



## CONTRAT D'ETUDE PROSPECTIVE DES METIERS DU E-COMMERCE

Juin 2013

## SOMMAIRE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCTION .....   | 3  |
| Préambule méthodologique.....  | 4  |
| CHAPITRE I : PANORAMA ACTUEL DU SECTEUR PROFESSIONNEL DU COMMERCE ELECTRONIQUE                                   | 5  |
| INTRODUCTION DU CHAPITRE I.....  | 6  |
| 1    PRESENTATION DU SECTEUR PROFESSIONNEL DU COMMERCE ELECTRONIQUE .....  | 6  |
| 1.1    Données de cadrage sur le commerce électronique.....  | 7  |
| 1.2    Les acteurs du e-commerce et les effectifs salariés.....  | 15 |
| 2    LA CARTOGRAPHIE DES METIERS .....   | 27 |
| 2.1    Communication et Marketing .....  | 29 |
| 2.2    Conception, Interface et création numérique.....  | 32 |
| 2.3    Production et gestion de contenu.....   | 35 |
| 2.4    Autres métiers non spécifiques présents dans les organisations de e-commerce .....                        | 35 |
| 3    LES MODELES ORGANISATIONNELS DES ENTREPRISES DU SECTEUR PROFESSIONNEL DU E-COMMERCE .....                   | 38 |
| 3.1    Des points de convergence des différents modèles observés, autour de fonctions clés.....                  | 38 |
| 3.2    Les principales spécificités des modèles organisationnels des Pure players, de la VAD, des Retailers..... | 42 |
| 4    LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....   | 46 |
| 4.1    Les pratiques de recrutement et les difficultés de recrutement identifiées .....                          | 46 |
| 4.2    Les pratiques de formation professionnelle continue .....   | 51 |
| 4.3    La mobilité professionnelle .....   | 55 |
| 5    L'OFFRE DE FORMATION INITIALE .....   | 57 |
| 5.1    Méthode.....  | 57 |
| 5.2    Analyse de l'offre de formation initiale.....   | 58 |
| CHAPITRE II : PROSPECTIVE DES EMPLOIS ET DES METIERS DU COMMERCE ELECTRONIQUE A L'HORIZON 2015 .....             | 72 |
| INTRODUCTION DU CHAPITRE II.....   | 73 |
| 1    LE COMMERCE ELECTRONIQUE A L'HORIZON 2015 : DEUX SCENARIOS .....  | 74 |
| 1.1    Le choix des deux scénarios prospectifs.....  | 74 |
| 1.2    Présentation des deux scénarios prospectifs.....  | 75 |
| 2    L'EVOLUTION DES METIERS DEDIES AU E-COMMERCE A L'HORIZON 2015 .....   | 79 |
| 2.1    Des évolutions transversales à tous les métiers.....  | 79 |
| 2.1    Les évolutions par familles professionnelles .....  | 81 |
| 3    UNE PROJECTION DU NOMBRE D'EMPLOIS DES ENTREPRISES DU E-COMMERCE A L'HORIZON 2015 .....                     | 87 |
| 3.1    La projection quantitative des emplois à l'horizon 2015 .....   | 87 |
| 3.2    Les besoins de recrutement à trois ans .....  | 92 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 4   | LES BESOINS EN FORMATION .....  | 95  |
| 4.1 | Rapprochement entre les flux de formés actuels et les besoins liés à l'évolution de l'emploi sur la période 2011-2015 .....   | 95  |
| 4.2 | Analyse qualitative des besoins de formation .....  | 97  |
|     | CHAPITRE III : PRECONISATIONS .....   | 105 |
|     | INTRODUCTION DU CHAPITRE III.....   | 106 |
| 1   | TABLEAU RECAPITULATIF DES PRECONISATIONS .....  | 108 |
| 2   | DESCRIPTIF DES PRECONISATIONS TRANSVERSALES.....  | 110 |
| 2.1 | Des actions de communication diversifiées suivant les publics .....   | 110 |
| 2.2 | Développer, lors de la formation initiale, la double compétence « commerciale » et « technique » et favoriser le développement de l'apprentissage .....                                     | 112 |
| 2.3 | Développer les formations d'adaptation au e-commerce .....  | 113 |
| 2.4 | Favoriser la sécurisation des parcours professionnels .....   | 113 |
| 2.5 | Développer la GPEC dans les entreprises du secteur professionnel du e-commerce, afin de mieux anticiper les besoins prévisionnels en emplois et compétences, en outillant les acteurs. .... | 114 |
| 2.6 | Engager une nouvelle dynamique autour de la contractualisation d'objectifs partagés ....  | 115 |
| 3   | DESCRIPTIF DES SPECIFICITES PAR SCENARIO .....  | 118 |
| 3.1 | Spécificités du scénario « tendanciel » .....   | 118 |
| 3.2 | Spécificités du scénario « low-cost » .....   | 118 |
|     | ANNEXES .....   | 120 |
|     | Annexe 1 : Glossaire des principaux termes utilisés .....   | 120 |
|     | Annexe 2 : Fiches descriptives des métiers spécifiques du e-commerce (métiers d'aujourd'hui – métiers de demain) .....  | 121 |
|     | Chef de produit web .....   | 121 |
|     | Animateur des ventes en ligne .....   | 125 |
|     | Animateur de communautés internet .....   | 129 |
|     | Chargé/responsable de référencement .....   | 133 |
|     | Chargé/responsable de l'affiliation .....   | 137 |
|     | Chef de projet fonctionnel web.....   | 141 |
|     | Chef de projet technique web.....   | 146 |
|     | Webdesigner.....  | 150 |
|     | Développeur web .....   | 154 |
|     | Développeur multimédia.....   | 158 |
|     | Intégrateur web .....   | 162 |
|     | Chargé/responsable du e-merchandising .....   | 165 |
|     | Webmaster.....  | 169 |
|     | Rédacteur web .....   | 173 |
|     | Annexe 3 : Descriptif des principales formations initiales et certifiantes dans les 4 régions ciblées.....  | 176 |
|     | Ile de France .....   | 176 |
|     | Nord – Pas-de-Calais .....  | 231 |
|     | Provence Alpes Côte d'Azur .....  | 247 |
|     | Rhône-Alpes .....   | 261 |
|     | TABLE DES ILLUSTRATIONS .....   | 267 |

## INTRODUCTION

---

Ce rapport présente l'ensemble des travaux menés dans le cadre du CEP du secteur professionnel du « e-commerce » ou commerce électronique dont les commanditaires sont : la DGEFP, le FORCO, les fédérations FEVAD et SNVAD.

Un comité de pilotage s'est réuni aux différentes étapes du CEP afin de valider les différents livrables. Le Comité d'Orientation Technique paritaire du FORCO a été consulté également afin d'orienter les travaux.

Les travaux menés par GESTE et le CREDOC ont été structurés autour de trois étapes :

- **ÉTAPE 1 : REALISATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES METIERS ET ETAT DES LIEUX DES MODELES ORGANISATIONNELS**
- **ÉTAPE 2 : ANALYSE QUANTITATIVE ET REFLEXION PROSPECTIVE SUR L'EVOLUTION DES EMPLOIS DANS LES METIERS DU E-COMMERCE**
- **ÉTAPE 3 : REALISATION D'UNE CARTOGRAPHIE DE L'OFFRE DE FORMATION ET FINALISATION DU CEP**

Cette étude s'est déroulée sur l'année 2012 et a été finalisée au premier trimestre 2013.

Le rapport final est structuré autour de trois chapitres :

- **CHAPITRE I : PANORAMA ACTUEL DU SECTEUR PROFESSIONNEL DU COMMERCE ELECTRONIQUE**
- **CHAPITRE II : PROSPECTIVE DES EMPLOIS ET DES METIERS DU COMMERCE ELECTRONIQUE A L'HORIZON 2015**
- **CHAPITRE III : PRECONISATIONS**

## **PREAMBULE METHODOLOGIQUE**

Dans le cadre des travaux ont été mobilisés :

- Environ cent trente entreprises, ayant une activité de e-commerce sur des produits ou services diversifiés. Elles ont été sollicitées soit :
  - o Par des entretiens menés avec le personnel RH et/ou des responsables opérationnels. Ils ont permis d'alimenter l'état des lieux du secteur mais aussi de recueillir des informations sur l'évolution des métiers et les pratiques de gestion des ressources humaines.
  - o Par une enquête menée sous forme d'un questionnaire en ligne afin d'approfondir nos connaissances sur les métiers et les pratiques de gestion des ressources humaines
- Les données et études disponibles sur les métiers et la formation au niveau du FORCO, de la FEVAD et du SNVAD, mais également de manière plus large sur le Portail des métiers de l'internet du Ministère de l'Emploi, auprès de l'Onisep, du CEREQ (base Reflet), etc.
- Les sources statistiques suivantes :
  - o INSEE : Consommation des ménages et PIB en France, montant des ventes VAD INSEE Comptes du Commerce
  - o FEVAD : Ventes en ligne de produits et de services
  - o Étude ASTERES (2011) et étude Benchmark Group (2006) pour la FEVAD : emplois directs et indirects du e-commerce
  - o Portraits de branche : emplois salariés UNEDIC (Naf 4791) ; chiffre d'affaires des entreprises enquêtées par l'Observatoire du FORCO
- Les données sur les sites des enseignes du e-commerce,
- Les données sur les sites des organismes de formation ciblés dans la cartographie de l'offre de formation
- Les principaux organismes de formation ayant une offre initiale ou certifiante dans des domaines du e-commerce, des quatre régions ciblées par le comité de pilotage du CEP : Ile de France, Nord Pas de Calais, Rhône Alpes, PACA. Leur site Internet a été analysé et un contact direct a été pris avec eux afin d'obtenir plus d'informations sur le contenu de leur offre et sur le nombre de stagiaires.

---

**CHAPITRE I :**

**PANORAMA ACTUEL DU SECTEUR PROFESSIONNEL DU  
COMMERCE ELECTRONIQUE**

---

---

## Introduction du chapitre I

---

Ce chapitre a pour objectif de présenter un état des lieux actuel du secteur professionnel du e-commerce.

Il se décompose en 5 sections distinctes :

1. Présentation du secteur professionnel
2. La cartographie des métiers
3. Les modèles organisationnels des entreprises du secteur
4. Les pratiques de gestion du personnel
5. L'offre de formation initiale

## 1 PRESENTATION DU SECTEUR PROFESSIONNEL DU COMMERCE ELECTRONIQUE

---

Le secteur professionnel du commerce électronique recouvre, par définition, l'ensemble des entreprises engagées dans une activité de commerce utilisant un moyen de communication électronique (Internet, téléphone mobile, etc.).<sup>1</sup> La délimitation statistique de ce champ reste difficile car, bien que le commerce en ligne constitue un des phénomènes économiques majeurs de la décennie écoulée et se soit rapidement imposé dans les modes de consommation et de distribution, il ne renvoie pas à une activité économique au sens de la nomenclature d'activités française de l'INSEE. Proche, par essence, des activités de la vente à distance (code 4791 de la NAF rév.2, 2008) qui intègrent les « Pure Players » du e-commerce<sup>2</sup>, le commerce électronique déborde toutefois le cadre de ce secteur pour intégrer des entreprises de la distribution traditionnelle qui appartiennent à différents secteurs du commerce (commerce de détail de biens d'équipement de la personne, de produits culturels, etc.) et certaines entreprises des services (tourisme, banque, assurance, etc.).

Les statistiques sectorielles de la VAD (NAF 4791), fournies par l'INSEE ou UNISTATIS, ne donnent qu'une vision partielle de l'activité du commerce en ligne dans la mesure où elles ne couvrent pas l'ensemble des entreprises engagées dans le e-commerce. Les statistiques publiées depuis plusieurs années par la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD) complètent utilement les données sectorielles de la VAD. Nous reprenons ces différentes sources pour dresser un rapide portrait économique de la vente en ligne (1.1) que nous complétons ensuite avec les

---

<sup>1</sup> Selon la définition légale, « le commerce électronique est l'activité économique par laquelle une personne propose ou assure à distance et par voie électronique la fourniture de biens ou de services. » (Source : FEVAD)

<sup>2</sup> On distingue traditionnellement 3 types d'acteurs dans le domaine du e-commerce :

- Les « Pure Players » qui réalisent l'essentiel de leurs ventes via Internet
- les « Click & Mortar » ou « Retailers » qui réalisent une part majoritaire de leurs ventes dans des boutiques physiques et le reste par Internet
- Les « VADistes » dont les ventes à distance par téléphone et par courrier restent majoritaires.

principaux résultats de l'enquête réalisée dans le cadre de ce CEP auprès des entreprises du e-commerce (1.2).

## 1.1 Données de cadrage sur le commerce électronique

La première section (1.1.1) présente la dynamique économique des principaux marchés du e-commerce telle qu'on peut l'appréhender à l'aide des indicateurs publiés par la FEVAD. La seconde section (1.1.2) présente, succinctement, la place prise par Internet dans les pratiques d'achat et les comportements de consommation des ménages français.

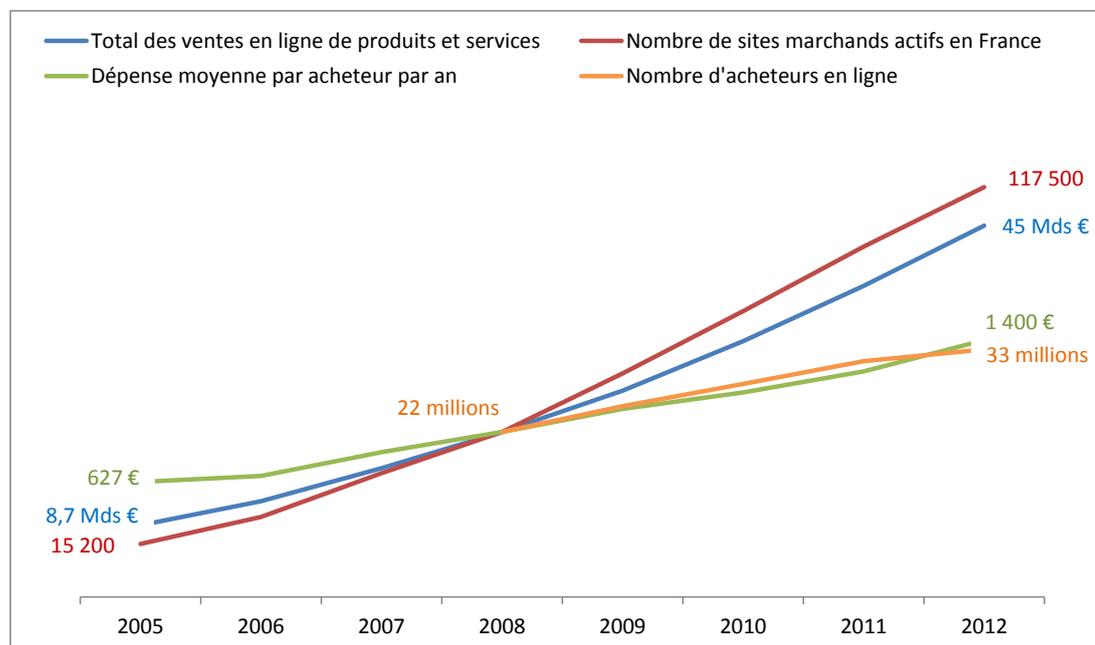
### 1.1.1 Les principaux marchés du e-commerce

- **UN MARCHÉ DE 45 MILLIARDS D'EUROS EN 2012**

Alors que la consommation des ménages en produits et services devait stagner en 2012, selon les prévisions de l'INSEE<sup>3</sup>, les ventes en ligne de produits et de services ont progressé de 19% cette même année pour représenter un montant total de 45 milliards d'euros, selon la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD).

Depuis 2005, les ventes en ligne de produits et de services ont augmenté en moyenne de 26% par an tandis que la consommation finale des ménages en produits et services a augmenté de 3% en moyenne annuelle.

**Figure 1 : Les chiffres clés des ventes et achats en ligne en France de 2005 à 2012 (indice 100 = 2008)**



Source : Tableau réalisé par le CREDOC à partir des données FEVAD

<sup>3</sup> Indicateurs conjoncturels - France, 1<sup>er</sup> février 2013, Banque de France : [http://www.banque-france.fr/uploads/tx\\_bdfgrandesdates/indic-conj\\_01-02-2013.pdf](http://www.banque-france.fr/uploads/tx_bdfgrandesdates/indic-conj_01-02-2013.pdf)

Plus de dix ans après son lancement, le commerce électronique continue de bénéficier d'un effet d'offre favorable dont rend compte la croissance du nombre de sites marchands actifs. Avec 117 500 sites marchands actifs recensés en 2012 (données FEVAD), l'offre commerciale sur Internet s'est enrichie de 17 100 nouveaux sites marchands (+17% sur un an). Les 33 millions d'acheteurs en ligne recensés en 2012 (+5% sur un an) ont dépensé en moyenne 1 400 euros au cours de l'année écoulée soit une hausse de 14% sur un an et de 12% par an en moyenne depuis 2005.

Ces dépenses ont un caractère saisonnier marqué puisqu'environ 20% des achats en ligne se concentrent sur la période des fêtes de fin d'année. En 2012, les ventes de Noël (novembre et décembre) ont représenté 9 milliards d'euros soit 19% de plus qu'à Noël 2011 selon la FEVAD.

- **SIX MARCHÉS CONCENTRENT LES TROIS QUARTS DES VENTES**

Selon la FEVAD, en France, six marchés de biens et services concentrent environ les trois quarts des ventes en ligne aux particuliers : le tourisme et les voyages (e-tourisme), les produits techniques (électroménager, télécoms, électronique grand public, photo, micro-informatique), le textile (habillement, maison) / les accessoires de modes / les chaussures, l'ameublement / la décoration, les produits culturels physiques et dématérialisés (musique, vidéo, jeux en ligne, livre numérique) et l'alimentation (cf. tableau ci-dessous).

**Tableau 1 : Principaux marchés du commerce électronique en France en 2011**

|  | *Montant des ventes en ligne en Mds € | *Parts du marché global (toute forme de vente) 2011 | **Part du marché des ventes en ligne aux particuliers 2009 | Part des internautes ayant acheté ou commandé en ligne au cours des six derniers mois 2011 |
|--|---------------------------------------|---|--|--|
| <i>***e-tourisme</i>                                   | 10,7                                  | 19%   | 40%  | 56%  |
| Produits techniques                                    | 3,2                                   | 9%  | 11%  | 49%  |
| Textile (habillement, maison), accessoires, chaussures | 3,8                                   | 9%  | 11%  | 44%  |
| Ameublement, décoration                                | 1,9                                   | 9%  | 6%   | 24%  |
| Produits culturels                                     | 1,5                                   | 18%   | 5%   | 49%  |
| <i>****Alimentation</i>                                | 0,8                                   | < 1%  | 3%   | 14%  |

\* Sources : Fevad avec IFM, GfK, Precepta, estimations

\*\* Source : Bourdin, J. (2012), Rapport Sénat, p. 31 à partir des données FEVAD, estimations

\*\*\* chiffres en italique = 2010

\*\*\*\* année 2009 ; 14% = alimentation et produits de grande consommation

Source : Tableau réalisé par le CREDOC à partir des données FEVAD

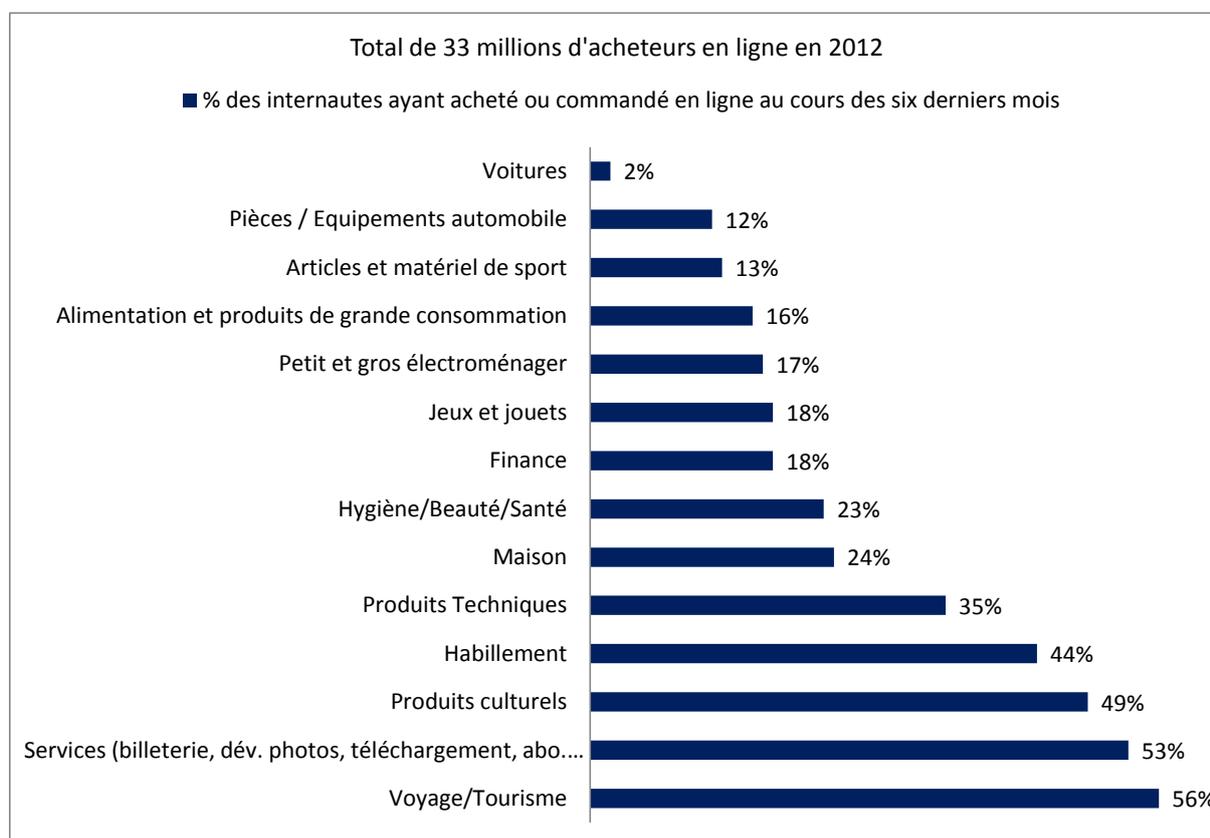
**Le « e-tourisme » est le premier marché en valeur** avec un montant des ventes de l'ordre de **11 milliards d'euros** qui représente **plus de 40% du total des ventes en ligne** de produits et de services. Plus d'un internaute sur deux (56%) a acheté ou commandé en ligne un produit ou un service de voyage ou de tourisme en 2011. C'est également **le marché où la part du e-commerce dans l'ensemble des ventes est la plus élevée (19%)**.

**Avec 18% du total** des achats réalisés en ligne et près d'un internaute sur deux qui a acheté ou commandé sur Internet, **le marché des produits culturels arrive en deuxième position en termes de pénétration du e-commerce** dans les pratiques d'achat. En 2011, 1,5 milliard d'euros ont été dépensés sur ce canal de vente.

Les ventes en ligne de **produits techniques** (3,2 milliards d'euros en 2011) et **d'articles de mode** (textile, habillement, chaussures, accessoires ; 3,8 milliards d'euros) représentent **chacune plus de 10% du total des ventes en ligne** aux particuliers et séduisent respectivement 49% et 44% des internautes.

Sur ces deux marchés ainsi que sur le marché de l'ameublement et de la décoration, les ventes par Internet captent 9% de l'ensemble des ventes réalisées en France auprès des particuliers. Les ventes en ligne de meubles et de produits de décoration s'élèvent ainsi à près de 2 milliards d'euros et rassemblent près d'un internaute sur quatre.

**Figure 2 : Part des internautes ayant acheté ou commandé en ligne au cours des six derniers mois selon le marché**



Source : Graphique réalisé par le CREDOC à partir des données FEVAD ; \* en 2009

Seul le marché des **produits alimentaires** affiche encore des performances faibles. Avec **3% de l'ensemble des ventes en ligne** réalisées en 2009, la vente de ces produits sur Internet représentait **moins de 1% de l'ensemble du marché alimentaire** aux particuliers et moins de 1 milliard d'euros. Le développement accéléré des *drives* par l'ensemble des enseignes de la distribution alimentaire courant 2012 devrait se traduire à terme par un **essor de ce marché**.

• **LES LEADERS CONCENTRENT UNE TRÈS GRANDE PARTIE DES ACHATS EN LIGNE**

L'essentiel des ventes de produits et de services en ligne est le fait des grands sites marchands leaders du secteur. Le tableau suivant propose un classement des cinquante principaux sites marchands français en fonction de leur chiffre d'affaires de l'année 2011. Il est établi à partir des données d'Internet Retailer (USA) et d'une enquête réalisée par le magazine e-commerce Mag.<sup>4</sup>

**Tableau 2 : Classement des 50 premiers sites marchands français selon le chiffre d'affaires 2011**

| Chiffre d'affaires en millions d'euros     |   |           |
|--|---|-----------|
| Rang                                       | Entreprise  | 2011      |
| 1  | voyages-sncf.com                                  | 3 200     |
| 2  | PPR : laredoute.fr ; fnac.com                     | 2 780     |
| 3  | 3suissesinternational.com                         | 1 300     |
| 4  | cdiscout.com                                      | 1 098     |
| 5  | vente-privee.com                                  | 1 073     |
| 6  | Carrefour*  | 990       |
| 7  | Amazon**  | 889       |
| 8  | Auchan : AuchanDirect, Auchan.fr, Grosbill...     | 837       |
| 9  | bouyguestelecom.fr                                | 612       |
| 10   | pixmania.com                                      | 600       |
| 11   | Darty   | 518       |
| 12   | Delticom  | 480       |
| 13   | E.Leclerc*  | 405       |
| 14   | LVMH : Sephora, Louis Vuitton...                  | 359       |
| 15   | ruedocommerce.fr                                  | 312       |
| 16   | Groupe M6 : Mistergooddeal...                     | 303       |
| 17   | Bijoudumois.com*                                  | 293       |
| 18   | Eveil et jeux                                     | 215       |
| 19   | e-Bay***  | 200 à 500 |
| 20   | showroomprive.com                                 | 180       |
| 21   | LDLC  | 169       |
| 22   | mistergooddeal.com                                | 150       |
| 23   | allopneus.com                                     | 140       |
| 24   | France Loisirs*                                   | 130       |
| 25   | aramisauto.com                                    | 129       |
| 26   | FashionShopping (groupe World Stock Transaction)* | 124       |
| 27   | Cora.fr : Coradrive, Houra.fr...                  | 111       |
| 28   | materiel.net                                      | 110       |
| 29   | Orange E-Shop                                     | 110       |
| 30   | brandalely.fr                                     | 103       |
| 31   | spartoo.com                                       | 100       |
| 32   | Sarenza   | 100       |
| 33   | Intersport  | 88        |
| 34   | Vitrinemagique*                                   | 80        |
| 35   | Bazarchic   | 80        |
| 36   | Priceminister                                     | 80        |
| 37   | Cache Cache (groupe Beaumanoir)*                  | 80        |
| 38   | But   | 76        |
| 39   | Groupe Beaumanoir                                 | 73        |
| 40   | Shoes.fr  | 71        |
| 41   | Françoise Saget                                   | 69        |
| 42   | fotolia.com                                       | 66        |
| 43   | Kiabi   | 64        |
| 44   | Decathlon (groupe Auchan)                         | 60        |
| 45   | Etam  | 57        |
| 46   | Auto-ies.com                                      | 55        |
| 47   | Galleries Lafayette : BHV, Monoprix, Louis Pion   | 55        |
| 48   | Norauto (groupe Auchan)                           | 53        |
| 49   | Linvosges   | 52        |
| 50   | Leroy Merlin (groupe Auchan)                      | 49        |
| Total (avec l'estimation basse pour e-Bay) |   | 19 326    |

\*chiffres sujet à caution selon JDN du 11/12/12

\*\* JDN du 11/12/12

\*\*\* JDN du 14/12/12 selon le Conseil national du numérique le CA de e-Bay France serait compris entre 200 et 500 Millions d'euros (1,2 milliards au RU et en Allemagne)

Source : CREDOC à partir e-commerce Le magazine, n° 39, 01/06/2012, Journal Du Net (JDN) et Internet Retailer (USA) publication des 400 premiers e-marchands européens

Selon ce classement, on constate que les **cinquante premiers sites marchands français** ont réalisé **plus de la moitié (51%) des ventes en lignes** de produits et de services **en 2011** alors qu'ils représentaient moins de 0,1% des 100 400 sites marchands actifs recensés par la FEVAD. Cette même année, les **dix premiers sites** ont réalisé **plus du tiers (35%)** de ces ventes, les **cinq premiers sites le quart (25%)** et le **site leader 8%**. Voyages-sncf.com qui est le premier

<sup>4</sup> E-commerce Mag précise que tous les chiffres d'affaires publiés dans son enquête ont été validés par les entreprises concernées. Le Journal du Net (JDN) a émis des doutes concernant certains chiffres d'affaires publiés par Internet Retailer (cf. notes du tableau ci-après) mais ces réserves ne modifient pas les résultats de la concentration économique du marché.

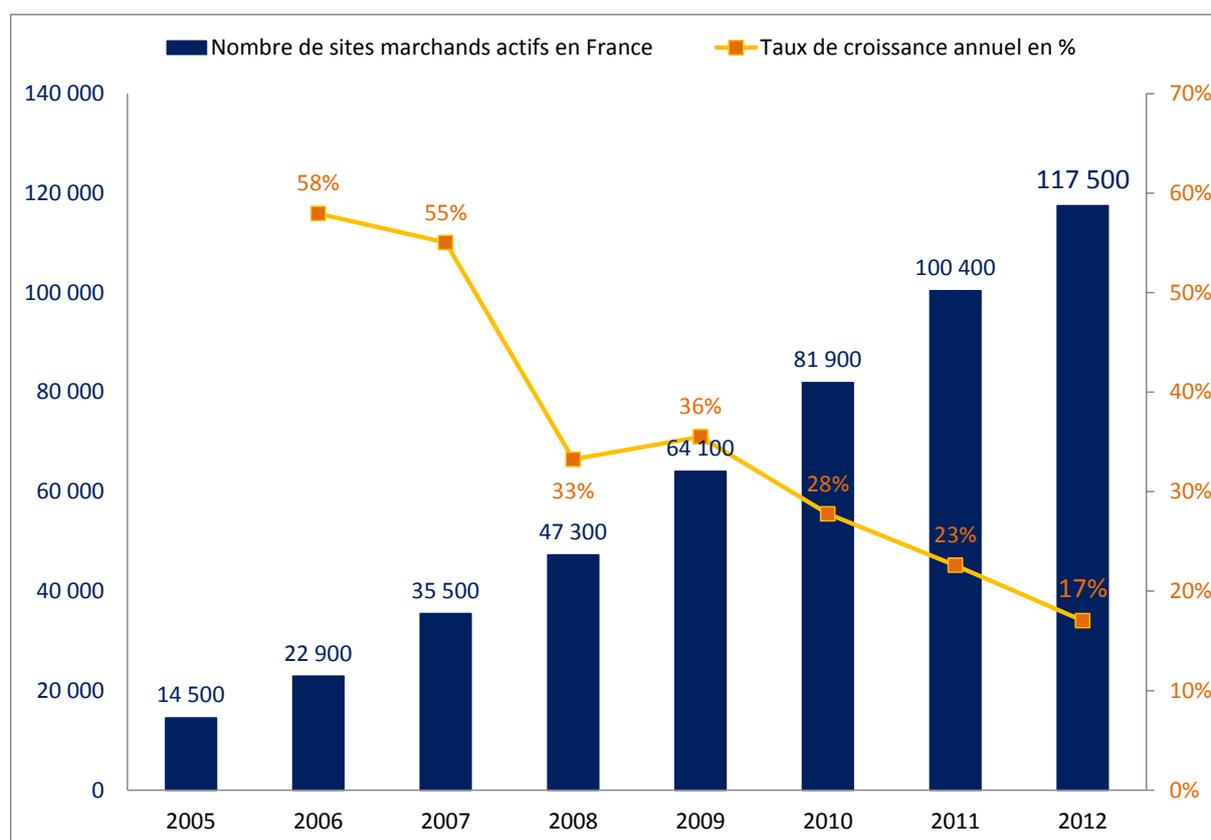
site marchand français avec un chiffre d'affaires de 3,2 milliards d'euros en 2011 représente près du tiers du chiffre d'affaires total du marché e-tourisme en France (10,7 milliards d'euros en 2010).

Le poids économique des entreprises leaders se mesure également par le chiffre d'affaires moyen des sites : 387 millions d'euros pour les cinquante premiers e-commerçants et 187 000 euros pour les 100 350 autres qui se partagent la seconde moitié du marché.

- **LA CROISSANCE DU NOMBRE DE SITES MARCHANDS SE POURSUIT MAIS RALENTIT**

La hausse continue du nombre de sites marchands actifs observée depuis 2005 atteste de l'attrait du marché du commerce en ligne français auprès des nouveaux acteurs, « pure players », marques enseignes du commerce de détail ou encore professionnels de la vente par correspondance. Toutefois, le ralentissement de la croissance du nombre de sites marchands actifs en France, qui est passée de près de 60% en 2006 à 17% en 2012, laisse penser que le marché pourrait atteindre prochainement sa maturité.

**Figure 3 : Évolution du nombre de sites marchands actifs en France de 2005 à 2012**

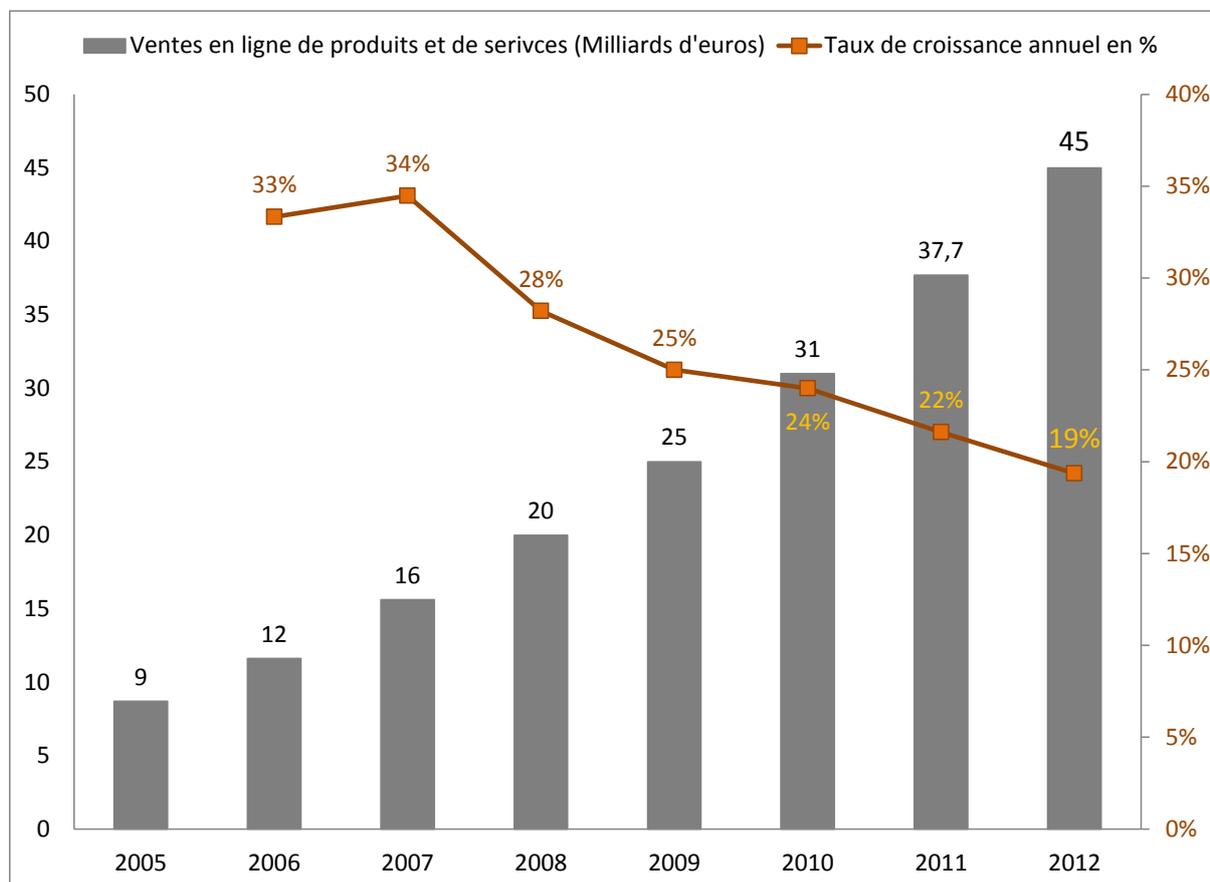


Source : Graphique réalisé par le CREDOC à partir des données FEVAD

Le ralentissement de la démographie des entreprises ne manquera pas d'affecter la dynamique de l'activité de la vente en ligne à terme, car comme le montreront les résultats de l'enquête CREDOC-GESTE menée pour ce CEP (cf. chapitre 1.2.), les petites entreprises (moins de 100 salariés) enregistrent une progression de leur activité plus forte que les grandes entreprises (100 salariés et plus), respectivement +40% et +8% au cours des deux années écoulées, et contribuent de façon décisive à la croissance du marché. On constate ainsi que l'évolution des ventes en ligne de

produits et de services suit la même tendance que la démographie des entreprises du commerce électronique : au ralentissement de la hausse du nombre de sites marchands actifs répond le ralentissement de la croissance des ventes en lignes de produits et de services qui est passée de plus de 33% en 2006 à 19% en 2012.

**Figure 4 : Évolution du montant des ventes en ligne de produits et de services de 2005 à 2012**



Source : Graphique réalisé par le CREDOC à partir des données FEVAD

- **DES PERSPECTIVES DE CROISSANCE TOUJOURS FAVORABLES POUR LES ANNEES A VENIR**

Au cours de la prochaine décennie, le commerce en ligne devrait poursuivre sa croissance et capter une part toujours plus importante des dépenses des ménages. Nombres d'enseignes de la distribution traditionnelle (équipement de la personne, équipement de la maison, etc.), qui, jusqu'alors, s'étaient tenues à l'écart de ce canal, ouvrent leur site marchand ; c'est notamment le cas des marques-enseignes de l'habillement. L'adoption de stratégies de distribution multicanal, fondées sur la complémentarité des circuits de distribution physique et virtuel et la volonté d'apporter au client un service pertinent quel que soit son mode d'accès à l'enseigne (information sur les produits et les boutiques, commande en ligne, conseil à l'achat, livraison et retrait des commandes, service après-vente, etc.) contribuera à conforter Internet dans les pratiques d'achat des consommateurs.

Le potentiel de croissance du commerce électronique en France peut s'apprécier notamment au regard de l'écart qui existe avec le niveau des ventes en ligne en Grande-Bretagne et en

Allemagne, les deux pays les plus avancés dans ce domaine en Europe. Selon le Centre for Retail Research, en 2011, les ventes en ligne ont représenté 12% du commerce de détail en Grande-Bretagne et 9% en Allemagne contre 7% en France.<sup>5</sup> Ces trois pays cumulent plus de 70% du commerce électronique européen (avec respectivement 60 milliards d'euros, 45 milliards d'euros et 37,7 milliards d'euros en 2011). La poursuite annoncée de la croissance des ventes en ligne en Grande-Bretagne - le Centre for Retail Research prévoit une hausse de 14% en 2012 à 67,7 milliards d'euros soit 13% du commerce de détail - atteste que le premier marché européen n'est pas encore parvenu à maturité. Par conséquent, le marché français devrait bénéficier d'une dynamique de « rattrapage » pendant plusieurs années. Précisons que cette dynamique repose avant tout sur un effet d'offre commerciale, dans la mesure où, dans chacun des trois pays leaders, la population des acheteurs en ligne représente plus de la moitié de la population totale du pays et a donc, semble-t-il, atteint un « plafond démographique ». Une étude réalisée par le CREDOC, en 2012, pour la FEVAD, La Poste, Reed Exhibitions et la CCI Grand Lille a montré que la croissance de l'activité des entreprises de la vente à distance repose aujourd'hui essentiellement sur leur capacité à fidéliser leur clientèle et à recruter de nouveaux clients parmi les personnes qui commandent déjà à distance, la croissance de la population des acheteurs en ligne jouant un rôle moins déterminant<sup>6</sup>. Dans ce contexte, la FEVAD prévoit une part de marché du commerce en ligne comprise entre 10% et 12% du commerce de détail en 2015 avec un montant des ventes de 72 milliards d'euros.

