

Etude sur l'évolution des métiers et analyse des besoins en compétences

Secteur du **commerce de détail non alimentaires**



SOMMAIRE

CONTEXTE, ENJEUX ET MÉTHODOLOGIE	4
PANORAMA SECTORIEL ET FACTEURS DE TRANSFORMATION DU CDNA	12
TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES ET IMPACTS INTERNES	24
IMPACTS SUR LES METIERS ET COMPETENCES	43
BESOINS EN FORMATION ET DISPOSITIFS MOBILISABLES	80
LEVIERS, RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES POUR LA BRANCHE CDNA	105
CONCLUSION PROSPECTIVE	113
BIBLIOGRAPHIE	115



1. Contexte, enjeux et méthodologie

- ✓ Contexte général et objectifs de l'étude
- ✓ Méthodologie et périmètre



Contexte général et objectifs de l'étude

La présente étude s'inscrit dans le prolongement de l'accord-cadre « Évolution des métiers et ingénierie des compétences » de la branche des Commerces de Détail Non Alimentaires (CDNA). Elle répond plus spécifiquement à l'axe consacré à **l'analyse des évolutions des métiers et à l'identification des besoins en compétences, dans un contexte de transformations économiques, sociales, technologiques et sociétales profondes.**

La branche CDNA est aujourd'hui confrontée à des **mutations structurelles** qui affectent simultanément les comportements des consommateurs, les modèles économiques des entreprises et l'organisation du travail. **La montée en puissance de l'omnicanalité, la digitalisation des parcours d'achat, l'évolution des attentes clients en matière de service et d'expérience, ainsi que l'intégration croissante des enjeux de durabilité et de responsabilité sociétale, redessinent en profondeur les pratiques commerciales et les équilibres internes des entreprises de la branche.**

Dans ce contexte, la mission confiée vise à compléter et enrichir les travaux existants par une **analyse spécifique des évolutions des comportements de consommation dans les secteurs couverts par le CDNA.** Cette démarche répond à un besoin stratégique clairement identifié par la branche : disposer de données actualisées, objectivées et opérationnelles permettant d'anticiper les impacts de ces évolutions sur les entreprises, l'emploi et les compétences, et d'éclairer les décisions en matière de politique emploi-formation.

L'étude s'inscrit ainsi dans une logique prospective et opérationnelle, en articulation étroite avec les travaux de la CPNEFP, afin de soutenir la capacité d'adaptation et de transformation de la branche face aux évolutions en cours et à venir.



Enjeux structurant pour la branche

Les transformations observées font émerger plusieurs enjeux structurants pour la branche des commerces de détail non alimentaires.

- 1 Le premier enjeu concerne l'omnicanalité et l'hybridation des parcours d'achat.**
La coexistence et l'imbrication croissantes des canaux physiques et digitaux modifient les pratiques commerciales, les formats de magasins, les outils mobilisés et les compétences attendues des salariés. Cette évolution impose aux entreprises de repenser leurs organisations, leurs processus internes et leurs modes de relation client.
- 2 Le second enjeu porte sur l'attractivité des métiers et des entreprises de la branche.**
Dans un contexte de tensions sur certains recrutements et d'évolution rapide des attentes des salariés, la capacité à valoriser les métiers, à offrir des perspectives d'évolution et à accompagner les transformations devient un facteur clé de compétitivité et de pérennité.
- 3 Un troisième enjeu central réside dans la montée en compétences des salariés.**
Les évolutions des métiers, liées notamment au digital, à la relation client, au service, à la logistique ou à la RSE, nécessitent une adaptation des profils, des pratiques managériales et des dispositifs de formation. La branche est ainsi confrontée à la nécessité de renforcer, d'actualiser ou de développer de nouvelles compétences, tant techniques que comportementales.
- 4 Enfin, la transition écologique et sociétale constitue un enjeu transversal majeur.**
L'évolution des normes réglementaires, la diffusion de nouvelles attentes en matière de durabilité, de traçabilité et de responsabilité, ainsi que la montée de pratiques telles que l'économie circulaire, transforment les modèles économiques et les pratiques professionnelles. Ces évolutions appellent une intégration accrue des enjeux RSE dans les organisations, les métiers et les parcours de formation.



Finalités de l'étude

Au regard de ce contexte et de ces enjeux, l'étude poursuit plusieurs finalités complémentaires.

Elle vise en premier lieu à **analyser les motivations, pratiques et arbitrages des consommateurs** dans leurs achats non alimentaires, afin de mieux comprendre l'évolution des comportements d'achat, les modalités privilégiées, les facteurs d'influence et les critères de décision.

L'étude a également pour objectif **d'identifier et d'analyser les impacts de ces évolutions sur les entreprises de la branche CDNA**, notamment en termes d'organisation, de modèles commerciaux, de formats de magasins, de services proposés et de relation client.

À partir de ces constats, la mission vise à **anticiper les transformations des métiers et des compétences**, en mettant en regard les attentes et pratiques des consommateurs avec les évolutions observées dans les entreprises et les organisations du travail.

Elle a également pour finalité de **définir les besoins en formation associés à ces transformations**, en cohérence avec les évolutions métier pressenties, et **d'analyser l'adéquation de l'offre de formation existante aux besoins identifiés**.

Enfin, l'étude a vocation à **formuler des recommandations opérationnelles à destination de la branche**, afin de soutenir le pilotage des transformations en matière d'emploi, de compétences et de formation, et d'accompagner les entreprises dans leur adaptation aux évolutions économiques, sociales et sociétales en cours.

Méthodologie et périmètre de l'étude

Etape 1

Analyse documentaire et revue des tendances

Analyse documentaire et veille sectorielle approfondie

- Identifier les grandes mutations économiques, sociales, technologiques, écologiques et réglementaires affectant le commerce de détail non alimentaire ;
- Analyser les évolutions des comportements de consommation et leurs impacts sur les modèles économiques ;
- Appréhender les transformations organisationnelles à l'œuvre dans les différents univers du CDNA.

Etape 2

Enquête consommateur

Analyse enquête Consommateurs

- Analyser l'évolution des pratiques d'achat non alimentaires à partir des comportements, attentes et arbitrages des consommateurs.
- Mettre en évidence les principales tendances de consommation susceptibles d'impacter les modèles économiques du commerce de détail non alimentaire.

Etape 3

Démarche d'écoute : entreprises et experts

Enquête quantitative auprès des entreprises de la branche

Entretiens qualitatifs avec des acteurs clés de la branche

- Recueillir une vision terrain des transformations à l'œuvre dans les entreprises du commerce de détail non alimentaire.
- Analyser les impacts de ces évolutions sur l'organisation du travail, les métiers, les compétences et les pratiques RH.
- Croiser les regards des entreprises et des acteurs clés de la branche afin d'identifier les besoins concrets en compétences, formation et accompagnement, ainsi que les leviers d'adaptation mobilisables.

Etape 4

Préconisations pour la politique emploi-formation de la branche

Formulation de recommandations opérationnelles

- Elaborer un rapport d'étude et une infographie qui précisent notamment :
 - Des recommandations stratégiques et opérationnelles à destination de la Branche.
 - Des leviers d'action en matière de formation, d'accompagnement des entreprises et de sécurisation des parcours professionnels.



Méthodologie et périmètre de l'étude

Une démarche méthodologique structurée et progressive

La méthodologie retenue pour cette étude repose sur une approche croisée et progressive, combinant analyse documentaire, enquête quantitative et démarche qualitative. Elle vise à appréhender de manière globale et opérationnelle les transformations à l'œuvre dans le commerce de détail non alimentaire, en prenant pour point d'entrée les évolutions des comportements de consommation et leurs impacts sur les organisations, les métiers et les compétences.

La démarche s'inscrit dans une logique de pilotage rigoureux, avec une phase de cadrage préalable, permettant de valider les objectifs, le périmètre, la méthodologie et les livrables attendus, ainsi que d'anticiper l'ensemble des étapes du projet. Cette phase a permis de sécuriser le calendrier, de définir les instances de gouvernance (comité de pilotage, points d'avancement) et de valider les sources et données mobilisables.

Analyse documentaire et revue des tendances

L'analyse documentaire constitue le socle de la réflexion. Elle a pour objectif d'identifier les grandes mutations économiques, sociales, technologiques, écologiques et réglementaires affectant le commerce de détail non alimentaire, et d'en mesurer les impacts potentiels sur les organisations et les compétences.

Cette revue de littérature s'appuie sur un corpus de sources validé en phase de cadrage, comprenant notamment :

- Des publications institutionnelles et statistiques (INSEE, France Stratégie, DARES) ;
- Des études sectorielles et professionnelles (FFEF/Xerfi, Kantar, Opcommerce, Observatoire prospectif du commerce) ;
- Des travaux académiques et sociologiques sur les comportements de consommation (CREDOC) ;
- Des sources réglementaires et sociétales (textes de loi, dispositifs RSE, économie circulaire).

L'analyse prend en compte la diversité des sous-secteurs couverts par la branche CDNA (arts de la table, équipements du foyer, jeux et jouets, instruments de musique, maroquinerie, etc.) et porte sur l'ensemble de la chaîne de valeur des activités, afin d'identifier les métiers et compétences potentiellement impactés.

Les données issues de l'enquête consommateurs ont été intégrées et analysées conjointement à cette revue documentaire afin de renforcer la lecture des tendances observées.



Enquête consommateurs : **périmètre et spécificités**

Une enquête quantitative auprès des consommateurs a été conduite afin d'analyser finement l'évolution des pratiques d'achat non alimentaires. Cette enquête vise à documenter les motivations, arbitrages et modalités de consommation, en lien avec les transformations du secteur.

L'enquête porte notamment sur :

- Les **habitudes d'achat et les canaux mobilisés** (magasin, e-commerce, omnicanal) ;
- Les **critères de choix** (prix, qualité, durabilité, proximité, confiance) ;
- Les **pratiques de consommation responsable** (seconde main, réparation, location) ;
- Les **facteurs d'influence perçus** (réseaux sociaux, recommandations, publicité, communication de marque).

Les résultats de cette enquête ont été pleinement intégrés dans l'analyse sectorielle et constituent un élément structurant du panorama des dynamiques à l'œuvre dans la branche.



Démarche d'écoute : entreprises et experts

Afin de compléter et de mettre en perspective les enseignements de l'analyse documentaire et de l'enquête consommateurs, une démarche d'écoute qualitative et quantitative a été menée auprès des acteurs de la branche.

Elle repose sur :

- **Une enquête par e-questionnaire auprès des entreprises de la branche** (fonctions cibles : dirigeant, responsable RH, manager, responsable de magasin), visant à recueillir leurs perceptions sur les évolutions organisationnelles, les transformations des métiers et les besoins en compétences et en formation ;
- **Une enquête auprès de salariés** (fonctions cibles : vendeurs, encadrants de proximité, fonctions support), permettant de comprendre les évolutions vécues dans le travail, les nouvelles attentes clients, les usages du digital et les enjeux RSE, ainsi que les besoins d'accompagnement et de montée en compétences ;
- **Une série d'entretiens semi-directifs menés auprès d'entreprises, d'experts sectoriels et d'acteurs de l'emploi et de la formation**, afin d'approfondir les constats, confronter les hypothèses et identifier les leviers de transformation.

Cette démarche d'écoute permet de croiser les points de vue, de mettre en regard les perceptions des entreprises et des salariés, et d'ancrer l'analyse dans les réalités de terrain.



Périmètre de l'étude

L'étude couvre l'ensemble du périmètre de la branche du commerce de détail non alimentaire, tel que défini par la CCN IDCC 1517. Elle intègre la diversité des secteurs d'activité, des tailles d'entreprises et des territoires, afin de proposer une lecture représentative et opérationnelle des enjeux.

Le périmètre de l'étude inclut :

- Les **entreprises de toutes tailles**, avec une attention particulière portée aux TPE et PME majoritaires dans la branche ;
- Les **principaux domaines d'activité du CDNA** retenus dans le cadre de l'étude, à savoir :
 - la maroquinerie et les articles de voyage,
 - la coutellerie,
 - les arts de la table,
 - la droguerie et les commerces de couleurs et vernis,
 - l'équipement du foyer et les bazars,
 - les jeux, jouets, le modélisme et la puériculture,
 - les instruments de musique ;
- Les **métiers de la vente, de l'encadrement, de la logistique, des fonctions support et des fonctions techniques**.

Le périmètre de l'étude, tel que défini en amont avec la branche, ne couvre pas de manière exhaustive l'ensemble des domaines d'activité qui la composent. Certains secteurs n'ont ainsi pas été retenus dans le champ des investigations, notamment la vape et la cigarette électronique, les galeries d'art (œuvres d'art), les antiquités et la brocante, ainsi que la presse et les jeux de hasard ou de pronostics.

Ces secteurs demeurent pleinement intégrés au périmètre institutionnel de la branche, mais n'ont pas fait l'objet de travaux spécifiques dans le cadre de la présente étude, conformément aux choix de cadrage opérés et au champ d'analyse retenu.

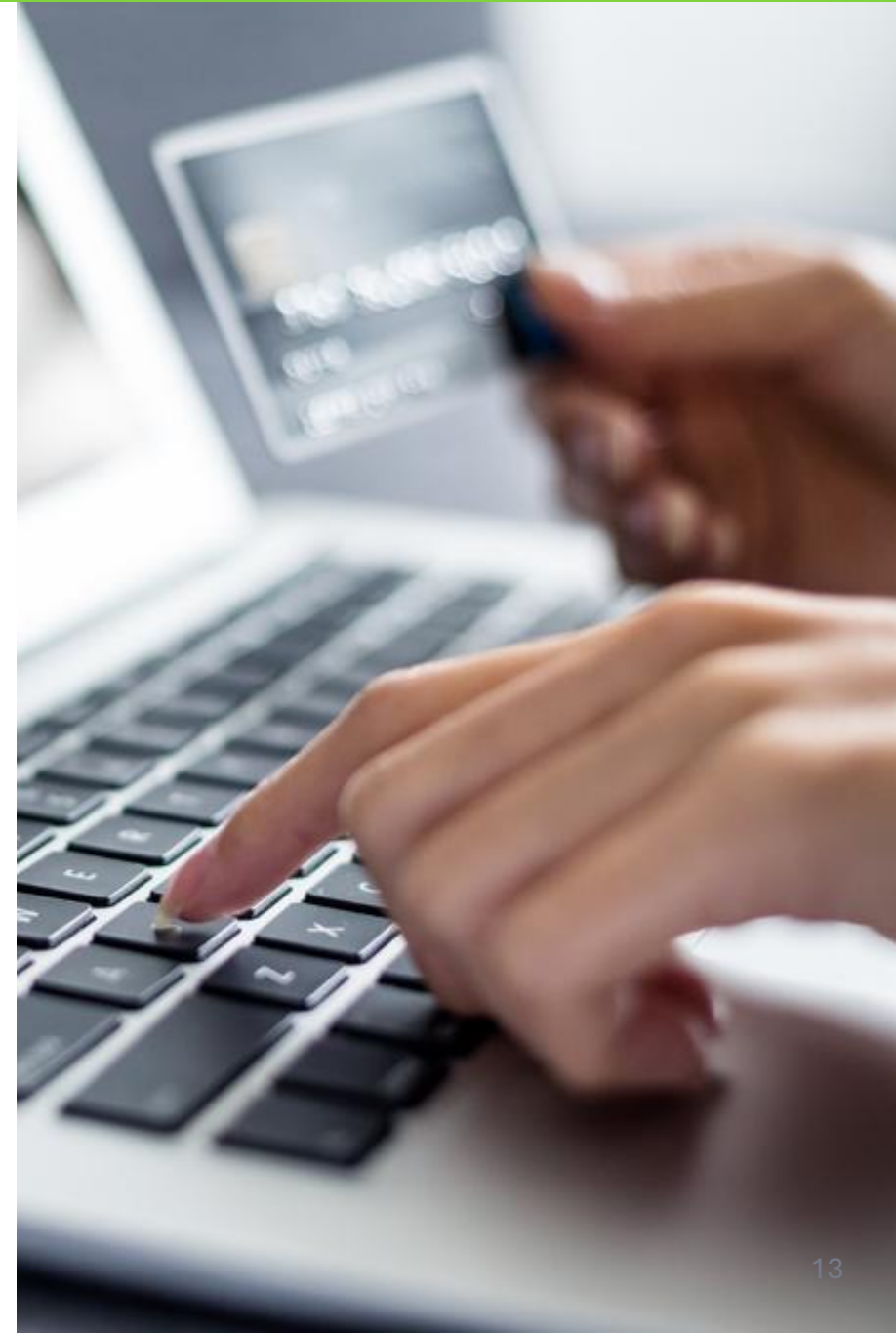
Cette approche globale vise à produire des enseignements utiles à l'échelle de la branche, tout en tenant compte des spécificités sectorielles et organisationnelles.



2. Panorama sectoriel et facteurs de transformations du CDNA

- ✓ Structure et périmètre du CDNA
- ✓ Facteurs de transformation structurelle

Structure et périmètre du CDNA





Structure et périmètre du CDNA

La branche des Commerces de Détail Non Alimentaires (CDNA) regroupe les entreprises dont l'activité principale consiste à vendre au détail, des produits non alimentaires à destination des consommateurs finaux. Elle est régie par la Convention collective nationale des commerces de détail non alimentaires (IDCC 1517), qui encadre les relations de travail, les classifications professionnelles et les dispositifs sociaux applicables aux employeurs et aux salariés du secteur.

Le périmètre de la branche couvre dix grands secteurs d'activité, reflétant la **diversité des univers non alimentaires**. Il inclut :

- les arts de la table,
- la coutellerie,
- la maroquinerie et les articles de voyage,
- la droguerie et les commerces de couleurs et vernis,
- l'équipement du foyer et les bazars,
- les jeux, jouets, modélisme et la puériculture,
- les instruments de musique,
- la presse et les jeux de hasard ou pronostics,
- les antiquités et la brocante,
- les galeries d'art
- les commerces spécialisés de cigarette électronique.

Cette diversité sectorielle confère à la branche une forte hétérogénéité en termes de modèles économiques, de formats de magasins et de profils de clientèle.

La structure du tissu économique du CDNA est largement dominée par les très petites entreprises. La grande majorité des entreprises de la branche emploient moins de onze salariés, ce qui traduit un modèle fondé sur des commerces de proximité, souvent indépendants, fortement ancrés dans leur territoire. À côté de ces TPE, coexistent des PME et quelques réseaux structurés ou franchises, mais ceux-ci restent minoritaires dans l'ensemble du périmètre.



Structure et périmètre du CDNA

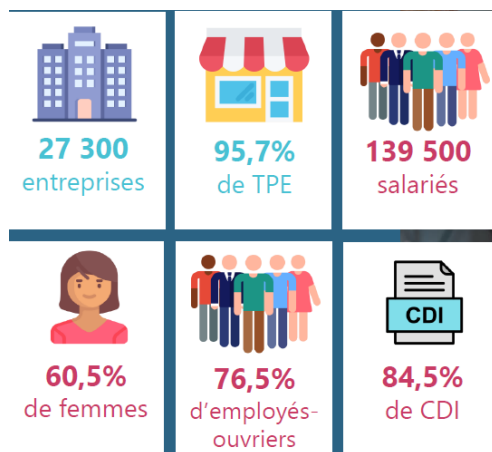
Le portrait-type des entreprises de la branche met également en évidence **une forte féminisation des effectifs salariés**, en particulier sur les métiers de la vente et du conseil. Les emplois sont majoritairement occupés par des salariés en **contrat à durée indéterminée**, et une part significative des effectifs est constituée de **jeunes actifs ou de salariés en début de parcours professionnel**. Cette configuration influence les pratiques de gestion des ressources humaines, les besoins en formation et les enjeux d'attractivité des métiers.

Sur le plan économique et social, la branche CDNA représente un volume d'emploi significatif, avec 139 500 salariés répartis sur l'ensemble du territoire. Les fonctions exercées relèvent principalement des métiers opérationnels de la vente, de l'accueil, du conseil client et de la gestion quotidienne des points de vente, auxquels s'ajoutent des fonctions de support, de logistique et d'encadrement, notamment dans les structures les plus importantes.

Le maillage territorial du CDNA est dense et relativement équilibré, avec **une présence marquée dans les centres-villes, les zones commerciales de périphérie et les communes de taille moyenne**. Certaines régions concentrent une part importante des établissements et des emplois, en lien avec la densité de population, le dynamisme économique et l'attractivité touristique. Cette implantation territoriale fait du commerce de détail non alimentaire **un acteur clé de l'animation économique locale et de la vitalité des territoires**.

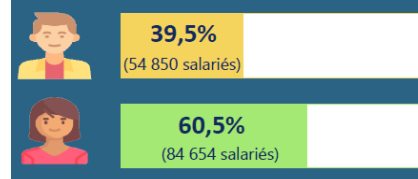
Structure et périmètre du CDNA

Les chiffres clés de la branche



Une population majoritairement féminine

Les effectifs féminins représentent **60,5%** des salariés présents fin 2024.



Répartition des entreprises selon leur taille

	Nombre d'entreprises	Répartition en %
Moins de 11 salariés	26 114	95,7%
11 à 49 salariés	1 034	3,8%
50 à 299 salariés	119	0,4%
300 salariés et plus	33	0,1%
Ensemble	27 300	100%

Les principaux métiers et certifications de la branche

Principaux métiers

- Employé de libre-service et magasinier
- Hôte/hôtesse de caisse
- Vendeur conseil
- Vendeur principal - Chef de rayon
- Responsable et adjoint de magasin
- Technicien - Restaurateur - Réparateur

Certifications de branche

- COP Vendeur(euse) conseil en magasin droguerie, équipement du foyer, bazar
- COP Vendeur(euse) conseil en maroquinerie
- COP Vendeur(euse) en magasin spécialisé jeux et jouets, jeux vidéos, articles de puériculture

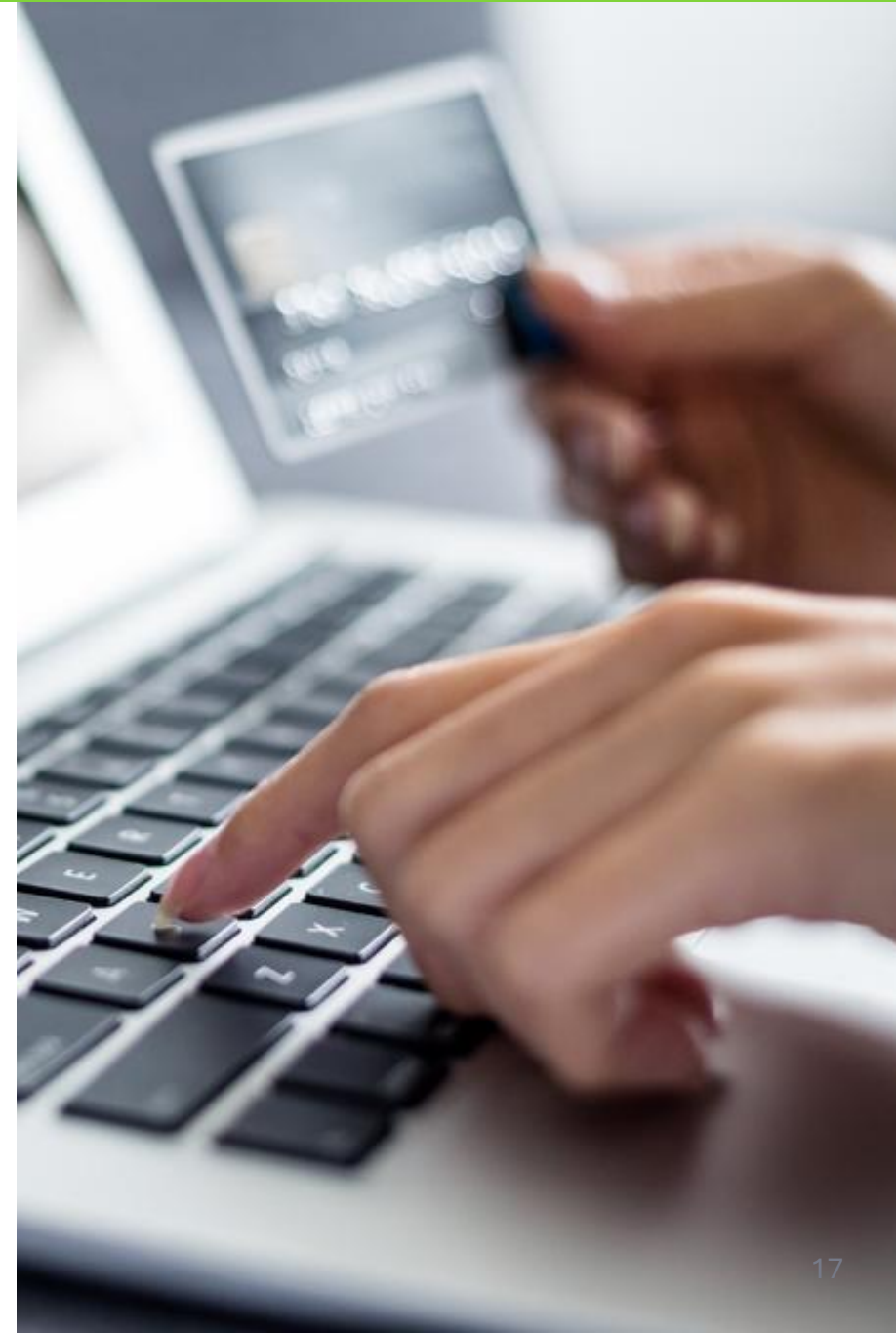
Principaux domaines d'activité

- Antiquités, brocante
- Arts de la table et coutellerie
- Cigarettes électroniques, produits de la vape
- Drogueries, commerces de couleurs et vernis
- Équipement du foyer, décoration, bazars
- Galleries d'art (œuvres d'art)
- Instruments de musique, partitions et accessoires
- Jeux, jouets, puériculture
- Maroquinerie, articles de voyage
- Presse et jeux de hasard ou de pronostics
- Autres CDNA*

* Autres CDNA : parfumerie-cosmétiques, textile, vêtements, chaussures, bijouterie fantaisie, produits informatiques, animalerie, armurerie-chasse pêche, articles de sport, vente de minéraux, ...

Facteurs de transformation structurelle

- ✓ *Économiques*
- ✓ *Technologiques*
- ✓ *Sociétaux et écologiques*
- ✓ *Règlementaires*



Economiques

Depuis 2022, le commerce de détail non alimentaire évolue dans un **contexte de contrainte budgétaire durable**. La stagnation du pouvoir d'achat réel se traduit par une consommation non alimentaire atone et par des arbitrages de plus en plus marqués de la part des ménages. L'acte d'achat se recentre sur la recherche du « prix juste », entendu non plus comme le prix le plus bas, mais comme un équilibre entre coût, durabilité, réparabilité et qualité de service.

Cette évolution entraîne une polarisation de la consommation, souvent qualifiée de « consommation à deux vitesses ».

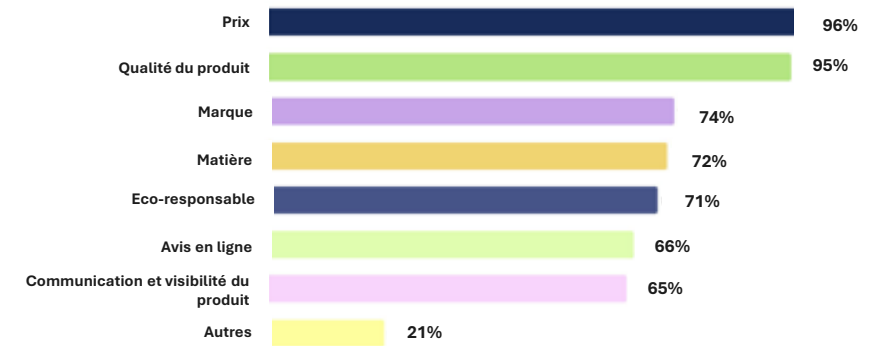
D'un côté, les secteurs perçus comme utiles ou essentiels, liés notamment à l'entretien du foyer, à la praticité ou à la puériculture, montrent une meilleure résistance.

De l'autre, des univers plus discrétionnaires, tels que les arts de la table, la maroquinerie ou les instruments de musique, connaissent des replis, partiellement compensés par le développement de segments premium durables fondés sur la qualité des matériaux, le savoir-faire et la réparabilité.

Dans ce contexte, **la montée en puissance de l'occasion, de la location et du reconditionné constitue un facteur de transformation majeur**. Ces pratiques ne relèvent plus d'une logique marginale ou alternative, mais deviennent des composantes à part entière des modèles économiques du secteur. Elles redéfinissent la place du produit neuf dans le chiffre d'affaires et modifient la structure des revenus, tout en répondant aux contraintes budgétaires des consommateurs.

Enfin, **la concurrence par les prix s'intensifie sous l'effet des plateformes et des marketplaces**, qui renforcent la transparence tarifaire et accentuent la pression sur les marges du commerce spécialisé. Cette situation oblige les entreprises du CDNA à se différencier autrement que par le prix, en misant davantage sur le service, la proximité, l'expertise et la relation client.

Classez par ordre d'importance les critères d'achat ci-dessous :



La centralité du prix (96 %) et de la qualité du produit (95 %) confirme un contexte de contrainte budgétaire durable, dans lequel la notion de « prix juste » s'impose comme un équilibre entre coût, durabilité et valeur d'usage, plutôt qu'une recherche systématique du prix le plus bas.

Source : Enquête consommateurs

Technologiques 1/2

La digitalisation des parcours d'achat est désormais pleinement installée dans le commerce non alimentaire.

Les consommateurs préparent leurs achats en ligne, y compris lorsqu'ils finalisent ensuite l'achat en magasin. Le parcours d'achat est devenu hybride par défaut, combinant recherche d'information, comparaison de prix et expérience physique.

Si les consommateurs déclarent souvent être peu influencés par les réseaux sociaux, les pratiques observées sur le terrain montrent un décalage entre le discours et la réalité. De nombreux clients se présentent en magasin avec une idée précise du produit recherché parce qu'ils l'ont vu sur une plateforme sociale ou parce qu'un créateur de contenu l'a recommandé. Cette influence agit de manière indirecte et souvent non consciente, davantage sous la forme de la preuve sociale que de la publicité perçue comme telle.

Parallèlement, les entreprises du CDNA intègrent progressivement **des outils numériques de pilotage et de relation client**, tels que les CRM, les solutions de gestion des données, les outils d'aide à la décision ou de traçabilité.

