement l'organisation des emplois.

- ❖ **Les points de vente hors réseau**, l'ensemble des fonctions est porté par le magasin.
- ❖ **Les points de vente affiliés à un réseau** : une partie de l'expertise et de la prise de décision est centralisée.
 - Selon les niveaux d'affiliation, la part d'achat en direct ne dépasse que rarement les 20%. Souvent, cette part permet de répondre à une spécificité locale. A titre d'exemple, un dirigeant utilise cette possibilité pour intégrer dans son offre des produits en provenance du Portugal, la communauté portugaise étant très présente localement. Concernant les 80% provenant de la centrale, c'est la politique du réseau qui s'applique. Le réseau a une vision des stocks du magasin en réel par l'intermédiaire du logiciel de caisse.
 - Classiquement, les fonctions supports concernent la comptabilité, les ressources humaines (hors formation) et sont portées en direct par le dirigeant. Il a un expert-comptable qui peut être conseillé par le réseau.
 - Le réseau apporte des outils sur les aspects réglementaires et normes (sécurité, hygiène, environnement). Plusieurs dirigeants constatent que les réseaux mènent de plus en plus de contrôles. Ces contrôles font l'objet de préconisations, les dirigeants ont une certaine latitude pour les mettre en œuvre. Les réseaux sont attentifs aux respects des normes sur les points de ventes.
 - La politique de formation est classiquement portée en partie par le réseau. Il s'assure du respect de certaines normes, de réglementations et de « bonnes pratiques » portées par le réseau.
 - Sur les aspects merchandising, la stratégie et les outils de communication sont portés par le réseau.
 - Le bâti est le plus souvent la propriété du gérant, le réseau pouvant intervenir et avoir des exigences plus ou moins importantes.

« Le réseau n'a aucune exigence, j'ai choisi seul mon magasin, je dois juste respecter les affichages (enseigne, rayonnage,...) »

Enseignements





Enseignements



5. Une spécificité : les magasins bio

Les magasins bio s'interrogent sur leur positionnement face au **coût élevé des produits**. Certains réseaux ont mis en place des groupes de travail afin de réfléchir à une offre bio à un prix abordable pour une plus grande clientèle.

En matière de gestion des emplois, en raison de leur taille de magasin plus importante, ils combinent deux approches :

- D'une part, un besoin d'employés de manutention (réception, mise en rayon).
- D'autre part, un besoin en compétences relationnelles pour fidéliser la clientèle.



Enseignements



Un enjeu transversal : la gestion des ressources humaines

Cet enjeu repose sur la ligne managériale. Elle est chargée de faire appliquer et transmettre les savoir-faire "sur le tas". En revanche, cette mission est **peu outillée** et **manque souvent d'une approche pédagogique structurée**.

Il est possible d'identifier 3 niveaux de pratique :

- Le transfert de savoir-faire et de pratiques professionnelles : Le responsable de magasin a pour mission de transférer des procédures internes, des pratiques professionnelles aux employés de commerce. Pour cela, les responsables ne sont pas formés, le transfert se faisant le plus souvent par mimétisme.
- Certains responsables de magasin ont pu suivre une formation de tuteur et avoir acquis un premier niveau pédagogique afin de transférer des compétences.
- La pratique de l'AFEST est peu étendue. Elle permettrait de répondre à leur souhait de former leurs équipes tout en maintenant leur personnel en poste et ainsi ne déstabiliser l'organisation du point de vente.



2. Des préconisations au plus près des besoins de la branche





Axe 1 : Valoriser les dispositifs existants

- Action 1 : Rendre visible et accessible l'offre de formation OPCOMMERCE (Click&Form)
- Action 2 : Proposer un dispositif de diagnostic global / RH ou spécifique dans les points de vente
- Action 3 : Valoriser l'alternance

Axe 2 : Définir une offre de formation par emploi

- Action 4 : Définir un plan de formation par emploi à destination des directeurs, responsables de magasin et responsables de rayon
- Action 5 : Définir un plan de formation par emploi à destination des employés de mise en rayon, employés de commerce ELS, employé de commerce épicier

Pour aller plus loin : Développer une culture RH et professionnaliser les ressources humaines

