



L'emploi et la promotion sociale dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire

PREMIÈRE PARTIE :
Évolution des métiers dans la branche



Horizons
prospective
et métiers
du commerce

Table des matières

Contexte de l'étude.....	3
Rappel des objectifs de l'étude.....	4
Rappels généraux sur la méthodologie de l'étude (parties 1 et 2).....	4
I Vue d'ensemble sur les métiers et les effectifs.....	5
II Un focus sur les effectifs dans les quatre métiers de bouche.....	9
III Les métiers en tension.....	11
IV Les métiers en décroissance.....	16
V Les métiers émergents.....	19
VI Quelques réponses des enseignes de la branche à la problématique de l'attractivité des métiers en tension.....	22
ANNEXE 1 : l'enquête en ligne auprès des entreprises – questionnaire / présentation des données.....	23
ANNEXE 2 : liste des personnes auditionnées et trame des entretiens.....	26

Date de publication : 24/05/2024

Contexte de l'étude

- Les métiers de la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire font l'objet de **profondes transformations** en raison des évolutions technologiques et des modèles économiques (par exemple, la place du e-commerce, l'essor du drive, l'émergence d'une véritable économie servicielle autour des produits traditionnels, les nouvelles attentes du consommateur...). **Pour ces raisons, certains métiers sont en décroissance et/ou doivent se réinventer ; d'autres sont émergents.** Ces évolutions sont décrites dans diverses études, notamment l'EDEC 2021, qui a abouti notamment à la création du site Horizons Commerce¹ et d'une base de données sur les emplois de la branche.
- Les entreprises de la branche sont également confrontées, comme de nombreux secteurs économiques, à **des difficultés de recrutement** sur des métiers clés. Cette situation renvoie à la fois à des pénuries de compétences, mais également à un défaut d'attractivité de certains métiers et à des modifications dans les attentes des salariés.
- Les entreprises de la branche sont traditionnellement reconnues pour jouer un **rôle essentiel en termes de promotion sociale** : fortement recruteuse de jeunes ou d'adultes peu ou faiblement qualifiés, elle offre des perspectives professionnelles riches vers des emplois de cadres ou d'agents de maîtrise **dans des proportions beaucoup plus importantes que la plupart des autres secteurs économiques.** Toutes choses égales par ailleurs, cette situation est un facteur d'attractivité qui gagnerait à être davantage objectivé et mis en avant. De ce point de vue, une enquête a déjà quantifié ce phénomène. Mais elle date de 2016² et doit être réactualisée.

La CPNE (Commission paritaire nationale de l'emploi) de la branche a commandé cette étude en deux volets, notamment pour confirmer ou infirmer ses hypothèses sur les métiers identifiés comme étant en tension, émergents et en décroissance. L'étude a été réalisée en 2023, par l'IFOP et DiotSiaci.



Chiffres clés sur la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire

Près de
680 000
salariés

Plus de
20 000
entreprises ou
établissements

58 %
des salariés sont
des femmes

Près de
90 %
des salariés
sont en CDI

La branche regroupe notamment les entreprises et les établissements exerçant une activité principale de commerce de détail (supérettes, supermarchés, hypermarchés...) ou de gros (grossistes, dont le cash and carry).

Source : Horizons-Commerce.fr

¹ www.horizons-commerce.fr - Étude prospective « Le secteur du commerce et de la distribution et ses évolutions » (2021)

² « Étude sur les évolutions de carrière et la promotion interne », CPNE (2016)

Rappel des objectifs de l'étude

Une étude en deux volets :

Partie 1 : Les évolutions de l'emploi et du marché du travail de la branche sur certains métiers à enjeu particulier : métiers en tension, émergents, en décroissance.

Cette partie vise, d'une part, à **caractériser la dynamique de ces métiers** : dynamique générale, focus sur les métiers les plus sensibles (métiers en tension, émergents, en décroissance, avec un accent particulier sur les métiers de bouche) et d'autre part, à approfondir la question de **l'attractivité de ces métiers**, en lien avec les nouvelles attentes des salariés.

Une enquête en ligne a été menée auprès des entreprises de la branche et a été complétée par des entretiens individuels avec des responsables RH des enseignes de la branche (cf. Annexes 1 et 2).

Partie 2 : La promotion sociale dans la branche : les résultats issus d'une enquête auprès des cadres, agents de maîtrise et employés qualifiés de la branche.

Cette partie vise, sur la base d'une **enquête en ligne réalisée auprès de salariés cadres, agents de maîtrise et employés qualifiés**, d'analyser qualitativement et quantitativement les dynamiques de promotion sociale dans la branche. Il s'agit notamment de réactualiser l'enquête réalisée en 2016 sur « l'ascenseur social ».

Rappels généraux sur la méthodologie de l'étude (parties 1 et 2)

La méthodologie repose essentiellement sur l'exploitation de quatre sources :

- **Les données existantes** : rapports de branche, statistiques publiques, données de l'Opcommerce, exploitation des données issues d'Horizons Commerce ;
- **Les données qualitatives** recueillies au cours des entretiens avec des responsables de la branche et des responsables d'entreprises (qui portent sur les deux volets de l'étude) ;

- **L'exploitation d'une enquête en ligne** qualitative et quantitative auprès des entreprises de la branche, qui porte sur le premier volet de l'étude (« Évolutions des métiers dans la branche ») ;
- **Les données qualitatives et quantitatives** issues d'une enquête en ligne auprès d'un panel de salariés qualifiés (sur le second volet « Évolution des carrières et promotion sociales ») susceptibles d'avoir connu des évolutions de carrière, notamment des promotions professionnelles, et d'en faire une évaluation.

I Vue d'ensemble sur les métiers et les effectifs

Cette partie vise à apporter une vision générale des effectifs de la branche, des emplois, de leurs évolutions récentes et de leurs perspectives.

Plusieurs sources peuvent être mobilisées :

- Les données de la base Horizons Commerce (actualisée en permanence par Adecco Analytics) sur la base d'une nomenclature spécifique en 100 métiers répartis en 8 grandes familles spécifiques à la branche. Pour les besoins de l'étude, seuls les 82 métiers pour lesquels les effectifs sont significatifs ont été étudiés ;
- Les données de l'Opcommerce (à partir du fichier des adhérents) ;
- L'enquête annuelle « emploi-formation » réalisée par la branche, qui est publiée chaque année dans le panorama de la branche ;
- La statistique publique établie sur la base de la DSN en nomenclature Professions et catégories socio-professionnelles (PCS) pour l'INSEE et les données de la DARES par familles professionnelles, qui ne sont pas propres à la branche : INSEE, DARES, France Stratégie (« Les métiers en 2030 », mars 2022).

Les sources de données disponibles, en synthèse, et le niveau global des effectifs

Source	Effectifs totaux	Commentaires
Adecco Analytics (Horizons Commerce)	Effectifs (2022) : 671 843	Regroupement des effectifs en 82 métiers (dont un groupe de métiers « autres métiers »).
INSEE (à partir de la DSN)	Nombre de postes (2020)* : 681 507	Nombre de postes en nomenclature « Professions et catégories socio-professionnelles » (INSEE) 214 PCS différentes. Dernières données : 2020. Problème d'adéquation entre cette nomenclature et les métiers de la branche.
L'Opcommerce	Effectifs en ETP (2021) : 662 012	Pas de statistiques par métiers. Ventilation par code NAF de l'INSEE.
Enquête « emploi formation » (Panorama de branche 2022)	Pas d'effectifs totaux mais répartition des effectifs par métiers en %. Dernière année disponible : 2021	Ventilation des effectifs en % en 32 postes, qui correspondent à des regroupements des métiers de la nomenclature Horizons Commerce depuis le panorama de branche 2021.

* Cette définition est spécifique à cette base de données, elle se rapproche d'une mesure des effectifs en ETPT (équivalent temps plein travaillé) : autrement dit, on compte pour « un » poste, un même poste ayant été occupé en cours d'année plusieurs fois par un ou plusieurs salariés (par exemple en CDD).

Évolution récente des effectifs

Source de données	Période prise en compte (dernières données disponibles)	Évolution (ramenée à des taux de croissance moyens annuels pour que les données soient comparables)
Effectifs l'Opcommerce (ETP)	2016-2020	+0,5%
Nombre de postes INSEE	2016-2020	+1,3%
Emploi salarié de l'ensemble des secteurs privés au niveau national (INSEE)	2016-2021	+1,6%
Horizons Commerce	2020-2022	+0,8%
Emploi salarié de l'ensemble des secteurs privés au niveau national (INSEE)	Début 2020-fin 2022	+2,8%

À retenir

Ces chiffres indiquent :

- Des évolutions sensiblement différentes selon les sources (les périmètres et les définitions étant légèrement différents, cf. ci-dessus), mais des effectifs en croissance modérée et continue sur les 7 dernières années.
- Une croissance sans doute un peu plus faible que la moyenne nationale sur la période 2016-2020.
- Une croissance des effectifs beaucoup plus faible que la moyenne de l'économie depuis 2020.