Les facteurs conjoncturels ne semblent pas, pour leur part, en mesure de modifier significativement la dynamique de développement du commerce en ligne. La croissance du PIB devrait être nulle en 2013 pour la deuxième année consécutive. L'atonie de l'activité économique et de la consommation des ménages en France ne semble pas en mesure d'infléchir significativement la croissance du commerce en ligne. Les résultats des projections que nous avons réalisées dans la partie prospective de ce CEP (voir : chapitre 2, ci-après) s'inscriront dans ce contexte. Toutefois, la pression sur le pouvoir d'achat des ménages devrait s'accroître, ce qui pourrait contribuer à accélérer les tendances à l'œuvre dans l'évolution des modes de consommation marqués par la recherche des prix les plus compétitifs et le développement de la consommation collaborative (achats d'occasion, prêts, dons, commerce entre particuliers, etc.).

### **1.1.2 Rôle et usage de l'Internet dans les pratiques de consommation**

L'étude réalisée par le CREDOC, en 2012, sur le profil des acheteurs à distance et en ligne a permis de préciser les habitudes de consommation des Français en matière de vente à distance et sur Internet. Nous en présentons les principaux résultats.

- **LA PART DES FRANÇAIS QUI ACHETENT EN LIGNE CONTINUE DE CROITRE**

Selon les résultats de l'étude réalisée par le CREDOC courant 2012, pour la FEVAD, La Poste, Reed Exhibitions et la CCI Grand Lille, 63% des Français ont commandé par Internet au cours des douze

---

<sup>5</sup> [www.retailresearch.org](http://www.retailresearch.org) : « On line retailing : Britain and Europe 2012 »

<sup>6</sup> CREDOC (2012), *Le profil des acheteurs à distance et en ligne*, étude réalisée pour le compte de la FEVAD, La Poste, Reed Exhibitions, CCI Grand Lille, octobre.

mois qui ont précédé l'étude, ce qui représente une progression de deux points par rapport à 2010 et de huit points par rapport à 2008.<sup>7</sup> Au cours de la même période, un Français sur deux (50%) n'a commandé que par Internet contre moins de un sur trois (30%) en 2008.

Cette progression du nombre d'acheteurs en ligne concerne toutes les catégories d'âge tandis que la part des femmes parmi les acheteurs en ligne continue d'augmenter et de réduire l'écart avec les hommes.

L'année 2012 atteste du décollage des achats sur Internet à partir des autres terminaux que l'ordinateur. Ainsi, la part des Français qui déclare avoir acheté par Internet en utilisant leur téléphone portable ou leur Smartphone au cours des douze derniers mois a doublé par rapport à 2010 pour s'établir à 8% de la population, soit 3,9 millions de personnes. Ils sont également 1,5 millions à avoir réalisé des achats en ligne à partir de leur tablette numérique, soit 3% de la population.

- **LE NOMBRE DE FAMILLES DE PRODUITS COMMANDES CONTINUE DE PROGRESSER**

Confortés dans leurs expériences d'achat en ligne jugées satisfaisantes par la très large majorité d'entre eux, les Français continuent d'élargir la palette des produits qu'ils achètent en ligne (équipement de la personne, voyage, produits culturels, produits techniques), aidés également en cela par le développement de l'offre commerciale et la possibilité de se connecter plus facilement à partir des terminaux mobiles.

L'étude CREDOC montre par ailleurs que les produits alimentaires figurent parmi les produits ayant connu la plus forte progression depuis 2010 : la proportion de personnes ayant commandé des produits alimentaires en ligne ou en drive au cours des douze derniers mois s'établit à 12% des Français (+ 3 points en deux ans). Ce résultat est imputable, en grande partie, au développement des offres drive, dont la formule de commande en ligne et de retrait de la commande sur le parking du magasin semble apporter une réponse pertinente à la problématique de la vente sur Internet de produits alimentaires courants et de produits de grande consommation.

Si les Français ont diversifié leurs achats en ligne, ils sont également plus nombreux à acheter plus fréquemment. En 2012, 27% d'entre eux déclarent acheter en ligne au moins une fois par mois ; ils étaient 24% en 2010 et 22% en 2008. Parallèlement, la part des personnes qui déclarent acheter en ligne deux ou trois fois par an tend à baisser : elle était de 45% en 2008 et de 38% en 2012.

- **L'USAGE DES RESEAUX SOCIAUX DANS L'ACHAT CONCERNE SURTOUT LES JEUNES**

Enfin, l'étude CREDOC de 2012, pour la FEVAD, La Poste, Reed Exhibitions et la CCI Grand Lille, révèle que, malgré leur succès, les réseaux sociaux ont une influence limitée sur la consommation. En effet, moins de 10% des personnes interrogées utilisent les réseaux sociaux pour consommer, seulement 9% ont signalé leurs coups de cœur pour des produits et des services et 8% s'y sont informées sur les produits et services. Le recours aux réseaux sociaux est toutefois plus développé

---

<sup>7</sup> L'enquête est réalisée tous les deux ans pour le compte de la FEVAD depuis 2004.

parmi les personnes âgées de 18 à 24 ans. Elles sont 22% à les avoir utilisés pour s'informer sur les produits et services et 27% à y avoir signalé un coup de cœur.

- **UN COMMERCE DE PLUS EN PLUS CONNECTÉ**

À mesure que se développent les pratiques d'achat en ligne et les offres de services des acteurs du commerce électronique (commande et paiement en ligne, retour par voie postale ou en magasin, livraison à domicile, retrait en magasin ou point relais...), l'opposition initiale entre commerce électronique et commerce traditionnel s'estompe pour laisser place à la complémentarité des différents canaux de distribution. Le développement du commerce électronique a fait basculer la distribution dans une ère de la distribution multi canal et cross canal dans laquelle Internet n'est plus un canal de distribution à part entière concurrent du magasin physique mais devient un vecteur de communication « ubiquitaire » avec le client ; ce dont rend compte, de façon embryonnaire, l'évolution actuelle des pratiques de consommation.

Dans son étude pour le Ministère de l'Économie et la FEVAD, Catherine Barba (2011) évoque « *la fin de la distinction artificielle entre e-commerce et commerce* » pour annoncer l'avènement prochain du commerce « électronique », multi connecté à ses clients : « *le magasin s'intégrera dans un processus cross canal, pour communiquer avec ses clients en amont et en aval de la décision d'achat, via le Web et le mobile ; il se prolongera sur le Web, sur les réseaux sociaux, sur le mobile. Ce sera un magasin « multimodal », accessible en permanence, répondant au besoin du client de commander où il veut, quand il veut. Pour créer le lien avec Internet, le magasin sera vraisemblablement multi-connecté, digitalisé, avec des recours à un éventail très large de technologies utilisant Smartphones, écrans, bornes RFID, mobiles tag, bornes de réalité augmentée... Un magasin interactif avec le consommateur.* » Et de préciser que « *les consommateurs de demain ne connaîtront pas cette dichotomie entre l'achat en ligne et l'achat magasin. Ils prendront les bons côtés du e-commerce : la recherche facilitée, le gain de temps, le fait de pouvoir commander 24 heures sur 24... et de l'achat de proximité dont la dimension humaine et physique reste primordiale : le contact avec un vendeur, le conseil, le service client, la possibilité de voir les détails d'un produit, l'immédiateté de la possession...* »<sup>8</sup>

Pleinement intégré aux modes de vie et de consommation, Internet contribuera à la diffusion des pratiques de consommation émergentes, voire les amplifiera comme le suggère le rapport du sénateur Joël Bourdin sur le commerce électronique publié en 2012<sup>9</sup>.

## 1.2 Les acteurs du e-commerce et les effectifs salariés

**Les caractéristiques des entreprises (1.2.1) et des effectifs (1.2.2) du commerce électronique sont issues de l'enquête CREDOC-GESTE réalisée spécifiquement dans le cadre de ce CEP.** Les résultats de cette enquête complètent les données publiées par l'INSEE dans

---

<sup>8</sup> BARBA, C. (2011), *2020, la fin du e-commerce... ou l'avènement du commerce connecté ?*, Etude pour le Ministère de l'Économie et la FEVAD, pages 90/91 ; à télécharger sur : <http://www.fevad.com/documentation/2020-la-fin-du-e-commerce-ou-l-avenement-du-commerce-connecte>

<sup>9</sup> BOURDIN, J. (2012), *Rapport d'information sur le commerce électronique*, n° 272, Délégation sénatoriale à la prospective, enregistré à la Présidence du Sénat le 18 janvier 2012.

le cadre de son enquête sectorielle sur le secteur de la Vente à distance (VAD, NAF 4791 : vente à distance sur catalogue général et vente à distance sur catalogue spécialisé) et par la FEVAD.

Les résultats de l'enquête sont présentés selon la taille des entreprises, moins de 100 salariés et 100 salariés et plus, et le type d'acteur, « Pure Player », « Click and Mortar » et « VADiste ». Les entreprises « **Pure Players** » réalisent **au moins 80% de leur chiffre d'affaires sur Internet**, les « **VADistes** » réalisent **au moins 50% de leur chiffre d'affaires par la vente à distance** (commandes téléphoniques, courrier) et les « **Click & Mortar** » réalisent **au moins 50% de leur chiffre d'affaires par un réseau de boutiques physiques** et le reste par Internet.

Les possibilités d'analyse par secteur d'activité (équipement de la personne, de la maison, loisirs, etc.) sont limitées par le nombre élevé d'entreprises dites multi-secteurs et un nombre trop restreint de répondants pour certains secteurs (produits alimentaires, services).

#### **Méthodologie de l'enquête CREDOC-GESTE auprès des entreprises du e-commerce**

L'enquête CREDOC-GESTE comprend 101 entreprises répondantes qui emploient 5 585 salariés dans des métiers dédiés aux activités e-commerce (voir annexe). Elle a été réalisée en décembre 2012 par Internet auprès des adhérents du SNVAD et des adhérents de la FEVAD ainsi qu'auprès des entreprises leaders des autres fédérations professionnelles du commerce de détail adhérentes au FORCO

Quatre critères attestent de la représentativité de l'enquête. Premièrement, l'enquête est **représentative selon la méthode des quotas** dans la mesure où la répartition des effectifs des entreprises enquêtées selon la tranche de taille d'entreprise (14% parmi les entreprises de moins de 100 salariés et 86% parmi les entreprises de 100 salariés et plus) est identique à la répartition observée par l'INSEE dans son enquête sectorielle auprès des entreprises du secteur de la VAD<sup>10</sup>. Le choix de juger de la représentativité de l'enquête à partir des données INSEE portant sur le secteur de la NAF 4791 Vente à distance sur catalogue général et sur catalogue spécialisé se justifie par les particularités des activités e-commerce qui ne correspondent pas à un secteur d'activité à part entière dans la nomenclature d'activité française mais qui s'apparentent de près aux activités de la VAD ; le secteur 4791 intégrant les « pure players » du e-commerce. Le critère des tranches de taille « moins de 100 salariés » et « 100 salariés et plus » est l'unique critère de comparaison commun aux enquêtes sectorielles de l'INSEE et à l'enquête CREDOC-GESTE.

Deuxièmement, **la répartition des entreprises répondantes par type d'acteur** – 45% de « pure players », 26% de « VADistes » et 23% de « retailer » - est cohérente avec les estimations de la FEVAD relatives à la répartition de ses adhérents par type d'acteur.

Troisièmement, l'effectif salarié cumulé des entreprises répondantes assimilées au secteur de la VAD (« pure players » et « VADistes ») représente **20% de l'effectif total du secteur de la VAD** mesuré par l'INSEE (enquête sectorielle, NAF 4791).

Enfin, quatrièmement, les entreprises répondantes regroupent **25% des entreprises leaders du secteur** identifiées par la FEVAD (liste des quinze sites marchands les plus fréquentés) et par l'INSEE (liste des dix entreprises leaders des secteurs 4791A et 4791B classées par taille de l'effectif salarié).

---

<sup>10</sup> La dernière année disponible pour cette donnée au niveau de la NAF 732 (code 4791) est 2007.

Par ailleurs, les caractéristiques des entreprises répondantes attestent qu'il s'agit bien **d'entreprises fortement engagées dans les activités de commerce électronique et le recrutement des métiers correspondant**. Ainsi, les entreprises répondantes ont : un effectif spécifique e-commerce qui représente plus de 50% de leur effectif total, augmenté leur effectif spécifique e-commerce au cours des deux dernières années, recruté dans les métiers spécifiques e-commerce au cours de l'année 2012, l'intention de recruter dans ces métiers au cours des deux prochaines années.

Rappel de la nomenclature utilisée : la nomenclature d'activités française (NAF rév. 2, 2008) de l'INSEE classe les entreprises dont l'activité principale (plus de 50% du chiffre d'affaires total) est la vente à distance dans la classe 4791 Vente à distance (Niveau 4 de la NAF) ; celle-ci regroupe les deux sous-classes 4791A Vente à distance sur catalogue général et 4791B Vente à distance sur catalogue spécialisé (Niveau 5 de la NAF). <http://www.insee.fr/fr/methodes/nomenclatures/liste-nomenclatures.htm>

### 1.2.1 Principales caractéristiques des acteurs de la vente en ligne

- DES DIFFERENCES DE TAILLE MARQUEES SELON LE TYPE D'ACTEUR

Selon les résultats de l'enquête du CEP 2013, les « Pure Players » représentent près de la moitié (45%) des entreprises du secteur, les « VADistes » environ un quart (26%) et les « Click & Mortar » près d'un quart (23%) également, les autres types d'acteurs représentant 6% du total. La répartition des entreprises par chiffre d'affaires indique que 80% des entreprises interrogées ont réalisé un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions d'euros en 2011 et que près d'une entreprise sur quatre (24%) a réalisé un chiffre d'affaires de moins de 1 million d'euros. C'est parmi la catégorie des « **Pure Players** » que l'on trouve les **entreprises les plus petites** : un tiers des entreprises a réalisé un chiffre d'affaires inférieur à 1 million d'euro (contre 13% des « Click & Mortar » et 19% des « VADistes ») et un tiers a réalisé un chiffre d'affaires compris entre 1 million d'euros et 3 millions d'euros (respectivement 4% des « Click & Mortar » et des « VADistes »). **Les grandes entreprises** dont l'activité dépasse les 100 millions d'euros de chiffre d'affaires appartiennent principalement à la catégorie des « **Click & Mortar** », parmi laquelle environ 50% des entreprises ont réalisé un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros, contre moins de 10% parmi les « Pure Players » et les « VADistes ». Les entreprises de la catégorie « **VADiste** » se caractérisent par une **taille moyenne** de leur chiffre d'affaires : une entreprise sur trois déclare un chiffre d'affaires compris entre 3 millions d'euros et 20 millions d'euros (18% des « Pure Players » et 13% des « Click & Mortar ») et autant déclarent un chiffre d'affaires compris entre 20 millions d'euros et 100 millions d'euros (5% des « Pure Players » et 17% des « Click & Mortar »).

**Tableau 3 : Répartition des entreprises ayant répondu à l'enquête du CEP 2013 par type d'acteur et par tranche de taille du chiffre d'affaires en 2011**

|                         | Pure player | Click and Mortar | VADiste     | Total       |
|-------------------------|-------------|------------------|-------------|-------------|
| < 1 M€                  | 34%         | 13%              | 19%         | 24%         |
| 1 M€ à 3 Meuro          | 34%         | 4%               | 4%          | 17%         |
| 3 M€ à 20 M€            | 18%         | 13%              | 35%         | 22%         |
| 20 M€ à 100 M€          | 5%          | 17%              | 35%         | 17%         |
| 100 M€ à 500 M€         | 5%          | 17%              | 4%          | 8%          |
| 500 M€ à 1 Milliard d'€ | 0%          | 0%               | 4%          | 1%          |
| > 1 Milliard d'€        | 5%          | 35%              | 0%          | 10%         |
| <b>Total</b>            | <b>100%</b> | <b>100%</b>      | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Source : CREDOC-GESTE enquête CEP des métiers du e-commerce (2013)

Le chiffre d'affaires des entreprises du e-commerce est corrélé à leur taille en termes d'effectif. Ainsi, aucune entreprise employant moins de 100 salariés n'a réalisé un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros. A contrario, plus des deux tiers des entreprises ayant un effectif supérieur ou égal à 100 salariés génèrent un chiffre d'affaires de plus 100 millions d'euros.

- **L'ENGAGEMENT DANS L'ACTIVITE E-COMMERCE VARIE SELON LE TYPE D'ACTEUR**

Entre 2009 et 2011, la part du chiffre d'affaires générée par les ventes en ligne dans le chiffre d'affaires total a progressé pour chaque catégorie d'acteur, pour représenter en moyenne un tiers du chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble des entreprises interrogées.

C'est parmi la catégorie des « **VADistes** » que la part du **e-commerce** dans le chiffre d'affaires a le plus progressé sur la période (+5 points) pour représenter **plus du quart du chiffre d'affaires** (26%) en 2011. S'il n'est pas possible d'analyser une tendance à partir de ces deux points, cette évolution tend à confirmer, néanmoins, le mouvement en cours de **basculement d'une partie de la vente par correspondance sur le canal Internet**. L'étude réalisée par le CREDOC en 2012 pour la FEVAD, La Poste, Reed Exhibitions et CCI Grand Lille révèle que, parmi les Français ayant commandé à distance, la part des personnes ayant commandé par des moyens autres que Internet (courrier uniquement, téléphone et courrier, téléphone uniquement) est passée de 16% en 2008 à 5% en 2012 tandis que la part des personnes utilisant uniquement Internet est passée de 30% à 50% sur la période.<sup>11</sup>

En 2011, le commerce en ligne a contribué à **11% du chiffre d'affaires** total des « **Click & Mortar** » (+2 points par rapport à 2009). Sans surprise les « Pure Players » réalisent la quasi-totalité de leur chiffre d'affaires (92% en 2011) en ligne.

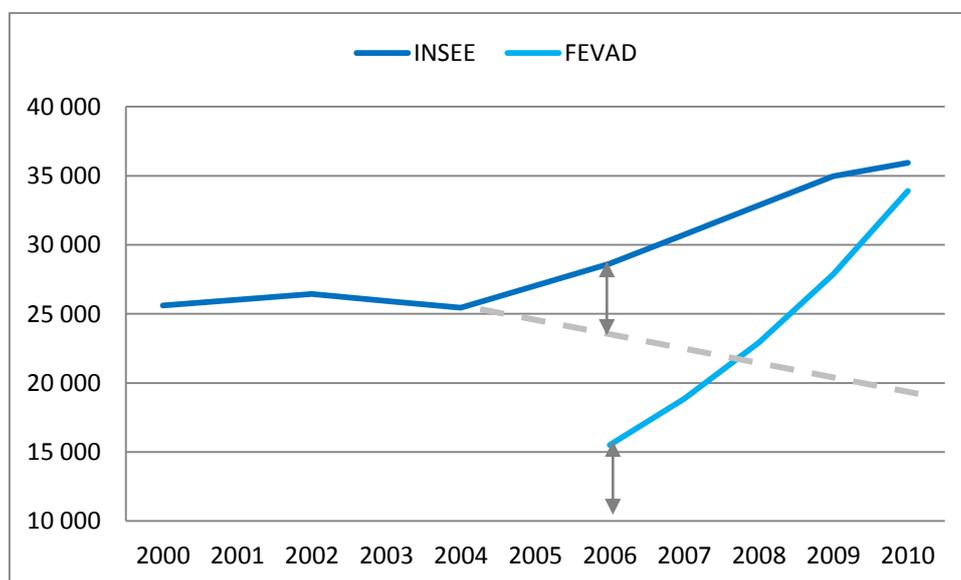
<sup>11</sup> Étude déjà citée. La part des personnes utilisant Internet et un autre mode de commande (courrier, téléphone) est passée de 22% à 12% entre 2008 et 2012.

## 1.2.2 Les effectifs salariés dans les entreprises du e-commerce et leur évolution récente

Selon l'étude Benchmark réalisée pour la FEVAD, les entreprises du commerce électronique employaient 33 900 personnes en 2010.<sup>12</sup> Cette estimation s'avère proche de l'effectif salarié en équivalent temps plein estimé par l'INSEE dans le cadre de son enquête sectorielle sur les entreprises du secteur de la vente à distance (NAF 4791) qui s'élevait à 35 948 salariés ETP en 2010.

L'évolution de l'emploi direct des entreprises du e-commerce est cependant nettement plus dynamique (+22% par an en moyenne entre 2006 et 2010) que celle de l'emploi salarié ETP dans le secteur de la VAD (+6% sur la période).

**Figure 5 : Évolution de l'emploi salarié ETP dans le secteur de la VAD (NAF 4791) selon l'INSEE et de l'emploi direct dans les entreprises du e-commerce selon la FEVAD**



Source : Graphique CREDOC à partir des données INSEE et FEVAD / Benchmark Group / Asterès

Cette différence dans le rythme de croissance entre le secteur de la vente à distance et celui du e-commerce peut s'expliquer par le fait que les statistiques d'emploi du secteur de la VAD intègrent simultanément un mouvement de décroissance des effectifs pour la vente à distance par téléphone et courrier/catalogue et la croissance dynamique du secteur du e-commerce. Dans le graphique ci-dessus, la courbe en pointillé prolonge une tendance de décroissance de la VAD « traditionnelle » amorcée dès 2002 mais qui s'inverse dès 2004 avec l'apparition du e-commerce.

- **REPARTITION DES EMPLOIS DEDIES AU E-COMMERCE PAR TYPE D'ACTEUR**

L'enquête CREDOC-GESTE a recensé 5 585 emplois dédiés aux activités e-commerce employés par les 101 entreprises répondantes. La répartition de ces emplois par type d'acteur révèle une forte

<sup>12</sup> Etude Benchmark Group (2006), *L'emploi dans les activités de vente à distance et de e-commerce* réalisée pour la FEVAD et étude Asterès (2011), *L'emploi dans le e-commerce* réalisée pour la FEVAD et le Club des DRH du net.

concentration parmi les « Pure Players ». Près de deux emplois dédiés au e-commerce sur trois (65%) sont regroupés au sein des « Pure Players » contre un emploi sur quatre (24%) au sein des « Click & Mortar » et un sur dix (11%) au sein des « VADistes ».

L'écart constaté entre « Click & Mortar » et « VADistes » appelle plusieurs remarques. On peut expliquer, en partie, cet écart par un effet taille de l'entreprise dans la mesure où, comme on l'a vu précédemment (paragraphe 1.2.1), la catégorie « Click & Mortar » concentre des entreprises de grande taille et la catégorie « VADiste » rassemble plutôt des entreprises de taille moyenne. Il est par conséquent logique que les grandes entreprises « Click & Mortar » « pèsent » plus en termes d'emplois dédiés au e-commerce. On peut également y voir une confirmation de la proximité des activités de commerce en ligne et des activités de la vente à distance traditionnelle : pour se convertir au e-commerce, les entreprises de la VAD traditionnelle n'ont pas besoin d'autant de personnel dédié aux activités Internet que les entreprises de la grande distribution traditionnelle dont le modèle économique initial est très éloigné de la vente en ligne. Pour ce faire, les « VADistes » peuvent puiser dans leur effectif actuel une partie des compétences requises par la vente en ligne.

La répartition des emplois dédiés au e-commerce selon la taille de l'entreprise montre que l'essentiel de ces emplois (86%) sont générés par les entreprises de 100 salariés et plus ; les entreprises de moins de 100 salariés rassemblant 14% de l'effectif dédié au e-commerce en France en 2011.

- **TROIS FAMILLES DE METIERS CONCENTRENT L'ESSENTIEL DES EMPLOIS DEDIES AU E-COMMERCE**

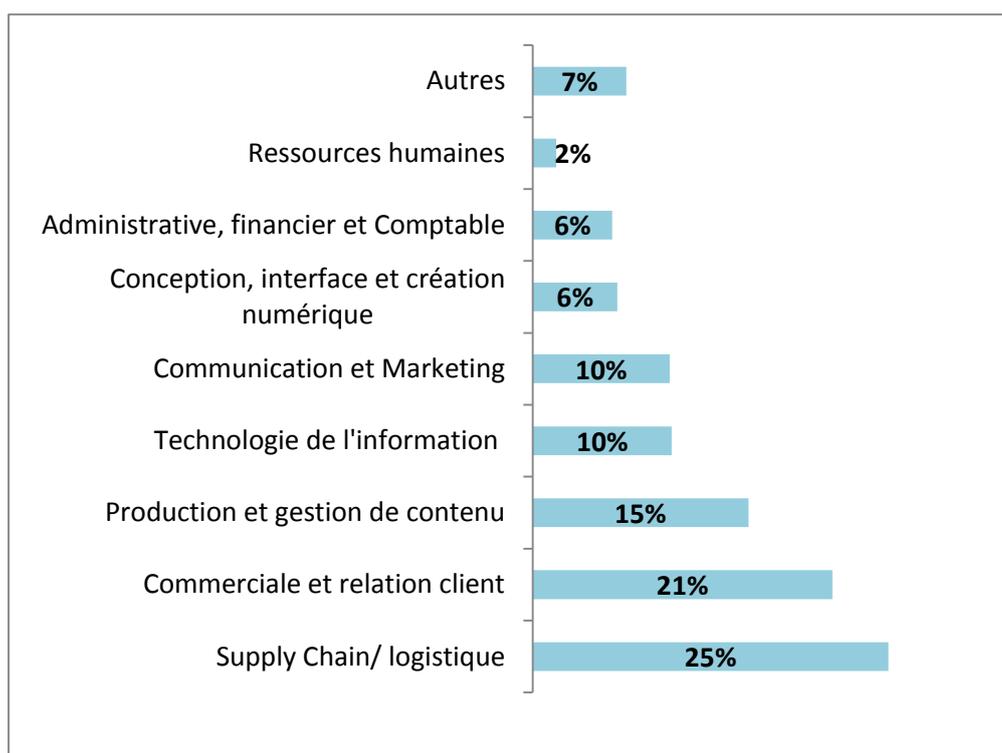
Les résultats de l'enquête CREDOC-GESTE révèlent que **trois familles de métiers concentrent 60% des effectifs** dédiés au e-commerce en 2012 :

- Supply-chain / logistique,
- Commercial / Relation client
- Production / gestion de contenu

Les métiers de la Supply chain / logistique, bien que non spécifiques aux activités de commerce en ligne, rassemblent un emploi sur quatre (25%), les métiers de la fonction commerciale et de la relation client occupent un emploi sur cinq (21%) et ceux de la production et de la gestion de contenu des sites Internet comptent un emploi sur six (15%).

La répartition des emplois dédiés aux activités du commerce en ligne fait apparaître des **différences dans la structure des emplois selon la taille de l'entreprise.**

**Figure 6 : Répartition des effectifs dédiés aux activités de commerce en ligne selon les familles de métiers**



Source : CREDOC-GESTE enquête CEP des métiers du e-commerce (2013)

Dans les entreprises de **100 salariés et plus**, les métiers de la **Supply chain / logistique** occupent plus du quart des effectifs (27%) et représentent la principale famille professionnelle. Ces métiers sont nettement moins représentés au sein des entreprises de moins de 100 salariés (17% de l'effectif total) qui sont plus enclines à externaliser la fonction logistique.

**Tableau 4 : Répartition des effectifs dédiés aux activités de commerce en ligne selon la taille de l'entreprise**

|   | < 100 pers. | 100 pers. et plus | Total       |
|---|-------------|-------------------|-------------|
| Communication et Marketing                  | 14%         | 9%                | <b>10%</b>  |
| Commerciale et relation client              | <b>25%</b>  | <b>20%</b>        | <b>21%</b>  |
| Conception, interface et création numérique | 7%          | 6%                | <b>6%</b>   |
| Production et gestion de contenu            | <b>20%</b>  | 14%               | <b>15%</b>  |
| Technologie de l'information                | 5%          | 11%               | <b>10%</b>  |
| Supply Chain/ logistique                    | 15%         | <b>27%</b>        | <b>25%</b>  |
| Administrative, financier et Comptable      | 9%          | 5%                | <b>6%</b>   |
| Ressources humaines                         | 2%          | 2%                | <b>2%</b>   |
| Autres                                      | 4%          | 7%                | <b>7%</b>   |
| <b>Total</b>                                | <b>100%</b> | <b>100%</b>       | <b>100%</b> |

Source : CREDOC-GESTE enquête CEP des métiers du e-commerce (2013)

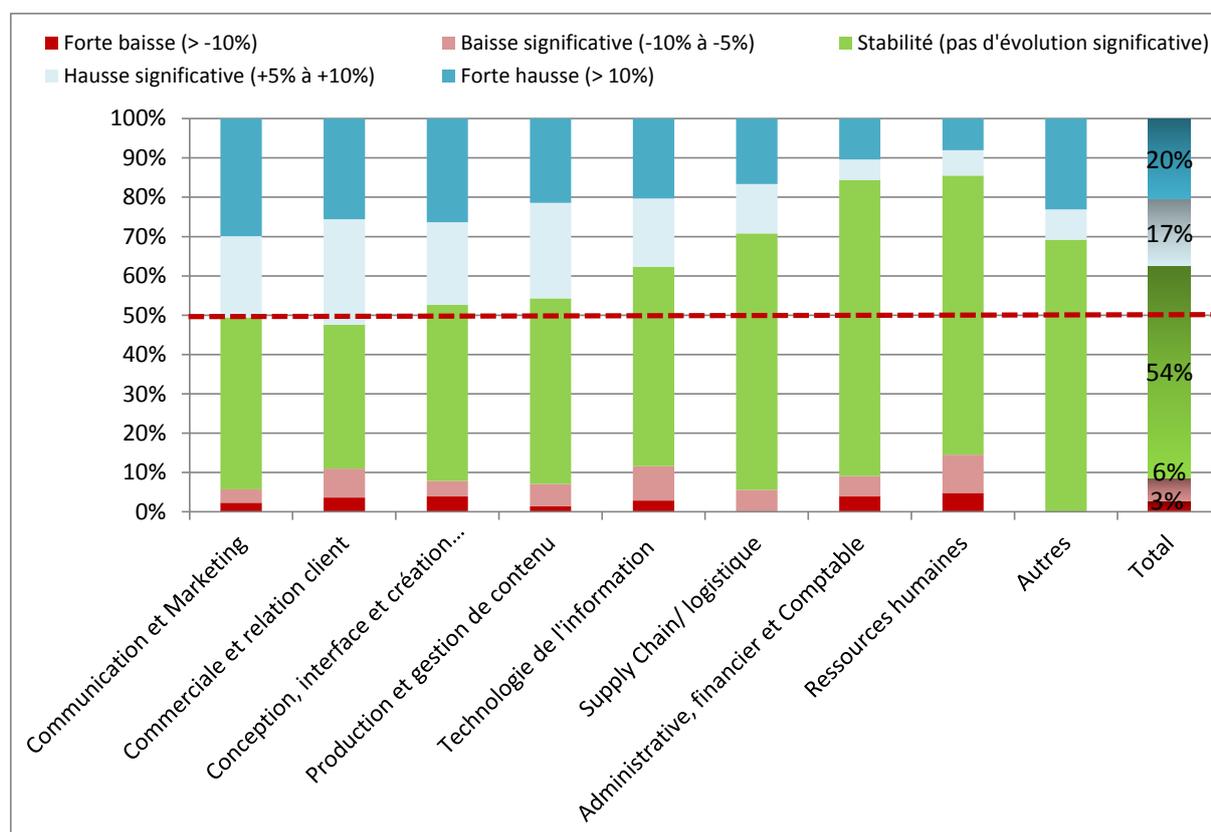
Pour les entreprises de **moins de 100 salariés**, c'est la fonction **Commerciale / relation client** qui occupe la plus grande part de l'effectif (25%) devant la fonction Production et gestion de

contenu (20%) ; ces deux fonctions représentant le cœur de l'activité e-commerce des entreprises. La fonction Commerciale / relation client est également très prégnante dans la structure des emplois des grandes entreprises avec 20% de l'effectif total dédié au e-commerce. On retrouve également ici deux composantes clés du succès des commerçants en ligne : la qualité de l'offre commerciale et de la relation client et la qualité de la prestation logistique. Mais l'internalisation de cette dernière par l'entreprise semble dépendre en partie d'un effet de taille qui conditionne les moyens humains et financiers que l'entreprise peut consacrer à cette fonction.

• **DES EVOLUTIONS DES EFFECTIFS DIFFERENTES SELON LES FAMILLES PROFESSIONNELLES**

Au cours des deux dernières années, **la moitié (54%) des entreprises** interrogées dans l'enquête CREDOC-GESTE a enregistré une **stabilisation des effectifs dédiés** aux activités de vente en ligne, **plus d'une sur trois (37%)** a enregistré **une hausse** et **moins de une sur dix (9%)** a déclaré **une baisse**.

**Figure 7 : Évolution de l'emploi au cours des deux dernières années par famille de métiers dédiés aux activités de commerce en ligne (en % du nombre d'entreprises)**



Source : CREDOC-GESTE enquête CEP des métiers du e-commerce (2013)

Lecture du graphique : 54% des entreprises interrogées ont déclaré que leurs effectifs dédiés au e-commerce s'étaient stabilisés au cours des deux dernières années ; 20% des entreprises ont déclaré avoir enregistré une forte hausse (> 10%) de leurs effectifs

**Deux fonctions ont vu leurs effectifs croître dans la majorité des entreprises** interrogées au cours des deux années écoulées : les métiers de la fonction **Communication et marketing** ont progressé dans 51% des entreprises et ceux de la fonction **Commerciale / relation client** dans

53% des entreprises. Les principales augmentations d'effectifs concernent ensuite les métiers de la fonction Conception / interface et création (47% des entreprises interrogées) et de la fonction Production et gestion de contenu (45% des entreprises interrogées).

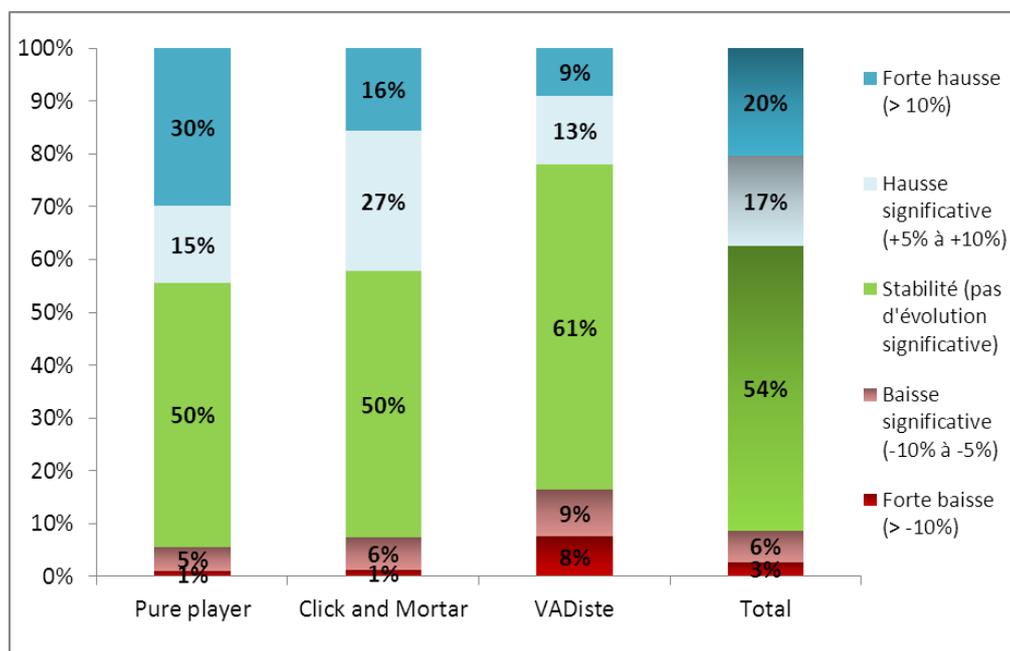
Les évolutions constatées semblent peu dépendantes de la taille de l'entreprise. Néanmoins, la hausse ressentie de l'emploi est beaucoup plus forte dans les métiers de la famille Conception / interface et création et dans la famille Production et gestion de contenu au sein des entreprises de 100 personnes et plus qu'au sein des entreprises de moins de 100 personnes.

- « PURE PLAYERS » ET « CLICK & MORTAR » PORTENT LA HAUSSE DES EFFECTIFS DEDIES AUX ACTIVITES DE VENTE EN LIGNE

La répartition par type d'acteurs des évolutions des effectifs des métiers dédiés aux activités e-commerce au cours des deux années écoulées montre que les « Pure Players » et les « Click & Mortar » sont proportionnellement plus nombreux à avoir enregistré une hausse de leurs effectifs tandis qu'une large majorité des « VADistes » (61%) a enregistré une stabilisation de ses effectifs.

Ainsi, **45% des « Pure Players »** et **43% des « Click & Mortar »** interrogés ont déclaré avoir connu une **hausse significative** (comprise entre 5% et 10%) **ou une forte hausse** (supérieure à 10%) de leurs **effectifs dédiés** aux activités de commerce en ligne au cours des deux dernières années contre **22% des « VADistes »**.

**Figure 8 : Évolution au cours des deux dernières années des emplois dédiés aux activités de e-commerce selon le type d'acteurs (en % du nombre d'entreprises)**



Source : CREDOC-GESTE enquête CEP des métiers du e-commerce (2013)

Lecture du graphique : 30% des entreprises « Pure Players » ont déclaré avoir enregistré une forte hausse (> 10%) de leurs effectifs dédiés aux activités e-commerce au cours des deux dernières années

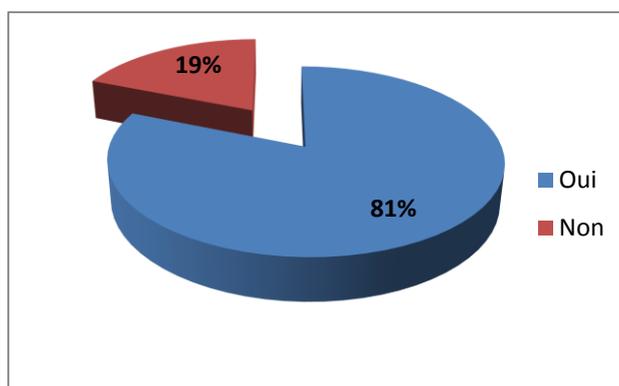
Si le nombre de réponses est insuffisant pour mener une analyse détaillée des évolutions des effectifs par familles de métiers en fonction du type d'acteurs, il est néanmoins possible de dégager

quelques tendances à partir des réponses disponibles. Parmi les « **Pure Players** », les hausses d'effectifs ont concerné principalement les métiers de la famille **Commerciale / relation client** et **Communication et marketing**. Pour leur part, les « **Clicks & Mortar** » ont surtout développé leurs effectifs des métiers de la famille **Conception / interface et création numérique** et **Production et gestion de contenu**.

### 1.2.3 La sous-traitance des activités dédiées au e-commerce

Une large majorité des entreprises interrogées (81%) déclare avoir recours à la sous-traitance pour certaines de leurs prestations liées au e-commerce.

