



CONTRAT D'ÉTUDE PROSPECTIVE DES MÉTIERS DU E-COMMERCE Synthèse – Juin 2013

◆ Champ de l'étude

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.).

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, 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.).

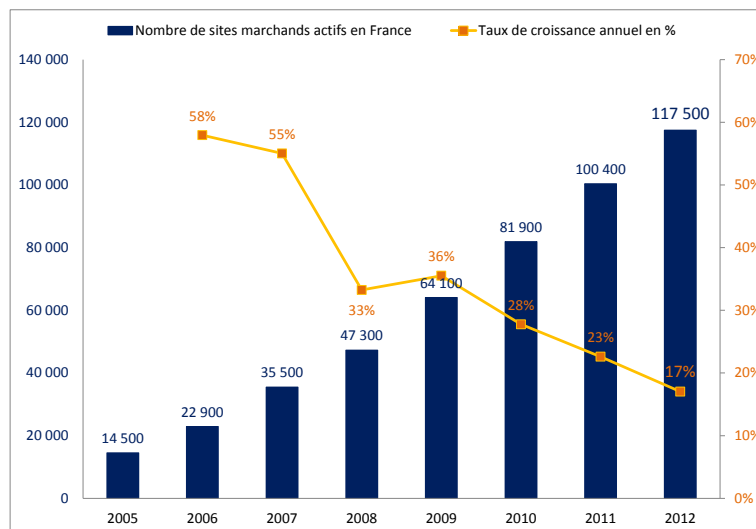
Selon l'enquête menée dans le cadre du CEP, les « Pure Players », qui réalisent l'essentiel de leurs ventes via Internet, représentent 45% des entreprises du secteur. Suivent les « Click & Mortar » ou « Retailers » (23%) qui réalisent une grande partie de leurs ventes en magasins et le reste par Internet. Les entreprises dont les ventes à distance restent majoritairement par téléphone et par courrier représentent 20%.¹

¹ Les cabinets Geste et Credoc ont interrogé un panel entreprises sur les caractéristiques de leur activité E-commerce. A partir des réponses d'une centaine d'entreprises, une répartition par type d'acteur a été réalisée (6% ont répondu « autres »).

◆ Un secteur en croissance

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 », enseignes du commerce de détail ou encore professionnels de la vente par correspondance.

Evolution du nombre de sites marchands actifs en France de 2005 à 2012



Source : Graphique réalisé par le CREDOC à partir des données 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, selon la FEVAD.

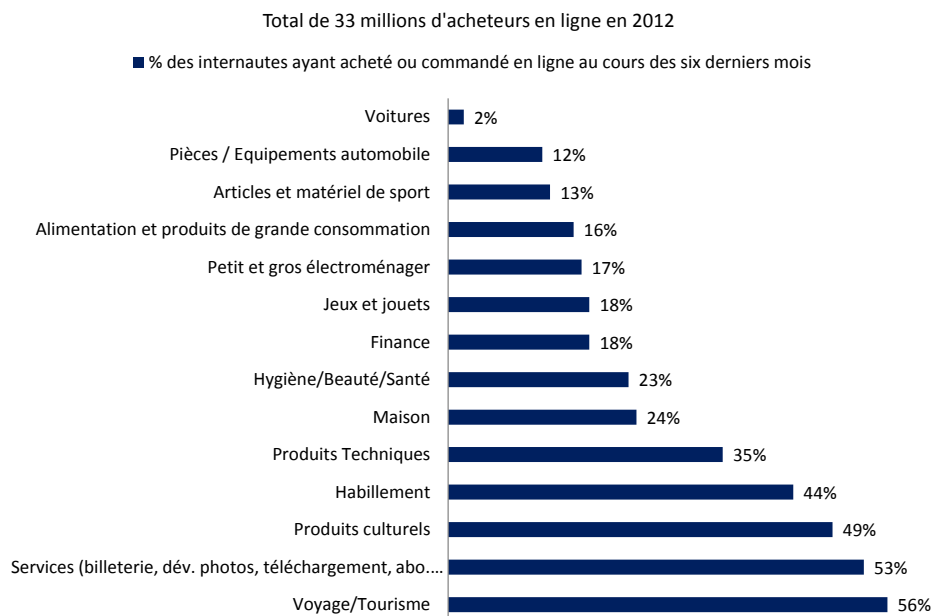
Depuis 2005, les ventes en ligne de produits et de services ont augmenté en moyenne de 26% par an tandis que la consommation finale des ménages en produits et services a augmenté de 3% en moyenne annuelle.