1. Évolutions par grandes familles de métiers sur 2016-2020 et 2020-2022

La DSN, disponible de 2016 à 2020, n'est pas adaptée au suivi métier par métier pour deux raisons :

- **Une mauvaise adéquation entre les intitulés** au sens de la nomenclature des professions et catégories socio-professionnelles (PCS) de l'INSEE et les métiers repères de la branche (ceux de la base Horizons Commerce) ;
- **L'absence de prise en compte de la polyvalence croissante** entre les métiers de la caisse, de l'accueil et des employés de libre-service, ce qui fait que les PCS de caissiers, d'hôte d'accueil et d'employés de libre-service par exemple, peuvent avoir des évolutions erratiques d'une année sur l'autre, au gré des évolutions du codage que les entreprises opèrent dans la DSN pour faire correspondre la réalité de leurs métiers avec la nomenclature PCS.

En revanche, certains regroupements de PCS peuvent être pertinents pour analyser l'évolution de quelques grandes familles de métiers. Pour avoir une base de comparaison commune avec les données issues d'Horizons Commerce, nous avons regroupé les PCS pour obtenir des ensembles qui correspondent aux principales familles des métiers d'Horizons Commerce. À titre d'exemple, nous avons regroupé les PCS correspondant aux métiers de la caisse, de l'accueil, de la vente,

d'employés de libre-service afin de « répliquer » un ensemble proche des contours des familles « vente opérationnelle » et « services client » de la nomenclature d'Horizons Commerce. Si ces regroupements ne peuvent pas être directement comparés aux familles correspondantes d'Horizons Commerce en niveau, leur évolution en taux de croissance peuvent l'être pour la période où les données INSEE sont disponibles, soit 2016-2020. C'est ce parti pris qui a été retenu.

Pour les années 2020-2022, c'est la base Horizons Commerce qui permet d'estimer les évolutions d'effectifs par métiers et par familles.

Cet exercice, mené au niveau des grandes familles de métiers, conduit aux évolutions suivantes :

- **Une croissance continue des effectifs sur les métiers liés aux service client et vente**, à la forte progression des métiers des SI et de la data et aux métiers du transport et de la logistique. Sur les deux périodes, on note également un recul de l'emploi de la sécurité ;
- **Des évolutions en revanche plus erratiques concernant les directeurs de site** : forte baisse sur la période 2016-2020 selon la DSN, croissance modérée depuis 2020 pour Horizons Commerce.

Évolutions des effectifs par familles de métiers

Regroupement de codes PCS	Équivalent dans la nomenclature Horizons Commerce	Évolution 2020/2016	Croissance annuelle moyenne 2020/2016	Évolution 2022/2021	Croissance annuelle moyenne 2022/2020
Vente + caisse + accueil	Service client et vente opérationnelle	7,0%	1,7%	1,6%	0,8%
Direction de site	Direction de site	-14,0%	-3,8%	1,3%	0,6%
IT	Data, SI et Digital	36,7%	8,1%	1,0%	0,5%
Fonctions support	Fonctions support hors data et SI	-0,4%	-0,1%	0,7%	0,4%
Sécurité	Sécurité-sûreté	-20,9%	-5,7%	-0,5%	-0,3%
Transport - logistique	Logistique-Transport	13,2%	3,2%	2,3%	1,2%
Total (tous métiers)	Toutes familles	5,5%	1,4%	1,6%	0,8%

2. Évolutions récentes par métiers

Compte tenu des nombreuses erreurs de codage résultant de la DSN et de la grande difficulté de faire correspondre les catégories INSEE (PCS) et la nomenclature des métiers de la branche, la base INSEE ne permet pas de retracer de manière fiable les évolutions des effectifs métier par métier. **La seule source disponible pour aller à ce niveau de granularité est donc la base de données Horizons Commerce.** Celle-ci fait apparaître, **une croissance des effectifs pour 79 métiers entre 2020 et 2022.**

Autrement dit, **sur les 82 métiers dont les effectifs sont estimés** (au sein des 100 métiers identifiés dans la branche), **3 métiers seulement étaient en décroissance ou stable** sur cette même période. Les deux métiers en décroissance sont les **moyens généraux et la sûreté et la sécurité** (pour ce dernier cela est sans doute en lien avec la tendance

à l'externalisation de ces métiers, qui disparaissent des effectifs sans que le besoin ne diminue). **L'assistantat était stable.**

À noter que les métiers de la vente (alimentaire, non alimentaire), de l'approvisionnement, de la mise en rayon et de la caisse, **soit les plus gros effectifs, étaient en progression** sur la dernière période connue, soit entre 2016 et 2020.

Toutefois, ces résultats ne valent que pour la seule période 2020-2022, par ailleurs perturbée par la crise de la COVID. Ils ne sauraient à eux-seuls constituer une tendance. C'est pourquoi il est préférable de se reposer sur l'enquête en ligne auprès des entreprises pour avoir des tendances, au moins qualitatives (cf. parties III, IV et V).

Évolutions des métiers à plus gros effectifs (>2000) sur la période 2020-2022 (source Horizons Commerce 2020-2022)

	Effectif 2022	Effectif 2020	Taux de croissance 2022 / 2020
Caisse	133 027	130 948	1,6%
Vente Alimentaire	75 945	74 791	1,5%
Logistique	73 932	72 335	2,2%
Mise en rayon	72 853	71 450	2,0%
Métiers de bouche	45 996	45 403	1,3%
Management Vente Opérationnelle	45 556	44 841	1,6%
Direction de site	22 750	22 460	1,3%
Développement Commercial	17 914	17 669	1,4%
Assistantat	17 734	17 735	0,0%
Comptabilité	11 533	11 367	1,5%
Accueil Clients	7 449	7 373	1,0%
Transport	6 459	6 259	3,2%
Management Service Client	6 410	6 261	2,4%
Organisation – optimisation – performance supply chain	5 685	5 528	2,8%
Management Fabrication – Production	4 864	4 777	1,8%
Gestion Administrative	4 768	4 694	1,6%
Moyens généraux	4 429	4 510	-1,8%
Management – transport	3 887	3 757	3,5%
Approvisionnement – gestion des stocks	3 804	3 700	2,8%
Sécurité – sûreté	3 265	3 283	-0,5%
Paie et Administration du personnel	2 898	2 859	1,4%
Management – contrôle et qualité	2 507	2 480	1,1%
Restauration – Snacking	2 407	2 333	3,2%
Contrôle de Gestion	2 145	2 095	2,4%
Achats	2 081	2 006	3,7%
Cuisine	2 055	2 028	1,3%
Mécanisation	1 994	1 943	2,6%

3. Les perspectives à moyen-long terme par grandes familles de métiers

Il existe très peu de travaux de projection sur les métiers du commerce. La seule source véritablement mobilisable est le travail effectué par la DARES et France Stratégie dans le cadre de leur étude « Les métiers en 2030 », parue en mars 2022.

De manière très macro, ce document aboutit aux conclusions suivantes pour la période 2020 – 2030 :

- **On observerait une stabilité générale des effectifs dans les secteurs du commerce** (champ 1,5 millions de salariés, soit environ le double de celui de la branche), la situation étant pourtant plus favorable pour le commerce à prédominance alimentaire (moindre impact du e-commerce) ;
- **On constaterait une forte progression des emplois de cadres et techniciens commerciaux** (sur l'ensemble des branches professionnelles, mais fortement représentés dans la branche de la grande distribution), métiers qui figureraient parmi les plus fortes progressions d'effectifs ;
- **Les plus fortes créations nettes d'emplois dans les secteurs du commerce concerneraient des métiers exigeant des diplômes de l'enseignement supérieur** (cadres commerciaux, métiers du numérique) ;
- **Les métiers d'hôtes de caisse, de vendeurs et d'employés de libre-service seraient légèrement en décroissance** (mais là encore, sur un champ plus large que la branche) d'environ 5% sur 2020-2030 (soit une baisse d'environ 0,5% par an en moyenne) ;
- **Les métiers de bouche seraient en légère progression** sur la même période (mais là encore sur un champ qui dépasse la branche de la grande distribution) ;
- **Malgré la légère diminution de leurs effectifs, les métiers d'employés de libre-service et de caisses continueraient de figurer dans le top 10 des métiers les plus recruteurs de personnes n'ayant pas dépassé le baccalauréat**, ce qui confirmerait pour l'avenir le rôle traditionnel de la branche dans l'intégration de ces catégories d'actifs sur le marché du travail et sa capacité à offrir une première expérience aux jeunes peu ou pas diplômés.