- Professionnaliser la formation au poste de travail en promouvant l'AFEST et le tutorat
- Accompagner les dirigeants à décrire les emplois, clarifier les besoins en compétences pour chaque emploi afin d'optimiser les pratiques formatives
- Professionnaliser les dirigeants dans leurs pratiques de recrutement



Action 1 : Rendre visible et accessible l'offre de formation OPCOMMERCE Click&Form

Les constats :

- Le catalogue Click&Form propose plus de 1000 formations qui permettent de répondre à la majorité des besoins.
- Des intitulés de formation qui regroupent des réalités qui peuvent être très différentes.
- Une faible connaissance de ce catalogue par les dirigeants de la branche.
- Une recherche difficile au travers de critères insuffisamment précis. En effet, certains critères peuvent recouvrir des réalités différentes. A titre d'exemple, dans le cadre d'une formation management, la mention « tout public » offre la possibilité à un directeur d'un point de vente et à un directeur d'un Hypermarché de s'inscrire alors que leurs attentes et leur réalité sont sûrement différentes.

Des préconisations :

- En complément de l'existant, permettre un accès au catalogue formation par les critères :
 - Affilié à un réseau / hors réseau,
 - Public visé par la formation,
 - Emploi cible,
 - Taille de magasin,
 - Type de produit : produit de consommation / produit spécifique.
- Promouvoir la plate-forme « Click&Form » auprès des adhérents : sur le site, dans la signature d'un mail, lors des rencontres conseillers entreprises / adhérents.



Fiche Action 1.	Rendre visible et accessible l'offre de formation Opcommerce Click&Form
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> • En s'appuyant sur l'offre de formation Click&Form existante, identifier les formations en cohérence avec les besoins de la branche • Définir les critères pertinents permettant aux dirigeants d'accéder rapidement aux formations répondant à leurs besoins
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un diagnostic de l'offre de formation Click&Form afin de repérer les formations pertinentes pour la branche • Définir les critères pertinents de choix d'une offre de formation (public, branche, typologie de magasin (affilié à un réseau / hors réseau, public, emploi cible, taille de point de vente, type de produit : produit de consommation / produit spécifique...)) • Si nécessaire, solliciter les organismes de formation afin d'ajuster et de spécifier les formations aux besoins de la branche • Promouvoir l'offre de formation Click&Form.
Qui	Représentants de la branche de l'Opcommerce
Calendrier	2025

2. Des préconisations au plus près des besoins de la branche



Action 2 : Proposer un dispositif de diagnostic RH - global ou thématique - dans les points de vente

Les constats :

- Les dirigeants des points de vente agissent sur différents sujets :
 - La stratégie et le positionnement des points de vente, en particulier pour ceux hors réseau. Le poids du facteur « pression économique » renforce la nécessité pour les points de vente de spécifier leur stratégie.
 - La RH et en particulier le recrutement, la formation, la fidélisation...
 - Le management, c'est-à-dire comment les équipes sont animées, comment l'encadrement accompagne les équipes sur l'acquisition des savoir-faire.
 - La réglementation (hygiène, sécurité,...) et les normes environnementales

Des préconisations :

- En complément d'une réponse formation permettant aux dirigeants d'acquérir des compétences, une réponse conseil sous la forme d'un diagnostic-action offrirait un regard extérieur.
- Il serait préconisé de proposer, selon le point de vente, soit :
 - Un diagnostic 360 venant pointer l'ensemble des sujets, poser des préconisations et un plan d'actions adapté.
 - Des diagnostics et des accompagnements spécifiques permettant d'agir sur une thématique. A titre d'exemple : un dirigeant est confronté à des démissions régulières de ses salariés. Est-ce une problématique de fidélisation ? Est-ce la conséquence de pratiques de recrutement peu maîtrisées ? D'un décalage entre le poste annoncé et le poste réel ? Autant d'hypothèses qui sont à approfondir pour identifier les causes et travailler un plan d'actions ad hoc permettant d'agir sur la situation problème.