Six marchés de biens et services concentrent environ les trois quarts des ventes en ligne aux particuliers :

- e-tourisme,
- produits techniques (électroménager, télécoms, électronique grand public, photographie, micro-informatique),
- textile, accessoires, chaussures,
- ameublement, décoration,
- produits culturels,
- alimentation.

Le « e-tourisme » est le premier marché du commerce électronique en termes de pénétration auprès des Internautes (56%) mais aussi en valeur, avec un montant de 11,8 Mds d'euros en 2012 (estimation FEVAD), soit près de 35% du total des ventes en ligne. Il représente près de 20% de l'ensemble du marché tourisme-voyage (IFM, GFK, Precepta estimations 2011 pour la FEVAD). Les produits culturels forment le deuxième marché phare du e-commerce avec 18% du marché français des produits culturels (selon la même source).

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

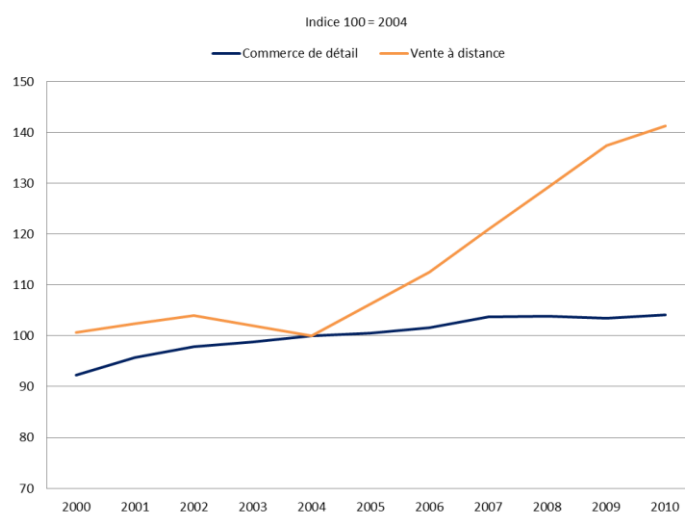


Source : Graphique réalisé par le CREDOC à partir des données FEVAD

◆ Les effectifs salariés de croissance

L'essor des activités de commerce électronique a alimenté la dynamique de l'emploi. Alors que dans l'ensemble du commerce de détail l'emploi salarié a progressé de 1% par an en moyenne au cours de la décennie écoulée (pour atteindre près de 1 700 000 salariés en 2010), les entreprises de la vente à distance (APE 4791) ont vu leur effectif salarié augmenter de 6% par an en moyenne depuis 2004 (soit une hausse de plus de 10 000 salariés sur la période). En 2010, l'Insee dénombrait ainsi près de 36 000 salariés dans le secteur de la VAD. Selon les données de la FEVAD, l'emploi direct dans les entreprises du e-commerce est passé de 15 500 en 2006 (étude Benchmark Group) à 33 900 en 2010 (étude Asterès).

**Evolution de l'emploi salarié dans le secteur du commerce de détail (APE 47)
et dans le secteur de la vente à distance (APE 4791) de 2000 à 2010**