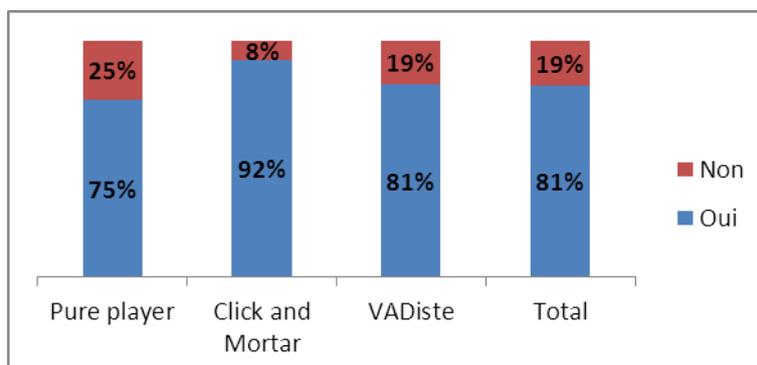
Figure 9 : Pourcentage d'entreprises déclarant sous-traiter certaines prestations liées au e-commerce



Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

Les différences par type d'acteur en matière de sous-traitance sont peu marquées. À noter tout de même : la quasi-totalité des click and mortar déclare sous-traiter certaines prestations liées au e-commerce.

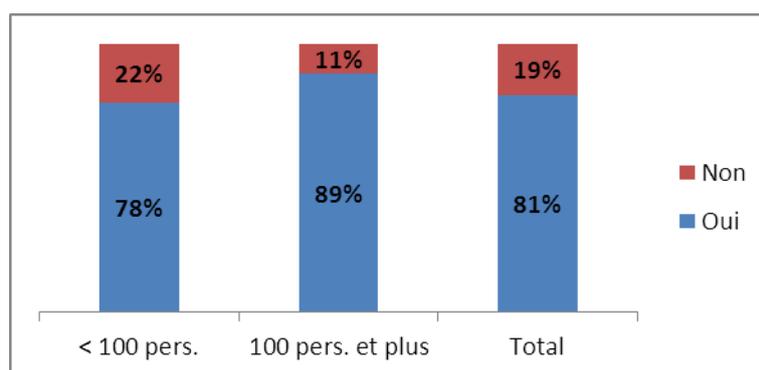
Figure 10 : Pourcentage d'entreprises déclarant sous-traiter certaines prestations liées au e-commerce (par type d'acteur)



Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

Les plus petites entreprises sont légèrement moins enclines à ce type de sous-traitance : huit entreprises sur dix concernées, contre neuf sur dix chez les entreprises de 100 personnes et plus.

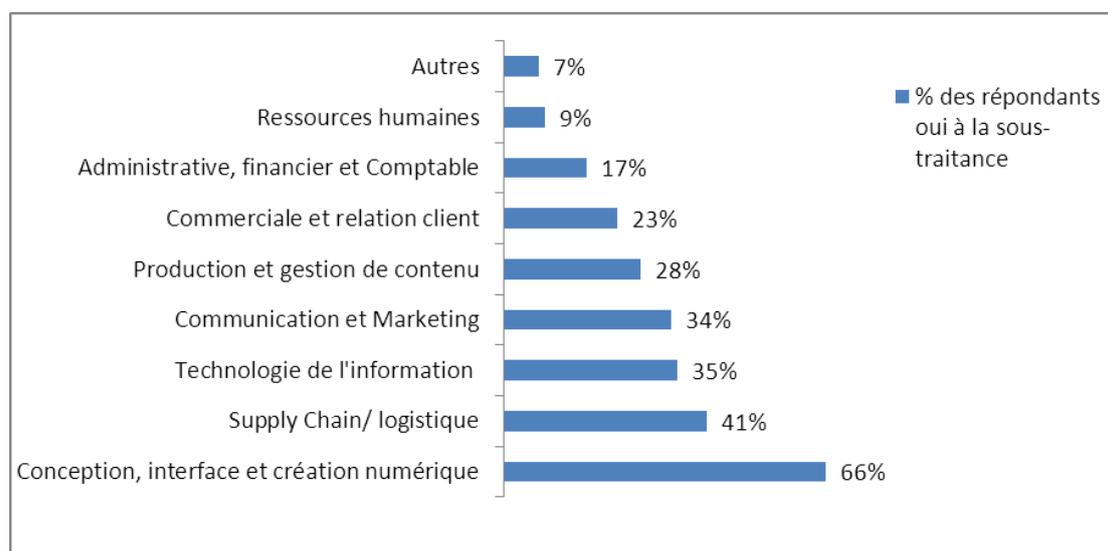
**Figure 11 : Pourcentage d'entreprises déclarant sous-traiter certaines prestations liées au e-commerce (par taille)**



Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

Toutes les familles de métiers sont concernées par ce type de sous-traitance. Les prestations relevant de la « Conception, interface et création numérique » apparaissent en tête des prestations sous-traitées (les deux tiers des répondants étant concernés). La « Supply chain/ Logistique » est la deuxième famille de métiers la plus sous-traitée (concernant près de 42% des entreprises ayant recours à la sous-traitance). Les entreprises ont néanmoins beaucoup moins recours à la sous-traitance en matière de ressources humaines (moins d'une entreprise sur dix).

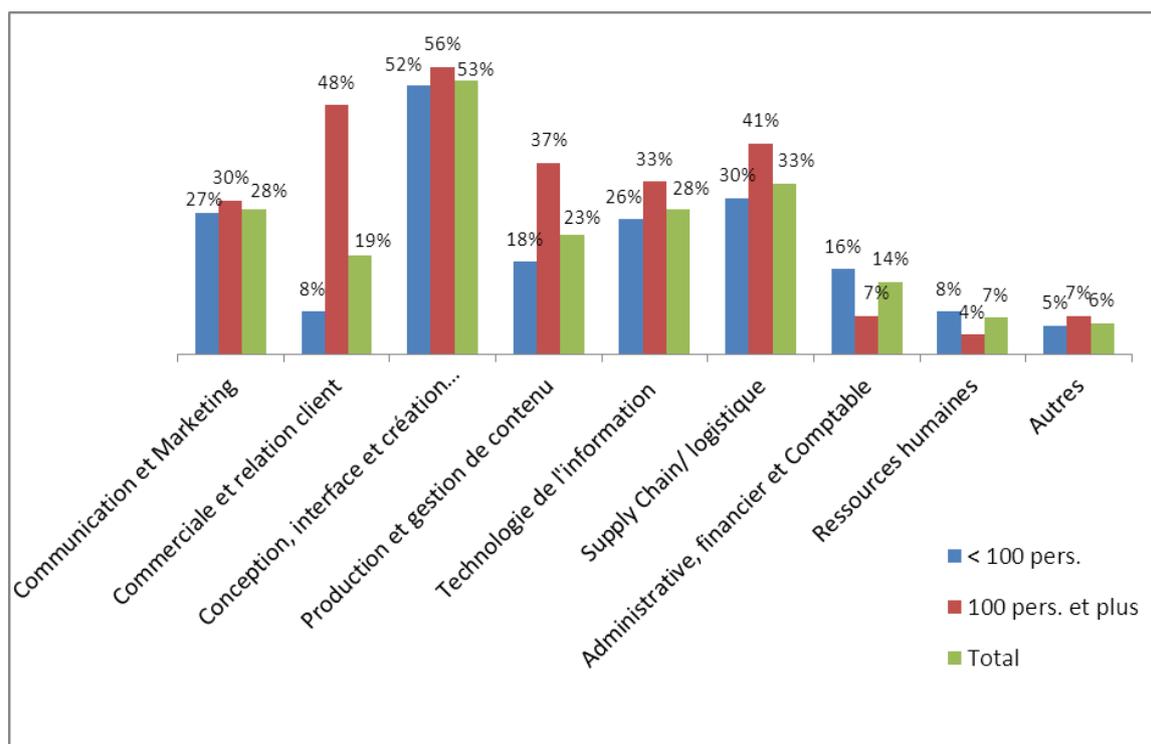
**Figure 12 : Domaines sous-traités**



Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

À l'exception des prestations liées aux ressources humaines et au domaine « Administratif, financier et comptable », les plus grandes entreprises sont davantage concernées par la sous-traitance en matière de prestations liées au e-commerce. Cette différence selon l'effectif est d'autant plus marquée concernant les fonctions « Commerciale et relation client » et « Production et gestion de contenu ».

**Figure 13 : Domaines sous-traités selon la taille de l'entreprise  
(en % des répondants oui à la sous-traitance)**



Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

## **2 LA CARTOGRAPHIE DES METIERS**

---

La cartographie des métiers a été établie par GESTE à partir d'un travail de synthèse de différentes sources documentaires sur les métiers du e-commerce et d'un travail d'enquête sur les référentiels métiers employés par une trentaine d'entreprises ayant une activité de e-commerce.

Dans les différentes familles professionnelles recensées, nous avons distingué des métiers spécifiques du e-commerce d'autres métiers qui concourent à l'activité du e-commerce mais qui ne renvoient pas à des compétences spécifiques de ce secteur. Pour illustrer cette distinction, le métier de chef de produit web ou celui de responsable du référencement sont considérés comme des métiers spécifiques du e-commerce. A l'inverse, le métier d'acheteur ou celui de responsable des relations clients ne le sont pas car ils renvoient à des activités et des compétences transversales aux différentes formes du commerce.

Le schéma de la page suivante donne une vision globale des métiers repérés.

Les principaux métiers spécifiques du e-commerce ont été décrits de manière détaillée. L'ensemble des fiches descriptives est présenté en annexe 2 de ce document.

## Les métiers spécifiques du e-commerce

### Communication et marketing

- Chef de produit web
- On-line sales manager/ animateur de vente en ligne
- Community manager/ animateur de communauté internet
- Consultant/Responsable/Référencement (naturel SEO et payant SEA)
- Traffic manager/responsable de l'affiliation
- Webmarketer

### Conception, Interface et création numérique

- Chef de projet fonctionnel web
- Chef de projet technique web
- Webdesigner
- Développeur web
- Développeur multimedia
- Intégrateur web
- Ergonome web
- Graphiste web

### Production et gestion de contenu

- Consultant/responsable / chargé de e-merchandising
- Webmaster
- Rédacteur web



## Les métiers non spécifiques présents dans les organisations de e-commerce

### Commercial et relation client

- Chargé de relation partenaires
- Chargé de relation clients
- Business developer

### Supply chain

- Chef de projet supply chain
- Responsable/chef d'équipe entrepôt
- Equipier/agent logistique

### Technologies de l'information

- Chef de projet/analyste fonctionnel
- Architecte bases de données
- Administrateur/architecte systèmes réseaux
- Ingénieur sécurité web
- Responsable/chargé de tests et qualification
- Ingénieur de production/exploitation

### Autres

- Acheteur/responsable des achats et des approvisionnements
- Chef de projet/responsable/chargé de CRM
- Dataminer

## 2.1 Communication et Marketing

### 2.1.1 Métiers spécifiques du e-commerce

- **CHEF DE PRODUIT WEB**

Le Chef de Produit web participe à la conception, au développement et à la mise en vente du produit. Il réalise les études de marché, évalue la concurrence et élabore des plans marketing. Il participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie commerciale (par exemple via une place de marché) par le biais d'actions de marketing/ communication. Il effectue aussi un suivi des ventes et de leur évolution. Selon l'activité (chez un retailer par exemple), il peut aussi avoir une mission d'acheteur.

- **ANIMATEUR DES VENTES EN LIGNE /ON-LINE SALES MANAGER**

L'animateur de vente en ligne met en œuvre une stratégie de vente pour un marché ou un univers selon des objectifs commerciaux. Ayant participé à l'élaboration de la stratégie de la mise en ligne de l'offre avec le chef de produit web, il suit les résultats de vente et le retour sur investissement. Il fait appel à des ressources internes ou externes pour analyser et développer la fréquentation du site, proposer des affiliations, optimiser son référencement sur les moteurs de recherche et renforcer sa présence auprès des communautés du web.

- **ANIMATEUR DE COMMUNAUTES INTERNET / COMMUNITY MANAGER / CONSULTANT / RESPONSABLE/CHARGE SMO (SOCIAL MEDIA OPTIMIZATION)**

L'animateur de communautés internet a pour mission de développer la notoriété, l'attractivité et le « capital sympathie » de l'entreprise (ou de ses clients et partenaires) ou selon le cas d'une marque ou d'un produit. Il est en quelque sorte un porte-parole de son organisation sur les réseaux sociaux. Il construit, développe et anime des communautés, en fonction de la stratégie de communication définie par l'entreprise. Il fédère la communauté et veille au respect de règles de bonne conduite.

- **CONSULTANT/RESPONSABLE/CHARGE DE REFERENCEMENT (INTEGRANT LE REFERENCEMENT NATUREL (SEO : SEARCH ENGINE OPTIMIZATION) ET LE REFERENCEMENT PAYANT (SEA : SEARCH ENGINE ADVERTISING))**

Le chargé/responsable de référencement a pour mission de générer et de développer le trafic sur le site internet de l'entreprise, en améliorant la visibilité du site sur les moteurs de recherches généralistes ou spécialisés, et ce afin de développer le chiffre d'affaires généré. Il est garant de la gestion et de l'optimisation du référencement (gratuit ou payant) sur les différents moteurs de recherche.

- **TRAFFIC MANAGER/RESPONSABLE/CHARGE DE L’AFFILIATION**

Le chargé/responsable de l'affiliation développe des partenariats avec des sites Web (affiliés) en vue de créer du trafic sur un site Web marchand (affilieur). Il rémunère les affiliés à la performance, en fonction du trafic généré pour l'affilieur (prospects envoyés vers son site).

- **WEBMARKETER**

Le webmarketer a été retenu comme un « généraliste du marketing » du e-commerce dans la mesure où il intègre dans ses activités l'ensemble des métiers précédents, depuis la constitution de l'offre à la définition d'une stratégie de vente sur ses marchés et un premier niveau de compétences sur le référencement, l'analyse du trafic, voire des stratégies d'affiliation. Cette fonction de webmarketer ne se retrouve que dans les très petites entreprises de e-commerce, avec seulement une ou deux personnes en responsabilité du marketing et de la commercialisation.

### ***2.1.2 Métiers non-spécifiques présents dans les organisations de e-commerce***

- **ACHETEUR/RESPONSABLE DES ACHATS ET DES APPROVISIONNEMENTS.**

Il sera en lien direct avec le chef de produit web afin de pouvoir construire l'offre en ligne la plus attractive possible.

- **CHEF DE PROJET/RESPONSABLE/CHARGE DE CRM**

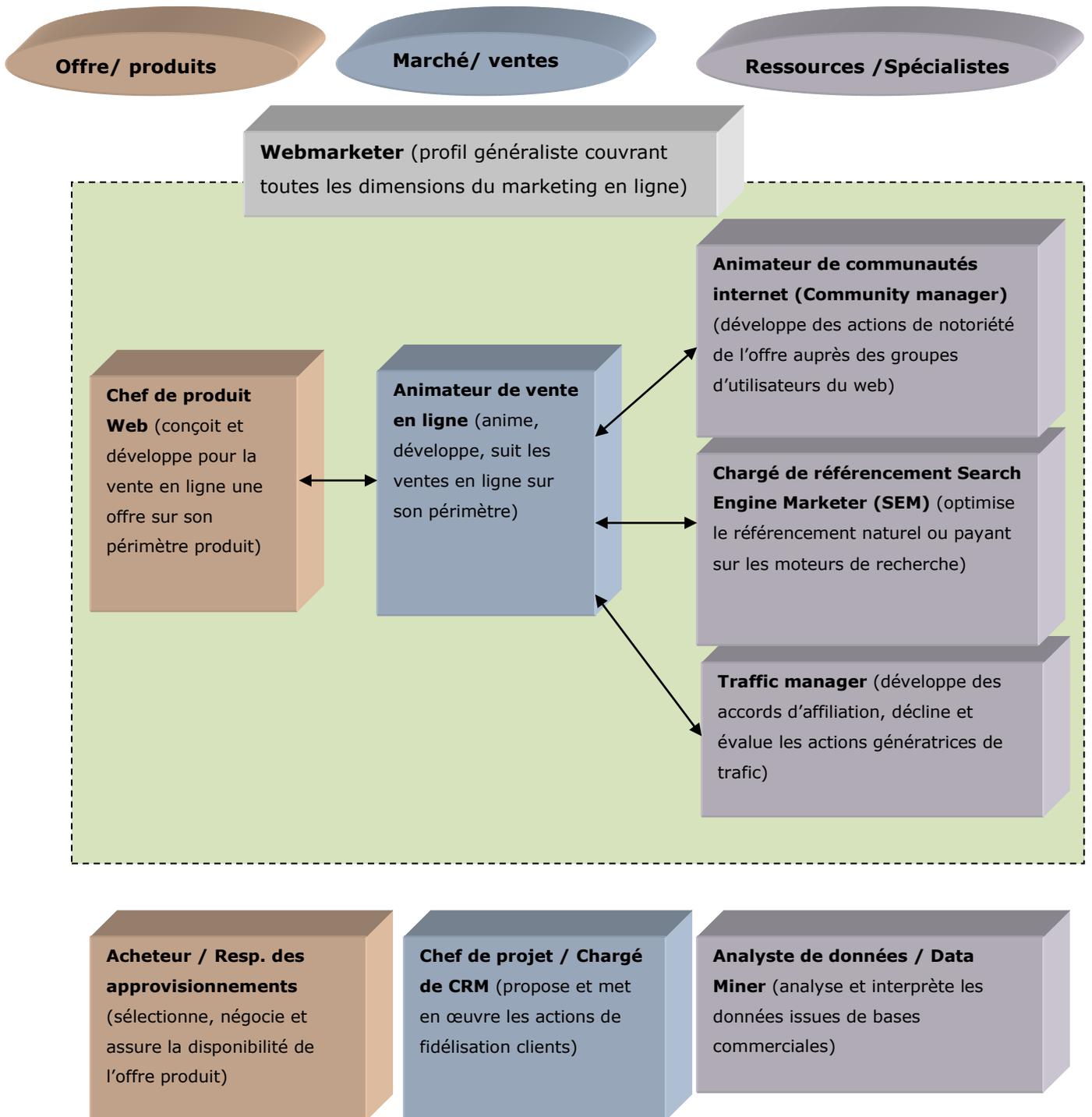
Le manager de la relation client (Client Relationship Management) doit pouvoir apporter à l'animateur de vente en ligne des possibilités de croiser les informations clients pour développer une stratégie multicanal.

- **DATA MINER**

Ce spécialiste des bases de données et de l'analyse de contenu permet aux responsables du marketing de tirer parti des informations de plus en plus précises mais aussi volumineuses sur les données de vente et les comportements des acheteurs en ligne.

### ***2.1.3 Schéma d'articulation des métiers du marketing et communication***

Les métiers décrits précédemment peuvent être présentés suivant 3 sous-domaines (Offre/produits, Marché/ventes et Ressources/spécialistes). Le webmarketer peut couvrir ces 3 dimensions dans une TPE. Les métiers non spécifiques sont aussi mentionnés sur ce schéma.



## 2.2 Conception, Interface et création numérique

### 2.2.1 Métiers spécifiques du e-commerce

- **CHEF DE PROJET FONCTIONNEL WEB**

Le chef de projet fonctionnel web gère un projet de création ou d'évolution de site e-commerce sur le plan fonctionnel. Il est généralement rattaché à une direction fonctionnelle d'une enseigne ou d'une entreprise (marketing, commerciale ou communication). Il travaille en étroite relation avec des responsables de l'architecture technique des sites internet et les responsables du développement web. En l'absence de chef de projet technique web, il assurera le pilotage de l'ensemble du projet de e-commerce

Il intervient tout au long du projet, sur la rédaction du cahier des charges fonctionnel, le suivi de l'avancement du développement, les tests fonctionnels et la recette de l'application. Il est le garant de la qualité de l'interface, des performances et de la sécurité des actes de vente, du coût et des délais de réalisation.

- **CHEF DE PROJET TECHNIQUE WEB**

Le chef de projet technique web assure la maîtrise d'œuvre du projet. Il prend en compte les besoins (couverture fonctionnelle, performances) exprimés par la maîtrise d'ouvrage et les traduit en spécifications techniques. Il définit l'architecture informatique qui sera nécessaire et fait des propositions soit d'une solution propriétaire, soit de location de ressources informatiques externes suivant la politique informatique de l'entreprise. Il planifie les développements techniques (serveurs, réseaux, télécoms) qui seront le cas échéant nécessaires. Il évalue financièrement les coûts de développement et de fonctionnement de la solution technique.

Il travaille avec le chef de projet fonctionnel pour garantir le respect du cahier des charges et la performance de la solution web préconisée.

- **WEBDESIGNER (DONT DESIGNER WEB MOBILE)**

Le webdesigner est chargé de traduire les concepts et projets marketing sous forme graphique en tenant compte des spécificités techniques du web. Il décline les identités graphiques en fonction des contenus éditoriaux. Il peut être spécialisé sur la conception d'interfaces pour des applications mobiles.

- **DEVELOPPEUR WEB**

Le développeur Web est chargé de la réalisation technique et du développement d'un site Web et de l'ensemble de ses fonctionnalités. Il développe des applications web en rapport avec la demande du client (interne/externe).

- **DEVELOPPEUR MULTIMEDIA**

Le développeur multimédia conçoit et développe des sites internet interactifs, des produits et services multimédia online et des applications internet à fort contenu interactif (Rich Internet Applications -RIA). Il analyse les besoins des clients afin de réaliser les interfaces appropriées. Il

effectue l'analyse des besoins techniques, choisit les solutions techniques adaptées en fonction des objectifs (définis par le service marketing /communication). La dimension créatrice du métier le différencie d'un développeur Web « classique », car elle implique un certain sens esthétique et une bonne connaissance des règles d'ergonomie.

- **INTEGRATEUR WEB**

L'intégrateur web a pour mission de traduire en langage web le contenu du site avant la mise en ligne. Il organise et assemble les éléments qui vont composer le site, effectue la mise en page, intègre les animations éventuelles, et lie entre eux les différents éléments structurants : textes, sons, images, tableaux, liens et menus interactifs, liens avec les moteurs de recherche, etc.

## ***2.2.2 Métiers non spécifiques présents dans les organisations de e-commerce***

- **ERGONOME**

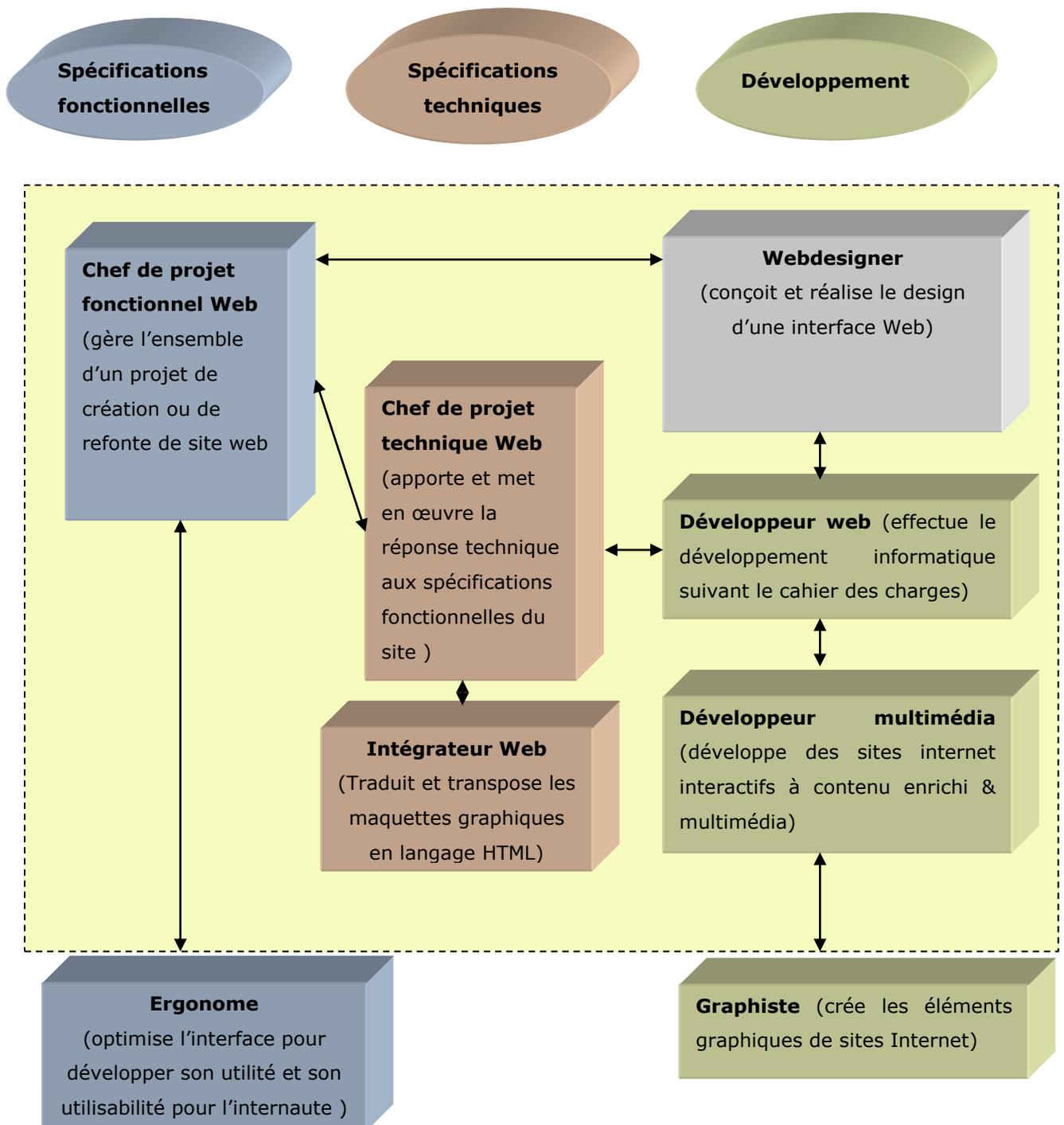
L'ergonome du logiciel apporte aux équipes de conception des recommandations pour améliorer la présentation des données, la navigation sur le site de e-commerce, l'enchaînement des opérations. Il intervient d'abord auprès du chef de projet fonctionnel. Son intervention est ciblée sur des projets très spécifiques compte tenu de la relative standardisation des sites marchands (enchaînement des séquences, notion de panier, etc.).

- **GRAPHISTE**

Le graphiste participe à la définition de la charte graphique du site marchand et à l'ensemble des supports de communication de l'enseigne vers ses clients. Il a nécessairement une connaissance large des possibilités de présentation des données sur les sites internet.

### 2.2.3 Schéma d'articulation des métiers de la conception, interface et création numérique

Les métiers décrits précédemment peuvent être également présentés suivant 3 sous-domaines (Spécifications fonctionnelles, Spécifications techniques, Développement). Le webdesigner peut couvrir ces 3 dimensions dans une TPE. Les métiers non spécifiques (ergonome et graphiste) sont aussi mentionnés sur ce schéma.



## 2.3 Production et gestion de contenu

### 2.3.1 Métiers spécifiques du e-commerce

- **CONSULTANT/RESPONSABLE/CHARGE DU E-MERCHANDISING**

Le e-merchandiseur assure la mise en ligne des produits sur le site de l'enseigne en optimisant la mise en valeur des produits pour répondre au mieux aux attentes de la clientèle, à l'image et à la stratégie commerciale de l'enseigne. Son action contribue au développement des ventes en ligne.

Il travaille en étroite relation avec le chef de projet e-marketing et le chef de produit. Il propose les principes du e-merchandising en termes d'ambiance et de scénarios en vue de valoriser l'offre produits pour déclencher l'acte d'achat

- **WEBMASTER**

Le webmaster est garant de la réalisation et de l'optimisation technique du ou des sites, il contribue à leur gestion opérationnelle. Il développe et améliore le site de vente afin d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaire et de taux de transformation. Il intègre les images et supports multimédia dans les outils de gestion de contenu, développe de nouvelles fonctionnalités dynamiques, gère l'interface utilisateur et assure la mise en ligne des opérations commerciales.

- **REDACTEUR WEB**

Le rédacteur/concepteur rédige les textes et les argumentaires liés à l'offre de produits et de services de l'enseigne en respectant les chartes éditoriale et graphique et de manière adaptée au support de vente (catalogue, site web,...).

## 2.4 Autres métiers non spécifiques présents dans les organisations de e-commerce<sup>13</sup>

### 2.4.1 Commercial-relation client

- **RESPONSABLE OU CHARGE DE RELATION PARTENAIRES**

Le responsable des partenariats négocie des accords avec des diffuseurs en ligne ou hors media dans une logique de co-branding (promotion conjointe de marques), d'opérations spéciales de promotion ou de vente. Le chargé de relation met en œuvre et développe de manière opérationnelle ces accords de partenariat.

- **RESPONSABLE OU CHARGE DE RELATION CLIENTS**

Le responsable des relations clients organise et met en œuvre les modalités de traitement des demandes des clients (suggestions, réclamations, besoins...) en lien avec les services concernés

---

<sup>13</sup> Ces descriptions de postes s'appuient sur des sources diverses : répertoire opérationnel des métiers (ROME), observatoire des emplois du numérique, référentiel des métiers de l'informatique de l'OPIIEC, club des DRH du net, études emploi de l'APEC, site de urbanlinker.com, etc.

(marketing commercial, communication) selon des objectifs de fidélisation et de satisfaction de la clientèle.

- **BUSINESS DEVELOPER**

En charge du développement des ventes, il est le garant d'une bonne relation clientèle-entreprise. En créant ou en s'appuyant sur des supports de vente déjà en place, il est en charge de créer ou de développer un portefeuille client assurant la croissance régulière de l'entreprise. Souvent, le business developer a à la fois la responsabilité de l'acquisition de nouveaux clients et l'entretien et optimisation des ventes aux clients existants.

## **2.4.2 Supply chain**

- **CHEF DE PROJET SUPPLY CHAIN**

Le chef de projet supply chain conçoit des outils de pilotage et de gestion (procédures de suivi des commandes, circuits et système d'information, ...) permettant de tracer l'acheminement des produits entre les différents acteurs de la chaîne logistique (producteurs, fournisseurs, transporteurs, distributeurs, ...) dans un objectif de rationalisation et d'optimisation (qualité, rentabilité, délais, sécurité).

- **RESPONSABLE/CHEF D'EQUIPE ENTREPOT**

Le responsable d'entrepôt supervise et coordonne l'activité d'un site logistique sur les plans :

- Technique (réception, magasinage, stockage, préparation des commandes, expéditions)
- Commercial (relations clients, fournisseurs, transporteurs)
- Social (management du personnel) et financier

selon les normes et la réglementation d'hygiène et sécurité et les objectifs qualité (service, coût, délais).

- **ÉQUIPIER/AGENT LOGISTIQUE**

L'agent logistique exécute des opérations de réception, de stockage, de tenue des stocks, de préparation des commandes et d'expédition de marchandises selon les procédures qualité, les règles d'hygiène et de sécurité et les impératifs de délais.

## **2.4.3 Technologies de l'information**

- **CHEF DE PROJET/ ANALYSTE FONCTIONNEL**

Le chef de projet organise et conduit le projet de bout en bout. Il assume la responsabilité des différentes phases, depuis la traduction des besoins utilisateurs en spécifications fonctionnelles et techniques, jusqu'à la recette fonctionnelle (tests utilisateurs), voire la mise en production.

- **ARCHITECTE SYSTEME D'INFORMATION**

L'architecte système d'information assure la cohérence de l'implémentation de processus métiers et briques fonctionnelles dans l'architecture applicative puis définit les orientations techniques en anticipant les évolutions.

- **ADMINISTRATEUR / ARCHITECTE SYSTEMES RESEAUX**

L'architecte réseau est spécialisé dans la conception des réseaux de télécommunications. Il est responsable de l'analyse technique nécessaire à la conception du diagramme de l'architecture du réseau en liaison avec les solutions informatiques définies par ailleurs.

L'administrateur réseaux est chargé de la gestion, des comptes et des machines du réseau informatique d'une organisation.

- **INGENIEUR SECURITE WEB**

L'expert en sécurité informatique est responsable de la sécurité du site Web. Sa mission principale est d'assurer la protection des données. Il doit mettre en échec les tentatives d'intrusion des pirates informatiques (hackers). Pour cela, il évalue le niveau de vulnérabilité du site et établit des solutions pour le sécuriser.

- **RESPONSABLE/CHARGE DE TESTS ET QUALIFICATION**

Le chef de projet test définit, organise et conduit les projets de tests en vue d'un objectif de qualité.

- **CHEF DE PROJET PRODUCTION/ PILOTE D'EXPLOITATION**

Le chef de projet production est responsable de l'intégration jusqu'à la mise production, aussi bien sur les aspects matériels, logiciels, et réseaux dans le respect des normes et standards édictés.

Le technicien pilote d'exploitation assure la surveillance de l'ensemble des ressources informatiques pour les maintenir en conditions opérationnelles.

### 3 LES MODELES ORGANISATIONNELS DES ENTREPRISES DU SECTEUR PROFESSIONNEL DU E-COMMERCE

---

L'analyse des modèles organisationnels des entreprises du e-commerce s'appuie sur le travail d'enquête approfondie réalisé par GESTE et le CREDOC auprès d'un échantillon d'entreprises. Ces entreprises présentent une diversité de taille, d'origine et de secteur d'activité qui permettent de repérer un certain nombre d'invariants dans l'organisation (chapitre 3.1) mais aussi des spécificités (chapitre 3.2) liées à la taille des structures et à leur rattachement à l'un des 3 modèles à l'origine du e-commerce (pure player, VADiste et retailer).

#### 3.1 Des points de convergence des différents modèles observés, autour de fonctions clés

Les évolutions constantes de l'offre et les transformations des comportements d'achat obligent les enseignes à ajuster leur organisation et leurs activités en continu. Dans cette réflexion, une place centrale est laissée aux métiers considérés comme stratégiques pour les acteurs du e-commerce. La recherche des compétences associées à ces métiers et les efforts de recrutement sont jugés comme très importants pour le développement de l'enseigne.

Quel que soit le modèle organisationnel, on observe **des fonctions majoritairement internalisées** car elles apparaissent particulièrement stratégiques : le marketing ; les achats et les responsables produit/marchés ; l'informatique.

Inversement, les fonctions support (logistique, service client/SAV) peuvent être **partiellement externalisées**, selon l'activité et les choix organisationnels.

##### 3.1.1 Des fonctions majoritairement considérées comme stratégiques

- **UN FORT DEVELOPPEMENT ET UNE POSITION CENTRALE DES FONCTIONS « MARKETING » ET ACHATS**

Au sein du domaine « marketing », on trouve des activités systématiquement présentes, stratégiques pour l'activité, et générant des métiers très spécifiques dans les activités du e-commerce :

- le référencement et l'affiliation,
- le webmarketing
- l'animation des ventes en ligne

Le marketing est en effet central, d'une part pour **développer de l'audience** (par les stratégies d'acquisitions, le développement de partenariats, etc.) et d'autre part pour **animer les ventes**.

Au sein de cette fonction marketing, **l'acquisition** ou **le référencement** (SEO, SEA<sup>14</sup>) est à la fois très spécifique, très technique et complexe mobilisant des modèles mathématiques de recherche,

---

<sup>14</sup> SEO : Search Engine Optimization (référencement naturel) ; SEA (Search Engine Advertising (référencement payant)).

d'analyse sémantique, de classification par mots clés (certains e-marchands analysant au jour le jour des milliers de mots clés, voire davantage).

La fonction marketing est très liée à la création de contenus, visant notamment à déclencher ou à générer rapidement des actes d'achat ; un des critères étant sa capacité à présenter des informations porteuses de sens (certains parlent de la « densité sémantique » d'un site...)

On trouve ensuite des fonctions plus traditionnelles du marketing, souvent liées à l'animation commerciale qui présentent tout de même quelques particularités notables. Il s'agit en premier lieu du **merchandising**, qui se caractérise par des efforts des e-commerçants pour présenter des fiches-produits de plus en plus complètes. Certains acteurs estiment d'ailleurs que « *aujourd'hui, nos consommateurs apprennent davantage en regardant nos fiches produits qu'en venant en magasin* ».

Le marketing est souvent lié également à la fonction **communication**, qui est le plus souvent internalisée et généralement intégrée au sein des directions marketing, mais les e-commerçants peuvent faire appel à des **prestations de service** pour des besoins spécifiques : medias, relations presse, etc.

**L'organisation d'évènements**, si elle n'est pas une exclusivité du e-commerce, présente aussi des singularités. Ainsi, les systèmes de ventes flash, de ventes privées, ou même de soldes à certaines périodes, sont classiques dans leur principe, mais se caractérisent par une dynamique spécifique, avec des plans évènements « accélérés » : cela peut être dans une entreprise l'organisation d'un très grand nombre de ventes flash par semaine, avec une rotation rapide de celles-ci...

Enfin, plus que tout autre acteur, le e-commerçant doit tenir compte, dans sa stratégie marketing, du rôle croissant des réseaux sociaux, des communautés, et de leurs conséquences en termes d'e-réputation. On parle aussi de « **virilité** », au sens où l'opinion, les avis, votes... se propagent rapidement. La fonction de « community manager » devient de plus en plus centrale, car elle organise d'une certaine manière la « prise de parole » du consommateur. C'est d'ailleurs plutôt par ce biais qu'une enseigne peut être présente sur les réseaux sociaux, sans être dans une démarche directe d'acquisition. Ainsi, selon l'un des e-commerçants rencontrés, « *il faut d'une certaine manière être un Gentil Organisateur de points de vue* ».

Les **achats** constituent évidemment une fonction clé dans toute activité de commerce. Une des spécificités du e-commerce est de pouvoir mettre rapidement sur son site une offre de produits à des conditions tarifaires particulières et pour une quantité de vente déterminée (on retire l'offre si le quota acheté est épuisé). Ce système de mise en marché de produits et services à des conditions particulières est très utilisé dans le domaine du transport et du tourisme pour optimiser les recettes et dynamiser les ventes. Il est de plus en plus développé pour la vente de services négociés à des conditions préférentielles (sites spécialisés dans le discount). Les politiques d'achat sont très liées avec le marketing et la qualité du sourcing est essentielle dans l'activité (« *tout part de l'offre, qui drive le business* »). Les métiers sont à la fois traditionnels (savoir analyser l'offre et négocier) et très techniques car ils impliquent de savoir « manier du chiffre », traiter des bases de données... pour évaluer la rentabilité globale de ces ventes (on parle de culture du retour sur

investissement ou ROI en anglais). L'organisation des achats nécessite d'avoir une très forte réactivité afin de « coller » le plus possible aux tendances, rajuster l'offre en fonction de l'évolution mesurée en temps réel des commandes. Ainsi, on observe une **double tendance de « technicisation » des achats et de rapprochement avec le marketing et la vente.**

- **L'INFORMATIQUE, AU CŒUR DE L'ACTIVITE E-COMMERCE**

Une grande partie de l'activité du e-commerce repose sur l'efficacité du système d'information et d'informatique de gestion interne à l'entreprise et de la capacité de l'entreprise à intégrer les fonctions entre elles (le système internet de prise de commande, la gestion logistique, le suivi client, la comptabilité, etc.). Ce sont les métiers de cette famille professionnelle où l'on observe généralement les plus **fortes « tensions »**, ou difficultés de recrutement.

Dans la plupart des entreprises du e-commerce, un « pôle informatique » (cela peut être un département, une direction, voire une Business Unit) est en général identifié en tant que tel dans les organigrammes. L'effectif de cette entité peut représenter dans certains cas plus d'un tiers de l'effectif total, chez certains « pure players », avec un large éventail de métiers (exemple : développeurs, intégrateurs, architectes applicatifs, consultants fonctionnels, chefs de projet, etc.).