II Un focus sur les effectifs dans les quatre métiers de bouche

1. Problématique

La base Horizons Commerce réévalue en temps réel les effectifs sur les quatre métiers de bouche (boucher, boulanger, pâtissier et poissonnier), mais sans faire de distinction entre ces différents métiers. **Pour 2022, ces effectifs sont globalement estimés à 45 996.** Or, pour répondre à diverses sollicitations statistiques, la branche souhaite avoir une décomposition de ces effectifs, métier par métier.

Chaque année, l'enquête emploi-formation de la branche (le « panorama ») permet d'obtenir une estimation de la proportion des métiers de bouche en % des effectifs totaux de la branche. **Malheureusement, ces proportions sont faibles et entachées d'une incertitude statistique** (due à la faiblesse du nombre exprimé en %) qui les rend difficiles à exploiter, ce qui explique d'ailleurs qu'elles sont assez variables d'une année sur l'autre (cf. tableau ci-dessous).

Estimation de la part des métiers de bouche dans les effectifs de la branche

Métiers	% des effectifs – panorama 2019	% des effectifs – panorama 2021	% des effectifs – panorama 2022	Horizon Commerce - 2021	Horizon Commerce - 2022
Boucher	n.d.*	1%	2%	n.d.	n.d.
Boulangier	n.d.	1%	2%	n.d.	n.d.
Pâtissier	n.d.	0,4%	1%	n.d.	n.d.
Poissonnier	n.d.	1%	1%	n.d.	n.d.
Total	7,6%	3,4%	6%	6,8%	6,8%

* Non défini.

C'est en raison de ces insuffisances qu'une question sur les effectifs des quatre métiers de bouche a été introduite dans l'enquête en ligne auprès des entreprises, conformément aux attentes du cahier des charges. Au total, parmi les 665 entreprises répondantes, une minorité a déclaré des effectifs non-nuls sur ces métiers.

Pour évaluer les effectifs des quatre métiers de bouches, une question spécifique a été posée aux entreprises dans l'enquête en ligne.

Le tableau ci-dessous résume les résultats obtenus :

Métier de bouche : effectifs déclarés par les participants à l'étude en ligne

Métiers	Nombre d'entreprises répondantes	Effectifs déclarés*	Poids dans les métiers de bouche
Boucher	336	4 191	40,5%
Boulangier	315	3 609**	34,5%
Pâtissier	298		
Poissonniers	322	2 539	25%
Total métiers de bouche	-	10 339	100%

* Lorsqu'il y a eu plusieurs répondants pour une entreprise donnée, avec des résultats différents, nous avons retenu par convention la plus grande valeur.

** Une grande enseigne, représentant environ un tiers des effectifs sur ces deux métiers, n'a pas pu distinguer entre boulangers et pâtissiers, les emplois correspondants étant des « boulangers-pâtissiers ». De ce fait, les effectifs entre les deux métiers n'ont pu être déterminés et il a été choisi d'agréger les deux dans cet exercice.

Les résultats issus de l'enquête auprès des entreprises (compte tenu de l'absence de données d'effectifs par catégories d'entreprise) n'ayant pu être redressés, il n'a pas été possible d'extrapoler directement les effectifs des quatre métiers de bouche à partir des seuls résultats obtenus sur l'échantillon de répondants.

C'est pourquoi il a été procédé à une évaluation indirecte en partant de l'estimation fournie dans la base Horizons Commerce par Adecco Analytics pour la totalité des métiers de bouche en 2022 et avons appliqué à cet effectif global les proportions obtenues entre les 4 différents métiers grâce à l'enquête en ligne (cf. supra).

À retenir

Sur un total de près de 46 000 salariés travaillant dans les métiers de bouche, la présente étude estime que travaillent dans la branche 18 628 bouchers, 15 868 boulangers-pâtisseries et 11 499 poissonniers.

Estimations des effectifs des métiers de bouche dans la branche

	Proportion	Effectifs estimés
Bouchers	40,5%	18 628
Boulangers - pâtisseries	34,5%	15 868
Poissonniers	25%	11 499
Total	100%	45 996 (Horizons Commerce)

III La question des métiers en tension et de l'intensité de ces tensions

1. Les sources

L'approche suivie croise plusieurs sources :

1. Les sources DARES (2021, dernière année disponible) :

La Direction de l'Animation de la Recherche des Études et des Statistiques (DARES) publie tous les ans un indicateur synthétique de tension sur le marché du travail (cf. pour chacune des 225 familles de métiers, mais pas de données par branche). Cet indicateur est calculé en agrégeant divers indicateurs de tension, dont celui issu de l'enquête annuelle « besoin en main d'œuvre » de Pôle emploi. La nomenclature utilisée ne correspond pas à celle utilisée par la branche.

Un indicateur synthétique des tensions sur le marché du travail et des indicateurs dits « complémentaires » sont calculés par la DARES pour chacune des familles professionnelles.

L'indicateur synthétique agrège différentes données qui donnent chacune une vision partielle des tensions :

- Le rapport entre le flux d'offres d'emploi en ligne, sur un champ étendu au-delà des seules offres collectées par Pôle emploi et le flux de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en catégorie A (sans emploi, tenus de rechercher activement un emploi) ;
- Le taux d'écoulement de la demande d'emploi, qui mesure le taux de sortie des listes des demandeurs d'emploi de catégories A, B, C (sans emploi ou en activité réduite, tenus de rechercher activement un emploi) ;
- La part des projets de recrutements anticipés comme difficiles par les employeurs dans l'enquête annuelle « Besoins de main d'œuvre » (BMO).

Les indicateurs « complémentaires » fournissent des éléments potentiellement explicatifs des tensions résumées dans l'indicateur synthétique :

- Intensité d'embauche ;

- Conditions de travail contraignantes ;
- Durabilité/précarité des emplois dans la famille professionnelle ;
- Disponibilité de la main d'œuvre dans la famille professionnelle ;
- Adéquation entre spécialité de formation et emploi dans cette famille ;
- Adéquation géographique entre la demande et l'offre d'emploi dans cette famille.

Pour la simplicité de l'exposition, tous ces indicateurs sont ramenés à des scores compris entre 1 et 5.

2. Les données issues d'Adecco Analytics (2022) :

Depuis 2020, Adecco Analytics calcule un indicateur de tension (« difficultés de recrutement ») pour 82 métiers, qui est réactualisé en permanence et qui figure sur le site Horizons Commerce¹.

3. Les données issues de l'enquête en ligne réalisée dans le cadre de la présente étude auprès des entreprises de la branche :

Pour 13 métiers considérés par la CPNE comme potentiellement en tension (même nomenclature métiers que le site Horizons Commerce), une question a été posée sur l'existence d'une tension. Un indicateur a été calculé sur cette base, à partir du solde d'opinions « oui-non » de réponse à cette question.

4. Les entretiens auprès des responsables d'entreprises :

Dans la présente étude, une quinzaine d'entretiens ont été conduits de mars à mai 2023 auprès de DRH ou responsables RH des principales grandes enseignes de la branche, et auprès des organisations syndicales représentatives de la branche.

¹ www.horizons-commerce.fr/horizon-emploi

2. La liste des 13 métiers en tension étudiés

La CPNE a déterminé une liste de métiers en tension parmi la liste des 82 métiers figurant sur la base Horizons Commerce. Cette liste a ensuite été soumise aux répondants de l'enquête en ligne et confrontée aux responsables d'entreprises interrogés lors des entretiens. Dans les deux cas, il était demandé de compléter la liste, si nécessaire.

Liste des métiers en tension examinés (source : CPNE)

Commerce-vente-service client	Supply Chain
<ul style="list-style-type: none"> • Boucher • Boulanger • Pâtissier • Poissonnier • Cuisine • Télé conseil • Conseil-installation-SAV • Manager (de service et de rayon) 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistique (notamment préparateur de commandes) • Transport (chargement, transport et livraison de marchandises) • Approvisionnement – gestion des stocks • Mécanisation (transport de charges, par ex : cariste)

3. La confrontation des résultats issus de plusieurs sources

Métiers en tension : Analyse croisée des différents indicateurs de tension

Métiers	Enquête en ligne*	Enquête en ligne quali	Horizons Commerce**	Horizons Commerce quali	DARES (échelle de 1 à 5)
Boucher	0,64	TRÈS FORTE	63% (ensemble des métiers de bouche)	FORTE	TRÈS FORTE (bouchers et boulangers) - niveau 5
Boulangier	0,55	FORTE			
Pâtissier	0,48	ASSEZ FORTE			
Poissonnier	0,50	FORTE			
Cuisine	0,35	ASSEZ FORTE	68 %	TRÈS FORTE	TRÈS FORTE (cuisiniers) - niveau 5
Télé conseil	0,13	FAIBLE	66 %	TRÈS FORTE	n.d.
SAV-installation	0,17	FAIBLE	69 %	TRÈS FORTE	n.d.
Logistique	0,49	ASSEZ FORTE	50 %	ASSEZ FORTE	TRÈS FORTE (responsable logistique non cadre) - niveau 5
Transport-chargeement	0,28	FAIBLE	55 %	ASSEZ FORTE	MOYENNE (conducteurs et livreurs sur courte distance) - niveau 3
Approvisionnement/gestion des stocks	0,54	FORTE	51 %	ASSEZ FORTE	n.d.
Mécanisation	0,28	FAIBLE	70 %	TRÈS FORTE	n.d.
Directeur de magasin	0,52	FORTE	0,19 %	FAIBLE	TRÈS FAIBLE (cadre des magasins) - niveau 1
Manager de service ou de rayon	0,66	TRÈS FORTE	0,33 %	FAIBLE	FORTE (maîtrise des magasins) - niveau 4

* Cet indicateur est calculé sur la base des soldes d'opinion à la réponse « considérez-vous ce métier comme en tension ? ». Son niveau n'a en soi aucune signification (en particulier, il ne doit pas être comparé aux autres indicateurs présents dans le tableau). Toutefois, s'il est positif, il indique que ce métier est bien majoritairement considéré comme en tension. Quant à sa valeur, elle permet de hiérarchiser les métiers selon leur degré de tension au recrutement.

