



A M B R O I S E
B O U T E I L L E
E T A S S O C I E S

MINISTÈRE DE
L'ÉCOLOGIE, DU
DÉVELOPPEMENT
DURABLE, DES
TRANSPORTS ET
DU LOGEMENT

ÉTUDE SUR LES MUTATIONS
DES EMPLOIS ET DES MÉTIERS
DES SECTEURS DU
COMMERCE ET DE LA
DISTRIBUTION DANS
L'ÉCONOMIE VERTE ET
ÉQUITABLE

Rapport final

Le 16 avril 2012, N/Réf. : 1115.06

Sommaire

1. Rappel des objectifs et de la méthode	4
2. Photographie statistique du secteur	9
2.1 Caractéristiques des entreprises du secteur	10
2.2 Le profil des salariés	22
2.3 La formation initiale	32
2.4 La formation continue	37
2.5 Analyse des dynamiques et de l'attractivité du secteur	40
3. Enquête qualitative auprès des entreprises et des acteurs clés	44
3.1 Les acteurs rencontrés et les conditions de réalisation de l'enquête qualitative	45
3.2 Vision de la prise en compte des problématiques de l'économie verte et équitable selon les secteurs d'activité	56
3.3 Les impacts de l'économie verte sur les organisations ; les stratégies d'adaptation	72

3.4	Les principales évolutions constatées et attendues des métiers et des compétences liées à la prise en compte de l'économie verte et équitable	85
3.5	La vision des interlocuteurs rencontrés de la GRH, du recrutement et de la capacité de la formation à répondre aux besoins liés au développement de l'économie verte et équitable	106
4.	Les scénarios	115
4.1	Principes de construction retenus	116
4.2	Descriptif des trois scénarios	120
5.	Recommandations	131
5.1.	Rappel du rôle des scénarios dans l'élaboration des recommandations	132
5.2	Agir pour développer l'économie verte et équitable dans le commerce	135
5.3	Former aux nouvelles compétences de l'économie verte	149
5.4	Présentation synthétique des rôles des acteurs concernés	160
6.	Annexes	165

1. Rappel des objectifs et de la méthode

- 2. Photographie statistique du secteur**
- 3. Enquête qualitative auprès des entreprises et des acteurs clés**
- 4. Les scénarios**
- 5. Recommandations**
- 6. Annexes**

Le MEDDTL souhaite analyser finement les impacts du développement de l'économie verte sur l'emploi et les métiers du commerce et de la distribution

■ De nombreux enjeux de l'économie verte concernent en effet directement le commerce et la distribution :

Axes de travail économie verte dans le commerce et la distribution	Exemples illustratifs
Distribution croissante de produits respectant l'environnement	Élargissement des gammes bio, etc. Développement des écolabels et certifications
Diffusion d' informations environnementales	étiquetage énergétique, contenu carbone, éco-emballage, etc. Participation à la sensibilisation citoyenne (usages éco-rentable, lieux de dépôt après usage, etc.)
Gestion des déchets et effluents	Déconstruction/reconditionnement (« seconde vie ») des matériels électriques, électroniques, etc. (toutes filières de collecte) Traitement des eaux usées selon origine (laboratoires, poissonneries, etc.) Tri sélectif des autres déchets
Économies d'énergie et de carbone de la logistique	Optimisation des livraisons fournisseurs Gestion optimisée de la chaîne du froid (limitation des pertes)
Économies d' énergie du bâtiment	Réduction des consommations énergétiques et des émissions de gaz à effet de serre (éclairage des surfaces de vente, isolation des chambres froides, etc.) Intégration des énergies renouvelables dans la conception des bâtiments (photovoltaïque sur les toits, pompes à chaleur,...)
Rationalisation des emballages	Allègement des emballages que maîtrise le distributeur (marques propres notamment) ; nouveaux emballages réemployables ; sensibilisation des acheteurs à la réduction du coût des suremballages, etc.)
Réduction des consommables (papier, carton, plastiques, ...)	Nouvelles tendances propres à la consommation papier -Dématérialisation des bons de livraison, factures, etc. par EDI, factures électroniques -Baisse de la distribution de catalogues à domicile ? Diminution / disparition des sacs de caisse
Rationalisation géographique des emplacements des points de vente	Limitation des déplacements des clients par une politique de retour en centre ville Prise en compte des nouvelles organisations sociétales

■ Ces différents axes de travail ont des impacts plus ou moins forts sur les grandes fonctions du commerce et de la distribution et donc sur les emplois et les compétences :

Fonctions	Back Office			Front Office				Gestion immobilière
	Gestion informatique	Logistique	Achats	Laboratoires	Vente/ relation clientèle	Publicité/ communication	Vente à distance, e-commerce	
Axes de travail								
Distribution de produits respectant l'environnement								
Diffusion d'informations environnementales								
Gestion des déchets et effluents								
Économies d'énergie et de carbone de la logistique								
Économies d'énergie du bâtiment								
Rationalisation des emballages								
Réduction des consommables (papier, carton, plastiques, ...)								
Rationalisation des emplacements des points de vente								

■ *Il convient ainsi d'analyser précisément la nature de ces impacts, afin :*

- ➔ de pouvoir **préparer avec anticipation les mutations prévisibles des emplois et des compétences** (en saisissant les opportunités de créations d'emploi, en formant aux compétences de demain, etc.) ;
- ➔ **d'adapter, si utile, les modalités de mise en œuvre de l'économie verte** à ce secteur et d'en **accélérer la diffusion**.

■ *D'où l'engagement de cette étude, qui se fixe 3 objectifs prioritaires :*

- ❶ inventorer les **impacts spécifiques de l'économie verte** sur le secteur ;
- ❷ qualifier les **évolutions** afférentes de **l'emploi et des métiers** ;
- ❸ bâtir des **pistes d'actions** permettant d'en déduire les politiques et outils de soutien dans l'emploi/GRH et la formation.

Le déroulement

1. Etat des lieux et diagnostic

Etape 1.1 : Cadrage qualitatif de la problématique
Etape 1.2: Etat des lieux statistique
Etape 1.3: Rencontres d'acteurs-clé
Etape 1.4 :Entretiens avec 50 entreprises du secteur



2. Analyse des impacts

Etape 2.1 : Identification des impacts actuels de l'économie verte sur les emplois et les métiers du commerce et de la distribution et scénarios prospectifs
Etape 2.2: Elaboration de mesures préconisées pour accompagner ces impacts

1. Rappel des objectifs et de la méthode

2. Photographie statistique du secteur

3. Enquête qualitative auprès des entreprises et des acteurs clés

4. Les scénarios

5. Recommandations

6. Annexes

2. Photographie statistique du secteur

- 2.1** Caractéristiques des entreprises du secteur
- 2.2** Le profil des salariés
- 2.3** La formation initiale
- 2.4** La formation continue
- 2.5** Analyse des dynamiques et de l'attractivité du secteur

Méthodologie de traitement des indicateurs économiques et d'emploi

■ *Les traitements statistiques sont réalisés à partir des codes NAF suivants répartis par grands secteurs d'activité :*

Tableau d'équivalence entre les codes NAF et les différents secteurs du commerce (Gros et Détail)		
Commerce de gros	Intermédiaires du commerce de gros	46.1 Intermédiaires du Commerce de gros
	Biens de consommation alimentaire et produits agricoles bruts	46.2 Commerce de gros de produits agricoles bruts et d'animaux vivants
		46.3 Commerce de gros de produits alimentaires, de boissons et de tabac
	Biens de consommation non alimentaire	46.4 Commerce de gros de biens domestiques
		46.5 Commerce de gros d'équipements de l'info et de la communication
	Biens d'équipement professionnel	46.6 Commerce de gros d'autres équipements industriels
46.7 autres Commerce de gros spécialisés		
Commerce de détail	Commerce de détail en magasin non spécialisé (dont grandes distribution)	46.9 Commerce de gros non spécialisé
		47.1 Commerce de détail en magasin non spécialisé
	Alimentation en petite surface	47.2 Commerce de détail alimentaire en magasin spécialisé
		47.8 Commerce de détail sur éventaires et marchés
	Commerce spécialisé non alimentaire	47.4 Commerce de détail d'équipements de l'info et de la communication en magasin spécialisé
		47.5 Commerce de détail d'autres équipements du foyer en magasin spécialisé
47.6 Commerce de détail de biens culturels et de loisirs en magasin spécialisé		
E-commerce et vente à distance	47.7 Autres Commerce de détail en magasin spécialisé	
	47.9 Commerce de détail hors magasin, éventaires ou marchés	
Part du commerce des Industries alimentaires	Activités du commerce inscrites dans les codes Industries alimentaires	10.13B Charcuterie
		10.52Z Fabrication de glaces et de sorbets
		10.71B Cuisson de produits de boulangerie
		10.71C Boulangerie et Boulangerie-pâtisserie
		10.71D Pâtisserie
	10.82Z Fabrication de cacao, chocolat et produits de confiserie	

* *La ventilation détaillée des différents codes NAF est jointe en annexe 1.*

Pour la partie « Part du commerce des Industries Alimentaires », les données ont été incorporées quand cela était possible et sont identifiables dans le titre du graphique par « *y compris Part. Comm. Ind. Alim.* ».

Pour les données de profils, c'est la variable qui représente l'ensemble du secteur de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité provenant du « CEP Alimentation de Détail » qui a été fourni directement dans les graphiques quand cela était possible. Elle se nomme « *Art. Comm. Alim. Prox.* ».

■ *Les regroupements opérés*

- De manière à présenter synthétiquement le secteur nous avons opéré des regroupements ; c'est par exemple le cas pour la notion de « commerce de détail » ; elle vise uniquement à différencier les enseignes et types de commerces directement en contact avec le client final, de celles du secteur du commerce de gros. Comme telle la notion de « commerce de détail » utilisée



dans la majorité des tableaux statistiques ne saurait être rapprochée du « secteur de l'Artisanat et du Commerce Alimentaire de Proximité » qui est une des composantes de ce regroupement.

■ ***Remarques sur les résultats obtenus***

Les résultats statistiques qui suivent ont été établis à partir de données publiques ; les façons de comptabiliser les données peuvent en conséquence différer, notamment de celles des organisations professionnelles : il est donc normal que l'on ne retrouve pas nécessairement les mêmes chiffres.

■ La méthode convenue

- Notre méthode a été construite sur la base de l'exploitation des sources qui suivent :

Indicateurs	Sources
Contenu des métiers et des qualifications et analyse des dynamiques	
Niveau des emplois pourvus	INSEE (DADS)
Recours à l'apprentissage (âge de l'apprenti, sexe, niveau du diplôme suivi, spécialité du diplôme, nombre d'années de formation)	Education Nationale-DEPP
Recours à l'intérim	Ministère du travail -DARES
Recours aux emplois aidés	Ministère du travail-DARES
Analyse de l'appareil et de l'offre de formation professionnelle (initiale et continue) et de sa capacité à répondre aux besoins en emplois qualifiés	
Filières et réseaux d'accès à la profession	Education Nationale-DEPP + Onisep + Base Reflet du CEREQ
Pratiques des entreprises en matière de formation (somme dépensée, somme financée, actions de formation par dispositif, typologie des entreprises, des bénéficiaires)	OPCA (FORCO, OPCAD, Agefos-PME, Intergros pour les branches commerces adhérentes) - ESF
Conditions d'insertion	Ministère du travail-DARES
Flux de sortie	Ministère du travail-DARES
Recours à la VAE	OPCA
Attractivité des secteurs	
Accès des jeunes et seniors	Ministère du travail-DARES
Mixité professionnelle	INSEE (DADS)
Politique salariale	INSEE (DADS)
Parcours professionnels	Enquête Emploi
Mobilité interne/externe (taux de rotation, taux d'entrée,...)	Ministère du travail-DARES
Caractéristiques des entreprises	REE SIRENE

Les sources de données

■ Données UNISTATIS

- La clé d'entrée de cette base : information sur les **établissements** employant au moins un salarié au 31/12 de l'année N-2 (2009).
- **Sont exclus de ce champ** : les salariés de l'Etat et des collectivités locales, les salariés des établissements publics à caractère administratif, le personnel des ambassades, consulats étrangers et organismes internationaux, les salariés des secteurs agricoles et para-agricoles (champ CCMSA), les employés de maison, le personnel des entreprises publiques à caractère industriel et commercial, des régions départementales ou communales, de certaines sociétés d'économie mixte, et les intermittents du spectacle.
- Nous avons choisi d'utiliser cette base de données car elle permet de réaliser des analyses rétrospectives depuis 2000 (sur la partie typologie des établissements).
- Toutefois la base UNISTATIS ne recense que les salariés dans les établissements de minimum un salarié. C'est à dire qu'un employeur (sans salarié) ne sera pas pris en compte dans cette base.

■ Données DADS

- La clé d'entrée de cette base : information sur les **entreprises¹ et/ou établissements²** employant des salariés au 31/12 de l'année N-2 (2009) et sur le nombre de « postes »³ annexes et non annexes, tous types d'emploi (y

1 « L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens ou de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes » (INSEE)

2 « L'établissement est une unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise. Un établissement produit des biens ou des services : ce peut être une usine, une boulangerie, un magasin de vêtements, des hôtels d'une chaîne hôtelière, la « boutique » d'un réparateur de matériel informatique, etc. L'établissement, unité de production, constitue le niveau le mieux adapté à une approche géographique de l'économie » (INSEE)

3 Un poste correspond au cumul des lignes " salarié " d'un même salarié dans un même établissement. Ces lignes correspondent à des périodes d'emploi distinctes (exemple : emploi saisonnier) ou à des périodes d'emploi identiques (exemple : une ligne prime et une ligne salaire). Il est donc identifié par le couple NIR, SIRET. Un salarié ayant travaillé dans deux établissements différents au cours de l'année se retrouve dans deux postes différents.

compris les apprentis) hors chômage indemnisé, de la même année. Ces données ne permettent pas d'isoler les groupes ou les groupements d'entreprises.

- Le champ de l'exploitation des DADS par l'INSEE couvre l'ensemble des employeurs et de leurs salariés, sauf :
 - les activités extraterritoriales (division 99 de la NAF rév. 2).
 - les établissements implantés à l'étranger employant des salariés qui relèvent de la sécurité sociale française, mais exerçant leur activité hors de France.
- Les données ne sont pas fournies lorsque les croisements engendrent les cas suivants :
 - moins de 5 salariés ou postes,
 - aucun salarié (ou poste) ne doit représenter plus de 80% de la masse salariale d'une case,
 - aucune case ne doit se rapporter à moins de 3 entreprises ou 3 établissements,
 - aucune entreprise ou établissement ne doit représenter plus de 85% de la grandeur étudiée dans la case.

■ *Enquête Emploi de l'INSEE*

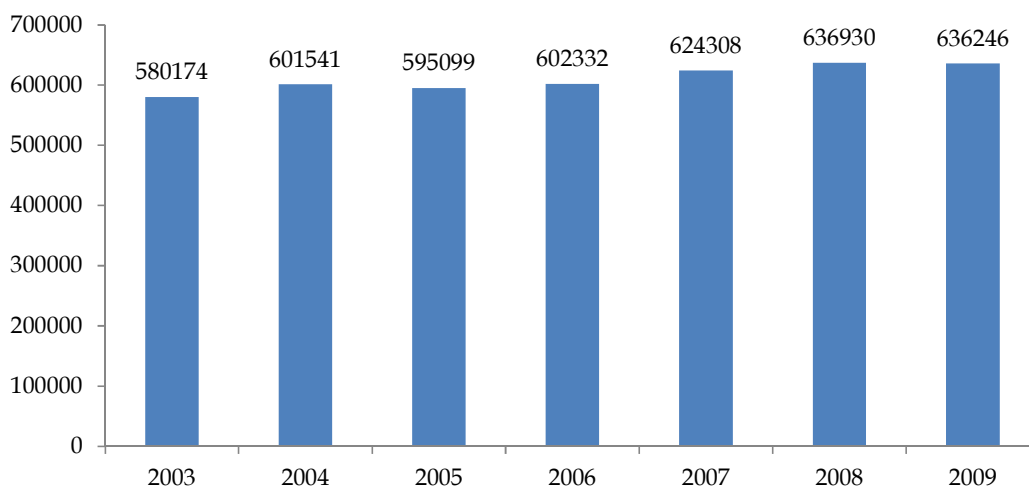
- La clé d'entrée de cette base : enquête auprès un panel de salariés N-1.
- La méthodologie de construction de ces données repose sur une enquête à partir d'un panel de la population active, redressées sur la base totale de la population active française.
- Cette base est utile sur certains indicateurs qu'aucune autre source ne traite (formation initiale des salariés de la branche en particulier), mais de manière indicative et en termes de grands volumes.