Le développement, l'administration et la maintenance des systèmes d'information et des réseaux sont évidemment des fonctions particulièrement stratégiques dans le e-commerce, où tout repose sur l'efficacité des transactions, la rapidité de traitement de l'information, les capacités d'analyse de données stratégiques, etc., ce qui place naturellement l'IT au cœur de l'activité, en lien étroit avec les autres fonctions stratégiques (le marketing, les achats) mais aussi des fonctions support comme la logistique.

Généralement, l'informatique reste internalisée dans les structures de taille moyenne et grande – les entreprises ont généralement leurs chefs de projet, leurs développeurs, leurs architectes et administrateurs réseau, etc. – même si des expertises particulières peuvent être recherchées auprès de SSII (infogérance...) ou de consultants externes. On observe ainsi un recours possible à des **prestations de service** pour des besoins spécifiques : conception Web, Expertise technique, etc. qui requièrent des profils spécialisés. Les plus petites structures n'ont souvent pas la possibilité de recruter des personnes dans le domaine des technologies Web malgré la dimension stratégique de l'activité. Elles font appel ponctuellement à des prestataires.

Certaines entreprises ont créé des filiales spécifiques pour déployer des services Web, capitalisant leur savoir-faire pour mettre à disposition de leurs clients une plateforme et des services éprouvés, leur permettant de réaliser et d'exploiter leur activité de vente en ligne à l'international. L'activité e-commerce est souvent déployée sur plusieurs sites internet qui répondent à des cibles spécifiques : par exemple, un site pour les professionnels, un site grand public, une place des marchés où les fournisseurs peuvent directement commercialiser leurs produits, ...

### ***3.1.2 Des fonctions support (logistique, service client/SAV) internalisées ou partiellement externalisées selon l'activité***

Si les métiers de la logistique peuvent être considérés comme « non spécifiques », avec des métiers de base communs (caristes, préparateurs de commandes, etc.) l'approche de la logistique

chez un e-commerçant est très différente de celle de la grande distribution traditionnelle, dans le schéma organisationnel : on peut parler ainsi de "**logistique fine**", au sens où il faut à la fois « gérer de l'entrée de palettes » (fournisseurs) mais surtout de l'expédition non pas vers des points de vente mais directement chez le client, dans des délais très précis. Ainsi, la logistique est très liée au service client, et il y a une dimension de gestion de flux tendu qui est très spécifique, voire des systèmes de « **cross docking**<sup>15</sup>»

**Le service client est dans certaines entreprises géré à deux niveaux** : externalisation fréquente du service de 1<sup>er</sup> niveau, parfois via des plateformes téléphoniques « off-shore » ; service client de 2<sup>ème</sup> niveau souvent géré en France, ou par pays. Selon les cas, les contacts clients peuvent s'effectuer par mail, ou téléphone.

Au-delà du service client stricto-sensu, la qualité perçue du service offert devient un élément majeur, qui participe aussi à la « e-réputation » : certaines entreprises font le choix de dédier un site internet spécifique (avec un opérateur neutre) pour que l'intégralité des consommateurs qui fréquentent le site principal puisse exprimer leur opinion – positive ou négative – en toute transparence.

**D'autres fonctions support peuvent être partiellement externalisées, à l'instar de la logistique.**

On observe rarement des externalisations complètes de la supply chain, mais selon le type d'activité (pure player généraliste ou spécialisé, retailer, VADiste, groupe multicanal...), la stratégie peut être différente. Si le pure player souhaite généralement garder la maîtrise de la gestion des flux (traitement des commandes, lien avec la gestion des stocks, organisation des expéditions, etc.), il peut toutefois faire appel à des prestataires logistiques spécialisés, par exemple pour l'entreposage ou le transport.

Les conditions d'exercice de la logistique sont considérées comme spécifiques par plusieurs des interlocuteurs rencontrés. Le respect des délais, la gestion en flux tendus avec des liens étroits avec le service client constituent des exigences fortes au niveau du e-commerce. La perception de qualité de service est fondée sur ces particularités. De plus, cette logistique est perçue comme différente de l'approvisionnement d'un réseau de boutiques. C'est pourquoi, autant certaines entreprises peuvent faire le choix de sous-traiter la partie « physique » de la logistique (entreposage, ...), autant l'organisation des flux, le lien avec le suivi des commandes, sont plus souvent des activités prises en charge en interne.

Enfin, certaines entreprises font le choix d'un modèle que l'on pourrait qualifier d'intégré, la plupart des grandes fonctions considérées comme « cœur de métier » (achats, commercial, marketing, communication...) mais aussi les principales fonctions support (comme l'informatique et la logistique) étant gérées en interne.

---

<sup>15</sup> C'est un système de distribution selon lequel les marchandises ne sont pas stockées mais préparées pour une réexpédition immédiate. C'est une technique de préparation des commandes qui tend à réduire les stocks tout en préservant la disponibilité du produit en linéaire, en partant du besoin du consommateur. Cette technique consiste à réexpédier les marchandises arrivant en entrepôt sans les stocker. Ainsi, les colis sont regroupés par commande sur une plate-forme où ils ne font que transiter, littéralement « traversent le quai », d'où le nom de cross-docking.

## 3.2 Les principales spécificités des modèles organisationnels des Pure players, de la VAD, des Retailers

Des points communs sont identifiés dans les différents modèles d'organisation et des fonctions stratégiques sont systématiquement présentes mais certaines particularités peuvent être observées selon l'activité et le positionnement.

### 3.2.1 Pure players : quelques différences selon la taille

Les pure players de grande taille génèrent un volume d'audience et d'affaires important et leur organisation interne nécessite une plus grande variété de « métiers » (présence de toute la gamme des fonctions) que des pure players de taille moindre.

Ces entreprises à fort effectif peuvent être des « spécialistes », positionnées sur des niches ou des « généralistes » offrant une large gamme de produits (par exemple : électronique, culturel, électroménager, équipement de la maison, etc.). Elles ont souvent un modèle que l'on pourrait qualifier « d'intégré », avec en interne l'ensemble des activités : pôles IT, marketing, relation client, logistique...). Les plus petites sous-traitent souvent tout ou partie de la logistique voire de l'IT et seules les activités considérées comme « cœur de métier » vont être prises en charge en interne.

**Au niveau des métiers (familles professionnelles) et compétences présentes,** on trouve chez tous les pure players :

- les métiers liés à l'acquisition de trafic et à son développement ;
- les activités de web marketing et communication ;
- les achats.

Les compétences ont été développées selon les cas en interne ou par le recrutement externe y compris chez la concurrence. Tout dépend de l'ancienneté de l'enseigne et de sa notoriété également. De plus, il n'y a pas forcément consensus sur les compétences à privilégier dans les profils chez les « pure players spécialistes ». Certains estiment qu'il vaut mieux venir d'une formation d'origine plus technique, du web ou du e-commerce, qu'avoir une expérience classique sur le produit ou la fonction et venir au e-commerce ; alors que d'autres mettent en avant des profils non spécialisés web ou e-commerce (mobilité du marketing vers le web marketing par exemple). Sur l'IT, les structures font davantage appel à des jeunes diplômés ou, selon le niveau de responsabilité, à des personnes expérimentées venant d'autres pure players.

Il est à noter que certaines entreprises, après avoir expérimenté d'autres canaux de distribution qui se sont in fine révélés peu rentables ou peu complémentaires avec l'activité de e-commerce sont revenues à une activité de pure player. Certains peuvent, après avoir initié par le passé un concept click & mortar passer ou revenir à un modèle de pure player sur une activité de niche.

### 3.2.2 VADistes : une diversification recherchée avec un enjeu de développement des compétences sur les différents canaux

- DES STRATEGIES DE « DIGITALISATION DE L'OFFRE »

Certains groupes issus de la VPC ont progressivement diversifié les modes de distribution, d'abord en développant des points de vente (magasins), puis une activité e-commerce, évoluant progressivement vers une stratégie multi voire cross canal.

Ici, le site internet est à la fois le **portail de marque(s)** – outil d'animation commerciale, de promotion d'une marque, quel que soit le mode de distribution – **et l'outil de vente en ligne**, c'est-à-dire une voie de distribution à part entière aux côtés des autres modes de vente. La **stratégie de « digitalisation »** qui est mise en œuvre rentre dans une approche cross-canal. Le site internet est d'abord dédié aux marques, en tant que portail. Il vise à utiliser tous les vecteurs possibles de contacts de clients potentiels, de conquête, puis de fidélisation. Mais c'est aussi l'outil du e-commerce. La volonté est de développer les liens entre les différents modes de vente : pour certaines enseignes, le web peut renvoyer aussi du trafic dans les magasins.

Souvent, les différents modes de distribution continuent à coexister : les entreprises positionnées historiquement sur un segment de VPC peuvent faire le choix de la diversification, sans « renier » leur premier métier, considérant qu'une frange de la clientèle reste attachée à tel ou tel mode de vente. La segmentation de la clientèle et les techniques de marketing relationnel de plus en plus ciblées permettent d'optimiser les modes de contacts, de manière à favoriser l'acte d'achat et surtout à fidéliser la clientèle.

- UNE ORIENTATION RESOLUMENT « CROSS CANAL » DANS CERTAINS CAS

Lorsque le choix de l'entreprise est de se positionner sur une stratégie « cross-canal », une véritable interopérabilité est recherchée, les différents modes de distribution, « on line », VPC ou points de vente ne sont pas seulement juxtaposés mais combinés et complémentaires, le site internet étant au service de tous les modes, en tant que portail de marque. Par exemple, via le site internet, on peut promouvoir certains services, faire des opérations spéciales dans tel ou tel mode de vente pour « pousser » l'offre, faire des campagnes de e-mailings pour relancer des clients qui ont fréquenté les magasins, faire du suivi automatisé (tracking) de commandes, offrir des services complémentaires, etc.

Certaines entreprises ou groupes qui s'inscrivent dans cette stratégie de « digitalisation » de leur offre ne souhaitent pas devenir pure player, ni opérer une mutation « brutale » de l'offre de VAD vers une offre e-commerce. Leur objectif est d'augmenter le chiffre d'affaire du e-commerce mais surtout leur chiffre d'affaire global.

Cette stratégie implique souvent un changement culturel majeur qui nécessite un accompagnement important du personnel. De plus, cette évolution génère d'importants besoins de formation de l'ensemble des collaborateurs, ainsi qu'un accompagnement du changement (coaching, management...) afin de faire évoluer les pratiques professionnelles dans leur ensemble.

- **DES ORGANISATIONS DIVERSIFIÉES CONCERNANT LES ACTIVITÉS DU E-COMMERCE**

Certains VADistes vont avoir une ou plusieurs directions Internet ou e-commerce structurée(s) par enseigne ou par marché, avec une partie des métiers mutualisés entre les canaux de vente et d'autres spécialisés sur le canal internet.

On retrouve en général dans ces directions e-commerce, **les métiers de construction et d'animation de l'offre, et les métiers de front office**. Il s'agit notamment des fonctions relatives :

- au recrutement, trafic, médias
- au marketing « on site » : management des offres, contenus du site
- à la fidélisation (news letters, etc.)
- à l'innovation et aux projets
- au « business analysis » (analyse des données chiffrées d'affaires).

À côté de ces métiers, des **fonctions support** vont être plutôt considérées comme transversales, ou « non spécifiques » du e-commerce : logistique B to C, métiers des systèmes d'information qui permettent de gérer les fichiers clients et le business, systèmes de paiement, services clients, etc....

Les métiers de l'informatique permettent de gérer des systèmes d'information pour tous les métiers/canaux de distribution. C'est pour cette raison que ces fonctions supports, inter-modes de distribution, ne sont pas considérées comme spécifiques des métiers du e-commerce aujourd'hui (hormis la partie de l'informatique directement liée au développement du site internet de vente en ligne).

Si la plupart des métiers de l'informatique sont des métiers de « back office » internalisés, certains métiers d'expertise sont fréquemment externalisés et confiés à des SSII pour une partie du développement. Il est souligné que dans ces domaines, l'évolution technologique est si rapide que l'on ne peut pas toujours avoir en interne, même pour les grandes entreprises, les meilleurs spécialistes.

Lorsque la part de chiffre d'affaires réalisée sur le e-commerce est encore peu développée, il n'y a pas en général de direction dédiée au canal internet. Ces métiers seront rattachés à une direction commerciale plus globale. Ainsi, l'enjeu principal dans ce type d'organisation est de monter en compétences sur le nouveau canal et de professionnaliser le personnel sur ces nouvelles activités.

L'acquisition de compétences se fait de trois manières différentes :

- ❖ Par recrutement avec deux stratégies complémentaires :
  - une recherche de compétences externes : profils expérimentés de personnes ayant une expérience chez un pure player ou dans une entreprise ayant développé du multicanal – le cas échéant avec l'appui de cabinets de recrutement ;
  - l'intégration de débutants, ou première expérience (< 3 ans) via des stages et/ou CDD.
- ❖ Par mobilité interne avec la mise en place de processus d'accompagnement spécifique pour accompagner le personnel.

### **3.2.3 Retailers : un développement progressif de l'activité e-commerce, le plus souvent en complémentarité.**

**L'activité e-commerce est vue le plus souvent comme une activité complémentaire, un nouveau mode de distribution** qui vient diversifier ceux existants, mais avec la volonté d'éviter le risque d'une « concurrence » interne trop forte. Ainsi, le site de e-commerce est souvent vu comme un moyen de ramener davantage de clients en magasin.

Néanmoins, cela ne se traduit pas toujours par les mêmes choix organisationnels : certaines enseignes créent une filiale dédiée e-commerce, d'autres rattachent l'activité e-commerce à un pôle existant. Elle semble souvent rattachée à un pôle marketing, mais peut être gérée comme une enseigne. Il peut y avoir aussi une gestion totalement externalisée de l'activité e-commerce.

**Les métiers spécifiques du e-commerce se retrouvent chez les retailers.** On retrouve dans les enseignes qui ont développé l'activité e-commerce des métiers liés à la construction et à la gestion de l'offre sur le site internet, à l'acquisition et au trafic, au référencement, au marketing et à la communication du site (rédaction de news letters, shooting photos...).

La constitution des équipes dédiées à cette activité e-commerce se fait en partie par des mobilités professionnelles entre les différents modes de distribution (points de vente, WEB) hormis pour certains métiers très techniques (le passage de l'informatique de gestion vers les techniques web n'est pas évident). Les recrutements externes de personnes ayant une expérience chez un pure player sont également appréciés.

## 4 LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans cette partie, seront présentées plus particulièrement les pratiques de recrutement (§ 4.1), de formation continue (§ 4.2) et des éléments de mobilité professionnelle (§ 4.3). Les données chiffrées sont issues de l'enquête CREDOC/GESTE menée dans le cadre du CEP.

Nous verrons que le critère de taille des entreprises (effectifs employés) est un critère important dans les pratiques de recrutement et de mobilité professionnelle. D'autre part, il sera nécessaire de prendre en compte les familles professionnelles concernées, suivant qu'elles intègrent une majorité de métiers spécifiques du e-commerce (famille du marketing, de la conception et développement de site) ou au contraire plutôt non spécifiques du e-commerce (famille commerciale ou logistique).

### 4.1 Les pratiques de recrutement et les difficultés de recrutement identifiées

#### 4.1.1 Les recrutements effectués par les entreprises en 2012

- L'ANALYSE DES RECRUTEMENTS 2012 PAR FAMILLES PROFESSIONNELLES

Les recrutements des entreprises ont concerné en priorité la communication et le marketing (27% des entreprises ont recruté dans cette famille au moins un salarié), mais aussi le commercial et la relation client (23%) ainsi que la logistique/supply-chain (23%). Si l'on rapporte le pourcentage d'entreprises qui a recruté dans une famille professionnelle au pourcentage que représente cette famille professionnelle dans les effectifs de l'entreprise, on voit que **les recrutements en commercial marketing et conception création numérique traduisent une tendance forte au renforcement de ces effectifs.**

Tableau 5 : Analyse des recrutements en 2012 par familles professionnelles

| Famille professionnelle                     | Recrutement en 2012 | % emplois de la famille |
|---|---------------------|-------------------------|
| Communication et marketing                  | 27%                 | 10%                     |
| Conception, interface et création numérique | 12%                 | 6%                      |
| Production et gestion de contenu            | 9%                  | 15%                     |
| Commercial et relation client               | 23%                 | 21%                     |
| Supply Chain                                | 23%                 | 25%                     |
| Technologies de l'information               | 6%                  | 10%                     |
| Autres                                      | 1%                  | 15%                     |
| Total                                       | 100%                | 100%                    |

Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

Les recrutements dans les familles professionnelles du commercial et de la logistique sont loin d'être interrompus et sont au niveau des effectifs actuellement en place. Notons que les familles professionnelles de production et de gestion du contenu et des technologies de l'information

connaissent des proportions de recrutement en deçà de leur poids relatif dans les effectifs. Cela peut correspondre au fait que la croissance de l'activité commerciale et du chiffre d'affaires n'implique pas nécessairement de développer l'offre produit et les compétences informatiques de manière proportionnelle.

**La comparaison des recrutements montre des différences significatives sur le volet communication marketing et commercial, suivant la taille des entreprises.**

Les petites entreprises ont nettement plus recruté en proportion sur la famille professionnelle de la communication marketing mais sensiblement moins pour le commercial et la relation client que les grandes entreprises. Cela pourrait être dû au fait que les postes de communication marketing dans les petites entreprises sont plus des postes de généralistes que dans les grandes entreprises et qu'ils intègrent le volet commercial (relation client/partenaires) dans leur mission. Le total des recrutements dans ces deux familles est au final assez proche (72% dans les entreprises de moins de 100 salariés - 52% dans celles de 100 salariés et plus).

**Tableau 6 : Les recrutements dans les entreprises de moins de 100 salariés**

| Famille professionnelle                     | Recrutement en 2012 | % emplois de la famille |
|---|---------------------|-------------------------|
| Communication et marketing                  | <b>62%</b>          | 14%                     |
| Conception, interface et création numérique | 11%                 | 7%                      |
| Production et gestion de contenu            | 2%                  | 20%                     |
| Commercial et relation client               | <b>10%</b>          | 25%                     |
| Supply Chain                                | 11%                 | 15%                     |
| Technologies de l'information               | 2%                  | 5%                      |
| Autres                                      | 2%                  | 15%                     |
| Total                                       | 100%                | 10%                     |

Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

**Tableau 7 : Les recrutements dans les entreprises de 100 salariés et plus**

| Famille professionnelle                     | Recrutement en 2012 | % emplois de la famille |
|---|---------------------|-------------------------|
| Communication et marketing                  | <b>27%</b>          | 9%                      |
| Conception, interface et création numérique | 12%                 | 6%                      |
| Production et gestion de contenu            | 10%                 | 15%                     |
| Commercial et relation client               | <b>25%</b>          | 20%                     |
| Supply Chain                                | 25%                 | 27%                     |
| Technologies de l'information               | 6%                  | 11%                     |
| Autres                                      | 1%                  | 14%                     |
| Total                                       | 100%                | 10%                     |

Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

- **REPARTITION DES RECRUTEMENTS 2012 PAR METIER**

Le tableau suivant permet d'avoir une décomposition plus fine, par métier, des recrutements 2012. 3 métiers arrivent en tête : équipier et agent logistique (19,2% du total des recrutements), business developer (12,8%), chargé de relation clients et animateur des ventes en ligne (9,4%).

Cela correspond bien aux familles professionnelles arrivant en tête des recrutements. Notons que les deux premiers métiers recrutés ne sont pas spécifiques du commerce électronique mais du commerce en général, ce qui correspond aux préoccupations premières des entreprises du commerce : recruter de nouveaux clients et savoir répondre aux commandes dans de bonnes conditions.

Tableau 8 : Recrutements réalisés ou envisagés d'ici fin 2012

|   | Métier   | Répartition des recrutements par métier sur 2012 |                  |             |
|---|--|--|------------------|-------------|
|   |  | < 100 pers.                                      | 100 pers et plus | Total       |
| COMMUNICATION ET MARKETING                  | On-line sales manager/Animateur des ventes en ligne  | 39%  | 5%               | 9%          |
|   | Community manager / animateur de communautés internet / Consultant /responsable/chargé SMO (Social Media Optimization) | 2%   | 2%               | 2%          |
|   | Consultant/responsable/chargé de référencement, intégrant le référencement naturel                                     | 3%   | 2%               | 2%          |
|   | Traffic manager / Responsable / chargé de l'affiliation  | 4%   | 1%               | 2%          |
|   | Webmarketer  | 4%   | 3%               | 3%          |
|   | Chef de produit web  | 3%   | 3%               | 3%          |
|   | Acheteur/responsable des achats et des approvisionnements  | 2%   | 2%               | 2%          |
|   | Chef de projet/responsable/chargé de CRM   | 3%   | 1%               | 2%          |
|   | Data miner   | 1%   | 1%               | 1%          |
| <b>Ensemble métier</b>                      | <b>62%</b>   | <b>21%</b>                                       | <b>27%</b>       |             |
| CONCEPTION, INTERFACE ET CREATION NUMERIQUE | Webdesigner (dont Designer web mobile)   | 4%   | 3%               | 3%          |
|   | Développeur multimédia   | 1%   | 0%               | 0%          |
|   | Développeur web  | 3%   | 1%               | 1%          |
|   | Ergonome web   | 0%   | 0%               | 0%          |
|   | Graphiste web  | 1%   | 2%               | 2%          |
|   | Intégrateur web  | 1%   | 1%               | 1%          |
|   | Chef de projet technique web   | 2%   | 2%               | 2%          |
|   | Chef de projet fonctionnel web   | 0%   | 2%               | 2%          |
| <b>Ensemble métier</b>                      | <b>11%</b>   | <b>12%</b>                                       | <b>12%</b>       |             |
| PRODUCTION ET GESTION DE CONTENU            | Webmaster  | 1%   | 2%               | 2%          |
|   | Rédacteur web  | 1%   | 7%               | 6%          |
|   | Consultant/responsable/chargé du e-merchandising   | 0%   | 1%               | 0%          |
|   | <b>Ensemble métier</b>   | <b>2%</b>  | <b>10%</b>       | <b>9%</b>   |
| COMMERCIAL-RELATION CLIENT                  | Chargé de relation partenaires   | 0%   | 0%               | 0%          |
|   | Chargé de relation clients   | 9%   | 11%              | 10%         |
|   | Business developer   | 1%   | 15%              | 13%         |
|   | <b>Ensemble métier</b>   | <b>10%</b>                                       | <b>25%</b>       | <b>23%</b>  |
| SUPPLY CHAIN                                | Chef de projet supply chain  | 1%   | 1%               | 1%          |
|   | Responsable/chef d'équipe entrepôt   | 1%   | 3%               | 3%          |
|   | Equipier / agent logistique  | 9%   | 21%              | 19%         |
|   | <b>Ensemble métier</b>   | <b>11%</b>                                       | <b>25%</b>       | <b>23%</b>  |
| TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION               | Ingénieur sécurité web   | 0%   | 0%               | 0%          |
|   | Chef de projet/ analyste fonctionnel   | 1%   | 3%               | 2%          |
|   | Administrateur / architecte systèmes réseaux   | 1%   | 1%               | 1%          |
|   | Architecte bases de données  | 0%   | 0%               | 0%          |
|   | Responsable/chargé de tests et qualification   | 0%   | 2%               | 1%          |
|   | Ingénieur de production/ exploitation  | 1%   | 1%               | 1%          |
|   | <b>Ensemble métier</b>   | <b>2%</b>  | <b>6%</b>        | <b>6%</b>   |
| Autre métier                                | Autre métier   | 2%   | 1%               | 1%          |
| <b>Total</b>                                | <b>Ensemble</b>  | <b>100%</b>                                      | <b>100%</b>      | <b>100%</b> |

Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

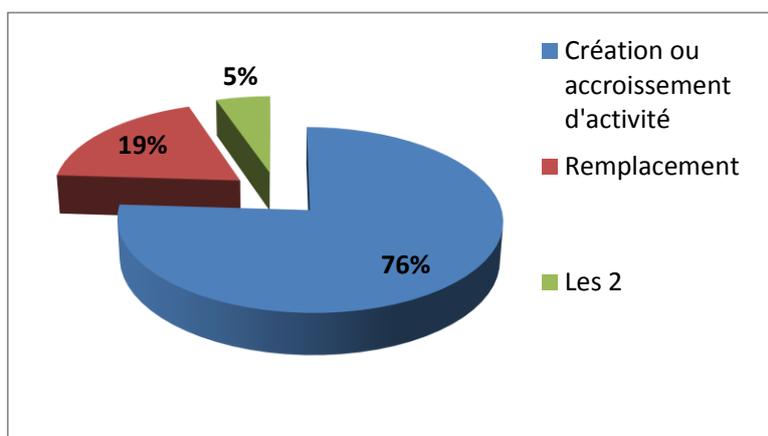
#### 4.1.2 Motif et niveau de recrutement

En raison du nombre de recrutements très limité pour certains métiers, les données concernant le motif du recrutement et le niveau de recrutement sont ici présentées pour l'ensemble des métiers.

Les trois quarts des recrutements réalisés en 2012 ont été effectués dans le cadre d'une création ou d'un accroissement d'activité. Les remplacements ont, quant à eux, concernés près de deux recrutements sur dix.

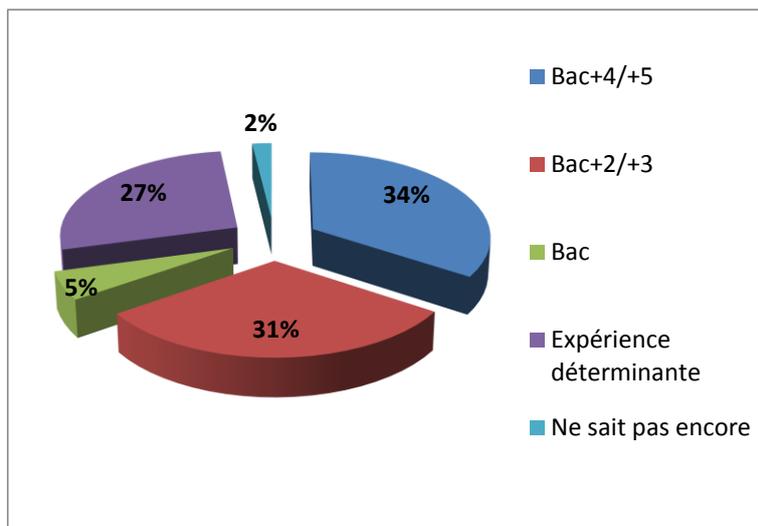
Concernant le niveau de recrutement, les deux tiers de ces emplois requièrent un niveau supérieur à bac+2. Néanmoins, l'expérience déterminante est évoquée dans près de trois recrutements sur dix.

Figure 14 : Motif du recrutement



Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

Figure 15 : Niveau de recrutement habituel



Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

Seulement 18% des entreprises interrogées déclarent privilégier certaines structures de formation initiale pour certains de leurs recrutements. Le tiers d'entre elles optent pour des formations de type école de commerce ou BTS.

D'autres formations citées : Architecture et design, Formation initiale en Marketing direct complétée par une formation Web, Université, Formation en alternance, GICFO, Licence e-commerce, IUT Ingémédia /IUT technique de commercialisation, IUT Métiers du livre et École de l'Image.

### 4.1.3 Difficultés de recrutement

Les métiers les plus touchés par des difficultés de recrutement appartiennent à la **famille « Communication et Marketing »**. Il s'agit en premier lieu du métier de Consultant / responsable / chargé de référencement, intégrant le référencement naturel (il concerne 15% des entreprises rencontrant des difficultés de recrutement), suivi du métier de « Traffic manager » (14%) et de « Community manager » (14%).

Par ailleurs, **31% des entreprises interrogées considèrent que l'offre de formation n'est pas adaptée à leur besoin.**

La localisation géographique du poste proposé est un avantage lorsqu'il est situé dans une grande métropole et à l'inverse une contrainte si le poste est excentré.

## 4.2 Les pratiques de formation professionnelle continue

### 4.2.1 L'absence de données quantitatives fiables sur la part des entreprises du e-commerce dans la formation continue

Les données formation collectées par le FORCO ne permettent pas de repérer les domaines spécifiques associés au e-commerce. Un approfondissement a donc été fait sur les actions qualifiantes ou professionnalisantes.

*Des extractions ont été faites par GESTE sur les formations diplômantes ou certifiantes au sens large (y compris CQP, qualification liste CPNE, qualification reconnue CCN) pour le recensement des organismes et des actions de formation à partir de la base FORCO. Elles permettent une première approche par un ciblage sur un ensemble de mots clés<sup>16</sup> auprès de l'ensemble des adhérents du Forco, quel que soit le secteur d'activité et la CCN appliquée.*

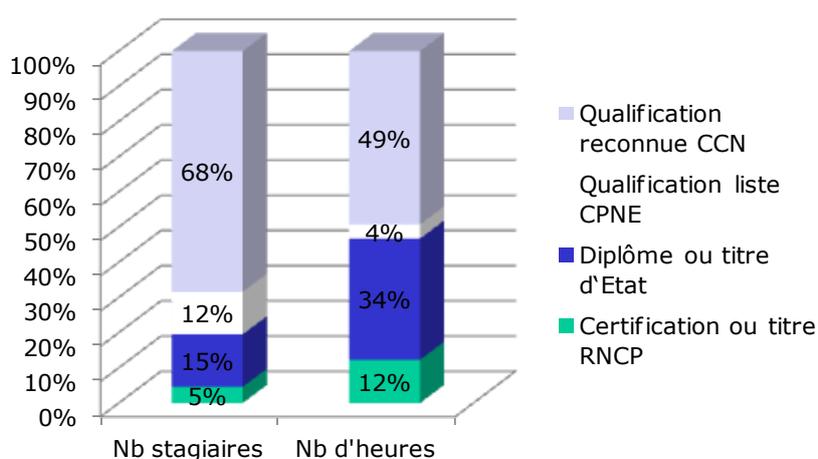
---

<sup>16</sup> "Commerce électronique" - "Commerce en ligne" - "on line" - "e-commerce" - "e-marketing" - "e-business" - "internet" - "e-communication" - "multicanal" - "marketing des services et TIC" - "numérique" - "web"...

**Tableau 9 : Formations diplômantes ou certifiantes associées au e-commerce**

|               | Certification ou titre RNCP | Diplôme ou titre d'Etat | Qualification liste CPNE | Qualification reconnue CCN | Total          |
|---------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|
| Nb stagiaires | 8                           | 26                      | 21                       | 119                        | <b>174</b>     |
| Nb d'heures   | 4148                        | 11604                   | 1365                     | 16611,5                    | <b>33728,5</b> |

**Figure 16 : Répartition des formations diplômantes ou certifiantes associées au e-commerce**



Source : Extractions GESTE d'après données FORCO

Environ trois quart des formations sont liées à l'utilisation des logiciels et le développement d'applications, vente et relations client ou non précisées.

Les principales spécialités de formation se ventilent comme suit :

**Tableau 10 : Nombre de stagiaires dans les formations diplômantes ou certifiantes du e-commerce en 2011**

| Spécialités de formation (Forco) | Certification ou titre rncp | Diplôme ou titre d'etat | Qualification liste cpne | Qualification reconnue ccn | Total général |
|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------|
| Bureautique                      |                             |                         | 1                        | 9                          | <b>10</b>     |
| Développement personnel          |                             |                         | 1                        |                            | <b>1</b>      |
| Entretien locaux maintenance     |                             |                         |                          | 1                          | <b>1</b>      |
| Management                       |                             |                         |                          | 7                          | <b>7</b>      |
| Marchandisage, marketing, pub    |                             |                         |                          | 8                          | <b>8</b>      |
| Paie                             |                             |                         |                          | 1                          | <b>1</b>      |
| Util logic dev application       |                             | 1                       | 19                       | 33                         | <b>53</b>     |
| Vente, relations client          |                             |                         |                          | 44                         | <b>44</b>     |
| Non précisé                      | 8                           | 25                      |                          | 16                         | <b>49</b>     |
| <b>Total général</b>             | <b>8</b>                    | <b>26</b>               | <b>21</b>                | <b>119</b>                 | <b>174</b>    |

Source : Extractions GESTE d'après données FORCO

L'intitulé des spécialités de formation de la base du Forco est global et ne permet pas une analyse précise des domaines de formation. Nous avons donc privilégié l'approche qualitative de la formation continue auprès des services de ressources humaines des 30 entreprises interrogées dans le cadre de cette étude.

#### **4.2.2 Sensibiliser et former les salariés sur le e-commerce**

Cette préoccupation concerne les entreprises du commerce qui se convertissent progressivement au e-commerce (les VADistes ou les retailers). La création d'entités propres au e-commerce dans ces entreprises nécessite à la fois des recrutements externes mais aussi des actions de formation pour permettre des mobilités entre différents canaux de distribution. Dans les jeunes générations de salariés, les personnes travaillant dans les canaux de distribution traditionnels (magasin, vente par correspondance) ont déjà une formation de base sur le web. La formation peut s'appuyer sur des connaissances produits et clients et venir les compléter par des aspects spécifiques du e-commerce (merchandising, relations clients, analyse des ventes etc.).

Les entreprises développent également des formations sur les bases du e-commerce pour les salariés qui ne sont pas directement associés au e-commerce. Ces actions de sensibilisation ont pour objectifs d'éviter des obstacles de coopération entre services, des conflits entre circuits traditionnels et e-commerce, des offres contradictoires entre les réseaux, voire des conflits de génération si les recrutements et les mobilités n'ont porté que sur une tranche de salariés jeunes et mieux formés. Cette approche globale de la sensibilisation au e-commerce est particulièrement importante si l'on considère que toutes les activités de vente seront impactées par le e-commerce dans le futur.

#### **4.2.3 Faire progresser des salariés ayant déjà une culture e-commerce**

La question de la sensibilisation au e-commerce est marginale chez les pure players car ils ont en général une population de salariés jeunes qui ont toujours été dans la culture internet. L'enjeu est plutôt d'acquérir des compétences « maison » pour les nouveaux embauchés, de transmettre ce qui fait l'image et le « ton » de l'enseigne et bien évidemment de se former aux caractéristiques des produits proposés et de la clientèle visée.

Le contenu de cette **formation d'intégration** est souvent spécifique, notamment pour les enseignes importantes et qui ont un positionnement propre. De ce fait, les formations sont conçues et réalisées en intra-entreprise. Cela peut passer par des stages de formation sur quelques jours suivis par un accompagnement d'un tuteur sur plusieurs semaines.

**Les salariés qui exercent déjà une activité de e-commerce doivent pouvoir progresser dans leur domaine d'activité (marketing, conception, production, commercial...) mais aussi au niveau des compétences transversales (langue, management, expression écrite)** pour évoluer dans leur parcours. Les formations ciblées dans un domaine du e-commerce posent moins de problèmes que le développement des compétences transversales qui sont en partie liées à un niveau de formation initiale et qui demandent des actions dans la durée. Plus d'un responsable de direction e-commerce se plaint du niveau trop faible en expression écrite ou en langue de leurs spécialistes du e-commerce ou de leur manque de capacité managériale.

Au cours des entretiens avec des responsables RH, différentes situations ont été évoquées :

- Pour des chefs de produit (domaine des services), l'enjeu est de faire monter le niveau de BTS pour développer la capacité d'analyse des marchés et des ventes et optimiser les stocks.
- L'offre produit est en expansion constante sur les sites de e-commerce : il faut à la fois développer la connaissance des produits et savoir en parler de manière intelligible pour les clients.
- Le développement de l'offre à l'international est relativement aisé avec internet mais il suppose de connaître les marchés pays, les partenariats et d'avoir une connaissance de la langue.
- Certains postes du e-commerce nécessitent une compétence métier (produits, partenaires, ...) d'autres sont des métiers transversaux à internet (référencement, trafic, relation client).
- Le manque de formations ciblées (e-merchandising et analyse de trafic) était pointé il y a 2 /3 ans. C'est moins vrai aujourd'hui. Le référencement a beaucoup évolué, les relations client et le merchandising nettement moins.

#### **4.2.4 Des besoins de formation nouveaux avec le développement constant des techniques**

Les besoins de formation dans le domaine du e-commerce sont fortement liés aux évolutions des technologies. Maîtriser ces avancées techniques donne un avantage compétitif important aux entreprises et le savoir-faire d'enseignes mondialisées dans la mise en œuvre de ces techniques constitue un défi important pour toutes les entreprises du e-commerce.

Un des enjeux majeurs aujourd'hui porte sur la connaissance des souhaits et des habitudes de consommation client – Il s'agit non seulement d'acquérir des données de différentes sources et canaux et de **traiter ces données qui sont très volumineuses (Big Data)**. Les compétences techniques pour traiter de tels volumes (Datamining) et commerciales (typologies et ciblage de clients, d'habitudes de consommation, de ventes additionnelles, etc.) induisent des besoins de formation dans plusieurs domaines (informatique, marketing).

Un autre développement du e-commerce passe par la capacité à **présenter l'offre de manière « enrichie »** sur différents types de terminaux grâce à l'accroissement des débits de communication (réseaux 4G, fibre optique...). Intégrer la vidéo pour la scénarisation des produits demande de nouvelles compétences dans les services de conception de l'offre et dans la production avec des bases images beaucoup plus développées.

On peut aussi citer la **relation plus forte entre les centres de traitement des appels et internet**. Les clients qui prennent contact par téléphone pour avoir des précisions commerciales, finaliser une vente, traiter un problème de livraison ou de facturation... ont souvent effectué un « parcours » significatif sur le site marchand. Le téléconseiller doit tenir compte de leur niveau d'information sur la question posée et pouvoir accéder aux mêmes informations que celles qui figurent sur le site. Cela suppose des connaissances approfondies sur les sites marchands et dans certains cas pouvoir intervenir en direct dans une transaction avec le couplage téléphone /Web ou le « call back ».

Le fait de travailler avec **des prestataires et des agences pour la réalisation et l'exploitation de sites marchands** permet de bénéficier de compétences supplémentaires et d'acquérir avec eux un niveau de professionnalisme plus élevé. Plus que la sous-traitance, la possibilité d'intégrer des personnes extérieures en régie permet de faire progresser les équipes.

### 4.3 La mobilité professionnelle

#### 4.3.1 La mobilité interne

La question de la mobilité renvoie à la question des parcours professionnels des salariés dans l'entreprise. Savoir encourager et mettre en œuvre la mobilité des personnes vers le e-commerce permet aux personnes de progresser dans ce domaine et apporter des connaissances métiers du commerce qui sont indispensables quels que soient les canaux de distribution. La mobilité interne est aussi indispensable pour reconvertir des salariés sur des activités en développement. Aujourd'hui, **beaucoup d'entreprises VADistes souhaitent reconvertir des salariés vers des activités du e-commerce**, en intégrant des compétences antérieures qui peuvent être transposées dans le domaine du e-commerce :

- Sur la définition de l'offre produit du catalogue vers le web
- Sur la présentation des produits entre le « print et le web »
- Sur la relation client (fidélisation, traitement des réclamations, etc.) intégrant des compétences déjà présentes
- Sur les outils de gestion (achats, stocks, finances) dialoguant avec les systèmes de vente en ligne
- Sur le traitement des commandes et la logistique où il n'y a pas nécessairement de nouvelles chaînes de traitement des livraisons mais des échéances de livraison plus fréquentes.

Plusieurs responsables des ressources humaines insistent sur l'intérêt d'avoir des profils hybrides dans les équipes du e-commerce, avec des expériences antérieures diversifiées sur des fonctions commerciales et sur des canaux de distribution différents.

#### 4.3.2 La problématique de fidélisation des salariés du e-commerce

La fidélisation des salariés travaillant dans les entreprises du e-commerce est un problème soulevé par plusieurs responsables des ressources humaines. Suivant le contexte géographique, la pression concurrentielle des employeurs à la recherche de personnes déjà formées peut être plus ou moins forte.