Bonnes pratiques :

- L'OPCOMMERCE a développé une offre de services en ce sens :
 - CAP Compétences Commerce comprenant une phase diagnostic et une phase d'accompagnement sur 6 thématiques RH : stratégie RH, recrutement, professionnalisation RH, qualité de vie conditions de travail, fidélisation des collaborateurs, dialogue social
 - Microlearning Transition écologique : quizz formatif sur la transition écologique et ses impacts



Fiche Action 2.1	Diagnostic global 360
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un cahier des charges d'un diagnostic 360
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> • Spécifier les axes du diagnostic : <ul style="list-style-type: none"> • Les thématiques RH (attractivité, recrutement, fidélisation, formation, management, ...) à appréhender, • Les « zooms » incontournables, notamment en lien avec les sept facteurs de transformations identifiés dans l'étude. • Identifier des ressources conseils (cabinets, consultants) pouvant développer cette approche globale • S'appuyer sur l'outil PCRH, ou développer une approche spécifique
Qui	Représentants de la branche / Opcommerce
Calendrier	2025

2. Des préconisations au plus près des besoins de la branche





Fiche Action 2.2.	Diagnostic thématique
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un cahier des charges par thème de diagnostic
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les différents thèmes possibles de diagnostic, à titre d'exemple : <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie du point de vente : pression économique, positionnement concurrentiel du point de vente. • Normes et réglementations : sécurité, environnement, HACCP..., selon la spécificité du point de vente • Ressources humaines : stratégie de recrutement, de fidélisation et les outils ad hoc • Management : posture managériale, accompagnement des salariés en poste • Relation client : les normes définies au sein du point de vente spécifiant une qualité de la relation client • S'appuyer sur l'outil PCRH notamment pour la thématique RH et le management • Bâtir des cahiers des charges pour les autres thèmes.
Qui	Représentants de la branche / Opcommerce
Calendrier	2025

2. Des préconisations au plus près des besoins de la branche



Action 3 : Valoriser l'alternance

Les constats :

- 21% des recrutements sur l'emploi d'employé de commerce sont prévus en alternance.
- Près de 63% des répondants estiment que la formation en alternance répond à leur besoin.
- Le contrat d'alternance est considéré par les employeurs comme un autre circuit de recrutement. Il est fortement utilisé par les employeurs du secteur. Il vient combler un déficit de candidats sur le marché de l'emploi.
- Une volonté d'embauche à l'issue de la formation par la majorité des employeurs.

Des préconisations :

- Poursuivre l'information des employeurs sur le dispositif de l'alternance
- Soutenir le passage d'une **alternance de juxtaposition** où l'alternant passe de l'entreprise à l'école et fait si besoin le lien entre les deux, à une **alternance intégrative** où l'entreprise et le CFA travaillent en co-construction d'un parcours de formation et gèrent ensemble les difficultés éventuelles.
- Accompagner les employeurs sur le choix des diplômés et des niveaux selon l'emploi cible



Fiche Action 2.2.	Valorisation de l'alternance
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir le dispositif de formation en alternance • Développer son efficacité pour une réponse formative au plus près des attentes des entreprises
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> • Spécifier de dispositif de formation en alternance en le différenciant d'autres pratiques telles que le stage en entreprise prévu dans les cursus de formation initiale • Utiliser les rencontres entre entreprise et conseiller entreprise de l'Opcommerce pour informer sur le dispositif, lever les idées pré-conçues, analyser les échecs éventuels et mettre en perspective le dispositif. • Promouvoir la démarche d'un groupe de travail composé de responsables pédagogiques de CFA, de dirigeants de points de vente, de DRH d'entreprises de la branche pour définir les modalités de mise en œuvre d'une alternance intégrative, en prenant en compte les travaux des groupes de travail sur la qualité de la formation professionnelle et de l'apprentissage lancés par le haut-commissariat à l'enseignement et à la formation professionnelle (notamment le groupe 4 « réguler les formations en apprentissage » dont l'un des axes de travail concerne le renforcement de l'articulation entre période en CFA et période en entreprise). • Lancer une expérimentation et évaluer les effets sur la qualité de la réponse formative.
Qui	Représentants de la branche / Opcommerce
Calendrier	A partir de 2026



Points d'attention :

- **Les points de vente hors réseau ont de réels besoins de formation.** En revanche, ils ne bénéficient pas de l'appui d'un réseau qui propose des formations ciblées. De même, le départ d'un des collaborateurs en formation déstabilise le point de vente qui a le plus souvent un petit effectif. Il apparaît nécessaire de renforcer l'appui à ces structures dans la mise en place des formations. Il s'agit d'adapter une offre avec une organisation et des modalités pédagogiques qui auraient un impact maîtrisé sur le point de vente.
- **Une mise en priorité des formations « relation client »**, la majorité des employeurs ayant priorisé cette thématique.