Le nombre d'entreprises du commerce et de la distribution

■ *Le commerce, un secteur économique qui demeure globalement dynamique*

- La moyenne de croissance annuelle du nombre d'entreprises entre 2003 et 2009 reste positive à 1,33%.

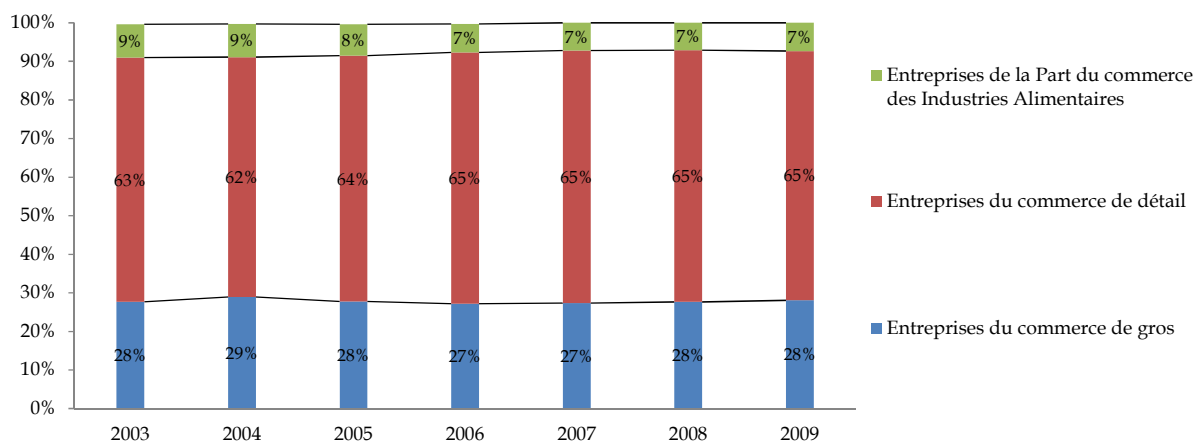
Evolution du nombre d'entreprises total (y compris Part Comm. Ind. Alim.)



Source : Unistatis - Traitement AB&A

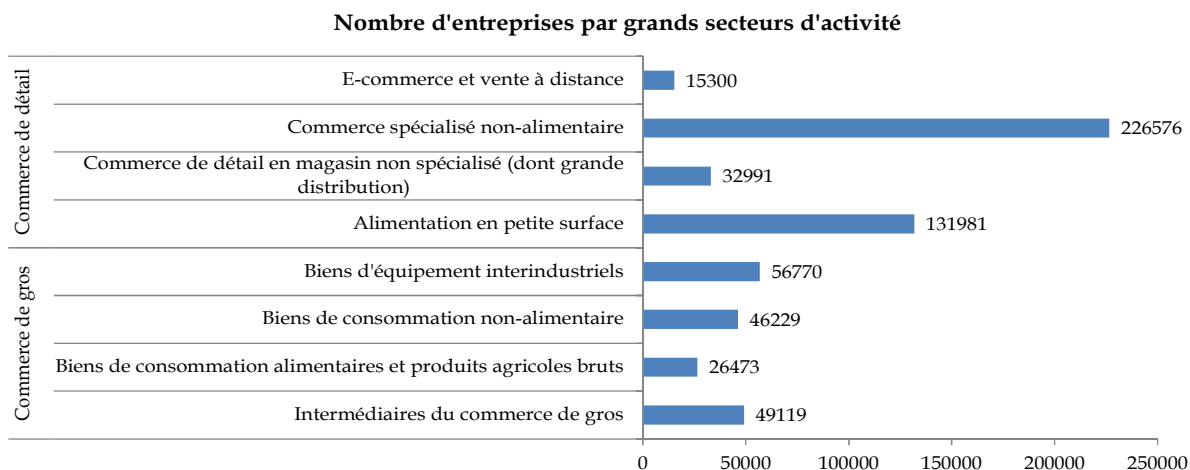
■ *La croissance du nombre d'entreprises est légèrement plus marquée dans le commerce de détail que dans le commerce de gros qui est stable et dans la part du commerce des Industries Alimentaires qui est en légère baisse*

Evolution du nombre d'entreprises entre 2003 et 2009 (y compris Part Comm. Ind. Alim.)



Source : REE/SIRENE - Traitement AB&A

- *La répartition des entreprises par secteurs d'activité est fortement représentée par le Commerce spécialisé non-alimentaire et l'Alimentation en petite surface*



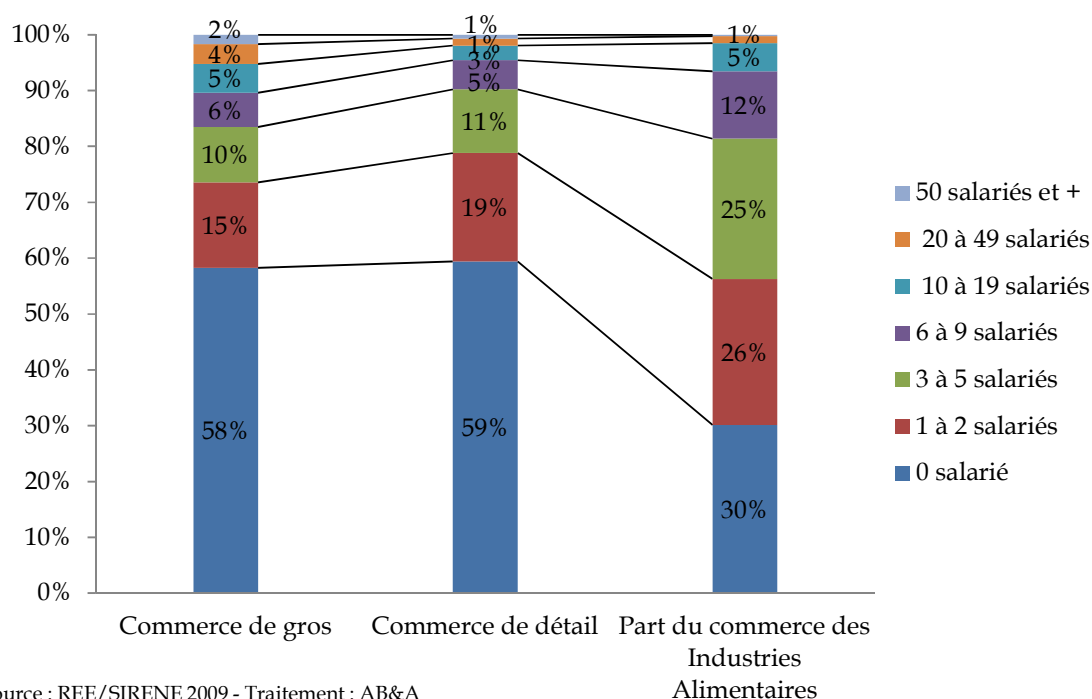
Source: REE/SIRENE 2009- Traitement AB&A

La taille des entreprises

■ *Tant dans le secteur du commerce de détail que dans celui du commerce de gros, on constate une forte dominance d'entreprises sans salarié; tous secteurs confondus près de 60 % des entreprises n'ont pas de salarié⁴*

- Les entreprises de 50 salariés et plus ne représentent que 2 % des entreprises du commerce de gros et 1 %⁵ de celles du commerce de détail.
- Les entreprises de 0 salariés de la « Part du commerce des industries alimentaires » ne représentent que 30%, ce qui s'explique par la part importante de boulangeries ayant la double fonction de fabrication et de vente ; cette situation les oblige donc à avoir un minimum de salariés.

Répartition des entreprises par la taille des effectifs (y compris Part Comm. Ind. Alim.)



⁴ Ce phénomène crée probablement une spécificité d'approche des questions environnementales dans ce secteur : la prise de conscience individuelle contribue à impacter plus la prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable.

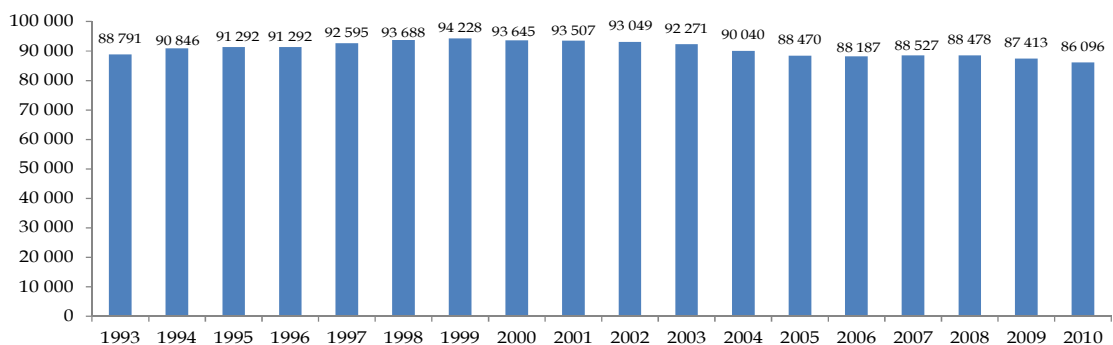
⁵ Rapporté au nombre d'entreprises du secteur, leur poids demeure cependant significatif surtout s'agissant des plus grandes enseignes.

L'évolution du nombre et de la taille des établissements employant des salariés

■ *En confirmation de la bonne résistance de l'activité du secteur de gros, le nombre d'établissements employant des salariés est quasiment stable sur longue période*

- La moyenne de croissance entre 2000 et 2010 est de -0,76%.

Evolution du nombre d'établissements du Commerce de Gros employant des salariés depuis 1993

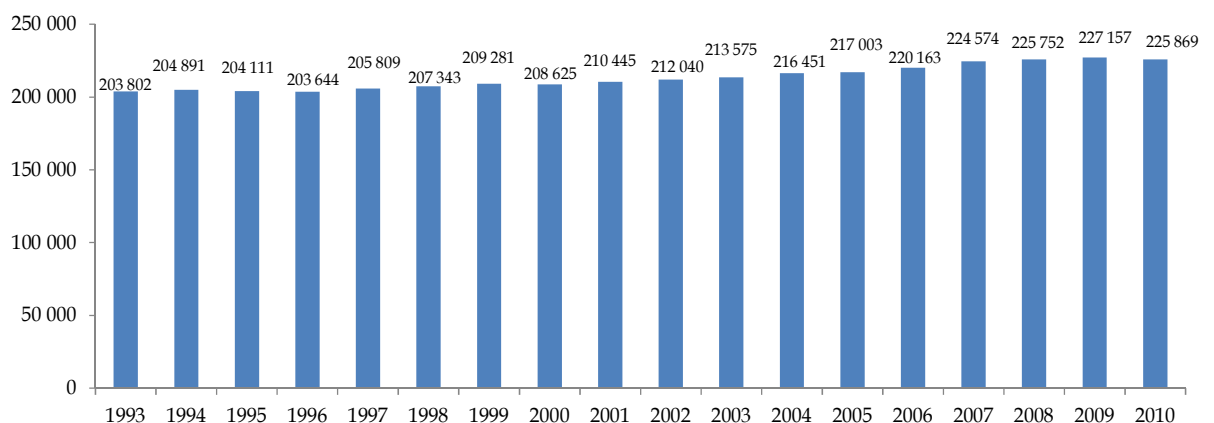


Source: UNISTATIS 2010- Traitement: AB&A

■ *Pour le commerce de détail la tendance est identique*

- La moyenne de croissance entre 2000 et 2010 est de 0,73%.

Evolution du nombre d'établissements du Commerce de Détail employant des salariés depuis 1993

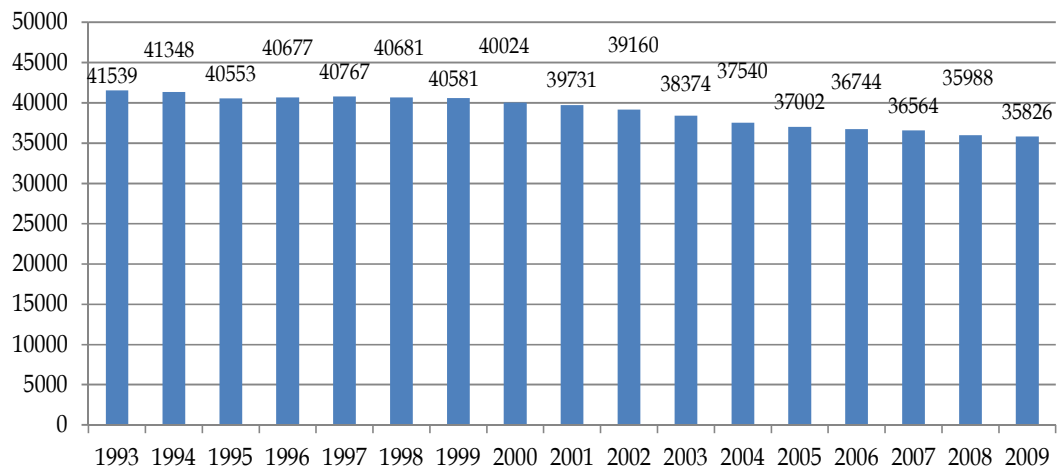


Source: UNISTATIS 2010- Traitement: AB&A

■ *Pour la part du commerce des Industries Alimentaires, la tendance est à la légère baisse*

- La moyenne de croissance entre 2000 et 2010 est de - 1%.

Evolution du nombre d'établissements de la Part du commerce des Industries Alimentaires employant des salariés depuis 1993



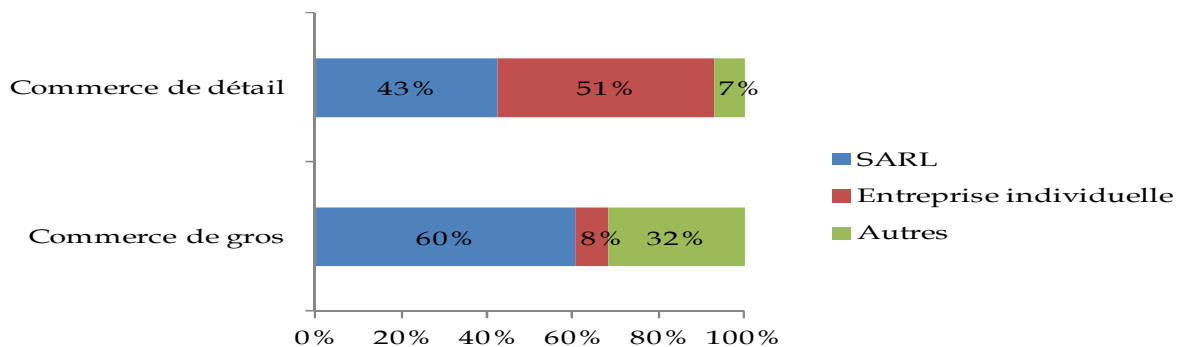
Source: UNISTATIS 2010 - Traitement: AB&A

La catégorie juridique des entreprises

■ La répartition par catégories juridiques est très contrastée entre les deux secteurs

- Dans le commerce de gros, la majorité des entreprises sont des SARL (60 %) et une faible part sont des entreprises individuelles.
- Dans le commerce de détail, les entreprises individuelles sont en revanche majoritaires (51 %) ; ce phénomène correspond au poids de celles relevant de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité qui, fréquemment, sont sans salarié ou alors avec un faible nombre.