** % de recrutements jugés difficiles sur le métier concerné.

À retenir

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette analyse croisée :

- Tous les métiers considérés par la CPNE comme potentiellement en tension se retrouvent bien dans les résultats de l'enquête en ligne ;
- **S'agissant des métiers de bouche, celui de boucher ressort particulièrement comme en tension**, devant les boulangers, et surtout les pâtisseries et poissonniers. Cette analyse est amplement confirmée par les entretiens auprès des responsables d'entreprise ;
- **D'autres métiers apparaissent comme en tension**, quelles que soient les sources utilisées : cuisine, logistique, approvisionnement / gestion des stocks ;

- En revanche, des **divergences apparaissent** selon les sources sur certains autres métiers aux effectifs plus faibles : mécanisation (essentiellement des caristes), transport, SAV-installation et télé conseil ;
- Des divergences notables entre l'enquête en ligne et les autres sources sur l'encadrement et la maîtrise en magasin (directeur de site et responsable de rayon ou de service) ont été relevées. **Ce point important devrait faire l'objet d'une enquête spécifique compte tenu du caractère critique de ces métiers.**

En revanche, **les métiers de la branche aux plus gros effectifs n'apparaissent pas sous tension**, ce que confirment à la fois les sources Horizons commerce et DARES (cf. tableau ci-dessous).

Indicateurs des difficultés de recrutement pour les métiers de la branche possédant les plus gros effectifs

	Effectifs	Difficultés de recrutement (Horizons commerce)	Indicateur DARES (échelle de 1 à 5)	Dénomination DARES (famille professionnelle)
Vente Alimentaire	74 653	50 %	3	Vendeur en produits alimentaires
Vente non Alimentaire	56 783	45 %	n.d.	
Mise en rayon	72 787	44 %	2	Employé de libre-service
Accueil Clients	7 401	40 %	2	Employé de libre-service
Caisse	133 032	38 %	1	Hôte de caisse

4. Les métiers en tension : une analyse qualitative

Les entretiens conduits avec des experts de la branche et des entreprises ont permis de confirmer la pertinence de la liste des métiers en tension dressée par la CPNE. Ils font toutefois apparaître une grande variété de situations.

Les métiers de bouche

- La grande majorité des enseignes **n'envisagent pas la disparition des métiers à échéance prévisible, ni une diminution des tensions au recrutement**. En effet, les rayons « traditionnels », avec préparation des produits devant le client correspondent aux attentes des consommateurs. C'est aussi une partie de l'image de l'enseigne (authenticité des produits, qualité, personnalisation du produit...) qui se joue à travers ces métiers. L'étude prospective réalisée dans le cadre de l'EDEC en 2020¹ confirme d'ailleurs que le développement des espaces dédiés à la préparation en magasin fait partie des tendances actuelles du marché.

- Toutefois, certaines enseignes qui offrent traditionnellement ces services tentent de pallier les difficultés de recrutement sur ces métiers **en externalisant une partie des tâches et en formant des employés de libre-service sur les tâches restantes** (exemple : cuisson du pain ou fin de préparation d'un plat déjà livré en partie préparé pour servir les clients sur ces rayons). Il convient de noter que **le turn-over sur ces métiers n'est pas un véritable sujet de préoccupation RH**, dans la mesure où ils sont plutôt exercés par des salariés engagés sur le produit lui-même et fidèles à l'entreprise. La difficulté est donc essentiellement due aux **difficultés de recrutement, la « voie royale » vers ces métiers étant l'apprentissage, largement pratiquée par les enseignes.**

- **La tension est particulièrement importante pour les bouchers**, situation aggravée par le vieillissement de cette profession. Certaines enseignes notent une concurrence importante avec l'artisanat. **Les éléments de différenciation** pour les enseignes sont

¹ Étude prospective - Le secteur du commerce et de la distribution et ses évolutions, disponible sur www.horizons-commerce.fr

liés aux questions de rémunération, mais également aux conditions de travail (question des amplitudes horaires notamment), mais aussi à l'image du métier et à la valeur et à la reconnaissance du travail effectué sur ces métiers généralement à fort engagement. Le manque d'autonomie du métier dans la grande distribution reste un frein par rapport à l'artisanat. **Pour pallier la pénurie, une enseigne a par exemple fait le choix d'externaliser les tâches de découpe des produits et forme des employés libre-service pour tenir les rayons boucherie sur la base de gestes métiers très simplifiés.**

- **Les tensions sont plus faibles sur les 3 autres métiers de bouche,** en particulier pour les boulangers et les pâtisseries. S'agissant du métier de poissonnier, les opinions sont assez diverses selon le redéploiement ou non par l'enseigne d'employés libre-service vers ce métier.

Les métiers de la logistique

Les métiers de la logistique sont le plus souvent considérés comme en tension, avec des écarts importants selon les enseignes et la stratégie suivie. **Les salariés y sont plus jeunes que la moyenne,** ce qui explique un taux de turn-over généralement élevé. Ainsi, certaines enseignes font appel à l'intérim, d'autres externalisent ces métiers. S'agissant des chauffeurs livreurs, **le métier est très souvent externalisé.** Une enseigne possède **une école de formation à ces métiers afin de pallier les difficultés de recrutement.**

Les métiers de manager de service rayon

Manager de rayon ou de service / département sont des métiers où **le recrutement est complexe,** dans la mesure où les responsabilités sont plus importantes. Certaines enseignes relativisent la question des tensions de recrutement car les postes sont le plus souvent

pourvus via des **promotions internes.** Les entreprises réalisent également **certaines embauches externes, mais ne rencontrent pas de difficultés significatives. On note toutefois des disparités suivant la zone géographique et la plus ou moins grande concurrence entre les enseignes pour pourvoir ces emplois critiques.**

Conseil – Installation – SAV

Le poids du non-alimentaire dans l'activité des enseignes de la branche a diminué, du fait de l'arrivée de nouveaux acteurs, ce qui **les a conduites à réduire les effectifs de ces métiers ces quinze dernières années, et à externaliser cette activité. Aujourd'hui la tendance s'inverse,** avec un retour de ces services, considérés comme différenciant et répondant aux attentes des consommateurs en matière de durabilité des produits. Le manque de salariés formés en interne sur ces métiers crée donc de fait une tension provisoire.

Les métiers de la restauration

Le besoin de recrutement sur ces métiers **ne concerne pas toutes les enseignes.** Pour autant, **des tensions existent,** notamment pour les enseignes qui développent des rayons traiteurs ou des espaces de restauration.

Direction de site

Une majorité d'experts interrogés **considèrent la direction de site comme un métier en tension,** confirmant en cela les résultats de l'enquête en ligne et de l'étude prospective réalisée dans le cadre de l'EDEC 2021. Plus généralement, la charge de travail sur ces métiers et la difficulté de concilier vie familiale et vie professionnelle pourraient nuire à leur attractivité, au moins dans certaines enseignes.



À retenir

Face aux tensions de recrutement, les enseignes réagissent de plusieurs manières : externalisation de certaines tâches, redéploiement d'employés de libre-service, création d'écoles des métiers en interne, recrutement de jeunes en apprentissage et renforcement des liens avec les CFA (notamment sur les métiers de bouche...).