Définir les orientations d'un plan de formation par emploi

Les constats :

- Les dirigeants identifient différents besoins d'acquisition de compétences pour :
 - La direction et des responsables de magasin,
 - Les employés de commerce, sur les trois déclinaisons identifiées : employé de mise en rayon, employé de commerce ELS, employé de commerce épicier.

Des préconisations :

- Si certaines formations sont adaptées à l'ensemble des points de vente de la branche, d'autres sont à spécifier en fonction de la typologie des magasins. C'est une garantie pour que les objectifs visés par la formation soient atteints.
- De même, une offre de formation serait à structurer pour les trois déclinaisons de l'emploi générique d'employé de commerce, notamment sur la relation client.
- Ce plan de formation intègre des actions qui relèvent de différentes modalités pédagogiques
 - Des formations en présentiels
 - Des formations à distance.
 - Des formations en situation de travail portées par les responsables de magasin formés à la méthode AFEST

Axe 2 : Définir une offre de formation par emploi



Action 4 : Définir les orientations d'un plan de formation à destination des directeurs, responsables de magasin et responsables de rayon

Responsable de magasin	Constats / besoins de formation exprimés	Exemples de réponses formation	Directeur / Gérant	Responsable de magasin	Adjoint / responsable rayon
Définir et mettre en œuvre la stratégie du point de vente				X	
Rechercher et gérer la relation avec les fournisseurs			X	X	
Gérer les équipes	Travailler la posture managériale	Formation : « Optimiser le potentiel du manager » Opcommerce	X	X	X
	Formation en situation de travail des collaborateurs par le responsable	Démarche Opcommerce AFEST Formation de tuteur / maître d'apprentissage	X	X	
	<ul style="list-style-type: none"> Définir une stratégie de fidélisation Produire un processus d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés 	Prestation Conseil PCRH / Opcommerce et / ou formation à l'accueil intégration	X	X	
Réaliser la gestion administrative et financière	Excel	18 formations « Excel » catalogue Clic&Form	X	X	X
Merchandising et expérience client	Gestion d'un rayon produits frais	- Le merchandising		X	X
		- Créer et réaliser sa gamme de produits en épicerie		X	X
Identifier et mettre en place les procédures réglementaires	Connaitre et définir l'ensemble de mes obligations réglementaires	Créer une formation ad hoc / ou croiser avec une intervention conseil	X	X	

2. Des préconisations au plus près des besoins de la branche

Axe 2 : Définir une offre de formation par emploi



Action 5 : Définir les orientations d'un plan de formation à destination des employés de mise en rayon, employés de commerce ELS, employé de commerce épicier

Employé de commerce	Constats / besoins de formation exprimés	Exemples de réponses formation	Employé de mise en rayon	Employé de commerce ELS	Employé de commerce Epicier
Produits	<p>Selon magasin :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise en rayon, étiquetage Localise le produit dans le magasin Connaissance produit 	<ul style="list-style-type: none"> Formation en situation de travail / modalité AFEST Formation en situation de travail / modalité AFEST Formation produit selon son rayon 	X	X x	X X
Réglementation	Appliquer les réglementations (hygiène, tri, ...)	Formation à l'application des normes / Règles / procédures du magasin via le tutorat	X	X	X
Relation client	<p>Selon le magasin :</p> <ul style="list-style-type: none"> Recevoir le client sur le point de vente dans le respect des consignes en maintenant une qualité d'accueil Informé le client sur les gammes de produits afin de lui permettre de répondre à ses attentes Traiter les demandes des clients en apportant une réponse adaptée Personnaliser le conseil client 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement tutoral / besoin de formation identifié « Optimiser son accueil et sa technique de vente » catalogue Opcommerce Accompagnement tutoral et/ou formation spécifique Accompagnement tutoral et/ou formation spécifique 	X	X X	X X X
Stock / mise en rayon	Mise en rayon / rangement des stocks / nettoyage		X	X	X