Répartition des entreprises par catégorie juridique



Source: REE/SIRENE 2009- Traitement: AB&A

2. Photographie statistique du secteur

**2.1 Caractéristiques des entreprises
du secteur**

2.2 Le profil des salariés

2.3 La formation initiale

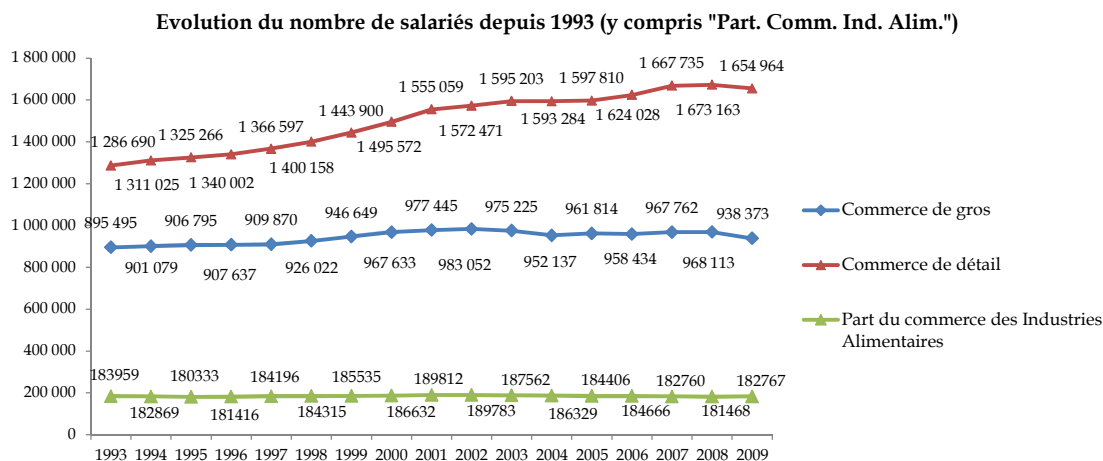
2.4 La formation continue

**2.5 Analyse des dynamiques et de
l'attractivité du secteur**

L'évolution du nombre de salariés

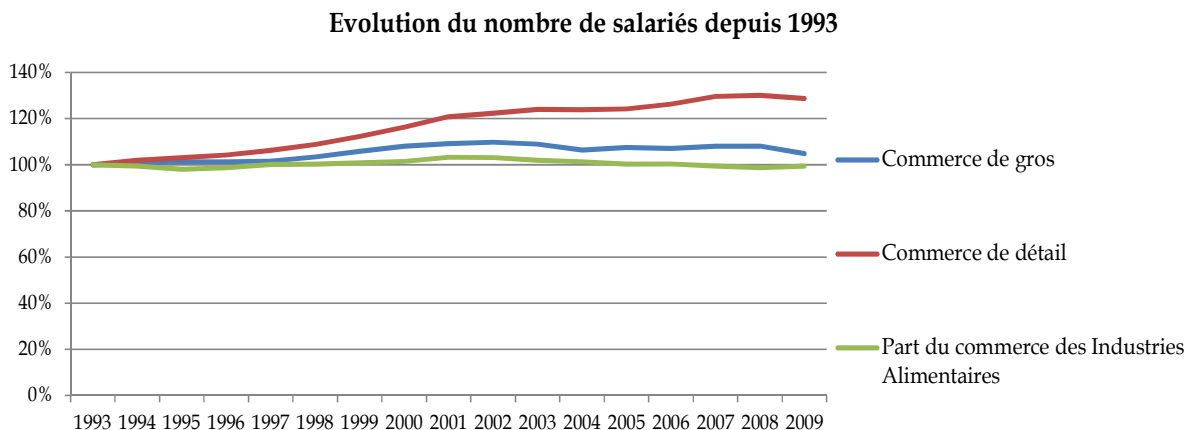
■ *Les secteurs du Commerce de Gros et Commerce de Détail ont vu leur nombre de salariés augmenter progressivement depuis 1993, un certain tassement semble cependant se dessiner à partir de 2009*

- La moyenne de croissance du commerce de gros entre 2000 et 2009 est de -0,30% et celle du commerce de détail de +1,02%.
- Une légère inflexion semble se dessiner en 2009 pour les deux secteurs (possiblement lié à la crise).
- La part du Commerce des Industries Alimentaires reste stable depuis 1993.



Source: UNISTATIS 2009- Traitement: AB&A

■ *Les secteurs du Commerce de Gros et Commerce de Détail semblent très liés économiquement au fil des périodes historiques avec, semble-t-il, un fléchissement plus rapide et plus fort du commerce de gros*



Source: UNISTATIS 2009- Traitement: AB&A

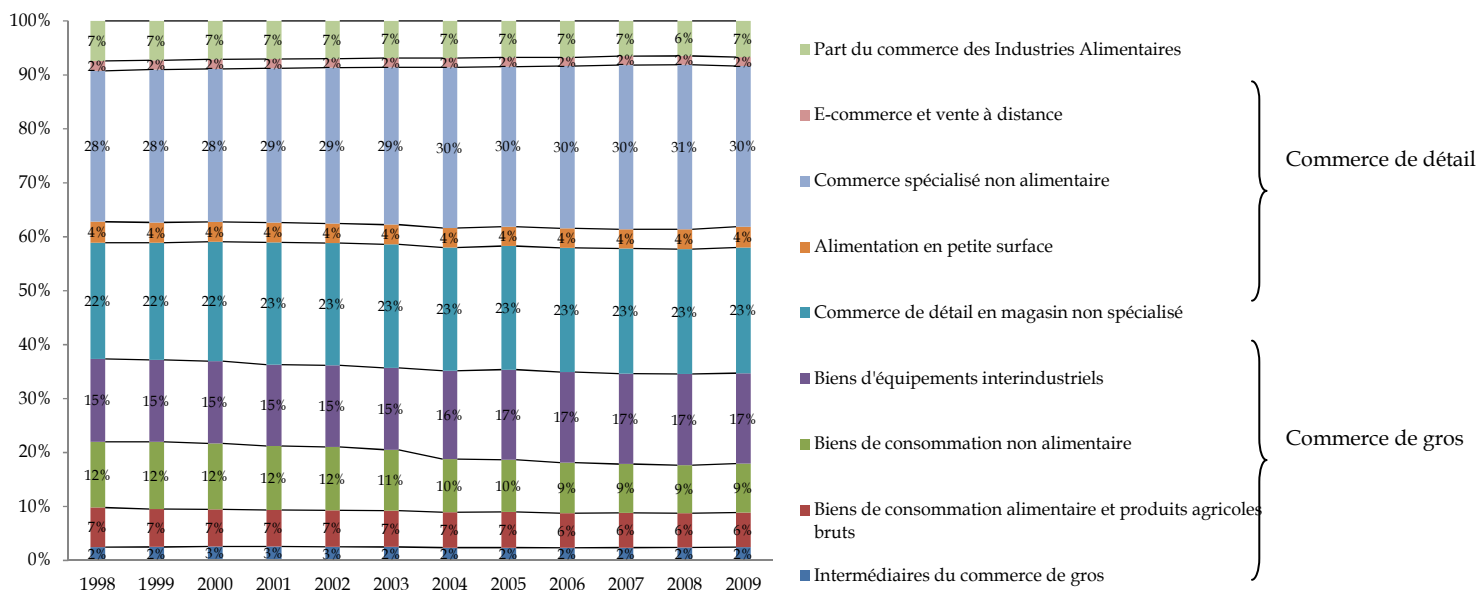
■ *En proportion du nombre d'entreprises, certains secteurs sont significativement générateurs d'emplois*

- Dans le secteur du commerce de détail :
 - le secteur du commerce de détail en magasin non spécialisé,
 - le secteur du commerce spécialisé non-alimentaire.
- Dans le secteur du commerce de gros
 - le secteur des biens d'équipement industriels.

En revanche deux secteurs le sont plus faiblement :

- Dans le commerce de gros :
 - les intermédiaires du commerce de gros.

Evolution du nombre de salariés entre 1998 et 2009

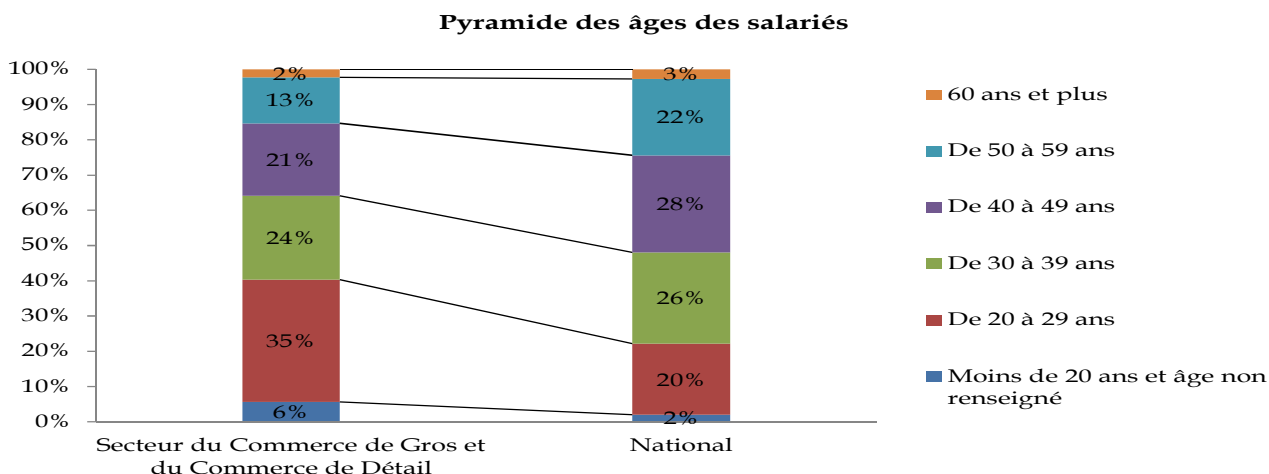


Source : Unistatis - Traitement AB&A

La composition de l'emploi par sexe et tranches d'âge

■ Le secteur du commerce est globalement un secteur où les jeunes sont très représentés

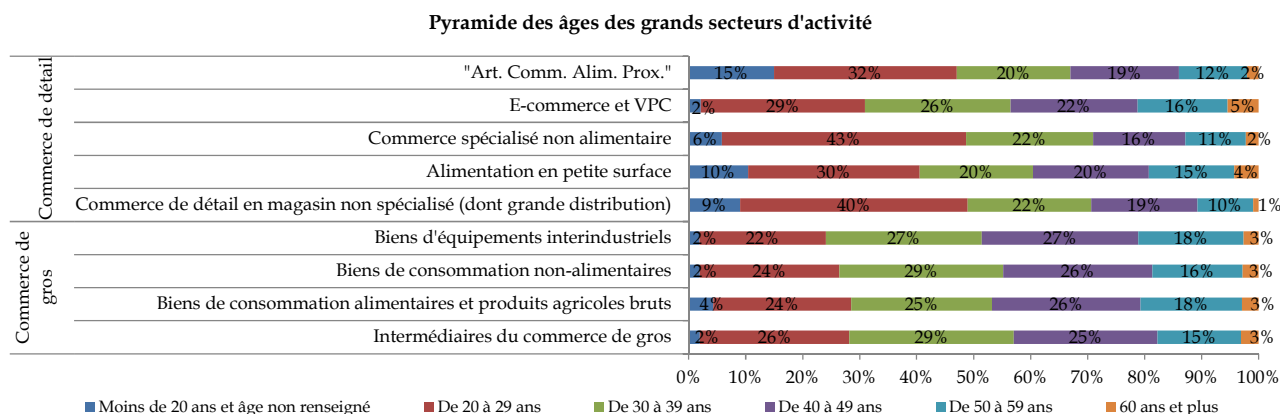
- 2/3 tiers des salariés ont moins de 40 ans (pour moins de la moitié au plan national).
- Le phénomène est particulièrement marqué pour les tranches d'âges des moins de 20 ans et des 20 - 29 ans (41 % dans le commerce, pour 22 % au national).



Source: DADS 2009 - Traitement : AB&A

■ Cependant, ce phénomène est plus marqué dans le commerce de détail

- Il est tout particulièrement important dans les secteurs du commerce spécialisé non alimentaire et du commerce de détail en magasin non spécialisé (comprenant la grande distribution) : 49 %.
- En revanche, le secteur de gros est plus proche de la moyenne nationale sur ces tranches d'âges ; la part des + de 40 ans étant conséquemment plus importante.

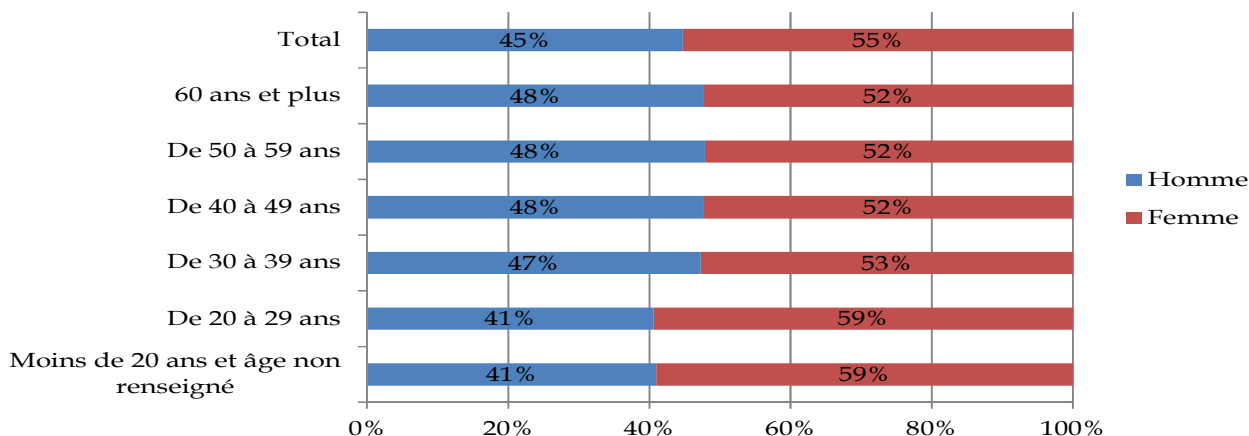


Source : DADS 2009 - Traitement AB&A

■ *Le secteur du commerce (gros + détail) est globalement largement féminisé*

- Ce constat se confirme nettement sur les tranches d'âges les plus jeunes (59%).

Répartition entre homme et femme selon la tranche d'âge

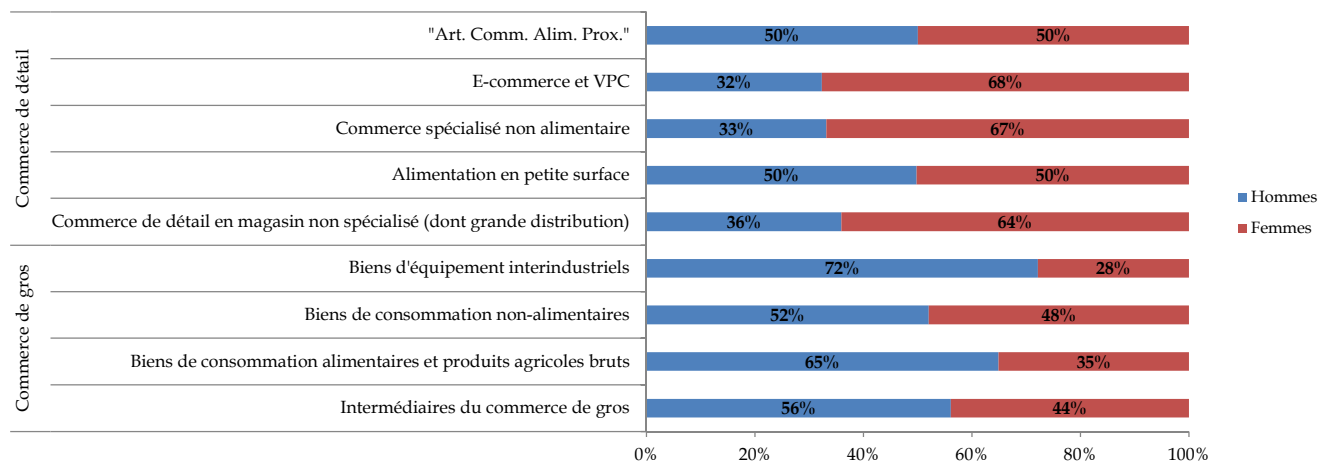


Source : DADS 2009 - Traitement AB&A

■ *Ce phénomène est sensiblement plus marqué dans le commerce de détail*

- Dans le commerce de gros, le taux de féminisation est sensiblement moindre dans les deux secteurs proche de l'agricole et de l'industriel :
 - sous-secteur des biens d'équipement industriels (28 %),
 - sous-secteur des biens de consommation alimentaires et produits agricoles bruts (35 %).