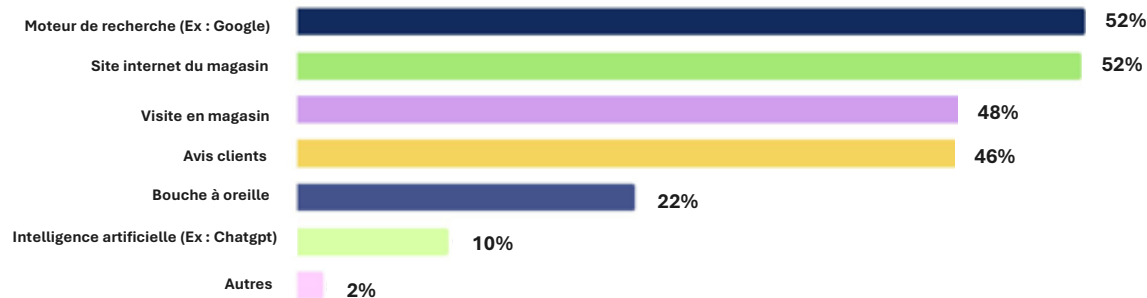
Toutefois, l'adoption de ces technologies reste très hétérogène selon la taille et le degré de structuration des entreprises.

Les réseaux organisés avancent plus rapidement que les TPE indépendantes, qui font face à des contraintes de moyens, de compétences et de temps.

Dans ce contexte, **les enjeux de cybersécurité et de confiance numérique prennent une importance croissante**, notamment dans la gestion des données clients et des transactions.

Technologiques 2/2

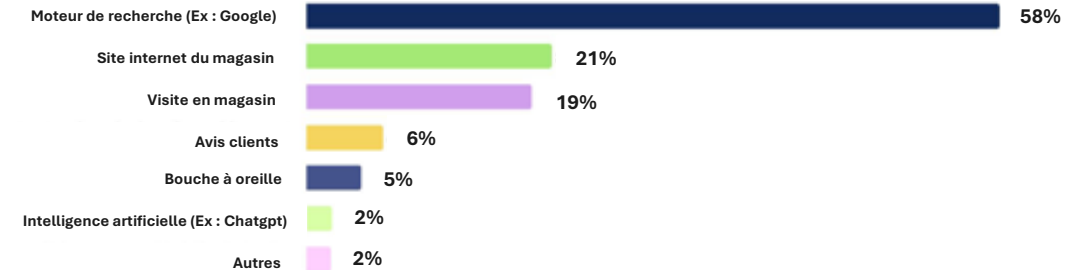
Comment vous renseignez-vous sur un produit avant de l'acheter ? (3 choix maximum)



La recherche d'information en amont de l'achat est désormais massivement digitalisée : les moteurs de recherche, les sites internet des enseignes et les avis clients constituent les principales sources mobilisées par les consommateurs. La visite en magasin reste toutefois un canal clé d'information, confirmant le caractère hybride des parcours d'achat, où le point de vente conserve un rôle de réassurance, de conseil et de validation finale.

Source : Enquête consommateurs

Utilisez-vous des outils numériques ou automatisés pour faciliter vos achats ? Si oui, lesquels ?



Si une majorité de consommateurs déclarent ne pas recourir à des outils numériques automatisés, une part significative utilise néanmoins des comparateurs de prix et des applications d'achat ou de fidélité, traduisant une sensibilité accrue à l'optimisation budgétaire. L'usage encore marginal de l'intelligence artificielle, des chatbots ou de la réalité augmentée souligne un décalage entre le potentiel technologique disponible et les pratiques effectives, appelées à évoluer progressivement.

Source : Enquête consommateurs

Sociétaux et écologiques 1/2

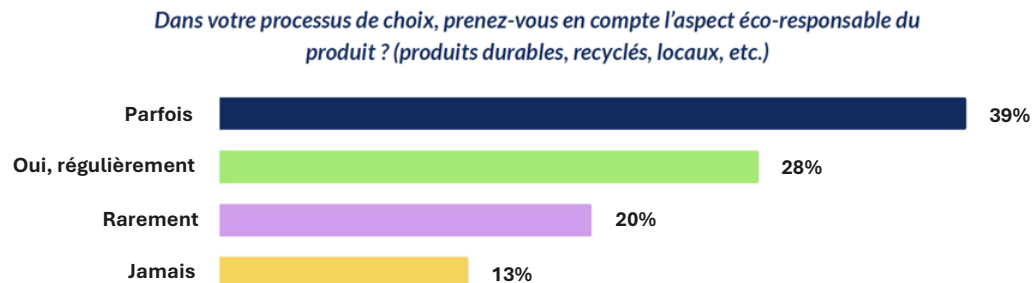
Les comportements de consommation évoluent vers des arbitrages de plus en plus marqués entre utilité et plaisir, valeur d'usage et valeur d'achat.

La durabilité, la réparabilité et la sobriété ne sont plus perçues comme des options militantes, mais comme des critères ordinaires et légitimes de choix.

Le consommateur attend des produits qu'ils soient **utiles, durables et cohérents avec ses valeurs, tout en restant accessibles économiquement**.

La seconde main s'est largement normalisée dans les pratiques d'achat non alimentaire. Elle concerne désormais toutes les générations, même si les motivations diffèrent selon l'âge et la situation sociale. Les jeunes adultes y voient un moyen d'exprimer un style, des valeurs et une forme d'engagement, tandis que les seniors et les ménages modestes l'abordent avant tout comme une réponse économique. Cette normalisation transforme profondément la perception de l'occasion, qui devient un choix acceptable, valorisé et socialement reconnu.

Plus largement, ces évolutions traduisent **une montée en puissance des attentes en matière de sens, de proximité et de cohérence éthique**. La valeur perçue d'un produit ou d'un commerce repose désormais sur l'ensemble du cycle de vie du produit, sur la transparence des pratiques et sur la capacité de l'enseigne à accompagner un usage responsable et durable.

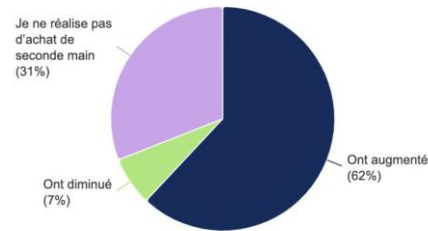


Les résultats montrent que les critères écoresponsables sont désormais largement intégrés dans les arbitrages d'achat : une majorité de consommateurs déclare en tenir compte au moins occasionnellement, confirmant la normalisation de la durabilité comme critère de choix.

Source : Enquête consommateurs

Sociétaux et écologiques 2/2

Durant les 5 dernières années, diriez-vous que vos achats de seconde main :

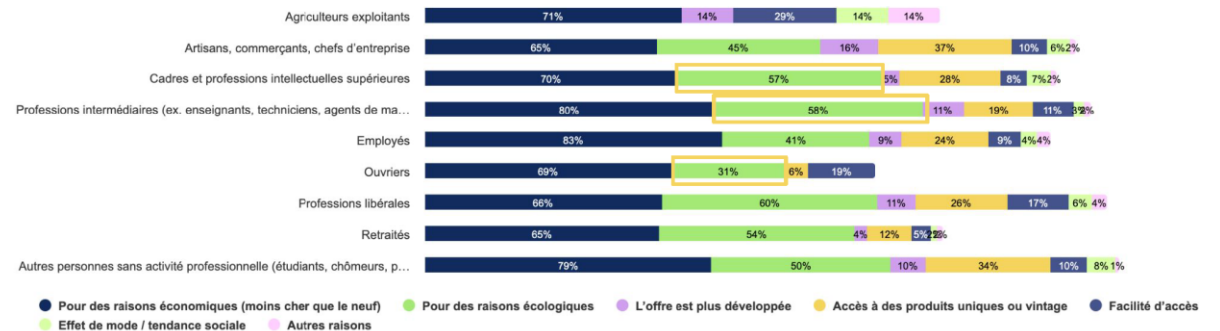


62 % des répondants déclarent avoir augmenté leurs achats de seconde main au cours des cinq dernières années.

62 % des répondants déclarent avoir augmenté leurs achats de seconde main au cours des cinq dernières années, confirmant la normalisation de ces pratiques dans la consommation non alimentaire. Cette évolution reflète des arbitrages croissants entre contraintes économiques et recherche de durabilité, de sobriété et de valeur d'usage, désormais intégrées comme des critères ordinaires de choix.

Source : Enquête consommateurs

Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ? / Si vous consommez de la seconde main, quelle(s) en sont les principales raisons ?



L'analyse par catégorie socio-professionnelle met en évidence des motivations différenciées : les cadres et professions intermédiaires privilégient davantage les raisons écologiques et de sens, tandis que les employés et ouvriers sont plus sensibles aux arguments économiques et à la facilité d'accès.

Cette hétérogénéité confirme que la seconde main ne relève pas d'un modèle unique, mais répond à des logiques sociales et économiques distinctes, contribuant à la transformation structurelle des attentes adressées aux entreprises du CDNA

Source : Enquête consommateurs

Réglementaires

Le cadre réglementaire du commerce de détail non alimentaire connaît un renforcement significatif.

Les obligations en matière de **traçabilité des produits**, d'**information du consommateur** et de **responsabilité environnementale** s'intègrent progressivement à l'ensemble du parcours produit, qu'il s'agisse de produits neufs, d'occasion ou reconditionnés. Cette dynamique s'appuie notamment sur des cadres réglementaires récents tels que :

- l'article **L. 221-5 et suivants du Code de la consommation**, renforçant les obligations d'information précontractuelle et les droits du consommateur (caractéristiques essentielles, modalités de paiement, droit de rétractation) ;
- la **Digital Product Passport (DPP)** dans le cadre du règlement européen **Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR)**, qui vise à rendre accessible, tout au long du cycle de vie, des données de traçabilité, de composants et d'impact environnemental pour un nombre croissant de catégories de produits ;
- les obligations liées à l'**affichage environnemental** et à la durabilité des produits (par exemple via l'indice de réparabilité et de durabilité en France pour certains appareils), qui complètent les exigences d'information du consommateur.

La mise en œuvre de dispositifs tels que le passeport numérique produit, l'extension des informations à fournir sur l'origine, la composition et la durabilité ou encore l'intégration de critères de **sécurité et conformité réglementaire (normes CE, marquages obligatoires)** conduit les entreprises à revoir en profondeur **leurs processus internes, leurs systèmes d'information et leurs pratiques commerciales**.

Par ailleurs, les règles applicables aux ventes réalisées en ligne et celles du commerce physique tendent à **s'aligner progressivement**. Dans le sillage des obligations imposées au e-commerce (par exemple en matière d'information précontractuelle et de politique de retour), les points de vente traditionnels voient **s'accroître leur niveau d'exigence réglementaire**, réduisant les différences de traitement entre les canaux tout en les amenant à se conformer à des obligations qui étaient jusqu'ici majoritairement associées au commerce digital.

À ces évolutions s'ajoutent des contraintes administratives persistantes, notamment en matière **d'urbanisme commercial** (règles d'implantation, zonage, autorisations d'exploitation commerciale) et d'**organisation du travail** (temps de travail, hygiène et sécurité, conditions d'accueil), qui pèsent particulièrement sur les structures indépendantes de petite taille et renforcent la nécessité d'une **adaptation organisationnelle continue**.

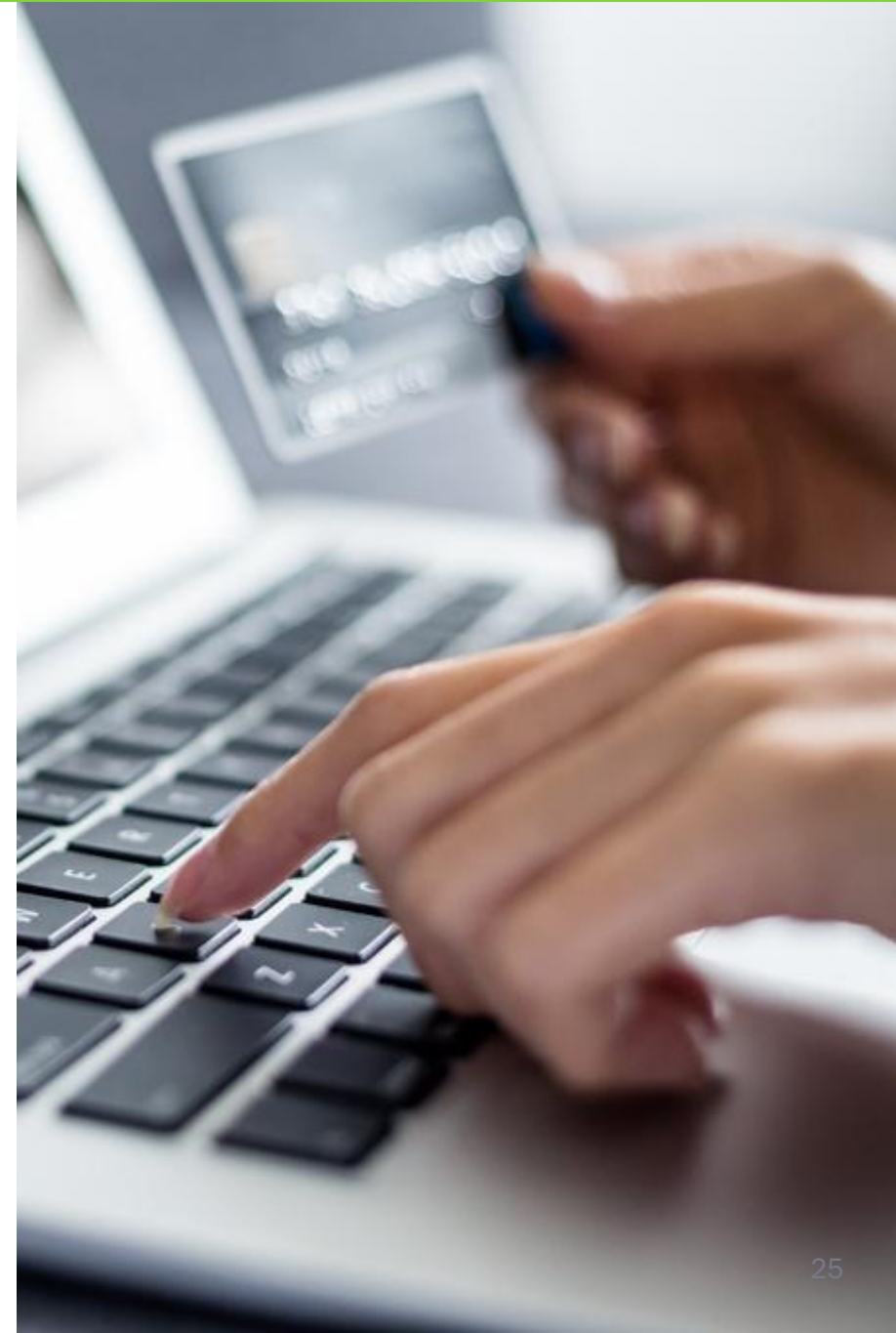


3. Transformations organisationnelles et impacts internes

- ✓ Transformation des organisations
- ✓ Évolutions des modes de travail

Transformation des organisations

- ✓ *Hybridation des parcours et des canaux*
- ✓ *Recomposition des formats et des espaces*
- ✓ *Intégration de la circularité dans les modèles économiques*
- ✓ *Réorganisation interne et logistique*



Hybridation des parcours et des canaux 1/3

Les entreprises du commerce de détail non alimentaire évoluent désormais dans un **environnement profondément omnicanal**. Le parcours d'achat des consommateurs s'organise autour d'une articulation systématique entre **recherche en ligne et achat en magasin**, faisant du web un espace de préparation et du point de vente un lieu de réassurance, de conseil et de concrétisation. Cette hybridation ne se limite plus à quelques enseignes structurées, mais s'impose progressivement comme un standard, y compris pour les commerces indépendants.

Les résultats de l'enquête consommateurs confirment cette organisation hybride : **près de 36% des consommateurs déclarent faire majoritairement leurs achats en ligne**, y compris lorsqu'ils finalisent ensuite leur achat en magasin, tandis qu'une majorité continue de privilégier le point de vente physique pour la décision finale.

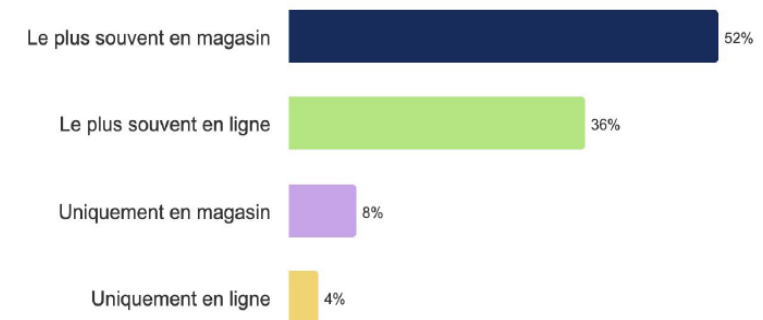
Les entretiens confirment que **la préparation en ligne est aujourd'hui systématique**, quel que soit le canal final de transaction. Les experts décrivent un consommateur fortement informé avant son entrée en magasin, mobilisant une grande diversité de sources numériques. Cette réalité est corroborée par l'enquête, qui montre que les moteurs de recherche et les sites de marque sont consultés par plus d'un consommateur sur deux avant l'achat, au même titre que la visite en magasin, qui reste un canal clé d'information.

Comme le résume l'un d'eux :

« Il y a désormais une comparaison systématique des prix, une recherche approfondie d'informations et même un recours à l'IA générative, comme ChatGPT, avant l'entrée en magasin. Le client arrive très informé. »

Les pratiques de web-to-store (du site internet au magasin) et de store-to-web (du magasin au site internet) se généralisent, qu'il s'agisse de la consultation préalable des avis, de la vérification des disponibilités, de la réservation de produits ou du recours au click and collect. **Le magasin conserve un rôle central dans la relation client**, mais il s'inscrit désormais dans un **parcours élargi, où le digital intervient en amont et en aval de l'acte d'achat**. Cette évolution oblige les entreprises à repenser l'organisation du travail, la circulation de l'information et la coordination entre les fonctions commerciales, logistiques et digitales.

Où réalisez-vous le plus souvent vos achats ?

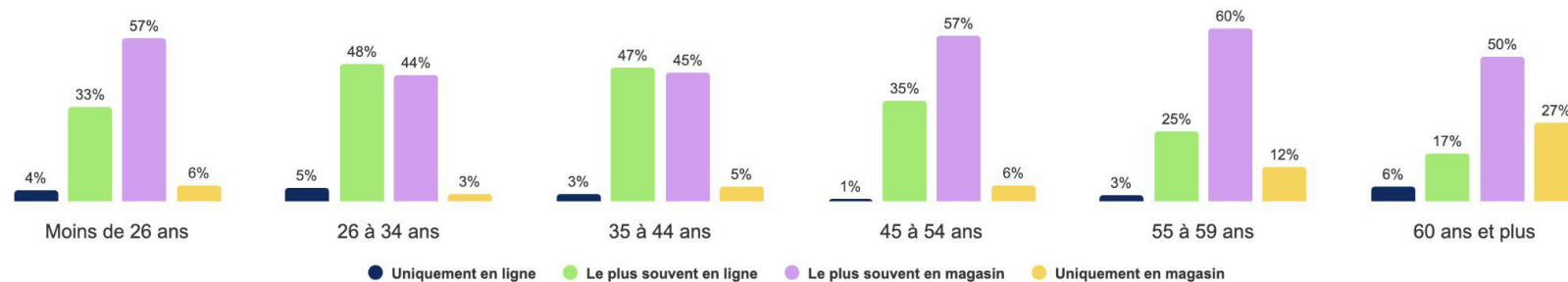


*Les achats s'organisent désormais entre magasin physique et canal en ligne, confirmant l'ancrage d'un parcours client devenu structurellement omnicanal.
Source : Enquête consommateur*

Hybridation des parcours et des canaux 2/3

L'enquête consommateurs souligne toutefois **une différenciation selon les profils d'âge**. 48 % des jeunes adultes âgés de 26 à 34 ans déclarent acheter principalement en ligne, tandis que 77 % des seniors privilégient le magasin physique, notamment pour bénéficier de conseils et de réassurance. Les moins de 26 ans constituent toutefois une exception notable : 57 % d'entre eux privilégient le magasin physique, contre 33 % qui achètent souvent en ligne, des comportements proches de ceux observés chez les 45-54 ans, dont 57 % privilégient également le magasin physique et 25 % achètent souvent en ligne.

Croisement : Quel est votre âge ? / Où réalisez-vous le plus souvent vos achats ?



Quel est votre âge ? / Où réalisez-vous le plus souvent vos achats ?

Les pratiques d'achat varient fortement selon l'âge, révélant une omnicanalité différenciée plutôt qu'un modèle unique, avec des générations plus jeunes davantage tournées vers le digital.

Source : Enquête consommateur

Ces résultats confirment que **l'omnicanalité ne se traduit pas par une uniformisation des pratiques**, mais par une coexistence de parcours différenciés, dans lesquels le magasin conserve un rôle structurant à des âges clés de la vie, en particulier lorsqu'il s'agit de sécuriser l'achat, d'accéder à un conseil expert ou de donner du sens à la décision finale.

Hybridation des parcours et des canaux 3/3

Les experts soulignent que le repérage en magasin avant achat (« *showrooming* ») est désormais pleinement intégré aux pratiques ordinaires des consommateurs. Le *showrooming* désigne le fait pour un client de se rendre dans un point de vente physique afin de voir, toucher ou essayer un produit, recueillir un conseil ou une expertise, puis de finaliser éventuellement son achat en ligne, souvent pour bénéficier d'un prix plus avantageux ou d'une meilleure disponibilité. Le client utilise ainsi le magasin comme un espace d'information, de test et de confirmation de son choix, avant d'arbitrer son achat en fonction de critères de prix, de disponibilité ou de praticité. Cette observation rejoint les résultats de l'enquête, selon lesquels près d'un consommateur sur deux cite la **visite en magasin comme un canal d'information déterminant dans son parcours**.

Cette évolution n'est plus perçue comme marginale ou conjoncturelle, mais comme un **nouveau standard du commerce**.

Un paradoxe apparaît toutefois : près de 70 % des consommateurs déclarent que les réseaux sociaux influencent peu leurs achats, alors même que les professionnels constatent en magasin des demandes très directement liées à des produits vus sur ces plateformes. Ce décalage suggère une influence diffuse, souvent non perçue comme telle par les consommateurs eux-mêmes.

Parallèlement, les marketplaces et plateformes d'occasion prennent une place croissante dans l'écosystème du CDNA. Elles constituent à la fois des concurrents directs et des leviers d'opportunités, incitant certaines entreprises à s'y référencer, à y développer des offres spécifiques ou à s'en inspirer pour structurer leurs propres services de seconde main.

L'enquête consommateurs confirme cette dynamique : **plus de deux tiers des acheteurs d'occasion déclarent passer par des plateformes**, en particulier parmi les moins de 35 ans.

Quelle importance ont les réseaux sociaux dans vos décisions d'achat ?



Bien que les consommateurs déclarent une influence limitée des réseaux sociaux, ce résultat contraste avec les observations des professionnels, suggérant une influence diffuse et parfois non perçue.

Source : Enquête consommateur

Recomposition des formats et des espaces 1/3

Un point de vente qui évolue vers un lieu de vie et de lien social

Le point de vente connaît une transformation profonde de sa fonction et de son aménagement. Il ne se limite plus à un espace transactionnel, mais tend à devenir **un lieu de vie, de lien social et d'appartenance**. Cette évolution répond à une attente forte des consommateurs, en quête d'expériences concrètes, de relations humaines et de sens dans leurs actes d'achat.

L'enquête consommateurs confirme cette attente relationnelle : **la convivialité, la qualité de l'accueil et la relation humaine figurent parmi les premiers critères** cités pour qualifier une « bonne expérience d'achat », bien avant des dispositifs technologiques sophistiqués.

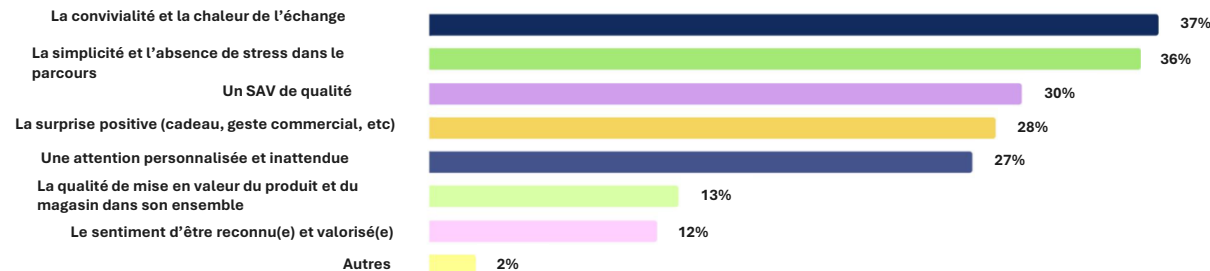
Au-delà de ces dimensions relationnelles, les attentes exprimées portent également sur des éléments très opérationnels : **un bon rapport qualité/prix, un parcours d'achat simple et rapide, ainsi qu'un service après-vente fiable** figurent parmi les **critères les plus déterminants d'une expérience client réussie**.

Les entretiens mettent en évidence un **repositionnement progressif du magasin vers un lieu de service, d'expérience et de relation**. Les experts décrivent un commerce physique dont la valeur ne réside plus dans l'information, désormais largement accessible en ligne, mais dans la qualité de l'échange, du conseil et de l'accompagnement proposé au client.

Comme l'exprime l'un d'eux :

« Le facteur différenciant du commerce physique ne réside plus dans l'information, puisqu'elle est accessible partout, mais dans la qualité de la relation humaine, augmentée par les outils numériques. »

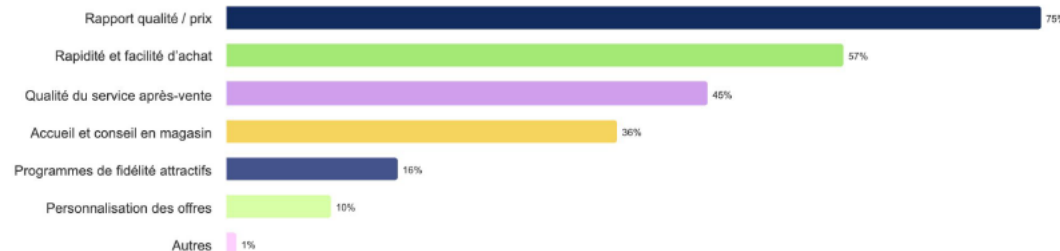
Lorsque vous vivez une expérience d'achat mémorable, qu'est-ce qui vous marque le plus ?



Les attentes exprimées placent la qualité de la relation humaine, la convivialité et la simplicité au cœur de l'expérience recherchée en magasin.

Source : Enquête consommateur

Qu'attendez-vous le plus d'une bonne expérience client ? (3 choix maximum)



Pour les consommateurs, une bonne expérience client repose d'abord sur le rapport qualité/prix, la rapidité et la facilité d'achat mais aussi sur la qualité du service après-vente et l'accueil en magasin, confirmant l'importance de la relation humaine.

Source : Enquête consommateur

Recomposition des formats et des espaces 2/3



Des formats orientés vers le service, l'usage et la durée de vie des produits

Les éléments qualitatifs recueillis au fil de l'étude, notamment lors des entretiens, suggèrent que certaines entreprises du CDNA ont engagé des évolutions dans l'aménagement et l'animation de leurs espaces de vente. Ces transformations peuvent prendre la forme de **démonstrations produit, d'ateliers, d'événements ponctuels ou d'un renforcement du conseil en magasin**.

Ces transformations apparaissent cohérentes avec les caractéristiques propres aux univers du CDNA, dans lesquels la valeur repose fréquemment sur la compréhension de l'usage (arts de la table, équipement du foyer), l'expertise technique (coutellerie, instruments de musique) ou encore la dimension sensorielle et esthétique (décoration, maroquinerie). Dans ces contextes, **le point de vente peut constituer un lieu privilégié d'explication, de démonstration et d'échange, au-delà de la seule transaction**.

La recomposition des espaces s'accompagne d'une **intégration progressive de services liés à la durée de vie des produits** : réparation, entretien, reprise ou seconde main souvent combinées à d'autres évolutions (digital, adaptation de l'offre). Ces services ne sont pas encore généralisés, mais ils s'inscrivent dans une diversification incrémentale des modèles.

Ces évolutions sont en phase avec la montée des attentes autour de la valeur d'usage, de la réparabilité et de la durabilité, identifiées dans l'analyse documentaire comme des tendances structurantes pour plusieurs secteurs du CDNA. Le point de vente devient ainsi un lieu où l'on aide à entretenir, réparer ou prolonger la vie des produits, et non plus seulement à acheter.

Recomposition des formats et des espaces 3/3

Une transformation différenciée selon les filières du CDNA

La recomposition des formats et des espaces ne s'exprime pas de manière uniforme au sein du CDNA. Elle varie selon la nature des produits, les attentes des clientèles et le positionnement économique des entreprises.

Les critères de choix diffèrent sensiblement selon les univers, entre recherche de prix et de praticité pour certains produits, et quête de qualité, de conseil ou de sens pour d'autres.

- Dans les **filières utilitaires** (équipement du foyer, droguerie, bazar), les modèles privilégient la proximité, la fonctionnalité et le service rapide. L'espace de vente tend à **valoriser le conseil pratique, la démonstration d'usage et les solutions d'entretien**, en cohérence avec une logique de service du quotidien. Dans cet univers le rapport qualité/prix et la facilité d'usage prennent davantage de poids dans la décision d'achat.
- Dans les **filières techniques** (coutellerie, instruments de musique), la différenciation repose davantage sur **l'expertise métier**. Le magasin s'oriente vers un espace d'expertise intégrant démonstrations, réglages, entretien ou réparation. Ces dispositifs justifient la présence physique et distinguent ces commerces des offres en ligne. Dans ces univers, la qualité, la durabilité et la sécurité d'usage prennent davantage de poids dans la décision d'achat.
- Dans les **filières esthétiques ou expérientielles** (arts de la table, décoration, maroquinerie), la recomposition passe principalement par **la mise en scène, la personnalisation et la narration autour du produit**. La valeur repose davantage sur l'expérience, la dimension symbolique et le conseil expert que sur de grands dispositifs technologiques.

Les experts rappellent **l'importance de cette différenciation stratégique**, notamment pour les commerces indépendants, pour lesquels l'expertise produit, la relation client et l'ancrage territorial constituent des facteurs clés de réussite.

Comme le souligne l'un d'eux :

« Il devient indispensable de renforcer la valeur ajoutée du commerçant face à la transparence des prix en ligne »

« L'ancrage territorial, le réseau local et la vie associative restent des atouts majeurs. »

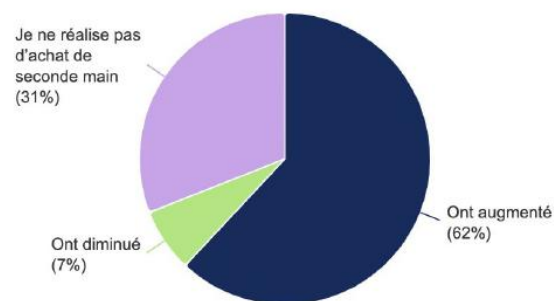


Intégration de la circularité dans les modèles économiques 1/2

La **montée en puissance de l'économie circulaire** constitue l'un des marqueurs les plus structurants des transformations organisationnelles du CDNA. Les entreprises intègrent progressivement des dispositifs de reprise, de revente, de réparation et de reconditionnement au cœur de leur modèle économique, faisant évoluer leur positionnement de distributeur vers celui d'acteur du cycle de vie du produit.