5. Les métiers en tension : quelles perspectives à moyen – long terme ?

S'agissant des métiers pour lesquels on ne constate pas aujourd'hui de tensions de recrutement, l'étude de France Stratégie/DARES « Les métiers en 2030 » considère que ce sera toujours le cas à moyen-long terme. **Dans les métiers d'employés de libre-service et de la caisse en particulier, la tension déjà très faible, devrait encore se réduire.**

S'agissant des métiers aujourd'hui en tension, l'enquête en ligne permet de croiser **l'intensité des tensions perçues aujourd'hui avec**

les perspectives, déclarées par les répondants, quant à l'évolution des effectifs à horizon de cinq ans (cf. graphique ci-dessous). Ce croisement permet de mesurer qualitativement si les tensions actuelles auront plutôt tendance à s'accroître ou au contraire à disparaître. À noter que l'indicateur de perspective des effectifs est calculé, comme les autres indicateurs, à partir du solde des opinions « forte croissance », « croissance », « diminution » et « stable ».



À retenir

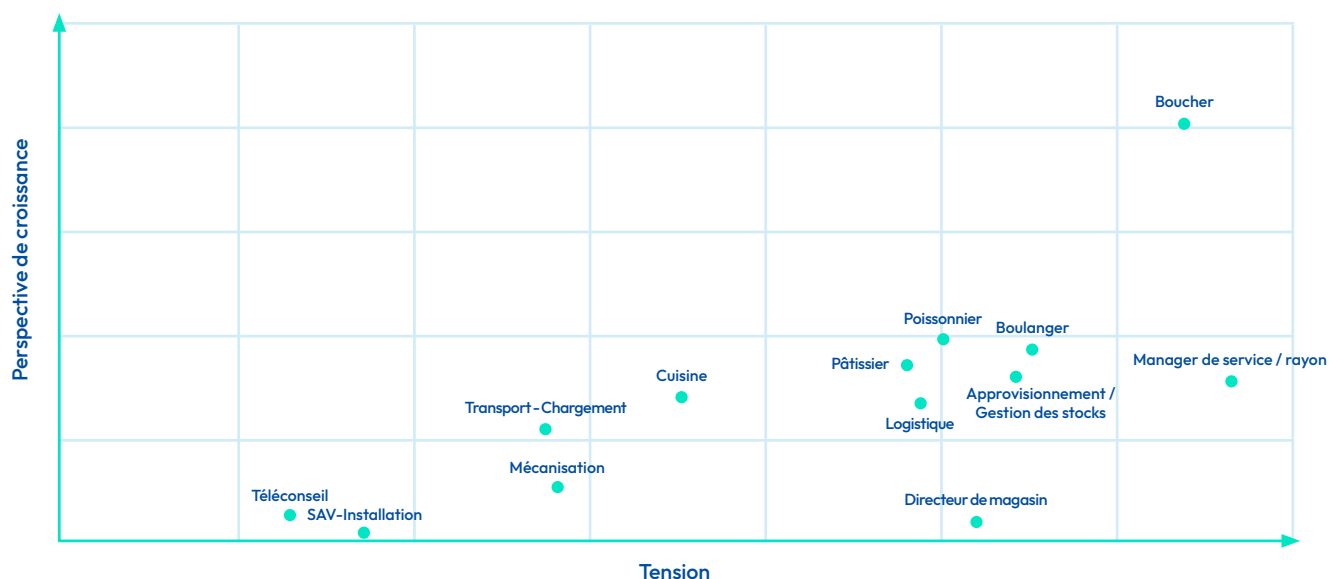
Deux enseignements principaux se dégagent de l'enquête en ligne, concernant les perspectives à moyen-long termes sur les métiers en tension :

- Tous les métiers en tension aujourd'hui ont **des perspectives d'évolution plutôt positives** de leurs effectifs ;
- **Des différences importantes existent** selon les métiers : plusieurs métiers ont à la fois des tensions importantes et des perspectives très fortes, ce qui pourrait augurer pour ces métiers un accroissement des tensions dans les prochaines

années. C'est le cas notamment du métier de boucher, qui ressort clairement comme en dynamique et, dans une moindre mesure pour les trois autres métiers de bouche. Cette évolution positive est d'ailleurs également envisagée par l'étude « Les métiers en 2030 » précitée pour ces métiers au niveau national (sans ciblage particulier sur la branche). En revanche, pour d'autres métiers comme le télé conseil, le SAV, la logistique ou encore les directeurs de magasins, les tensions pourraient diminuer dans les prochaines années.



Métiers en tension : degré de tension de recrutement et perspective de croissance des effectifs



IV Les métiers en décroissance

1. Liste des métiers « en décroissance » proposée lors des entretiens et dans l'enquête en ligne

La CPNE a déterminé une liste de métiers dont les effectifs sont en décroissance parmi la liste des 82 métiers figurant dans la base Horizons Commerce. Cette liste a ensuite été soumise aux répondants de l'enquête en ligne et confrontée aux responsables d'entreprises interrogés lors des entretiens en face à face. Dans les deux cas, il était demandé de compléter la liste, si nécessaire.

Liste des métiers en décroissance identifiés par la CPNE

Fonctions support	Commerce – vente – service client	Maintenance – sécurité
<ul style="list-style-type: none">• Assistance/secrétariat• Gestion administrative• Moyens généraux (gestion, entretien et maintenance des locaux, environnement de travail)	<ul style="list-style-type: none">• Accueil client (hôte d'accueil)• Caisse	<ul style="list-style-type: none">• Métiers de la sécurité (ex : agent de sécurité)

2. Les métiers en décroissance : ce qu'indiquent les statistiques disponibles concernant les évolutions récentes

Les évolutions des effectifs sur ces métiers sont incontestablement négatives selon l'INSEE (lorsque des données sont disponibles) sur la période 2016-2020. En revanche, ces baisses sont beaucoup moins affirmées selon les estimations plus récentes (Horizons Commerce) : depuis 2020, la tendance sur les métiers de la caisse et de l'accueil serait redevenue légèrement positive.

Métiers en décroissance : évolution des effectifs

Métiers selon la classification Horizons Commerce	Évolution 2020-2022 (Adecco Analytics)	Regroupements PCS correspondants (INSEE)	Évolution 2016-2020 (INSEE)
Caisse	+1,6%	Caissier	-14,4%
Accueil client	+1%	Agent d'accueil qualifié : hôte de caisse	-21%
Assistanat/secrétariat	0%	Secrétaire	-6,4%
Moyens généraux	-1,8%	Pas de correspondance	
Gestion administrative	+1,6%	Pas de correspondance	
Sécurité	-0,6%	Agent civil de sécurité et de surveillance	-21%

Résultat de l'enquête en ligne sur les métiers en décroissance

Métier	Intensité de la décroissance*
Sécurité	-0,61
Caisse	-0,32
Assistance secrétariat	-0,24
Accueil	-0,21
Gestion administrative	-0,12
Moyens généraux	-0,03

* Cet indicateur est calculé à partir du solde des réponses à des questions portant sur l'intensité de la décroissance. En aucun cas il ne constitue un taux de décroissance, il permet juste de hiérarchiser les métiers entre eux de ce point de vue.

À retenir :

L'enquête en ligne confirme que les métiers en décroissance sont bien ceux qui ont été identifiés par la CPNE, même si l'intensité de cette décroissance est très variable selon les métiers :

- Le métier « sécurité » décroît essentiellement **par externalisation des tâches à des entreprises de la sécurité, alors même que le besoin pour cette activité est en forte croissance** selon les employeurs interrogés.
- La décroissance des effectifs sur la caisse **ne signifie pas une disparition du métier mais plutôt un repositionnement des salariés vers d'autres métiers (employé polyvalent, vendeurs...)** en lien avec la multiplication des caisses en libre-service, évolution qui, elle-même, dépend du type de magasin et des stratégies retenues en matière.

3. Les métiers en décroissance : une analyse qualitative

La majorité des experts interrogés au sein des enseignes, dans le cadre de cette étude, est en accord avec la liste des métiers en décroissance proposée par la CPNE. Toutefois, certaines enseignes préfèrent évoquer des transformations plutôt qu'une décroissance des emplois.

À retenir :

Les enseignes interrogées ne considèrent pas que la diminution des effectifs sur les métiers identifiés en décroissance soit problématique, notamment compte tenu du turnover naturel (y compris du fait des départs en retraite). Les politiques d'évolution, de reconversion et de formation permettent d'accompagner les salariés concernés par les métiers en décroissance.

Les métiers administratifs

Les métiers administratifs sont impactés depuis de nombreuses années par le développement des outils numériques, et voient leurs missions évoluer.

Les salariés qui exercent des métiers administratifs peuvent évoluer vers le métier de manager caisse ou manager de rayon drive, épicerie et DPH (hygiène, parapharmacie et non alimentaire). Certaines enseignes ont également **créé de nouveaux métiers** tels que équipier magasin ou conseiller de ventes, avec des passerelles possibles vers assistant de gestion et manager RH, ou vers leurs directions d'appartenance.