Répartition entre Homme et Femme par grands secteurs d'activités



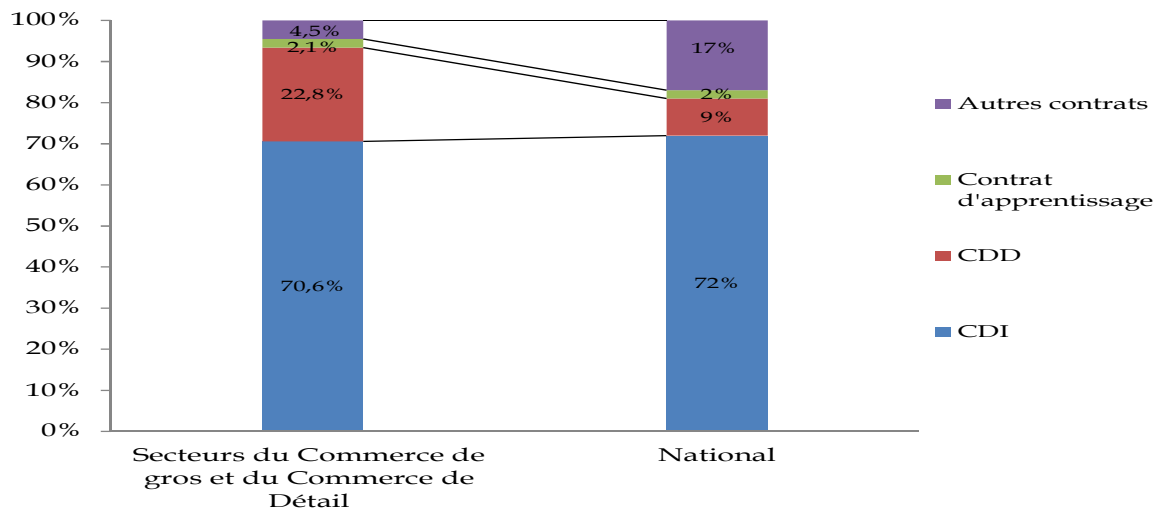
Source : DADS 2009 - Traitement : AB&A

Les types de contrats

■ *Tous secteurs confondus, la part des CDD est particulièrement importante*

- Plus du double de la moyenne nationale : 22,8 % pour 9 % au plan national.

Répartition des salariés par type de contrat de travail



Source : DADS 2009 - Traitement : AB&A

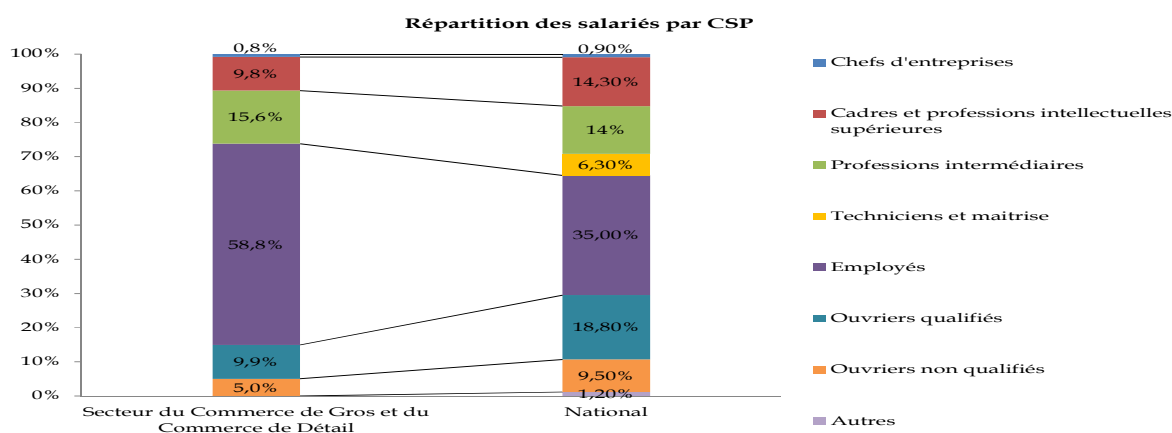
*Autres contrats : Contrat emploi jeunes, Contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE), Contrat emploi solidarité, etc.

Les catégories socioprofessionnelles des salariés

- *Tous secteurs confondus, la CSP « employés » est très fortement majoritaire et nettement au dessus de la moyenne nationale*

On notera :

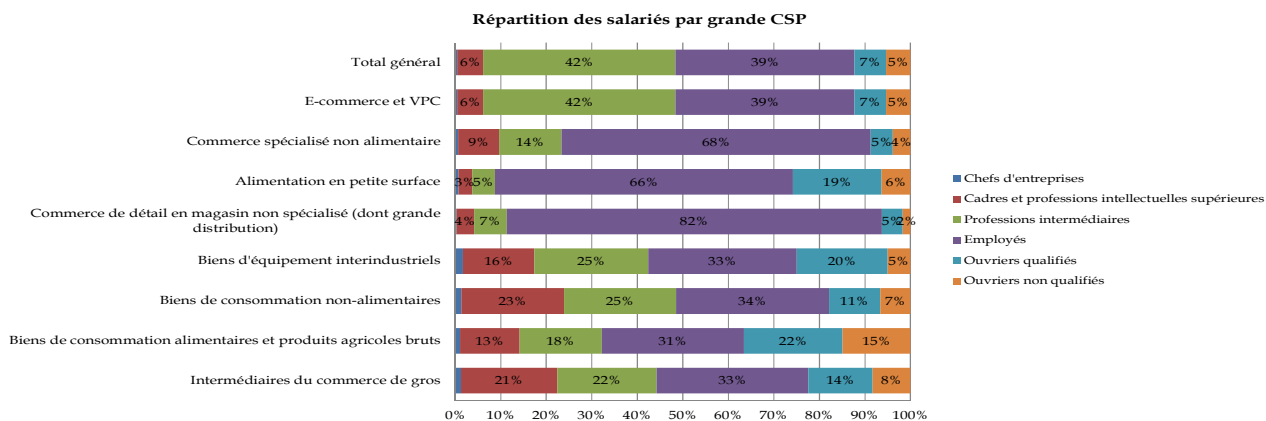
- la part faible de la CSP « techniciens et maîtrise » dans le secteur du commerce,
- et dans une moindre mesure, la part faible des cadres dans ces deux secteurs.



Source : DADS 2009 - Traitement : AB&A

- *La répartition des salariés par CSP varie cependant sensiblement entre le secteur de gros et celui de détail*

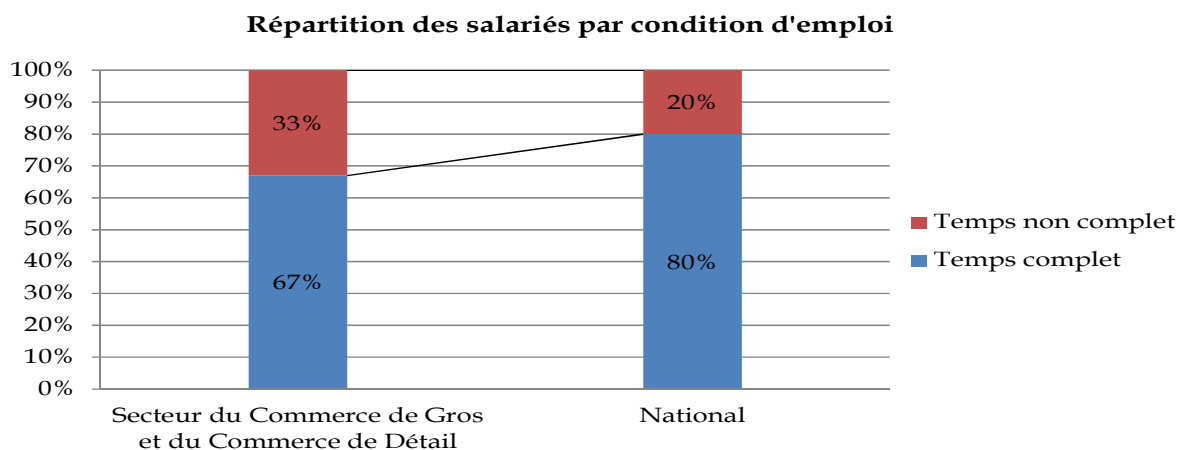
- Dans le commerce de détail, la part des employés représente l'écrasante majorité des salariés, notamment dans le « commerce de détail en magasin non spécialisé » (82 %).
- Toutefois, dans ce même secteur, la VAD a une structure de CSP assez spécifique, probablement liée au type d'activité sensiblement différente de celle du commerce traditionnel.
- Dans le commerce de gros, les cadres et professions intermédiaires occupent en revanche une part plus importante des emplois.



Les conditions d'emploi des salariés du commerce

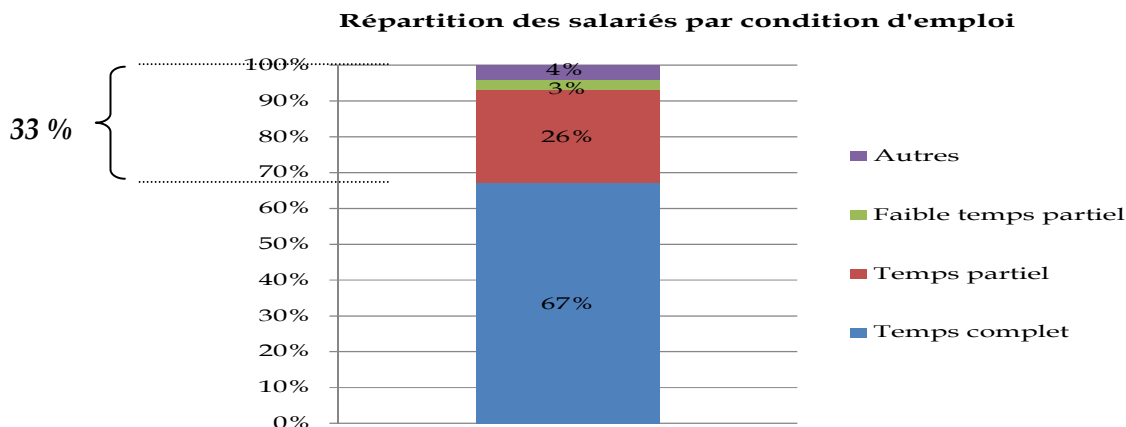
■ La part des temps partiels⁶ est particulièrement importante dans le secteur du commerce

- En conséquence, la part des temps complets dans le secteur est nettement inférieure à la moyenne nationale : 67 % pour 80 % au plan national.
- Cela correspond à 2 755 719 temps complets et 1 337 866 temps non complets pour les secteurs du Commerce de Gros et du Commerce de Détail contre 15 160 157 temps complets et 3 777 887 temps non complets au niveau national.



Source : DADS 2009 - Traitement : AB&A
(valeurs exprimées en nombre de postes)

- Détail de la décomposition des types de contrat à temps partiels



Source : DADS 2009 - Traitement : AB&A

⁶ La notion de « temps non complet » est explicitée dans l'histogramme suivant par types de temps partiels.

La rémunération brute des salariés

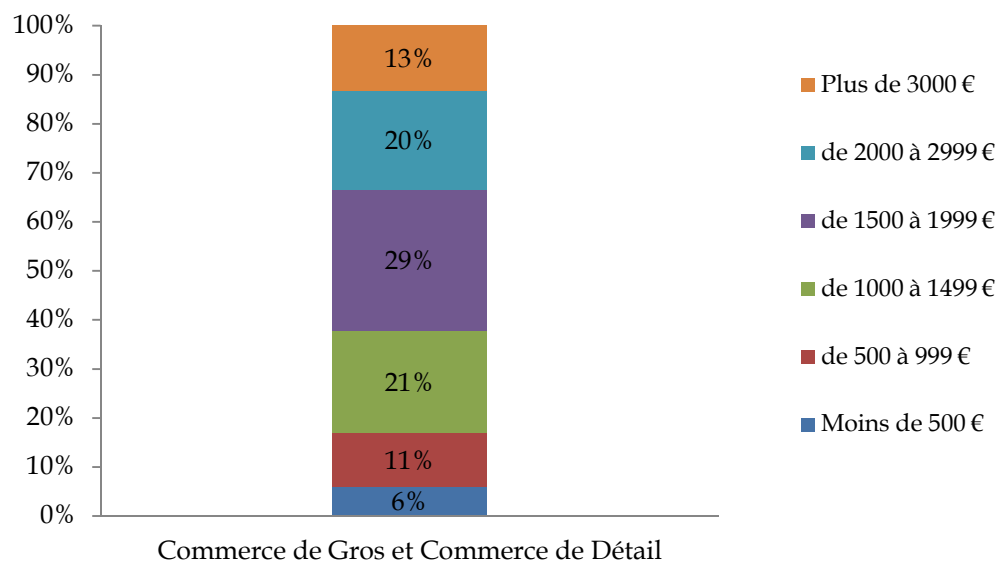
■ Un éventail de salaire important

- Un tiers des salariés perçoit une rémunération brute supérieure à 2 000 €.
- Près de 30% ont une rémunération entre 1 500 et 1 999 euros.
- 38% des salariés ont une rémunération inférieure à 1 499 euros.

Ces valeurs restent très indicatives, car :

- la tranche de « + de 3 000 euros » n'est **pas détaillée** et comprend ainsi les hauts salaires,
- ces données **prennent également en compte les temps partiels** ce qui probablement induit des niveaux de rémunération plus faibles.

Répartition des salariés par tranche de salaire

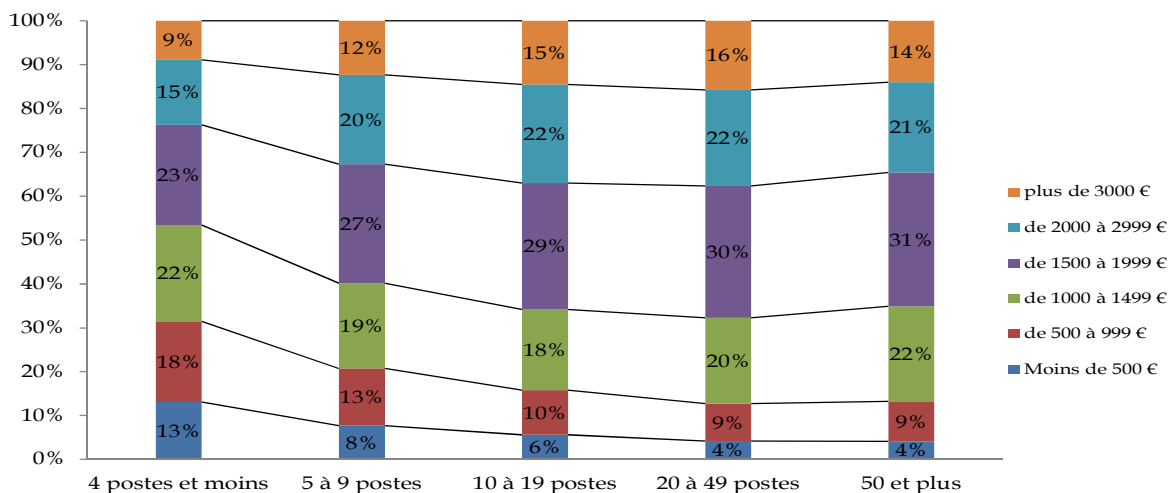


Source : DADS 2009 - Traitement : AB&A

■ **Cette répartition des niveaux de rémunération varie avec la taille des entreprises**

- Plus la taille de l'entreprise est importante, plus les salaires tendent à s'élever.