L'enquête consommateurs confirme que cette évolution est désormais massive : **plus de 60 % des répondants déclarent acheter davantage de produits d'occasion** qu'il y a cinq ans, faisant de la seconde main une pratique largement normalisée.

Durant les 5 dernières années, diriez-vous que vos achats de seconde main :

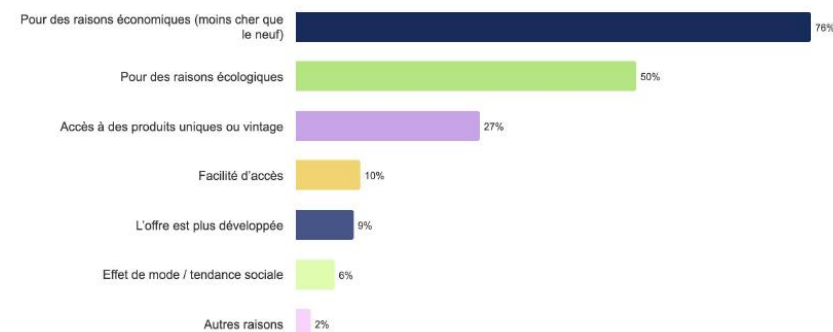


La progression marquée des achats d'occasion confirme l'installation durable de la seconde main dans les pratiques de consommation.

Source Enquête consommateur

Les entretiens confirment que cette **dynamique est portée à la fois par la contrainte sur le pouvoir d'achat et par des attentes sociétales croissantes**. Cette hiérarchie des motivations est également visible dans l'enquête, où le prix arrive largement en tête des raisons de recours à l'occasion (plus de trois quarts des répondants), devant les motivations environnementales.

Si vous consommez de la seconde main, quelle(s) en sont les principales raisons ?



Le prix apparaît comme le premier moteur du recours à l'occasion, devant les motivations environnementales, illustrant une logique d'arbitrage économique prioritaire.

Source Enquête consommateur



Intégration de la circularité dans les modèles économiques 2/2

Toutefois, les experts soulignent que **la circularité reste hétérogène**, prudente et encore largement expérimentale selon les filières et la taille des structures. Ils pointent plusieurs freins structurants, notamment les contraintes réglementaires, les enjeux de traçabilité, la difficulté à faire cohabiter le neuf et l'occasion en magasin, ainsi que la crainte d'une cannibalisation des ventes de produits neufs.

Un expert précise ainsi :

« La RSE est visible dans les discours, mais dans le modèle discount, le prix reste clairement le facteur décisif. »

Dans ce contexte, l'enjeu central identifié consiste à transformer la circularité en une expérience client fluide, lisible et crédible, offrant un niveau de simplicité et de confiance équivalent à celui de l'achat de produits neufs. Cette exigence rejoint directement les résultats de l'enquête, qui montrent que **la qualité et la sécurité restent des critères majeurs d'arbitrage, y compris pour l'achat d'occasion**.

Les partenariats locaux jouent un rôle clé dans cette dynamique. De nombreuses entreprises s'appuient sur des acteurs de l'économie sociale et solidaire, des artisans ou des associations pour structurer des filières circulaires territorialisées. Ces coopérations renforcent l'ancrage local des commerces et contribuent à leur légitimité en tant qu'acteurs de la transition écologique, dans un contexte où la confiance et la proximité demeurent des leviers majeurs de décision d'achat.



Réorganisation interne et logistique

Les transformations des parcours clients et des modèles économiques entraînent une recomposition significative des organisations internes. Les entreprises doivent composer avec une complexification croissante de leurs fonctionnements, liée à la multiplication des canaux, des services et des flux. Cette complexité est indirectement confirmée par l'enquête consommateurs, qui montre que **les attentes portent simultanément sur la rapidité, la disponibilité des produits, la facilité de retour et la qualité du service**, obligeant les entreprises à gérer des exigences parfois contradictoires.

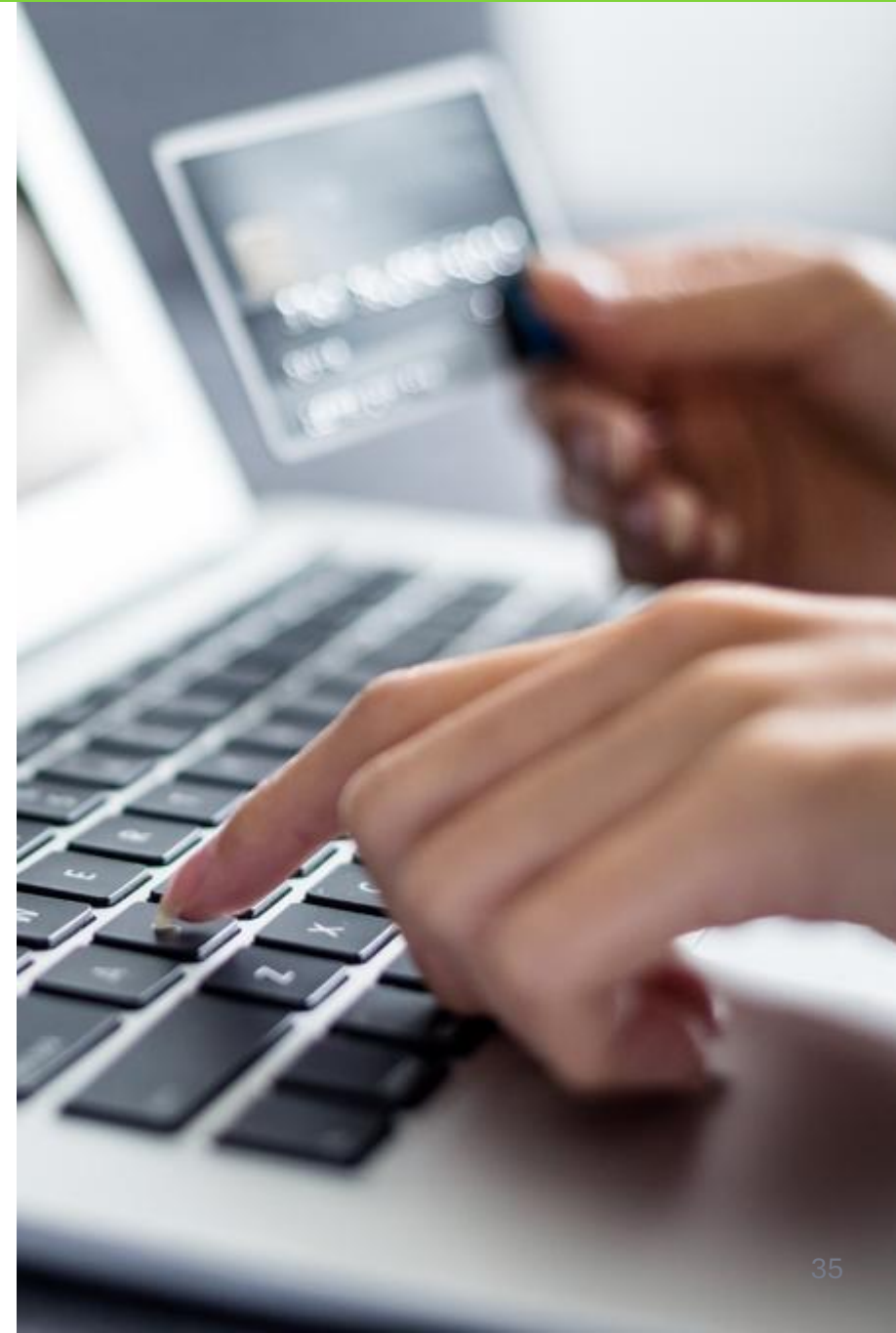
La logistique devient plus agile afin de répondre à des flux de marchandises plus fragmentés, à des réassorts rapides et à une gestion multi-points intégrant le magasin, l'entrepôt et le canal digital. L'enquête consommateurs met en évidence que la praticité et la simplicité du parcours figurent parmi les critères les plus cités d'une expérience d'achat réussie, renforçant la pression sur les organisations pour fluidifier les circuits internes.

La montée de la circularité implique également le **développement de la logistique inverse**, nécessitant l'organisation de la collecte, du tri, du stockage et de la remise en circulation de produits usagés ou reconditionnés. Cette dimension est en cohérence avec les pratiques déclarées des consommateurs, dont une majorité affirme recourir régulièrement à la seconde main, tout en exprimant des attentes élevées en matière de qualité, de sécurité et de fiabilité, ce qui renforce les exigences opérationnelles côté entreprises.

Les entretiens soulignent que **cette complexité exerce une pression particulière sur les TPE**, souvent dépourvues de fonctions dédiées. La polyvalence opérationnelle des équipes s'intensifie, les salariés intervenant sur plusieurs activités, allant de la vente au service après-vente, en passant par la relation digitale et la coordination avec des partenaires externes. Cette réalité organisationnelle fait écho aux résultats de l'enquête, selon lesquels les consommateurs valorisent fortement la disponibilité du personnel et la capacité à apporter une réponse immédiate, renforçant **l'exposition des équipes de terrain à des situations multiples et exigeantes**.

ÉVOLUTIONS DES MODES DE TRAVAIL

- ✓ *Nouvelles formes de coordination managériale*
- ✓ *Diversification des activités et évolution des compétences des équipes*
- ✓ *Perceptions et attentes des salariés*





Nouvelles formes de coordination managériale 1/2

L'hybridation des activités, la diversification des services et la multiplication des canaux transforment en profondeur les modes de coordination au sein des entreprises du CDNA. Les managers et responsables de magasin sont désormais amenés à **piloter des équipes intervenant simultanément sur la vente en magasin, la relation digitale, les services associés** (SAV, réparation, reprise) et, dans certains cas, la gestion de partenariats locaux.

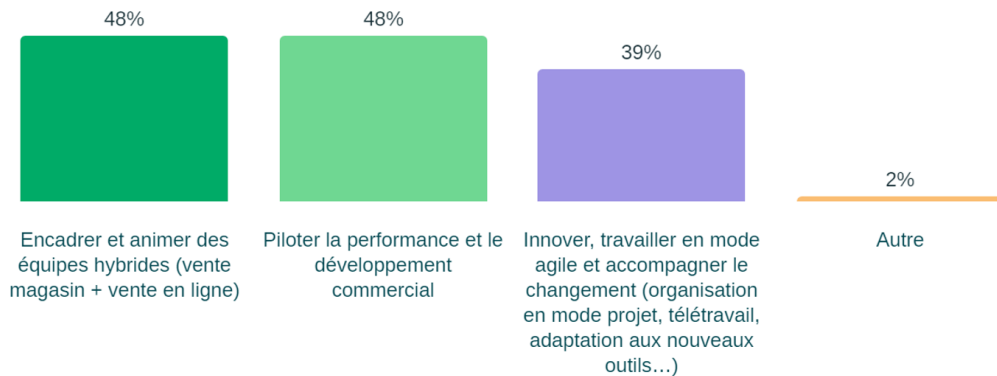
Les résultats du e-questionnaire entreprises mettent en évidence une **montée significative de la charge organisationnelle et administrative**, en particulier pour les responsables de petites structures. Le pilotage de l'activité ne repose plus uniquement sur la gestion du chiffre d'affaires ou des flux clients, mais intègre des dimensions nouvelles telles que la **coordination des canaux, la gestion des outils numériques, le suivi des services circulaires et la relation avec des acteurs externes**.

Cette complexification du rôle managérial est également soulignée par les entretiens, qui décrivent un **management devenu plus transversal et plus agile**, mais aussi plus exposé à la dispersion des tâches. Les responsables de magasin doivent arbitrer en permanence entre des priorités parfois concurrentes : présence terrain, suivi administratif, animation des équipes, relation client et gestion des imprévus.

Un expert souligne que cette évolution peut conduire à une réduction du temps consacré au management de proximité, alors même que les équipes expriment un besoin accru d'accompagnement dans un contexte de transformation rapide. **Le pilotage par la donnée, la traçabilité des activités et la mesure de la performance qualitative prennent une place croissante**, sans toujours s'accompagner d'outils ou de compétences suffisantes, notamment dans les TPE.

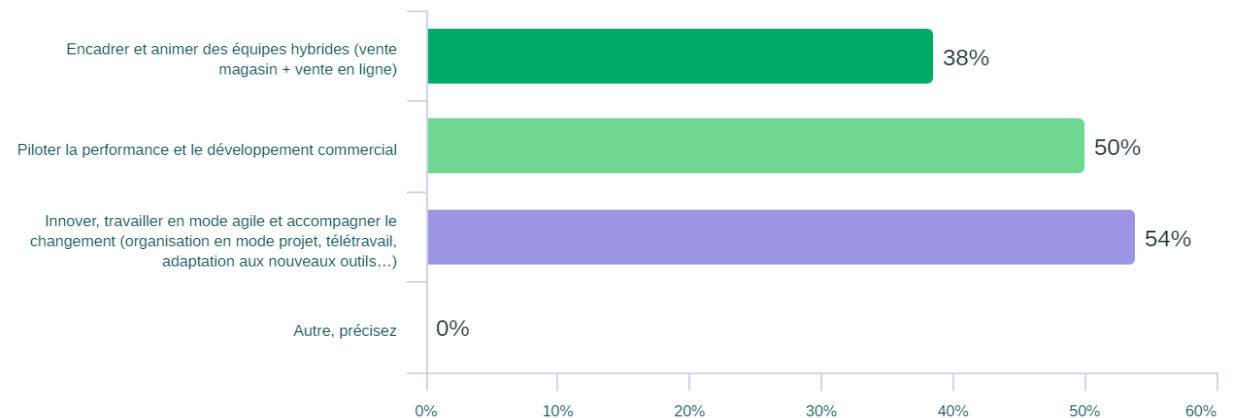
Nouvelles formes de coordination managériale 2/2

Compétences managériales clés indispensables dans les 3 prochaines années



Source : E-questionnaire Entreprises

De quelles nouvelles compétences Managériales pensez-vous avoir besoin dans les prochaines années pour vous adapter aux évolutions des attentes de vos clients ?



Source : E-questionnaire Salariés

Les entreprises identifient désormais comme prioritaires des compétences managériales liées à la coordination, à l'organisation du travail et au pilotage d'activités plus complexes, traduisant un élargissement net du rôle des responsables de magasin.

Les résultats croisés des questionnaires entreprises et salariés mettent en évidence une différence de priorisation des compétences managériales. Les salariés, expriment en priorité un besoin d'accompagnement au changement, d'innovation et d'agilité, reflétant une évolution déjà vécue des pratiques et une nécessité d'adaptation continue aux nouveaux outils et modes d'organisation.

Ce décalage souligne un double enjeu : renforcer la capacité de pilotage des managers tout en sécurisant l'accompagnement des équipes face aux transformations en cours.

Diversification des activités et évolution des compétences des équipes

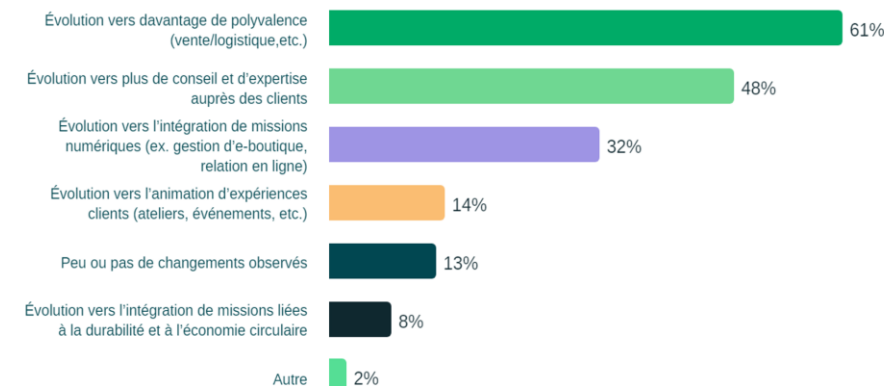
Les métiers du CDNA connaissent une diversification marquée de leurs activités, confirmée par les réponses au e-questionnaire entreprises. **Les équipes ne se limitent plus à la vente au sens strict, mais interviennent sur un ensemble élargi de missions** : conseil approfondi, accompagnement à l'usage, services après-vente, gestion de retours, interaction digitale avec les clients et participation à des actions locales ou événementielles.

Cette diversification s'inscrit dans un contexte où le client arrive en magasin déjà informé, exigeant une capacité accrue à expliciter la valeur d'usage, à sécuriser l'achat et à personnaliser la réponse. Les compétences techniques, notamment en matière de réparation, de diagnostic ou d'entretien, retrouvent ainsi une place stratégique dans la chaîne de valeur, en particulier dans les filières techniques et circulaires.

Les entretiens convergent pour souligner que **cette évolution ne se traduit pas par une disparition des métiers, mais par une densification des rôles**. Les salariés cumulent davantage de responsabilités, souvent sans cloisonnement clair entre les fonctions. Comme le résume un expert : « *La polyvalence reste la norme, sans disparition massive de métiers, mais avec une densification très forte des rôles.* »

Le rôle du salarié évolue également vers celui d'**ambassadeur de la marque et de conseiller durable**. Il lui est de plus en plus demandé de tenir un discours objectif sur le prix, la durabilité, la réparabilité et l'impact environnemental, et d'accompagner les clients dans des pratiques de consommation plus responsables. Cette évolution renforce la dimension relationnelle et pédagogique du travail, tout en augmentant les exigences en matière de compétences et de posture professionnelle.

Comment ces emplois ont-ils évolués ?



Les réponses montrent clairement que l'évolution vers davantage de polyvalence est la transformation la plus citée, devant le renforcement du conseil et l'intégration de missions numériques, confirmant l'élargissement concret du contenu du travail.
Source E-questionnaire Entreprises

Perceptions et attentes des salariés 1/4

Les transformations organisationnelles décrites précédemment semblent avoir des effets perceptibles sur les conditions de travail et les attentes des salariés. Les éléments issus du e-questionnaire salariés apportent des enseignements qualitatifs complémentaires aux constats issus des entretiens et de l'enquête entreprises.

Une perception d'évolution du contenu du travail

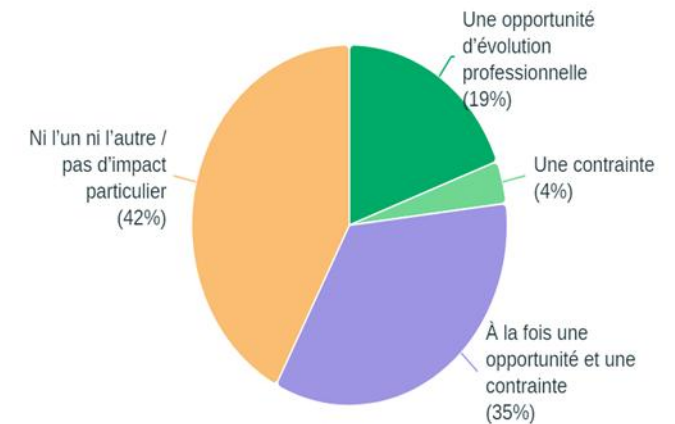
Cette évolution du contenu du travail se reflète dans une perception majoritairement neutre ou ambivalente des transformations en cours, traduisant une adaptation progressive plutôt qu'une rupture nette.

Les répondants salariés évoquent **une évolution progressive de leur activité quotidienne, marquée par une diversification des tâches et une sollicitation accrue sur plusieurs registres**. Si la vente et la relation client demeurent au cœur du métier, celles-ci s'exercent dans un contexte perçu comme plus complexe, combinant davantage d'interactions, de missions annexes et de situations à gérer simultanément.

Ces retours font écho à une **impression d'intensification du travail**, liée notamment à :

- la variabilité des flux clients,
- la multiplicité des tâches réalisées au cours d'une même journée,
- la nécessité de s'adapter à des clients plus informés et plus exigeants.

Ces évolutions sont-elles pour vous :



Les salariés expriment une perception globalement mesurée des transformations en cours. Elles sont le plus souvent considérées comme neutres ou ambivalentes, traduisant une intégration progressive dans le quotidien de travail. Si certains y voient une opportunité d'évolution professionnelle, très peu les perçoivent uniquement comme une contrainte, ce qui confirme l'absence de rejet marqué des évolutions observées.

Source E-questionnaire Salariés

Perceptions et attentes des salariés 2/4

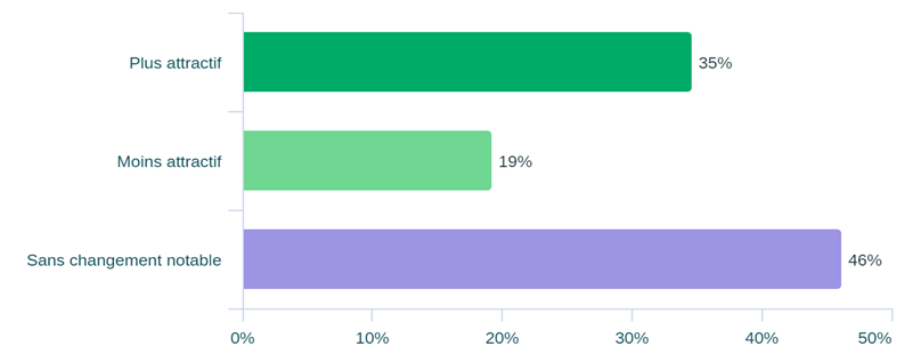
Reconnaissance et attractivité : un sujet sous-jacent

Près de la **moitié des salariés ne perçoivent pas de changement notable** dans l'attractivité de leur emploi. Pour eux, les évolutions observées s'inscrivent dans une dynamique d'adaptation continue et relèvent d'une transformation déjà intégrée au quotidien. Le métier est perçu comme naturellement évolutif, et les ajustements comme faisant partie de son fonctionnement habituel.

Un peu plus d'un tiers considère néanmoins que **ces évolutions rendent leur emploi plus attractif**. Cette perception positive est principalement associée à un potentiel allègement des tâches répétitives, à l'automatisation de certaines activités et à un enrichissement des compétences. Les transformations sont alors vues comme une opportunité de professionnalisation et de montée en valeur des missions exercées.

À l'inverse, une part des répondants exprime une réserve, liée à **l'intensification du travail et à l'élargissement des responsabilités sans reconnaissance** perçue équivalente.

Selon vous, ces évolutions rendent-elles votre emploi :



Les évolutions sont surtout perçues comme neutres, avec davantage d'effets positifs que négatifs sur l'attractivité de l'emploi.

Source E-questionnaire Salariés

Perceptions et attentes des salariés 3/4

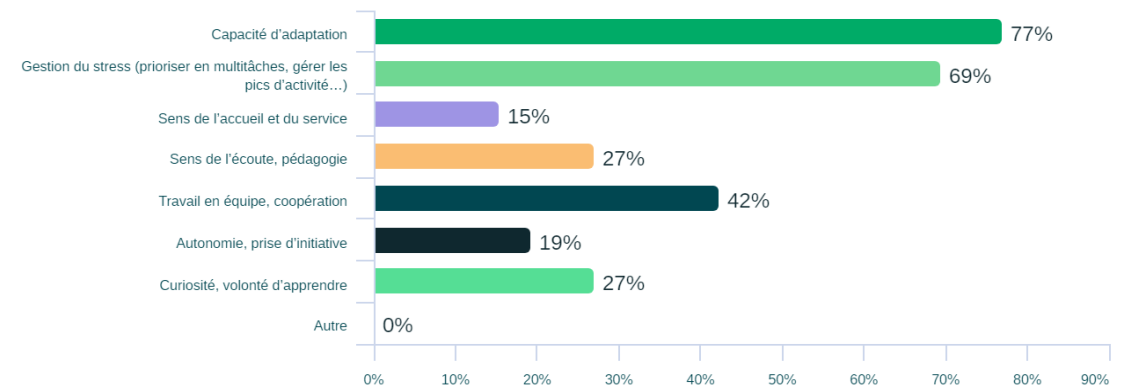
Des exigences relationnelles et professionnelles perçues comme croissantes

Les réponses recueillies suggèrent que les salariés perçoivent une **montée des attentes en matière de posture professionnelle, en particulier dans la relation client**. Les répondants mentionnent la nécessité :

- d'apporter un conseil plus argumenté,
- de justifier la valeur des produits,
- de gérer des situations parfois plus complexes ou plus exigeantes.

Cette évolution **renforce la dimension relationnelle du métier et semble accroître la mobilisation de compétences comportementales** (écoute, adaptation, gestion des échanges), au-delà des compétences strictement techniques ou commerciales. Les salariés mettent également en évidence l'importance croissante de la gestion des tensions en situation client, de l'adaptation à des profils variés et de l'adoption d'une posture de service structurée, au-delà de la seule dimension commerciale. Dans ce contexte, il ne s'agit plus uniquement de présenter un produit, mais d'en expliciter les usages, la qualité, la durabilité et les bénéfices concrets, afin de dépasser la seule logique de comparaison prix.

Quelles compétences comportementales vous paraissent essentielles pour s'adapter à ces évolutions ?



Les compétences comportementales apparaissent comme déterminantes pour faire face à ces évolutions. Les salariés mettent en avant en priorité la capacité d'adaptation et la gestion du stress, confirmant que les transformations du métier se traduisent d'abord par une intensification des exigences relationnelles et organisationnelles.
Source E-questionnaire Salariés

Perceptions et attentes des salariés 4/4

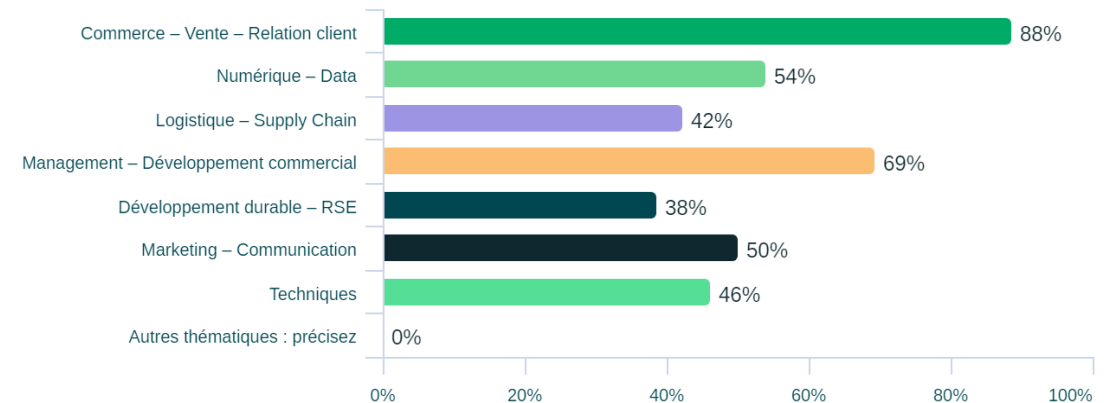
Attentes en matière de formation et d'accompagnement

Dans ce contexte, les salariés interrogés expriment des **attentes en matière de formation**, principalement orientées vers :

- l'amélioration de la relation client et de la posture de service,
- le renforcement des connaissances produits,
- le développement de compétences managériales,
- l'acquisition de compétences numériques utiles au quotidien.

Les modalités de formation évoquées privilégient des formats courts, concrets et directement applicables en situation de travail. Ces attentes rejoignent celles exprimées par les entreprises, tout en soulignant l'importance d'un accompagnement adapté aux contraintes opérationnelles du terrain.

Parmi les thématiques de formation suivantes, lesquelles vous sembleraient les plus utiles pour mieux répondre aux évolutions des attentes de vos clients ?



Les priorités de formation exprimées confirment la centralité du cœur de métier commercial. La relation client et la vente apparaissent comme les thématiques les plus attendues, traduisant une volonté de renforcer la posture de service et la capacité à argumenter la valeur des produits.

Les dimensions numériques et managériales occupent également une place importante, illustrant l'intégration croissante des outils digitaux et des enjeux d'organisation dans l'activité quotidienne.

Source E-questionnaire Salariés

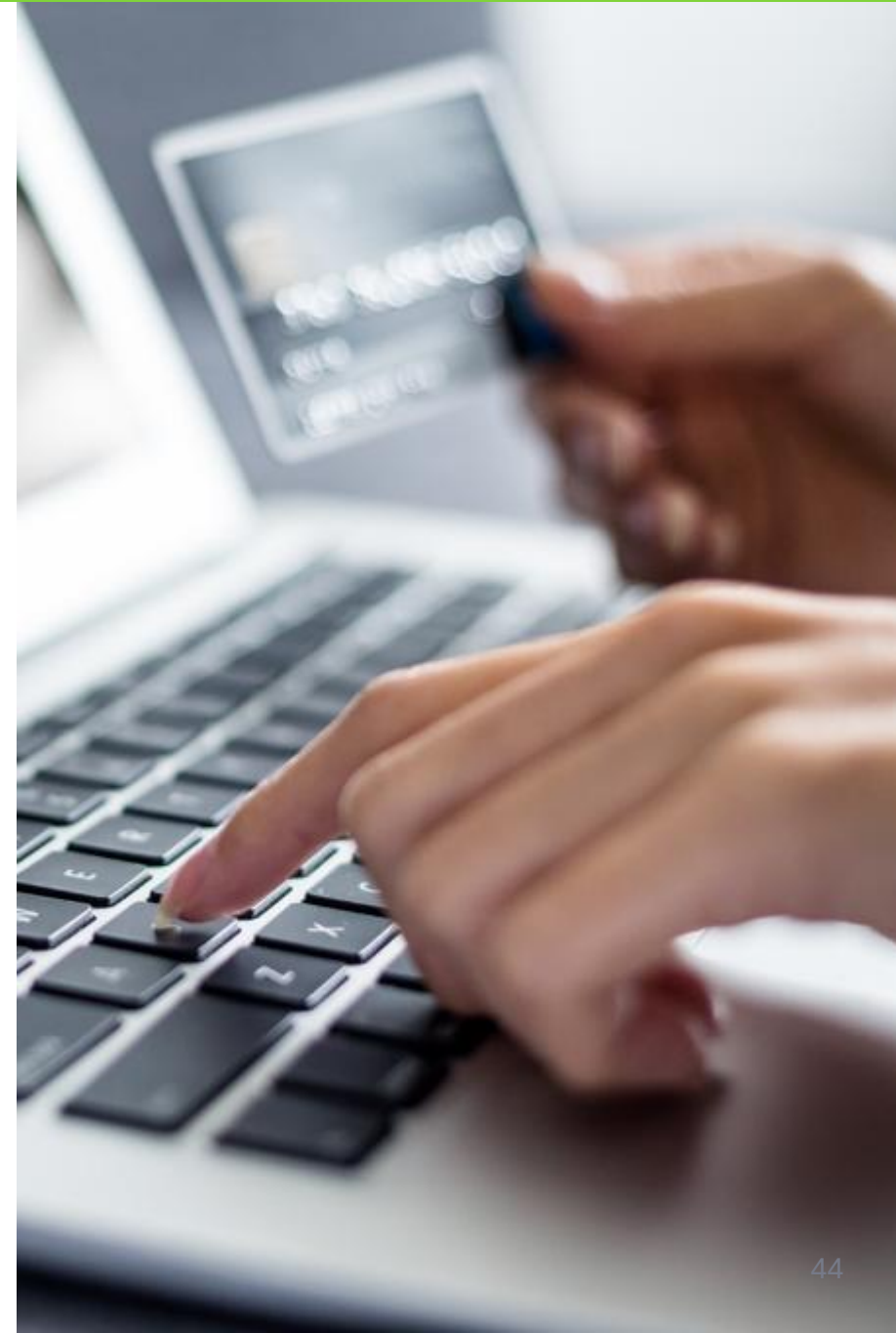


4. Impacts sur les métiers et les compétences

- ✓ Évolution globale des métiers
- ✓ Compétences clés et émergentes

Évolution globale des métiers

- ✓ Tendances d'évolution des métiers
- ✓ Typologie des évolutions : activités stables, en transformation, émergentes et en déclin
- ✓ Analyse des évolutions par principaux métiers de la branche





Tendances d'évolution des métiers 1/4

Les transformations observées dans le commerce de détail non **alimentaire ne se traduisent pas par une remise en cause radicale des familles de métiers existantes, mais par une évolution profonde de leur contenu**, de leur périmètre et de leur finalité. L'analyse documentaire, croisée avec les résultats du e-questionnaire salariés et du e-questionnaire entreprises, met en évidence une dynamique de recomposition progressive, marquée davantage par une diversification des nouvelles exigences que par l'émergence de métiers entièrement nouveaux.