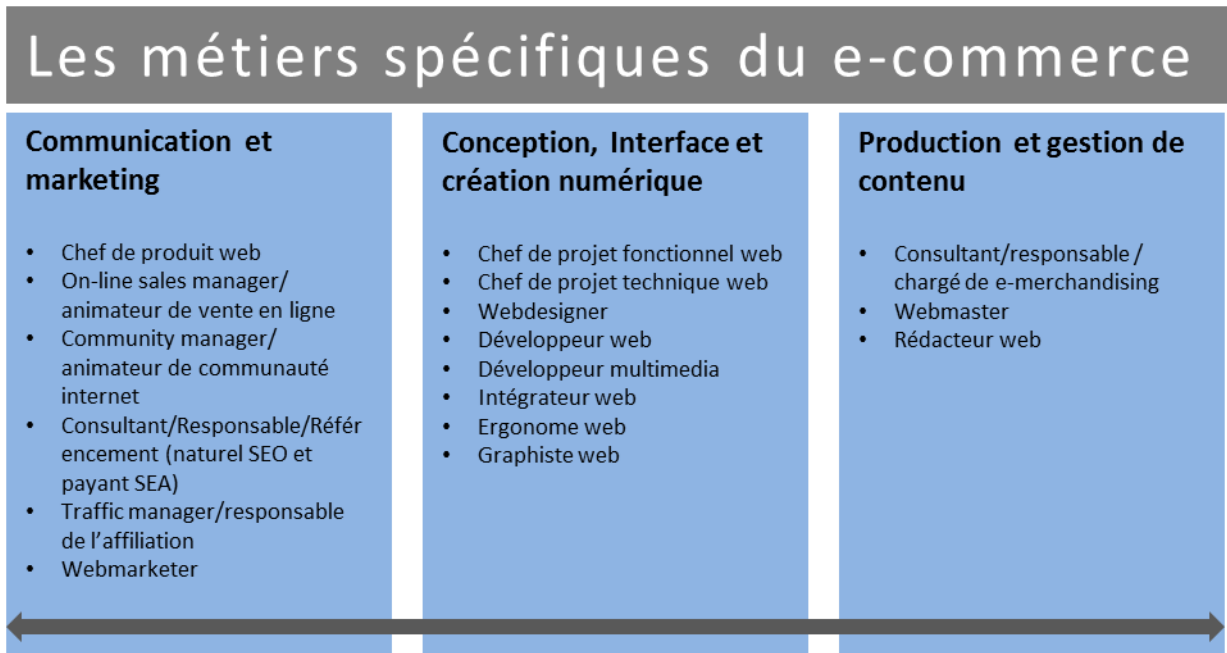


Source : Graphique réalisé par le CREDOC à partir des données Insee

L'année 2004 marque un net rebond de l'évolution de l'emploi dans le secteur de la vente à distance qui rend compte de l'impact positif de l'essor du commerce en ligne sur l'emploi salarié.

◆ De nombreux métiers spécifiques du e-commerce

Les métiers dits « spécifiques » sont essentiellement concentrés dans les familles professionnelles « Communication et Marketing », « Conception, Interface et création numérique », « Production et Gestion de contenu ». Mais d'autres métiers non spécifiques sont néanmoins présents dans les organisations du e-commerce.

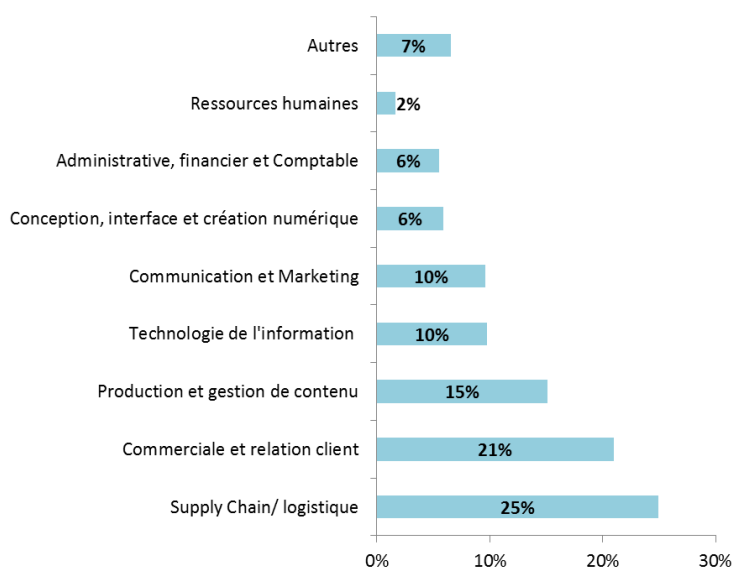


◆ Des emplois présents dans de multiples activités

Les résultats de l'enquête³ montrent que **trois familles de métiers concentrent 60% des effectifs** qui se répartissent comme suit :

- métiers de la logistique/supply chain (25%),
- métiers du commerce et de la relation client (21%),
- métiers de la production et de la gestion de contenu (15%).