Répartition des revenus par tranche d'effectif

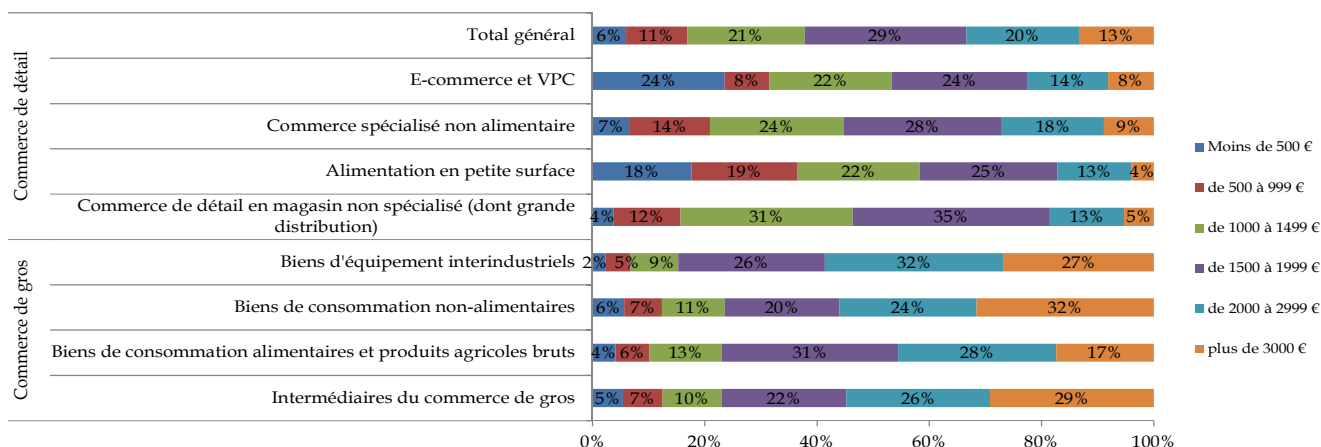


Source : DADS 2009 - Traitement : AB&A

■ **A l'analyse par secteur, des différences sensibles apparaissent**

- D'une manière générale le niveau de rémunération est plus élevé dans le commerce de gros.
- Au sein de chacun des secteurs les différences sont également marquées :
par exemple, dans le secteur du commerce de gros, le niveau de rémunération est sensiblement plus important dans l'interindustriel que dans celui des biens de consommation alimentaires et produits agricoles.

Répartition des salariés par tranche de salaire selon les grands secteurs d'activité



Source : DADS 2009 - Traitement : AB&A

2. Photographie statistique du secteur

**2.1 Caractéristiques des entreprises du
secteur**

2.2 Le profil des salariés

2.3 La formation initiale

2.4 La formation continue

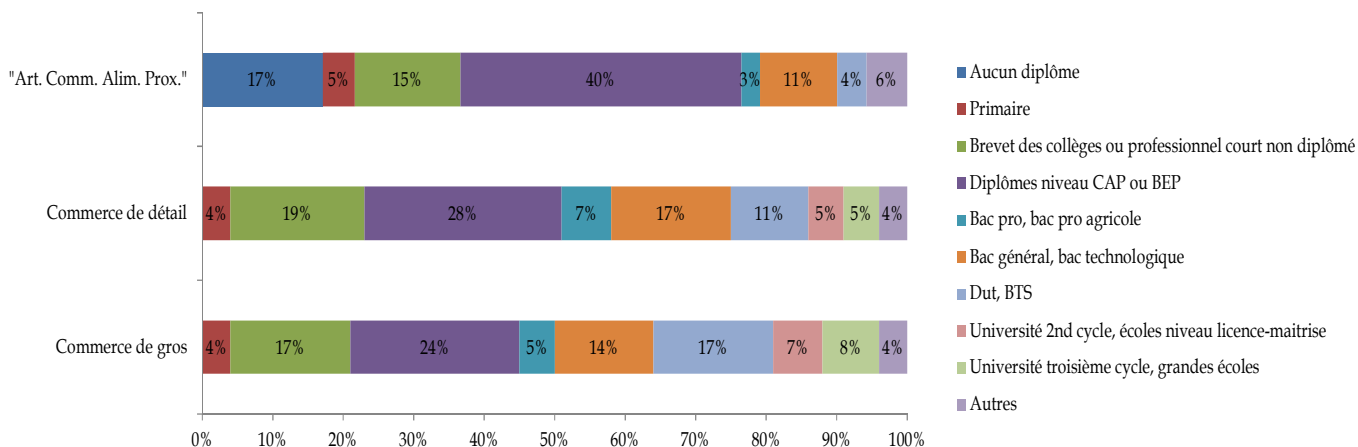
**2.5 Analyse des dynamiques et de
l'attractivité du secteur**

La qualification des salariés des 2 secteurs (gros + détail)

■ *Les salariés du commerce de gros ont un niveau de qualification plus élevé : plus d'un tiers des salariés ont au moins un diplôme de niveau Bac +2*

- 49 % des salariés du commerce de détail ont un niveau égal ou supérieur au bac.
- Dans le commerce de gros 55 % des salariés ont ce même niveau.
- On notera l'importance pour les deux secteurs des salariés ayant un faible niveau de formation (aucun diplôme - primaire) ; ce phénomène correspond :
 - d'une part à une tendance ancienne, mais de moins en moins vérifiée de ces deux secteurs à proposer des emplois ne nécessitant qu'une qualification limitée.
 - d'autre part à une certaine inadéquation entre la formation initiale peu orientée vers ce secteur et l'offre d'emplois dans le secteur. En conséquence, la distribution forme souvent par elle-même ses effectifs et développe la qualification nécessaire, sans que les niveaux de diplômes obtenus ne le traduisent.

Niveau de qualification des salariés

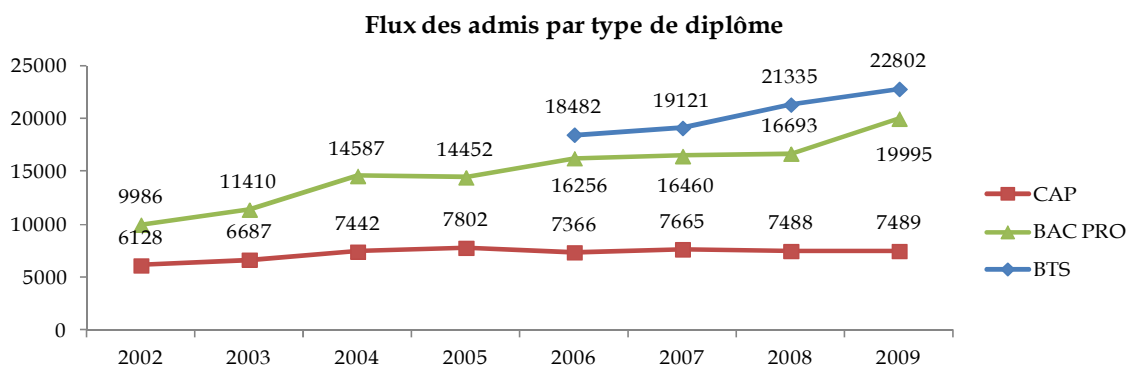


Source: Enquête Emploi 2009 - Traitement AB&A

Les diplômes de l'Education Nationale

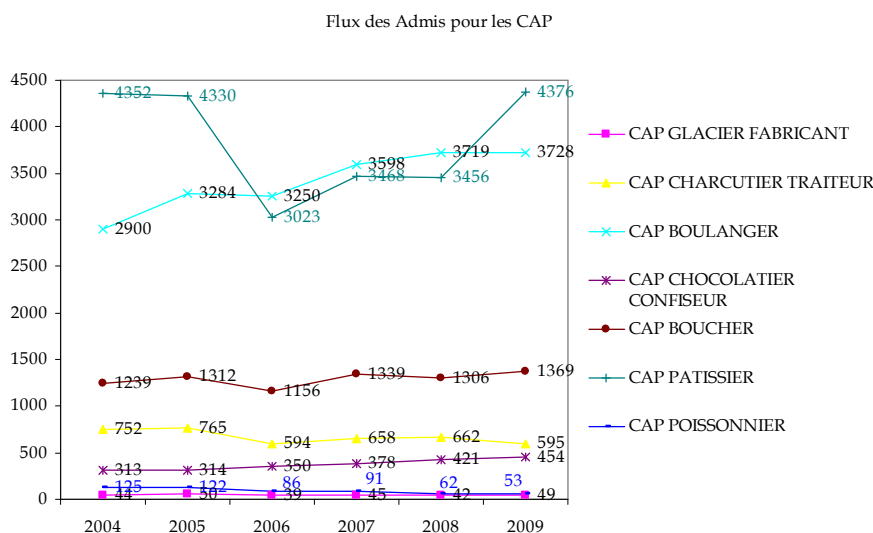
■ On constate une tendance marquée à l'augmentation des flux et particulièrement des niveaux les plus élevés

- Pour le CAP les flux sont stables⁷.
- Ces flux sont en augmentation pour les BAC PRO (doublement sur 7 ans) et les BTS (augmentation de plus de 23 % en 3 ans).



Source Reflet - Traitement AB&A

- Cependant par nature de secteur dans le commerce alimentaire de proximité, on constate une certaine disparité des flux pour les pâtisseries et une augmentation dans le secteur de la boulangerie.



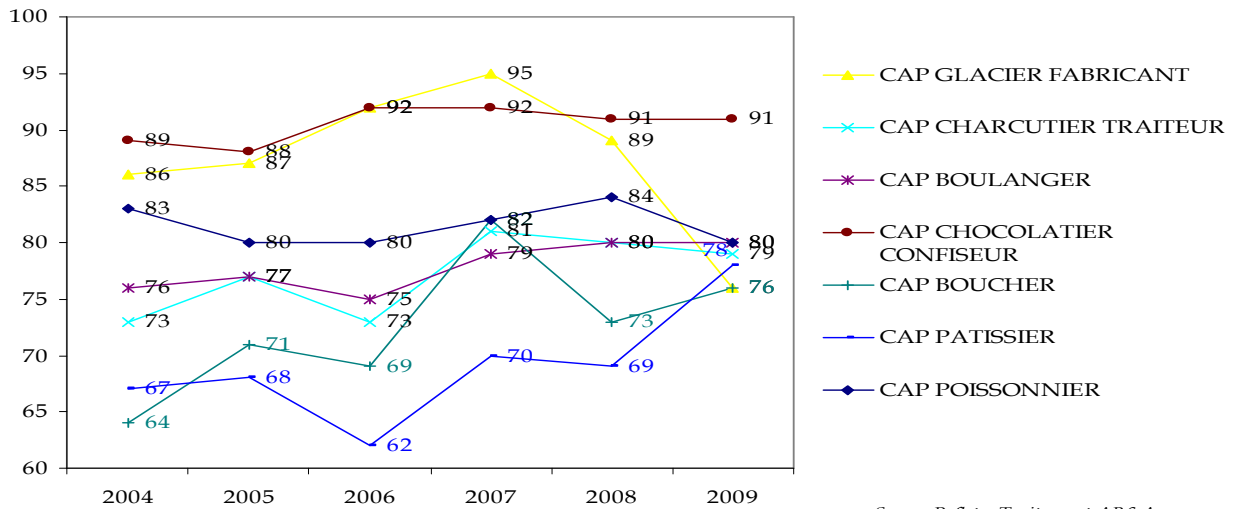
Source Reflet - Traitement AB&A

⁷ Rappelons que c'est une part dominante du niveau de recrutement dans le secteur de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité.

■ Les taux de réussite connaissent une forte disparité

- Des taux très élevés en chocolaterie et glacier (mais une baisse brutale sur ce dernier secteur).
- Des taux plus habituels et plutôt en croissance pour les autres secteurs.

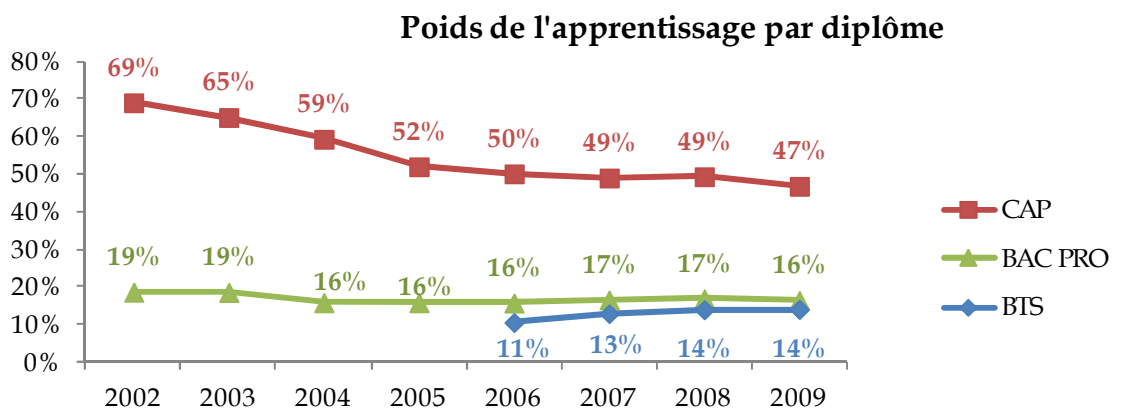
Pourcentage de réussite pour les CAP



Source Reflet - Traitement AB&A

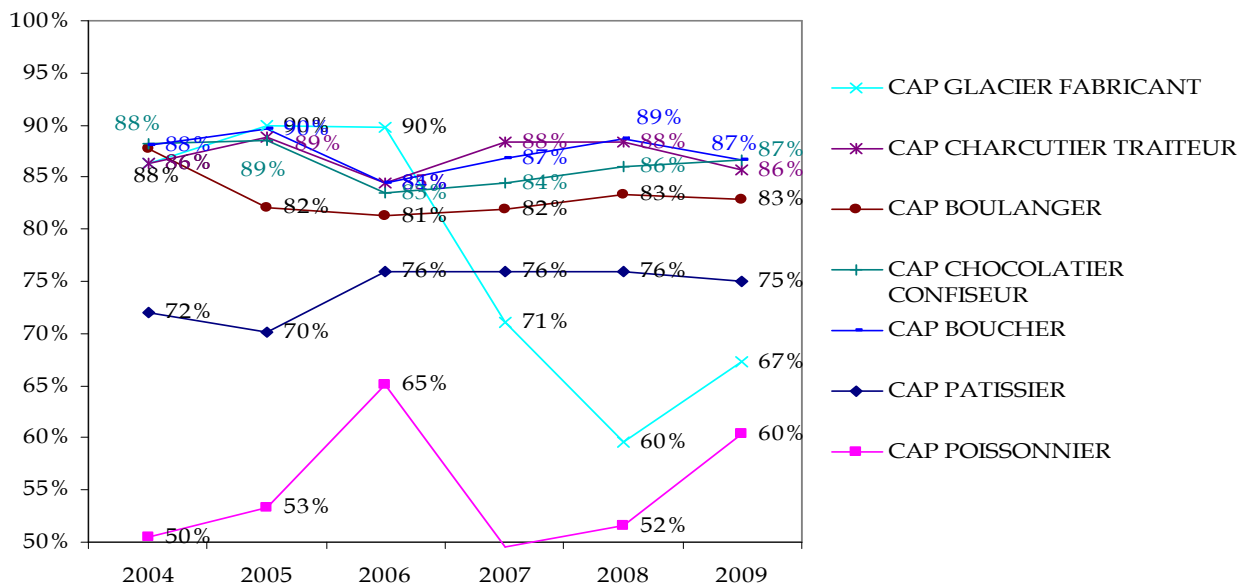
■ Le poids de l'apprentissage⁸ est important

- On constate un taux beaucoup plus élevé pour les CAP⁹, malgré une tendance baissière ces dernières années.
- Les principaux CAP réalisés ici sont les suivants : employé de vente spécialisé option B (produits d'équipement courant), fleuriste, livreur, mareyeur, vendeur-magasinier en pièces de rechange et équipement automobile, employé de commerce multi-spécialités, etc.



Source Reflet - Traitement AB&A

Poids de l'apprentissage pour les CAP



Source Reflet - Traitement AB&A

⁸ Pourcentage de personnes passant un diplôme par la voie de l'apprentissage, plutôt que par la voie scolaire classique.