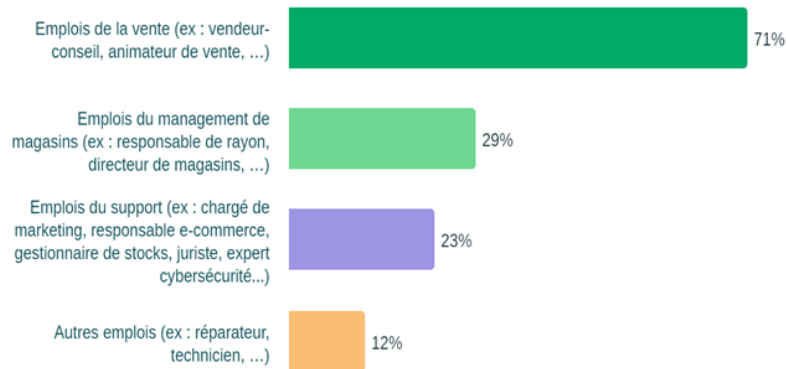
Du point de vue des entreprises, **l'évolution des comportements de consommation constitue le premier facteur de transformation des métiers**, devant les évolutions technologiques ou réglementaires. Elles décrivent un client plus informé, plus exigeant et plus volatil, alternant entre magasin physique et achat en ligne, ce qui entraîne une adaptation constante des pratiques professionnelles et une densification des rôles au sein des équipes.

Les salariés décrivent **un cœur de métier qui demeure centré sur la relation client et la vente, mais qui s'inscrit désormais dans un environnement plus complexe, plus dense et plus exigeant**. Le contenu du travail s'élargit et se diversifie, combinant accueil et conseil client, gestion des produits, opérations logistiques simples, tâches administratives, utilisation d'outils numériques et participation à des actions de fidélisation. Les entreprises confirment cette évolution en soulignant que ces nouvelles missions se superposent le plus souvent aux activités existantes, sans création de fonctions dédiées, en particulier dans les TPE. Cette situation renforce le sentiment d'un métier devenu fortement polyvalent, parfois au détriment du temps disponible pour une relation client qualitative.

Cette superposition des missions génère une fragmentation accrue du travail et une charge cognitive plus importante, les salariés décrivant des arbitrages permanents entre conseil client, gestion des flux et contraintes organisationnelles.

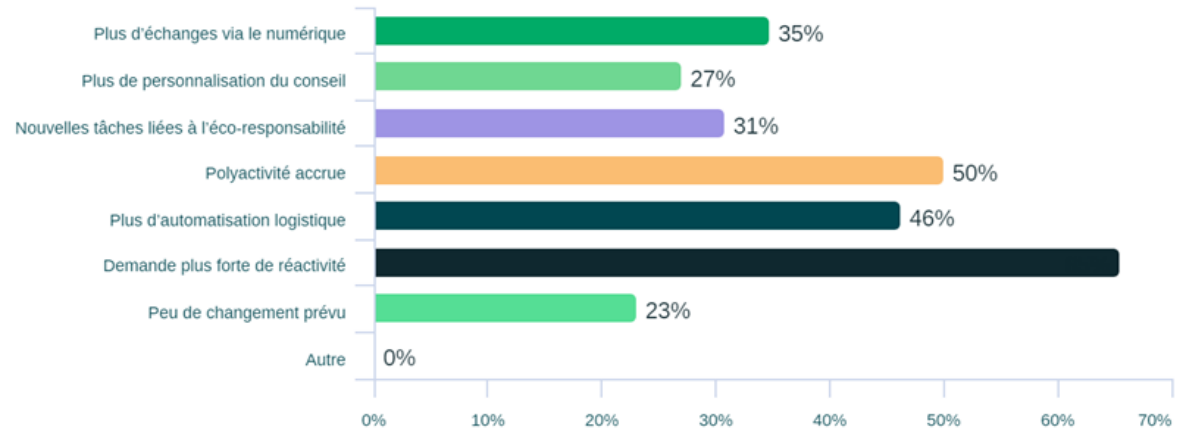
Tendances d'évolution des métiers 2/4

Quels emplois ont été les plus impactés par ces évolutions ?



Source : E-questionnaire Entreprises

Comment voyez-vous l'évolution de votre emploi dans les 2 à 3 prochaines années pour s'adapter aux évolutions des attentes clients ?



Source : E-questionnaire Salariés

Les métiers de la vente sont les plus impactés, car au cœur de la relation client et des nouvelles exigences commerciales, relationnelles et numériques. La transformation du secteur se traduit surtout par une évolution du contenu du travail, plus que par la disparition des métiers.

Cette transformation devrait se poursuivre dans les prochaines années, avec une intensification des exigences de réactivité, une polyvalence accrue et une automatisation croissante de certaines tâches.

Les salariés anticipent une montée de la polyvalence et de la réactivité, ainsi qu'un renforcement de l'automatisation logistique. L'évolution du métier apparaît donc moins comme une disparition de missions que comme une densification et une recomposition des activités.

Tendances d'évolution des métiers 3/4

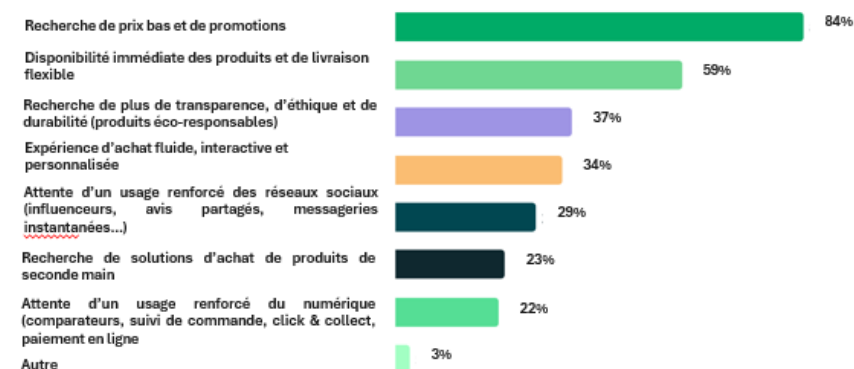
Le métier de vendeur connaît une mutation particulièrement marquée. Historiquement centré sur l'acte de vente, **il évolue vers un rôle de vendeur-conseil polyvalent**, combinant expertise produit, accompagnement des usages, pédagogie client et capacité à instaurer une relation de confiance. Les entreprises décrivent désormais le vendeur comme un interlocuteur clé de la stratégie commerciale, mais aussi comme un relais de la visibilité digitale, un gestionnaire de la relation client et, dans certains cas, un animateur de communauté locale ou numérique.

Cette évolution s'inscrit dans un contexte de transformation des attentes des consommateurs. Si la recherche de prix bas et de promotions demeure un élément central dans les arbitrages de consommation, les attentes des clients se diversifient désormais au-delà de la seule dimension tarifaire. Les clients intègrent davantage des critères tels que la disponibilité immédiate des produits, la flexibilité des modalités de livraison, l'accès à des offres plus éco-responsables, ainsi qu'une expérience d'achat perçue comme fluide, interactive et personnalisée. Les salariés soulignent également une évolution des comportements vers une fidélité plus fragile et des arbitrages plus opportunistes, renforçant la nécessité pour les entreprises de justifier la valeur du produit et du service au-delà du seul critère prix.

Dans la pratique quotidienne des équipes, ces évolutions se traduisent par l'arrivée de clients déjà très informés, ayant comparé les prix, consulté des avis ou identifié précisément un produit avant leur venue en magasin. Dans ce contexte, **le vendeur devient un médiateur de confiance**, chargé de compléter l'information disponible en ligne, de contextualiser l'offre et de donner du sens à l'achat.

La vente devient ainsi moins transactionnelle et davantage relationnelle et servicielle. Les vendeurs indiquent être de plus en plus sollicités pour expliquer la durabilité d'un produit, son entretien, sa réparabilité ou son coût d'usage dans le temps. Les entreprises confirment cette évolution en soulignant que ces dimensions constituent désormais des arguments commerciaux majeurs, mais qu'elles exigent un niveau de compétence plus élevé et une capacité à tenir un discours crédible face à des clients très informés. Cette évolution est particulièrement marquée dans les univers techniques ou impliquants, mais elle concerne désormais l'ensemble des secteurs du commerce de détail non alimentaire.

Quelles évolutions récentes des attentes de vos clients observez-vous le plus ?

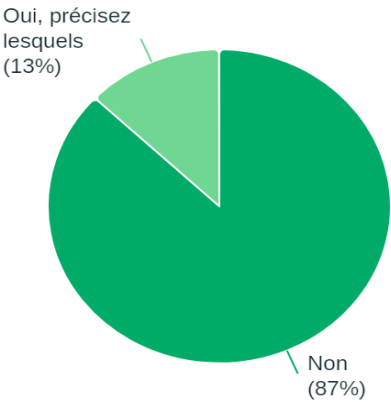


Les réponses mettent en évidence une évolution des attentes clients marquée à la fois par une sensibilité persistante au prix et par une montée d'exigences liées à la disponibilité des produits, à la qualité de l'expérience d'achat et à des critères de transparence et de durabilité.
Source : E-questionnaire Entreprises, E-questionnaire salariés

Tendances d'évolution des métiers 4/4

Parallèlement, **les métiers techniques et de service gagnent en visibilité et en importance**. Les fonctions liées à la réparation, à l'entretien, au diagnostic ou à la remise en état, longtemps périphériques, deviennent des composantes reconnues de la valeur apportée au client. Les entreprises identifient ces activités comme des leviers de différenciation stratégique, mais soulignent qu'elles restent encore souvent expérimentales ou partiellement structurées. Les salariés, quant à eux, mettent en avant le rôle central de ces compétences techniques face à des clients informés et à la concurrence en ligne, renforçant leur posture d'expert et de conseiller. Toutefois, ces missions techniques sont le plus souvent intégrées aux fonctions existantes, sans formalisation de postes dédiés, ce qui contribue à la densification des rôles.

De nouveaux métiers dans votre entreprise ont-ils été créés afin de vous adapter à l'évolution des attentes clients ces 3 dernières années, Précisez-lesquels ?



Famille de métiers / fonctions	Intitulés des métiers créés pour s'adapter aux évolutions
Fonctions digitales & communication	Responsable digital ; Gestion des réseaux sociaux ; Community management ; Apprentie réseaux sociaux ; Chargé d'animation digitale ; Communication
Fonctions IT / systèmes d'information	Technicien informatique ; Collègues IT en charge des sites, CRM et ERP
Métiers liés aux services et à la circularité	Réparation / entretien ; Retouche et tailleries
Fonctions logistiques et préparation	Préparateur de commandes
Fonctions image, merchandising et contenus	Visual merchandiser ; Shooting photo

La grande majorité des entreprises n'ont pas créé de nouveaux métiers formalisés ces trois dernières années (87 %), ce qui confirme que l'adaptation passe surtout par la transformation des postes existants.

Lorsqu'il y a création, elle se concentre principalement sur les fonctions digitales, IT, logistiques et liées aux contenus, montrant une réponse directe aux enjeux de visibilité en ligne, d'outillage numérique et de préparation des ventes. Mais aussi vers les métiers techniques et de service (réparation, entretien, diagnostic) dont l'importance se renforce pour répondre aux attentes croissantes des clients en matière de durabilité, de réparabilité et d'usage dans le temps.

Source E-questionnaire Entreprises

Tendances d'évolution des métiers 4/4

Les **métiers liés à la logistique et à l'organisation des flux évoluent** également, souvent sans formalisation en postes distincts. Les entreprises décrivent **une complexification forte des flux** liée à l'omnicanalité, à la gestion des retours, aux livraisons, au click and collect et au développement progressif de la seconde main. Ces activités sont majoritairement absorbées par les équipes existantes, ce qui renforce la charge de travail. On observe que la gestion des stocks, des réassorts, des retours et des produits d'occasion ou reconditionnés fait désormais partie intégrante du quotidien des équipes. Cette évolution peut représenter une charge supplémentaire, dans la mesure où elle s'ajoute à l'enchaînement rapide de tâches hétérogènes et contribue à densifier l'activité opérationnelle en magasin.

Les **fonctions de management** connaissent elles aussi une transformation notable. Les entreprises décrivent une **montée en charge administrative et organisationnelle** pour les responsables de magasin, liée au pilotage du multicanal, à la gestion des outils numériques, à la coordination des équipes et à la performance économique. Ces évolutions peuvent être associées à un sentiment d'éloignement relatif du management de proximité et à une disponibilité perçue comme plus contrainte des encadrants pour l'accompagnement quotidien. Ces perceptions s'inscrivent dans un contexte de transformation des organisations, et s'accompagnent d'attentes exprimées en matière de soutien managérial, de structuration du travail et de reconnaissance des contributions.

Ces évolutions se déclinent de manière différenciée selon les univers.

- Dans les arts de la table, la coutellerie et la décoration, l'expertise produit, la démonstration d'usage et la mise en valeur du savoir-faire se développent.
- Dans les jeux, jouets et la puériculture, les exigences de sécurité, de conformité et de pédagogie renforcent la complexité du rôle.
- Dans les instruments de musique, les métiers combinent vente spécialisée, compétences techniques, transmission et animation communautaire, transformant le magasin en lieu de pratique et de lien.
- Dans les univers utilitaires, la polyvalence, la rapidité d'exécution et la gestion des flux structurent fortement le contenu du travail.

Globalement, entreprises et salariés convergent **pour décrire des métiers devenus plus denses, plus exigeants et marqués par une diversification de missions**. Dans ce contexte, la valeur ajoutée humaine, relationnelle et technique constitue un facteur central de performance, mais aussi un enjeu majeur de reconnaissance et d'attractivité pour la branche. Les salariés expriment des attentes croissantes en matière de structuration du travail, de clarification des priorités et de reconnaissance des contributions dans un contexte de complexification organisationnelle.

Typologie des évolutions : activités stables, en transformation, émergentes et en déclin

Les métiers principaux de la branche du commerce de détail non alimentaire ne disparaissent pas, mais ils sont engagés dans un mouvement de **transformation d'ampleur variable selon les fonctions et les secteurs**. Certaines activités évoluent en profondeur, d'autres plus progressivement, tandis que quelques-unes restent relativement stables. Cette dynamique reflète les effets conjugués de l'évolution des attentes clients, du développement de l'omnicanalité, de la montée en puissance des services associés et des enjeux de durabilité.

Plutôt qu'une rupture nette, on observe une **recomposition progressive des activités**, qui modifie les contenus du travail, les compétences mobilisées et les conditions d'exercice des métiers.

Dans ce contexte, il est pertinent d'analyser les évolutions selon une typologie distinguant : les activités **stables, en transformation, émergentes**, ainsi que celles qui tendent à reculer (**en déclin**) pour les entreprises.

1

ACTIVITÉS STABLES

Une partie des activités historiques de la branche (vente en magasin, gestion de stock, encadrement de proximité, réparation) demeure indispensable au fonctionnement des entreprises, en particulier dans un tissu majoritairement composé de TPE et de PME. Leur rôle de base reste inchangé, même si leur environnement de travail évolue.

2

ACTIVITÉS EN TRANSFORMATION

Il s'agit de la catégorie la plus importante. Ces activités voient leur contenu s'élargir et se complexifier, en intégrant de nouvelles dimensions relationnelles, techniques, organisationnelles et digitales. La vente, la gestion du magasin et le management de proximité sont particulièrement concernés, avec une hybridation croissante des missions.

3

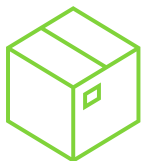
ACTIVITÉS ÉMERGENTES

Certaines activités se développent progressivement sans toujours être formalisées comme de nouveaux métiers : logistique circulaire, reconditionnement, animation de l'expérience client, gestion de la seconde vie des produits ou coordination omnicanale. Elles traduisent l'adaptation des entreprises à de nouveaux modèles de service et de consommation.

4

ACTIVITÉS EN DÉCLIN

Le recul concerne surtout des tâches isolées à faible valeur ajoutée (encaissement strictement transactionnel, manutention répétitive), lorsqu'elles ne sont pas intégrées dans des fonctions plus polyvalentes. Il s'agit davantage d'une transformation du contenu du travail que d'une disparition nette de métiers.



Analyse des évolutions par principaux métiers de la branche

Métier Employé de libre-service et magasinier

Ces fonctions constituent le socle opérationnel de l'organisation du magasin. Elles assurent la disponibilité des produits, la continuité d'approvisionnement de la surface de vente et la fiabilité des stocks, déterminantes pour la performance commerciale et la qualité de service.

Activités qui se transforment

- **Pilotage des flux et fiabilité stocks renforcés** : la fonction s'éloigne progressivement d'une logique centrée sur le réassort pour intégrer une logique de flux, avec des exigences plus fortes de fiabilité (prévention des ruptures, réduction des surstocks et des stocks dormants) et de rapidité de mise à disposition.
- **Montée des pratiques de préparation et de mise à disposition** : préparation de commandes, gestion de « zones de retrait », organisation des priorités (pics, urgences, demandes client), avec une exigence accrue de coordination interne.
- **Usage plus fréquent d'outils de suivi** : même lorsqu'il s'agit d'outils simples, l'activité intègre davantage de saisies, de contrôles et d'actualisation des informations de stock.

Activités qui émergent ou se structurent selon les organisations

- **Traitement des retours plus organisé** : tri, contrôle, remise en stock, mise à l'écart, préparation au renvoi, avec une nécessité de suivre des procédures et de limiter les erreurs (traçabilité).
- **Premières briques liées à la seconde vie** : préparation de produits pour réparation, remise en état, reconditionnement ou revente, lorsque ces services sont proposés, même de manière encore partielle.

Activités qui tendent à reculer

- Les tâches très répétitives et déconnectées du pilotage des flux (manutention « pure », réassort sans contrôle qualité/stock) tendent à être moins centrales au profit d'activités plus qualifiées : contrôle, préparation, organisation, suivi.

Enjeux d'organisation

- La superposition des missions (stock, flux, retours, éventuellement seconde vie) peut générer une charge accrue et une pression opérationnelle, notamment lorsque l'équipe est réduite et que les priorités se télescopent (surface de vente vs réserve vs retours).



Analyse des évolutions par principaux métiers de la branche

Métier Hôte / hôtesse de caisse

La fonction caisse demeure un point de passage important, mais son rôle se redéfinit : l'activité évolue vers une gestion élargie du parcours client, et non plus un encaissement comme finalité unique.

Activités qui se transforment

- **Accueil, orientation et information** : l'activité intègre davantage de gestion de flux client (file, priorisation, informations pratiques) et de résolution « en direct » d'une partie des situations courantes.
- **Renforcement de la dimension relationnelle** : la posture de service, l'écoute et la capacité à maintenir une relation de qualité en période d'affluence deviennent plus déterminantes.
- **Fidélisation et relation client** : la caisse devient un lieu de consolidation de la relation (adhésion, mise à jour d'informations, rappels d'avantages, incitation à la fidélité).

Activités qui se renforcent

- **Gestion des retours, échanges, avoirs** : l'activité de traitement des retours et des situations associées (litiges simples, annulations, réclamations courantes) prend une place plus importante dans le quotidien.

Activités qui tendent à reculer

- L'encaissement strictement transactionnel, isolé de toute dimension d'accueil ou de service, tend à perdre en centralité au profit d'un rôle plus large de gestion du parcours client.

Enjeux d'organisation

- La qualité de service dépend fortement des conditions d'organisation (effectifs, pics d'activité, règles et marges de manœuvre). Sans clarification des procédures, l'activité peut se traduire par une charge émotionnelle accrue (gestion de tensions, d'attente, de litiges).



Analyse des évolutions par principaux métiers de la branche

Métier Vendeur conseil 1/2

Le vendeur conseil est au cœur des transformations : il reste l'interlocuteur principal du client mais dans un contexte où l'information est largement accessible en ligne et où la concurrence se joue sur l'expérience, la confiance et les services.

Activités qui se transforment (communes à plusieurs univers)

- **Renforcement du conseil expert** : l'activité s'oriente vers l'identification fine du besoin, la contextualisation (usage, fréquence, contraintes), la comparaison qualitative et la capacité à recommander une solution adaptée, plutôt qu'une simple vente produit.
- **Justification de la valeur** : le vendeur est de plus en plus sollicité pour expliquer la qualité, la durabilité, l'entretien, la réparabilité, et plus largement le "coût d'usage" dans le temps.
- **Gestion élargie de la relation client** : le vendeur complète l'information disponible en ligne, rassure, nuance, apporte de la crédibilité, et contribue à donner du sens à l'achat. Accueil renforcé, gestion des réclamations simples, traitement de situations sensibles, suivi de la relation au-delà de l'acte de vente.
- **Déploiement d'une logique servicielle** : proposition et explication des services associés (SAV, réparation, reprise, location selon univers), orientation vers les bons interlocuteurs, suivi simple.

Activités qui se structurent avec l'omnicanalité

- **Traitement de commandes / e-réservations** : gestion d'interactions liées aux canaux digitaux, continuité du parcours entre web et magasin, adaptation du discours et des processus.
- **Contribution à la visibilité locale** : dans certaines entreprises, participation à des actions simples (mise en avant d'offres, relais d'informations, contribution à une présence sur réseaux sociaux), parfois sans fonction dédiée.
- **Gestion du parcours client** : continuité de l'expérience entre web et magasin, reprise d'échanges initiés en ligne, accompagnement de clients déjà informés ou insatisfaits.



Analyse des évolutions par principaux métiers de la branche

Métier Vendeur conseil 2/2

Activités qui émergent selon les univers

- **Animation et événementiel** : ateliers, démonstrations, mise en scène, création d'expérience en magasin, particulièrement dans des univers "plaisir" ou impliquants.
- **Animation communautaire** : dans certains univers, le magasin devient lieu de pratique et de lien (événements, échanges, transmission), renforçant le rôle social du vendeur

Spécificités par secteur

- **Arts de la table / coutellerie / décoration** : importance de la démonstration d'usage, de l'explication de la qualité, de la mise en valeur du savoir-faire et de la scénarisation de l'offre.
- **Jeux, jouets, puériculture** : complexification liée à la sécurité, à la conformité, à la pédagogie, et à la nécessité de conseiller selon les âges et usages ; renforcement de l'expérience magasin (animation, mise en scène).
- **Instruments de musique** : articulation forte entre vente spécialisée, technique, transmission et animation ; le magasin peut devenir lieu d'essai, de pratique et de communauté.
- **Univers utilitaires** : priorité à la rapidité, à l'efficacité, à la disponibilité produit et à la capacité à répondre vite tout en conservant un conseil pertinent.

Enjeux d'organisation

- Le cumul des missions (conseil, service, omnicanal, parfois animation et contribution digitale) accroît les exigences et peut réduire le temps réellement disponible pour la relation client qualitative, surtout dans les petites structures.
- Charge relationnelle croissante et peu visible : la gestion des imprévus, des tensions clients et des situations sensibles est chronophage, difficile à planifier et rarement intégrée dans les indicateurs de performance.



Analyse des évolutions par principaux métiers de la branche

Métier Vendeur principal – Chef de rayon

À l'interface entre vente et pilotage opérationnel, le vendeur principal / chef de rayon voit ses activités se renforcer autour de la coordination et du support aux équipes, en lien avec la complexification des parcours et des organisations.

Activités qui se transforment

- **Renforcement du rôle de référent métier** : accompagnement des vendeurs sur la qualité du conseil, la relation client, les bonnes pratiques et l'harmonisation des procédures.
- **Gestion élargie des situations complexes** : traitement d'une partie des réclamations, retours, litiges simples ou sujets nécessitant arbitrage.
- **Coordination accrue des activités de stocks et de disponibilité** : arbitrage des priorités avec l'équipe, articulation surface/réserve, continuité de service.
- **Supervision de la qualité de l'expérience client** : traitement des situations complexes, soutien aux équipes sur les réclamations, arbitrage de situations sensibles.

Activités qui se structurent avec l'omnicanalité

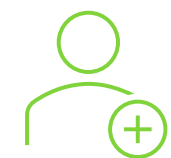
- Contribution à la bonne exécution des parcours web-to-store (du site internet au magasin : réservations, mises à disposition), et soutien à la mise en œuvre d'actions visant l'attractivité magasin (dont animation selon univers).
- **Coordination du parcours client** : fluidité entre surface de vente, réserve, web-to-store (du site internet au magasin), retours et litiges, pour garantir une expérience cohérente.

Activités émergentes selon les organisations

- Dans certains magasins, apparition d'un rôle plus formalisé de "référent expérience" ou "référent parcours client" lorsque l'animation, l'événementiel et la visibilité locale prennent de l'ampleur.

Enjeux d'organisation

- Risque de surcharge entre exigence de présence terrain (vente) et responsabilités de coordination/formation/procédures : besoin de clarification des rôles et d'organisation.



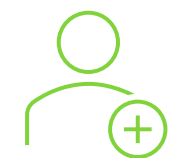
Analyse des évolutions par principaux métiers de la branche

Métier Responsable et adjoint de magasin 1/2

Les activités des responsables et adjoints se complexifient fortement avec la densification des missions, l'hybridation des rôles et l'augmentation des exigences organisationnelles. L'enjeu principal porte sur la capacité à « tenir » simultanément la performance commerciale, la qualité de service et l'organisation du travail. Ces fonctions prennent également une place croissante de **support, de coordination et d'organisation du travail**, dans un contexte de polyvalence accrue des équipes et de multiplication des tâches.

Activités qui se transforment

- **Pilotage plus large de la performance** : au-delà du chiffre, suivi d'indicateurs, routines de pilotage, qualité de service, satisfaction client, efficacité opérationnelle.
- **Montée en charge organisationnelle et administrative** : planification, ajustement des ressources, gestion de priorités (pics, livraisons, retours, flux omnicanaux), suivi de procédures, conformité. Organisation d'activités multiples et simultanées, priorisation continue et arbitrage entre urgences commerciales, logistiques et humaines.
- **Renforcement du rôle RH de proximité** : recrutement, intégration, accompagnement des compétences, transmission des pratiques, gestion du quotidien.
- **Accompagnement du changement et sécurisation des pratiques** : Appui aux équipes dans l'évolution des outils, des organisations et des pratiques, avec un rôle croissant de sécurisation des conditions d'exercice et de transmission des repères.
- **Coordination omnicanale** : intégration des outils, traitement des flux issus du digital, articulation des équipes autour de parcours clients multiples. Suivi d'indicateurs variés (performance commerciale, qualité de service, satisfaction client, efficacité opérationnelle), nécessitant une lecture plus globale de l'activité.



Analyse des évolutions par principaux métiers de la branche

Métier Responsable et adjoint de magasin 2/2

Activités qui se renforcent

- **Animation commerciale locale** : actions de dynamisation, promotions, événements selon univers, organisation et communication locale.
- **Communication et visibilité** : dans certaines organisations, pilotage (direct ou via prestataire) d'une présence web / réseaux sociaux, considérée comme un levier d'attractivité et de fidélisation.

Enjeux d'organisation

- La montée des missions administratives et de pilotage peut réduire la disponibilité du management de proximité auprès des équipes, alors même que les salariés expriment une attente forte de soutien, d'organisation et de reconnaissance.
- Risque de dégradation de la qualité de service lorsque l'organisation ne permet pas de concilier accompagnement terrain et pilotage.



Analyse des évolutions par principaux métiers de la branche

Métier Technicien – Restaurateur – Réparateur

Les activités techniques ne changent pas radicalement dans leur nature (réparer, diagnostiquer, restaurer), mais leur **place dans la proposition de valeur** et leur **visibilité** augmentent nettement. Elles ne constituent plus seulement un service après-vente, mais deviennent un **élément différenciant de la proposition de valeur**, participant à la fidélisation et à l'image de l'enseigne.

Activités qui se renforcent

- **Diagnostic et conseil technique** : l'activité dépasse l'exécution : analyser l'origine d'un problème, évaluer l'état, proposer une solution, estimer coût et délai, expliquer au client. Passage du geste technique à l'analyse globale de la demande, à l'explication et à la pédagogie auprès du client.
- **Relation client et fidélisation** : Les interventions ne sont plus seulement ponctuelles : elles s'inscrivent davantage dans une logique de suivi, de conseil dans la durée et de fidélisation.
- **Contribution à la crédibilité de l'enseigne** : la compétence technique devient un levier de confiance, particulièrement face à la concurrence en ligne et aux clients informés.
- **Services associés** : dans certains univers, développement de services complémentaires (entretien, réglages, remise en état, parfois location ou accompagnement), qui renforcent l'ancrage local et la fidélisation.

Activités qui peuvent émerger

- **Remise en état / reconditionnement / seconde vie** : lorsque les entreprises structurent des offres de seconde main, certaines activités techniques se rapprochent du contrôle qualité, de la remise en état et de la préparation à la revente. Ces activités restent hétérogènes selon les secteurs, mais traduisent une évolution durable vers une prise en charge élargie du cycle de vie des produits.