2. Des préconisations au plus près des besoins de la branche



Professionnaliser la formation en situation de travail en promouvant l'AFEST et le tutorat

Les constats :

- Une transmission des savoir-faire sur le poste de travail par mimétisme.
- La méthode la plus fréquente consiste à montrer, faire faire et évaluer l'acquisition du geste par le salarié. Cette approche pratico-pratique de transfert de savoir-faire n'intègre pas ou peu d'explication du sens et de la finalité de la tâche.
- Certains employeurs expriment leur difficulté à former de cette façon les salariés plus éloignés des attendus de l'emploi.

Des préconisations :

- Inciter les entreprises à s'inscrire dans des pratiques tutorales et d'AFEST
- Accompagner les entreprises dans la structuration de ces approches formatives en mobilisant, par exemple, le dispositif « Cap Compétences Commerce »
- Valoriser les formations des tuteurs présentes au catalogue Click&Form
- Valoriser les formations « Mettre en œuvre l'AFEST » présentes au catalogue Click&Form



Accompagner les dirigeants à décrire les emplois, à clarifier les besoins en compétences pour chaque emploi afin d'optimiser les pratiques formatives

Les constats :

- Les dirigeants ont une vision globale du poste d'employé de commerce. Cependant, quand ils décrivent les emplois de leurs collaborateurs, ils mettent en évidence des différences en termes d'activités et de niveau de responsabilités ou de bonnes pratiques.
- Le repérage des compétences rattachées à chaque déclinaison de l'emploi d'employé de commerce rentre peu dans leurs pratiques.
- De ce fait, le ciblage des besoins en formation n'est pas optimisé et la réponse formative pas ajustée.

Des préconisations :

- Accompagner les entreprises dans la définition de fiches de postes (activités et compétences du poste), étape clé préalable au repérage des besoins de formations du salarié. Notons que la branche a développé des fiches emplois qui sont autant de bases de travail pour formaliser les fiches de poste.
- Valoriser l'entretien professionnel et l'entretien d'évaluation comme outils managériaux, au service notamment d'une réflexion avec le salarié sur ses besoins en formation. (L'utilisation du dispositif « Cap Compétences commerce » est un levier adapté.



Professionnaliser les dirigeants dans leurs pratiques de recrutement

Les constats :

- Face à une faible attractivité des métiers du secteur du commerce, les dirigeants ont conscience d'une nécessaire amélioration de leurs pratiques de recrutement pour sélectionner les salariés qui correspondent à leurs besoins.
- Ils souhaitent sécuriser les recrutements qui se font souvent par défaut ou par relation.
- S'il leur est relativement aisé de mentionner leurs critères de recrutement (le relationnel, le port de charges,), il leur est plus difficile de formaliser les indicateurs qu'ils évaluent.
- La période d'essai apporte les informations nécessaires pour confirmer ou non les incertitudes sur le profil d'un nouveau recruté... mais cette pratique ne leur donne pas satisfaction.

Des préconisations :

- Accompagner les entreprises dans la structuration d'un processus de recrutement depuis la définition d'un poste, la formalisation d'une annonce, le choix des canaux de diffusion, jusqu'à l'intégration dans la structure et dans l'emploi. L'utilisation du dispositif « Cap Compétences commerce » est un levier adapté.
- Valoriser les formations « Conduire un entretien de recrutement » présentent au catalogue Click&Form



Partie 5
ANNEXES



1. Le questionnaire d'enquête

Étude sur les évolutions des compétences des emplois de la branche professionnelle du Commerce de détail alimentaire non spécialisé

VOUS

1. Quelle est votre fonction :

- Gérant
- Directeur
- Responsable de magasin

2. Votre magasin est...

- Intégré
- Franchisé
- Indépendant

3.a. Votre département (numéro) ...

3.b. Votre localisation...