La **mise en avant de l'expérience du e-commerce comme critère de sélection** des candidatures favorise la mobilité des personnes qui ont pu acquérir une première expérience probante sur des postes sensibles (notamment marketing mais aussi conception de site, commercial et supply-chain). Elles peuvent facilement monnayer une augmentation de salaire car elles ont en général le choix entre plusieurs offres d'emploi.

Pour faire face à cette difficulté, plusieurs entreprises recherchent des candidats de **niveau Bac +2 ou Bac +3** pour des postes relativement spécialisés avec des niveaux de salaire qui restent

pas trop élevés. Les personnes embauchées au sortir d'une formation initiale se voient proposer (après un stage) **un premier poste dans le e-commerce qui pourra évoluer dans le temps si leur profil est suffisamment généraliste** (école de commerce, formation aux métiers du e-commerce ou de l'internet).

## 5 L'OFFRE DE FORMATION INITIALE

---

### 5.1 Méthode

La nomenclature des « spécialités de formation » (NSF) ne permet pas d'isoler les formations du domaine du e-commerce dans les flux de formations initiales recensés par le Cereq. Il en est de même dans les fichiers de formations continues de Forco.

Nous sommes donc conduits à proposer une méthode de recensement des flux « sur-mesure ». Elle nécessite, en premier lieu, de croiser plusieurs sources distinctes.

- Croisement de diverses sources :

Une sélection des certifications a été effectuée à partir :

Des certifications identifiées via le Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) ;

Des bases d'information générale sur les formations « initiales » : Onisep, Cereq (base Reflet) ;

Des sites internet de la Fevad, du SNVAD, pour les formations d'écoles aux métiers du Web et du e-commerce non recensées dans les fichiers ONISEP et Cereq<sup>17</sup> ;

Du fichier Forco pour les formations diplômantes et certifiantes relevant de la formation continue des branches professionnelles adhérentes.

- Ciblage des formations

Les nomenclatures des spécialités de formation étant inappropriées, nous avons été conduits à effectuer une sélection de formations :

en fonction de l'intitulé, par mots clés (exemples : e-commerce, e-business, digital...)

en privilégiant les certifications :

à dominante commerce, communication et marketing, gestion de contenus,

en excluant les formations trop techniques (purement informatiques) ou très généralistes (exemple : « création de sites web »).

- Un recensement effectué dans 4 régions principales

. Le comité de pilotage du CEP a ciblé les régions suivantes :

. Ile-de-France

. Nord Pas de Calais

. PACA

. Rhône-Alpes

---

<sup>17</sup> Une partie des formations recensées accueillent à la fois des étudiants ou apprentis en cursus de formation initiale et des stagiaires de la formation continue.

## 5.2 Analyse de l'offre de formation initiale

### 5.2.1 Typologie de l'offre

- **LES DIFFERENTES FILIERES DE FORMATION RATTACHEES AU E-COMMERCE**

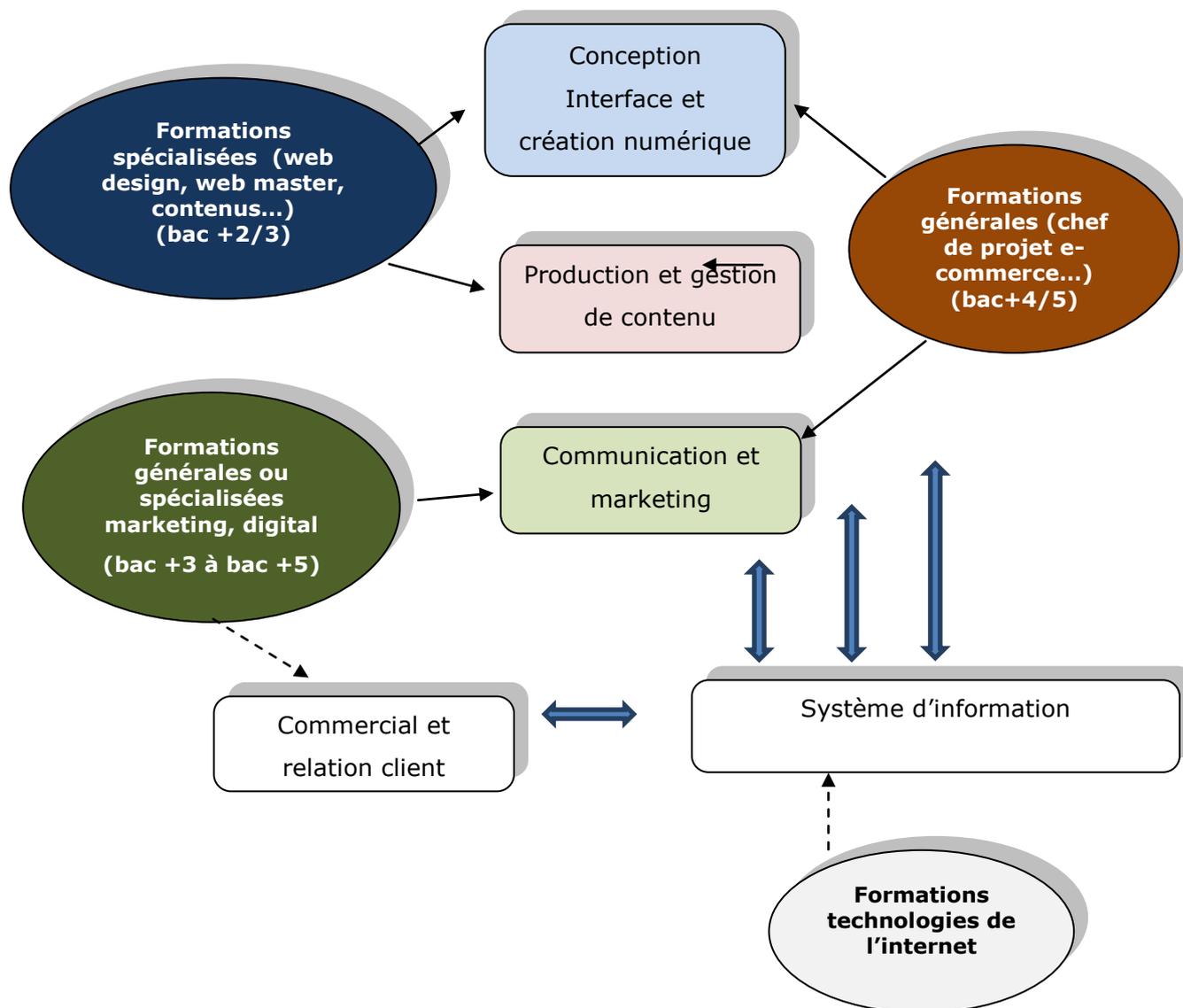
3 filières de formation peuvent être identifiées en termes de formation au e-commerce

- les filières couvrant la conception de site d'un point de vue graphisme et contenu. On trouve souvent dans cet ensemble des formations spécialisées relativement techniques, de niveaux bac +2/3 notamment,
- les filières sur les techniques de développement et d'exploitation des sites. Ces formations sont indiquées pour mémoire ici. Elles ont été exclues du recensement, qui n'intègre pas les très nombreuses formations purement informatiques de développeurs Web, etc.
- les filières orientées vers le marketing des services en ligne. Ce sont soit des formations relativement spécialisées, de niveau bac +3 (de type licence pro ou bachelor), soit des formations plus générales, de niveau bac +4/5 (master, écoles de commerce).

Enfin, une filière généraliste de chef de projet e-commerce couvre les trois filières de développement du e-commerce.

Il faut aussi préciser que certaines écoles organisent des cursus complets, permettant aux étudiants qui le souhaitent de développer progressivement leur formation, le plus souvent en partant d'un « tronc commun » (premier cycle de 1 an à 18 mois) puis des spécialisations ensuite.

Notons que les formations sur le marketing e-commerce sont en relation avec les filières commerciales (approche produit/client) mais aussi avec la technologie internet (référencement, suivi de trafic). De même, les formations sur les technologies internet sont en lien avec le domaine des systèmes (informatique et réseaux).



- **LES ECOLES SPECIALISEES SUR LE E-COMMERCE**

Il s'agit d'écoles créées depuis moins d'une dizaine d'années pour répondre aux besoins de formation de professionnels de l'internet. Ces écoles couvrent souvent une palette de compétences plus large que le e-commerce.

On retrouve des formations de niveau licence (bac +3) ou maîtrise (bac +5).

Les formations peuvent couvrir les 3 filières du e-commerce (marketing, conception, internet) ou être spécialisées sur une des filières. Certaines proposent comme indiqué des cursus relativement complets, le plus souvent sur 3 ans.

- **LES ECOLES COMMERCIALES AYANT DEVELOPPE UNE SPECIALISATION E-COMMERCE**

De grandes écoles de commerce (par exemple l'ESC Lille) ont créé des spécialisations (exemple : Master Spécialisé Marketing Direct et Commerce Électronique, pour cette école).

Dans ces écoles généralistes, ont donc été recensés exclusivement les flux d'inscrits dans les formations *spécifiques* du e-commerce.

- **LES ECOLES DES METIERS DE L'INTERNET AYANT DEVELOPPE UNE SPECIALISATION E-COMMERCE**

Certaines écoles spécialisées sur les métiers de l'internet ont une offre de formation très large qui peut dépasser le champ du e-commerce stricto-sensu, pour couvrir en particulier des formations dans le domaine de la création multimédia, de l'image (à l'instar d'une école comme Les Gobelins), des jeux vidéo, etc.

Nous avons donc ciblé là encore certaines formations de ces écoles afin de sélectionner dans leur offre celles qui conduisent réellement et principalement vers les métiers du e-commerce.

### **5.2.2 Cartographie des formations recensées par niveaux et par régions**

**58 écoles ont été identifiées, proposant des formations spécifiques aux métiers du e-commerce :**

- 36 en Ile de France
- 10 en Nord pas de Calais
- 6 en Rhône-Alpes
- 6 en Provence Alpes Côte d'Azur

Dans ces écoles, ont été recensées les formations diplômantes spécialisées sur le e-commerce et/ou les métiers du web :

- De niveau bac + 2 (DUT, BTS et autres certifications inscrites au RNCP à ce niveau)
- De niveau bac + 3 (Licences pro, diplômes d'école spécialisée Web de type Bachelor)
- De niveau bac +5 (Masters pro, recherche ou « indifférenciés » d'universités, mastères spécialisés, MBA, diplômes d'écoles de commerce, diplômes d'école spécialisées Web)

Les tableaux suivants présentent la liste des écoles et des formations spécifiques du e-commerce identifiées. Des fiches descriptives des formations décrites figurent en annexe. Pour certains organismes de formation, les formations décrites ne couvrent pas l'intégralité de l'offre : il se peut que des formations proposées aient des contenus ou des cibles (en termes de débouchés professionnels) qui ne sont pas considérés ici comme spécifiques au secteur professionnel du e-commerce.

• ILE DE FRANCE

| Organisme de formation   | Libellé de la formation   | Niveau   |
|--|---|--|
| <b>1. CCM Benchmark (et Université Paris Dauphine)</b>                                 | Certificat e-commerce   | Formation certifiante                                  |
| <b>2. CFA des métiers de la communication visuelle et du multimédia (Bagnolet IDF)</b> | Intégrateur de médias interactif  | Bac + 2 / Niveau III                                   |
|  | Chef de projet marketing internet et conception de site   | Bac + 3 / Niveau II                                    |
|  | BTS Communication visuelle multimédia (BTS design graphique – option communication et médias numériques)  | Bac + 2  |
| <b>3. CIFACOM</b>  | Bachelor Webdesigner/Designer interactif  | Bac + 3 / Niveau II                                    |
|  | Bachelor Développeur Web  | Bac + 3 / Niveau II                                    |
|  | Bachelor Community Manager  | Intégration à Bac + 2-3-4 pour un an de spécialisation |
| <b>4. ECITV</b>  | Bachelor internet   | Bac + 3 / Niveau II                                    |
|  | Mastère Digital Marketing et E-business   | Bac +5 / Niveau I                                      |
| <b>5. École des Gobelins</b>   | Conception et réalisation de produits en ligne  | Niveau III   |
|  | Manager en ingénierie de la communication numérique interactive   | Niveau I   |
| <b>6. École 42</b>   | École 42  | Non homologuée   |
| <b>7. EEMI</b>   | Formation professionnelle en Gestion de projet / Web design / graphisme / Webmarketing et innovation / Programmation et développement multimédia / Communication et suivi web | Bac + 3  |
| <b>8. EfreiTech</b>  | Chef de projet internet   | Bac + 3-4 / Niveau II                                  |
| <b>9. ESGCI</b>  | Programme Marketing et Commerce ou "Communication et Relations Publiques » - Option Web marketing   | Niveau I/II  |
| <b>10. ESG Management School</b>   | MBA E-Business  | Niveau I   |
| <b>11. ESM-A</b>   | Mastère spécialisé en alternance - Spécialisation « Web marketing »   | Bac +5/ Niveau I                                       |
| <b>12. HEC &amp; Télécom Paris</b>   | Mastère Spécialisé HEC - Telecom Paris "Management et Nouvelles Technologies" (MNT)   | Bac +5 / Niveau I                                      |
| <b>13. HETIC</b>   | Expert en Ingénierie et Management de la Communication Numérique  | Bac + 5 / Titre certifié                               |
| <b>14. ICAN</b>  | Bachelor création Web et multimédia (ou bachelor Web design)  | Bac + 3 / Niveau II                                    |
|  | Mastère Management & Expertise en Design Numérique  | Bac + 5 / Niveau I                                     |
| <b>15. IESA Multimédia</b>   | Bachelor chef de projet édition et communication numériques   | Bac + 3 / Niveau II                                    |
|  | Mastère Direction et Stratégie Digitale   | Bac + 5 / Niveau I                                     |
|  | Mastères multimédias : Responsable de production multimédia /Concepteur-réalisateur multimédia / Directeur de projet multimédia   | Bac + 3 à bac + 5                                      |

|   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
| <b>16. IFOCOP</b>   | Développeur Intégrateur Web   | Niveau II                |
|   | Community Manager   | Bac + 3 / Niveau II      |
| <b>17. IIM (Institut de l'Internet et du Multimédia)</b>                      | Bachelor « Chef de Projet Multimédia »  | Bac + 3 / Titre certifié |
|   | Mastère « Manager la communication numérique »  | Bac + 5 / Titre certifié |
| <b>18. INSEEC</b>   | Master of Science en Marketing digital et e-Business  | Bac + 4-5                |
|   | Master of Science Web community management et réseaux sociaux   | Bac + 4-5                |
|   | Bachelor - orientation Web Marketing & E-Commerce   | Bac +3                   |
| <b>19. ISC PARIS</b>  | Master (Pôle finance et systèmes d'information) Spécialisation e-business   | Bac + 5 / Niveau I       |
|   | Master (Pôle Management) Spécialisation Management de l'information et communication digitale   | Bac + 5 / Niveau I       |
|   | MBA e-business (part time)  | Niveau I                 |
| <b>20. IUT de Bobigny</b>   | Licence professionnelle ATC spécialité « Concepteur et intégrateur Web et multimédia »  | Bac + 3                  |
|   | Licence professionnelle TAIS spécialité « Infographiste, designer »   | Bac + 3                  |
|   | Licence professionnelle RDBD spécialité « Gestionnaire de contenus en ligne, documentalistes multi-supports multimédia »                      | Bac + 3                  |
|   | DUT « Services et réseaux de communication »  | Bac + 2                  |
| <b>21. IUT d'Évry</b>   | Licence pro commerce spécialité marketing et commerce sur Internet : les métiers du E-Business  | Niveau II                |
| <b>22. IUT de Marne la Vallée</b>   | Licence professionnelle ATC « Services et technologies de l'Information et de la Communication »  | Bac + 3                  |
| <b>23. IUT de Montreuil</b>   | Licence professionnelle commerce spécialité « Commerce électronique »   | Bac + 3                  |
| <b>24. IUT de Vélizy (Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines)</b> | DUT Services et Réseaux de Communication  | Bac + 2 / Niveau III     |
| <b>25. Novancia</b>   | Master Novancia – majeure de spécialisation « marketing-communication et media numériques »   | Bac +5 / Niveau I        |
| <b>26. SUPDEWEB</b>   | Bachelor de Développement des interfaces digitales / Bachelor création de contenus et community management / Bachelor e-marketing, e-commerce | Bac + 3 / Niveau II      |
|   | Master Communication digitale / Master Start-Up digitale / Master E-Commerce  | Niveau I                 |
| <b>27. Sup'Internet</b>   | Bachelor Création et Design Web   | Bac + 3                  |
|   | Bachelor Développement et Technologies du Web   | Bac + 3                  |
|   | Bachelor Business et Marketing Internet   | Bac + 3                  |

|  |  |                    |
|--|--|--------------------|
| <b>28. Télécom École de Management-TEM</b>   | Bachelor Management and Information Technology   | Bac +3/ Niveau II  |
|  | Master spécialisé marketing digital  | Bac +5/ Niveau I   |
| <b>29. Université de Cergy</b>   | Master 2 management des technologies de l'information et de la communication (UFR économie et gestion)   | Bac + 5            |
|  | Licence professionnelle spécialité développeur web de systèmes d'information et multimédia (UFR sciences et techniques)  | Bac + 3            |
| <b>30. Université Paris I</b>  | Master 2 Professionnel Études de marché et décisions marketing   | Bac + 5            |
| <b>31. Université Paris Dauphine</b>   | Master 2 Distribution & Relation Client (spécialités du Master « Marketing et Stratégie »)   | Bac + 5            |
| <b>32. Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne – UFR d'administration et échanges internationaux</b> | Master 1 et 2 à finalité Professionnelle Administration et Échanges Internationaux<br>Spécialité : Commerce électronique   | Bac + 5 / Niveau I |
| <b>33. Université Paris Est – Marne La Vallée</b>  | Master Cultures et métiers du web  | Bac + 5 / Niveau I |
| <b>34. Université Paris-Nord Paris XIII</b>  | Master Création, innovation, informations numériques -spécialité Design d'interface multimédia et internet (MP)  | Niveau I           |
|  | Master Création, innovation, informations numériques -spécialité Innovations en communication (MP)   | Niveau I           |
| <b>35. Université Vincennes Saint-Denis Paris VIII</b>   | Master Culture et communication (interuniversitaire Paris 8 – Paris 13) mention création, innovation, information numériques, spécialité création et édition numérique | Niveau II          |
| <b>36. Web School Factory</b>  | Cursus en 5 ans : un an de prépa et un cursus supérieur en 4 ans avec une majeure à choisir parmi trois (design, e-business et technologies).                          | Niveau I           |

• **NORD PAS DE CALAIS**

| <i>Organisme de formation</i>   | <i>Libellé de la formation</i>  | <i>Niveau</i>        |
|---|---|----------------------|
| <b>1. EFFICOM (Groupe Sciences U à Lille)</b>   | Assistant Web et Digital  | Bac + 2 / Niveau III |
|   | Concepteur intégrateur Web  | Bac + 3 / Niveau II  |
|   | Manager de Projets Web (M1)   | Bac + 4              |
|   | Manager de Projets Web (M2)   | Bac + 5              |
| <b>2. ESDM (École supérieure de design et merchandising – Groupe CEPRECO)</b>                     | Graphiste concepteur en communication multicanal  | Bac + 2 / Niveau III |
|   | Rédacteur marketing opérationnel option Web   | Bac + 3              |
|   | Chef de projet webdesigner  | Bac + 3 / Niveau II  |
|   | Bachelor  | Bac + 3              |
| <b>3. ESVA (École Supérieure de Vente et Achats – Groupe CEPRECO)</b>                             | Attaché(e) commercial(le) Spécialisé e-Négociateur  | nd                   |
|   | Vendeur conseiller commercial Spécialisé e-Commerce   | nd                   |
| <b>4. IEMD</b>  | Licence pro Marketing Direct et Vente à Distance Multicanaux (MDVAD), IAE Lille 1 / CEPRECO CCI Grand Lille   | Bac + 3              |
|   | Licence 3 IAE Lille 1 : Marketing Management MD & E-commerce (MMD)  | Bac + 3              |
|   | Master Marketing et Marketing direct (MMD) en deux ans (IAE Lille 1) : MMD master 1 MD & E-commerce / MMD master 2 marketing & commerce électronique (stage de longue durée ou Contrat de Professionnalisation) | Bac + 5              |
|   | Master 2 Marketing et Commerce électronique   | Bac + 5              |
| <b>5. IESEG</b>   | Master Marketing – Distribution – E-commerce  | Bac +5 / Niveau I    |
| <b>6. IAE Lille 1</b>   | Licence pro MD VAD (Marketing Direct et Vente à Distance Multicanaux)   | Bac + 3 / Niveau II  |
|   | Master 2 MMD spécialité marketing, marketing direct et e-commerce   | Bac + 5 / Niveau I   |
|   | Master MCE (Marketing et Commerce électronique)   | Niveau I             |
| <b>7. IMMD – Institut du Marketing et du Management de la distribution, Université de Lille 2</b> | Master Distribution et Marketing spécialité Marketing de la Distribution Multicanal (M1 et M2) – parcours E-commerce  | Bac + 5              |
| <b>8. IUT C de l'université de Lille 2 – Roubaix</b>  | Licence pro commerce spécialité e-commerce, e-marketing   | Bac + 3 / Niveau II  |
| <b>9. Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis</b>                                      | Licence Professionnelle Technologies de l'Information et Internet (TII)   | Bac + 3              |
| <b>10. Skema Business School (ESC Lille)</b>  | Mastère (MS) en marketing direct et commerce électronique   | Niveau I             |

• PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR

| <i>Organisme de formation</i>  | <i>Libellé de la formation</i>  | <i>Niveau</i>        |
|--|---|----------------------|
| <b>1. IUT d'Aix en Provence – Université de la Méditerranée – Aix-Marseille II</b> | Licence Pro Activités et Techniques de Communication « Multimédia Internet Webmaster »  | Bac + 3 / Niveau II  |
|  | Licence pro commerce spécialité marketing et réseaux de communication (MRC)   | Bac + 3 / Niveau II  |
| <b>2. IUT de Provence - site d'Arles</b>   | DUT SRC (Services et Réseaux de Communication)  | Bac + 2 / Niveau III |
|  | Licence Pro ATC (Activité et Techniques de Communication) – Création multimédia pour le Web   | Bac + 3 / Niveau II  |
|  | Licence Pro Conception & Administration de sites Web  | Bac + 3 / Niveau II  |
| <b>3. IUT de Toulon (site de Saint-Raphaël)</b>                                    | Licence pro activités et techniques de communication spécialité commerce en ligne et gestion des organisations (CLGO)   | Bac + 3 / Niveau II  |
| <b>4. Université de Provence (Marseille) Aix-Marseille I (PACA)</b>                | LP Activités et Techniques de Communication – spécialité management des nouvelles technologies de l'information et de la communication  | Bac + 3              |
|  | LP Activités et Techniques de Communication – spécialité Multimédia Internet Webmaster  | Bac + 3              |
|  | LP Activités et techniques de communication – spécialité « créations multimédias pour le web » ou « conception et administration de sites web » (mutualisation partielle des spécialités)                           | Bac + 3              |
| <b>5. Université du Sud Toulon – Var (USTV)</b>                                    | Licence Professionnelle Activités et techniques de communication spécialité Commerce en ligne et gestion des organisations (CLGO) avec deux parcours : « E-Commerce en ligne » et « Design du web et Pub en ligne » | Bac + 3              |
| <b>6. Université du Sud– UFR « Ingemédia »</b>                                     | Licence Pro. TAIS Spé. Convergence Internet Audiovisuel Numérique (CIAN)  | Bac +3 / Niveau II   |
|  | Master 2ème année Information communication, Spécialité Ingénierie des Médias   | Bac +5 / Niveau I    |
|  | Master Information Communication 2ème année Spé. E-rédactionnel   | Bac +5 / Niveau I    |

• RHÔNE-ALPES

| Organisme de formation   | Libellé de la formation   | Niveau               |
|--|---|----------------------|
| <b>1. ARIES</b>  | Webmaster   | Bac + 2 / Niveau III |
|  | Bachelor Design graphique   | Bac + 3 / Niveau II  |
| <b>2. École de Management des Systèmes d'Information EMSI (Grenoble École de Management)</b> | Mastère Spécialisé Stratégie Internet & Management du Web   | Niveau I             |
| <b>3. ISCPA Lyon (journalisme, communication, production)</b>                                | Cycle Mastère Professionnel Communication Digitale  | Bac + 5 / Niveau I   |
| <b>4. IUT Université Jean Moulin – Lyon 3</b>  | Licence pro activités et techniques de communication spécialité marketing digital : gestion de contenus et stratégies numériques  | Bac + 3 / Niveau II  |
| <b>5. Université Stendhal Grenoble III (Saint-Martin d'Hères, Isère)</b>                     | Licence professionnelle Écriture en ligne Webmestre éditorial (appartenant à la mention Activités et techniques de communication) | Bac + 3              |

• **Un recensement partiel des flux de formation**

Une cinquantaine d'organismes de formation ont répondu à notre enquête, soit près de 85% des écoles identifiées. Nous disposons des flux de formés (effectifs en dernière année de formation) de ces écoles, pour un peu plus de 80 certifications (quelques écoles ayant répondu de manière groupée pour toutes leurs filières de formations aux métiers du e-commerce des flux annuels).

Ces écoles représentent **près de 3400 élèves ou stagiaires en dernière année de formation**.

**Tableau 11 : Effectifs en dernière année de formation (2011/2012 ou 2012/2013)**

|              | Niveau I    | Niveau II   | Niveau III | Non précisé | Total       |             |
|--------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| IDF          | 1050        | 1290        | 214        | 28          | 2582        | 76%         |
| NPC          | 213         | 214         |            |             | 427         | 13%         |
| PACA         | 99          | 212         |            |             | 311         | 9%          |
| Rhône-Alpes  | 12          | 72          | 10         |             | 94          | 3%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>1374</b> | <b>1788</b> | <b>224</b> | <b>28</b>   | <b>3414</b> | <b>100%</b> |
|              | <b>40%</b>  | <b>52%</b>  | <b>7%</b>  | <b>1%</b>   | <b>100%</b> |             |

Source : GESTE-CREDOC enquête CEP auprès des organismes de formation (2013)

Lecture du tableau : 76% des flux recensés correspondent aux organismes de formation d'Ile de France. 52% des flux recensés sont de niveau II (niveau Éducation nationale Bac+3/4)

**Ces flux n'intègrent pas les effectifs – en cours de recrutement – de la nouvelle « École 42 » (1000 étudiants sont prévus), dont la vocation est plus large que le e-commerce stricto sensu.**

L'essentiel des flux est concentré dans les formations de niveau II (bac + 3 : licences professionnelles et bachelors en particulier), avec plus de la moitié des effectifs.

Le niveau I (bac +5 et plus : Master, Mastères, MBA...) regroupe 40% de l'effectif en formation.

Le niveau III ne représente ici que 7% des effectifs. Cependant, les flux de ces formations ont été plus difficiles à collecter<sup>18</sup>.

Enfin, pour une école, le niveau de la certification n'est pas précisé.

**On peut estimer que les formations spécialisées du e-commerce sont en réalité davantage réparties entre les formations de niveau Bac+2/+3 (niveaux III et II) qui représentent vraisemblablement entre 2/3 et 3/4<sup>19</sup> du total, d'une part, et celles de niveau bac +5 et plus (niveau I) d'autre part (dont on peut estimer le poids entre 1/4 et 1/3 du total des formés).**

En tendance, on voit toutefois coexister des Masters spécialisés existant depuis plusieurs années et de nouvelles écoles spécialisées Web qui se créent pour des formations allant jusqu'au niveau Bac+5.

### 5.2.3 Analyse des flux et de l'insertion professionnelle des diplômés

- LES FLUX PAR METIERS (FAMILLE PROFESSIONNELLE)

Pour répartir les effectifs en formation par familles professionnelles, nous avons analysé les contenus des formations, leurs niveaux, ainsi que les débouchés (métiers visés) indiqués par les organismes dans les descriptifs existants (sites internet des écoles, plaquettes des formations, etc.).

Lorsqu'une formation est relativement générale, ou comporte un cycle complet permettant de former les étudiants à plusieurs familles de métiers, les flux sont répartis au prorata entre 2, 3 ou 4 familles, selon le cas.

**Il ne s'agit donc pas de l'insertion professionnelle réelle des étudiants, mais d'estimations sur les débouchés futurs.** Les informations disponibles ne permettant pas toujours de savoir avec précision les métiers réellement accessibles, la répartition figurant ci-dessous doit être considérée à titre indicatif, et reste approximative, d'autant que le degré de spécialisation des formations prises en compte est très variable, certaines formations ayant des cibles professionnelles très larges.

---

<sup>18</sup> Les données disponibles pour les formations de niveau III ne sont pas aussi fournies que pour celles de niveaux II. De plus, les intitulés de formations de niveau III sont fréquemment plus généraux et nécessitent un approfondissement préalable des contenus réels de formations avant de les retenir ou de les exclure du champ des formations du « e-commerce ». Le recensement est donc plus complexe que celui des licences professionnelles, par nature davantage spécialisées. En conséquence, on ne peut exclure que le flux d'inscrits en formation de niveau III puisse être sous-estimé.

<sup>19</sup> En tenant compte d'une possible sous-représentation des formations de niveaux bac +2 dans le recensement par rapport à la réalité.

**Tableau 12 : Le lien formation-emploi : les hypothèses de flux sortants vers les familles professionnelles du e-commerce**

| Famille professionnelle                     | Flux en 2012 dans 4 régions* | % Flux / total |
|---|------------------------------|----------------|
| Communication et marketing                  | 1400                         | 41%            |
| Conception, interface et création numérique | 1240                         | 36%            |
| Production et gestion de contenu            | 430                          | 13%            |
| Commercial et relation client               | 340                          | 10%            |
| <b>Total</b>                                | <b>3410</b>                  | <b>100%</b>    |

\* Ces flux ne concernent que les régions Ile-de-France, Nord Pas-de-Calais, PACA, Rhône-Alpes.

Source : GESTE-CREDOC enquête CEP auprès des organismes de formation (2013)

Lecture du tableau : par estimation, 41% des flux sortants en Communication et marketing pourraient avoir un débouché dans le e-commerce

#### • L'INSERTION PROFESSIONNELLE

Nous rapprochons ici dans un premier temps les flux de formés de la structure de l'emploi 2012 et des besoins de recrutements déclarés par les répondants à l'enquête (Credoc) la même année.

Dans le chapitre II (prospective, sous-partie 9) les flux de formés seront comparés à l'évolution du nombre d'emplois salariés en ETP en fonction des scénarios prospectifs 2011-2015. Ces deux approches donnent une information complémentaire, de nature différente :

- le rapprochement avec les besoins de recrutement 2012 donne un comparatif à l'instant t, sur une même période de référence, et intègre l'ensemble des recrutements déclarés (créations nettes d'emplois, remplacements de départs liés à des cessations d'activité, des fins de contrats, ou des mobilités professionnelles sortantes). On peut rappeler ici que les trois quarts des recrutements réalisés en 2012 ont été effectués dans le cadre d'une création ou d'un accroissement d'activité. Les remplacements ont, quant à eux, concerné près de deux recrutements sur dix ;
- le rapprochement avec les projections d'emplois (et en l'occurrence ici des créations ou transformations d'emplois) par familles professionnelles, à partir des scénarios prospectifs, donne une indication partielle de la capacité de l'appareil de formation à pourvoir, dans les 5 années à venir, les emplois supplémentaires, sous réserve que les flux respectifs de formés soient annuellement et en ordre de grandeur suffisants.

Un premier tableau rapproche les flux de formés par niveaux et les déclarations de recrutements 2012 des employeurs.

**Tableau 13 : Rapprochement entre les flux de formés, la structure de l'emploi et celle des besoins de recrutements en 2012**

|                                    | Recrutements<br>2012 | Flux de formés<br>2012 |
|------------------------------------|----------------------|------------------------|
| Expérience<br>déterminante         | 27%                  |                        |
| Bac                                | 5%                   |                        |
| Bac +2/3                           | 31%                  | 59%                    |
| Bac +4/5                           | 34%                  | 40%                    |
| <i>Ne sait pas/non<br/>précisé</i> | 2%                   | 1%                     |
| <b>Total</b>                       | <b>100%</b>          | <b>100%</b>            |

Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

La proportion des flux au niveau bac +4/5 (environ 40%) est proche de la proportion déclarée par les employeurs sur leurs pratiques de recrutement 2012. Le niveau bac +2/3, qui représente près de 60% des flux recensés, ne représente qu'une part plus faible des recrutements déclarés (moitié moins, puisque l'expérience apparaît déterminante dans 27% des recrutements). On peut penser que certains employeurs recrutent néanmoins des personnes de niveau bac +2/3 pour des postes qui ne nécessiteraient pas systématiquement ce niveau de formation. Elles le font afin de compenser le manque d'expérience des candidats sur un marché et dans des entreprises encore très « jeunes ». De plus, recrutant des diplômés, les entreprises laissent les candidats « faire leurs preuves » dans la perspective de favoriser des évolutions professionnelles ultérieures<sup>20</sup>. Ce type de « glissement » est également possible au niveau supérieur (pour les entreprises les plus attractives du secteur du e-commerce) : une partie des bac +4/5 peuvent être recrutés sur des fonctions qui ne nécessiteraient qu'un niveau bac +2/3. On ne peut donc pas directement conclure à un « déséquilibre » à la lecture de ce tableau.

Un second tableau compare les flux de formés et les déclarations de recrutements 2012, par familles professionnelles.

<sup>20</sup> On peut par exemple recruter un jeune développeur Web, de niveau bac+2/3, démarrant en « faisant du code » avant d'évoluer rapidement vers un poste plus large de chef de projet.

**Tableau 14 : Comparaison des flux de formés et des déclarations de recrutements 2012**

|   | Structure de l'emploi et des recrutements 2012 (hors fonctions support non spécifiques) |  | Flux d'inscrits en formation                        |
|---|---|--|---|
|   | Recrutement en 2012 en % hors fonctions support (France entière)                        | % emplois de la famille, hors fonctions support (France entière) | % des inscrits en dernière année (IDF-NPdC-PACA-RA) |
| <b>Famille professionnelle</b>              |   |  |   |
| Communication et marketing                  | 38%   | 19%  | 41%   |
| Conception, interface et création numérique | 17%   | 12%  | 36%   |
| Production et gestion de contenu            | 13%   | 29%  | 13%   |
| Commercial et relation client               | 32%   | 40%  | 10% (ns)  |
| Sous-total                                  | 100%  | 100%   | 100%  |

Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

Nous avons seulement rapporté les déclarations de recrutement sur les 4 premières familles professionnelles pour éviter les effets de biais liés au périmètre plus restreint des formations prises en compte.

Les flux de formation sont concentrés sur deux familles professionnelles (en termes de débouchés visés) : communication et marketing, et conception, interface et création numérique. Le poids relatif des formations ciblant ces deux domaines est proportionnellement comparable (communication et marketing) ou plus élevé (conception, interface et création numérique) par rapport à leur poids dans les recrutements.

Rappelons que nous avons volontairement ciblé le recensement des formations sur les plus spécifiques des métiers du e-commerce, ce qui explique la prépondérance des flux dans ces domaines. On recense moins de formations dans le domaine commercial et relation client, certainement parce qu'une partie de l'offre de formation est pourvue par des écoles de commerce ou des formations universitaires plus généralistes qui n'ont pas été retenues (n'étant pas réellement spécialisées sur le e-commerce). Nous n'avons pas recensé non plus les formations des domaines non spécifiques (supply chain, technologies de l'information).

En première analyse, on peut en conclure que :

- ✓ La répartition des flux par niveaux de formation semble globalement en adéquation avec les besoins des recruteurs ;
- ✓ Les besoins de recrutement élevés dans le domaine communication et marketing rencontrent une offre de formation globalement importante ;
- ✓ Dans le domaine de la conception, interface et création numérique, l'offre de formation apparaît encore mieux pourvue. Cela n'exclut pas des besoins inégalement couverts, qualitativement, pour des métiers particuliers (à un niveau de détail d'emplois plus fin) ;

- ✓ Dans le domaine de la production et de la gestion de contenus, l'offre recensée semble légèrement en retrait, en structure, par rapport au poids de cette famille dans l'ensemble des emplois, mais l'écart est plus faible si l'on prend en compte les recrutements 2012 ;
- ✓ Enfin, le domaine commercial et relation client apparaît ici pour mémoire, mais comme indiqué plus haut, il est vraisemblable qu'une grande partie de l'offre de formation échappe au recensement effectué ici, car faiblement spécifique au e-commerce.

**Il convient de rappeler néanmoins que si l'offre de formation apparaît ici quantitativement bien pourvue pour les métiers spécifiques du e-commerce, la profession fait état d'une forte pénurie dans le secteur pour certains métiers et d'une inadéquation entre l'offre d'emploi et certains profils disponibles sur le marché, notamment pour les métiers de l'informatique tels que les développeurs. Ils n'ont pas été pris en compte ici, étant plus largement des métiers du numérique et de l'internet que du e-commerce stricto sensu.**

---

**CHAPITRE II :**

**PROSPECTIVE DES EMPLOIS ET DES METIERS DU COMMERCE  
ELECTRONIQUE A L'HORIZON 2015**

---

---

## Introduction du chapitre II

---

Cette deuxième phase du CEP consiste à **analyser les évolutions envisageables tant pour les entreprises du commerce électronique, que pour l'environnement dans lequel elles évolueront**. En raison du caractère très changeant du secteur du e-commerce et de la volonté des commanditaires du CEP, (DGEFP, FORCO, FEVAD, SNVAD) de disposer de recommandations opérationnelles pour accompagner les évolutions actuelles des emplois propres aux activités du commerce en ligne, il a été décidé de mener cette réflexion prospective à relativement court terme et de retenir l'année 2015 pour horizon temporel.

L'approche prospective consiste à penser le futur comme une configuration cohérente des facteurs de mutation à un horizon donné. Les futurs possibles sont ainsi décrits comme autant de scénarios qui résument l'avenir attendu du secteur dans chacune des configurations envisagées. Il ne s'agit donc pas d'un exercice de prévision, qui consisterait à produire un chiffre « attendu selon toute vraisemblance », mais d'**un outil d'aide à la décision stratégique**. Envisager plusieurs scénarios permet alors d'évaluer le champ des possibles, d'anticiper les trajectoires, voire de les infléchir vers un futur « souhaitable ».

Quantitativement moins « réducteur » que la prévision, l'exercice de prospective est aussi plus riche qualitativement, puisqu'il s'attache à décrire explicitement les causes (phénomènes pris en compte et leurs hypothèses d'évolution) qui conduisent à l'un ou l'autre des scénarios. Il faut donc, dans un premier temps, décrire « qualitativement » les phénomènes pris en compte, la nature de leurs effets, et la façon dont ils évoluent selon les différents scénarios (section 1). Dans un deuxième temps, il s'agit d'estimer l'impact de ces évolutions économiques sur les métiers dédiés au e-commerce (section 2). Enfin, dans un troisième temps, ces évolutions sont quantifiées pour produire des valeurs chiffrées relatives à l'évolution des emplois des entreprises du e-commerce (section 3).

## 1 LE COMMERCE ELECTRONIQUE A L'HORIZON 2015 : DEUX SCENARIOS

---

Avant de présenter les caractéristiques des scénarios retenus pour mener la réflexion prospective (1.2), nous présentons la démarche qui nous a conduits à privilégier deux scénarios et le rapport d'étude prospective duquel ils sont issus (1.1).