Enjeux d'organisation

- Ces activités demandent du temps, alors qu'elles sont souvent exercées en parallèle d'autres missions
- Elles reposent sur des compétences techniques élevées, construites sur le temps long
- Elles restent parfois peu visibles dans l'organisation, malgré leur forte valeur ajoutée



Analyse des évolutions par principaux métiers de la branche

Focus fonctions logistique & flux 1/2

Les évolutions des modes d'achat et des flux en magasin s'incarnent concrètement dans plusieurs métiers clés : **l'employé logistique magasin** (réception, préparation de commandes, retours, gestion de la réserve), **le magasinier / gestionnaire de stocks** (fiabilité des entrées / sorties et des niveaux de stock), le **préparateur de commandes magasin / Click & Collect** (traitement des commandes omnicanales) et **l'employé polyvalent** commerce à dominante logistique, qui combine activités de vente et pilotage des flux

Activités qui se transforment

- Alternance accrue entre achats en ligne et en magasin.
- Développement du click and collect et des livraisons.
- Montée en volume et en complexité des retours clients.
- Apparition progressive de produits repris, d'occasion ou reconditionnés.
- Passage d'une logique d'alimentation des rayons à une gestion simultanée de flux physiques et digitaux, avec impact direct sur la satisfaction client.

Activités qui se structurent

- Priorisation des flux (clients en magasin, commandes à préparer, retours à traiter).
- Coordination entre réserve, surface de vente et parfois partenaires logistiques.
- Suivi de produits à statuts multiples (neuf, retourné, à réparer, à remettre en stock).
- Mise en place de procédures plus explicites, contrôle renforcé et traçabilité fine des opérations.



Analyse des évolutions par principaux métiers de la branche

Focus fonctions logistique & flux 2/2

Activités qui émergent

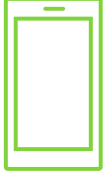
- Préparation de commandes omnicanales en magasin.
- Gestion des retours complexes (tri, diagnostic, réaffectation).
- Suivi spécifique des produits d'occasion ou reconditionnés.
- Intégration de ces missions aux métiers existants sans création de postes dédiés.

Activités qui tendent à reculer

- Déclin de la centralité des tâches répétitives déconnectées (manutention simple, réassort sans contrôle) au profit d'activités qualifiées (préparation, contrôle, traçabilité).

Enjeux d'organisation

- Absorption par les équipes en place sans renfort dédié.
- Cumul avec missions de vente ou d'accueil, générant arbitrages permanents.
- Sensibilité forte aux pics d'activité (saisonnalité, promotions, retours).
- Nécessité de clarification des priorités, rôles et temps dédiés.



Analyse des évolutions par principaux métiers de la branche

Focus fonctions digital, visibilité, marketing

Les évolutions des pratiques digitales et omnicanales se concrétisent dans plusieurs métiers clés : le **Responsable de magasin / Store manager** (incluant animation locale et actions digitales basiques), le **Chargé de marketing local / communication locale** (visibilité du point de vente, opérations locales), le **Vendeur / conseiller de vente omnicanal** (continuité de parcours client entre web et magasin) et l'**Employé polyvalent** commerce à orientation digital/communication (réseaux sociaux, fiche Google, petites actions web).

Activités qui se transforment

- Intégration progressive des activités digitales dans le fonctionnement quotidien (gestion commandes web, continuité parcours client).
- Évolution des actions de visibilité locale vers des approches hybrides physique/digital.
- Passage d'initiatives ponctuelles à des pratiques plus récurrentes, reposant encore sur des initiatives internes sans formalisation.

Activités qui se structurent

- Gestion des commandes issues du web en point de vente.
- Coordination de la continuité des parcours client entre canaux (magasin, site, applications).
- Mise en place d'actions de visibilité locale (affichage, événements, partenariats numériques).

Activités qui émergent

- Présence digitale locale (gestion réseaux sociaux magasin, optimisation fiche Google Business, réponse avis en ligne) ;
- Animation phygitale du point de vente (promotions cross-canal, événements hybrides) ;
- Mesure d'efficacité des actions locales (trafic digital vers magasin, taux de conversion omnicanal).

Activités en déclin

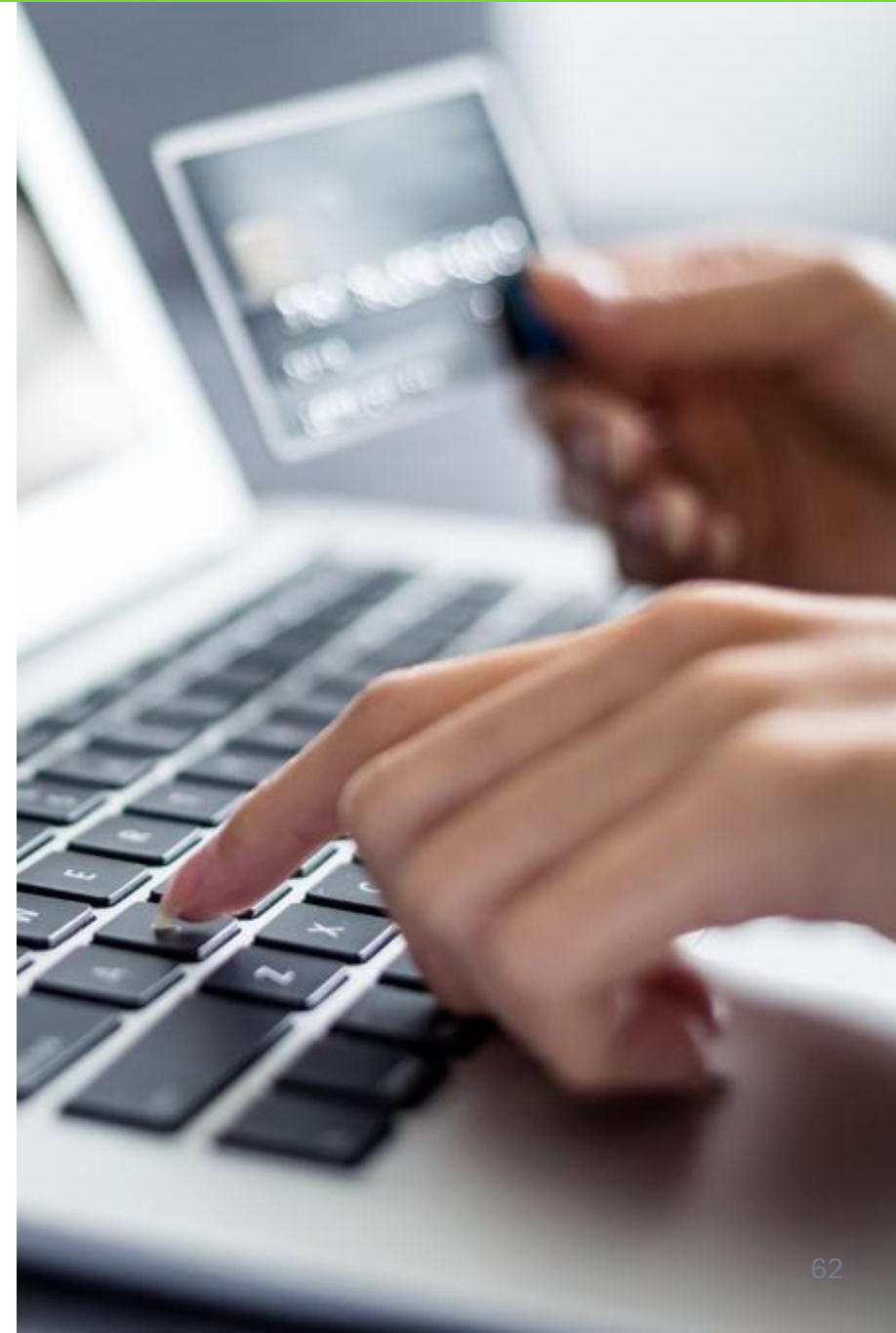
- Actions de visibilité purement traditionnelles déconnectées du digital (affiches statiques sans relais en ligne, prospectus sans tracking).

Enjeux d'organisation

- Compétences digitales peu reconnues comme métiers à part entière ;

Compétences clés et émergentes

- ✓ *Tendances d'évolution des compétences*
- ✓ *Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche*



Tendances d'évolution des compétences

Les métiers du CDNA mobilisent aujourd'hui des compétences plus larges et plus exigeantes, dans un contexte de transformation progressive et d'hybridation des registres professionnels.

HYBRIDATION DES COMPÉTENCES COMME NORME

Les métiers du CDNA mobilisent désormais simultanément des compétences techniques, relationnelles et organisationnelles. Cette hybridation, particulièrement marquée dans les TPE, devient structurante mais accroît les exigences individuelles.

RENFORCEMENT DES CONNAISSANCES PRODUITS ET USAGES

Les compétences attendues évoluent vers une expertise plus fine : caractéristiques produits, usages, entretien, réparabilité et durabilité. La valeur ajoutée repose sur la capacité à expliquer, contextualiser et justifier l'offre au-delà du prix.

COMPÉTENCES RELATIONNELLES AU CŒUR DES MÉTIERS

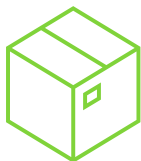
L'écoute, la qualité de communication, la gestion de situations sensibles et la posture de conseil constituent le socle commun à l'ensemble des métiers, y compris ceux historiquement peu exposés au client.

MONTÉE EN EXIGENCE DES COMPÉTENCES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

La capacité à organiser son activité, à prioriser et à gérer l'enchaînement de tâches hétérogènes devient essentielle pour maintenir la qualité du travail.

INTÉGRATION PROGRESSIVE DES COMPÉTENCES LIÉES À LA DURABILITÉ

Les enjeux environnementaux s'intègrent directement aux compétences techniques et relationnelles : réparation, seconde vie des produits, discours clair et crédible auprès des clients.



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Métier Employé de libre-service et magasinier 1/2**

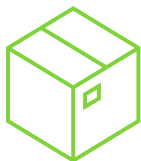
Les compétences de l'Employé de libre-service et du Magasinier évoluent : le métier ne se limite plus à la mise en rayon ou à la gestion physique des stocks : il intègre désormais des activités liées à l'**omnicanalité**, à la **fiabilisation des flux** et à la **durabilité**, dans un environnement où la coordination avec la vente et le service client devient essentielle.

COMPÉTENCES TECHNIQUES ET OPÉRATIONNELLES

- **Gestion des flux logistiques** : réception, contrôle et stockage des marchandises, réassort des rayons, organisation de la réserve, suivi des niveaux de stock et gestion des ruptures.
- **Préparation et traitement des flux omnicanaux** : préparation de commandes clients (click & collect, e-réservations), mise à disposition des produits pour retrait, traitement des retours et réintégration en stock.
- **Outils numériques et traçabilité** : utilisation de logiciels de gestion de stock et de terminaux mobiles, mise à jour fiable des statuts produits, contribution à la traçabilité des flux.
- **Durabilité et gestion responsable des produits** : limitation des pertes, tri des retours, préparation de produits pour réparation, remise en vente ou orientation vers des circuits de seconde vie.

COMPÉTENCES TECHNIQUES ET OPÉRATIONNELLES ÉMERGENTES

- gestion de flux hybrides entre réserve, surface de vente et commandes en ligne,
- participation aux démarches de réduction des déchets et de valorisation des produits,
- vigilance accrue sur la qualité et la traçabilité des marchandises.



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Métier Employé de libre-service et magasinier 2/2**

Compétences organisationnelles

- **Organisation du travail et priorisation** : gestion simultanée des réassorts, des préparations de commandes, des retours et des opérations de rangement, selon les urgences commerciales.
- **Travail en équipe et transversalité** : articulation constante avec la vente, l'accueil et parfois la logistique externe pour assurer la fluidité des parcours clients.
- **Contribution à la performance opérationnelle** : participation à la fiabilité des stocks, à la réduction des pertes et à la disponibilité produit, éléments clés de la performance du point de vente.

Compétences organisationnelles émergentes :

- gestion de la complexité des flux dans des organisations omnicanales,
- rôle accru dans la qualité globale du service rendu au client, même sans contact direct.

Compétences relationnelles et comportementales

- **Posture de service** : même en contact client indirect, contribution à la qualité de l'expérience client via la disponibilité produit, la rapidité de mise en rayon et la fiabilité des préparations.
- **Coordination avec les équipes de vente** : communication fluide avec les vendeurs et l'accueil pour prioriser les urgences (ruptures, retraits clients, retours).
- **Rigueur et fiabilité** : respect des procédures, soin apporté à la manipulation des produits, attention portée aux écarts de stock et aux erreurs de préparation.
- **Adaptabilité et réactivité** : capacité à ajuster son activité face à des priorités changeantes, des pics d'activité ou des imprévus logistiques.

Compétences relationnelles et comportementales émergentes :

- sens accru du service dans des activités historiquement perçues comme "arrière-boutique",
- capacité à travailler sous tension tout en maintenant la qualité et la précision.



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Métier Hôte / hôtesse de caisse 1/2**

Les compétences du métier d'Hôte / Hôtesse de caisse évoluent avec la transformation des parcours clients. Le métier ne se limite plus à l'encaissement : il contribue au **service**, à **l'information** et à **la gestion de la relation client**, en tenant compte des évolutions des outils digitaux, des services associés et des attentes en matière de qualité d'accueil.

COMPÉTENCES TECHNIQUES ET OPÉRATIONNELLES

- **Maîtrise des outils d'encaissement** : utilisation fluide des systèmes de caisse, gestion des différents moyens de paiement, application rigoureuse des procédures de sécurité et de contrôle.
- **Gestion des opérations après-vente courantes** : traitement des retours, échanges, avoirs, remboursements, orientation vers le SAV ou les bons interlocuteurs.
- **Information sur les services et dispositifs commerciaux** : explication des programmes de fidélité, garanties, solutions de livraison, facilités de paiement et services associés.
- **Utilisation d'outils digitaux** : consultation d'informations produits, vérification de disponibilités, gestion de fichiers clients dans le respect des règles RGPD.

COMPÉTENCES TECHNIQUES ET OPÉRATIONNELLES ÉMERGENTES

- contribution à la fluidité des parcours omnicanaux (retraits de commandes, retours issus du e-commerce),
 - application et explication des dispositifs liés à la durabilité (reprises, consignes, seconde vie),
- rôle de relais d'information entre client et équipes de vente ou de service



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Métier Hôte / hôtesse de caisse 2/2**

Compétences organisationnelles

- **Fluidité du parcours client** : contribution à la gestion des flux en caisse, coordination avec les équipes de vente en cas de problème produit, d'erreur de prix ou de besoin d'information complémentaire.
- **Priorisation et gestion du rythme** : adaptation aux pics d'activité, gestion des files d'attente, maintien de la qualité de service malgré la pression temporelle.
- **Travail en équipe** : transmission d'informations aux collègues (incidents, demandes spécifiques, retours fréquents), participation à la continuité du service entre caisse, accueil et surface de vente.

Compétences organisationnelles émergentes :

- participation plus active à la gestion globale de l'expérience client,
- rôle accru dans la cohérence entre les différents points de contact (magasin, web, services).

Compétences relationnelles et comportementales

- **Accueil et posture de service** : création d'un climat de confiance, qualité du premier et du dernier contact avec le client, image positive de l'enseigne.
- **Écoute active et pédagogie** : capacité à expliquer des procédures (retours, garanties, paiements), à clarifier les règles et à rassurer les clients.
- **Gestion des situations sensibles** : traitement de réclamations simples, gestion des tensions ou de l'attente en période d'affluence, maintien d'une attitude professionnelle en toute circonstance.
- **Courtoisie et régulation émotionnelle** : capacité à faire face à la pression, aux incivilités éventuelles ou aux imprévus, tout en conservant une relation respectueuse.

Compétences relationnelles et comportementales émergentes :

- gestion d'interactions plus complexes qu'un simple encaissement,
- rôle croissant dans la fidélisation par la qualité de l'expérience de fin de parcours,
- capacité à gérer simultanément rapidité d'exécution et qualité relationnelle.



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Métier Vendeur conseil 1/2**

Les compétences du métier de **Vendeur conseil** se renforcent avec la montée des attentes clients, l'omnicanalité et les enjeux de durabilité. Le métier évolue d'une logique centrée sur la transaction vers une fonction de **conseil expert, de médiation et de service élargi**, au cœur de l'expérience client.

COMPÉTENCES TECHNIQUES ET OPÉRATIONNELLES

- **Expertise produit et usage** : connaissance approfondie des caractéristiques, usages, conditions d'entretien, réparabilité et durée de vie des produits.
- **Maîtrise des services associés** : capacité à proposer et expliquer les dispositifs de SAV, réparation, reprise, location ou services complémentaires selon les univers.
- **Intégration des parcours omnicanaux** : gestion des commandes en ligne, e-réservations, continuité entre web et magasin, orientation vers les bons canaux ou interlocuteurs.
- **Valorisation de la durabilité** : explication du coût d'usage, de la qualité, de la seconde vie des produits et des solutions responsables proposées par l'enseigne.

COMPÉTENCES TECHNIQUES ET OPÉRATIONNELLES ÉMERGENTES :

- contribution active à la cohérence des parcours digitaux et physiques,
- capacité à intégrer les dimensions environnementales et sociétales dans l'argumentaire de vente,
- rôle accru dans la proposition de solutions complètes plutôt que de simples produits.



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Métier Vendeur conseil 2/2**

Compétences organisationnelles

- **Polyvalence opérationnelle** : articulation entre vente, services, gestion de flux et participation ponctuelle à la mise en valeur de l'offre.
- **Gestion des priorités** : capacité à adapter son activité selon l'affluence, les demandes de service et les tâches annexes.
- **Travail en équipe** : coopération avec logistique, caisse, SAV et management pour assurer la continuité du parcours client.

Compétences organisationnelles émergentes :

- contribution plus active à l'animation commerciale locale et à la visibilité du magasin,
- rôle dans la fluidité des parcours clients complexes.

Compétences relationnelles et comportementales

- **Posture de conseil expert** : crédibilité, capacité à diagnostiquer le besoin réel, à contextualiser l'usage et à recommander une solution adaptée.
- **Accompagnement d'un client informé** : aptitude à compléter, nuancer et sécuriser l'information déjà consultée en ligne.
- **Personnalisation et pédagogie** : capacité à expliquer, démontrer, rassurer et donner du sens à l'achat.
- **Gestion des objections et des comparaisons** : traitement des doutes liés au prix, à la qualité, à la durabilité ou à la concurrence digitale.

Compétences relationnelles et comportementales émergentes :

- médiation dans la relation client (gestion des hésitations, réassurance),
- rôle croissant dans la fidélisation par la qualité du lien et du suivi.



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Métier Vendeur principal – Chef de rayon 1/2**

Les compétences du **Vendeur principal – Chef de rayon** évoluent vers un rôle hybride, à l'interface entre **vente experte, pilotage opérationnel et animation d'équipe**. Le poste prend une dimension plus structurante dans l'organisation du magasin et la qualité du service rendu.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- **Pilotage de la performance de l'univers** : suivi des indicateurs commerciaux, gestion de la disponibilité produit, analyse des ventes et ajustement de l'offre
- **Gestion des flux et des situations complexes** : traitement de retours, réclamations, litiges simples, arbitrage des priorités entre surface et réserve.
- **Animation commerciale de l'offre** : mise en valeur des produits, participation à l'implantation, à la théâtralisation et aux actions d'animation locale.
- **Intégration des enjeux de durabilité** : gestion responsable des stocks, valorisation de produits durables ou réparables, organisation des retours ou reprises.

COMPÉTENCES TECHNIQUES ÉMERGENTES :

- contribution au pilotage des parcours web-to-store (du site internet au magasin),
- rôle de référent sur la qualité de l'expérience client dans l'univers.



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Métier Vendeur principal – Chef de rayon 2/2**

Compétences managériales

- **Coordination d'équipe** : organisation du travail, priorisation des activités, appui au management de proximité.
- **Transmission des savoir-faire** : accompagnement des nouveaux arrivants, diffusion des bonnes pratiques et des standards de service.
- **Interface avec le pilotage du magasin** : relais d'informations vers la direction, participation à la mise en œuvre des décisions opérationnelles.

Compétences managériales émergentes :

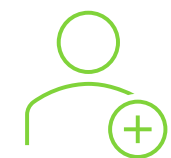
- rôle plus formalisé de référent expérience client ou référent parcours,
- implication accrue dans la fluidité organisationnelle et la continuité du service

Compétences relationnelles et comportementales

- **Posture de référent métier** : soutien aux vendeurs sur la qualité du conseil, la relation client et les bonnes pratiques.
- **Animation et mobilisation** : capacité à entraîner l'équipe autour des objectifs, à harmoniser les pratiques et à maintenir un haut niveau de service.
- **Gestion des interactions clients sensibles** : prise en charge de certaines situations complexes ou conflictuelles.

Compétences relationnelles et comportementales émergentes :

- rôle accru dans la régulation des tensions terrain,
- contribution à la cohérence collective des pratiques de vente et de service.



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Métier Responsable et adjoint de magasin 1/2**

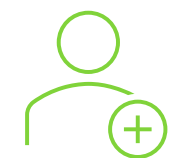
Les compétences du Responsable et de l'Adjoint de magasin s'élargissent : le rôle ne se limite plus à la gestion commerciale du point de vente : il inclut de plus en plus des fonctions de **coordination transversale, de pilotage d'activités hybrides et de management d'équipes polyvalentes**, dans un contexte marqué par la digitalisation, l'omnicanalité et les enjeux de durabilité.

COMPÉTENCES TECHNIQUES ET OPÉRATIONNELLES

- **Gestion et pilotage des opérations** : organisation des flux logistiques (réassorts, commandes omnicanales, retours, stocks), suivi d'indicateurs de performance (CA, rotation des stocks, pertes), formalisation des procédures quotidiennes, supervision du merchandising (linéaires, vitrines, accessibilité).
- **Outils numériques et data** : maîtrise des logiciels de gestion commerciale et de stocks, exploitation de données clients dans le respect du RGPD, veille concurrentielle digitale, sensibilisation à la cybersécurité et encadrement des usages numériques de l'équipe.
- **Durabilité et RSE** : gestion des retours et des produits reconditionnés, intégration progressive des démarches RSE dans l'organisation des flux et des approvisionnements.
- **Contrôles et conformité** : participation aux inventaires, suivi budgétaire (compte d'exploitation, encaissements), respect des obligations réglementaires et commerciales, gestion des litiges fournisseurs ou transporteurs.

COMPÉTENCES TECHNIQUES ET OPÉRATIONNELLES ÉMERGENTES

- pilotage de flux omnicanaux (« du site internet au magasin », retours clients, disponibilité multi-canal),
- gestion opérationnelle de la seconde vie des produits,
- utilisation plus stratégique de la donnée magasin pour orienter les décisions.



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Métier Responsable et adjoint de magasin 2/2**

Compétences managériales et organisationnelles

- **Coordination transversale** : priorisation des tâches, adaptation des plannings aux pics d'activité, articulation entre missions commerciales, logistiques et digitales, animation de briefs et d'entretiens.
- **Leadership fonctionnel** : recrutement et intégration, développement des compétences des équipes (digital, RSE, process), transmission des pratiques, reporting à la direction, représentation externe (partenariats locaux).
- **Stratégie et pilotage** : déclinaison de la politique commerciale, suivi d'objectifs quantitatifs et qualitatifs, veille marché, plan d'animation commerciale, optimisation de la performance (panier moyen, marge).

Compétences managériales et organisationnelles émergentes

- management d'équipes très polyvalentes dans un contexte de ressources contraintes,
- arbitrage permanent entre performance commerciale, qualité de service et contraintes opérationnelles,
- capacité à piloter une organisation plus complexe sans toujours disposer de fonctions support dédiées.

Compétences relationnelles et comportementales

- **Facilitation et communication** : écoute active, rôle de relais entre direction et équipe, capacité à fédérer des équipes aux missions diversifiées, gestion des tensions liées à la charge de travail et aux arbitrages entre vente, logistique et service.
- **Service et accompagnement client** : soutien aux équipes dans la qualité du parcours client omnicanal, animation d'une expérience cohérente entre web et magasin, fidélisation.
- **Posture professionnelle** : rigueur, réactivité, autonomie, esprit d'équipe, capacité à mobiliser et à donner du sens à l'action collective.

Compétences relationnelles et comportementales émergentes

- gestion de situations clients sensibles ou complexes,
- animation d'une culture de service et d'expérience client à l'échelle du magasin.



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Métier Technicien – Restaurateur – Réparateur 1/2**

Les compétences du métier de **Technicien – Restaurateur – Réparateur** se renforcent avec la montée en puissance des services, de la durabilité et de la recherche de différenciation par l'expertise. Le métier évolue d'une logique d'exécution technique vers un rôle plus large d'**expert, de conseiller et de garant de la qualité et de la seconde vie des produits**.

COMPÉTENCES TECHNIQUES ET OPÉRATIONNELLES

- **Diagnostic et intervention technique** : analyse des dysfonctionnements, évaluation de l'état des produits, choix des solutions techniques adaptées, réparation, restauration et maintenance.
- **Contrôle qualité et fiabilité** : vérification de la conformité des interventions, tests de fonctionnement, garantie de sécurité et de performance des produits traités.
- **Estimation et planification des interventions** : évaluation des coûts, des délais et des niveaux d'intervention, capacité à arbitrer entre réparation, remplacement ou remise en état.
- **Intégration des enjeux de durabilité** : contribution directe à l'allongement de la durée de vie des produits, limitation des déchets, tri des pièces, valorisation des composants réutilisables.

COMPÉTENCES TECHNIQUES ET OPÉRATIONNELLES ÉMERG

- **reconditionnement et seconde vie** : préparation de produits pour la revente, remise en état, contrôle qualité des articles repris,
- **traçabilité des interventions** : utilisation d'outils numériques pour le suivi des réparations et la fiabilisation des données,
- **logique service élargie** : participation à des offres de maintenance, d'entretien ou d'accompagnement post-achat.



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Métier Technicien – Restaurateur – Réparateur 2/2**

Compétences organisationnelles

- **Organisation de l'activité technique** : gestion des priorités entre interventions, suivi des dossiers, respect des délais et coordination avec la vente ou l'accueil.
- **Travail en transversalité** : articulation avec les équipes de vente, de logistique et de service client pour assurer la continuité du parcours (diagnostic, devis, intervention, restitution).
- **Adaptation aux flux et aux pics d'activité** : capacité à gérer des volumes variables d'interventions tout en maintenant la qualité.

Compétences organisationnelles émergentes :

- participation à la structuration d'offres de services (réparation, entretien, reprise),
- contribution à l'organisation de circuits de retour, de tri et de remise en état.

Compétences relationnelles et comportementales

- **Posture d'expert et de conseiller technique** : capacité à expliquer les diagnostics, les interventions réalisées et les choix techniques de manière claire et accessible.
- **Pédagogie et réassurance** : aptitude à accompagner le client dans la compréhension de l'usage, de l'entretien et des bonnes pratiques pour prolonger la durée de vie du produit.
- **Fiabilité et sens des responsabilités** : rigueur, précision et respect des engagements pris en matière de qualité et de délais.
- **Relation de confiance durable** : contribution à la fidélisation par la qualité du service rendu et la crédibilité technique.

Compétences relationnelles et comportementales émergentes :

- rôle accru dans la valorisation du savoir-faire de l'enseigne,
- contribution à l'image de qualité et de responsabilité environnementale de l'entreprise.



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Focus fonctions logistique & flux**

Ces fonctions prennent une place croissante dans l'organisation des points de vente, sous l'effet de l'omnicanalité, de la hausse des retours et de la complexification des parcours clients. Cette évolution s'accompagne d'un élargissement et d'une montée en technicité des compétences attendues, qui dépassent désormais la simple exécution logistique pour intégrer davantage de coordination, de traçabilité et de contribution à la qualité du service client.

Compétences techniques et opérationnelles

- **Gestion des flux marchandises** : réception, contrôle, orientation des produits vers la réserve, la surface de vente ou les zones de préparation, en garantissant la fiabilité des entrées et sorties.
- **Préparation des commandes omnicanales** : traitement des commandes click & collect, e-réservations et livraisons magasin, respect des délais, vérification de la conformité des articles préparés.
- **Traitement des retours et réintégration en stock** : tri des produits retournés, évaluation de leur état, réaffectation vers remise en vente, réparation, seconde vie ou déclassement.
- **Suivi des statuts produits et traçabilité** : mise à jour des informations de stock, gestion des statuts multiples (neuf, retourné, à réparer, reconditionné), respect des procédures de traçabilité.
- **Intégration des enjeux de durabilité** : limitation des pertes, tri des retours, orientation des produits vers des filières de réparation, de réemploi ou de recyclage, contribution à la seconde vie des articles.

Compétences techniques et opérationnelles émergentes

- **Diagnostic logistique des produits retournés** : capacité à identifier rapidement l'état et la destination optimale d'un article (remise en stock, réparation, reconditionnement, recyclage).
- **Gestion des flux omnicanaux en temps réel** : utilisation d'outils numériques mobiles pour le suivi des commandes, la mise à jour instantanée des statuts et la coordination entre réserve, surface de vente et canaux digitaux.
- **Traçabilité renforcée des produits et des flux** : fiabilisation des données de stock, suivi des produits d'occasion ou reconditionnés, contribution à la qualité des données nécessaires aux parcours clients omnicanaux.
- **Logique service élargie** : contribution indirecte à la satisfaction client par la rapidité, la fiabilité et la fluidité des opérations logistiques (disponibilité produit, respect des délais de retrait, gestion efficace des retours)



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Focus fonctions logistique & flux**

Compétences organisationnelles

- **Priorisation des flux** : arbitrage entre clients en magasin, commandes à préparer et retours à traiter.
- **Articulation réserve / surface** : organisation des mouvements de marchandises pour garantir la disponibilité produit.
- **Application de procédures** : respect des règles de contrôle, de traçabilité et de gestion des statuts produits.
- **Intégration de missions multiples** : capacité à gérer ces activités en complément d'autres tâches.

Compétences organisationnelles émergentes

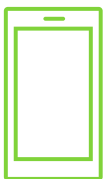
- **Gestion conjointe des flux physiques et digitaux** : organisation intégrant commandes en ligne et flux magasin.
- **Lecture d'indicateurs de flux** : utilisation de données simples (retours, délais, ruptures) pour adapter l'activité.

Compétences relationnelles et comportementales

- **Coordination opérationnelle** : travail étroit avec la vente, l'accueil et les partenaires logistiques pour assurer la continuité des parcours clients.
- **Réactivité et adaptabilité** : ajustement rapide face aux priorités changeantes (clients, commandes, retours).
- **Fiabilité et rigueur** : respect des procédures et précision des informations, garants de la qualité de service.
- **Gestion des pics d'activité** : maintien de l'efficacité sous charge élevée (promotions, saisonnalité, retours).
- **Posture de service indirecte** : conscience de l'impact des flux sur la satisfaction client.

Compétences relationnelles émergentes

- **Adaptation aux environnements hybrides** : aisance dans des organisations mêlant flux physiques et digitaux.
- **Culture client élargie** : intégration de la performance logistique comme levier de qualité de service.