- Métropole
- Ville
- Zone rurale

4. Quel est l'effectif de votre magasin ?

- 1 à 5
- 6 à 11
- 12 à 20
- Plus de 20

Pour passer à la question suivante, cliquer sur "Suivante" en bas de page



5. EVOLUTIONS DU SECTEUR ET LEURS IMPACTS

5.1. Comment évaluez-vous l'impact des évolutions suivantes dans votre secteur ?

	Impact très fort	Impact modéré	Impact faible	Pas d'impact
Changements dans les attentes des consommateurs concernant la qualité et l'origine des produits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demande croissante pour des produits sains et respectueux de l'environnement (bio, local, moins transformés, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transformation rapide des habitudes d'achat (circuits courts, vrac, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pressions économiques et concurrentielles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avancées technologiques et numériques (outils digitaux, paiements dématérialisés, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évolutions réglementaires (hygiène, sécurité alimentaire, réduction du gaspillage)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Préoccupations environnementales croissantes (réduction des déchets, emballages, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.2. Identifiez-vous d'autres facteurs d'évolution de votre secteur ? Oui Non

5.3. Si oui, lesquels

Pour passer à la question suivante, cliquer sur "Suivante" en bas de page



6. BESOIN EN COMPETENCES

6.1. Ces facteurs d'évolution font-ils émerger de nouveaux besoins en compétences et / ou évoluer des besoins pour ces emplois ?

	Oui	Non
Responsable de magasin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employé de commerce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vendeur conseil en rayon traditionnel VF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vendeur conseil en vrac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vendeur conseil spécialisé en produits bien-être	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.2. Sur quelles activités identifiez-vous des besoins en compétences

	Tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout
Gestion d'un point de vente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des stocks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des fournisseurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relation client (posture conseil)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vente en magasin (présentation produits, click and collect...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vente par les réseaux sociaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing (compréhension de la demande client, ajustement de l'offre)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de rayon frais (hygiène...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de rayons spécifiques (produits locaux, saisonnier, bio...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressources humaines (contrat de travail, suivi des absences, mutuelle, prévoyance...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management (mener un entretien professionnel, animer une équipe...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des déchets, invendus (responsabilité environnementale)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informatique / Bureautique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.3. Identifiez-vous des activités clés non mentionnées qui nécessiteraient de nouvelles compétences spécifiques ?

- Oui
 Non

6.3.b. Si oui, lesquelles ?

Pour passer à la question suivante, cliquer sur "Suivante" en bas de page



BESOIN EN PERSONNEL, RECRUTEMENT

7.1. Anticipez-vous des besoins de recrutement à un horizon d'un an ?

- Oui
 Non

7.1.b. Si oui, pour quels métiers ?

- Responsable de magasin
 Employé de commerce
 Vendeur conseil en rayon traditionnel VF
 Vendeur conseil en vrac
 Vendeur conseil spécialisé en produits bien-être

7.2. Besoins en compétences par emploi : Pour chaque emploi, identifiez les besoins en compétences :

7.2.a.1. Emploi de responsable de magasin

	Oui, besoin fort	Oui, besoin modéré	Non
Développement de nouvelles modalités de vente (en ligne, click & collect...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evolution des produits proposés à la vente (produits bio, circuits courts...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Développement d'une nouvelle offre de services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evolution de la réglementation, en particulier sur les questions de sécurité alimentaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evolution du type de management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion d'un point de vente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.2.a.2. Identifiez-vous d'autres compétences ?

- Oui
 Non

7.2.a.3.. Si oui, lesquelles ?

7.2.b.1. Emploi d'employé de commerce

	Oui, besoin fort	Oui, besoin modéré	Non
Développement de nouvelles modalités de vente (en ligne, click & collect...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evolution des produits proposés à la vente (produits bio, circuits courts...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Développement d'une nouvelle offre de services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évolution de la réglementation, en particulier sur les questions de sécurité alimentaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



7.2.b.2. Identifiez-vous d'autres compétences ?

- Oui
 Non

7.2.b.3.. Si oui, lesquelles ?

7.2.c.1. Emploi de vendeur conseil

	Oui, besoin fort	Oui, besoin modéré	Non
Développement de nouvelles modalités de vente (en ligne, click & collect...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evolution des produits proposés à la vente (produits bio, circuits courts...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Développement d'une nouvelle offre de services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évolution de la réglementation, en particulier sur les questions de sécurité alimentaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.2.c.2. Identifiez-vous d'autres compétences ?