### 1.1 Le choix des deux scénarios prospectifs

L'analyse prospective du commerce en ligne à l'horizon 2015 s'appuie sur les résultats du rapport du sénateur de Joël Bourdin consacré au commerce électronique et publié en janvier 2012.<sup>21</sup> Ce rapport propose une analyse prospective du secteur de la vente en ligne à partir d'une synthèse des principales études consacrées récemment aux évolutions que connaît le secteur de la distribution depuis l'apparition du commerce en ligne<sup>22</sup> et des avis des différents acteurs du secteur du e-commerce et de la distribution sur l'avenir de leur profession.

Le rapport sénatorial élabore trois scénarios prospectifs à l'horizon 2020 – un scénario tendanciel, un scénario présentant une variante basse et un scénario présentant une variante haute. L'objectif du CEP étant de se projeter à un horizon court de deux à trois années, nous avons retenu pour notre réflexion prospective sur les métiers du commerce en ligne le scénario tendanciel et sa variante basse ; le scénario de la variante haute proposé par J. Bourdin s'avérant trop optimiste à l'horizon 2015<sup>23</sup>.

Ces deux scénarios ont été soumis à des professionnels en charge de la gestion des ressources humaines au sein d'entreprises du e-commerce qui ont participé aux groupes de travail prospectifs sur les métiers du e-commerce à l'horizon 2015 que nous avons organisé dans le cadre du CEP. Chacun des deux scénarios a été validé par les professionnels rencontrés.

---

<sup>21</sup> BOURDIN, J. (2012), *Rapport d'information sur le commerce électronique*, n° 272, Délégation sénatoriale à la prospective, enregistré à la Présidence du Sénat le 18 janvier 2012.

<sup>22</sup> Parmi les études de références utilisées dans le rapport Bourdin (2012), citons notamment : BARBA, C. (2011), *2020, la fin du e-commerce... ou l'avènement du commerce connecté ?*, Etude pour le Ministère de l'Économie et la FEVAD, pages 90/91 ; à télécharger sur : <http://www.fevad.com/documentation/2020-la-fin-du-e-commerce-ou-l-avenement-du-commerce-connecte> et MOATI, P. (2010), *Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur*, Cahier de recherche n° 271, CREDOC à télécharger sur : <http://www.credoc.fr/publications/abstract.php?ref=C271>

<sup>23</sup> Ce scénario prévoit notamment une reprise de l'activité économique en France concrétisée par un taux de croissance du PIB de 2% par an en moyenne.

## 1.2 Présentation des deux scénarios prospectifs

Nous reprenons dans cette section la présentation des deux scénarios telle quelle est disponible dans le rapport Bourdin et sa synthèse.

### 1.2.1 Le scénario tendanciel

Le scénario tendanciel met en scène un commerce «électronisé» porteur d'innovations pour les consommateurs dans une économie en faible croissance ».

Il prend place dans un contexte macroéconomique caractérisé par une faible croissance de l'activité. Le produit intérieur brut (PIB) augmente au rythme de 1% par an en moyenne, le chômage se stabilise autour de 8,5% de la population active et le pouvoir d'achat des ménages stagne.

L'accès à Internet se généralise au sein de la population et Internet devient une étape préalable à tout achat à la fois dans une perspective d'optimisation du budget et afin de consulter des tiers ou des proches dans le cadre des réseaux sociaux électroniques.

Les entreprises développent des stratégies de vente multicanal ou cross canal afin de renforcer les liens avec les clients, à même de se connecter en permanence à un site de vente ou d'information (notion de commerce « ubiquitaire »). La finalité de ces stratégies est de rendre un service nouveau au client en lui permettant de consommer dans une multitude de situations (en mobilité via son téléphone mobile ou son Smartphone, à toute heure de la journée, en relation avec ses amis via les réseaux sociaux, etc.) et de bénéficier de prestations sur mesure (livraison à domicile, en magasin, conseil à l'achat, service après-vente...). Les distributeurs innovent mais restent soumis à une pression concurrentielle forte, notamment en termes de compétitivité prix.

Le tableau ci-après présente plus en détail les différentes dimensions de ce scénario tendanciel.

Tableau 15 : Les dimensions du scénario tendanciel

| Scénario 1 : Tendanciel<br>Un commerce "électronisé", des ménages "libérés" |  |
|---|--|
| DEMANDE ET COMPORTEMENTS DE CONSOMMATION DES MÉNAGES                        | <p><b>Faible croissance de la consommation des ménages</b><br/>La pression sur le pouvoir d'achat conduit les ménages à <b>maîtriser leurs dépenses</b> de consommation.<br/><i>Une consommation polarisée</i><br/>Le spectacle de <b>la profusion cesse de fasciner</b>. Les grandes surfaces de vente se démodent au profit d'<b>offres plus proches, plus personnalisées, plus élaborées et riches en services</b>, soutenues par des publicités célébrant une liberté recouvrée, ou flattant la spécificité des goûts de chacun.<br/>Les <b>biens supérieurs</b> (livres, musique, films, tourisme...), souvent proposés en « <b>bouquets</b> » numérisés, font l'objet d'une appétence accrue.<br/>Pour certaines dépenses, les ménages privilégient alors le <b>bas de gamme</b> ou des <b>rachats sur Internet à des particuliers</b>, afin d'accéder ailleurs à <b>l'artisanat, au luxe</b>, aux voyages, au « <b>sur-mesure</b> » ou à des biens et services culturels, techniques ou innovants...</p>  |
| CONCURRENCE SUR LES MARCHÉS DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE                        | <p><i>Une concurrence renforcée</i><br/>Stagnation du pouvoir d'achat des ménages renforce la <b>concurrence par les prix</b> tandis que les <b>marchés s'internationalisent</b>.<br/>Les « <b>pure players</b> », dont la <b>profitabilité</b> est souvent <b>problématique</b>, en souffrent, tandis que les « <b>click and mortars</b> », mieux autofinancés pour leurs activités de vente sur Internet, peinent alors à redimensionner, relocaliser ou adapter des surfaces à <b>l'attractivité déclinante</b>.<br/>Avec des <b>marges réduites</b>, une <b>demande volatile</b>, mais aussi des <b>opportunités de conquêtes</b>, adopter une stratégie optimale s'avère crucial et ardu.<br/>Les <b>restructurations d'activité s'accélèrent</b>, sauf pour le grand luxe, porté par certains marchés émergents.</p>   |
| STRATÉGIES DOMINANTES DE COMMERCE ÉLECTRONIQUE                              | <p><i>Un commerce "électronisé", des clients "cernés"*</i><br/><i>Compétitivité prix et offre ciblée et innovatrice (logique de service)</i><br/>La distinction entre commerce physique et électronique s'estompe avec les <b>stratégies « multicanal »</b> de diversification des accès à une même offre.<br/>Nulle enseigne ne peut négliger la visibilité et les ventes que permet Internet, tandis que les « pure players » veulent des ancrages (magasins, « show-room », stands...) pour multiplier les forces de rappel sur une clientèle volage.<br/>Grâce aux TIC, <b>les séquences d'achat, du renseignement au paiement et à la livraison, s'articulent sur différents canaux en synergie</b> : supports connectés - ordinateurs et mobiles, les seconds prenant le pas sur les premiers - et magasins ou relais physiques signalés électroniquement.<br/>De nombreux consommateurs, « <b>tracés</b> » par leurs <b>mobiles géolocalisables</b>, conçoivent alors une certaine <b>défiance pour ce commerce « électronique »</b>, protéiforme et omniprésent.</p> <p><i>Une offre toujours plus en phase avec la demande</i><br/>La souplesse que procure <b>Internet</b> finit par le rendre <b>incontournable</b>. Avec une logistique de <b>livraison optimisée</b> (grâce à des avancées en termes de mutualisation et d'intermodalité), <b>l'offre et la distribution s'adaptent rapidement et à moindre coût aux évolutions spontanées de la demande</b>.<br/>Ces dernières résultent d'aspirations <b>hédonistes</b>, de contraintes <b>économiques</b> et <b>temporelles</b>, ainsi que d'une mauvaise <b>conscience environnementale</b>. La population en vient à partager un désir accru de <b>proximité</b> et de <b>contact</b>, une certaine <b>frugalité énergétique</b> et une indisposition marquée pour les courses redondantes, jugées trop chères, trop longues et trop rébarbatives.</p> |
| ACTEURS ET CONCENTRATION ÉCONOMIQUE   | <p><i>Commerce électronique et commerce de proximité</i><br/><b>Les acteurs à forte compétitivité prix, ou aux offres ciblées ou novatrices</b> (parfois rattachables à "l'économie de la fonctionnalité", ou à "l'Internet des objets") tirent profit du développement du e-commerce.<br/><b>Les commerces de proximité se renforcent</b> progressivement dans les villes, puis dans les campagnes. Les petits commerces deviennent souvent les <b>postes avancés de grandes enseignes</b>. Ils s'<b>« électronisent »</b> à leur tour.<br/>Le volume d'affaire des grandes surfaces diminue. Pour préserver leur chiffre d'affaires, les enseignes de la grande distribution poursuivent la diversification de leurs canaux de vente, mais tentent aussi de préserver l'attractivité de leurs surfaces traditionnelles en adoptant une orientation « low cost », voire, à l'inverse, en les « <b>réenchantant</b> » avec de nouveaux services, des « univers » thématiques...<br/>Par ailleurs, les propositions commerciales, physiques et électroniques, se multiplient sur les <b>lieux de transit</b>.</p>   |

Source : CREDOC à partir de J. BOURDIN (2012)

### **1.2.2 La variante basse : le scénario « low cost »**

Le scénario 2, variante basse du scénario tendanciel, met en scène un e-commerce « low cost » dans un contexte de stagnation économique et de déflation.

L'économie française s'enfoncé durablement dans la crise. Le produit intérieur brut stagne jusqu'en 2020 avec un taux de croissance annuel moyen de 0% sur la période. Le chômage dépasse les 10% de la population active. Les ménages qui voient diminuer leur pouvoir d'achat réduisent leurs dépenses de consommation ce qui engendre un mouvement de déflation (baisse générale des prix).

Le commerce électronique s'oriente vers une offre à prix bas. Après avoir amorti les effets de la crise, ce positionnement contribue ensuite à accentuer le mouvement de déflation et de baisse de la consommation.

Confrontées à une concurrence sur les prix exacerbée, les entreprises du e-commerce cherchent à optimiser leur organisation afin de dégager des économies d'échelle et d'envergure. La course à la taille critique encourage les restructurations d'entreprises et favorise les grandes entreprises qui bénéficient d'importants volumes d'activité sur différents marchés (présence internationale, offre multi produits).

Le tableau ci-après présente plus en détail les différentes dimensions de ce scénario « low cost ».

Tableau 16 : Les dimensions du scénario « low cost »

| Scénario 2 : Variante basse<br>Un e-commerce "low cost", amortisseur puis amplificateur de la crise |  |
|---|--|
| DEMANDE ET COMPORTEMENTS DE CONSOMMATION DES MÉNAGES  | <p><b>Une perte de valeur généralisée des consommateurs</b></p> <p>Les ménages, dont le temps disponible augmente avec la baisse du taux d'emploi, peuvent se livrer aux <b>arbitrages les plus fins</b>, écumant les <b>remises</b> et « <b>bons plans</b> » qui pullulent sur la Toile, et se jouent tant bien que mal de politiques tarifaires toujours plus subtiles.</p> <p>Le volume des <b>transactions entre particuliers</b> explose, non seulement pour les <b>ventes</b>, mais aussi pour de simples <b>locations</b> ou du <b>troc</b>, y compris pour des <b>services</b>.</p> <p>L'autoproduction agricole connaît une progression marquée.</p>  |
| CONCURRENCE SUR LES MARCHÉS DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE  | <p><b>L'exacerbation de la concurrence conduit à la déflation (baisse générale des prix)</b></p> <p>Une concurrence exacerbée <b>comprime à l'excès les marges</b> des vendeurs <b>et les tarifs</b> des fournisseurs, si bien que l'e-commerce contribue à l'amorce d'un <b>mouvement durable de déflation</b> (rémunérations et prix orientés à la baisse).</p>  |
| STRATÉGIES DOMINANTES DE COMMERCE ÉLECTRONIQUE  | <p><b>Un commerce électronique "low price" donc "low cost"</b></p> <p><b>Compétitivité prix = principal (unique) critère pour les e-commerçants</b></p> <p>Stratégies d'<b>optimisation de l'organisation</b> (gains de productivité, fiabilité des prestations, coopération et partenariat...), <b>de recherche d'économies d'échelle</b> (augmentation de la capacité de production, rachat d'entreprises pour augmenter les parts de marché...) <b>et d'envergure</b> (diversification de l'offre pour répartir les coûts de structure sur plusieurs activités, ex : Amazon qui intègre à son offre l'habillement, puis l'équipement de la maison, puis l'alimentation, etc.).</p> <p><b>L'offre se recompose brutalement</b></p> <p><b>Produits à bas prix et niches spécifiques ; les services sont difficilement valorisables auprès des clients</b></p> <p>L'offre <b>e-commerce</b> se focalise sur les produits à bas prix et le <b>"low cost"</b>.</p> <p>La dualité du marché permet à des acteurs de se développer sur les <b>niches</b> visant une <b>clientèle spécifique (produits rares ou confidentiels) ou aisée (CSP +)</b>.</p>  |
| ACTEURS ET CONCENTRATION ÉCONOMIQUE   | <p><b>Concentration de l'activité au sein des grands e-commerçants qui disposent d'un effet taille décisif</b></p> <p>La moindre erreur de positionnement stratégique est sanctionnée ; <b>de nombreux « pure players » font faillite</b> et les <b>enseignes généralistes</b> misant sur un certain confort d'achat se révèlent brusquement <b>inadaptées à une clientèle budgétairement laminée</b>.</p> <p>Certes, le commerce électronique poursuit sa croissance globale, mais elle se concentre sur les <b>acteurs</b> pouvant s'appuyer sur une <b>forte compétitivité-prix</b> (qui, tel Amazon, peuvent se prévaloir de volumes de vente importants pour accéder aux meilleures conditions des fournisseurs) ou sur des <b>marchés de niche</b>, orientés vers des <b>clientèles spécifiques ou aisées</b>.</p> <p>Pour sa part, <b>la grande distribution « low cost »</b> ou, du moins, « <b>orientée prix</b> », reprend dans un premier temps sa croissance. Dans un second temps, l'automatisation progressive du traitement des commandes, la mutualisation des transports ainsi qu'une baisse du coût de la main d'oeuvre, permettent une « <b>électronisation</b> » <b>massive du « low cost »</b> ainsi qu'un essor, plus lent dans ce scénario, des <b>drives</b>, voire des livraisons à domicile pour l'ensemble des <b>consommables domestiques</b>.</p> |

Source : CREDOC à partir de J. BOURDIN (2012)

## 2 L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DÉDIÉS AU E-COMMERCE À L'HORIZON 2015

---

### 2.1 Des évolutions transversales à tous les métiers

- **UN RAPPROCHEMENT DES MÉTIERS ENTRE LES TYPES D'ACTEURS**

Certains groupes venant historiquement de l'un des modes de distribution (VPC, magasin, pure player) misent de plus en plus sur la complémentarité des différents canaux. Ainsi, un VADiste se positionne de manière volontariste sur une stratégie multi canal, un pure player développe des points retrait, ou des showrooms, puis des magasins, ...

L'interconnexion entre les canaux souhaitée par les clients dans leur démarche d'achat oblige les acteurs du e-commerce à se restructurer en conséquence. De plus en plus, les modèles actuels vont être recomposés afin de favoriser la gestion transversale des différents canaux (notamment en termes de bases de données client) dans une optique de complémentarité et non dans la simple juxtaposition d'organisation de chacun des canaux. C'est pourquoi, **les métiers se structurent de plus en plus selon un modèle unique. Seule la taille de l'enseigne continuera à influencer le niveau de spécialisation requis.**

- **UN BESOIN DE REACTIVITE IMPORTANT DANS LE SECTEUR AU REGARD DE LA FREQUENCE DES CHANGEMENTS**

Le secteur de e-commerce est marqué par des évolutions régulières et les entreprises font état de changements réguliers d'organisation afin de réagir à :

- Une nouvelle stratégie commerciale
- Un développement du chiffre d'affaires associé au site
- Une volonté d'améliorer la qualité de service
- Un positionnement sur un nouveau marché ou une nouvelle cible de clientèle
- Une volonté d'internationalisation
- L'intégration de nouvelles technologies de l'information
- ...

Tous les métiers ont à vivre ces changements y compris dans les activités support. C'est pourquoi, beaucoup insistent sur les qualités **d'adaptabilité** et de **réactivité** nécessaires au niveau des professionnels sachant que le respect des délais est un point très sensible dans ce secteur d'activité.

- **LA DIVERSIFICATION DES METHODES DE MARKETING ET DE CONTACT**

De plus en plus, pour déclencher l'acte d'achat, les acteurs du e-commerce devront mixer plusieurs « modes d'approches », résultant :

- De présence et de visibilité sur le Web (référencement naturel ou payant, affiliation...) afin de générer ou de développer du trafic ;

- Du « conseil en vente » : face à un client hésitant, l'aide à l'achat, ou l'accompagnement de l'acte de vente « on line », sera facilité par un conseiller de vente qui sera moins un « expert technique » des produits commercialisés (le client est de mieux en mieux informé) que quelqu'un capable d'analyser le besoin, le profil... et de suggérer, ou de démontrer éventuellement, afin d'aider à la vente. Avec le développement du cross canal, ils devront proposer des services plus personnalisés, en fonction des attentes du client.
- Du « vote » des clients, s'exprimant et répandant des points de vue, avis et opinions (concept de viralité). Le consommateur devenant prescripteur peut directement générer des mouvements significatifs d'achats.

Cette diversification aura un impact bien évidemment sur les métiers de la famille professionnelle du Marketing et de la Communication mais également sur l'ensemble des autres métiers qui devront approfondir leur **sensibilité commerciale** et intégrer la connaissance **des nouveaux comportements d'achat** de la clientèle.

- **DES MOBILITES PLUS GRANDES A VENIR ENTRE LES DIFFERENTS MODES DE VENTE ASSOCIEES AU DEVELOPPEMENT DE BESOINS DE SERVICES**

Le développement croissant des applications de nouveaux médias et moyens de communication permet de plus en plus d'offrir des services à valeur ajoutée aux clients potentiels. Le concept de « réalité augmentée » traduit la possibilité de « vivre des expériences » qui contribuent à aider le consommateur dans ses choix. Par exemple, lors d'un achat de mobilier ou pour l'équipement de la maison, une projection possible du « produit » convoité dans l'espace de vie (dans une pièce de son appartement par exemple...) permet de mieux visualiser celui-ci, et offre une vraie valeur ajoutée par rapport à son exposition dans un point de vente.

De plus, cette ouverture de nouveaux services pourra se faire dans un contexte où chaque client pourra « zapper » d'un canal à un autre à tout moment. Ceci accentuera la nécessité de réaliser des applications à la fois ergonomiques et fluides entre les différents canaux de vente : un consommateur pourra s'informer sur internet puis poursuivre son approche par un passage en boutique et enfin conclure l'achat par d'une transaction en ligne avec éventuellement, le recours à un téléconseiller pour avoir une réponse sur un point particulier qui conditionne la finalisation de l'achat. Ce type de schéma suppose de structurer les systèmes d'information et éventuellement les organisations en conséquence.

- **DES EVOLUTIONS PLUS SPECIFIQUES PAR FAMILLE PROFESSIONNELLE**

Les facteurs d'évolution plus spécifiques à une famille professionnelle sont décrits dans la partie suivante. Chaque métier a été approfondi sous forme d'une fiche descriptive qui présente le métier d'aujourd'hui et le métier de demain. L'ensemble de ces fiches a été mis en annexe 2 de ce document.

Quatre axes de changement ont été retenus pour la majorité des métiers :

- Les changements technologiques
- Les évolutions réglementaires
- Les changements dans la relation client

- Les évolutions organisationnelles.

Pour chaque famille professionnelle, ces changements sont présentés dans un tableau suivi par un approfondissement associé aux deux scénarios.

## **2.1 Les évolutions par familles professionnelles**

### ***2.1.1 Communication et Marketing***

Cette famille de métiers devient de plus en plus stratégique pour développer l'activité e-commerce des enseignes.

| Facteurs d'évolution   | Description des évolutions   | Impacts sur les métiers de la famille Communication et Marketing  |
|------------------------|--|---|
| <b>Technologie</b>     | <p>Les technologies et les outils de webmarketing mais aussi des interfaces sont en constante évolution.</p> <p>Les terminaux portables vont de plus en plus intégrer le paiement</p> <p>Les outils du web collaboratif et les réseaux sociaux décuplent la « viralité » des informations diffusées.</p>   | <p>Une <b>veille technologique</b> est nécessaire et la <b>mise à jour des connaissances technologiques</b> est fondamentale.</p> <p><b>L'offre sera de plus en plus « customisée »</b> et en conséquence l'évolution et la spécialisation des applicatifs seront nécessaires.</p> <p>Les <b>mesures de performance et de rentabilité de ces investissements</b> en terme de vente (ROI : Return On Investment - Retour Sur Investissement) devront être faites.</p> <p><b>La maîtrise des outils du web collaboratif</b> (blogs, forums regroupant des communautés) et <b>l'animation dans le cadre de réseaux sociaux</b> constituent un enjeu majeur. <b>L'innovation dans le mode de contact</b> de nouveaux clients potentiels est importante.</p> <p>Des métiers émergents comme le <b>Community manager</b> vont se structurer afin que l'enseigne puisse maîtriser sa e-réputation.</p> |
| <b>Réglementation</b>  | <p>Les techniques de la Gestion de la Relation Client (GRC ou CRM : Customer Relationship Management), de datamining des entreprises de commerce mais aussi des fournisseurs d'accès Internet permettront de mieux en mieux cerner les stratégies d'achat des consommateurs.</p> <p>Des évolutions juridiques interviennent notamment en matière de protection du consommateur et de protection des données. La Commission européenne œuvrant pour une harmonisation toujours plus forte.</p> <p>De même, la réglementation spécifique en matière de référencement, d'affiliation va évoluer.</p> <p>Les règles d'utilisation des réseaux sociaux font l'objet de surveillance et de contrôles qui pourraient s'accroître.</p> | <p>Une veille réglementaire est nécessaire afin d'intégrer les changements de réglementation dans sa pratique.</p> <p>Les connaissances juridiques doivent être mises à jour et mises en application dans les pratiques internes et celles des partenaires.</p>   |
| <b>Relation client</b> | <p>Les nouveaux comportements d'achat vont nécessiter une approche « cross canal ».</p> <p>Les techniques de Gestion de la Relation Client (GRC) vont continuer leur développement et permettre un suivi des actes d'achat, une typologie très précise des profils.</p>  | <p>Il est nécessaire <b>d'intégrer les nouvelles approches de webmarketing</b> et les nouvelles méthodologies d'approche et de segmentation de clientèle tenant compte du développement du « cross canal »</p> <p>La conception d'opérations marketing doit intégrer <b>l'utilisation des nouveaux médias et les réseaux sociaux</b>.</p> <p>Le perfectionnement des outils et méthodes du marketing améliore la connaissance des clients ou potentiels clients et ira avec une recherche de <b>personnalisation de l'offre de produits et de services</b></p>  |
| <b>Organisation</b>    | <p>Les différents canaux de vente seront de plus en plus imbriqués dans une approche « cross canal »</p>   | <p>Les enseignes vont développer une stratégie marketing générale qu'elles déclinent selon les différents canaux de vente.</p> <p>Le travail en <b>mode projet</b> se généralise. La capacité à <b>communiquer avec des spécialistes techniques</b> est de plus en plus nécessaire.</p> <p>Les métiers du marketing doivent <b>innover</b>, apporter des <b>nouveaux services</b> afin de renforcer la <b>valeur ajoutée perçue par le client</b>.</p>  |

Le community manager aura tendance à se développer quelle que soit la part d'activités e-commerce car les enseignes savent qu'il est indispensable de suivre et d'animer sa e-réputation via les réseaux sociaux quel que soit le canal de vente concerné.

### 2.1.1 Conception, Interface et création numérique

| Facteurs d'évolution   | Description des évolutions  | Impacts sur les métiers de la famille Communication et Marketing  |
|------------------------|---|---|
| <b>Technologie</b>     | Les technologies, les systèmes de communication et d'identification se multiplient et doivent être utilisés à bon escient en évaluant les coûts et les risques associés | La complémentarité des technologies web doit être maîtrisée pour offrir une <b>approche du e-commerce la plus intégrée possible pour le consommateur</b> . Ces techniques doivent être intégrées tout en développant les <b>qualités ergonomiques</b> et la <b>facilité d'usage</b> .<br><br>La pertinence des choix techniques doit se faire en <b>évaluant les coûts, la fiabilité et la compatibilité des solutions proposées</b> .  |
| <b>Réglementation</b>  | La protection du consommateur dans l'acte d'achat en ligne se renforce.   | Une veille réglementaire est nécessaire afin d'intégrer les changements de réglementation dans sa pratique.<br><br>Les <b>connaissances juridiques</b> doivent être mises à jour et mises en pratique dans les pratiques internes et celles des partenaires.<br><br>Les <b>spécifications fonctionnelles des solutions e-commerce</b> doivent respecter le cadre juridique et son évolution.  |
| <b>Relation client</b> | Le client est de plus en plus acteur dans le processus d'achat.<br><br>Les données sur la clientèle sont multiples et leur analyse se complexifie.                      | Les <b>canaux de la relation client</b> deviennent de plus en plus <b>complémentaires</b> et doivent permettre <b>des échanges à fort contenu sur l'offre et les besoins des consommateurs</b> .  |
| <b>Organisation</b>    | Les solutions mises en place s'articulent dans une approche « cross canal »   | Une <b>réactivité forte</b> est nécessaire dans l'adaptation des sites et <b>l'intégration doit se faire avec l'ensemble du système de gestion de l'entreprise</b> (financier, logistique, commercial...)<br><br>La <b>maîtrise des progiciels de gestion intégrés</b> est rendue nécessaire dans les grandes organisations.<br><br>Un <b>travail en interaction</b> avec les autres entités (marketing, infographistes, webdesigners, développeurs, chefs de projet, ...) sera renforcé et les contraintes de chacune doivent être comprises et intégrées. |

La complexité des solutions techniques et leur intégration dans le système d'information global des entreprises rendent ces métiers de plus en plus stratégiques au niveau des organisations. Les projets d'intégration des solutions techniques retenues sont de plus en plus complexes. Le niveau de complexité peut être mis en lien avec la taille des entreprises et dans ce contexte, des profils spécialisés seront particulièrement nécessaires.

## 2.1.2 Production et gestion de contenu

| Facteurs d'évolution   | Description des évolutions   | Impacts sur les métiers de la famille Communication et Marketing  |
|------------------------|--|---|
| <b>Technologie</b>     | <p>Le multimédia et les interfaces par l'internet mobile se développent.</p> <p>Les évolutions des techniques permettent une présentation de l'offre animée.</p> | <p>Une <b>veille</b> est à organiser en matière de connaissances techniques, <b>langages de programmation web, outils de développement, outils de traitement de l'image et d'interfaces multimédia.</b></p> <p>Les interfaces sont de plus en plus graphiques et intègrent du multimédia tout en développant leur ergonomie et leur facilité d'usage.</p> <p>Les nouvelles possibilités permises par les nouveaux supports (smart phones, tablettes,...) démultiplient les possibilités de développement <b>d'interfaces multimédia interactives.</b> Ces outils doivent être maîtrisés par le webmaster. La <b>conception de pages</b> se fait avec des <b>contenus dynamiques.</b></p>                                |
| <b>Réglementation</b>  | <p>Les exigences renforcées en matière de protection des consommateurs doivent être intégrées dans l'activité</p>  | <p>L'ensemble des métiers doivent intégrer ces évolutions juridiques dans leur pratique.</p>  |
| <b>Relation client</b> | <p>Les solutions de suivi (tracking) s'enrichissent ce qui permet de bien comprendre le comportement des utilisateurs</p>  | <p>Les exigences des clients s'expriment dès la consultation des interfaces.</p> <p>Dans une approche de plus en plus cross canal, le client doit passer d'un canal à l'autre le plus naturellement possible et <b>les interfaces seront de plus en plus personnalisées selon le profil des internautes.</b></p> <p><b>L'offre doit être mise en scène</b> sur les différents supports afin de correspondre aux évolutions des besoins de la clientèle.</p> <p>La <b>rédaction du contenu des pages</b> doit intégrer les exigences des nouveaux supports. Le profil du rédacteur évolue car il doit s'approprier les règles de rédaction adaptées et l'environnement multimédia dans lequel son activité s'insère.</p> |
| <b>Organisation</b>    | <p>Le merchandising devient multi-support.</p> <p>L'organisation multi-canal doit être intégrée.</p>   | <p>La <b>compréhension de la stratégie commerciale</b> globale de l'enseigne doit être faite dans une recherche de <b>complémentarités éventuelles entre les offres on et off line</b></p> <p><b>L'optimisation des performances</b> du ou des sites en matière d'accessibilité de navigation et de référencement est importante.</p>   |

## 2.1.3 Commercial-relation client

Les métiers de cette famille professionnelle ne sont pas spécifiques aux activités de e-commerce mais le développement de ce canal dans une perspective d'organisation cross canal va faire évoluer leurs conditions d'exercice. En effet, les modes de contact de la clientèle se multiplient et rendent nécessaires une interconnexion entre eux et l'organisation de la traçabilité des actions menées.

De plus, l'offre de produits et de services se diversifie et les métiers commerciaux doivent intégrer les offres distinctes, complémentaires entre les différents canaux de vente.

Certains des interlocuteurs rencontrés dans les enseignes considèrent que les exigences sur les métiers de la relation client vont se renforcer du fait de compétences nécessaires à l'oral, par téléphone mais également par écrit par le développement des mails, des SMS. L'intégration de

données de sources multiples est nécessaire et le personnel devra pouvoir inscrire son action dans un processus global multi canal. Certains RH considèrent que le niveau requis dans les métiers de la relation client devient le Bac+2 ou une expérience équivalente afin d'intégrer cette complexité accrue dans les conditions d'exercice.

Les commerciaux doivent être de plus en plus réactifs et s'adapter aux changements d'organisation fréquents. C'est pourquoi, les enseignes privilégient des profils à potentiel.

#### **2.1.4 Supply chain**

Les métiers de la supply chain associés aux activités de e-commerce ne sont pas spécifiques par rapport à ceux des autres canaux de distribution. En revanche, quelques spécificités en termes de conditions d'exercice sont mises en avant par nos interlocuteurs des enseignes rencontrées :

- Les variations de charge sont considérées comme plus importantes que dans un canal traditionnel ; l'activité peut être concentrée sur une période très restreinte.
- Les délais de livraison représentent un avantage concurrentiel certain. La qualité de la chaîne logistique constitue un atout majeur et une valeur ajoutée significative vis-à-vis de la concurrence.
- La supply chain est jugée plus complexe que celle de la grande distribution sachant qu'il faut organiser les flux de marchandises venant des fournisseurs mais également ceux liés à la livraison chez le client final. Le niveau de compétences requises au niveau du personnel est important et la gestion des flux exige une organisation complexe réalisée par des chefs de projet supply chain formés à cet effet et expérimentés.

#### **2.1.5 Technologies de l'information**

La vente par un canal numérique exige une performance et une qualité des systèmes d'information majeures. Tout problème technique peut avoir des incidences financières directes si les applicatifs deviennent indisponibles pour les clients.

L'activité associée au e-commerce est totalement dépendante des outils technologiques. Elle requiert des compétences de réactivité très fortes chez le personnel correspondant et une expérience importante du fait de conditions d'exercice exigeantes :

- l'accès aux sites sur les différents supports (ordinateur, tablette, mobile) doit être permanent
- l'architecture des systèmes d'information est très complexe du fait de l'organisation en « cross canal » et de la nomadicité des consommateurs rendant nécessaire le développement de sites sur des supports différents
- le volume des bases de données à gérer est très important
- la protection des consommateurs en matière de réglementation doit être respectée
- les exigences dans le domaine de sécurité des données et des réseaux sont maximales.

En annexe, les principaux métiers identifiés comme spécifiques du secteur de e-commerce sont décrits sous forme d'une fiche type reprenant systématiquement les mêmes rubriques :

- LE METIER D'AUJOURD'HUI
- LES FACTEURS D'EVOLUTION
- LE METIER DE DEMAIN.

Chaque fiche présente les activités et compétences nouvelles exigées par les facteurs d'évolution mis en avant.

### 3 UNE PROJECTION DU NOMBRE D'EMPLOIS DES ENTREPRISES DU E-COMMERCE A L'HORIZON 2015

---

La projection quantitative des emplois du e-commerce porte sur l'ensemble des emplois des entreprises engagées dans une activité de vente en ligne et non pas uniquement sur les emplois dédiés aux activités e-commerce.

#### 3.1 La projection quantitative des emplois à l'horizon 2015

L'estimation du nombre d'emplois des entreprises du e-commerce en 2015 repose sur une projection du nombre d'emplois total des entreprises du e-commerce en 2011 (données FEVAD).

On considère que l'emploi dans les entreprises du e-commerce dépend du niveau d'activité des entreprises qui lui-même dépend du niveau de la consommation des ménages et de la part du e-commerce dans la consommation des ménages.

*L'estimation du nombre d'emplois des entreprises du e-commerce en 2015 comprend donc trois étapes principales :*

**Dans une première étape, on estime l'évolution de la consommation des ménages en France à l'horizon 2015 selon les deux scénarios.** Les séries de l'INSEE sur l'évolution du produit intérieur brut (PIB) et de la consommation des ménages permettent de calculer la relation statistique qui existe entre ces deux variables. On estime ensuite la croissance de la consommation des ménages à l'horizon 2015 en fonction des hypothèses sur le taux de croissance du PIB propre à chaque scénario (1% par an en moyenne dans le scénario 1 et 0% dans le scénario 2).

**Dans une deuxième étape, on estime l'évolution de l'activité des entreprises du e-commerce à l'horizon 2015 pour chacun des scénarios.** On considère que l'activité des entreprises du e-commerce dépend de l'évolution de la consommation des ménages et de l'évolution de la part de marché du e-commerce dans la consommation des ménages sur la période considérée.

- L'activité des entreprises du e-commerce peut être appréhendée à partir des données de la **FEVAD** sur le **montant des ventes en ligne de produits et de services** pour la période 2005-2012.<sup>24</sup>

L'estimation de l'activité des entreprises e-commerce en 2015 se fera à partir d'une **projection de l'activité 2011**.

- La consommation des ménages en France est estimée dans la première étape de ce travail.

- La part des achats en ligne dans la consommation des ménages français est estimée par la FEVAD pour les années 2010 (6%) et 2012 (8%). On retient pour hypothèses de calcul **une part de marché d'environ 7% en 2011 et de 12% en 2015**.

**Dans une troisième et dernière étape, on estime le nombre d'emplois dans les entreprises du commerce électronique en 2015.** Cette estimation repose sur une projection des emplois de l'année 2011. On considère que l'emploi dans les entreprises dépend de leur niveau d'activité.

---

<sup>24</sup> Données disponibles sur le site de la FEVAD : [www.fevad.com](http://www.fevad.com)

- La relation entre l'emploi et l'activité des entreprises du e-commerce est calculée à partir des données FEVAD sur le montant des ventes en ligne de produits et de services et sur l'emploi en 2006 et 2011.<sup>25</sup> On mesure l'élasticité de l'emploi par rapport à l'activité à partir du ratio : Taux de croissance annuel moyen de l'emploi entre 2006 et 2011 / Taux de croissance annuel moyen des ventes en lignes de produits et services entre 2006 et 2011. Ce ratio **mesure la hausse moyenne de l'emploi en pourcentage pour une augmentation moyenne de 1% des ventes en ligne.**

- On calcule le taux de croissance annuel moyen de l'emploi des entreprises e-commerce entre 2011 et 2015 à partir du taux de croissance annuel moyen (TCAM) des ventes en lignes sur la période pondéré par l'élasticité de l'emploi par rapport à l'activité (a, ci-dessus). Le TCAM des ventes en lignes entre 2011 et 2015 est déduit des résultats de l'étape 2. On fait l'hypothèse que l'élasticité de l'emploi par rapport à l'activité est constante sur la période 2006-2015.

- Le nombre d'emplois des entreprises du e-commerce en 2011 (données FEVAD) est projeté à l'horizon 2015 à partir du TCAM de l'emploi sur la période 2011-2015.

La projection des emplois des entreprises du e-commerce à l'horizon 2015 est réalisée à trois niveaux : au niveau « sectoriel » avec la projection du nombre d'emplois des entreprises du e-commerce (3.1.1), au niveau des emplois dédiés aux activités e-commerce par famille de métiers (3.1.2) et au niveau des principales régions d'implantation des entreprises de la VAD et du e-commerce (3.1.3).

### **3.1.1 Évolution du nombre d'emplois dans les entreprises du e-commerce entre 2011 et 2015**

#### **• PRES DE 60 000 EMPLOIS DIRECTS DANS LES ENTREPRISES E-COMMERCE EN 2015**

Selon la méthodologie précédemment décrite, les entreprises du commerce en ligne devraient compter **près de 60 000 emplois directs** en 2015 contre 37 629 en 2011 soit une **hausse de plus de 20 000 effectifs salariés sur la période.**

Précisons que la hausse de l'emploi ne correspondra pas automatiquement à des créations nettes d'emplois pour la branche de la vente à distance. En effet, il est très probable qu'une partie des nouveaux emplois des entreprises du e-commerce correspondront à des transferts d'effectifs entre les activités traditionnelles des « VADistes » et des « Click & Mortar » vers leur activité e-commerce.

#### **• DES SCENARIOS PEU DIFFERENCIANTS**

Les évolutions sont relativement peu différenciées selon les scénarios. Plusieurs explications peuvent être avancées : premièrement, les hypothèses de croissance du PIB sont proches dans les deux scénarios, deuxièmement l'horizon temporel de la projection est court, enfin, l'estimation de l'emploi dépend directement du niveau d'activité qui lui-même dépend étroitement de l'évolution

---

<sup>25</sup> Les données sur l'emploi dans le e-commerce sont issues des études Benchmark Group (2006) et Asterès (2011) pour le compte de la FEVAD (déjà citées) ; l'emploi en 2011 est une donnée FEVAD. Ces études distinguent les emplois directs des entreprises e-commerce et les emplois indirects générés par le commerce en ligne dans d'autres secteurs (livraison de colis, prestations informatiques, etc.). Seuls les emplois directs sont pris en compte pour cette première projection.

de la part de marché du e-commerce dans la consommation totale des ménages, or cette valeur est commune aux deux scénarios.

Selon le **scénario 1 (Tendancier)**, l'emploi des entreprises du e-commerce s'élèverait à **59 610 salariés en 2015**, ce qui représente **une augmentation de près de 22 000 emplois** (21 981 exactement) par rapport à 2011 (+58%). Le montant des ventes en lignes de produits et de services serait de 70 milliards d'euros (+85% par rapport à 2011).<sup>26</sup>

Selon le **scénario 2 (Low cost)**, l'emploi des entreprises du e-commerce s'élèverait à **58 547 salariés en 2015**, ce qui représente **une augmentation de près de 21 000 emplois** (20 918 précisément) par rapport à 2011 (+56%). Le montant des ventes en lignes de produits et de services serait de 68 milliards d'euros (+81% par rapport à 2011).