⁹ Rappelons que c'est la principale voie d'intégration dans l'artisanat et le commerce de détail de proximité.

2. Photographie statistique du secteur

**2.1 Caractéristiques des entreprises du
secteur**

2.2 Le profil des salariés

2.3 La formation initiale

2.4 La formation continue

**2.5 Analyse des dynamiques et de
l'attractivité du secteur**

Pour les deux secteurs du commerce de gros et de détail, l'accès aux sources statistiques nous a été limité

Nota :

Nous avons sollicité les différents OPCA concernés. Malgré la mobilisation de nos interlocuteurs, ces derniers n'ont pas pu obtenir l'autorisation de transmission des fichiers souhaités, ni non plus (par simplification de recherche) des états statistiques et financiers (EPS). Il est probable que la réforme en cours des OPCA n'est pas étrangère à la non transmission des données.

Les informations qui suivent sont en conséquence tirées des rapports d'activité des trois OPCA, Forco, Opcad et Intergros.

■ *Le taux de recours des différents dispositifs est comparable à la moyenne nationale*

• Le taux de recours du plan -10

	Taux de recours (valeurs approximées)	Taux de recours moyen national (valeurs approximées)
Commerce de détail	11,88 %	14,25 %
Commerce de gros	15,20 %	14,25 %

• Le taux de recours du contrat de pro

	Taux de recours (valeurs approximées)	Taux de recours moyen national (valeurs approximées)
Commerce de détail	NC	0,80 %
Commerce de gros	0,88 %	0,80 %

• Le taux de recours de la période de professionnalisation

	Taux de recours (valeurs approximées)	Taux de recours moyen national (valeurs approximées)
Commerce de détail	NC	2,40 %
Commerce de gros	0,88 %	2,40 %

■ *Dans le plan - 10, la proportion de femmes accédant à la formation est cohérente (voir supérieure dans le secteur de gros) à leur représentation dans chacun des deux secteurs*

	Proportion de femmes accédantes	Représentativité dans le secteur
Commerce de détail	60 %	65 %
Commerce de gros	43 %	36 %

- De même, dans le plan - 10, la proportion des + de 45 ans accédant à la formation est cohérente (mais un peu inférieure dans le secteur de gros) à leur représentation dans chacun des deux secteurs

	Proportion de seniors accédants	Représentativité dans le secteur
Commerce de détail	21,8 %	21,1 %
Commerce de gros	27 %	33 %

- Le recours aux thématiques de l'environnement semblerait encore modeste

- Dans le commerce de gros¹⁰, la thématique concernée s'inscrit dans la rubrique « autres », domaine ne représentant que 6 % des stagiaires.



Source : rapport d'activité Intergros 2010

- Source non disponible pour le commerce de détail

¹⁰ Donnée non disponible dans le rapport d'activité de l'OPCA Forco.

2. Photographie statistique du secteur

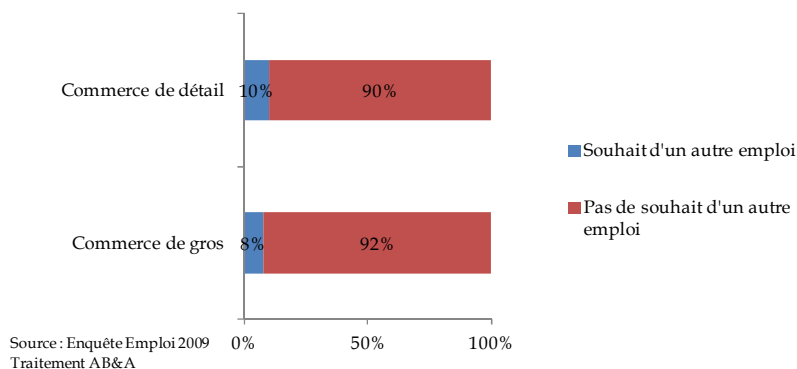
- 2.1** Caractéristiques des entreprises du secteur
- 2.2** Le profil des salariés
- 2.3** La formation initiale
- 2.4** La formation continue
- 2.5** Analyse des dynamiques et de l'attractivité du secteur

Les parcours professionnels

■ Ces deux secteurs semblent plutôt retenir les salariés qui y travaillent

(respectivement 90% et 92% « n'ont pas de souhait d'un autre emploi »)

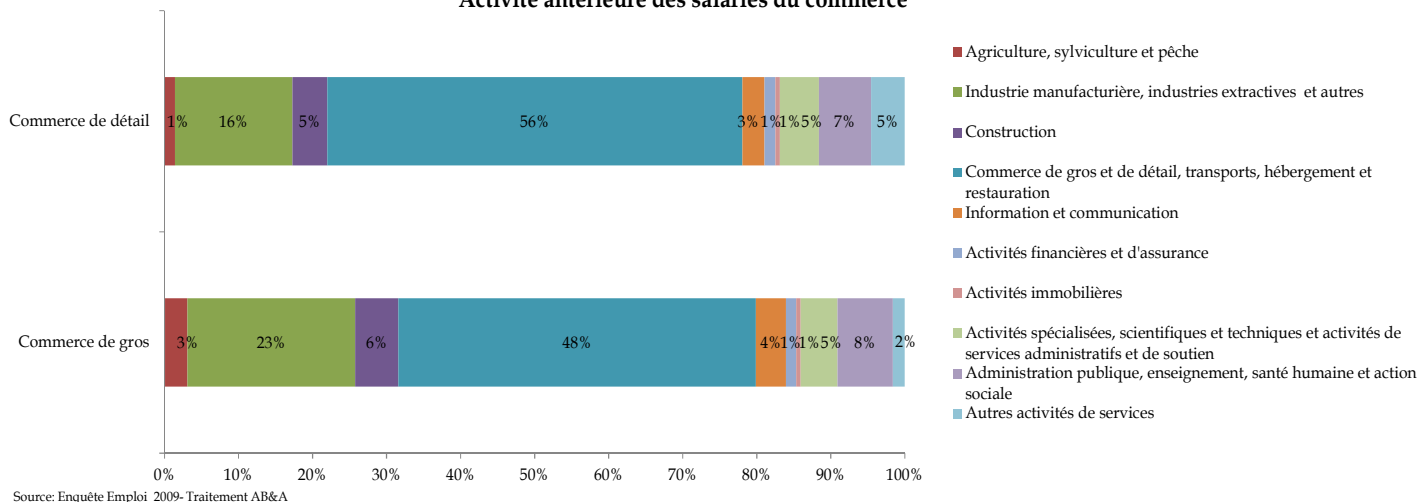
Aspirations des salariés à occuper un autre emploi



■ Il s'agit de deux secteurs qui traditionnellement accueillent des salariés d'horizons divers

- Les salariés issus du commerce proprement dit restent dominants, leur part étant plus importante dans le commerce de détail (56 %), que dans le commerce de gros (48 %).
- Le commerce de gros, de manière compréhensible, attire un plus grand nombre de salariés issus de l'industrie.

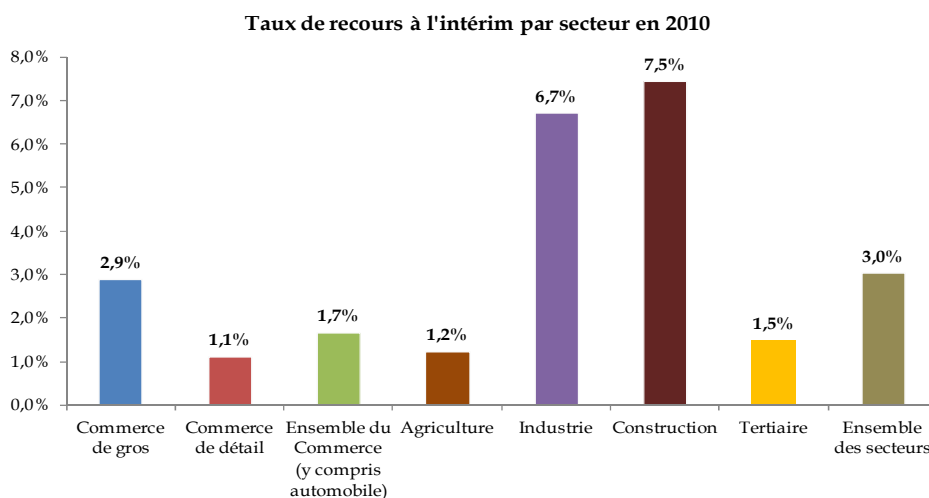
Activité antérieure des salariés du commerce



Les mouvements de main-d'œuvre

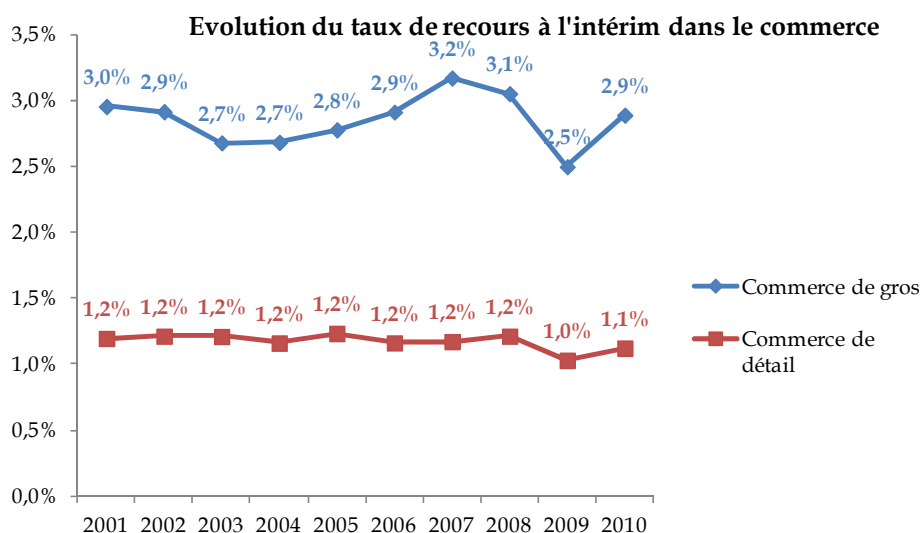
■ Le secteur du commerce a un faible taux de recours à l'intérim

- Le commerce de gros reste cependant plus utilisateur de ce type d'emploi que le commerce de détail.



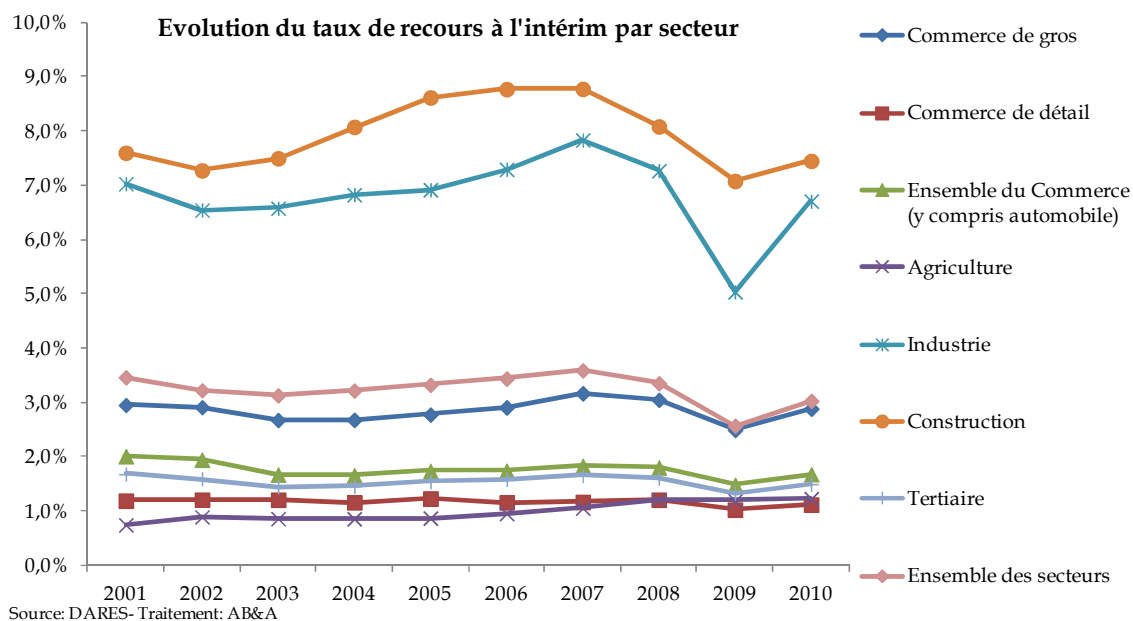
Source: DARES- Traitement: AB&A

■ Ce taux de recours reste par ailleurs stable sur longue période

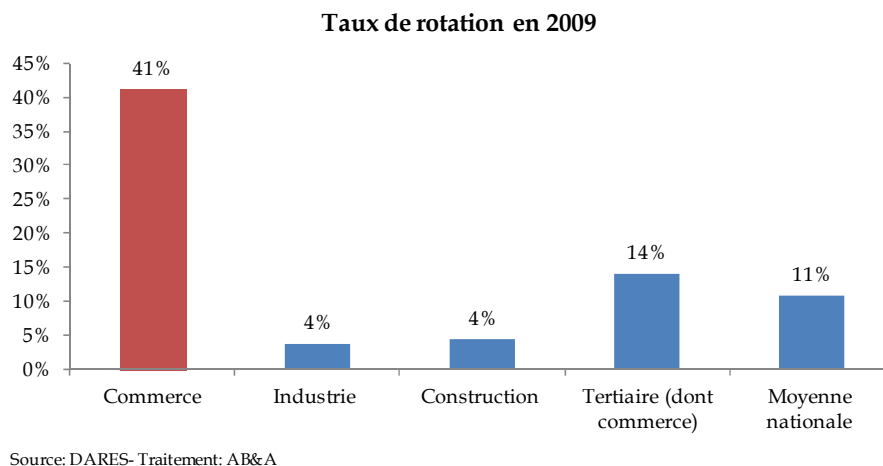


Source: DARES- Traitement: AB&A

■ *Les fluctuations du taux de recours à l'intérim dans les commerces de gros et de détail sont comparables à celles de l'ensemble des secteurs et notamment du tertiaire¹¹*



■ *Dans sa globalité (gros + détail), le taux de rotation est très sensiblement plus élevé que dans les autres secteurs économiques et qu'en rapport de la moyenne nationale*



¹¹ Industrie, services par exemple.

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Photographie statistique du secteur**

**3. Enquête qualitative
auprès des entreprises et
des acteurs clés**

4. **Les scénarios**
5. **Recommandations**
6. **Annexes**

3. Enquête qualitative auprès des entreprises et des acteurs clés

3.1 Les acteurs rencontrés et les conditions de réalisation de l'enquête qualitative

3.2 Vision de la prise en compte des problématiques de l'économie verte et équitable selon les secteurs d'activité

3.3 Les impacts de l'économie verte sur les organisations ; les stratégies d'adaptation

3.4 Les principales évolutions constatées et attendues des métiers et des compétences liées à la prise en compte de l'économie verte et équitable

3.5 La vision des interlocuteurs rencontrés de la GRH, du recrutement et de la capacité de la formation à répondre aux besoins liés au développement de l'économie verte et équitable

Structure du panel des entreprises interrogées

■ *Principes de construction*

Dans une enquête qualitative, rappelons que ce n'est pas la proportionnalité statistique exacte qui est à rechercher, mais bien la représentation de la variété des grandes familles d'entreprises, en termes d'activité et de taille. Par exemple en sélectionnant les entreprises non au hasard (aléatoirement), mais en fonction de la connaissance que l'on a du caractère **représentatif** de leur situation/caractéristiques, ou de leur **dynamisme** particulier dans le domaine à explorer (ici repérage des approches et des bonnes pratiques en matière de prise en compte de l'économie verte), et **disposées** à consacrer le temps nécessaire aux échanges et prêtes à **transmettre des informations utiles**.