- Oui
 Non

7.2.c.3. Si oui, lesquelles ?

7.3. Difficultés rencontrées lors de vos recrutements :

Cocher la case si l'emploi est impacté :

	Responsable de magasin	Employé de commerce	Vendeur conseil
Difficulté à recevoir un nombre suffisant de CV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formation initiale des candidats insuffisante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expérience professionnelle insuffisante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sélection sur les soft skills (ou compétences comportementales), à défaut de recevoir suffisamment de profils qualifiés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quels sont les types de contrats que vous privilégiez pour vos recrutements ?

	CDI	CDI temps partiel	CDD	CDD temps partiel	Alternance	Intérim
Responsable de magasin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Employé de commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendeur conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pour passer à la question suivante, cliquer sur "Suivante" en bas de page



8. LA FORMATION DANS VOTRE SECTEUR D'ACTIVITE

8.1. L'offre actuelle de formation en **alternance** répond-elle à vos attentes ?

Oui Non

8.2. Estimez-vous que les formations en alternance :

- Répondent aux besoins actuels des entreprises
- Préparent correctement aux évolutions futures du secteur
- Proposent un contenu de formation adapté
- Proposent des techniques d'apprentissage en lien avec vos emplois

8.3. L'offre de formation **courte** correspond-elle à vos attentes ?

Oui Non

8.4. Estimez-vous que les formations courtes :

- Répondent aux besoins actuels des entreprises
- Préparent correctement aux évolutions futures du secteur
- Proposent un contenu de formation adapté
- Proposent des techniques d'apprentissage en lien avec vos emplois

8.5. Estimez-vous que les formations sont adaptées aux évolutions de votre secteur et en particulier au ...

	Tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout
Développement de nouvelles modalités de vente (en ligne, click & collect...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Développement d'une nouvelle offre de services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évolution de la réglementation, en particulier sur les questions de sécurité alimentaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évolution des attentes des salariés et adaptation des techniques de management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evolution des produits proposés à la vente (circuits courts, produits bio...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pour passer à la question suivante, cliquer sur "Suivante" en bas de page



- Guide d'entretien

AUTRES ENJEUX

9. Y-a-t-il d'autres enjeux importants pour le secteur à anticiper pour les prochaines années (que ce soit au niveau économique, réglementaire, technologique...)

Pour passer à la question suivante, cliquer sur "Suivante" en bas de page





PARTICIPATION A UN ENTRETIEN

10. Seriez-vous d'accord pour participer à un entretien (tél ou visio) afin d'approfondir et compléter les différents points de ce questionnaire ?

Oui

Non

Si oui, merci de nous indiquer :

NOM :

PRENOM :

MAIL :

N° DE TELEPHONE :

Cliquer sur "VALIDER" ci-dessous pour enregistrer vos réponses et nous les adresser

CATALYS INSPIRER
L'AVENIR
REUSSIR LE
CHANGEMENT



2. Le guide d'entretien



GUIDE D'ENTRETIEN étude Opcommerce

*Étude sur les évolutions des compétences
des emplois de la branche professionnelle
du Commerce de détail alimentaire
non spécialisé*





Thème	Questions	Prise de note
Nom du Point de vente		
Interlocuteur Nom Prénom fonction coordonnées		
Effectif	CDI / CDD / Alternant	
Les emplois	Responsable / employé de commerce / Vendeur conseil / autres Avez-vous des vendeurs conseils ? Description de son emploi. Avez-vous des Alternants ? - Type d'emplois et effectif	
Rural / Urbain / Métropole	Quel est le nombre d'habitants de la commune ou de la communauté de communes, métropole	
Bio / Non Bio		
Descriptif du point de vente	Rayons / Produits / Type de produits (locaux / Central / MDD)	
- Descriptifs – Réseau / hors réseau /réseau partiel	- Selon Réseau ou hors réseau quelles sont les fonctions supports : - Mentionner "Associé" et "Coopérateur" également. - Plateforme d'achats – type de produits / % produit plateforme	
	- Logiciel / caisse / gestion des stocks - Autres logiciels	
	- RH – (administration du personnel) contrat de travail / paie / juridique - RH – (développement RH) – Recrutement / formation / entretien	
	- Marketing / Pub	
	- Bâtiment / Organisation du point de vente	
	- Réglementation	