Les métiers de la maintenance et de la sécurité

Pour les métiers Maintenance – sécurité, une décroissance des effectifs est bien constatée. Néanmoins celle-ci est **à nuancer puisqu'elle est essentiellement due au fait que les enseignes font appel à des prestataires externes**.

Les métiers de la caisse

Le développement des caisses automatiques modifie, en partie, le métier de la caisse, qui tend à se confondre de plus en plus avec les métiers d'hôtes/hôtesse d'accueil ou hôtesses/hôtes de la relation-client et d'accompagnement des clients aux caisses automatiques. **On constate aussi une orientation vers des métiers faisant appel à plus de polyvalence**, tels qu'employés polyvalents pour optimiser le temps de travail (conseil aux caisses automatiques en heures de pointe et soutien aux rayons en période creuse). *In fine*, ces métiers se transforment, plus qu'ils ne décroissent.

Les métiers de l'accueil client

Les métiers de l'accueil client sont plus en transformation que véritablement en décroissance. Les enseignes sont attentives à cette fonction, qui permet de renforcer le lien avec le client, non seulement à l'accueil du magasin, mais aussi de plus en plus par l'intermédiaire des réseaux sociaux. Afin de prendre en compte ces transformations, une enseigne a par exemple **modifié l'intitulé de ce métier** pour le nommer « Conseiller clientèle ».

4. Quelles perspectives d'évolution à 5 ans pour les métiers en décroissance ?

D'après les répondants à l'enquête en ligne, ce sont certains métiers support (notamment la gestion administrative) qui seraient les plus affectés par les baisses d'effectifs, sans doute

davantage que les métiers de la caisse. Les effectifs des métiers de la sécurité continueraient de se rétracter sous l'effet de l'externalisation de ces fonctions.

Métiers en décroissance : perception par les répondants à l'enquête en ligne des perspectives d'évolution

	Indice des perspectives d'évolution à 5 ans
Assistance secrétariat	- 0,20
Caisse	- 0,21
Moyens généraux	- 0,25
Sécurité	- 0,28
Accueil	- 0,29
Gestion administrative	- 0,31

N.B. : Calculs réalisés sur la base des soldes d'opinion : les nombres n'ont pas de significations par eux-mêmes, seuls leur signe et leur classement important.

5. Les possibilités de reclassement pour les salariés occupant des métiers en décroissance

Pour quantifier la faisabilité des passerelles entre différents métiers, une analyse a été menée sur la base des propositions de passerelles existantes sur le site Horizons Commerce (qui repose sur la proximité des compétences entre métiers). N'ont pas été conservées dans l'analyse les passerelles vers les métiers en décroissance.

À l'issue de cet examen, **les seuls métiers en décroissance pour lesquelles des passerelles pertinentes ont été identifiées sont la caisse et l'accueil client.** L'enquête a permis de « tester » ces

passerelles et de qualifier leur faisabilité. Pour chaque passerelle envisagée, les répondants devaient choisir entre 4 options : « très difficile », « difficile », « facile » ou « très facile ».

Sur cette base, et pour chaque passerelle, un score a été calculé de la manière suivante :

Score = (2 x nombre de « très facile » + nombre de « facile » - 2 x nombre de « très difficile » - nombre de « difficile ») / nombre de réponses.

Le tableau suivant résume par un indicateur le degré de difficulté des passerelles identifiées sur le site Horizons Commerce selon les répondants :

Passerelles et degré de faisabilité

Métier d'origine	Métier de destination	Degré de difficulté de la passerelle
Caisse	Mise en rayon	- 0,46
Caisse	Téléconseil	- 0,13
Caisse	Logistique	0,64
Caisse	Cuisine	0,84
Accueil Client	Vente alimentaire	- 0,34
Accueil Client	Vente non alimentaire	- 0,22
Accueil Client	Téléconseil	0,02

Note de lecture : un signe négatif indique une passerelle relativement facile, un signe positif une passerelle jugée plutôt difficile.

V Les métiers émergents

1. Identification des métiers émergents

La CPNE a déterminé une liste de métiers émergents parmi la liste des 82 métiers figurant sur la base Horizons Commerce. Dans certains cas, les intitulés ont été légèrement modifiés pour mieux les faire correspondre à ceux qui sont pratiqués effectivement dans

les entreprises. Cette liste a ensuite été soumise aux répondants de l'enquête en ligne et confrontée aux responsables d'entreprises interrogés lors des entretiens. Dans les deux cas, il était demandé de compléter la liste, si nécessaire.

Métiers émergents : liste définie par la CPNE

SI et Data	Métiers du marketing et de la communication	Digital – Transformation – RSE	Maintenance – sécurité
<ul style="list-style-type: none"> • Chef de projet digital • Data analyst • Développeur solution digitale • Spécialiste cyber sécurité • Spécialiste des bases de données • Responsable SI • Architecte des SI • UX Designer 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication digitale • Community manager • Webdesigner 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable RSE • Responsable environnement • Responsable QVT 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenance – robotisation – automatisation

Métiers	Indicateur d' « émergence »	Effectifs 2022 (source : Horizons Commerce)	Taux de croissance 2022/2020 (source : Horizons Commerce)
Communication digitale	0,34	153	3,4 %
Responsable RSE	0,26		
Community manager	0,24		
Responsable environnement	0,19		
Spécialiste cybersécurité	0,16		
Responsable QVT	0,14	109	1,9 %
Chef de projet digital	0,14	1 290	
Développeur de solution digitale	0,10		1,5 %
Data scientist	0,09	287	2,5 %
Management sécurité	0,07	1457	
Webdesigner	-0,01	769	
Responsable SI	-0,01		
UX designer	-0,08		
Architecte SI	-0,12		
Spécialiste des bases de données	-0,16	287	0,7 %

N.B. : Pour chaque métier, les répondants devaient répondre par « oui », « non » ou « non concernés ». L'indicateur « émergence » est calculé comme un solde d'opinion par rapport à l'ensemble des répondants : nombre de « oui » - nombre de « non » / nombre de répondants. Si l'indicateur est négatif, le métier n'est pas véritablement considéré comme « émergent ». Code couleur : métier du numérique en blanc.

2. Les métiers émergents : une analyse qualitative

Plusieurs constats peuvent être tirés de l'enquête et des entretiens

- La liste fournie par la CPNE a été **généralement considérée comme pertinente, même si toutes les enseignes sont loin d'être concernées par tous les métiers mentionnés** ;
- Peu de métiers émergents n'appartenant pas à cette liste ont été évoqués. C'est le cas du métier de spécialiste des bases de données, mais au vu des résultats de l'enquête, seule une minorité d'enseignes considèrent ce métier comme émergent ;
- Sans surprise, **les métiers des SI** (responsable SI, architecte SI) **ne sont pas considérés comme « émergents »**. Il en va de même du métier de la cyber sécurité (certaines grandes enseignes possèdent même un service dédié à ce sujet) ;
- Les **métiers du numérique, et plus particulièrement de la data, figurent en bonne place**. Pourtant, parmi les métiers les plus considérés comme « émergents » figurent également des métiers qui ne supposent pas de compétences numériques particulières : responsable QVT, responsable RSE entre autres... ;
- Ces métiers sont, par **définition, à faible volumétrie et rencontrent les mêmes difficultés de recrutement que les métiers en tension mais pour des raisons différentes** (compétences rares, concurrence d'autres secteurs économiques dans la mesure où il s'agit de métiers transverses). **De plus, les passerelles vers ces métiers sont souvent difficiles en interne** puisqu'ils nécessitent des compétences techniques et donc des études spécifiques.

Le recrutement pour la plupart de ces métiers se fait essentiellement en externe, sous réserve de quelques nuances :

Digital – transformation RSE

Responsables QVT

Ce métier n'est plus qualifié d'émergent par plusieurs des experts interrogés. Le recrutement en interne est possible et très fréquent par le biais de diverses passerelles, notamment pour les responsables de secteur qui ont une fibre RH mais ce n'est pas une promotion à proprement dite mais plutôt une prise de poste transverse ;

Responsable RSE

Ce métier est généralement exercé par des salariés issus de la promotion interne. Seules deux enseignes indiquent recruter en externe sur ces postes qui représentent du reste une faible volumétrie.

Les métiers des SI et de la Data

Les métiers du « hard data » et de l'IA vont se développer car les besoins en la matière sont en forte croissance de l'avis de tous

les experts interrogés. Ces métiers, aujourd'hui à faibles effectifs dans la branche, vont en effet devenir critiques au regard de deux transformations majeures :

- L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement : automatisation des entrepôts, logistique de plus en plus robotisée, rapidité et optimisation de la gestion des stocks ;
- L'évolution de l'expérience client : importance croissante de la prise en compte de l'avis des clients et de sa mesure ; développement du marketing digital et traitement des données de masse sur les clients.

Responsable cyber sécurité et data analyst

Il s'agit de métiers à faible volumétrie et avec des difficultés de recrutement importantes plus ou moins accrues suivant les zones géographiques.