■ *Méthode retenue de construction du panel d'entreprises afin de prendre en compte des approches éventuellement diversifiées des enjeux de l'économie verte et équitable*

- Respecter la grande **diversité des types de commerce** : détail, gros, multispécialistes dominance alimentaire, spécialistes, vente par Internet, etc.
- Tenir compte des **différences de structures** : chaînes de magasins succursalistes ou volontaires, indépendants, etc.
- Intégrer les **problématiques de taille** : grandes enseignes employant plusieurs centaines de personnes au sein de la même structure, tout comme de petites surfaces où le chef d'entreprise est fréquemment seul dans sa structure.
- Traduire la **diversité des deux secteurs** d'activité et rendre compte de leur problématique d'approche éventuellement différente de l'économie verte :

Commerce de détail :

- alimentaire, (multispécialistes, bio, spécialistes d'une nature de produit - boucherie ; fromagerie ; fruits et légumes, etc.),
- spécialistes de l'équipement de la personne (habillement, parfumerie, domaine du luxe, etc.),
- spécialistes de l'équipement de la maison (ameublement, bricolage, etc.)
- spécialistes du jardinage,
- etc.

Commerce de gros :

- commerces de biens d'équipement industriels,

- commerces de biens de consommation non alimentaires,
- commerces de biens de consommation alimentaires, etc.
- Rendre compte d'approches différentes de l'économie verte liées éventuellement aux moyens disponibles des entreprises (fortes marges, marges réduites ; luxe versus discount, etc.).
- **Le choix de certaines entreprises a été réalisé en lien avec les Fédérations concernées** de façon à :
 - mieux cibler les entreprises partenaires de l'étude,
 - mieux identifier leurs actions et avancées dans le domaine de l'économie verte,
 - favoriser leur acceptation de participation,
 - mobiliser plus aisément des interlocuteurs identifiés avec leurs coordonnées téléphoniques et éventuellement leurs mails.
- De **nombreuses entreprises** ont été contactées à partir de **notre propre connaissance** du secteur du commerce de détail¹² corrélativement à des **recherches documentaires** permettant de mieux cibler préalablement celles représentatives ayant entrepris des démarches actives dans le domaine de l'économie verte.
- **Deux natures d'entretien ont été réalisées** : soit en face à face, soit par entretien téléphonique approfondi.
- **Les conditions de réalisation des entretiens ont été satisfaisantes** : si, compte tenu de la disponibilité des chefs d'entreprise, la prise de rendez-vous a été plutôt complexe et longue, d'une manière générale la conduite des entretiens a été réalisée dans des conditions correctes d'accueil, de qualité d'échange, de transparence¹³.

L'ensemble des éléments de réflexions qui suivent sont directement issus de ces entretiens. Nous nous sommes efforcés de les retraduire et de les synthétiser avec le maximum de rigueur et d'exactitude en faisant ressortir les éléments réellement structurants.

Nous remercions l'ensemble de nos interlocuteurs du temps et de l'intérêt qu'ils ont su consacrer à la démarche engagée.

¹² *En ce qui concerne le commerce de gros nous avons dû en revanche nous reposer en priorité sur la Fédération du commerce de gros et sur l'OPCA Intergros.*

¹³ *La transparence nous a paru d'autant plus forte que les problématiques de l'économie verte ne sont probablement pas (pas encore ?) vécues comme des éléments significatifs de distinction concurrentielle entre enseignes.*

Les acteurs clés rencontrés

■ Représentants de l'Etat

Ministères / organismes	Interlocuteurs	Fonction	Type d'entretien
MEDDTL	Hélène Bégon	Sous-directrice Acteurs économiques et Développement durable	Réunion commune
MEDDTL	Maryvonne Grandin	Chef de bureau de la formation, de l'emploi et des transitions sociales	
MEDDTL	Michel Baudoin		
MENJVA-DGESCO	Christine Rebière		
MEFI-DGCIS	Eric Berner		
MTES-DGEFP	Paul-Edmond Medus		

■ Organisations professionnelles d'employeurs

Organisations	Interlocuteurs	Fonctions	Types d'entretiens
CGI (Confédération française du commerce interentreprises)	Hugues Pouzin	Directeur Général	Face à face
	Solène Barres	Chargée de mission communication - Pôle Formation	
CDF (Confédération des commerçants de France)	Charles Melcer	Président	Face à face
CDCF (Conseil du commerce de France)	Fanny Favorel Pige	Secrétaire Générale	Face à face
CGAD (Confédération générale de l'alimentation de détail)	Isabelle Bricard	Secrétaire Générale Adjointe	Face à face
	Marie Macé	Chargée de mission emploi formation	
	Sandrine Bize	Chef de département Hygiène, sécurité, qualité, environnement	
FCD (Fédération des entreprises du commerce et de la distribution)	Philippe Joguet	Chef du Service Réglementations et Développement durable	Face à face
	Renaud Giroudet	Chef du service social	
FEH (Fédération des enseignes de l'habillement)	Jean-Marc Genis	Vice -Président	Face à face
FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance)	Marc Lolivier	Directeur Général	Face à face
	Marine Pouyat	Chargée de mission aux affaires juridiques	
FFF (Fédération française de la franchise)	Chantal Zimmer	Déléguée Générale	Face à face
FMB (Fédération magasins de bricolage)	Caroline Hupin	Secrétaire Générale	Face à face

■ OPCA

Organisations	Interlocuteurs	Fonctions	Types d'entretiens
Intergros	Valérie Grosset,	Responsable Etudes et Développement	Face à face
	Cécile Mendes	Responsable Etudes et Développement	

■ Organisations représentatives des salariés

Organisations	Interlocuteurs rencontrés	Fonctions	Types d'entretiens
CFE-CGC	Dominique Capel	Délégué Général	Réunion commune
FGTA FO (Fédération générale des travailleurs de l'agriculture, de l'alimentation, des tabacs et des services)	Jacky La Soudière		

■ Autres organisations

Organisations	Interlocuteurs rencontrés	Fonctions	Types d'entretiens
PERIFEM (Association technique du commerce et de la distribution)	Sophie Gillier	Chargée de mission environnement, nouvelles technologies et multimédia	Face à face

■ Acteur de la formation

Organisme	Interlocuteurs rencontrés	Fonctions	Types d'entretiens
Ecole d'ingénieur Purpan (Toulouse)	Michel Roux,	Directeur	Téléphonique

■ ONG et Associations invitées dans la démarche de réflexion

- Les Amis de la Terre ;
- FNE (France Nature Environnement) ;
- CLCV (Association Consommation Logement Cadre de vie).

Tout comme pour les représentants de l'Etat et les organisations professionnelles de salariés, avec anticipation, une invitation à une réunion commune de travail et d'échanges le mercredi 7 septembre a été lancée, accompagnée d'un ordre du jour ; aucun participant n'était présent à cette réunion. En conséquence, par deux mails successifs faisant référence à cette réunion du 7/09/2011, le cabinet a proposé de réaliser des entretiens téléphoniques individuels approfondis, en précisant chaque fois les objectifs de cette étude ; ces deux relances sont restées sans réponse.

Les entreprises rencontrées (47)

■ Les entreprises du commerce multi-spécialiste à prédominance alimentaire

Entreprises	Interlocuteurs rencontrés	Fonctions	Types d'entretiens
AUCHAN	Pierre Frisch	Directeur environnement Auchan France	Face à face
MONOPRIX	Catherine Ranieri	Chef de département Communication Interne et Développement Durable	Face à face
	Céline Dumas-Le Masne de Chermont	Responsable DD	
CASINO	Matthieu Riche	Directeur RSE	Face à face
	Eric Pacquet	Directeur environnement	
SYSTEME U	Nicole Karayan	DRH	Face à face
	Laurent Francony	Directeur qualité	
CARREFOUR	Dominique Capel	Responsable technique ; référent des démarches environnementales	Face à face
CARREFOUR	Sandrine Mercier	Responsable DD Carrefour France	Face à face
INTERMARCHE	Evelyne Banquy	Responsable DD	Face à face
LES MOUSQUETAIRES	Guénaëlle Lacroix	Responsable environnement	Face à face
CORA	Olivier NICOLAS	Manager Maintenance	Téléphonique

*DD : Développement Durable

■ *Les entreprises du commerce spécialisé*

Entreprises	Interlocuteurs rencontrés	Fonctions	Types d'entretiens
NATURE ET DECOUVERTES	Etienne Ruth	Responsable Développement durable	Face à face
IKEA FRANCE	Caroline Gastaud	Responsable Développement Durable	Face à face
MAISONS DU MONDE	Fabienne Morgaut	Responsable Développement Durable	Face à face
BRICO DEPOT	Pierre Guy Gruber	Directeur du Développement Durable	Face à face
	Andréa Mantovani	Chargée du Développement Durable	
CONFORAMA	Magali Stamegna	Responsable RSE	Face à face
LEROY-MERLIN	Stéphane Calmes	Directeur du Développement des Ressources Humaines	Face à face
CASTORAMA	Sophie Vandecasteele	Directeur du Développement Durable	Téléphonique
OKAÏDI	Jérôme Jobry	Directeur Général	Face à face
CHRISTINE LAURE	Jean Marc Delattre	Directeur Général	Face à face
CELIO	Christian Pimont	Président	Face à face
BUT	Bérangère Lamboley	Directrice Générale Marketing & Communication	Face à face
BOTANIC	Stéphane d'Halluin	Responsable Développement Durable, Qualité et Relations extérieures	Face à face
LVMH	Gérald Townsend	Ingénieur Environnement	Face à face
	Sylvie Bénard	Directrice de l'environnement	
MARIONNAUD PARFUMERIES	Henri Pfemmert	Directeur de la Sécurité	Téléphonique
YVES ROCHER	David Bihannic	Directeur développement technique	Face à face
MONCEAU FLEURS	Dominique Munier	Directeur du réseau- DG	Face à face
MOBIVIA	Bénédicte Barbry	Directrice de la Communication en charge du Développement Durable	Face à face
Regroupe 6 enseignes dont : Norauto ; Maxauto ; Midas ; etc.			
CARTRIDGE WORLD	Karine Bedel	Responsable développement Durable	Téléphonique
TRUFFAUT	Patrick Abadie	Responsable Qualité et Approvisionnements Végétaux	Téléphonique

Les entreprises du commerce de l'alimentation de détail de proximité

Boucherie ; Charcuterie ; Poissonnerie ; Fruits et légumes ; Fromagerie ; Boulangerie ; Magasins bio ; etc.

Entreprises	Interlocuteurs rencontrés	Fonctions	Types d'entretiens
ENTREPRISE DEMONCY, PATISSERIE DE L'EGLISE	Jean-Claude Vergne	Dirigeant	Face à face
FARINEZ-VOUS	Domitille Flichy	Dirigeant	Face à face
NICOLAS GOSSELIN SA	Nicolas Gosselin	Dirigeant	Téléphonique
BOULANGERIE-PATISSERIE LELLING	Didier Lelling	Dirigeant	Téléphonique
BOULANGERIE CANEVET	Philippe Canévet	Dirigeant	Téléphonique
FROMAGERIE	Philippe Olivier	Dirigeant	Téléphonique
FROMAGERIE NIVESSE	Olivier Nivesse	Dirigeant	Téléphonique
CHARCUTERIE BURG	Michel Burg	Dirigeant	Téléphonique
BOUCHERIE	Grégory Maillard	Coordinateur technologique	Face à face
POISSONNERIE LABBE	Pierre Labbé	Dirigeant	Téléphonique
BIOCOOP	Souab Taibi	Responsable qualité filière	Téléphonique

■ *Les entreprises du commerce de la vente à distance et du E-commerce*

Entreprises	Interlocuteurs rencontrés	Fonctions	Types d'entretiens
GROUPE 3-SUISSES	Evelyne Seymand	Directrice du développement durable	Face à face
VENTE PRIVEE	Karine DALLEAU	Responsable Eco-contributions	Téléphonique
DISCOUNTEO	Daniel Broche	Dirigeant	Téléphonique
REDCATS	Hélène Jessua-Tropper	CSR & Communication Manager	Face à face
Regroupe 14 enseignes dont : La Redoute ; Verbaudet ; Ellos ; kingsize ; etc.		Corporate Social Responsibility Director	

■ *Les entreprises du commerce de gros*

Entreprises	Interlocuteurs rencontrés	Fonctions	Types d'entretiens
PHILIBON	Valérie Doussaint	Responsable qualité/environnement	Téléphonique
TEREVA	Sylvain Bernard	Directeur marketing et achats	Téléphonique
ACCUEIL NEGOCE	Philippe Dubarry	Responsable Marketing	Téléphonique
VF CONFORT	Cyrille Arnoux	Directeur commercial	Téléphonique

■ ***Certaines difficultés ne nous ont pas permis de rencontrer le nombre souhaité (15) d'entreprises dans le secteur du commerce de gros***

- La Confédération Française du Commerce Interentreprises (CGI), ainsi que l'OPCA Intergros ont été rencontrés sans difficulté.
- L'organisation des rencontres avec les entreprises du commerce de gros a en revanche été complexe, malgré une forte mobilisation de la Fédération CGI et de l'OPCA Intergros et, comme pour le commerce de détail, une anticipation de la démarche¹⁴.
- Plusieurs relances en septembre et en octobre réalisées avec le concours du Ministère et des deux organismes précités auprès des entreprises, ne nous ont pas permis d'obtenir les contacts attendus (4 entretiens réalisés pour 15 prévus)¹⁵.

Deux raisons dominantes ont été avancées par nos interlocuteurs pour expliquer cette difficulté :

- le secteur a du, durant l'année 2011, conduire un CEP ; cette opération a nécessité la mobilisation de plus de 200 entreprises. Cette démarche, selon nos interlocuteurs, a tari le vivier des entreprises disposées habituellement à collaborer aux études dans le secteur, laissant en conséquence peu de place à de nouveaux entretiens, même au téléphone,
- le secteur est par ailleurs fortement préoccupé par une activité difficile qui mobilise les entreprises sur les solutions à mettre en place pour y faire face.

Possiblement enfin,

- la thématique de l'économie verte est probablement moins immédiatement un facteur de mobilisation dans le secteur du gros qu'elle ne l'est dans le commerce de détail : en effet dans ce secteur certains acteurs du commerce de détail, comme les GMS, ont fait de cette problématique un axe de communication important et croissant vis-à-vis des clients ; d'autres comme le secteur de l'artisanat et du commerce de proximité ont plutôt abordé la thématique de l'économie verte sous son aspect réglementaire et la capacité à faire des économies d'énergie. Le commerce de gros ne peut avoir la même approche.

¹⁴ Les premières recherches et sollicitations d'entreprises ont été réalisées dès juillet 2011 ; rencontre prévue avec une quinzaine d'entreprises.

¹⁵ En conséquence, ces entretiens non réalisés dans le secteur de gros ont été remplacés par des rencontres en face à face ou téléphoniques avec des entreprises du commerce de détail.

Le cadrage méthodologique des entretiens avec les différents interlocuteurs

■ *Le guide d'entretien a été envoyé à l'avance*

Après chaque accord et prise de rendez-vous (en face à face ou téléphonique) le guide d'entretien a été envoyé aux interlocuteurs concernés par mail, afin que chacun puisse, par avance, prendre en compte le périmètre et la teneur des thématiques à aborder.¹⁶

■ *Quelques précisions ont été nécessaires avant le démarrage de certains échanges*

- **Sur le champ de l'étude**

Il a été parfois nécessaire, avant les entretiens, d'apporter des précisions sur le périmètre de l'étude : champ limité aux aspects évolutions constatées et attendues des métiers et des compétences, gestion des ressources humaines et notamment du recrutement.

- **Sur une approche partagée de la définition de l'économie verte et équitable**

En s'inspirant de celle proposée par Madame Pappalardo, Commissaire générale au développement durable et Déléguée interministérielle au développement durable, en insistant sur la dimension environnementale, et également sur la dimension économique de cette notion.

En reprenant quelques thématiques du « plan métiers » à titre d'exemple :

- « utiliser moins ou mieux des ressources énergétiques et des matières premières non renouvelables »,
- « privilégier les écotecnologies »,
- « mettre les ressources humaines au centre de l'entreprise »,
- etc.

¹⁶ Cf. guide d'entretien en annexe 2.