**Tableau 17 : Récapitulatif des trois étapes de la projection quantitative des emplois des entreprises du e-commerce à l'horizon 2015**

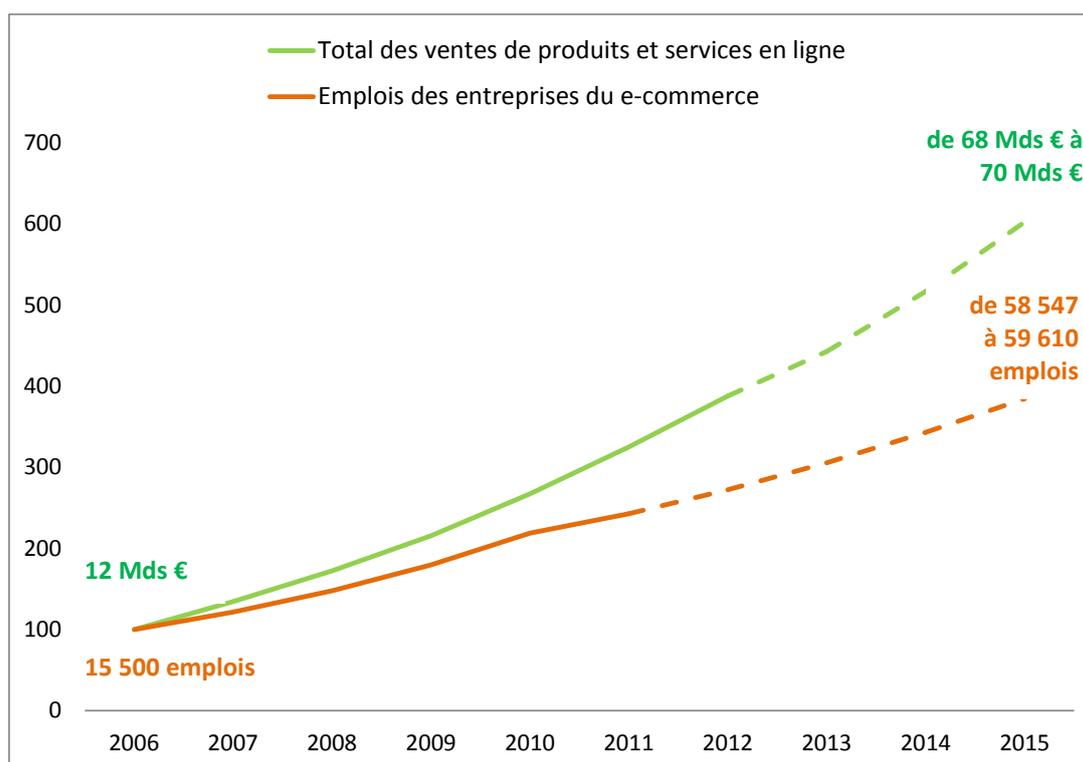
|         |  | Scénario 1 : Tendancier<br>TCAM PIB = 1% | Scénario 2 : "Low cost"<br>TCAM PIB = 0% |
|---------|--|--|--|
| Étape 1 | Estimation de la croissance de la consommation des ménages entre 2011 et 2015                  |  |  |
|         | Variation 2011-2015  | 5,0%<br>(TCAM = 1,2%)                    | 2,6%<br>(TCAM = 0,6%)                    |
| Étape 2 | Estimation de la croissance de l'activité e-commerce (produits et services) entre 2011 et 2015 |  |  |
|         | Part du e-commerce dans la conso. des ménages  | 2011 = 7% et 2015 = 12%                  |  |
|         | Montant des ventes e-commerce en 2015  | 70 Mds €                                 | 68 Mds €                                 |
|         | Variation 2011-2015  | 85%                                      | 81%                                      |
| Étape 3 | Estimation de l'emploi total des entreprises du e-commerce en 2015                             |  |  |
|         | Elasticité de l'emploi par rapport à l'activité  | 0,731<br>(CA = +1 => EMP = +0,731)       |  |
|         | Nombre d'emplois en 2015   | <b>59 610</b>                            | <b>58 547</b>                            |
|         | Variation 2011-2015  | <b>21 981</b>                            | <b>20 918</b>                            |
|         | en %   | 58%                                      | 56%                                      |

Où : CA = chiffre d'affaires et EMP = emplois

Source : CREDOC à partir des données INSEE et FEVAD

<sup>26</sup> La FEVAD prévoit 72 milliards d'euros d'activité en 2015.

**Figure 17 : Projection de l'activité et des emplois des entreprises du e-commerce à l'horizon 2015 (base 100 = 2006)**



Source : CREDOC à partir des données INSEE et FEVAD

- **PLUS DE 100 000 EMPLOIS DIRECTS ET INDIRECTS EN 2015**

Les études de la FEVAD proposent une estimation des emplois indirects générés par les activités e-commerce auprès de trois secteurs d'activité principaux : la messagerie et la livraison de colis, les prestations de services informatiques et les services de paiement en ligne. En 2010, selon l'étude Asterès, les activités du e-commerce généraient 25 600 emplois indirects, soit environ 0,8 emploi indirect pour un emploi direct.

En appliquant ce ratio aux nombres d'emplois directs des entreprises du e-commerce obtenus dans chacun des deux scénarios, on obtient un nombre d'emplois indirects compris entre 44 213 salariés (scénario 2 - Low cost) et 45 015 salariés (scénario 1 - Tendancier) en 2015.

En 2015, le **total des emplois directs et indirects** générés par les entreprises du e-commerce dépasserait les 100 000 salariés, pour osciller **entre 102 760 salariés** (scénario 2 - Low cost) **et 104 625** (scénario 1 - Tendancier).

### 3.1.2 Évolution du nombre d'emplois dédiés aux activités e-commerce par famille de métiers entre 2011 et 2015

Pour projeter quantitativement les emplois pour chacune des familles de métiers dédiés aux activités e-commerce, à l'horizon 2015, nous avons utilisé les résultats de l'enquête CREDOC-GESTE relatifs à la répartition des emplois par famille de métiers (voir paragraphe 1.2.2, ci-dessus). Nous avons projeté les évolutions de l'emploi calculées dans la partie précédente sur la structure des emplois dédiés aux activités e-commerce pour obtenir une évolution des emplois au sein de chaque famille de métiers à l'horizon 2015.

Cependant, étant donné que le scénario 2 (Low cost) est favorable aux grandes entreprises et que le scénario 1 (Tendanciel) est plus favorable aux petites et moyennes entreprises, nous avons utilisé une structure des emplois différente pour chacun des scénarios. Nous avons retenu la structure de la répartition des emplois des entreprises de 100 salariés et plus pour projeter les emplois par famille de métiers dédiés aux activités e-commerce dans le scénario 2 (Low cost) ; et nous avons retenu une structure intermédiaire entre la répartition des emplois au sein des entreprises de moins de 100 salariés et la répartition des emplois au sein des entreprises de 100 salariés et plus pour le scénario 1 (Tendanciel).

- **DES ÉVOLUTIONS DE L'EMPLOI PAR FAMILLE DIFFÉRENTES SELON LES SCÉNARIOS**

Les résultats de ces projections font apparaître des différences significatives par famille selon les scénarios (tableau suivant). Dans le **scénario 1 – Tendanciel**, cinq familles profitent essentiellement de la hausse de l'emploi : **Communication et marketing (+75%)**, **Commerciale et relation client (+65%)**, **Conception, interface et création numérique (+68%)**, **Production et gestion de contenu (+69%)** et **Administrative, financier et comptable (+77%)** ; le taux de croissance de l'emploi dans chacune de ces familles de métiers étant largement supérieur au taux de croissance moyen de l'emploi dans ce scénario (58%). Le **scénario 2 – Low cost** est favorable à **trois autres familles** de métiers dont les progressions dépassent largement le taux de croissance moyen de l'emploi (+56%) : **Technologie de l'information (+68%)**, **Supply chain / logistique (+66%)** et **Autres métiers (+67%)**.

**Tableau 18 : Projection quantitative des emplois des entreprises du e-commerce par famille de métiers et par scénario à l'horizon 2015**

| Famille de métiers                          | Emplois 2011 | Scénario 1 Tendanciel |                     | Scénario 2 "Low cost" |              | Ecart de création d'emplois (S1-S2) |                     |         |
|---|--------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|--------------|-------------------------------------|---------------------|---------|
|   |              | Emplois 2015          | Variation 2011-2015 |                       | Emplois 2015 |                                     | Variation 2011-2015 |         |
|   |              |                       | en nbre             | en %                  |              |                                     | en nbre             | en %    |
| Communication et Marketing                  | 3 582        | 6 280                 | 2 697               | 75%                   | 5 132        | 1 549                               | 43%                 | 1 148   |
| Commerciale et relation client              | 7 922        | 13 069                | 5 148               | 65%                   | 11 945       | 4 023                               | 51%                 | 1 124   |
| Conception, interface et création numérique | 2 220        | 3 724                 | 1 504               | 68%                   | 3 302        | 1 083                               | 49%                 | 421     |
| Production et gestion de contenu            | 5 678        | 9 593                 | 3 915               | 69%                   | 8 397        | 2 719                               | 48%                 | 1 196   |
| Technologie de l'information                | 3 668        | 5 171                 | 1 503               | 41%                   | 6 175        | 2 507                               | 68%                 | - 1 004 |
| Supply Chain/ logistique                    | 9 390        | 13 585                | 4 195               | 45%                   | 15 554       | 6 164                               | 66%                 | - 1 970 |
| Administrative, financier et Comptable      | 2 093        | 3 708                 | 1 614               | 77%                   | 2 971        | 877                                 | 42%                 | 737     |
| Ressources humaines                         | 605          | 968                   | 364                 | 60%                   | 933          | 328                                 | 54%                 | 35      |
| Autres                                      | 2 470        | 3 512                 | 1 041               | 42%                   | 4 137        | 1 667                               | 67%                 | - 626   |
| Total                                       | 37 629       | 59 610                | 21 981              | 58%                   | 58 547       | 20 918                              | 56%                 | 1 063   |

Source : CREDOC à partir des données INSEE et FEVAD

### 3.1.3 Évolution du nombre d'emplois total dans les entreprises e-commerce par région

On ne dispose pas de statistiques sur la répartition régionale des emplois des entreprises du e-commerce. Mais cette statistique existe pour les emplois du secteur 4791 de la vente à distance. Ainsi, selon UNISTATIS, en 2010, quatre régions concentraient l'essentiel des emplois sectoriels : la région Nord-Pas-de-Calais regroupait 41,5% des emplois, la région Ile-de-France 23,5%, la région sud-est 9,0% (Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône Alpes) et la région sud-ouest 6,1% (Aquitaine et Midi-Pyrénées).

Rappelons que selon les résultats de l'enquête CREDOC-GESTE, les acteurs assimilables au secteur 4791 (« Pure Players » et « VADistes ») représentent près de trois entreprises sur quatre du e-commerce et emploient près des trois quart des effectifs dédiés aux activités e-commerce. En appliquant la répartition géographique des emplois VAD aux résultats des projections des emplois e-commerce à l'horizon 2015, on dispose donc, pour chaque scénario, d'une représentation partielle de l'impact du développement de l'activité e-commerce sur l'emploi des principales régions d'implantation des entreprises de la vente à distance et du e-commerce.

Il résulte de cette estimation que, **entre 2011 et 2015, l'emploi** des entreprises de la VAD et du e-commerce **progresserait de près de 10 000 salariés en région Nord-Pas-de-Calais** (de 9 122 salariés dans le scénario 1 – Tendanciel et de 8 681 salariés dans le scénario 2 – Low cost), **d'environ 5 000 salariés en Ile-de-France** (respectivement 5 166 salariés et 4 916 salariés), **d'environ 1 300 salariés en région Sud-Ouest** (respectivement 1 314 salariés et 1 276 salariés) et **de près de 2 000 salariés en région Sud-Est** (respectivement 1 978 salariés et 1 883 salariés).

**Tableau 19 : Évolution des emplois dans les principales régions d'implantation des entreprises de la vente à distance et du e-commerce (NAF 4791) entre 2011 et 2015**

|                                    | Emplois<br>2011 | Variation des emplois<br>entre 2011 et 2015 |                          |
|------------------------------------|-----------------|---|--------------------------|
|                                    |                 | Scénario 1<br>Tendanciel                    | Scénario 2<br>"Low cost" |
| Nord-Pas de Calais                 | 15 616          | 9 122                                       | 8 681                    |
| Ile de France                      | 8 843           | 5 166                                       | 4 916                    |
| Sud Ouest (PACA, Rhône Alpes)      | 2 295           | 1 341                                       | 1 276                    |
| Sud Est (Aquitaine, Midi Pyrénées) | 3 387           | 1 978                                       | 1 883                    |

Source : CREDOC à partir des données INSEE, FEVAD et UNISTATIS

## 3.2 Les besoins de recrutement à trois ans

Au global, plus de sept entreprises sur dix sont certaines d'embaucher au cours des 2-3 prochaines années et moins d'une entreprise sur dix (uniquement des VADistes) prévoit le contraire. La répartition des intentions d'embauche par type d'acteur révèle en effet un certain pessimisme des

VADistes puisque seulement quatre d'entre eux sur dix ont l'intention de recruter au cours des prochaines années.

**Tableau 20 : Intentions de recrutement selon le type d'acteur**

|                    | Pure player | Click and Mortar | VADiste     | Autre       | Total       |
|--------------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>oui</b>         | 82%         | 83%              | 41%         | 83%         | <b>71%</b>  |
| <b>non</b>         | 0%          | 0%               | 33%         | 0%          | <b>9%</b>   |
| <b>Ne sait pas</b> | 18%         | 17%              | 26%         | 17%         | <b>20%</b>  |
| <b>Total</b>       | <b>100%</b> | <b>100%</b>      | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

La part des « futurs recruteurs » est un peu plus faible chez les entreprises de moins de 100 personnes.

**Tableau 21 : Intentions de recrutement selon la taille de l'entreprise**

|                    | < 100 pers. | 100 pers. et plus | Total       |
|--------------------|-------------|-------------------|-------------|
| <b>oui</b>         | 67%         | 81%               | <b>71%</b>  |
| <b>non</b>         | 12%         | 0%                | <b>9%</b>   |
| <b>Ne sait pas</b> | 21%         | 19%               | <b>20%</b>  |
| <b>Total</b>       | <b>100%</b> | <b>100%</b>       | <b>100%</b> |

Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

Les métiers qui arrivent en tête des intentions de recrutement (concernant plus d'un quart des entreprises envisageant de recruter) sont les suivants : chargé de relation clients, Traffic manager, Community manager, Rédacteur web, Chef de projet/ analyste fonctionnel et Animateur des ventes en ligne.

Tableau 22 : Métiers à recruter au cours des 3 prochaines années

|  | Métier   | En % des entreprises envisageant de recruter |
|--|--|--|
| <b>COMMUNICATION ET MARKETING</b>                  | On-line sales manager/Animateur des ventes en ligne  | 25%  |
|  | Community manager / animateur de communautés internet / Consultant /responsable/chargé SMO (Social Media Optimization) | 26%  |
|  | Consultant/responsable/chargé de référencement, intégrant le référencement naturel                                     | 19%  |
|  | Traffic manager / Responsable / chargé de l'affiliation  | 29%  |
|  | Webmarketer  | 17%  |
|  | Chef de produit web  | 11%  |
|  | Acheteur/responsable des achats et des approvisionnements  | 11%  |
|  | Chef de projet/responsable/chargé de CRM   | 21%  |
|  | Data miner   | 18%  |
| <b>CONCEPTION, INTERFACE ET CREATION NUMERIQUE</b> | Webdesigner (dont Designer web mobile)   | 19%  |
|  | Développeur multimédia   | 7%   |
|  | Développeur web  | 21%  |
|  | Ergonome web   | 4%   |
|  | Graphiste web  | 8%   |
|  | Intégrateur web  | 13%  |
|  | Chef de projet technique web   | 10%  |
|  | Chef de projet fonctionnel web   | 7%   |
| <b>PRODUCTION ET GESTION DE CONTENU</b>            | Webmaster  | 13%  |
|  | Rédacteur web  | 26%  |
|  | Consultant/responsable/chargé du e-merchandising   | 6%   |
| <b>COMMERCIAL-RELATION CLIENT</b>                  | Chargé de relation partenaires   | 4%   |
|  | Chargé de relation clients   | 39%  |
|  | Business developer   | 10%  |
| <b>SUPPLY CHAIN</b>                                | Chef de projet supply chain  | 7%   |
|  | Responsable/chef d'équipe entrepôt   | 10%  |
|  | Equipier / agent logistique  | 22%  |
| <b>TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION</b>               | Ingénieur sécurité web   | 1%   |
|  | Chef de projet/ analyste fonctionnel   | 26%  |
|  | Administrateur / architecte systèmes réseaux   | 7%   |
|  | Architecte bases de données  | 11%  |
|  | Responsable/chargé de tests et qualification   | 7%   |
|  | Ingénieur de production/ exploitation  | 4%   |
|  | <b>Total des répondants envisageant de recruter</b>  | <b>100%</b>                                  |

Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

## 4 LES BESOINS EN FORMATION

---

### 4.1 Rapprochement entre les flux de formés actuels et les besoins liés à l'évolution de l'emploi sur la période 2011-2015

Dans le chapitre I, et plus précisément dans la section 5 consacrée à l'offre de formation, un premier rapprochement des flux de formés avec les besoins de recrutements déclarés sur l'année 2012 a été effectué. Nous apportons ici un éclairage complémentaire afin d'évaluer dans quelle mesure les flux actuels de formés permettraient d'alimenter les besoins liés à l'évolution du nombre d'emplois salariés ETP dans le secteur du e-commerce (intégrant les transferts d'emplois des canaux traditionnels vers le canal e-commerce) sur la période 2011-2015.

Il est cependant difficile de séparer dans ces projections d'emplois ce qui relève de *créations nettes d'emplois* (induisant des besoins de recrutement) et de *transferts d'emplois* (sans générer ici un mouvement de recrutement), les premières concernant davantage les Pure Players ou les Retailers, les seconds essentiellement les VADistes. Dans l'enquête réalisée au cours de ce CEP, les VADistes étaient moins nombreux à déclarer des intentions de recrutement au cours des 3 prochaines années (41% seulement contre 82% chez les Pure Players et 83% chez les Click & Mortar). Ils représentaient cependant une part plus faible du total des emplois dédiés au e-commerce fin 2011 (11%) comparativement aux Click & Mortar (24%) et aux Pure Players (65%).

Dans le scénario 1 « tendanciel », près de 22 000 emplois salariés en ETP supplémentaires sont comptabilisés en 4 ans (entre 2011 et 2015), soit une hausse d'environ +5500 (France entière). Le scénario 2 « low cost » prévoit une progression de +21000 en 4 ans sur cette période, soit une hausse d'un peu plus de +5200 par an. La répartition de ces variations d'emplois salariés par familles professionnelles est cependant très différente, comme nous l'avons vu.

La comparaison avec les flux d'inscrits en formation (que l'on ne connaît que pour les 4 régions principales), permet d'observer des écarts en termes de volumes puis de structures (%).

Le recensement de l'offre de formation n'ayant porté que sur les formations réellement spécifiques du e-commerce, il est plus pertinent de ne considérer que les familles de métiers spécifiques également au niveau des projections d'emplois.

**Tableau 23 : Les besoins en formation liés à l'évolution de l'emploi**

| Familie professionnelle                     | Projections 2011-2015<br>(évolution <u>annuelle</u> du nombre d'emplois salariés en ETP, France entière)<br>(hors fonctions support non spécifiques) |  |                       |  | Flux d'inscrits en formation (IDF-NPdC-PACA-RA) |                                  |
|---|--|--|-----------------------|--|---|----------------------------------|
|   | Scénario 1 "tendanciel"  | Scénario 1 (en % hors fonctions support) | Scénario 2 "Low Cost" | Scénario 2 (en % hors fonctions support) | Nombre  | % des inscrits en dernière année |
| Communication et marketing                  | + 674  | 20%                                      | + 387                 | 17%                                      | 1400  | 41%                              |
| Conception, interface et création numérique | + 376  | 11%                                      | + 271                 | 12%                                      | 1240  | 36%                              |
| Production et gestion de contenu            | + 979  | 30%                                      | + 680                 | 29%                                      | 430   | 13%                              |
| Commercial et relation client               | + 1 287  | 39%                                      | + 1 006               | 43%                                      | 340   | 10% (ns)                         |
| <i>Sous-total</i>                           | <i>+ 3 316</i>   | <i>100%</i>                              | <i>+ 2 344</i>        | <i>100%</i>                              | <i>3410</i>                                     | <i>100%</i>                      |
| <i>Sous-total 2011 à 2015</i>               | <i>+ 13264</i>   |  | <i>+ 9374</i>         |  | <i>13640</i>                                    |                                  |

Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

Les enseignements principaux de cet exercice sont les suivants :

- ✓ En première analyse, l'ordre de grandeur des flux de diplômés semble globalement suffisant pour couvrir les besoins liés à l'évolution du nombre d'emplois salariés en ETP, hors remplacements de certains départs (retraites, mobilité professionnelle ou turn-over de salariés qui quittent définitivement le secteur<sup>27</sup>) : on recense (dans les seules régions Ile-de-France, Nord Pas-de-Calais, PACA et Rhône-Alpes) un flux annuel d'environ 3400 formés<sup>28</sup> pouvant alimenter ces 4 familles professionnelles spécifiques du e-commerce, à comparer à des progressions annuelles des emplois salariés en ETP comprises entre +2300 et +3300 par an selon le scénario, pour l'ensemble de la France ;
- ✓ Si cela n'exclut pas d'éventuels désajustements qualitatifs entre les profils recherchés (expérience, niveaux de formation, localisation des postes à pourvoir...) et les profils des sortants de formation, on n'observe pas de points de difficulté majeurs attribuables à l'offre de formation dans son ensemble ;
- ✓ Plus précisément, l'offre de formation apparaît en première analyse couvrir largement les besoins liés à la progression annuelle de l'emploi salarié pour les domaines « Communication et marketing » et « Conception, interface et création numérique » ; elle semble par contre plus juste en « Production et gestion de contenu ». Les données

<sup>27</sup> Certains peuvent rejoindre des entreprises de nature très diverse : SSII, éditeurs, prestataires de services et de conseils, agences de publicité, etc.

<sup>28</sup> Rappelons que ces flux n'intègrent pas les capacités de la nouvelle « Ecole 42 », dont le recrutement d'étudiants (1000 environ) est en cours, et qui couvre un champ plus large que le e-commerce.

relatives aux formations du domaine Commercial et relation client doivent être relativisées : comme indiqué dans la partie 5 du chapitre I, on peut penser que de nombreuses formations non spécifiques au e-commerce peuvent alimenter les emplois de cette famille, d'autant qu'une partie des formations d'écoles de commerce, mais aussi d'universités ou d'IUT dans ce domaine, que nous n'avons pas recensé ici car elles n'étaient pas considérées comme spécifiques, sont en cours de « digitalisation ».

- ✓ Dans l'hypothèse du scénario « low cost », on peut toutefois s'interroger sur la capacité du secteur professionnel du e-commerce à absorber la totalité des sortants des formations certifiantes qui viendront en concurrence avec les salariés en reconversion des autres canaux de distribution. L'insertion professionnelle des diplômés du e-commerce serait de ce fait moins rapide.

**Enfin, il convient de préciser que seuls les flux de formés et les besoins relatifs aux familles de métiers spécifiques du e-commerce sont pris en compte ici. La profession fait cependant état de difficultés de recrutement importants sur d'autres métiers (développement informatique notamment) qui n'ont pas été évalués ici, car couvrant plus largement l'ensemble du domaine du numérique et de l'internet, au-delà du e-commerce stricto sensu.**

## 4.2 Analyse qualitative des besoins de formation

### 4.2.1 Les besoins exprimés par les employeurs : entre expertise technique et compétences spécifiques dans le domaine marketing et e-commerce...

On peut rappeler des éléments de l'analyse des pratiques de recrutement (année 2012). En se focalisant sur les familles de métiers spécifiques du e-commerce, on observe que :

- La majorité des recrutements actuels concernent les familles professionnelles communication et marketing (27% des recrutements en 2012), puis commercial et relation client (23%), qui ont représenté à eux seuls la moitié des recrutements des emplois dédiés au e-commerce, mais surtout près de 70% des recrutements dans les 4 familles professionnelles *spécifiques* au e-commerce.
- Le poids des deux autres familles spécifiques, Conception, interface et création numérique (12%), production et gestion de contenu d'autre part (9%) est beaucoup plus faible dans le total des recrutements.

Dans le détail, les recrutements au sein de ces 4 familles ciblent plus particulièrement certains métiers (*nous les citons par ordre décroissant de leur poids dans les recrutements et rappelons les niveaux de formation majoritairement recherchés pour ces métiers*).

**Tableau 24 : Les besoins de formation exprimés par les employeurs**

| Familles   | Métiers les plus cités dans les intentions de recrutement (par ordre décroissant) | Niveaux de formation recherchés (source : fiches métiers CEP)   |
|--|---|---|
| <b>Communication et marketing</b>                  | 1° animateur de ventes en ligne   | Bac + 4 ou 5 option Marketing, Bac +3 avec forte expérience de responsable des ventes / marketing   |
|  | 2° webmarketer, community manager   | Bac +3 à bac +5<br>Formation marketing<br>Renforcement de la spécialisation pour le community manager   |
|  | 3° responsable/chargé de référencement  | niveau bac+2 à bac +5, type École de Commerce ou Master Spécialisé en Commerce/Marketing, ou une formation spécialisée en Webmarketing  |
| <b>Commercial et relation client</b>               | 1° business developer   |   |
|  | 2° chargé de relations clients  |   |
| <b>Conception, interface et création numérique</b> | 1° webdesigner  | niveau Bac+3 à Bac+5 dans le domaine du web design ou de la conception multimédia   |
|  | 2° graphiste Web  |   |
|  | 3° chef de projet fonctionnel web   | Bac +4 ou 5 ou école d'ingénieur ou école de commerce, complétée d'une spécialisation   |
|  | 4° chef de projet technique web   | Bac +3 ou 5 ou école d'ingénieur, complétée d'une spécialisation  |
| <b>Production et gestion de contenu</b>            | 5° rédacteur web  | niveau Bac +2 ou Bac+3  |
|  | 6° webmaster  | Bac +3 à Bac +5 d'informatique (master professionnel informatique, multimédia internet, école d'ingénieur en informatique avec option multimédia) ou bien axée sur l'aspect créatif, design (licence professionnelle création multimédia, master spécialisé des beaux-arts...). |

Source : CREDOC-GESTE enquête CEP métiers du e-commerce (2012)

Pour la plupart de ces métiers, les recruteurs recherchent en majorité de jeunes diplômés de niveau bac +3 à bac +5, ou bien, pour certains métiers techniques, des bac +2 avec expérience et/ou des autodidactes. Aux dires des recruteurs rencontrés et de certains responsables d'organismes de formation, **la compétence technique apparaît aujourd'hui prédominante : il est plus facile d'acquérir une formation complémentaire dans le domaine du e-marketing ou du e-commerce, que dans les outils très techniques utilisés pour la production et la gestion de contenus, la conception d'interfaces et la création numérique.**

#### 4.2.2 ... et profils généralistes ou spécialistes

Les entretiens approfondis menés auprès de 30 entreprises du secteur du e-commerce montrent que les employeurs recherchent aussi deux types de profils (variant selon les entreprises) : spécialisés ou généralistes. Ils recrutent :

- soit des profils plutôt spécialisés et connaissant bien un ou plusieurs volets des techniques internet et marketing (en conception d'interfaces, création numérique,

webmarketing, production et gestion de contenus..) ou de développement web/multimédia pour les profils Bac+3 ;

- soit des profils plutôt généralistes et évolutifs ayant des connaissances sur l'ensemble du domaine du e-commerce (technique, marketing, conception et projet) pour les profils Bac+5.

On observe des différences dans les profils recherchés essentiellement en fonction de la *taille* et du *modèle de distribution* des entreprises, ainsi que selon leur *notoriété* et donc leur *attractivité* auprès des jeunes diplômés.

Les grandes entreprises, notamment parmi les Pure Players, peuvent recruter (et parviennent à attirer) soit des généralistes de haut niveau (diplômés d'écoles de commerce intégrant la spécificité du digital) soit des spécialistes très pointus pour les fonctions les plus techniques (conduite de projets, etc.).

Les grands groupes de type Click & Mortar recherchent également des diplômés de haut niveau (bac +5), mais avec des profils le plus souvent très spécialisés, complémentaires aux profils de « généralistes » du marketing et du commerce qu'ils emploient déjà au sein de leur effectif.

Dans la VAD, on privilégie soit le type de profil « généraliste » (bac+5) mais avec une forte sensibilisation et/ou une expérience probante dans le digital, soit les profils plus techniques, de spécialistes, le plus souvent de niveau bac +3 avec une expérience (les jeunes diplômés de niveau bac +5 étant plus difficiles à attirer puis à fidéliser dans le secteur).

Les entreprises de e-commerce plus petites et plus récentes, que l'on retrouve surtout parmi les Pure Players, misent sur des recrutements majoritairement de diplômés bac +3, ayant une bonne formation technique (en production et gestion de contenus, conception d'interfaces, création graphique...) sans être trop spécialisés car ils devront couvrir des domaines plus larges d'activités professionnelles que dans un grande groupe. Elles peuvent faire appel à quelques bac+5 plus généralistes en direction de projet, ayant des capacités managériales et de fortes aptitudes pour évoluer et s'adapter, dans un contexte où la rapidité, la capacité à anticiper les évolutions des marchés, à déceler et intégrer des évolutions technologiques majeures, à préparer et accompagner le changement sont primordiales.

Enfin, au-delà du diplôme, avoir un parcours ayant permis de développer des compétences dans le domaine est appréciable. Les recruteurs recherchent en particulier des personnes ayant pu participer à des **projets opérationnels** via :

- des projets **tuteurés** lors des formations ;
- des **stages** dans des entreprises de e-commerce ;
- ou à travers des développements personnels de sites internet (associatifs, collaboratifs...), incluant de préférence une composante e-commerce ou e-marketing.

### **4.2.3 Le rôle primordial de la formation continue des salariés dans le e-commerce**

Les activités et les métiers du e-commerce nécessitent une adaptation permanente aux évolutions de la demande, un renouvellement permanent et accéléré des offres et des contenus, via des

technologies toujours plus innovantes qui démultiplient les vecteurs de contacts auprès des consommateurs et plus largement des cybernautes.

Pour mettre cela en œuvre, les compétences des salariés du secteur doivent sans cesse être mises à niveau et développées. Les besoins dans ce secteur sont particulièrement importants du fait :

- de la nécessité d'une veille technologique permanente ;
- de l'exigence dans les compétences attendues, du fait également de la concurrence ;
- du challenge en cours chez les Click and Mortar et les VADistes pour poursuivre la transition culturelle et professionnelle afin d'aller du canal traditionnel de l'enseigne vers le cross-canal ;
- de la nécessité pour les petites et moyennes structures d'acquérir des compétences plus pointues sur les techniques de e-commerce ;
- De la nécessité de renforcer des compétences transversales liées au management dans les équipes de e-commerce (de moyenne d'âge souvent jeune et avec des lacunes fréquentes liées au manque d'expérience dans ce domaine).

La formation continue est donc non seulement complémentaire, mais même largement aussi déterminante pour les salariés qui en bénéficient que la formation initiale. Elle le deviendra d'autant plus que les scénarios présentés laissent augurer de nouvelles évolutions des métiers (présentées dans la section 7 du chapitre II).

#### ***4.2.4 Une offre de formation diplômante ou certifiante globalement en adéquation qualitative avec les besoins actuels et à moyen terme...***

La typologie de l'offre de formation présentée (cf. & 5.2.1) permet de constater une adéquation au regard des besoins :

- Nombreuses formations spécialisées (bac +2/3) dans les domaines du webdesign, webmastering, et dans certains domaines de la production de contenus (exemple : intégrateur de médias interactifs, gestion de contenus en ligne, écritures électroniques...), mais aussi des formations plus généralistes (bac +4/5) menant à des fonctions plus larges (et recouvrant les différentes dimensions d'un métier de « chef de projet e-commerce »). Ces différentes formations peuvent alimenter les besoins dans les familles de métiers de Conception, interface et création numérique ainsi que Production et gestion de contenu ;
- Nombreuses formations spécialisées en e-marketing (bac +3 à bac +5), et formations généralistes (chef de projet e-commerce, bac +4/5) pouvant alimenter les besoins dans les métiers de la Communication et du marketing ;
- Les formations en e-marketing peuvent également pourvoir une partie des besoins dans les fonctions « Commercial et relation client », qui peuvent également recruter dans des formations commerciales plus généralistes mais ayant procédé à une « digitalisation » au moins partielle de leurs contenus.

Enfin, des spécialistes des technologies de l'information (formations ingénieurs, chefs de projets informatique, développeurs web/multimédia) peuvent également pourvoir une partie des besoins de recrutement sur des métiers très techniques de la production/gestion de contenus ou des interfaces et de la création numérique, moyennant une formation complémentaire que peut donner l'entreprise à sa « culture produit » et au marketing. La difficulté pour ces profils étant la très forte demande émanant de nombreux secteurs autres (SSII, etc.).

#### **4.2.5 Scénarios prospectifs : quelles perspectives d'évolution des besoins en compétences et quels enseignements sur l'adaptation attendue de l'offre de formation initiale ?**

Les scénarios présentés se différencient d'abord par le contexte macro-économique (plus ou moins favorable ou, dans scénario « low cost », difficile et concurrentiel), par la capacité des acteurs à se projeter dans une stratégie réellement « cross-canal » (scénario « commerce électronique porteur d'innovations pour les consommateurs ») ou à optimiser les organisations (réduction des coûts, recherche de la taille critique et d'économies d'échelles, compétitivité –prix dans le scénario « low cost »).

D'une manière générale, les métiers du e-commerce devront s'adapter à ce contexte et aux stratégies mises en œuvre, mais leur socle, ce qui constitue le « cœur de métier », ne changera pas fondamentalement (hormis une nécessité de s'adapter en permanence aux évolutions technologiques). Ce premier constat n'induit pas un besoin de « recomposition » de l'offre de formation diplômante et certifiante, qui répond globalement de manière satisfaisante aux attentes aujourd'hui.

De manière indirecte, les scénarios peuvent toutefois avoir des conséquences qui laissent augurer de possibles *inflexions* dans les profils recherchés par certaines entreprises de e-commerce (sans que l'on n'anticipe de risque de pénurie d'offre de formation ou de fort décalage par rapport aux besoins globaux du secteur e-commerce) :

- Le scénario n°1, « optimiste », est le plus favorable pour les *petites structures*, notamment parmi les *Pure Players créés récemment*, positionnés sur des niches et qui misent sur leurs fortes capacités d'innovation. Ces acteurs rechercheront encore plus des profils de niveaux de formation initiale bac +2/3 mais capables de développer leur compétence en s'auto-formant, ou via des formations continues ciblées ; c'est aussi ce scénario qui favorise le plus l'émergence de nouveaux porteurs de projets, de créateurs d'entreprise dans le secteur du e-commerce, où la capacité d'entreprendre sera au moins aussi importante que la compétence technique ;
- C'est également dans ce scénario n°1 que la *généralisation du « cross canal »* amène à la fin de la distinction entre commerce physique et électronique. Le mouvement de « digitalisation » se répand donc à très large échelle (des pans entiers, tels que le commerce de proximité, y venant progressivement) et favorise par voie de conséquence l'émergence de nouvelles offres de formation couvrant l'intégralité des domaines et des métiers ciblés ;
- Dans le scénario n°2, pessimiste, la « guerre des prix » favorise plutôt les *plus grandes entreprises*, et accentuera aussi les besoins de *reconversion* de certains métiers, par

exemple venant de la VAD « traditionnelle » vers les métiers spécifiques du e-commerce. Les grands Pure Players en position de force continueront à privilégier le recrutement de spécialistes très diplômés (niveau bac +4/5) ou de généralistes de haut niveau pour les postes à forte dimension managériale. Une partie des acteurs (VAD, Click and Mortar, mais aussi petits Pure Players positionnés sur des niches mal orientées) devront accélérer leurs mutations internes. Pour les salariés, cela induira des besoins de mobilité professionnelle, de changement rapide pour intégrer plus rapidement des compétences spécifiques en marketing digital ou dans les domaines spécifiques du webdesign, des interfaces et des contenus, du référencement, etc. Ces évolutions, dans un contexte peu favorable à l'emploi et aux recrutements, génèreront davantage de besoins au niveau des *formations continues* que des formations initiales certifiantes.

- Globalement, dans l'hypothèse du scénario 2, une partie des débouchés potentiels vers les métiers du e-commerce seront un peu plus difficiles à trouver, avec un délai de recherche certainement plus long pour les diplômés. En effet, l'augmentation des emplois salariés dans ce scénario sera surtout alimentée par les besoins dans les fonctions support de Supply Chain et des Technologies de l'information, plus que les métiers spécifiques du e-commerce. Les fonctions Communication et marketing (la hausse de l'emploi étant deux fois moins forte dans ce scénario), Conception, interface et création numérique puis Production et gestion de contenus (on peut anticiper dans ces deux familles des gains de productivité chez les « gros » Pure Players) verront en effet une progression de l'emploi plus limitée.

#### **4.2.6 Une offre de formation initiale et continue globalement adaptée mais encore mal repérée et inégalement référencée...**

La transversalité du « digital », sa pénétration croissante dans toutes les sphères de l'économie, de l'emploi et des formations, rend paradoxalement sa visibilité sans doute moins évidente. À certains égards, l'offre de formation initiale et continue peut sembler importante – en tenant compte du fait que dans le cadre du CEP l'offre a été circonscrite aux formations réellement spécifiques au e-commerce, car il n'était pas possible d'explorer l'ensemble des formations du domaine du « digital » dans ce cadre – mais il faut tout de même souligner que :

- l'offre de formation est encore mal repérée par les acteurs et les employeurs. Plusieurs DRH rencontrés ont indiqué ne pas avoir « fait le tour » des formations existantes et pertinentes au regard de leurs besoins concernant l'offre de formation initiale et continue ;
- Si cette offre de formation apparaît riche et diverse, tout un pan de l'offre n'est pas réellement certifiante, et n'est donc pas inscrite au RNCP ;
- L'offre de formation spécifique « e-commerce » semble plus riche aux niveaux Bac+2 et 3 qu'au niveau Bac +5 (moins d'1/3 du flux), alors que selon l'enquête en ligne menée auprès des entreprises, les recrutements semblent équilibrés entre les Bac+2/3 et les Bac +4/5. Cela ne traduit pas forcément une inadéquation de l'offre de formation car il nous semble que cette situation est transitoire : le manque d'expérience des candidats sur le marché ne devrait pas perdurer et les entreprises

devraient à terme embaucher plus facilement qu'aujourd'hui des candidats expérimentés à niveau Bac +2/3.

- Le mouvement de « digitalisation » de l'offre de formation (dans le domaine des formations commerciales et marketing notamment) a largement démarré au niveau des formations supérieures (bac +3 à 5) mais pourrait se développer au niveau bac +2. Cependant, la digitalisation a un coût élevé<sup>29</sup>.

#### **4.2.7 ... et une offre de formation qui gagnerait à être encore plus adaptable et modulaire.**

Cette nécessité d'adaptation et de modularité de l'offre est d'autant plus forte en raison de l'obsolescence rapide des informations disponibles sur les emplois et les organisations dans le secteur, fortement évolutives. Elle peut permettre aussi à certains salariés ou demandeurs d'emploi ayant besoin de compétences additionnelles de compléter rapidement leur formation.

Or, les coûts moyens de formation sont élevés du fait des investissements nécessaires pour les organismes de formation, de la durée des formations requise par le degré de technicité ou d'approfondissement exigé au regard des métiers. Une réflexion est certainement à mener par les offreurs de formation pour favoriser encore cette adaptabilité.

#### **4.2.8 Quelle formation adaptée pour les demandeurs d'emploi candidats aux métiers du e-commerce ?**

Si le CEP n'a pas permis de réellement explorer l'offre spécifique de formation existante pour ce public, certains responsables d'organismes de formation rencontrés soulignent aujourd'hui que d'une part, l'offre de formation adaptée à des publics en transition professionnelle et plus largement aux demandeurs d'emploi est également mal repérée, et que d'autre part, des formations complémentaires ciblées aux différents domaines du « digital » sont sans doute nécessaires pour permettre à des personnes qui sont suffisamment proches des emplois visés de développer des compétences complémentaires qui leur manquent aujourd'hui.