Architecte SI

Ce métier représente un fort enjeu pour l'entreprise. Il s'agit d'un poste de plus en plus clé au sein d'une structure. Pour la plupart des enseignes, il ne s'agit toutefois plus d'un métier émergent.

Data translator

Ce métier se développe et a pour mission d'établir le lien entre les experts de la data et les décideurs. Ce métier, qui ne figure pas dans la liste établie par la CPNE, devrait être suivi avec attention à l'avenir au fur et à mesure que les problématiques numériques deviennent de plus en plus techniques et complexes (cf. par exemple l'étude « L'impact du numérique sur les métiers des branches adhérentes à ATLAS, étude réalisée par S2H Consulting et Roland Berger, septembre 2022).

Métiers du digital et de la communication

La promotion interne vers ces métiers est possible si des compétences sont détectées, y compris parmi des salariés qui n'ont pas de diplômes particuliers mais qui ont développé par eux-mêmes ce type de compétences.

Community manager et Web designer

Sans surprise, ces emplois sont occupés plutôt par des profils jeunes. Designer est un métier qui a été internalisé au sein de certaines enseignes car ces métiers représentent de grands enjeux et elles émettent le souhait de maîtriser ce sujet ;

Web marchandiseur

Le recrutement sur ce métier est complexe compte tenu de la spécialité de compétences recherchées mais représente une faible volumétrie.

On retrouve également dans certaines enseignes les autres métiers suivants :

- **Data visualist** dont le métier est de représenter des données complexes à mettre en valeur (via des tableaux, des graphiques, des animations...) et qui évolue vers le métier tout aussi émergent de Leader data viseur ;
 - **UX writer** qui a pour mission de rédiger des textes pour l'interface utilisateur et sur les applications mobiles.
- On retrouve également au sein de certaines enseignes les métiers de la franchise, en l'occurrence le « conseiller de franchise », dont le but est de faire le lien entre l'enseigne et le franchisé.

3. Le « sourcing » des salariés embauchés sur les métiers émergents : les résultats de l'enquête en ligne

Même si le sourcing sur ces métiers est sans doute différent d'un métier à un autre (il n'y a pas de données assez fiables pour préciser ce point), il semble que les sorties de formation initiale soient, au total, fortement minoritaires dans les recrutements.

Origine des salariés embauchés sur les métiers émergents : résultat de l'enquête en ligne

Interne	196
Autres entreprises de la grande distribution	133
Autre secteur d'activité	141
Sortie de formation initiale	96

VI Quelques réponses des enseignes de la branche à la problématique de l'attractivité des métiers en tension

1. Des exemples de pratiques d'entreprises pour améliorer l'attractivité des métiers en tension

Certaines enseignes anticipent et mettent en place systématiquement des plans de succession via l'alternance et/ou l'apprentissage sur les métiers de l'encadrement. S'agissant des métiers de la vente et des métiers de bouche, les enseignes privilégient des candidats possédant un certificat de qualification professionnelle, formations qu'elles dispensent parfois en interne.

Par exemple, une enseigne a créé une école des métiers pour former aux métiers de bouche et a également pour objectif de communiquer plus intensément sur les perspectives d'évolution au sein de ces métiers.

D'autres enseignes attirent les talents avec des primes de mobilité interne et mettent en place une politique de rémunération incitative

ou envisagent de le faire afin d'attirer et de conserver leurs talents. Certaines enseignes possèdent un Observatoire des métiers, voire leurs propres écoles de formation qui se développent de plus en plus en interne.

Certaines enseignes inaugurent des expérimentations et une réflexion sur le bien-être au travail (mise en place d'horaires attractifs, éviter les coupures, flexibilité de la planification, etc...).

D'autres font évoluer leurs moyens de communication en mettant en place des applications spécifiques telles que Workplace, ou rédigent des posts sur des créations réalisées par les salariés travaillant dans certains métiers de bouches, ainsi que des animations dédiées.

2. Des exemples de pratiques d'entreprise pour améliorer l'attractivité des métiers en décroissance

Les enseignes mettent en place des parcours de formations certifiantes ou non, pour mieux accompagner et faire évoluer les collaborateurs dans l'acquisition de nouvelles compétences en lien avec les évolutions des métiers.

Elles permettent également une mobilité entre les métiers, dans le cadre de reconversions internes.

Par ailleurs, afin de lutter contre la fracture numérique, des parcours de formation sont proposés aux collaborateurs concernés (par exemple Clea numérique).

3. Des exemples de pratiques d'entreprise pour améliorer l'attractivité des métiers émergents

Dans la grande majorité des cas, les enseignes tentent d'améliorer leur marque employeur auprès des candidats à ces emplois, qui sont généralement jeunes, très diplômés, et qui ont des attentes particulières. S'agissant des métiers de la data, la concurrence avec certains secteurs d'activité fortement recruteurs (banques, assurances, conseil, entreprise de service numérique...) est très intense mais les enseignes tentent de mettre en avant la richesse particulière des données collectées, ce qui donne à ces métiers une valeur ajoutée et un sens tout particuliers.

Sur ces métiers, la voie de l'alternance est également privilégiée, notamment depuis la réforme de l'apprentissage de 2019, ce qui rend le parcours de formation plus attractif pour les jeunes candidats.

Une enseigne nous fait part de l'organisation d'expérience de recrutement via le digital afin de recruter de façon originale et ludique par le biais d'un avatar, celle-ci a suscité la curiosité.

D'autres sollicitent des cabinets de recrutement pour recruter leurs talents, lorsqu'ils n'ont pas le vivier en interne, d'autres organisent des événements tel que des animations dédiées ou encore des job dating.

Les labels « top employeurs » et « happy trainees » (étudiants les plus heureux en entreprises), entre autres, valorisent certaines enseignes et séduisent de nouveaux talents.

ANNEXE 1 :

L'enquête en ligne auprès des entreprises – questionnaire / présentation des données

Nombre de répondants

L'enquête en ligne a été diffusée auprès des enseignes de la branche. 724 entités ont répondu au questionnaire, dont 708 appartenant effectivement à la branche (les statistiques ne seront réalisées que sur ce champ).

De manière inattendue, il y a parfois plusieurs répondants par entreprise. Au total, **665 entreprises distinctes ont fait l'objet d'au moins une réponse**, complète ou incomplète, sur un ensemble d'entreprises de la branche estimé à 7 606 (source : panorama

de branche 2022), soit un ratio de 8,8% (3,8% de réponses pour les réponses complètes), ce qui est satisfaisant pour ce genre d'enquêtes (pour les réponses complètes, même proportion atteinte, par exemple, pour l'enquête emploi-formation de la branche en 2021, source : Panorama 2021). Toutefois, deux grandes enseignes (un groupe intégré et un groupe indépendant) n'ont pas répondu, ce qui limite la capacité d'extrapoler certains résultats au niveau de la branche, notamment de faire des distinctions statistiques entre groupes intégrés et indépendants.

Qualité des répondants

Direction opérationnelle	Fonction RH	Rattachement DG	Autre	Non renseigné
100	306	91	150	61

Qualité des réponses : 308 réponses complètes / 400 réponses incomplètes

	Réponses complètes – groupes intégrés	Réponses incomplètes – groupes intégrés	Réponses complètes – indépendants	Réponses incomplètes – indépendants
Nombre de répondants	51	120	257	331

Répartition des entreprises répondantes et effectifs « couverts » par l'enquête

Principaux codes NAF	Nombre d'entreprises	Effectifs couverts	En %
Total général	665	20 6357	100 %
4711F : Hypermarchés	177	81 555	39,5 %
7010Z : Activités des sièges sociaux	34	52 544	25,5 %
6420Z : Activités des sociétés holding	22	39 014	18,9 %
4639B : Commerce de gros (commerce interentreprises) alimentaire non spécialisé	30	8 725	4,2 %
4711D : Supermarchés	183	7 834	3,8 %
4941B : Transports routiers de fret de proximité	1	7 708	3,7 %
4617A : Centrales d'achat alimentaires	7	2 853	1,4 %
8211Z : Services administratifs combinés de bureau	1	2 058	1,0 %
4729Z : Autres commerces de détail alimentaires en magasin spécialisé	8	1 105	0,5 %
4711B : Commerce d'alimentation générale	52	669	0,3 %
4722Z : Commerce de détail de viandes et de produits à base de viande en magasin spécialisé	3	298	0,1 %
4711C : Supérettes	25	254	0,1 %

Indépendante (franchisé, location gérance, commerce associé)	Intégrée	Total
564	101	665

Typologie des entreprises répondantes	Effectifs
Indépendante (franchisé, location gérance, commerce associé)	40 461
Intégrée	165 896
Total	206 357

N.B. : Compte tenu de l'absence de données sur les effectifs par code NAF, il a été impossible de pratiquer des redressements sur les résultats pour s'assurer que les différents secteurs sont correctement représentés.