Répartition des effectifs dédiés aux activités de commerce en ligne dans les entreprises ayant répondu à l'enquête CEP e-commerce selon les familles de métiers



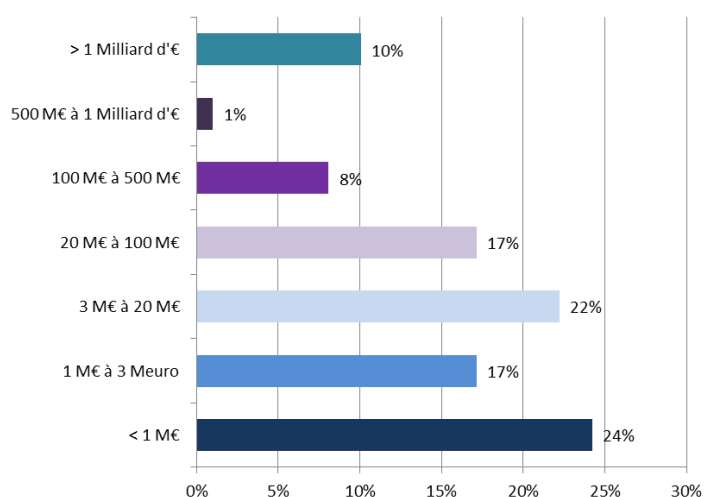
Source : CREDOC-GESTE enquête CEP e-commerce 2013

La logistique/supply chain prédomine dans les plus grandes entreprises. Dans les petites structures, les métiers du commercial et de la relation client arrivent en tête, suivi des métiers de la production et de la gestion de contenu arrivent en 2ème position pour les petites structures.

◆ Un secteur qui recrute

Dans le secteur du e-commerce, une très large majorité des entreprises interrogées réalise un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions d'euros. C'est notamment le cas de 8 « pure players » sur 10. Seulement 1 « pure player » sur 10 réalise un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros. La proportion est identique chez les « Vadistes » (10%), alors qu'un « retailer » sur deux (50%) appartient à cette catégorie.

Répartition des entreprises ayant répondu à l'enquête CEP e-commerce par tranches de chiffre d'affaires



Source : CREDOC-GESTE enquête CEP e-commerce 2013

Au cours des prochaines années, les intentions de recrutement dans les métiers du e-commerce proviennent principalement de « Pure Players » et de « Click & Mortar » (7 entreprises sur 10 sont certaines d'embaucher au cours des 2-3 prochaines années). Les « Vadistes » seront plus dans un mouvement de reconversion et de développement de compétences de leur personnel.

3 recrutements sur 4 réalisés en 2012 répondent à une création ou à un accroissement d'activité.

2 recrutements sur 3 réalisés en 2012 concernent une personne de niveau Bac +2 et plus et une exigence forte intervient quant à l'expérience professionnelle.

Les métiers qui arrivent en tête des intentions de recrutement (en % des entreprises qui envisagent de recruter) sont les suivants :

- chargé de relation client (39%),
- traffic manager (29%),
- community manager (26%),
- rédacteur web (26%),
- chef de projet / analyste fonctionnel (26%),
- animateur des ventes en ligne (25%).

◆ Deux scénarios de développement envisagés à l'horizon 2015

L'analyse prospective du commerce en ligne à l'horizon 2015 s'appuie sur les résultats du rapport du sénateur Joël Bourdin consacré au commerce électronique et publié en janvier 2012⁴. Les deux scénarios retenus pour le CEP 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 organisés dans le cadre du CEP. Chacun des deux scénarios a été validé par les professionnels rencontrés.

Scénario 1 « Un commerce « électronique » porteur d'innovations pour les consommateurs même si l'économie est en faible croissance »

Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- diffusion de la stratégie multicanal,
- logique de service rendu au client,
- compétitivité par les prix,
- offres de niche,
- offres innovantes (Internet des objets, etc.).