Certains organismes de formation ont d'ailleurs développé de tels modules. D'autres offres de ce type pourraient certainement être envisagées, d'autant que les entreprises sont plus réticentes à recruter en contrats en alternance, dans le cadre de formations longues<sup>30</sup>

Ces organismes de formation peuvent également mettre en place des tests de capacités (logique, compréhension, aptitude à travailler et à se « projeter » dans le monde du digital) pour les personnes en reconversion professionnelle (par exemple, un designer souhaitant se former au Webdesign).

---

<sup>29</sup> Elle nécessite des investissements matériels et logiciels importants, le recours à des formateurs professionnels, etc

<sup>30</sup> En fonction de la durée de la formation, l'employeur doit attendre 8 mois ou plus avant que la personne ne soit formée. Surtout, seules les formations certifiantes inscrites au RNCP sont éligibles, et l'obtention de l'agrément RNCP prend souvent plusieurs années (nécessité d'effectuer une enquête emploi au préalable, etc.).

S'y ajoute une difficulté de financement des formations des demandeurs d'emploi : le DIF portable monétarisé représente au maximum 1098 euros, pour un demandeur d'emploi ayant son compteur plein (120h \* 9,15 euros/heure). Pôle emploi peut apporter un financement complémentaire via ses aides individuelles à la formation (« AIF+DIF ») à hauteur de 1500 euros au maximum, à condition que le coût total de la formation ciblée n'excède pas le montant du DIF plus l'AIF, soit environ 2600 euros. Les autres aides à la formation des demandeurs d'emploi (notamment des Conseils régionaux) sont parfois conditionnées à une mobilisation préalable du DIF portable et de l'AIF.

Or, le coût des formations proposées par les organismes de formation dépasse souvent largement 2600 euros (selon certains organismes de formation, le coût peut aisément dépasser le triple de cette somme, voire au-delà en fonction de la durée).

En ce qui concerne les achats collectifs de formation de Pôle emploi, peu d'appels d'offres sont lancés sur les formations spécifiques au e-commerce. En revanche, le dispositif de Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) peut intégrer ce type de formations. Quant aux programmes de formation qualifiants des conseils régionaux, ils ciblent souvent les niveaux III à V (avec une prédominance de stages de niveaux IV et V pour des personnes faiblement qualifiées), et l'on y trouve également peu de formations réellement spécifiques au e-commerce.

---

**CHAPITRE III :**

**PRECONISATIONS**

---

## Introduction du chapitre III

---

Ce chapitre III du CEP du e-commerce présente les recommandations du groupement CREDOC/GESTE sur la base de l'analyse préalable de l'existant dans les champs économique, de l'emploi et de la formation (chapitre 1) et des scénarios prospectifs économiques et de l'emploi (chapitre 2).

Ces recommandations liées à l'emploi et à la formation s'articulent autour de **cinq axes** :

- développer l'information sur les métiers du e-commerce, sur l'offre de formation et sur les opportunités d'emploi que va offrir ce secteur en croissance dans les prochaines années (fonction « observatoire »)
- favoriser l'intégration des nouveaux entrants dans ce secteur via la formation initiale
- accompagner, par la formation continue les salariés des entreprises du commerce qui développeront de nouveaux canaux de distribution (e-commerce, multicanal, cross-canal, etc.)
- sécuriser les parcours professionnels d'une part des entrepreneurs qui souhaitent développer des sites marchands et d'autres part de salariés ou de demandeurs d'emploi qui souhaitent s'orienter vers le e-commerce en acquérant les compétences spécifiques de ce secteur en évolution permanente.
- Développer la GPEC dans les entreprises du secteur professionnel du e-commerce, afin de mieux anticiper les besoins prévisionnels en emplois et compétences, en outillant les acteurs.

Les deux scénarios prospectifs proposés au chapitre II (scénario tendanciel et scénario « low-cost ») ne sont pas suffisamment distincts en termes de croissance d'emploi et de besoins de développement des compétences pour exclure ou privilégier un des 5 axes évoqués ci-dessus (voire en ajouter d'autres). De ce fait, les préconisations seront traitées principalement de manière transversale.

Nous apporterons un éclairage particulier suivant l'un ou l'autre des scénarios sur deux points particuliers :

- sur la formation continue, pour laquelle le scénario « low cost » aura pour effet d'accélérer, de par la conjoncture économique défavorable, l'évolution des entreprises du commerce traditionnel vers le e-commerce, d'où des mobilités internes renforcées par rapport au scénario « tendanciel » et des besoins de formation spécifiques.
- En matière de sécurisation des parcours professionnels, il y a aura un besoin renforcé d'accompagnement des auto-entrepreneurs qui pourront plus facilement développer des sites marchands dans le scénario 1 « tendanciel » (favorisant davantage les petites structures) par rapport au scénario 2. Dans ce deuxième scénario, la sécurisation des parcours s'adressera plus particulièrement à des salariés du commerce en reconversion professionnelle vers ces nouveaux canaux de distribution.

Nous présenterons en préalable un tableau récapitulatif des préconisations transversales aux deux scénarios suivant les 5 axes : communication – formation initiale et continue – accompagnement et professionnalisation, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Chacune de ces préconisations sera détaillée à la suite.

# 1 TABLEAU RECAPITULATIF DES PRECONISATIONS

## Types d'action

## Publics

## Partenaires

### 1. Communication

Faire connaître les métiers spécifiques e-commerce, l'offre de formation, les métiers en tension et les opportunités d'emploi dans le secteur

Etudiants

Onisep, Carif-Oref, CIO

Demandeurs d'emploi

Intermédiaires de l'emploi (pôle emploi, Missions locales, Maisons de l'Emploi, ...)

Intermédiaires de l'emploi et réseaux AIO

Dirrecte, Régions, OPCA, Observatoire du Commerce (FORCO)

Salariés

Branches professionnelles  
Organisations syndicales, OPCA

Entreprises

Branches professionnelles  
OPCA

### 2. Formation initiale

Développer la double compétence « culture commerciale » et « techniques internet »  
Favoriser l'apprentissage par projets tuteurés et des stages en entreprise

Etudiants en formation de niveau III à I

Enseignement supérieur  
Ecoles de commerce  
Organismes de formation sur les techniques numériques et du e-marketing

### 3. Formation continue certifiante et complémentaire

Développer des formations d'adaptation au e-commerce

Salariés en évolution professionnelle vers le e-commerce

Organismes de formation sur les techniques numériques et du e-marketing  
OPCA

Actualiser des compétences sur des techniques numériques innovantes

Salariés travaillant déjà dans le secteur du e-commerce

Organismes de recherche sur les techniques numériques innovantes  
OPCA

Types d'action

Publics

Partenaires

**4. Accompagnement et professionnalisation**

Accompagner des porteurs de projet de site marchand

Auto-entrepreneurs

Dirigeants de TPE

Structures spécialisées dans l'accompagnement à la création d'entreprise (Services spécialisés de Pôle emploi et des régions, boutiques de gestion)  
OPCA

Sécuriser les parcours en reconversion professionnelle

Salariés du commerce dont l'activité est réorientée sur des secteurs plus porteurs

Demandeurs d'emploi

OPCA  
Entreprises  
Organismes de formation continue

**5. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

Outils les acteurs sur la GPEC : cartographie des métiers, aide au recrutement, entretiens professionnels annuels, formation et parcours  
Accompagner le management intergénérationnel  
Mieux accompagner les salariés aux différentes étapes de la vie professionnelle : intégration, suivi

DRH

Responsables formation

Dirigeants de TPE

OPCA  
Entreprises  
Organismes de formation continue

## 2 DESCRIPTIF DES PRECONISATIONS TRANSVERSALES

---

### 2.1 Des actions de communication diversifiées suivant les publics

Les entreprises du e-commerce rencontrent pour certaines des difficultés de recrutement qu'elles imputent à un manque de candidats formés sur des métiers spécifiques du e-commerce ou parfois à leur statut de TPE/PME ou d'implantation dans des zones géographiques excentrées par rapport aux grands bassins d'emploi.

Les acteurs pouvant être mobilisés sur des actions de communication sont multiples :

- Les acteurs publics de l'orientation en formation initiale (Onisep, CIO, Carif-Oref, écoles et universités dans l'enseignement supérieur)
- Les acteurs professionnels de l'orientation en formation professionnalisante ou certifiante (OPCA, CFA, fédérations professionnelles)
- Les intermédiaires de l'emploi qui ont besoin d'être informés sur les opportunités d'emploi du secteur et qui peuvent ensuite être des relais auprès des demandeurs d'emploi ou des jeunes en recherche d'insertion professionnelle (Pôle Emploi, Missions locales, Maisons de l'Emploi, etc.)
- Les services de l'État (Direccte, Pôle Emploi) et les services en charge de la formation professionnelle dans les régions qui disposent à la fois de données statistiques sur les zones d'emploi et les métiers en tension et qui peuvent financer des actions pour faciliter l'insertion professionnelle (ex : préparation opérationnelle à l'emploi-POE, actions de formation préalable au recrutement-AFPR).

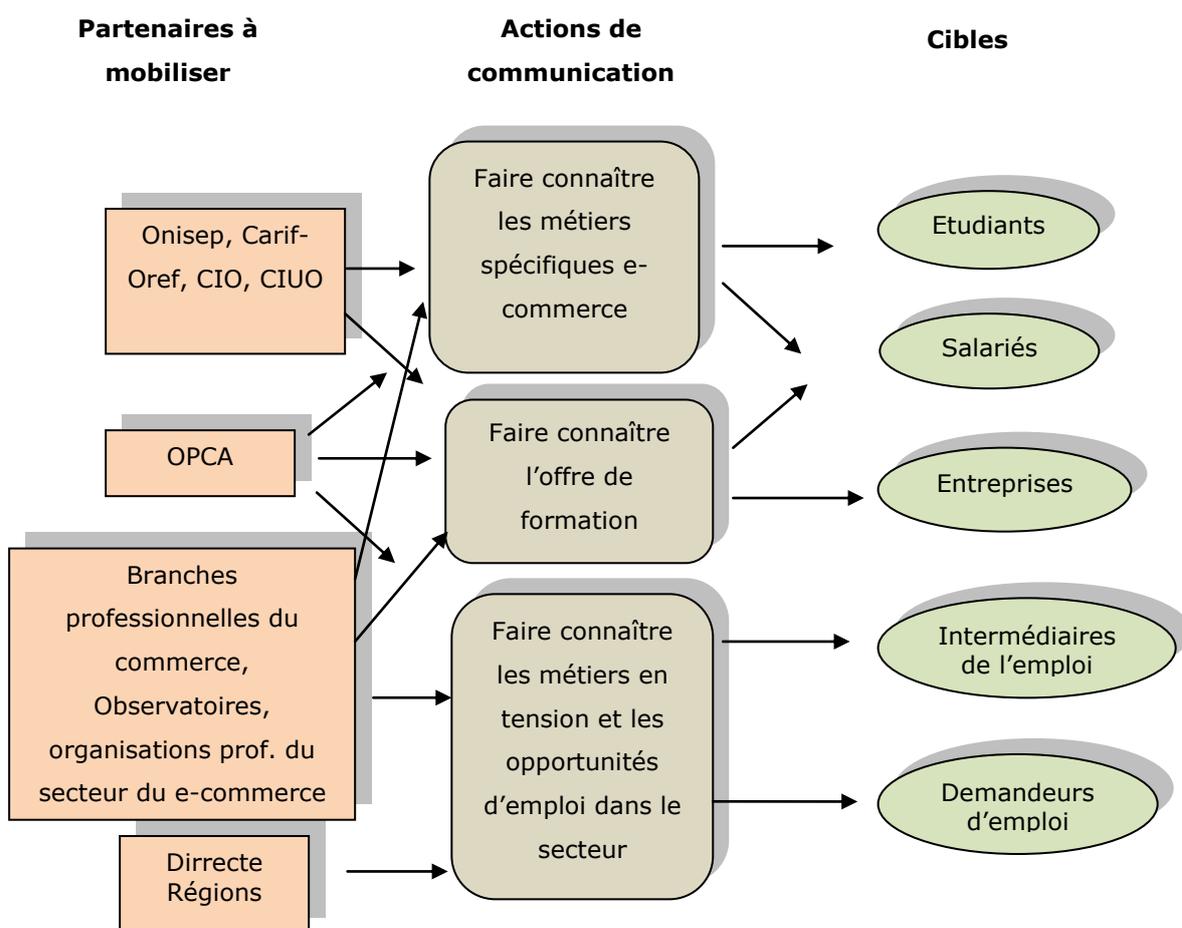
S'y ajoutent l'ensemble des partenaires mobilisés et mobilisables autour des travaux du CEP susceptibles de relayer l'information via leurs réseaux, sur des supports multiples (sites internet, publications de synthèses, etc.) et de participer plus largement à une fonction « observatoire » favorisant l'anticipation des évolutions de ce secteur professionnel et la prospective de l'emploi et des métiers.

Les supports et contenus de cette communication peuvent être divers. Ils doivent être très opérationnels et permettre de démystifier des libellés de métiers qui paraissent souvent comme peu explicites pour les non spécialistes. Dans tous les cas, la meilleure communication est celle qui part d'expériences concrètes de parcours professionnels dans le domaine du e-commerce.

La spécificité des emplois du e-commerce est d'être en même temps des métiers du « commerce » et des métiers de « l'internet ». Cela constitue une opportunité pour accueillir des profils diversifiés, ayant pu développer une expérience propre de création ou d'animation de site en ligne sous de multiples formes (associative, auto-entrepreneur, TPE...). Mais cela présente aussi une difficulté en terme d'information sur les parcours de formation et les possibilités d'embauche réelles pour des personnes à différents niveaux de formation et d'expérience professionnelle (étudiant en fin de formation initiale, demandeurs d'emploi, salariés en cours de mobilité, entreprise en

recherche de profils spécialisés) : si le secteur du e-commerce est pourvoyeur de nombreux emplois, il n'en reste pas moins sélectif.

Une des questions qui reste en suspens est le niveau d'entrée dans le e-commerce en termes de formation initiale. La « barrière » minimum du niveau bac+2 de formation initiale étant le plus souvent mise en avant par les entreprises, quelle ouverture peut être donnée à des diplômés de niveau IV (baccalauréat) dans le secteur du e-commerce ? L'importance qu'accordent les employeurs à une première expérience, même autodidacte, des outils de l'internet peut être une voie étroite mais réelle pour prendre pied dans ce secteur.



## 2.2 Développer, lors de la formation initiale, la double compétence « commerciale » et « technique » et favoriser le développement de l'apprentissage

Le e-commerce va se diffuser à tous les niveaux du commerce, avec la généralisation progressive du cross canal. La capacité à mixer « culture commerciale » et « techniques internet » sera nécessaire dans la plupart des emplois du secteur. L'objectif sera de développer l'employabilité des personnes et d'adapter leurs compétences aux besoins des entreprises du e-commerce :

- Poursuivre l'intégration du e-commerce dans la plupart des cycles de formation « commerciale » de niveau I à III (« digitaliser » les contenus des formations commerciales) :
  - En continuant à introduire des options techniques numériques dans des formations généralistes. Les formations doivent intégrer cette double composante commerciale + technique digitale sur l'ensemble du cycle de formation
  - En allant plus loin que l'acquisition de notions techniques en mettant en place un processus pédagogique permettant d'atteindre la double compétence : technique et marketing/communication, technique et commercial, technique production/gestion de contenu
- Articuler chaque cycle d'enseignement avec le développement d'un projet :
  - Un projet personnel qui est **tuteuré** par un enseignant ou un professionnel du secteur
  - Un **stage** en entreprise pour relier le contenu de l'enseignement avec une expérience de déclinaison en entreprise
- Favoriser l'alternance dans les formations, y compris dans le cadre des contrats de professionnalisation.

Notons que la plupart des structures de formation initiale intègrent aujourd'hui dans leur cursus un projet tuteuré et un stage. Ce qui peut faire la différence d'un organisme à l'autre est la qualité de l'accompagnement du projet, l'ouverture des terrains de stages assurée par l'organisme de formation et son réseau d'anciens, la part des professionnels au sein du corps enseignant, et la question du financement des équipements et des moyens pédagogiques proposés aux étudiants.

L'apprentissage se développe, notamment dans certaines formations de niveau supérieur (I et II). Il pourrait être encouragé, pour des entreprises souhaitant accueillir des étudiants inscrits dans des cursus de formation longue et/ou rencontrant des difficultés de recrutement et de fidélisation. Plus généralement, la formation en alternance peut être une piste intéressante pour certains employeurs, mais les personnes recrutées dans ce type de contrats ne sont « opérationnelles » qu'au bout de plusieurs mois, et cela nécessite une capacité d'encadrement, de tutorat, que n'ont pas toutes les entreprises du secteur.

## 2.3 Développer les formations d'adaptation au e-commerce

Dès aujourd'hui les entreprises de VAD engagent des programmes de formation importants pour permettre à leur personnel de suivre les évolutions de la relation client-vendeur : par exemple, dans les centres d'appel client, le téléopérateur doit être aujourd'hui parfaitement au courant de l'offre produit en ligne et doit pouvoir renseigner le client à n'importe quel stade de la relation d'achat, alors que celui-ci a déjà fait sa propre consultation sur le site de l'entreprise. Cette vision extensive et multimédia de la relation client se posera également chez les « retailers » qui intégreront des approches cross-canal de la relation client.

Les actions de formation continue que doivent engager dès aujourd'hui les entreprises de commerce représentent des investissements lourds en termes de budget car ils peuvent difficilement être limités à une approche superficielle des techniques de la vente en ligne. L'intervention du professionnel ne pourra être compétitive par rapport à une transaction entièrement dématérialisée que si elle est efficace pour le client et l'entreprise, ce qui demande un effort important de conception de la pédagogie et de mise en situation des compétences acquises.

Les acteurs de la formation continue des salariés doivent pouvoir, avec les organismes de formation, mettre en œuvre ces programmes d'adaptation au e-commerce au plus près des besoins des différentes familles de professionnels (conseils avant-vente, chargés de la relation client, logisticiens, etc.). Les populations concernées par ces parcours de formation dépassent très largement les seuls emplois recensés directement dans le champ du e-commerce.

## 2.4 Favoriser la sécurisation des parcours professionnels

Le développement du secteur du e-commerce peut constituer une opportunité appréciable pour beaucoup de professionnels dans une conjoncture d'emploi difficile au cours des prochaines années. Développer les formations d'adaptation sur la dimension numérique pourrait s'adresser à plusieurs cibles :

- des demandeurs d'emploi
- des salariés ayant un projet de reconversion professionnelle
- des auto-entrepreneurs, porteurs de projet associé à la création d'un site marchand
- des dirigeants d'entreprise (TPE, artisans, services) voulant promouvoir et vendre des produits et services sur le canal du e-commerce.

Ces formations doivent aborder de multiples aspects de la vente en ligne à savoir la présentation de l'offre, la logistique, la technique, la gestion financière, etc. Pour les créateurs de site en ligne, des plateformes génériques de sites marchands sont proposées et utilisées aujourd'hui par de nombreux e-marchands, ce qui répond aux questions techniques posées par la vente en ligne pour un coût faible car largement mutualisé. Mais au-delà de ce volet de présence sur internet, c'est l'ensemble des aspects du commerce depuis la promotion de l'offre jusqu'au service final au consommateur qui doit être traité. Les structures d'aide à la création d'entreprise (bourses régionales, aides de chambres de commerce, agences de services spécialisées de Pôle Emploi) peuvent apporter des conseils et des financements précieux dans ce domaine.

La sécurisation des parcours professionnels peut aussi concerner des personnes ayant acquis une expérience dans des activités traditionnelles du commerce, dans la communication/ marketing, dans la production et la gestion de contenu, voire dans le journalisme ou les carrières artistiques.

La modularisation doit être une caractéristique importante de ces formations : non seulement pour permettre aux personnes qui en ont besoin de « composer » un parcours individualisé, en mobilisant les briques nécessaires pour acquérir les compétences qui leur font défaut – voire les combiner sous forme de « packs » - mais aussi parce que le domaine fortement évolutif nécessite de pouvoir recomposer rapidement de nouveaux parcours. Cela n'exclut pas, pour les personnes qui souhaitent et ont besoin de s'engager dans un parcours certifiant long, de pouvoir le faire.

L'accompagnement nécessitant au moins une centaine d'heures, se pose alors la question de la prise en charge de l'accompagnement sachant que le coût moyen est supérieur à 5000 euros et que les différentes sources possibles (DIF, DIF portable, aides individuelles de Pôle emploi ou des Régions en fonction des publics...) ne permettent généralement qu'une prise en charge partielle des besoins. De ce fait un besoin de cofinancements apparaît nécessaire.

## **2.5 Développer la GPEC dans les entreprises du secteur professionnel du e-commerce, afin de mieux anticiper les besoins prévisionnels en emplois et compétences, en outillant les acteurs.**

L'un des principaux enseignements du Contrat d'Étude Prospective est de contribuer à une prise de conscience : les métiers de demain vont poursuivre leur évolution et, selon le scénario, favoriseront l'emploi et les recrutements dans certaines PME voire TPE (souvent peu outillées au niveau de la GRH) ou dans les entreprises de taille plus importante, avec des pratiques RH mieux structurées, mais susceptibles d'être confrontées à des problématiques de reconversion de salariés. Quelle que soit la configuration, outiller les entreprises du secteur pour mieux anticiper et préparer ces évolutions est indispensable.

En premier lieu, il s'agira de le faire au niveau de la **connaissance des métiers et des compétences** internes dans les entreprises. Si les plus importantes disposent de référentiels de leurs métiers, de fiches de postes, la « cartographie » des compétences internes des salariés dans les entreprises reste partielle. Établir ou mettre à jour les descriptifs métiers est une première étape nécessaire dans toute démarche de GPEC, afin de disposer d'un état des lieux de ses « ressources humaines ».

En second lieu, il s'agira de le faire au niveau du **recrutement**. Il est apparu à plusieurs occasions, lors d'entretiens auprès d'entreprises (pure players, click & mortar, VADistes) que la visibilité sur les besoins prévisionnels en emplois et compétences était souvent limitée, parfois à un horizon ne dépassant pas 3 mois. Il est donc nécessaire de développer dans les entreprises des outils de pilotage intégrant à la fois un volet activité (ou « business ») et un volet RH, lié au premier, afin d'accompagner les objectifs de croissance de l'entreprise.

Un effort particulier est nécessaire pour favoriser l'intégration durable des nouveaux collaborateurs entrant dans le secteur du e-commerce. Comme indiqué, le « tutorat » est sans doute à renforcer au cours des premiers mois d'activité, et un effort particulier doit être accompli pour favoriser

l'intégration de certains publics (jeunes, personnes faiblement qualifiées, seniors en reconversion venant d'autres domaines du commerce « non digital » ou de la vente à distance « traditionnelle »...). Dans ce cadre, il sera particulièrement important d'**accompagner le management intergénérationnel** du fait souvent de l'intégration de jeunes diplômés dans les équipes.

Enfin, un volet « **gestion des carrières et des mobilités** », actuellement peu développé dans la plupart des entreprises (notamment les plus « jeunes ») du secteur, est à construire. Il rejoint également le volet plus spécifique de la formation, présenté plus haut. Alors que les salariés peuvent être amenés rapidement à changer de fonctions, au gré des évolutions de l'activité et des marchés, ces mobilités semblent assez peu préparées et anticipées. Elles pourraient être mieux gérées, dépasser les seules opportunités, en définissant et en construisant des parcours professionnels « types » dans les entreprises. Cela vaut notamment pour l'accès à certaines fonctions managériales, qui constitue indéniablement un point faible de nombreux salariés dans le secteur appelés à exercer de telles responsabilités, sans y être toujours préparés, malgré un « bagage » technique complet.

Ces parcours pourraient d'ailleurs intégrer des possibilités de formations très diversifiées (internes ou externes, intra/inter, certifiantes ou non, en fonction des objectifs), et se structurer autour de « parcours-types » : accès à un premier niveau de responsabilité ; spécialisation ; expertise ; management ...

En amont, la mise en place **d'outils « classiques »** de la GPEC est indispensable : outre les « descriptifs métiers » déjà cités, des outils d'analyse fine des compétences internes de ses salariés, la généralisation des entretiens professionnels afin de détecter les besoins des salariés, l'élaboration d'un plan de formation et plus généralement de l'ingénierie nécessaire aux parcours de formation définis, etc.

De plus, beaucoup d'entreprises (particulièrement les pure players) remontent certaines difficultés dans la gestion d'équipes jeunes et de managers peu expérimentés. Dans ces outils, il serait donc intéressant de prévoir un **accompagnement des managers** dans l'animation d'équipes et dans le développement des compétences de leurs collaborateurs.

Le « **tutorat** » doit aussi se développer pour permettre d'accompagner les salariés dans leur parcours, car c'est d'abord au contact d'un manager de proximité que les collaborateurs des entreprises du e-commerce pourront progresser.

## **2.6 Engager une nouvelle dynamique autour de la contractualisation d'objectifs partagés**

### **2.6.1 Accompagner la croissance du secteur et le développement de l'activité, sous l'angle des ressources humaines**

L'analyse du secteur professionnel du e-commerce montre bien comment ce mode de distribution a eu un développement relativement récent, qui n'a cessé de se poursuivre, y compris ces dernières années et en dépit d'une crise économique très dure. Quelques chiffres clés méritent d'être rappelés. Ainsi, selon la FEVAD :

- En 2012, les ventes en ligne de produits et de services ont progressé de 19% pour représenter un montant total de 45 milliards d'euros.
- Depuis 2005, les ventes en ligne de produits et de services ont augmenté en moyenne de 26% par an contre 3% seulement d'augmentation annuelle pour la consommation finale des ménages en produits et services. Leur croissance annuelle reste à deux chiffres (+19% en 2012) même si elle tend à ralentir.
- l'offre commerciale sur Internet s'est enrichie de 17 100 nouveaux sites marchands (117 500 sites marchands actifs recensés en 2012, soit une progression encore forte de +17% sur un an)
- Les 33 millions d'acheteurs en ligne recensés en 2012 (+5% sur un an) ont dépensé en moyenne 1 400 euros au cours de l'année écoulée (soit une hausse de 14% sur un an et de 12% par an en moyenne depuis 2005).
- En termes d'emplois, les entreprises du commerce électronique employaient selon la Fevad 33900 personnes en 2010, et ont été estimés pour 2011 à 37600. L'évolution de l'emploi direct des entreprises du e-commerce est dynamique (+22% par an en moyenne entre 2006 et 2010)

Surtout, **les perspectives de croissance restent favorables pour l'avenir**. Elles seront notamment soutenues par l'adoption de plus en plus systématique de stratégies de distribution multicanal et même cross canal, dans lesquelles le e-commerce aura de toute évidence une place de première importance. Il répond aussi à des attentes fortes d'une partie des consommateurs, se diffuse rapidement auprès des nouvelles générations, et se voit renforcer par les avantages et nouveaux services toujours plus pertinents permis par les évolutions technologiques (tout ce qui concerne la « réalité augmentée » en est un bon exemple).

**Les perspectives d'évolution de l'emploi sont également extrêmement favorables.** Selon les scénarios prospectifs établis dans le cadre du CEP, la hausse globale des emplois salariés directs<sup>31</sup> (en ETP) entre 2011 et 2015 est estimée dans une fourchette comprise entre +20900 (+56%) dans le scénario « low cost » et +22000 (+58%) dans le scénario « tendanciel ». Mais des variations fortes sont attendues selon les régions : le gain est estimé autour de +9000 salariés en région Nord Pas-de-Calais, +5000 en Ile-de-France, +1300 dans les régions du Sud-Ouest et +2000 dans celles du Sud-Est. Des emplois induits (indirects) seront également créés : en 2015, le total des emplois directs et indirects générés par les entreprises du e-commerce dépasserait ainsi les 100 000 salariés, pour osciller entre 102 800 (scénario 2 - Low cost) et 104 600 salariés (scénario 1 - Tendanciel).

Il importe aujourd'hui de permettre au secteur professionnel du e-commerce de poursuivre son développement, en mettant en œuvre les actions d'accompagnement nécessaires sur le plan de l'emploi et de la formation professionnelle, et plus largement des « ressources humaines ».

---

<sup>31</sup> Intégrant des transferts possibles d'emplois de retailers ou VADistes vers le e-commerce.

### **2.6.2 Concrétiser un plan d'action**

Il s'agit de sensibiliser et d'impliquer activement les entreprises du secteur aux évolutions prospectives de l'emploi et des métiers identifiées, et d'instaurer le dialogue avec les acteurs de l'accueil –information –orientation, les intermédiaires de l'emploi, les acteurs de la formation initiale et de la formation professionnelle tout au long de la vie, afin de favoriser les infléchissements nécessaires de l'offre de formation au regard des besoins.

Enfin, les enjeux prospectifs « Ressources Humaines » mis en évidence au cours de ce Contrat d'Étude Prospective ont permis de révéler l'importance des changements à venir, en termes d'emplois et de métiers. Les pistes de travail avancées au terme de l'étude sur le volet de la «gestion des ressources humaines et des compétences » doivent permettre aux entreprises du secteur d'anticiper et de préparer les changements à venir.

### 3 DESCRIPTIF DES SPECIFICITES PAR SCENARIO

---

Comme nous l'avons déjà précisé, les scénarios sont peu discriminants dans leur lien avec l'emploi, donc les préconisations transversales ont été privilégiées. Seulement quelques spécificités sont mises en avant.

#### 3.1 Spécificités du scénario « tendancier »

Le scénario tendancier met l'accent sur le développement des petites structures proposant des sites marchands diversifiés. Sachant que 91% des sites marchands emploient chacun entre 1 et 5 employés<sup>32</sup>, on voit que les petits sites peuvent constituer un vecteur d'emploi important à condition que ces structures puissent trouver un environnement économique pérenne. Étant moins sujets à la concurrence des grands sites du e-commerce car positionnés sur des niches, sur des services locaux, sur des échanges de biens et services (logement par exemple), ils ont néanmoins besoin d'être accompagnés pour monter des plans de financement, pour recruter un professionnel, pour sécuriser les processus logistiques, etc. Pour ces différentes raisons, il y a aura un besoin renforcé d'accompagnement des auto-entrepreneurs.

Des actions d'information plus ciblées, en direction des réseaux AIO, de Pôle emploi, des élèves et étudiants, seraient à faire pour anticiper les perspectives de créations importantes et favoriser l'orientation vers tous les métiers spécifiques, particulièrement « favorisés » dans ce scénario, dans lequel cinq familles profiteront essentiellement de la hausse de l'emploi : Communication et marketing, Commercial et relation client, Conception, interface et création numérique, Production et gestion de contenu.

#### 3.2 Spécificités du scénario « low-cost »

Dans le scénario « low-cost », l'effet d'entraînement des sites de e-commerce leaders (de par la richesse de leur catalogue de produits et la compétitivité des prix liée au volume des ventes) aura des conséquences fortes sur les autres acteurs du commerce. Dès aujourd'hui, les enseignes qui n'ont pas d'offre en ligne subissent très durement la concurrence de l'ensemble des acteurs déjà présents sur internet.

Les mobilités internes de salariés seront renforcées dans ce scénario par rapport au scénario « tendancier » pour développer plus rapidement la présence des entreprises auprès des e-consommateurs, mais aussi pour alléger les effectifs sur les canaux de distribution traditionnels. Le flux d'embauche externe sera moins important que dans le scénario 1 et portera plus fortement sur la reconversion de salariés pour réduire le nombre de licenciements qui pourraient être nécessaires compte tenu de la pression très forte sur les prix.

---

<sup>32</sup> Enquête Oxatis/KPMG 2012 : le profil du e-commerçant

Dans ce scénario, les métiers pour lesquels sont anticipés les plus fortes progressions sont différents : technologie de l'information, supply chain / logistique et autres métiers (fonction support). Informer plus spécifiquement les étudiants de ces domaines pourrait favoriser leur orientation ultérieure vers le secteur du e-commerce et prévenir ou réduire d'éventuelles difficultés de recrutement.

## ANNEXES

---

### ANNEXE 1 : GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX TERMES UTILISES

**Click & Mortar** : entreprise qui réalise au moins 50% de son chiffre d'affaires par un réseau de boutiques physiques et le reste par Internet. Le « click » de la souris de l'ordinateur est associé « au mortier » du magasin traditionnel. Ces acteurs, issus généralement du commerce de détail, sont également nommés « Retailers ».

**Cross canal** : stratégie globale qui consiste pour un distributeur (enseigne ou marque) à concevoir la distribution de ses produits ou services au travers de la **complémentarité des différents canaux utilisés** : magasin physique traditionnel, Internet, vente à par correspondance, etc.

**Drive** : modèle de vente sur Internet de produits alimentaires et de biens de grande consommation qui consiste à commander les produits en ligne et à retirer les achats sur le parking d'un supermarché ou d'un entrepôt dédié.

**Économie d'échelle** : gains de productivité / réduction de coûts générés par l'augmentation de la production de l'entreprise ; les coûts de production augmente moins vite que la production.

**Économie d'envergure** : gains de productivité / réduction de coûts générés par la diversification de l'activité de l'entreprise ; les coûts de production sont répartis sur plusieurs productions ou activités (exemple : la distribution de biens culturels et de produits de l'habillement peut être réalisée à partir d'un même entrepôt).

**Économie de la fonctionnalité** : « l'économie de la fonctionnalité vise à substituer à la vente d'un bien la vente d'un service ou d'une solution intégrée remplissant les mêmes fonctions que le bien, voire des fonctions élargies, tout en consommant moins de ressources et d'énergie et en créant des externalités environnementales et sociales positives. »<sup>33</sup> Par exemple, l'achat traditionnel d'une automobile serait remplacé par l'achat d'un service de mobilité, répondant à l'ensemble des besoins de déplacement d'un ménage (quotidien, occasionnel, vacances, etc.).

**Low cost** : modèle économique qui consiste à réduire au minimum les coûts de l'entreprise afin de vendre à prix bas (compétitivité prix)

**Multi canal** : modèle de distribution qui consiste pour l'entreprise (enseigne ou marque) à utiliser différents canaux de vente : magasin physique traditionnel, vente à distance, vente en ligne, etc.

**Pure Player** : entreprise qui réalise au moins 80% de son chiffre d'affaires sur Internet.

**VADiste** : entreprise qui réalise au moins 50% de son chiffre d'affaires par la vente à distance (commandes téléphoniques, courrier).

---

<sup>33</sup> Définition proposée par l'encyclopédie en ligne Wikipedia : <http://fr.wikipedia.org>

## Table des illustrations

### TABLE DES FIGURES

|   |    |
|---|----|
| Figure 1 : Les chiffres clés des ventes et achats en ligne en France de 2005 à 2012 (indice 100 = 2008) .....   | 7  |
| Figure 2 : Part des internautes ayant acheté ou commandé en ligne au cours des six derniers mois selon le marché.....   | 9  |
| Figure 3 : Évolution du nombre de sites marchands actifs en France de 2005 à 2012 .....   | 11 |
| Figure 4 : Évolution du montant des ventes en ligne de produits et de services de 2005 à 2012 .....   | 12 |
| Figure 5 : Évolution de l'emploi salarié ETP dans le secteur de la VAD (NAF 4791) selon l'INSEE et de l'emploi direct dans les entreprises du e-commerce selon la FEVAD ..... | 19 |
| Figure 6 : Répartition des effectifs dédiés aux activités de commerce en ligne selon les familles de métiers ....   | 21 |
| Figure 7 : Évolution de l'emploi au cours des deux dernières années par famille de métiers dédiés aux activités de commerce en ligne (en % du nombre d'entreprises) .....     | 22 |
| Figure 8 : Évolution au cours des deux dernières années des emplois dédiés aux activités de e-commerce selon le type d'acteurs (en % du nombre d'entreprises) .....           | 23 |
| Figure 9 : Pourcentage d'entreprises déclarant sous-traiter certaines prestations liées au e-commerce.....  | 24 |
| Figure 10 : Pourcentage d'entreprises déclarant sous-traiter certaines prestations liées au e-commerce (par type d'acteur) .....  | 24 |
| Figure 11 : Pourcentage d'entreprises déclarant sous-traiter certaines prestations liées au e-commerce (par taille) .....   | 25 |
| Figure 12 : Domaines sous-traités .....   | 25 |
| Figure 13 : Domaines sous-traités selon la taille de l'entreprise (en % des répondants oui à la sous-traitance).....  | 26 |
| Figure 14 : Motif du recrutement .....  | 50 |
| Figure 15 : Niveau de recrutement habituel .....  | 50 |
| Figure 16 : Répartition des formations diplômantes ou certifiantes associées au e-commerce.....   | 52 |
| Figure 17 : Projection de l'activité et des emplois des entreprises du e-commerce à l'horizon 2015 (base 100 = 2006) .....  | 90 |

### TABLE DES TABLEAUX

|  |    |
|--|----|
| Tableau 1 : Principaux marchés du commerce électronique en France en 2011.....   | 8  |
| Tableau 2 : Classement des 50 premiers sites marchands français selon le chiffre d'affaires 2011 .....   | 10 |
| Tableau 3 : Répartition des entreprises ayant répondu à l'enquête du CEP 2013 par type d'acteur et par tranche de taille du chiffre d'affaires en 2011 ..... | 18 |
| Tableau 4 : Répartition des effectifs dédiés aux activités de commerce en ligne selon la taille de l'entreprise .....  | 21 |
| Tableau 5 : Analyse des recrutements en 2012 par familles professionnelles.....  | 46 |
| Tableau 6 : Les recrutements dans les entreprises de moins de 100 salariés.....  | 47 |
| Tableau 7 : Les recrutements dans les entreprises de 100 salariés et plus .....  | 47 |
| Tableau 8 : Recrutements réalisés ou envisagés d'ici fin 2012 .....  | 49 |
| Tableau 9 : Formations diplômantes ou certifiantes associées au e-commerce.....  | 52 |
| Tableau 10 : Nombre de stagiaires dans les formations diplômantes ou certifiantes du e-commerce en 2011 .  | 52 |
| Tableau 11 : Effectifs en dernière année de formation (2011/2012 ou 2012/2013) .....   | 66 |
| Tableau 12 : Le lien formation-emploi : les hypothèses de flux sortants vers les familles professionnelles du e-commerce .....                               | 68 |
| Tableau 13 : Rapprochement entre les flux de formés, la structure de l'emploi et celle des besoins de recrutements en 2012.....                              | 69 |
| Tableau 14 : Comparaison des flux de formés et des déclarations de recrutements 2012.....  | 70 |
| Tableau 15 : Les dimensions du scénario tendanciel.....  | 76 |
| Tableau 16 : Les dimensions du scénario « low cost » .....   | 78 |
| Tableau 17 : Récapitulatif des trois étapes de la projection quantitative des emplois des entreprises du e-commerce à l'horizon 2015 .....                   | 89 |

|   |    |
|---|----|
| Tableau 18 : Projection quantitative des emplois des entreprises du e-commerce par famille de métiers et par scénario à l'horizon 2015.....                               | 91 |
| Tableau 19 : Évolution des emplois dans les principales régions d'implantation des entreprises de la vente à distance et du e-commerce (NAF 4791) entre 2011 et 2015..... | 92 |
| Tableau 20 : Intentions de recrutement selon le type d'acteur .....   | 93 |
| Tableau 21 : Intentions de recrutement selon la taille de l'entreprise .....  | 93 |
| Tableau 22 : Métiers à recruter au cours des 3 prochaines années.....   | 94 |
| Tableau 23 : Les besoins en formation liés à l'évolution de l'emploi.....   | 96 |
| Tableau 24 : Les besoins de formation exprimés par les employeurs.....  | 98 |