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Focus fonctions digital, visibilité, marketing**

Les fonctions liées au **digital, à la visibilité et au marketing local** se développent progressivement : elles sont souvent exercées en complément d'autres responsabilités et traduisent l'évolution du commerce physique vers une logique de **présence locale renforcée, d'activation commerciale et de continuité des parcours clients** entre le web et le magasin.

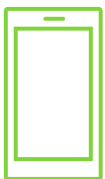
Ces fonctions combinent des compétences techniques numériques, des aptitudes relationnelles orientées animation de la relation client, et des capacités organisationnelles pour intégrer ces activités dans le fonctionnement quotidien du point de vente.

COMPÉTENCES TECHNIQUES ET OPÉRATIONNELLES

- **Contribution à la visibilité digitale du magasin** : mise à jour des informations en ligne, valorisation des produits et services, relais d'offres, d'animations ou d'événements sur les canaux numériques (site, réseaux sociaux, fiches établissement).
- **Appui aux parcours omnicanaux** : gestion opérationnelle des commandes en ligne, e-réservations, click & collect, et articulation fluide entre outils digitaux et activité en magasin.
- **Marketing local opérationnel** : participation à des actions de dynamisation commerciale (événements, mises en avant, communications locales) en lien avec la zone de chalandise.
- **Valorisation des engagements de l'enseigne** : mise en avant des services associés (réparation, reprise, seconde vie) et cohérence du discours sur la durabilité et la qualité de service.

COMPÉTENCES TECHNIQUES ET OPÉRATIONNELLES ÉMERGENTES

- lecture d'indicateurs de visibilité ou d'engagement (consultations, retours clients en ligne),
- coordination avec des prestataires ou outils digitaux centralisés,
- contribution à la e-réputation locale du point de vente.



Analyse des évolutions des compétences par principaux métiers de la branche : **Focus fonctions digital, visibilité, marketing**

Compétences organisationnelles

- **Intégration du digital dans l'activité quotidienne** : capacité à articuler actions de visibilité, gestion des flux omnicanaux et missions commerciales traditionnelles.
- **Priorisation et planification** : organisation des actions de communication et d'animation sans déséquilibrer le fonctionnement du magasin.
- **Coordination avec l'équipe** : relais d'informations, cohérence des messages, articulation entre actions en ligne et expérience vécue en magasin.

Compétences organisationnelles émergentes

- participation à la structuration locale des actions marketing,
- rôle d'interface entre terrain, outils digitaux et éventuels services centraux.

Compétences relationnelles et comportementales

- **Représentation professionnelle du magasin** : capacité à incarner l'image de l'enseigne dans les interactions à distance comme en magasin.
- **Pédagogie et clarté du message** : aptitude à expliquer les services, les modalités de retrait, de retour ou d'accompagnement avant même la venue en magasin.
- **Posture proactive et orientée animation** : capacité à créer du lien avec une clientèle locale, à relayer des informations utiles et à contribuer à une relation suivie.
- **Adaptabilité des modes de communication** : interaction avec des clients à différents moments du parcours (en ligne, en amont de l'achat, après la visite).

Compétences relationnelles et comportementales émergentes

- gestion de micro-communautés locales ou thématiques,
- contribution à des expériences différenciantes via des événements ou animations relayés en ligne.

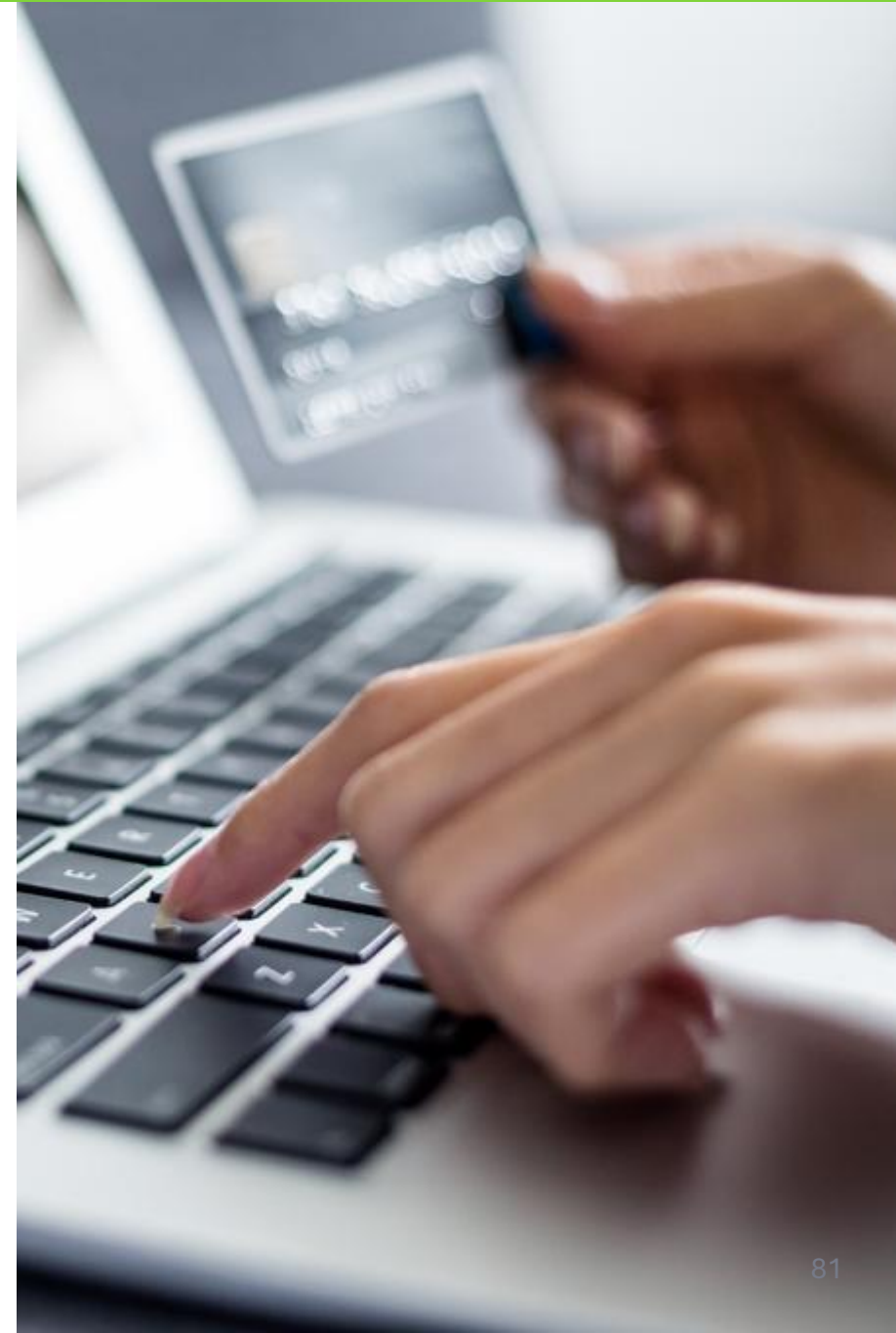


5. Besoins en formation et dispositifs mobilisables

- ✓ Synthèse des besoins de formation identifiés
- ✓ Analyse de l'offre existante : Benchmark des formations et des certifications existantes
- ✓ Adéquation besoins / offres

Synthèse des besoins en formation

- ✓ *Une recomposition des compétences autour de la relation client, du service et de la responsabilité*
- ✓ *Hiérarchisation des besoins à court et moyen terme*
- ✓ *Segments prioritaires de formation*
- ✓ *Formats de formation plébiscités par les entreprises*



Une recomposition des compétences autour de la relation client, du service et de la responsabilité 1/2

Les besoins en formation identifiés s'appuient directement sur les constats issus de l'enquête terrain, et s'inscrivent dans le prolongement direct des transformations des métiers analysées en partie IV. Ils traduisent moins l'émergence de besoins totalement nouveaux que l'accumulation et l'hybridation de compétences désormais indissociables dans les pratiques professionnelles.

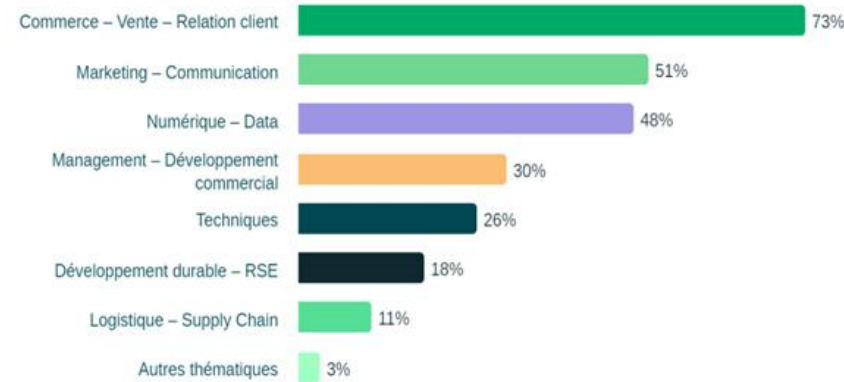
Ces besoins peuvent être structurés autour de **cinq grands champs de compétences interdépendants** :

- **Compétences vente-conseil et relation client augmentée**, intégrant la posture de conseil expert, la justification du prix, la valorisation de la valeur d'usage, la gestion de clients informés et comparateurs, ainsi que l'articulation avec le e-commerce.
- **Compétences techniques et de service**, liées au diagnostic, à la réparation, à l'entretien, au reconditionnement et plus largement aux services associés à la vente, qui renforcent la crédibilité du commerce physique.
- **Compétences digitales opérationnelles**, portant sur l'utilisation des outils CRM, la gestion des avis clients, les dispositifs web-to-store, la visibilité locale et l'usage raisonné des réseaux sociaux.
- **Compétences organisationnelles et managériales**, relatives au pilotage de la polyvalence, à l'organisation du travail, à la coordination des flux et à l'accompagnement des équipes dans des environnements de travail plus complexes.
- **Compétences RSE et conformité**, incluant la traçabilité, la circularité, la capacité à tenir un discours environnemental crédible, ainsi que la maîtrise des normes de sécurité et des obligations réglementaires.

Cette structuration met en évidence que les **besoins en formation** ne peuvent être abordés de manière cloisonnée : ils sont **cumulatifs, transversaux et profondément ancrés dans les situations de travail**.

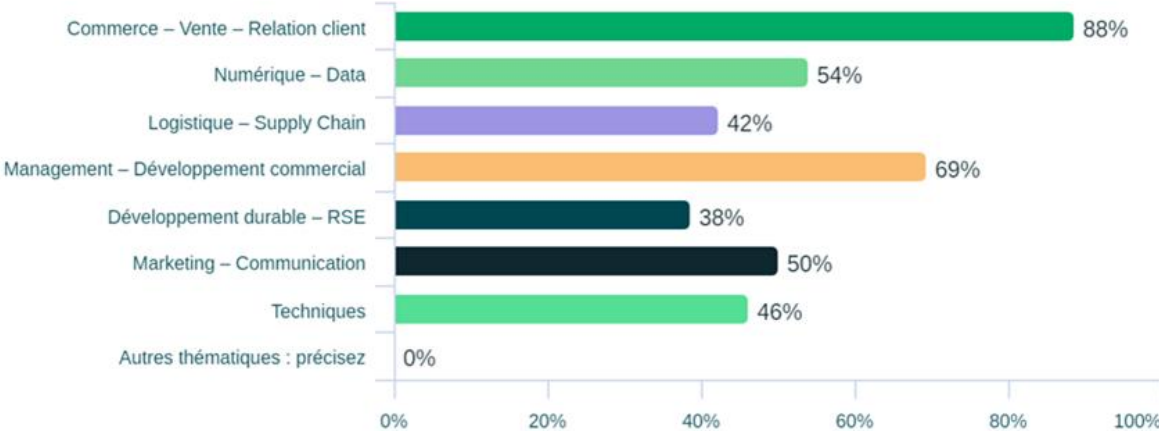
Une recomposition des compétences autour de la relation client, du service et de la responsabilité 2/2

Face aux évolutions des attentes de vos clients, sur quels thèmes vos équipes ont – elles aujourd’hui le plus besoin de formation ?



Source : E-questionnaire Entreprises

Parmi les thématiques suivantes, lesquelles vous sembleraient les plus utiles pour mieux répondre aux évolutions des attentes de vos clients ?



Source : E-questionnaire Salariés

La comparaison des réponses salariés et entreprises met en évidence une convergence forte sur la centralité de la relation client et du numérique. Toutefois, les salariés expriment un besoin plus marqué de structuration managériale et d’accompagnement face à la complexification du travail.

Hiérarchisation des besoins à court et moyen terme 1/2

La distinction entre besoins de court et de moyen terme repose sur plusieurs critères issus de l'analyse des e-questionnaires : le niveau d'urgence exprimé par les entreprises, le caractère déjà présent ou émergent des pratiques dans le quotidien de travail, et le degré de structuration actuel des compétences et des organisations.

À court terme, les besoins de formation concernent des compétences déjà mobilisées au quotidien, mais jugées insuffisamment maîtrisées ou insuffisamment outillées. Elles **conditionnent directement la qualité du service rendu, la performance commerciale et la capacité à répondre aux attentes immédiates des clients**. Il s'agit notamment :

- **Du renforcement des compétences de vente-conseil**, dans un contexte de clients informés, comparateurs et exigeants.
- **De l'appropriation des outils digitaux du quotidien** (CRM, gestion des avis, outils « web-to-store »), largement utilisés mais souvent appris de manière informelle.
- **De la montée en compétences sur les services associés à la vente** (SAV, diagnostic, entretien, reprise), déjà pratiqués mais insuffisamment formalisés.
- **De l'adaptation des managers de proximité à des environnements de travail plus complexes et transversaux**, avec un besoin immédiat d'outils d'organisation, de priorisation et d'accompagnement des équipes.

Ces besoins relèvent du court terme car ils correspondent à des pratiques existantes, génératrices de tensions opérationnelles immédiates, et dont l'amélioration est perçue comme indispensable au fonctionnement courant des entreprises.



Hiérarchisation des besoins à court et moyen terme 2/2

À moyen terme, les besoins de formation portent sur des transformations plus structurelles, encore en cours de déploiement ou insuffisamment stabilisées. Ils nécessitent une montée en compétences progressive, des ajustements organisationnels et, dans certains cas, une évolution des modèles économiques.

Ils concernent notamment :

- **La maîtrise des logiques de circularité** (reconditionnement, logistique inverse, traçabilité), encore hétérogènes et partiellement expérimentales.
- **Le développement de compétences en pilotage, organisation et coordination**, particulièrement dans les petites structures.
- **L'intégration des enjeux RSE et réglementaires** dans les pratiques professionnelles.
- **La sécurisation des parcours professionnels** comme levier d'attractivité et de fidélisation.

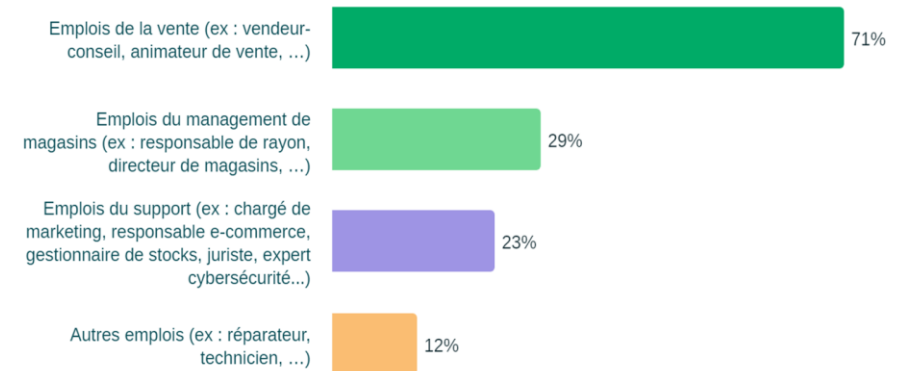
Ces besoins relèvent du moyen terme car ils supposent une structuration progressive des pratiques et une anticipation des évolutions futures de la branche.

Segments prioritaires de formation

Les besoins de formation varient selon les profils, mais les résultats des e-questionnaires font clairement ressortir plusieurs **segments prioritaires** :

- Les **vendeurs et vendeurs-conseils**, en première ligne face à la diversification des attentes clients.
- Les **responsables de magasin et managers de proximité**, fortement sollicités sur les plans organisationnel, humain et opérationnel.
- Les **salariés exerçant des fonctions techniques ou de service** (réparation, diagnostic, logistique).
- Les **petites entreprises**, pour lesquelles la formation constitue un levier central de professionnalisation, malgré de fortes contraintes de temps et de ressources.

Quels emplois ont été les plus impactés par ces évolutions ?



Les métiers de la vente, du management de proximité et des fonctions support sont les plus impactés par les évolutions récentes, ce qui en fait des cibles prioritaires pour les actions de formation.

Source E-questionnaire Entreprises

Formats de formation plébiscités par les entreprises 1/4

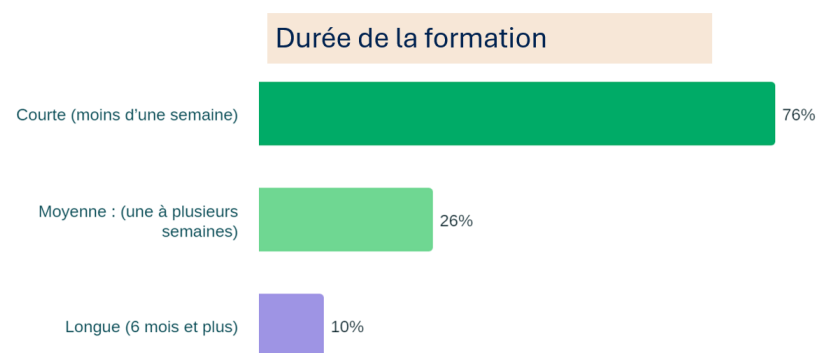
L'analyse des retours recueillis met également en lumière les modalités de formation perçues comme les plus adaptées pour accompagner ces besoins en compétences.

- Des formats de formation courts privilégiés par les entreprises, mais une attente de formats plus intermédiaires chez les salariés

Les entreprises privilégient très nettement des formats courts (moins d'une semaine), jugés plus compatibles avec les contraintes organisationnelles et plus facilement mobilisables dans l'activité quotidienne. Ces formats sont perçus comme immédiatement applicables en situation de travail et favorisent une montée en compétences rapide sur des besoins ciblés.

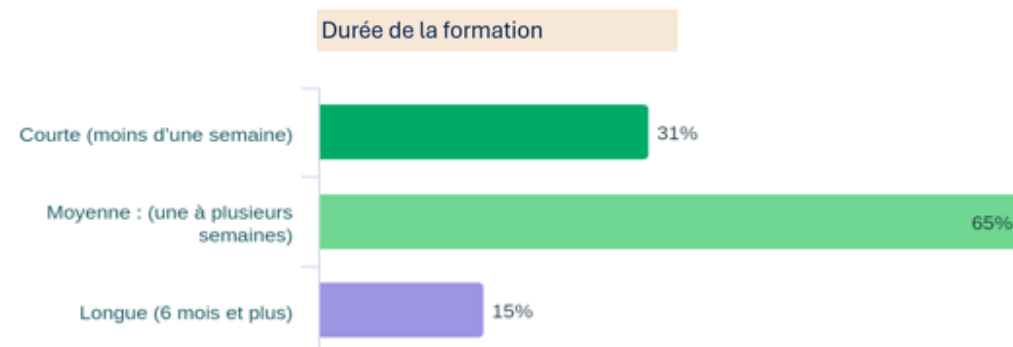
Pour les salariés, les formats d'une durée intermédiaire (de quelques semaines) apparaissent toutefois comme les plus adaptés pour permettre une appropriation plus approfondie des compétences. Ces résultats traduisent ainsi un écart de perception entre recherche d'efficacité immédiate pour les entreprises et besoin de temps d'apprentissage plus structurant pour les salariés.

Quels formats de formation vous paraissent le plus pertinent pour permettre à vos équipes de s'adapter aux évolutions des attentes de vos clients ?



Source E-questionnaire Entreprises

Quels formats de formation vous sembleraient les plus adaptés pour vous permettre de mieux vous former face aux évolutions des attentes clients ?



Source E-questionnaire Salariés

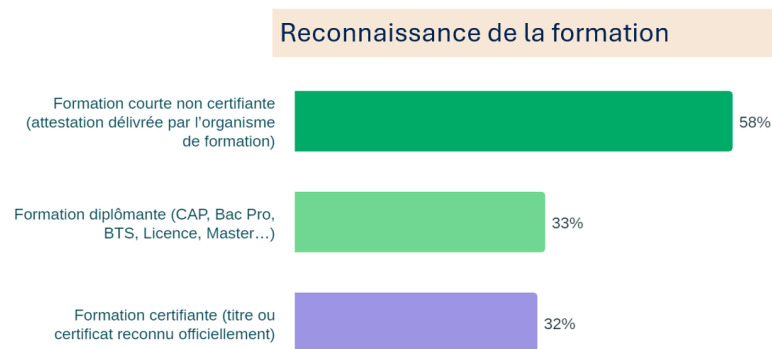
Formats de formation plébiscités par les entreprises 2/4

- Une reconnaissance différenciée de la formation selon les publics : utilité immédiate pour les entreprises, reconnaissance des certifications pour les salariés

Les entreprises accordent une importance particulière aux formations courtes non certifiantes, assorties d'une attestation délivrée par l'organisme de formation, jugées plus directement mobilisables pour répondre aux besoins opérationnels des équipes en poste. Cette préférence traduit une attente de professionnalisation rapide et ciblée, davantage que de parcours longs de qualification.

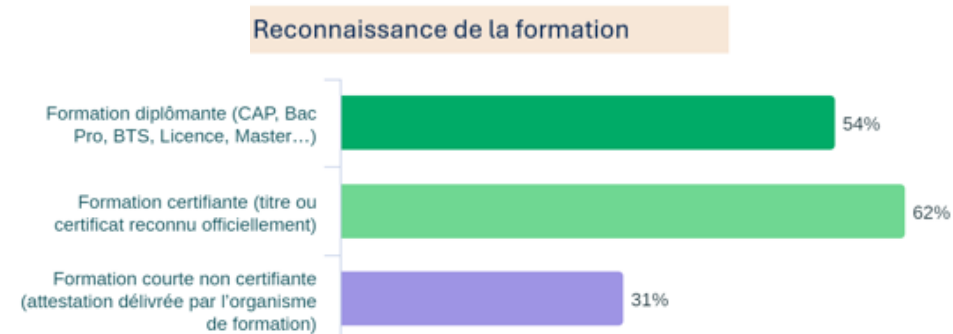
Pour les salariés, les formations certifiantes ou diplômantes restent toutefois fortement valorisées, car elles offrent une reconnaissance officielle des compétences et des perspectives d'évolution professionnelle. Ces résultats soulignent ainsi un équilibre à trouver entre efficacité opérationnelle à court terme et sécurisation des parcours professionnels à plus long terme.

Quels formats de formation vous paraissent le plus pertinent pour permettre à vos équipes de s'adapter aux évolutions des attentes de vos clients ?



Source E-questionnaire Entreprises

Quels formats de formation vous sembleraient les plus adaptés pour vous permettre de mieux vous former face aux évolutions des attentes clients ?



Source E-questionnaire Salariés

Formats de formation plébiscités par les entreprises 3/4

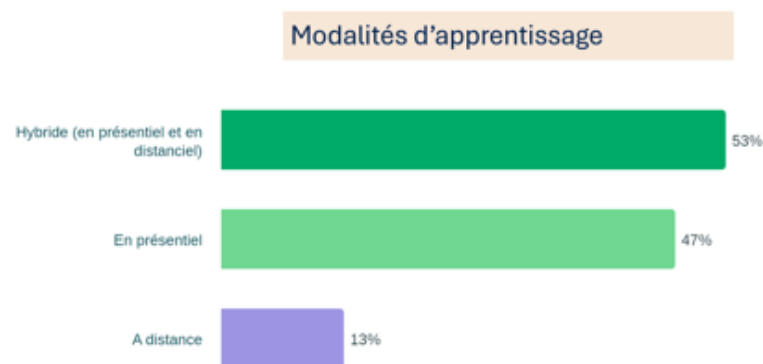
- Une préférence marquée pour des modalités d'apprentissage hybrides

Les entreprises plébiscitent les dispositifs hybrides combinant présentiel et distanciel, jugés plus souples et adaptés aux contraintes d'activité.

Le présentiel reste fortement valorisé pour les formations liées à la relation client, aux gestes professionnels et aux mises en situation. Le tout-distanciel apparaît nettement moins adapté aux réalités du secteur.

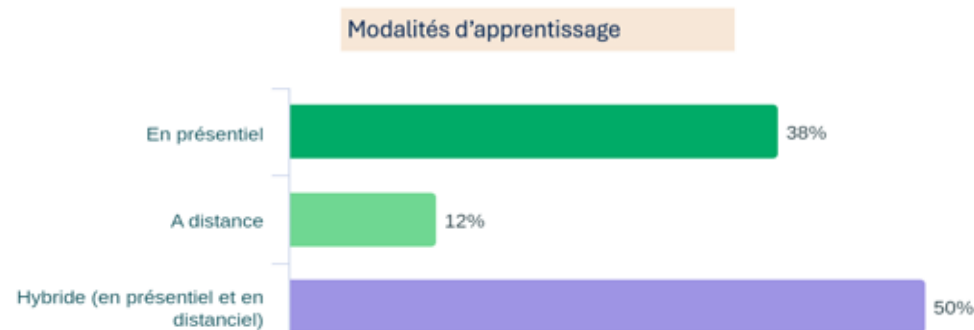
Les salariés expriment des attentes similaires en matière de modalités pédagogiques, privilégiant également des formats concrets, interactifs et directement mobilisables dans l'activité.

Quels formats de formation vous paraissent le plus pertinent pour permettre à vos équipes de s'adapter aux évolutions des attentes de vos clients ?



Source E-questionnaire Entreprises

Quels formats de formation vous sembleraient les plus adaptés pour vous permettre de mieux vous former face aux évolutions des attentes clients ?



Source E-questionnaire Salariés

Formats de formation plébiscités par les entreprises 4/4

• Des leviers d'accès à la formation perçus différemment

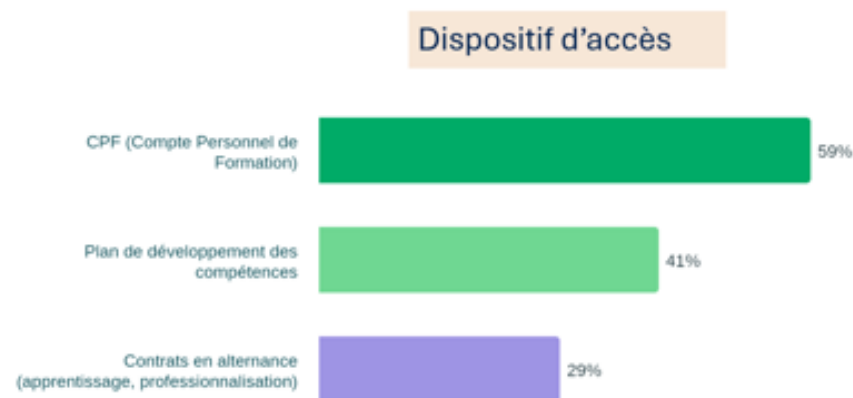
Les entreprises identifient le Compte Personnel de Formation (CPF) comme le principal levier d'accès à la formation, devant le plan de développement des compétences. Cette donnée traduit une responsabilisation croissante des salariés dans leurs parcours, tout en soulignant l'importance d'un accompagnement par l'employeur.

Les salariés, pour leur part, expriment une attente plus forte en faveur de la mobilisation du Plan de développement des compétences, perçu comme le cadre prioritaire pour accéder à la formation (73 % des répondants).

Le CPF reste mobilisé (54 %), mais apparaît moins central dans leur représentation.

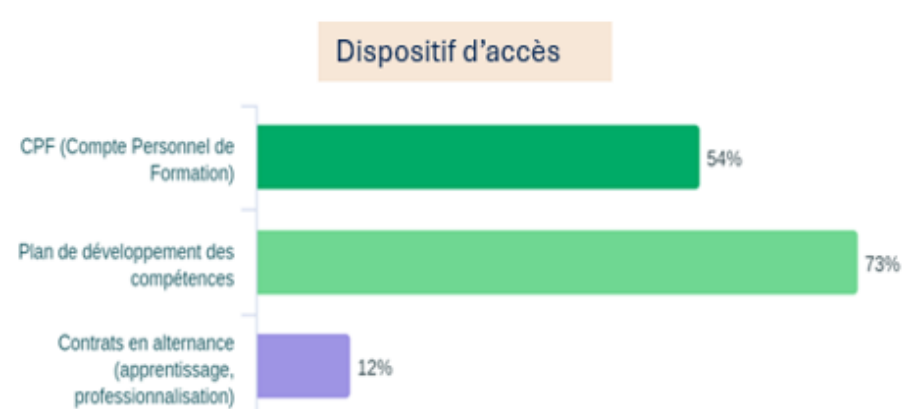
Les contrats en alternance sont perçus, dans les deux cas, comme des dispositifs complémentaires.

Quels formats de formation vous paraissent le plus pertinent pour permettre à vos équipes de s'adapter aux évolutions des attentes de vos clients ?