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.

Scénario 2 « Un e-commerce « low-cost » qui se développe dans un contexte de stagnation économique

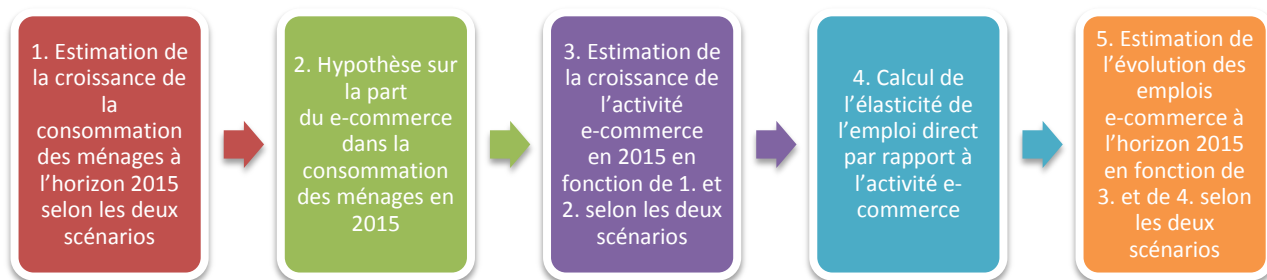
Il se distingue du scénario précédent en plusieurs points :

- optimisation de l'organisation (réduction des coûts),
- recherche de la taille critique (économie d'échelle),
- compétitivité prix.

Les ménages qui voient diminuer leur pouvoir d'achat réduisent leurs dépenses de consommation, ce qui engendre un mouvement de baisse générale des prix. Le commerce électronique s'oriente donc vers une offre « low cost ».

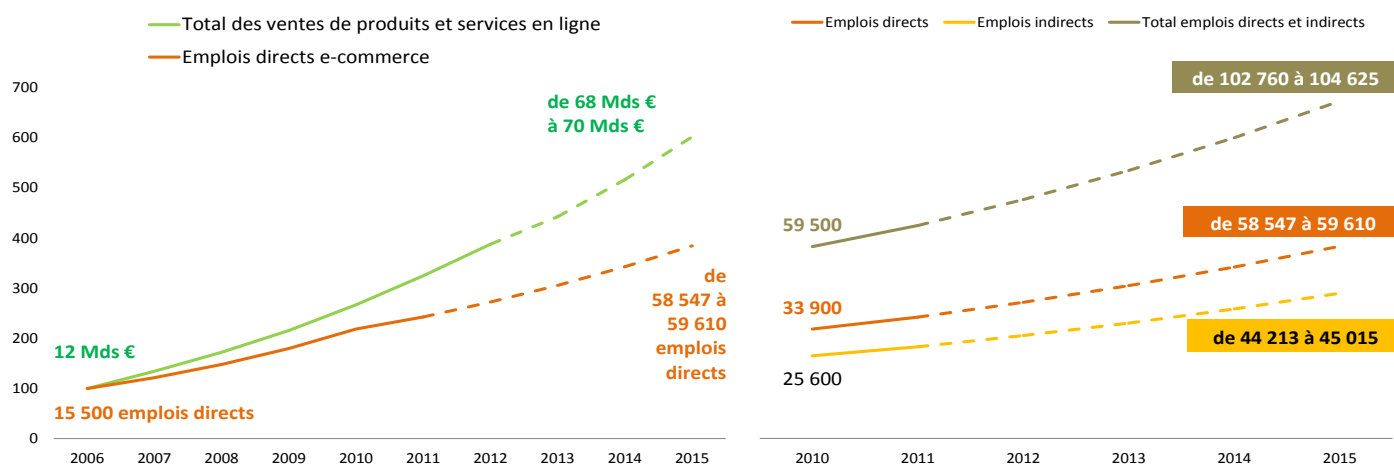
⁴ BOURDIN, J. (2012), *Rapport d'information sur le commerce électronique*, n° 272, Délégation sénatoriale à la prospective, enregistré à la Présidence du Sénat le 18 janvier 2012.