Le questionnaire de l'enquête en ligne :

1. Rappel des objectifs de l'enquête en ligne auprès des entreprises

Cette enquête, à la fois qualitative et quantitative, doit permettre d'obtenir une vision plus claire et/ou réactualisée des métiers de la branche. Conformément au cahier des charges, elle vise trois types de métiers, parmi les 100 métiers répertoriés sur le site Horizons Commerce :

- Les métiers en tension ;
- Les métiers émergents ;
- Les métiers en décroissance.

Il est également proposé, pour chacun de ces métiers (sauf les métiers émergents) de se concentrer sur les métiers à plus gros effectifs.

Plus concrètement, il s'agit, à travers cette enquête de :

- Approfondir les analyses existantes sur les 3 catégories de métiers « à enjeu » (métiers émergents, en déclin, en décroissance, en tension...), en distinguant selon les différents types d'entreprises ;
- Enrichir la base d'Horizons Commerce, quand cela est nécessaire, par des éléments quantitatifs supplémentaires sur les effectifs et les tendances ;
- Confirmer / invalider les passerelles métiers envisagés dans les études existantes.

Précision

Un certain nombre d'éléments qualitatif (sur les filières métiers et les besoins en compétences, notamment), seront plutôt abordés dans le cadre des entretiens individuels, à la fois pour limiter le nombre de questions et recueillir un nombre maximum de réponses complètes et aussi parce que ces sujets très qualitatifs se prêtent davantage à l'exercice de l'entretien.

2. Méthodologie

Réponses d'un maximum d'entreprises, couvrant une majorité de salariés de la branche. Les résultats seront ensuite redressés, si nécessaire, pour prendre en compte les différents types d'entreprises et d'en obtenir une image fidèle :

- Taille (tranches d'effectifs) ;
- Indépendants / intégrés ;
- Secteur (via le code NAF).

Les questions sont fermées, le plus souvent avec un menu déroulant en arborescence, à la fois pour faciliter les réponses et obtenir des réponses exploitables statistiquement.

3. Trame du questionnaire

Bloc 1 : Volet renseignements généraux

1. Qualité de la personne répondante :

2. Secteur de l'entreprise (code NAF) : _____

3. Effectifs de l'entreprise (par tranche d'effectifs) :

moins de 50 entre 50 et 250 entre 250 et 2000 entre 250 et 2000 entre 2000 et 10 000 > 10 000

4. Entreprise : groupe indépendant intégré

Bloc 2 : Métiers émergents :

1. Métiers que vous considérez comme « émergents » : Oui Non

2. Pour chaque métier considéré comme « émergent » par le répondant :

Provenance des collaborateurs qui les occupent :

- Plutôt en interne
- Plutôt dans d'autres entreprises de la grande distribution
- Plutôt issus d'autres secteurs d'activité

3. Quand le parcours est effectué en interne, de quelle famille de métiers provient généralement le collaborateur ?

Bloc 3 : métiers en tension :

1. Identification des principaux métiers en tension :

2. Focus spécifique sur les effectifs des 4 métiers de bouche non renseignés sur Horizons Commerce :

- Bouchers : effectifs estimés
- Boulangers : effectifs estimés
- Pâtisseries : effectifs estimés
- Poissonniers : effectifs estimés

3. Besoins de recrutement à l'horizon de 5 ans à venir sur les métiers en tension identifiés :

Pour chaque métier :

- Besoins en très forte progression par rapport à aujourd'hui
- En forte progression par rapport à aujourd'hui
- Besoins stables Besoins en décroissance

Bloc 4 : métiers « en déclin » :

1. Identification des métiers en déclin :

Pour une série de métiers que l'on peut considérer comme « en déclin », au vu des résultats de l'EDEC :

Pour chaque métier : Oui Non

2. Pour chaque métier considéré comme « en déclin » par le répondant : appréciation qualitative, à l'horizon de 5 ans :

En forte décroissance En décroissance En légère décroissance

ou, alternativement : des prévisions de taux de décroissance, par tranche :

0 à -5% -5% à -10% à -10% >-10%

3. Pour chaque métier considéré comme « en déclin » par le répondant, identification de solutions de reconversion professionnelle effectivement pratiquées sur la base d'un menu déroulant (passerelles sortantes évoquées sur la base Horizons Commerce) :

4. Pour chaque métier – passerelle que vous pratiquez dans la base Horizons Commerce, question sur sa plus ou moins grande faisabilité :

Oui tout à fait possible Oui, mais difficile Oui, mais très difficile

ANNEXE 2 :

Liste des personnes auditionnées et trame des entretiens

Fonction
Responsable ressources humaines magasin - Picard Surgelés
Responsable ressources humaines fonction support - Picard Surgelés
Responsable recrutement fonction support - Picard Surgelés
Directrice des ressources humaines associée magasins - Système U
Directrice ressources humaines - Système U
Directrice ressources humaines attachée à la formation et l'alternance et associée - Système U
Directrice ressources humaines - Coop U Enseigne
Directrice Exécutive Ressources Humaines - CHRO - Lidl
Directeur ressources humaines - Casino
Directeur ressources humaines hyper et supermarchés - Casino
Directeur ressources humaines France - Cora
Directeur du développement RH - Carrefour
Responsable transformation RH et développement des femmes et des hommes - Auchan
Représentante FGTA-FO
Représentant CFTC / président de la CPNE du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire
Représentant CGT-Commerce
Représentant de la Fédération des services CFDT

Trame d'entretiens pour les experts de la branche et des entreprises

AXE 1 : ÉVOLUTION DES MÉTIERS

Cette phase a pour but de recueillir vos analyses sur l'évolution des métiers les plus sensibles (émergents, en tension, en décroissance), tels que définis par la CNPE. Elle vient en complément de l'enquête en ligne auprès des entreprises. Il conviendrait, dans la mesure du possible, de distinguer les différents types d'entreprises dans les réponses.

Métiers émergents :

- Quels sont selon vous les métiers émergents les plus critiques pour l'activité économique de la branche (en distinguant selon les types d'entreprises) ?
- Comment appréciez-vous la capacité de la branche à attirer des talents sur ces métiers ? En interne ? En externe ? Y-t-il des différences selon les types d'entreprises ?
- Quelles actions pourraient être envisagées pour attirer les talents en externe vers ces métiers ?
- Quelles actions pourraient être envisagées pour faciliter les évolutions professionnelles vers ces métiers en interne ? A partir de quelles familles de métiers ?

Métiers en tension :

Passage en revue des principaux métiers en tension et de l'intensité des tensions :

- Y-a-t-il des différences importantes selon les types d'entreprises, sur les métiers en tension et les questions d'attractivité de ces métiers ?
- Quelles actions pourraient être envisagées pour améliorer l'attractivité de ces métiers ?

Métiers en décroissance

Passage en revue des principaux métiers en décroissance :

- Pour chacun de ces métiers, quelles sont selon vous les principales passerelles vers des métiers plus « porteurs » (1) existantes, (2) qui pourraient être envisagées ?
- Quels sont ou quels seraient les principaux freins à la mise en œuvre de ces évolutions professionnelles ?

AXE 2 : ÉVOLUTION DES MÉTIERS

Ces questions doivent permettre de mieux cerner, qualitativement, les capacités des entreprises de la branche à promouvoir les salariés vers des postes de cadres, agent de maîtrise (AM) ou employés de niveau 3 et 4, identifier les freins à ces promotions et envisager les moyens de les lever. Il conviendrait, dans les réponses, de distinguer selon les types d'entreprises.

- Quelle est votre définition de ce qu'est une promotion interne (et les différents types de promotions possibles : évolution du niveau, de statut, « évolution de carrière », parcours certifiants / diplômants...)?
- Quelles sont les pratiques de recrutement interne ou externe en fonction des postes (AM, cadres) et les principales voies de promotion interne existantes ? Pouvez-vous nous indiquer quelques parcours de promotion - types parmi les plus classiques ?
- Quels sont, du point de vue des salariés, les motifs et les conditions de réussite de la promotion interne (besoin de l'entreprise, motivation des salariés, stratégie de fidélisation...)?
- Quels sont, du point de vue des salariés, les principaux freins rencontrés par les salariés et les entreprises pour faciliter ces promotions internes ?
- Comment les entreprises s'organisent pour lever ces freins (par ex : formation, VAE, nouvelles modalités pédagogiques, utilisation des certifications de la branche ou autres...)?
- Quelle est votre appréciation globale sur la branche en tant qu'« ascenseur social » ? Quelles évolutions de ce point de vue par rapport à la situation d'il y a une dizaine d'années ?



Horizons
prospective
et métiers
du commerce

Cette étude a été
commandée par :



Et réalisée par :