	- Conseil / Audit	
	- Autres	
Bio	Descriptif des produits	
Caractériser les facteurs de transformation	Quels sont pour vous les facteurs de transformation que vous identifiez ?	
	Pour préciser, quel poids donnez-vous aux facteurs suivants ... ?	
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Changements dans les attentes des consommateurs concernant la qualité et l'origine des produits</i> - <i>Demande croissante pour des produits sains et respectueux de l'environnement (bio, local, moins transformés, etc.)</i> - <i>Transformation rapide des habitudes d'achat (circuits courts, vrac, etc.)</i> - <i>Pressions économiques et concurrentielles</i> - <i>Avancées technologiques et numériques (outils digitaux, paiements dématérialisés, etc.)</i> - <i>Évolutions réglementaires (hygiène, sécurité alimentaire, réduction du gaspillage)</i> - <i>Préoccupations environnementales croissantes (réduction des déchets, emballages, etc.)</i> 	
	Plus précisément, comment caractérisez-vous et évaluez-vous le facteur écologique ?	
Impact des transformations	1/ Pour vous	
	- Trie - Energie - Récupération des invendus	
	2/ Pour les clients et impact sur l'activité / demande des clients ?	
	Sur l'activité	
	Sur les emplois et les compétences	
	- Responsable	
	- Employé de commerce	
	- Vendeur conseil	
	- Autres	



	Prospective – Échéance de ces impacts – quel est votre vision du secteur / de votre entreprise à 3/5 ans ?	
Recrutement / parcours des salariés	Vos besoins / type de contrat / échéance - Emplois - CDI / CDD / saisonnier / Autres - Alternant	
	Avez-vous des difficultés de recrutement	
	Parcours des salariés présents ou qui sont passés dans le magasin ou repéré dans la profession - Amont, quel était leur emploi précédent ? - Aval, si les salariés sortent, vers quel type de secteur ils s'orientent ?	
	Par emploi / quelles compétences vous recherchez / profil idéal ?	
Formation	- Réalisation (année 2023 et 2024) - Thèmes Si non pourquoi ? Quelles attentes / l'offre de formation répond à vos besoin	
	Fournisseurs de formation / Offre Click & form / franchise / autres. Utiliser le terme "réseau" au lieu de "franchise" Facilité d'accès / organisation / financement	
	Formations souhaitées et non mise en place • Motifs :	
	Zoom sur la formation réglementaire Avez-vous mis en place des formations réglementaires • Vérifier le contenu du "click and form" (hygiène, accueil des personnes en situation de handicap, sécurité, gestes et postures, habilitation électrique). Thématiques : <i>Réglementation générale</i> • Protection des données si collecte des données des clients (fidélité, vente à distance, ...) • Obligations liées au local commercial	



	<ul style="list-style-type: none"> • Commercialisation des produits (vente à perte, soldes) • Jour et horaires d'ouverture : Droit du travail, arrêts municipaux / préfectoraux <p><i>Réglementation spécifique commerces alimentaires</i></p> <p>Normes sanitaires (HACCP, Traçabilité de produits-viande, ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des déchets • Réduction des emballages • Efficacité énergétique • Lutte contre le gaspillage alimentaire • Autre (réduction consommation eau, chaine du froid / fluides frigorigènes, ...) 	
Formation alternance	Titre visé / métier	
	Parcours antérieur des alternants	
	Si vous n'utilisez pas l'alternance, pourquoi ?	
	Quelles attentes / l'offre de formation répond-elle à vos besoins ?	
	Facilité d'accès / organisation / financement	
	Avenir prévu de l'alternant <ul style="list-style-type: none"> • Intégration dans l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> ○ Oui / non • Si non : quel parcours connu à venir 	
	Recrutement des alternants <ul style="list-style-type: none"> • Comment ? • Bouche à oreille, Candidature spontanée, annonce, proposition de candidats par l'OF, 	
	Profils rencontrés / métier	
Profil de l'alternant idéal / métier		
Points complémentaires	Avez-vous des points complémentaires ?	