Evaluation quantitative des emplois à l'horizon 2015 : Une méthodologie en cinq étapes



En 2015, les entreprises du e-commerce devraient compter près de 60 000 emplois directs et réaliser un chiffre d'affaires total de l'ordre de 70 Mds d'euros. Le total des emplois directs et indirects générés par les entreprises du e-commerce devrait dépasser les 100 000 salariés.

Projections des emplois directs et de l'activité e-commerce à l'horizon 2015



Source : CREDOC à partir des données FEVAD

Selon les scénarios, la structure de l'emploi par familles de métiers (répartition en % du poids des différentes familles) résulte d'hypothèses différentes :

- elle est calée sur la répartition par familles de métiers observée aujourd'hui dans les entreprises de plus de 100 salariés pour le Scénario Low Cost, plus favorable aux grandes entreprises,
- elle se situe à un niveau intermédiaire entre des entreprises < 100 salariés et > 100 salariés pour le Scénario Tendancier, plus favorable aux plus petites structures que le précédent.

Evaluation quantitative des emplois à l'horizon 2015, par famille de métier et par scénario

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-GESTE CEP e-commerce 2013

Les résultats de ces projections font apparaître des différences significatives par famille selon les scénarios (tableau ci-dessus).

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%).**

♦ Une offre de formation au e-commerce post-bac

Les informations présentées sont issues de diverses sources⁵, afin de recenser les formations « initiales » et les formations continues diplômantes ou certifiantes spécifiques au e-commerce. Les formations prises en compte ont été ciblées via la recherche de certains mots clés dans leurs intitulés (exemples : e-commerce, e-business, digital...).

Ont été privilégiées les certifications :

- à dominante commerce, communication et marketing, gestion de contenus,
- en excluant les formations techniques (purement informatiques) ou très généralistes (ex. « création de sites web »).

⁵ RNCP, Onisep, Cereq (base Reflet), sites internet Fevad et SNVAD, fichiers de formation continue de Forco.

Un recensement des formations accessibles en formation initiale ou en alternance a été effectué dans 4 régions principales : Ile-de-France, Rhône-Alpes, PACA, Nord Pas de Calais. **58 écoles ont été identifiées, proposant des formations spécifiques aux métiers du e-commerce :**

- 36 en Ile-de-France,
- 10 dans le 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),
- bac + 3 (Licences pro, diplômes d’école spécialisée Web de type Bachelor),
- bac +5 (Masters pro, recherche ou « indifférenciés » d’universités, mastères spécialisés, MBA, diplômes d’écoles de commerce, diplômes d’école spécialisées Web).

Nous disposons des flux de formés (effectifs en dernière année de formation) pour une cinquantaine d’organismes de formation soit près de 85% des écoles recensées dans les 4 régions. Ceci représente un peu plus de 80 certifications (quelques écoles ayant répondu de manière groupée pour toutes leurs filières de formations aux métiers du e-commerce, en flux annuels).

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%
TOTAL	1374	1788	224	28	3414	100%
%	40%	52%	7%	1%	100%	

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 ¾ du total⁶,
- bac+5 et plus (niveau I) d’autre part (dont on peut estimer le poids entre ¼ et 1/3 du total des formés).

En tendance, on voit 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.

⁶ En tenant compte d’une possible sous-représentation des formations de niveaux bac +2 dans le recensement par rapport à la réalité.

Ces écoles forment **près de 3400⁷ élèves ou stagiaires en dernière année de formation**. 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.

◆ Les préconisations

Les 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 (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. De ce fait, les préconisations ont été traitées principalement de manière transversale.

⁷ Ces flux n'intègrent pas les effectifs – en cours de recrutement – de la nouvelle « Ecole 42 » (1000 étudiants sont prévus), dont la vocation est plus large que le e-commerce stricto sensu.

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'Etat (Directe, 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.

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.

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 terme 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.

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.

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'Etude 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. Etablir 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.

6. Engager une nouvelle dynamique autour de la contractualisation d'objectifs partagés

- ***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 directs⁸ (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 ».

- **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'Etude 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.

⁸ Intégrant des transferts possibles d'emplois de retailers ou VADistes vers le e-commerce.

Les 2 scénarios prospectifs différents apportent des nuances 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.