Source E-questionnaire Entreprises

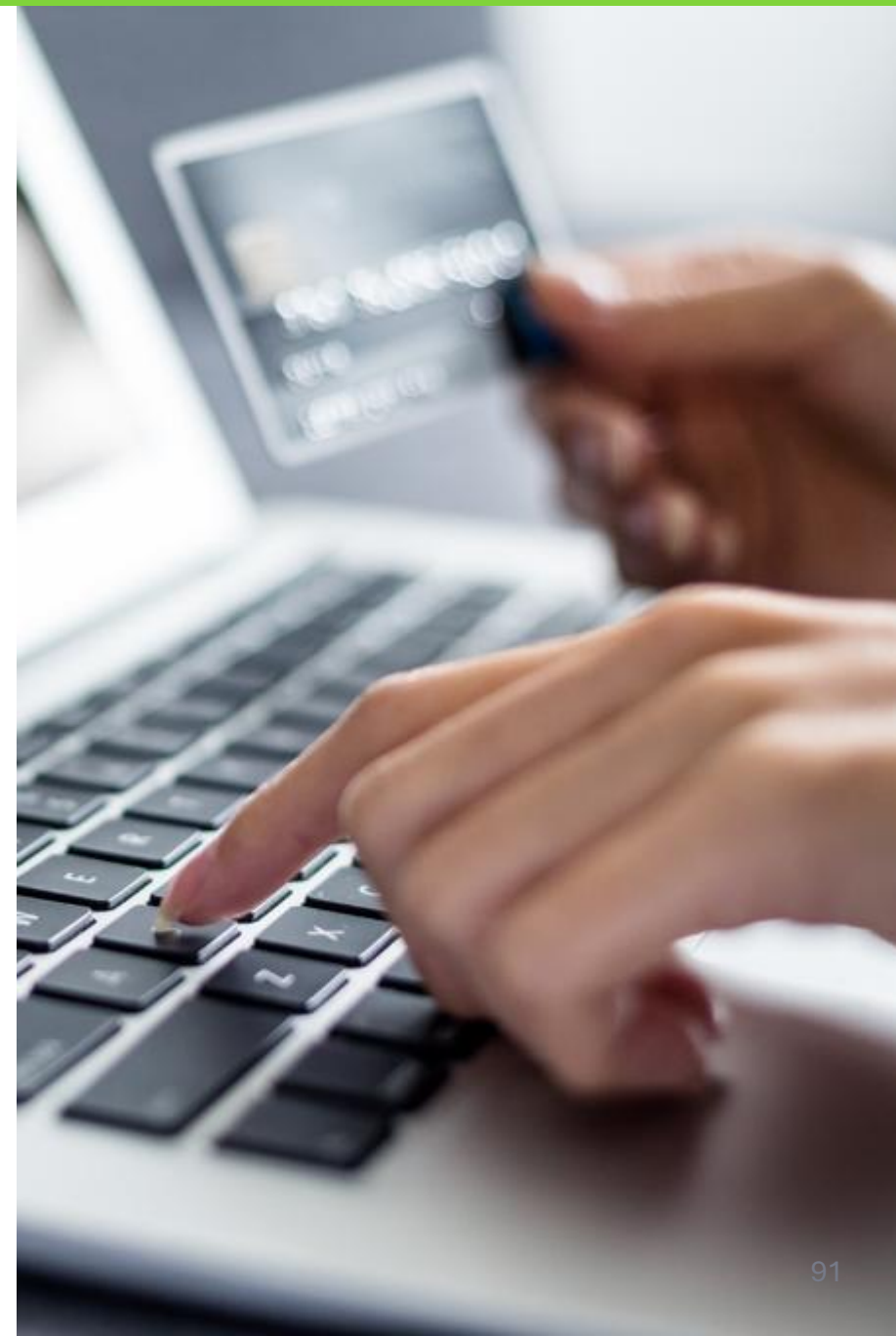
Quels formats de formation vous sembleraient les plus adaptés pour vous permettre de mieux vous former face aux évolutions des attentes clients ?



Source E-questionnaire Salariés

Analyse de l'offre existante : benchmark des formations et des certifications existantes

- ✓ *Formations de l'Opcommerce - catalogue Click&Form*
- ✓ *Certifications existantes*
- ✓ *Contrats d'apprentissage*
- ✓ *Contrats de professionnalisation*
- ✓ *Les thématiques / spécialités des formations financées par l'Opcommerce (click & Form)*
- ✓ *Les bénéficiaires des formations financées par l'Opcommerce (Click & Form)*
- ✓ *Typologie des organismes, formats pédagogiques et publics cibles*



Formations de l'Opcommerce - catalogue Click&Form

L'Opcommerce propose, via la plateforme Click&Form, **un catalogue d'environ 1 000 formations courtes et opérationnelles**, accessibles aux entreprises adhérentes afin de soutenir le développement des compétences des salariés, en présentiel ou à distance.

L'offre de formations Click&Form de l'Opcommerce

- Les formations Click&Form s'inscrivent directement dans le cadre du plan de développement des compétences des entreprises. Elles permettent un accès facilité à des actions ciblées, immédiatement mobilisables et finançables, ce qui répond aux contraintes opérationnelles fortes des TPE et PME majoritaires dans la branche CDNA.
- La qualité de l'offre est garantie par la sélection d'environ 100 organismes référencés par l'Opcommerce, assurant ainsi une couverture fiable et homogène des besoins. Les modalités de financement varient selon la taille des entreprises : pour les structures de moins de 50 salariés, la prise en charge est définie par la branche ; pour celles de plus de 50 salariés, les tarifs sont négociés par l'Opcommerce auprès des organismes de formation sélectionnés.

1 000
formations



Principales thématiques :

- Bureautique et informatique.
- Commerce, vente, marketing.
- Comptabilité, gestion, fiscalité.
- Cybersécurité.
- Efficacité professionnelle et développement personnel.
- Langues vivantes.
- Management.
- RSE, QVT et marque employeur.
- Ressources humaines.
- Transport, logistique, sécurité.

Intérêt pour la branche du commerce de détail non alimentaire (CDNA)

Les thématiques proposées dans le cadre de Click&Form recouvrent directement les compétences prioritaires identifiées pour la branche CDNA, en apportant des réponses opérationnelles aux transformations en cours dans les métiers du commerce spécialisé.

- Accompagner la transformation numérique des points de vente (e-commerce, réseaux sociaux, cybersécurité, outils digitaux).
- Renforcer les compétences cœur de métier (vente, relation client, merchandising, management de proximité).
- Soutenir l'attractivité et la fidélisation via des formations RSE, QVT et marque employeur.
- Outiller les entreprises dans la gestion des compétences, en particulier les TPE, grâce à une offre prête à l'emploi et finançable.

Certifications existantes

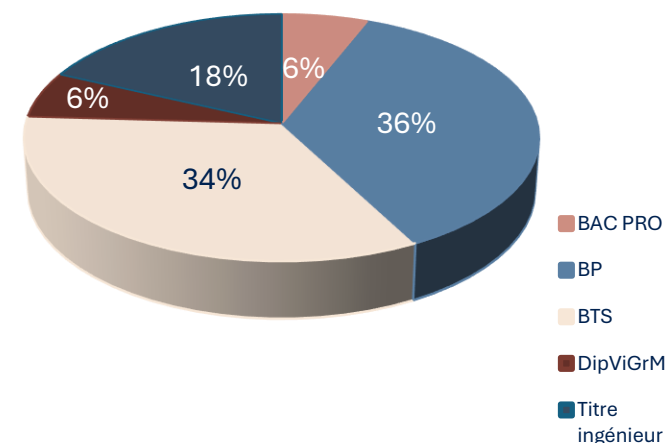
L'analyse de la répartition des certifications inscrites au référentiel des Niveaux de Prise en Charge (NPEC) permet de mieux comprendre la manière dont les financements de l'apprentissage soutiennent ou contraignent le développement des compétences dans la Branche du CDNA. En observant la structure des diplômes et titres concernés, il devient possible d'identifier les niveaux de qualification qui peuvent être mobilisés par les entreprises du secteur, de mesurer l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins opérationnels des magasins, et d'anticiper les ajustements nécessaires pour accompagner les évolutions du métier. Cette lecture constitue ainsi un levier stratégique pour éclairer les décisions de la branche en matière de structuration des parcours, de dialogue avec les CFA et d'adaptation des certifications aux transformations du retail.

La répartition des types de diplômes met en évidence une orientation marquée vers des **certifications professionnalisantes de niveau intermédiaire**, directement reliées aux besoins opérationnels des entreprises. Les BTS représentent à eux seuls 34 % des certifications, confirmant leur rôle central dans la structuration des compétences commerciales, organisationnelles et techniques de la branche. Les brevets professionnels (BP) constituent également un pilier important de l'offre, avec 36 % des certifications, traduisant une logique de montée en compétences progressive et d'ancrage dans les métiers de terrain.

Les baccalauréats professionnels représentent 6 % des certifications, tandis que les diplômes de type DipViGrM comptent également pour 6 %, illustrant une présence plus ciblée de parcours qualifiants spécifiques ou sectoriels. La part des titres d'ingénieur, qui s'élève à 18 %, révèle l'existence de besoins plus ponctuels en expertise avancée, en structuration, en pilotage ou en innovation, notamment dans des fonctions support, logistiques, digitales ou managériales. Ces certifications de niveau supérieur ne constituent toutefois pas le cœur de la demande de la branche, qui reste majoritairement orientée vers des profils opérationnels immédiatement mobilisables.

Dans son ensemble, cette répartition confirme le positionnement stratégique de la branche CDNA sur **une offre de formation visant prioritairement l'employabilité, la professionnalisation et l'adaptation rapide aux évolutions des métiers**, tout en conservant une capacité à répondre à des besoins plus spécialisés ou émergents.

Panorama des diplômes inscrits au référentiel des NPEC pour la branche CDNA



Source : France Compétences CDNA - Référentiel-des-NPEC 04.09.25

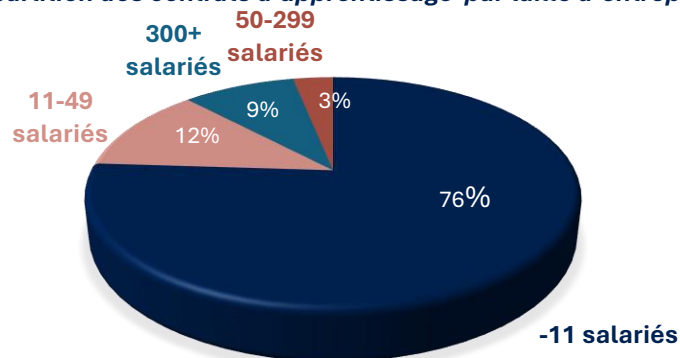
Contrats d'apprentissage 1/2

L'analyse des **9 291 contrats d'apprentissage financés par la branche** du commerce de détail non alimentaire (CDNA) sur l'année 2025 permet d'éclairer l'offre de formation effectivement mobilisée par les entreprises.

Les données montrent que **l'apprentissage est très majoritairement porté par les TPE**, qui concentrent l'essentiel des contrats, traduisant son rôle de levier direct d'intégration et de gestion des compétences dans les petites structures.

Les certifications préparées confirment une **orientation prioritaire vers les métiers du cœur d'activité commerciale**, avec une **prédominance de diplômes opérationnels** directement liés à la vente et à la relation client, principalement à des niveaux intermédiaires de qualification.

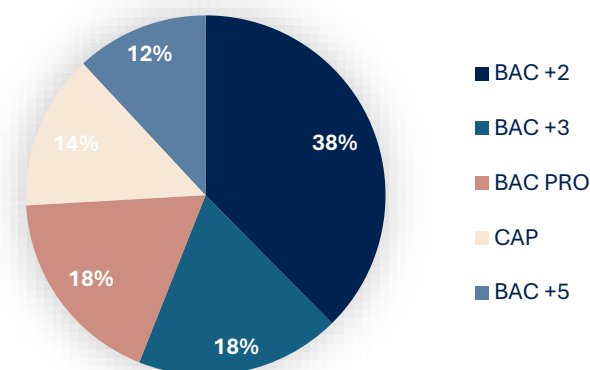
Répartition des contrats d'apprentissage par taille d'entreprise



Le recours à l'apprentissage est très majoritairement porté par les TPE, qui concentrent près des trois quarts des contrats engagés, confirmant que ce dispositif constitue avant tout un levier opérationnel de recrutement et de transmission des compétences pour les plus petites structures.

Source : Alt CCAP CDNA

Répartition des contrats d'apprentissage par niveau fiche RNCP

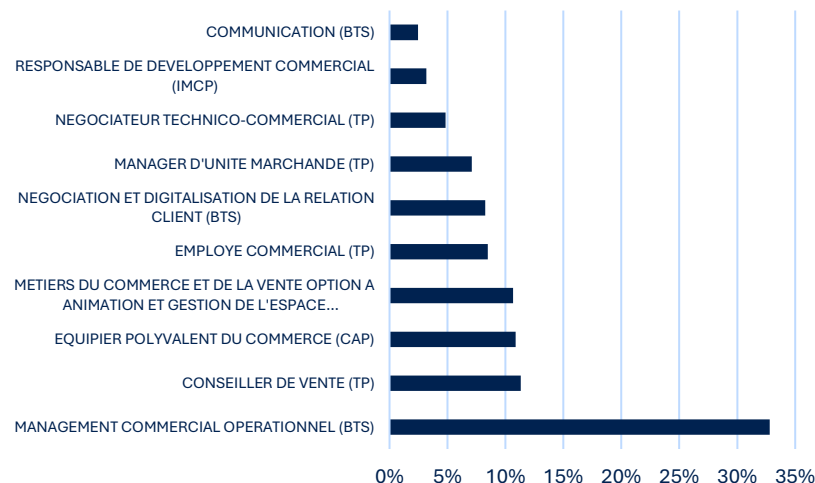


La répartition des contrats d'apprentissage par niveau RNCP met en évidence une concentration sur les niveaux intermédiaires (CAP à Bac+2), tout en révélant une présence significative de formations de niveau supérieur (Bac+3 et Bac+5), traduisant un usage de l'alternance à la fois pour l'acquisition de compétences opérationnelles et pour des parcours de qualification plus avancés. Source : Alt CCAP CDNA

Contrats d'apprentissage 2/2

Cette orientation prioritaire vers les métiers du cœur d'activité commerciale se traduit notamment par une **concentration autour de certifications structurantes telles que le BTS Management Commercial Opérationnel**, qui concentre à lui seul près d'un tiers des contrats, aux côtés du TP Conseiller de vente, du CAP Équipier polyvalent et du Bac professionnel Métiers du commerce.

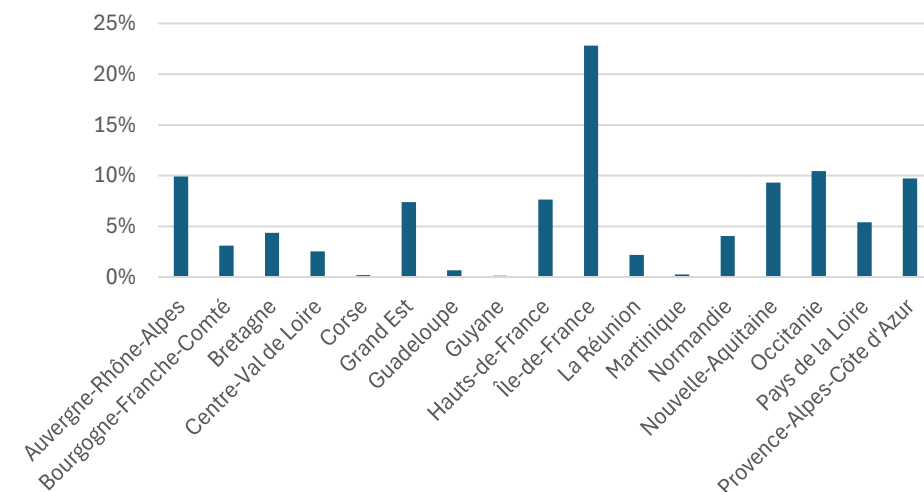
TOP 10 des certifications visées : répartition des contrats d'apprentissage par intitulé de diplôme



Le Top 10 des certifications préparées montre une structuration autour de diplômes cœur de métier, dominée par le BTS Management Commercial Opérationnel qui concentre à lui seul près d'un tiers des contrats, confirmant une orientation de l'apprentissage vers les fonctions de relation client et de vente opérationnelle. Source : Alt CCAP CDNA

Enfin, la répartition territoriale témoigne d'une mobilisation sur l'ensemble du territoire, avec une **concentration plus marquée dans les régions à forte densité économique**, en cohérence avec la structuration du tissu commercial. Dans son ensemble, **l'apprentissage apparaît ainsi comme un dispositif structurant**, mobilisé pour répondre aux besoins immédiats de professionnalisation tout en soutenant la dynamique d'emploi au plus près des réalités des entreprises de la branche.

Répartition des contrats d'apprentissage par région



La répartition territoriale des contrats d'apprentissage couvre l'ensemble du territoire, avec une concentration plus marquée en Île-de-France et dans les grandes régions économiques. Source : Alt CCAP CDNA

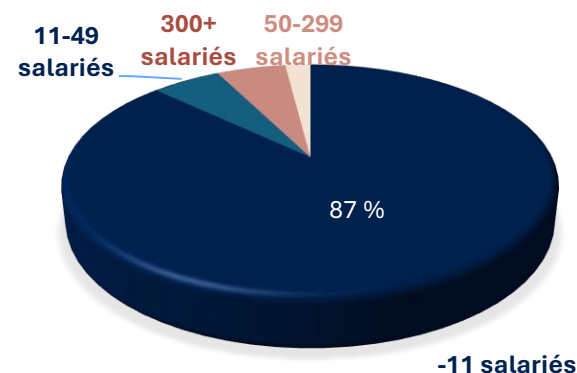
Contrats de professionnalisation 1/2

L'analyse des **213 contrats de professionnalisation** mobilisés au sein de la branche du commerce de détail non alimentaire (CDNA) en 2025 met en évidence un dispositif principalement utilisé comme outil d'ajustement des compétences.

Les données montrent que le contrat de professionnalisation est **largement porté par les très petites entreprises**, traduisant son rôle de levier souple de recrutement et d'accompagnement des parcours professionnels.

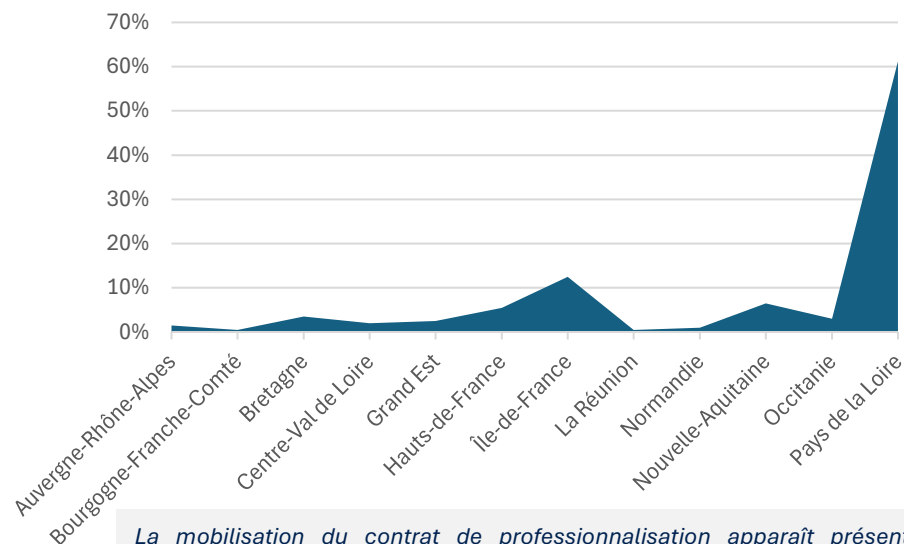
Le profil des bénéficiaires confirme également **une utilisation orientée vers l'insertion et la reconversion professionnelle**, avec une présence marquée des jeunes adultes mais aussi des actifs plus expérimentés.

Répartition des contrats de professionnalisation par taille d'entreprise



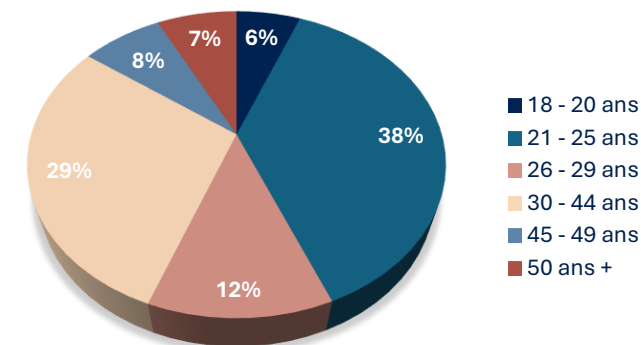
Les contrats de professionnalisation sont très majoritairement mobilisés par les entreprises de moins de 11 salariés, confirmant l'ancrage du dispositif dans les besoins des plus petites structures. Source Alt CPRO 2025 CDNA

Répartition des contrats de professionnalisation par région



La mobilisation du contrat de professionnalisation apparaît présente sur l'ensemble du territoire, mais avec une concentration particulièrement forte en Pays de la Loire, traduisant des dynamiques locales spécifiques d'appropriation du dispositif plutôt qu'un simple reflet du poids économique des régions. Source Alt CPRO 2025 CDNA

Répartition des contrats de professionnalisation par âge



La répartition par âge met en évidence une prédominance des 21-25 ans, tout en illustrant que le dispositif bénéficie également à des publics plus avancés dans leur parcours professionnel. Source Alt CPRO 2025 CDNA

Contrats de professionnalisation 2/2

Les contrats de professionnalisation présentent une forte polarisation autour des **fonctions commerciales au sens large, incluant le management de proximité et le marketing opérationnel**.

Trois formations concentrent à elles seules près de 6 contrats sur 10 :

- Assistant marketing – niveau 4 (Bac) : 36,32 %
- Responsable de magasin – niveau 6 (Bac+3) : 14,43 %
- animateur d'équipe magasin – niveau 5 (Bac+2) : 10,45 %

Ces formations traduisent les principaux métiers visés par le dispositif.

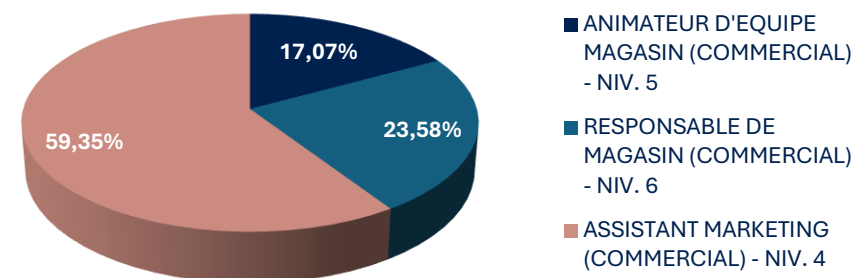
Toutefois, **cette concentration coexiste avec une grande diversité de parcours plus marginaux** (RH, logistique, IT, marketing digital, métiers artisanaux, etc.), généralement autour de 0,5 % à 2 % chacun. Cette dispersion illustre l'usage du contrat de professionnalisation comme levier de reconversion, de spécialisation ou d'adaptation des compétences.

La lecture croisée des formations préparées et du niveau de formation visé apporte un éclairage complémentaire :

- La répartition par intitulé de formation met en évidence les métiers vers lesquels s'orientent les parcours.
- Le niveau de formation visé montre que ces parcours sont majoritairement mobilisés dans une logique de montée en compétences plutôt que dans une perspective d'obtention d'un diplôme complet.

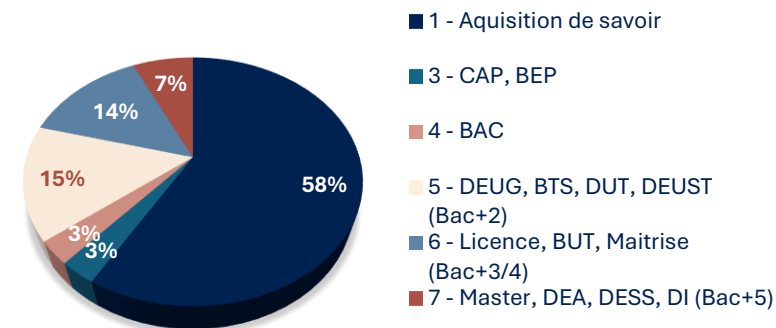
Ainsi, le contrat de professionnalisation apparaît comme **un levier d'accès à des fonctions commerciales ou d'encadrement, tout en permettant des trajectoires plus diversifiées d'évolution ou de repositionnement professionnel**.

TOP 3 des contrats de professionnalisation par intitulé de formation



Près de 6 contrats sur 10 se concentrent sur trois formations commerciales (Assistant marketing, Responsable de magasin et Animateur d'équipe). Source Alt CPRO 2025 CDNA

Top 6 des contrats de professionnalisation par niveau de formation visé



Dans plus de la moitié des cas (58 %), le contrat de professionnalisation est mobilisé dans une logique d'acquisition de compétences plutôt que de certification complète. Source Alt CPRO 2025 CDNA

Les thématiques / spécialités des formations financées par l'Opcommerce (click & Form)

L'offre de formation de l'Opcommerce est majoritairement professionnalisante et alignée sur les métiers en tension et à forte employabilité. Elle s'organise autour de grands blocs thématiques relativement stables, qui correspondent aux besoins opérationnels immédiats des entreprises et à la structure des emplois dans la branche.

Trois spécialités dominent nettement et constituent le cœur de l'activité de formation. Les formations liées à la **sécurité des biens et des personnes** représentent 22,5 % des dossiers financés, soit 261 dossiers. Elles sont suivies par les formations **en transport, manutention et magasinage**, qui concentrent 21,3 % des dossiers, soit 247 dossiers, traduisant l'importance stratégique des compétences liées à la gestion des flux, à la logistique et à l'organisation opérationnelle des points de vente. Les **formations en management et administration générale des entreprises** représentent 11 % des dossiers, avec 128 dossiers, confirmant la montée en charge des besoins d'encadrement, de pilotage et d'organisation dans un contexte de complexification des activités.

À elles seules, ces trois spécialités regroupent plus de 45 % des dossiers de formation, ce qui illustre le positionnement prioritaire de l'offre sur des compétences directement mobilisables et essentielles au fonctionnement quotidien des entreprises du CDNA.

Le top 10 des formations financées par l'Opcommerce



Le reste de l'offre se répartit entre plusieurs thématiques complémentaires. Les formations en commerce et vente représentent 10,7 % des parcours, confirmant leur rôle structurant pour la branche. Elles sont complétées par des formations en langues vivantes (6,7 %), en communication et information (6,1 %), en compétences comportementales ou soft skills (5,5 %), en secrétariat et bureautique (3,7 %), en bâtiment et finitions (3,6 %) ainsi qu'en informatique, systèmes d'information et réseaux (3,2 %). Cet ensemble témoigne de l'existence d'un socle de compétences transversales nécessaire à l'exercice des métiers du commerce, sans toutefois constituer le cœur majoritaire des volumes de formation.

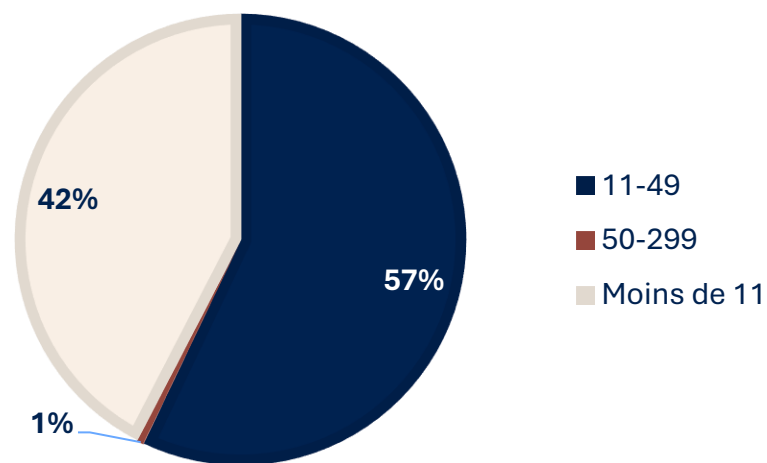
En revanche, les formations explicitement dédiées à la RSE, à l'économie circulaire ou à la transition écologique demeurent encore marginales dans les volumes observés. Cette situation contraste avec la montée en visibilité de ces enjeux dans les discours stratégiques et les pratiques émergentes des entreprises, et met en évidence un décalage entre les transformations à l'œuvre dans les métiers et la structuration actuelle de l'offre de formation.

Les bénéficiaires des formations financées par l'Opcommerce (Click & Form)

Les formations financées par l'Opcommerce bénéficient très majoritairement aux petites et moyennes entreprises du commerce de détail non alimentaire. Sur les 1 163 formations dispensées, plus de 99 % concernent des structures de moins de 50 salariés, avec une part importante d'entreprises de moins de 11 salariés, ce qui souligne le rôle clé de l'Opcommerce dans l'accès à la formation des TPE et PME.

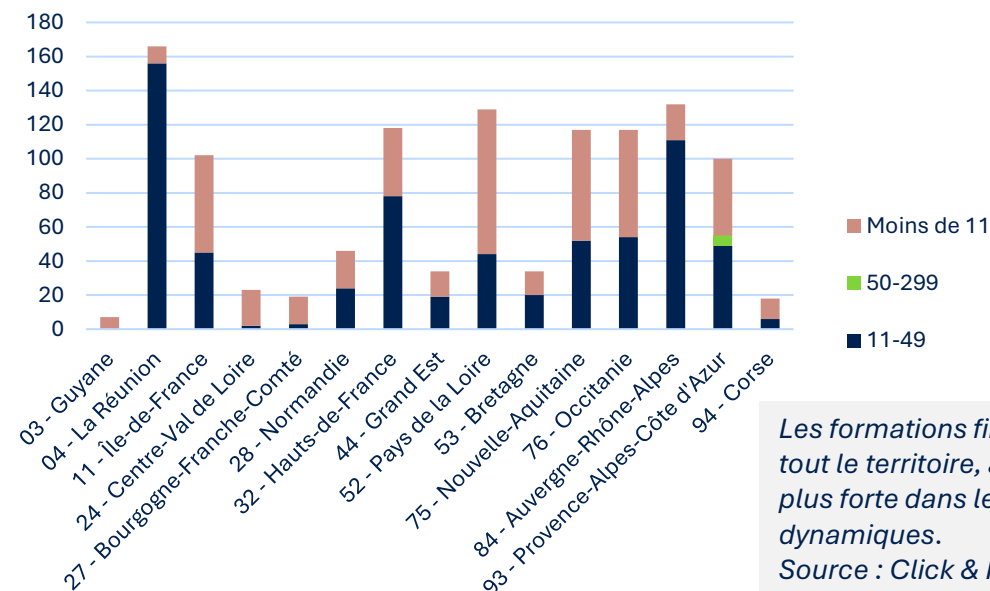
La répartition régionale met par ailleurs en évidence une diffusion large des actions de formation sur l'ensemble du territoire, avec des volumes particulièrement élevés dans certaines régions dynamiques du commerce, traduisant à la fois des besoins importants en montée en compétences et une bonne mobilisation des dispositifs de financement.

Répartition des formations financées par taille de structure



Les formations financées par la branche bénéficient très majoritairement aux entreprises de moins de 50 salariés, avec une part particulièrement importante de structures de moins de 11 salariés
Source : Click & Form 2025

Répartition des formations financées par taille et par région



Les formations financées couvrent tout le territoire, avec une intensité plus forte dans les régions les plus dynamiques.
Source : Click & Form 2025

Typologie des organismes, formats pédagogiques et publics cibles

L'offre de formation mobilisée par la branche repose sur un **écosystème diversifié d'acteurs, associant des organismes de branche et partenaires institutionnels, des CFA spécialisés dans l'alternance, des organismes privés de formation et des acteurs territoriaux**. Cette diversité permet une couverture relativement large des besoins, tant en formation initiale qu'en formation continue.

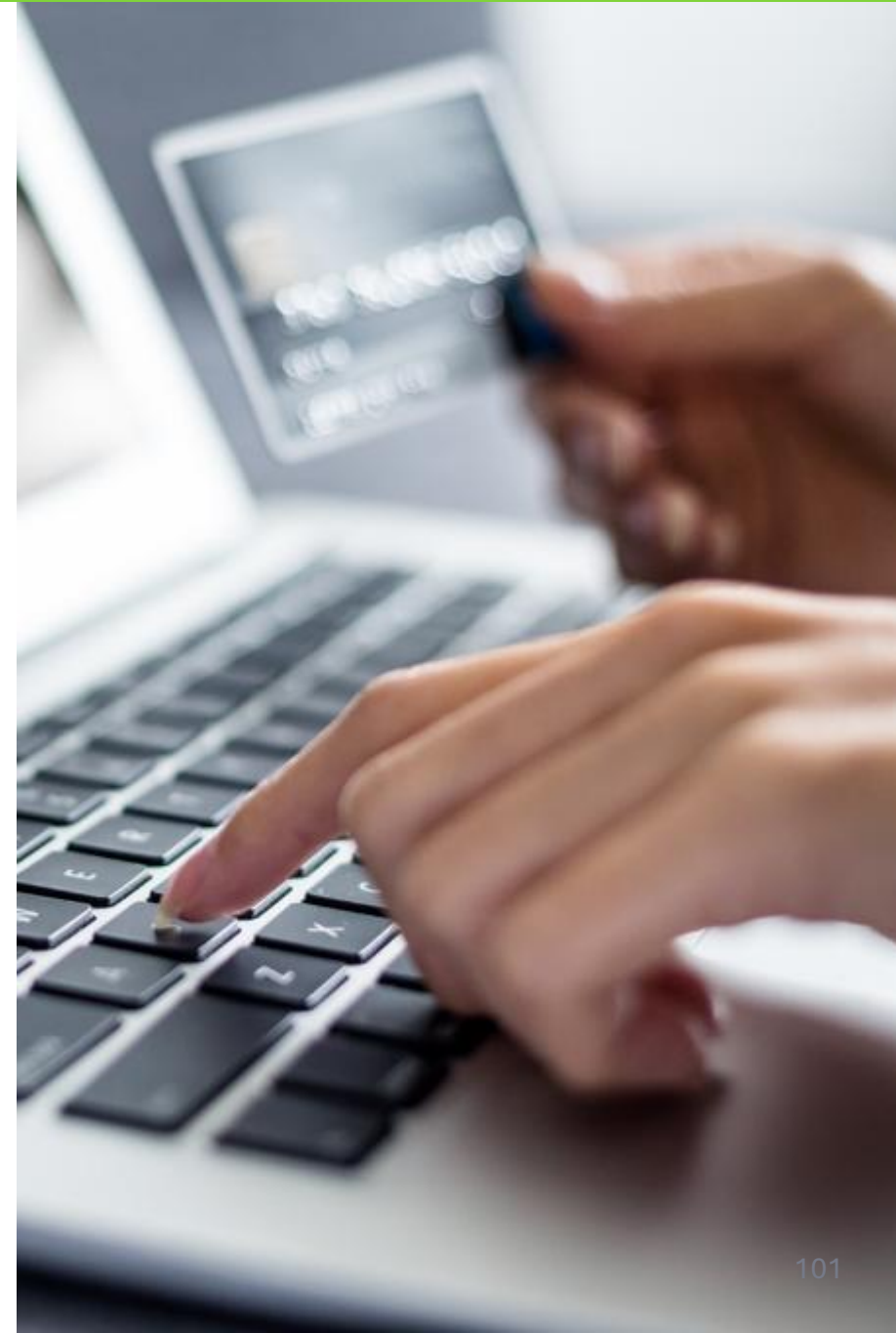
Les formats pédagogiques sont majoritairement **présentiels ou hybrides, avec un développement progressif de modules courts, de formations certifiantes ciblées et de dispositifs favorisant l'apprentissage en situation de travail**. Cette évolution répond aux contraintes organisationnelles des entreprises, en particulier des plus petites structures, qui privilégient des formats souples, modulaires et compatibles avec l'activité quotidienne.

Les publics cibles de l'offre de formation mobilisée par la branche CDNA se concentrent principalement sur trois catégories :

- Les **alternants** constituent un public majeur dans l'offre de formation de la Branche. **En 2025, 9 291 contrats d'apprentissage et 213 contrats de professionnalisation ont été financés**, majoritairement dans des TPE. L'apprentissage est principalement orienté vers les métiers du cœur d'activité commerciale, avec des certifications de niveau CAP à Bac+2, liées à la vente, à la relation client et au management opérationnel. Il constitue un levier central de recrutement et de transmission des compétences. Le contrat de professionnalisation complète ce dispositif en répondant à des besoins plus ciblés de montée en compétences, notamment sur des fonctions commerciales et d'encadrement de proximité.
- Les **salariés en poste** représentent également un public majeur des actions de formation au Plan de Développement des compétences. Les formations financées par l'Opcommerce bénéficient majoritairement aux **entreprises de moins de 50 salariés**, avec une part particulièrement importante de **structures de moins de 11 salariés**. Cette configuration reflète la structure du tissu économique du CDNA et souligne le rôle de la formation continue comme outil d'adaptation des compétences, de maintien de la polyvalence et de sécurisation des parcours professionnels dans des organisations disposant de ressources internes limitées.
- Enfin, les **managers de proximité** constituent un public clé de l'offre de formation, en lien avec la transformation des organisations et la densification des rôles d'encadrement. Cette orientation est corroborée par le **top 10 des formations financées par l'Opcommerce**, qui met en évidence une forte concentration sur les métiers du commerce de détail et du management de proximité.

Adéquation entre besoins identifiés et offre existante

- ✓ *Une offre bien positionnée sur les compétences cœur de métier*
- ✓ *Une offre de formation en progression mais encore partiellement alignée sur les transformations des métiers*
- ✓ *Une adéquation à consolider par une ingénierie plus intégrée et contextualisée*



Une offre bien positionnée sur les compétences cœur de métier

L'analyse croisée des besoins en compétences exprimés par les entreprises et les salariés, et de l'offre de formation actuellement mobilisable pour les adhérents de l'Opcommerce, met en évidence une **adéquation globalement solide sur les fondamentaux des métiers**, mais aussi **des zones de décalage significatives sur les compétences hybrides, transversales et émergentes**.

L'Opcommerce dispose d'un **catalogue de certifications riche, structuré et fortement professionnalisant**, couvrant l'ensemble des niveaux de qualification intermédiaires et directement opérationnels (CAP, Bac pro, BTS, titres professionnels, CQP). Cette structuration répond efficacement aux besoins historiques et toujours centraux de la branche en matière de :

VENTE ET
RELATION
COMMERCIALE

GESTION
OPÉRATIONNELLE
DES POINTS DE
VENTE

LOGISTIQUE ET
GESTION DES
FLUX

MANAGEMENT DE
PROXIMITÉ

Les données sur les formations effectivement financées confirment ce positionnement : les spécialités dominantes portent sur la sécurité, la logistique, le transport, le management et le commerce, soit des compétences directement mobilisables dans le fonctionnement quotidien des entreprises. Cette orientation correspond bien aux besoins de professionnalisation opérationnelle exprimés par les TPE et PME du secteur.

Sur ces dimensions, l'offre existante joue donc pleinement son rôle de **socle de professionnalisation et d'employabilité**, en cohérence avec la structure des emplois de la branche et les priorités de court terme identifiées.

Une offre de formation en progression mais encore partiellement alignée sur les transformations des métiers

DES TENSIONS SUR LES COMPÉTENCES HYBRIDES ET EN TRANSFORMATION

L'adéquation apparaît plus fragile dès lors que l'on se place sur les compétences issues des **transformations récentes des métiers**. Les besoins exprimés par les entreprises portent fortement sur des registres hybrides, combinant plusieurs dimensions auparavant distinctes :

- posture de conseil expert face à des clients informés et comparateurs,
- articulation entre vente en magasin et outils digitaux (CRM, avis clients, « web-to-store »),
- développement de services associés à la vente (diagnostic, entretien, réparation, reprise),
- intégration d'un discours crédible sur la durabilité et la responsabilité environnementale.

Ces compétences sont **partiellement couvertes**, mais souvent de manière dispersée, au travers de modules généraux (commerce, communication, compétences comportementales, outils numériques) qui ne sont pas toujours explicitement contextualisés aux réalités du commerce de détail non alimentaire. L'enjeu ne réside donc pas uniquement dans l'existence de contenus, mais dans leur **niveau d'intégration et d'opérationnalisation par rapport aux situations concrètes de travail**.

UN DÉCALAGE PLUS MARQUÉ SUR LA CIRCULARITÉ ET LA RSE OPÉRATIONNELLE

Le décalage est plus net encore sur les thématiques liées à la **circularité, à la logistique inverse, au reconditionnement et à la traçabilité environnementale**. Alors que ces dimensions montent en puissance dans les pratiques émergentes des entreprises et dans les attentes sociétales, elles demeurent **marginales dans les volumes de formation observés** et peu visibles comme blocs de compétences structurés.

De même, la capacité à tenir un **discours environnemental crédible**, à comprendre les enjeux réglementaires et à intégrer la RSE dans la relation client relève encore davantage de l'initiative individuelle que d'une structuration claire de l'offre. Cela traduit un **décalage relatif de l'ingénierie de formation par rapport aux mutations en cours**, en particulier sur les besoins de moyen termes identifiés par l'étude

UNE OFFRE ABONDANTE MAIS ENCORE INSUFFISAMMENT ALIGNÉE SUR LES FORMATS ATTENDUS

Au-delà des contenus, l'adéquation se joue aussi sur les **formats pédagogiques**. Les entreprises expriment une attente forte pour des formations :

- courtes, modulaires et directement applicables,
- ancrées dans les situations de travail,
- compatibles avec les contraintes d'organisation des petites structures.

L'offre évolue déjà vers davantage de modules courts, de dispositifs hybrides et d'apprentissage en situation de travail, ce qui constitue un point d'appui important. Néanmoins, une partie des parcours certifiants ou diplômants reste perçue comme **trop longue, trop généraliste ou insuffisamment contextualisée**, ce qui limite leur mobilisation sur les besoins immédiats de montée en compétences.



Une adéquation à consolider par une ingénierie plus intégrée et contextualisée

En synthèse, l'offre de formation de la branche apparaît :

- **bien alignée sur les compétences traditionnelles et structurantes des métiers,**
- **partiellement alignée sur les compétences hybrides liées à l'évolution de la relation client et du digital,**
- **moins structuré à ce stade sur les enjeux de circularité, de RSE opérationnelle et d'organisation complexe,** qui relèvent davantage des besoins de moyen terme.

Ces constats plaident moins pour une création ex nihilo de nouvelles certifications que pour une **évolution de l'ingénierie existante** :

- meilleure intégration des dimensions digitales, relationnelles et environnementales dans les parcours cœur de métier,
- développement de modules courts et capitalisables centrés sur les usages réels,
- contextualisation accrue aux différents univers du CDNA et aux contraintes spécifiques des TPE/PME.

L'enjeu n'est donc pas seulement d'élargir l'offre, mais de la rendre **plus lisible, plus modulaire et plus directement connectée aux transformations concrètes du travail**, afin de renforcer l'adéquation entre besoins identifiés et dispositifs mobilisables à l'échelle de la branche.

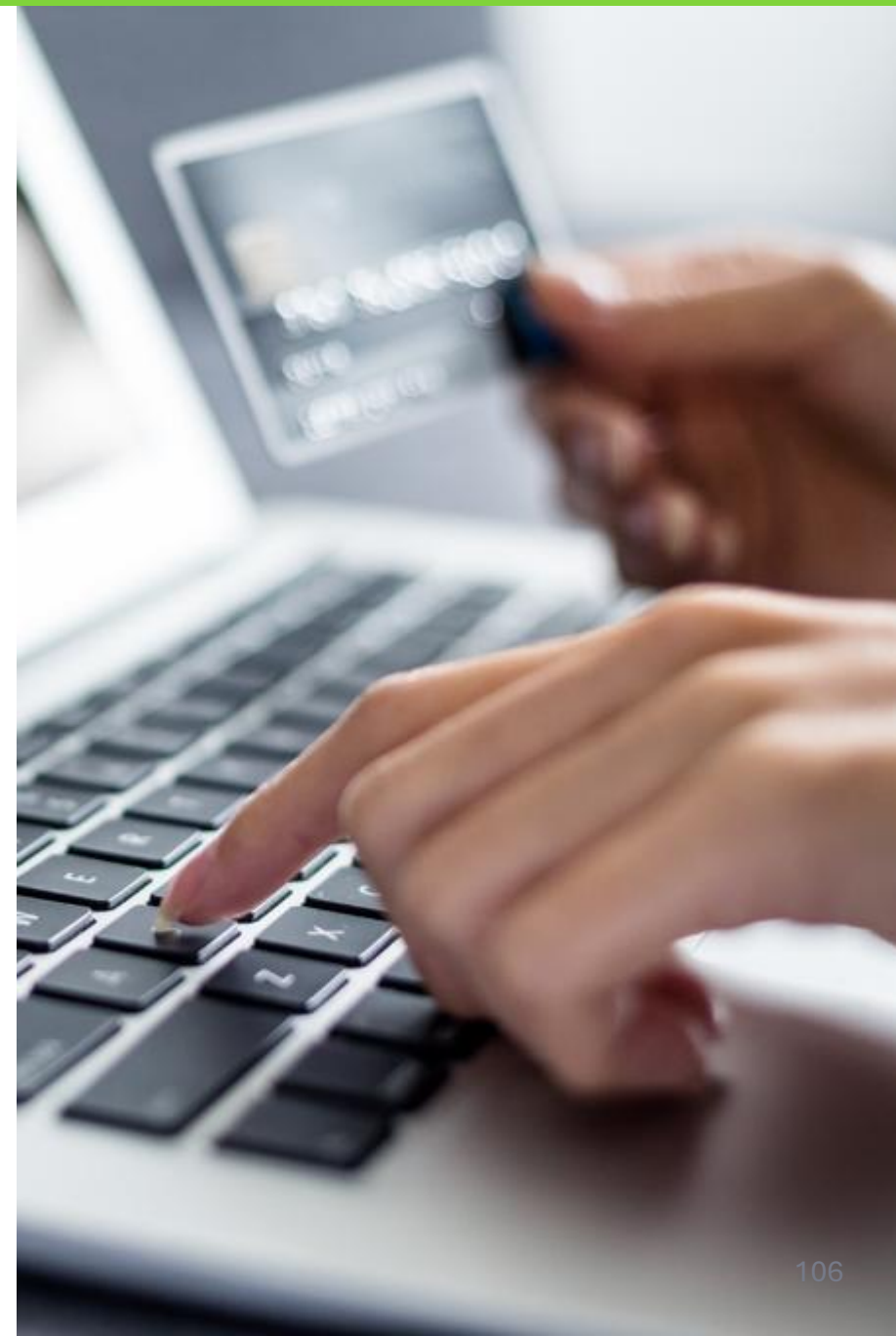


6. Leviers et recommandations stratégiques pour la branche CDNA

- ✓ *Diagnostic consolidé et enjeux*
- ✓ *Orientations et leviers stratégiques*
- ✓ *Enjeux clés pour la branche*

Diagnostic consolidé et enjeux

- ✓ *Des modèles internes transformés par les nouveaux parcours clients*
- ✓ *Métiers, compétences et formation*
- ✓ *Enjeux clés pour la branche*



Des modèles internes transformés par les nouveaux parcours clients

Les constats issus de l'étude mettent en évidence une transformation structurelle et durable des modèles internes des entreprises de la branche, sous l'effet combiné de l'omnicanalité installée, de la transparence accrue des prix et de l'évolution des attentes clients.

Le parcours d'achat est désormais hybride par défaut : l'information et la comparaison se construisent en amont, tandis que le magasin devient **un lieu de réassurance, de conseil, d'expérience et de service**, où se joue la sécurisation de la décision d'achat. Le rôle du point de vente se déplace ainsi d'une logique d'accès à l'information produit vers une logique de valeur relationnelle et servicielle.

Cette évolution se traduit par une complexification croissante des organisations internes :

- multiplication des micro-flux (réassorts plus fréquents, commandes à préparer, click & collect, retours clients),
- superposition de flux physiques et digitaux, qui doivent être coordonnés en temps réel,
- extension du service au-delà de l'acte d'achat (SAV, conseils d'usage, reprise, réparation),
- montée progressive de la circularité (tri, contrôle qualité, stockage, logistique inverse, traçabilité).

Dans de nombreuses entreprises, et plus particulièrement dans les TPE, ces missions sont intégrées aux organisations existantes sans création de postes dédiés. Il en résulte :

- une densification du travail,
- un développement de la polyvalence,
- une pression accrue sur les arbitrages quotidiens entre vente, service et logistique.

Ces transformations ne se déploient pas de manière homogène selon les univers produits. Les univers techniques renforcent la place du conseil expert et des services techniques, les univers utilitaires sont structurés par la rapidité et la gestion des flux, tandis que les univers à dimension esthétique ou premium mobilisent davantage l'expérience, la mise en scène et la scénarisation de l'offre. Cette hétérogénéité appelle des réponses communes mais modulables à l'échelle de la branche.

Métiers, compétences et formation

L'étude montre que les évolutions ne conduisent pas à une disparition massive des métiers, mais à une recomposition progressive caractérisée par l'accumulation d'exigences nouvelles dans des métiers existants.

La **fonction vente s'enrichit et se professionnalise, intégrant davantage de conseil, de service et de polyvalence**. Les vendeur-conseil sont amenés à :

- compléter l'information disponible en ligne,
- justifier le prix par la valeur d'usage, la durabilité et les services associés,
- accompagner un client informé, comparateur et plus exigeant,
- sécuriser la décision d'achat et personnaliser la relation.

Parallèlement, les **activités techniques et de service** (diagnostic, entretien, réparation, remise en état) prennent une **place plus visible et plus stratégique** dans la proposition de valeur, contribuant à la différenciation du commerce physique.

Les **activités logistiques et de gestion des flux se densifient** également : gestion multicanale des stocks, retours, commandes, produits d'occasion ou reconditionnés. Cette superposition de tâches hétérogènes nourrit une perception de charge accrue et de dispersion, en particulier dans les petites structures.

Le management de proximité se transforme avec davantage de coordination, d'organisation et d'accompagnement d'équipes polyvalentes, ainsi que de pilotage d'outils numériques. Les responsables évoquent une montée de la charge organisationnelle et administrative, tandis que les salariés expriment un besoin accru de soutien, de clarification et de reconnaissance.

Dans ce contexte, la formation apparaît comme un levier structurant de soutenabilité. Elle ne vise pas uniquement à combler des écarts techniques, mais à :

- professionnaliser des compétences hybrides déjà exercées,
- sécuriser la qualité de service,
- outiller le management de proximité,
- accompagner l'intégration progressive de la circularité,
- renforcer l'attractivité des métiers par des parcours plus lisibles et valorisants

Enjeux clés pour la branche



CONSOLIDER LA DIFFÉRENCIATION DU COMMERCE PHYSIQUE

Le magasin reste central à condition d'assumer pleinement sa fonction de conseil, de service et de relation humaine, et de donner aux équipes les moyens de porter cette promesse.



ACCOMPAGNER LA DENSIFICATION DES RÔLES

La polyvalence devenant structurelle, elle nécessite une organisation clarifiée, des compétences hybridées et un soutien managérial renforcé.



STRUCTURER LES COMPÉTENCES LIÉES À LA CIRCULARITÉ ET À LA TRAÇABILITÉ

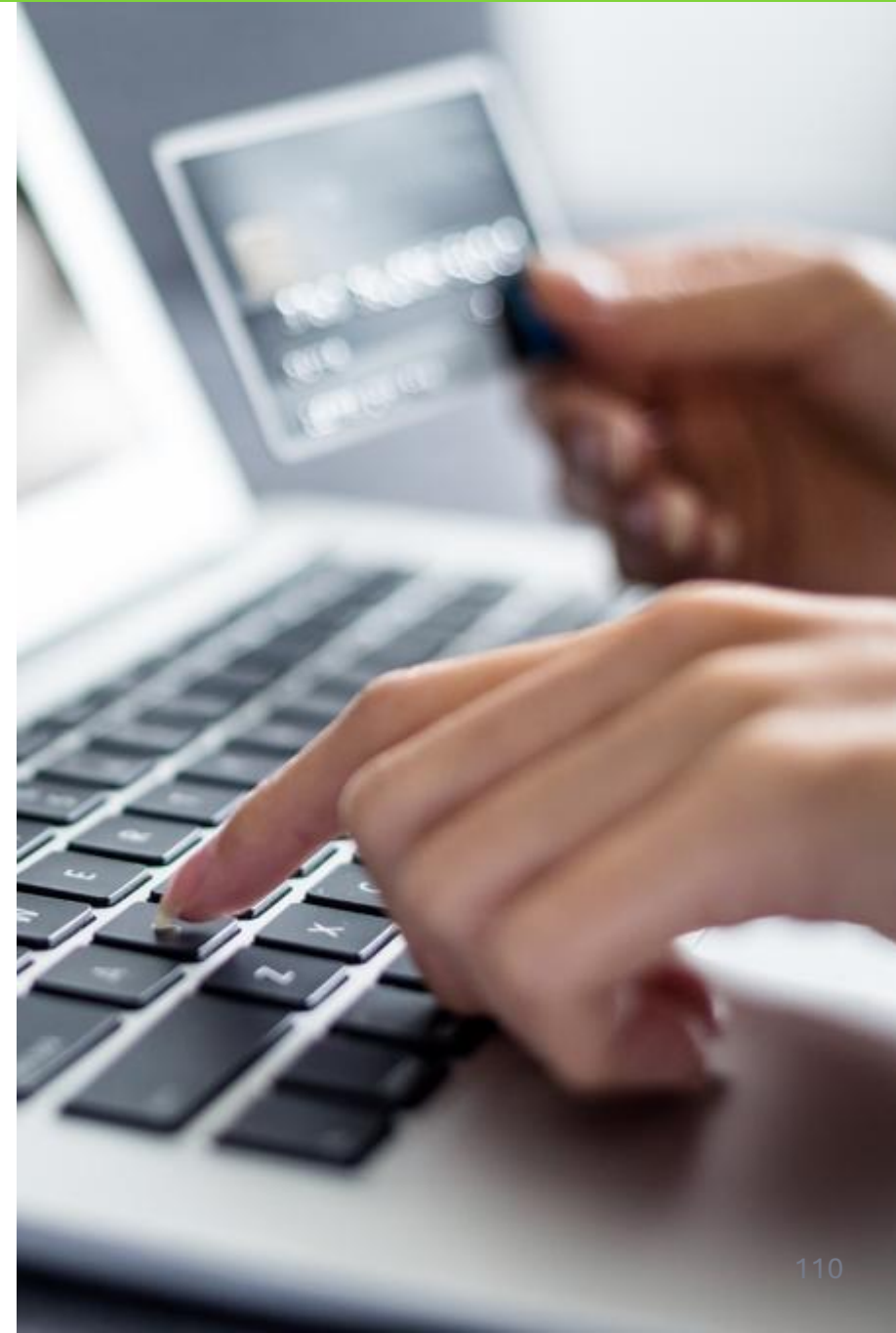
Reprise, réparation, reconditionnement, conformité environnementale deviennent des composantes concrètes de l'activité, mais restent encore hétérogènes et peu stabilisées, en particulier dans les TPE.



RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ ET LA RECONNAISSANCE DES MÉTIERS

Les métiers gagnent en complexité et en exigences. Sans perspectives de professionnalisation, d'évolution et de reconnaissance, des tensions en matière de recrutement et de fidélisation pourraient progressivement apparaître.

Orientations et leviers stratégiques



Positionner le magasin comme lieu central du conseil expert et de la relation client

La branche peut soutenir ce repositionnement à travers plusieurs actions complémentaires :



Développer des formations ciblées sur la posture de vendeur-conseil, centrées sur la gestion de clients informés, la valorisation de la valeur d'usage, la pédagogie et la sécurisation de la décision.



Concevoir des formations à partir de situations réelles de vente, adaptées aux différents univers du CDNA, afin de renforcer leur transférabilité immédiate.



Mettre à disposition des **outils d'aide au discours** (fiches arguments, repères simples sur la durabilité, le coût d'usage, les services) pour soutenir les équipes au quotidien.



Intégrer davantage les compétences relationnelles et de conseil dans les parcours professionnels et dispositifs de reconnaissance de la branche.

Leviers stratégiques

HYBRIDER COMPÉTENCES RELATIONNELLES, TECHNIQUES, DIGITALES ET CIRCULAIRES

Les constats montrent que la performance repose sur la capacité à articuler plusieurs registres de compétences. La branche peut agir en :

- Structurant **des parcours de formation transversaux** combinant vente, services techniques, outils digitaux et organisation du travail.
- Développant la **formation en situation de travail** (AFEST) pour reconnaître et sécuriser des compétences déjà exercées, notamment en TPE.
- Proposant des modules courts, ciblés et très opérationnels sur les usages concrets du digital en magasin : gestion des avis, CRM, visibilité locale, « web-to-store ».
- Intégrant progressivement les compétences liées à la circularité (reprise, réparation, seconde vie) dans les parcours cœur de métier.

Ces orientations répondent au besoin d'une ingénierie de formation plus modulaire, contextualisée et centrée sur les situations de travail.

ORGANISER LA COOPÉRATION ET LA MUTUALISATION AU SERVICE DES TPE/PME

La structure majoritairement composée de TPE appelle des réponses collectives :

- Développer des dispositifs inter-entreprises et territorialisés, facilitant l'accès à la formation malgré les contraintes de temps et d'effectifs.
- Mutualiser des référentiels de compétences, contenus pédagogiques et outils simples au niveau de la branche.
- Proposer un accompagnement spécifique des dirigeants et responsables de magasin sur l'organisation du travail, la gestion de la polyvalence et la coordination des activités.
- Encourager des logiques de partage d'expériences et de bonnes pratiques entre entreprises.

FAIRE DE LA RSE UN PILIER STRUCTURANT DES COMPÉTENCES ET DE LA FORMATION

La RSE devient une composante opérationnelle des métiers. La branche peut :

- Intégrer systématiquement les dimensions de durabilité, circularité et conformité dans les parcours de formation cœur de métier.
- Former les salariés à tenir un discours environnemental crédible, accessible et pragmatique auprès des clients.
- Outiller les entreprises pour relier RSE, pratiques opérationnelles et qualité de service.
- Valoriser ces compétences comme un levier d'attractivité et de sens au travail.



7. Conclusion prospective



Conclusion prospective

Les transformations observées confirment que le CDNA entre dans une **phase de recomposition durable**, portée par l'hybridation des parcours d'achat, la montée des attentes en matière de service et d'expérience, et l'intégration progressive de la circularité et de la responsabilité environnementale.

La valeur ajoutée du commerce physique se **recentre sur la qualité de la relation humaine, la capacité de conseil et la sécurisation de la décision d'achat**. Cette évolution renforce le rôle stratégique du vendeur-conseil et la nécessité de professionnaliser des compétences relationnelles, techniques et digitales hybrides.

La **soutenabilité organisationnelle** apparaît comme un enjeu déterminant. La superposition des missions ne peut reposer uniquement sur la polyvalence informelle. À horizon proche, la capacité à structurer l'organisation du travail, clarifier les rôles, outiller le management de proximité et sécuriser les process multicanaux constituera un facteur clé de performance.

Parallèlement, la **montée en puissance de la circularité et des exigences environnementales** renvoie à des compétences concrètes et à des contraintes de conformité appelées à se renforcer. La branche peut transformer ces évolutions en levier de différenciation, de professionnalisation et de sens, à condition de structurer des repères clairs, des outils simples et des parcours adaptés aux réalités du terrain.

La politique emploi-formation apparaît ainsi comme un levier stratégique majeur. L'enjeu n'est pas seulement de disposer d'une offre abondante, mais de faire évoluer l'ingénierie de formation vers des formats **courts, modulaires, contextualisés et directement transposables en situation de travail**, tout en construisant des parcours lisibles et valorisants.

La trajectoire la plus robuste pour la branche repose donc sur trois ambitions complémentaires :

- **Consolider le magasin comme lieu du conseil et du service,**
- **Professionnaliser des compétences hybrides au cœur des métiers,**
- **Faire de la RSE un pilier opérationnel des pratiques professionnelles.**



8. Annexes



Références documentaires pour l'analyse (1/3)

Données et études statistiques

- Kantar (2024). Chiffres Clés 2024 - Consommation et distribution. Étude annuelle sur les comportements d'achat et les canaux de distribution, Kantar Insights Division.
- FFEF / Xerfi Specific (2025). Baromètre trimestriel - Branche CDNA, Note n°40. Janvier 2025. Étude conjoncturelle sur l'évolution économique et structurelle du commerce de détail non alimentaire.
- Opcommerce (2023). Rapport d'activité 2023 - Observatoire prospectif du commerce. Rapport institutionnel présentant les données emploi-formation et les tendances sectorielles du commerce.
- Observatoire prospectif du commerce / Forco (2024). Le digital dans les entreprises du commerce. Étude thématique sur la digitalisation des structures commerciales et ses impacts sur les métiers.

Analyses sectorielles et panoramas emploi-formation

- Opcommerce / BLSET Conseil (2023). Panorama emplois-certifications des commerces de détail non alimentaires. Rapport sectoriel sur les emplois, certifications et dynamiques de compétences dans la branche CDNA.
- Opcommerce (2024). Bilan alternance 2024 - Données Opcommerce (dossiers engagés). Synthèse annuelle sur la formation en alternance et les dispositifs de professionnalisation au sein de la branche CDNA.
- Opcommerce / BLSET Conseil (2024). Panorama emplois-certifications des commerces de détail non alimentaires - Édition 2024. Actualisation du rapport 2023 sur les métiers et certifications du CDNA.
- Données Opcommerce (2025). C PRO CDNA



Références documentaires pour l'analyse (2/3)

- Données Opcommerce (2025). CAPP CDNA
- Données Opcommerce (2025). click & form 2025
- Données Opcommerce (2025). PDC-QUALI-ClickandForm
- France Compétences (2025). Formations existantes de France Compétences CDNA - Referentiel-des-NPEC-01.09.2025_vMAJ-04.09.25

Études thématiques et prospectives

- Observatoire du Commerce / France Stratégie (2024). Rapport d'étude sur l'intégration de l'Intelligence Artificielle Générative (IAG) dans les entreprises du commerce. Étude prospective sur les usages et impacts de l'IAG dans le secteur.

Travaux socio-économiques et comportementaux

- Stéphane Esquerré, Franck Lehuédé, Nolwenn Paquet (2025). Normes sociales et consommation - Quelle influence des normes sociales sur les comportements de consommation. CRÉDOC, Cahier de recherche n° C358, septembre 2025.
- Simon Langlois (2025). Consommer en France - Cinquante ans de travaux scientifiques au CREDOC. CRÉDOC, Consommation & Modes de Vie n°349, septembre 2025.



Références documentaires pour l'analyse (3/3)

Enquêtes quantitatives et qualitatives menées dans le cadre de cette étude

- AHC x IESEG (2025). Rapport final enquête consommateurs
- AHC (2025). Synthèse et analyse des e-questionnaires entreprises
- AHC (2025). Entretiens avec les experts Entreprises, experts sectoriels et observateurs du secteur
- AHC (2025). Synthèse et analyse des e-questionnaires salariés