- *Le rendu de l'enquête qualitative conduite auprès de plus de cinquante interlocuteurs peut cependant paraître approximatif ou erroné par rapport à une définition rigoureuse de la notion d'économie verte*

Nous nous sommes cependant efforcés de remonter le plus fidèlement possible les avis de tous et singulièrement des entreprises, y compris lorsqu'ils peuvent être approximatifs ou même erronés, car c'est la vision exacte qu'ont ces acteurs de l'économie verte et équitable.

3. Enquête qualitative auprès des entreprises et des acteurs clés

3.1 Les acteurs rencontrés et les conditions de réalisation de l'enquête qualitative

3.2 Vision de la prise en compte des problématiques de l'économie verte et équitable selon les secteurs d'activité

3.3 Les impacts de l'économie verte et équitable sur les organisations ; les stratégies d'adaptation

3.4 Les principales évolutions constatées et attendues des métiers et des compétences liées à la prise en compte de l'économie verte et équitable

3.5 La vision des interlocuteurs rencontrés de la GRH, du recrutement et de la capacité de la formation à répondre aux besoins liés au développement de l'économie verte et équitable

L'économie verte, une préoccupation ancienne, mais grandissante des commerces de gros et de détail

■ *Le Grenelle de l'environnement a été le catalyseur et l'accélérateur d'un mouvement par ailleurs amorcé depuis plusieurs années*¹⁷

- Ce mouvement s'inscrivait dans certaines enseignes prioritairement dans une **approche commerciale** : c'est le cas par exemple d'enseignes comme Monoprix¹⁸ ou encore Carrefour qui ont commencé à diffuser, dès les années 80¹⁹, des produits dont les caractéristiques techniques tendaient à être plus respectueuses de l'environnement.
- Il s'agissait en générale dans le commerce de **démarches isolées**, visant à répondre à une clientèle d'initiés, généralement des jeunes, au demeurant marginale en terme de chiffre d'affaires, mais potentiellement représentatives des tendances de demain.
- Les **premières réflexions** sur les impacts environnementaux étaient centrées uniquement **sur certains produits emblématiques**, comme les produits lessiviels, et très peu, voire pas, sur les aspects gestion des infrastructures immobilières, choix des matériels, sourcing, logistique, produit courants de l'alimentation de l'habillement, etc.
- La **réflexion** et les **actions** en réponse aux problématiques du plus grand respect de l'environnement et de l'amointrissement des impacts sur celui-ci étaient exclusivement abordées par les enseignes du commerce de détail **dans le cadre de la fonction qualité**. Cette approche à caractère historique de prise en compte des contraintes environnementales en tant que domaine complémentaire de la gestion qualité, **demeure encore** fortement structurante de l'organisation interne des enseignes sur ces problématiques : la **prépondérance des directions qualité** reste

¹⁷ Notons que les différentes fédérations de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximités et leurs adhérents se sont engagés avec leurs pôles d'innovation, dès avant le Grenelle de l'environnement, dans des démarches actives visant à la fois à anticiper les évolutions de la réglementation et à engager des actions permettant d'économiser l'énergie.

¹⁸ Les enseignes citées ne le sont qu'à titre purement illustratif, sans aucune prétention d'exhaustivité.

¹⁹ Il s'agit par exemple de gammes de produits telle que Monoprix vert qui, dans le domaine des lessiviels, proposait dès cette période une première approche de produits moins agressifs pour l'environnement.

prégnante, les **directions dédiées** développement durable sont encore **limitées en nombre**²⁰.

- Dans cette évolution, le **commerce de gros** a probablement été **moins immédiatement et moins directement concerné** que le commerce de détail : ce dernier étant davantage soumis aux attentes et aux pressions croissantes des consommateurs (au moins sur les produits) et aux problématiques d'image de respect de l'environnement.

Toutefois, le secteur du commerce de gros est à son tour, et par voie de conséquence, en prise avec les attentes plus pressantes des entreprises du commerce de détail.

²⁰ *Sauf dans les enseigne récentes du E-Commerce, et dans les quelques plus grosses structures qui ont fait de l'économie verte et équitable un axe stratégique de leur développement commercial.*

La conjonction de différents facteurs porteurs est désormais un puissant catalyseur de la prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable dans les commerces de gros et de détail

Nous tenons en préalable à souligner l'implication réelle des organisations professionnelles et des entreprises et enseignes rencontrées ; la relative facilité avec laquelle nous avons pu obtenir des rendez-vous, ou réunir des partenaires, dans le commerce de détail, témoigne dans une grande mesure de l'importance prise par ces problématiques.

■ *La sensibilité et la vigilance citoyenne des consommateurs aux problématiques de l'économie verte et équitable est un facteur porteur croissant de sa prise en compte dans le commerce*

- **L'ensemble des interlocuteurs rencontrés souligne l'importance essentielle de ce facteur.**

Pour eux, trois phénomènes contribuent ensemble à la montée en puissance de cette prise de conscience :

- **A titre individuel, des préoccupations de santé** ; en effet dans l'esprit du consommateur il est communément admis que les produits plus respectueux de l'environnement le sont aussi pour la santé ; en conséquence, les exigences croissantes des consommateurs tendent à porter prioritairement sur le domaine **alimentaire**²¹, mais elles sont également de plus en plus présentes dans les autres secteurs du commerce de détail :
 - * par exemple²² dans le secteur de **l'équipement de la personne** ; la vigilance est désormais plus forte sur la présence éventuelle de composants potentiellement allergènes dans les produits cosmétiques, dans les tissus (de manière indicative : présence de colorants nocifs), etc.,
 - * par exemple dans **l'équipement de la maison** ; la vigilance sur la présence de composants dangereux (solvant de type formamides - tapis puzzle d'enfant, canapés mousse), COV (peintures), etc.,

21 Notamment avec la prise en compte des composants interdits ou en cours d'interdiction comme par exemple le bisphénol.

22 Ces quelques exemples illustratifs ne prétendent pas traduire la grande variété des domaines de vigilance qui nous ont été cités, notamment au travers des impacts de la réglementation européenne REACH sur les interdictions/restrictions d'emploi de certaines substances chimiques.

- * par exemple dans la **jardinerie** ; vigilance sur les produits phytosanitaires agressifs ou dangereux (désherbants, engrais chimiques, etc.).
- **A titre collectif, des préoccupations environnementales** : sur la nécessité de choix de produits, mais également de démarches commerciales plus respectueuses de l'environnement. La montée en puissance de cette vigilance est d'autant plus importante, qu'elle est portée par des organisations multiples (ONG - Associations de consommateurs, etc.) aux compétences pointues et aux approches de plus en plus professionnalisées²³. Mise en garde, analyses et études conduites sont par ailleurs relayées par une information large et quasi en temps réelle²⁴ notamment auprès des jeunes et des enfants²⁵.
- **Le développement durable** ; dans leur majorité les interlocuteurs rencontrés soulignent qu'à la fois aux yeux des clients, mais également pour les salariés, cette dimension est difficilement dissociable des deux précédentes : « des interrogations client dans un domaine précis portent à s'interroger sur l'ensemble des pratiques de l'entreprise... ».
- Les mêmes interlocuteurs soulignent cependant **qu'actuellement, en matière d'achat, la grande majorité des clients continue à se décider prioritairement en fonction du critère prix** et non en fonction de la plus ou moins grande prise en compte des aspects environnementaux²⁶ des produits achetés ; trois natures d'explication ont été avancées :
 - les produits plus respectueux sont fréquemment plus onéreux,
 - la crise tend à infléchir les comportements d'achat vers le moins cher,
 - les informations environnementales²⁷ demeurent dans la majorité des cas complexes à comprendre (sauf sur les aspects consommation d'énergie, figurant sur les appareils ménagers qui sont simples à lire, mais qui exigent une connaissance fréquemment hors de portée du vendeur, si des explications approfondies sont souhaitées par le client), etc.

²³ Comme on le verra plus loin (les principales stratégies d'adaptation mises en place), certaines entreprises du commerce de détail, comme du commerce de gros recourent directement aux conseils et à l'accompagnement de certaines de ces organisations.

²⁴ Les phénomènes d'alerte lors des crises alimentaires sont de ce point de vu illustratifs (vache folle, concombre tueur, etc.).

²⁵ Notamment au travers des programmes éducatifs qui intègrent de manière déterminante les aspects « respect de l'environnement et de consommation durable ».

²⁶ A l'exception toutefois des clients qui se sont fortement engagés dans la consommation verte.

²⁷ Plusieurs des enseignes interrogées participent au test sur l'étiquetage environnemental mis en place suite au Grenelle de l'environnement avec le concours de l'Ademe et du MEDDTL.

- Enfin les mêmes interlocuteurs précisent que le commerce de détail est plus exposé à la sensibilité citoyenne sur le respect de l'environnement que ne l'est le commerce de gros²⁸, mal identifié par le grand public.

■ *Un nombre croissant de salariés s'interroge sur les pratiques environnementales de leurs propres entreprises et propose des solutions*

Ce phénomène accélère la prise en compte des problématiques vertes²⁹, certains de ces salariés devenant également des acteurs responsables directs dans l'entreprise.

■ *La corrélation de plus en plus forte entre réduction des coûts d'exploitation et la prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable est un facteur accélérateur du développement du vert*

- **L'ensemble des interlocuteurs rencontrés mettent en valeur la conjonction positive grandissante entre investissements en équipements neufs, baisse des coûts d'exploitation et possibilités de diminution de l'empreinte environnementale.**

Indicativement mentionnons quelques démarches fréquemment citées :

- dans le domaine des **constructions** neuves aux normes BBC (bâtiment basse consommation) et/ou HQE (haute Qualité Environnementale) de surfaces de vente nouvelles ou intégralement rénovées, d'entrepôts de stockage, de plateformes de répartition, etc. D'ailleurs certaines enseignes³⁰ ne lancent désormais de nouveaux travaux qu'aux conditions de la prise en compte de ces nouvelles orientations.
- dans le domaine des **équipements techniques** des magasins, des centres d'entreposage et de préparation de la marchandise, des plateformes de concentration ou d'éclatement, etc., les approches ont très sensiblement évolué vers la mise en place d'équipements performants permettant la diminution des consommations d'énergie ; citons par exemple les rideaux automatiques

²⁸ Ce qui n'empêche pas ce secteur d'engager des démarches actives de prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable.

²⁹ Notons que la prise en compte par les salariés des problématiques de développement durable dépasse largement les problématiques "vertes", pour interroger la responsabilité sociale et sociétale des entreprises (politique RH interne, engagement "citoyen" des entreprises dans leur environnement, etc.).

³⁰ La taille de l'entreprises n'étant pas nécessairement un facteur discriminant ; certains artisans interrogés ont la même démarche.

jour/nuit d'occlusion des meubles de froids³¹, la régulation automatique de l'éclairage en fonction de la luminosité extérieure, la régulation automatique de la production de froid en fonction du « besoin d'appel de froid »³², la mise en place d'unités de méthanisation, etc.

- Dans le domaine de **l'approvisionnement et de la logistique** le recours à des logiciels d'optimisation multicritères est devenu systématique ; ils permettent aussi bien :
 - * pour un acheteur ou un approvisionneur (chez un grossiste ou dans une chaîne de commerce de détail), de choisir le mode de transport le plus économe en énergie ou/et le moins potentiellement impactant en volume dégagé de CO₂ : prise en compte des dates de commercialisation prévues, de la localisation du fournisseur, des possibilités de regroupement avec d'autres marchandises, des contraintes d'éclatement, des délais de transport, etc.,
 - * pour un responsable d'entrepôt ou de plateforme d'éclatement, d'optimiser le type de véhicule employé, le chargement, le circuit de livraison, tout en diminuant les temps d'opération et en agissant à la baisse sur les consommations d'énergie et donc l'empreinte CO₂,
 - * pour un responsable technique de diminuer les consommations électriques, fuel, gaz d'un point de vente, d'un entrepôt, d'une plateforme d'éclatement par la mise en place d'une régulation automatisée de l'ensemble des équipements. Ce type de solution avec une gestion centralisée des consommations en temps réelle conduit fréquemment à renégocier les contrats avec les fournisseurs d'énergie, les puissances nécessaires étant en conséquence sensiblement diminuées,
 - * etc.
- **Certains interlocuteurs rencontrés soulignent la capacité à transformer désormais des centres de charges en centres de profit, tout en améliorant l'empreinte environnementale**

³¹ *Il ne s'agit ici que de quelques exemples d'une liste particulièrement fournie de solutions qui nous ont été présentées et qui semblent se généraliser au fur et à mesure du renouvellement des équipements ou encore qui sont désormais installés dans les nouveaux magasins.*

³² *Il s'agit de la production centralisée de froid à partir de la juxtaposition de compresseurs démarrants et fonctionnant en régime régulé et non plus en régime de production maximum permanente.*

- C'est le cas par exemple du **tri sélectif des déchets**³³, dès lors qu'il repose sur une véritable organisation de sa collecte interne, un repérage préalable des filières de retraitement et des interlocuteurs concernés, une mise en place de l'organisation des emports, etc. C'est le cas aussi de la valorisation sur place de certains déchets dès lors qu'ils sont produits en grande quantité ; par exemple chez certains grossistes de fruits et légumes qui pensent installer des unités de méthanisation³⁴ et de production électrique directement dans l'entreprise afin à la fois de revendre des kilowatts heure et d'éliminer les coûts de transport et de retraitement par des entreprises prestataires.
- Notons toutefois que cette évolution **ne saurait être généralisée à tous les sites** compte tenu de :
 - * l'obligation d'atteindre des volumes économiquement significatifs,
 - * la nécessité d'existence en local de prestataires appropriés.
- Notons enfin que, comme le soulignent certains interlocuteurs, **les petites structures n'ont que difficilement la capacité** à accéder à de telles solutions (notamment en termes de volume à atteindre, d'espace nécessaire au stockage, etc.).

■ ***La corrélation désormais incontournable entre la valorisation de l'image de l'enseigne et la prise en compte raisonnée des enjeux de l'économie verte et équitable aux yeux des clients est un facteur tout particulièrement important pour le commerce de détail***

- Les interlocuteurs rencontrés dans le commerce de détail soulignent le **caractère décisif de cette dimension pour l'enseigne** : « Le développement responsable est devenu un axe de communication qui permet de renforcer l'image du groupe » ; « il s'agit d'une opportunité qu'il convient de saisir tout en dépassant les contraintes qui existent et que l'on ne peut pas nier », etc.

Les mêmes interlocuteurs soulignent que le **niveau d'expertise des clients**, mais également **des salariés** fortement impliqués dans ces démarches et surtout **des ONG** et **organismes de consommateurs** particulièrement vigilants, constituent des

³³ *Ce tri sélectif, est fréquemment organisé après une étude chiffrée réalisée dans la majorité des cas avec le concours d'un cabinet spécialisé (repérage des filières locales de retraitement possible, évaluation projective du bilan économique, mise en place de contrats spécifiques, etc.)*

³⁴ *Nous avons rencontré une entreprise qui a mis en place une telle installation ; elle est fortement sollicitée pour la diffuser.*

instances de contrôle qui limitent les tentations d'effets d'annonce³⁵ sur des progrès qui ne correspondraient pas à la réalité.

■ ***La nécessité croissante de communiquer sur les problématiques d'économie verte et équitable est devenue un amplificateur de sa prise en compte***

- Il s'agit de répondre de manière active aux attentes des clients, mais également des salariés en interne
- Il s'agit également, au travers de cette communication, de susciter un accroissement de la demande (par exemple au travers de la diffusion de catalogues spécialisés ou de l'introduction systématique de produits verts dans les promotions, les offres spéciales, etc.).

■ ***Le développement de solutions techniques performantes est un facteur accélérateur de la prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable***

Parmi les raisons fréquemment citées signalons :

- La multiplication des solutions techniques plus vertes et leur diffusion rapide auprès des fournisseurs³⁶. Elle permet la conception de cahiers des charges³⁷ plus exigeants en termes de respect environnemental : remplacement de composants chimiques par des produits naturels (engrais par exemple), mise en place de nouvelles machines moins exigeantes en d'énergie, etc.
- Le développement d'une offre d'équipements de magasins, de plateformes ou d'entrepôts qui intègre la dimension verte. Dans ce domaine, les fournisseurs d'équipements proposent quasi systématiquement des analyses comparatives d'impact sur les coûts d'exploitation³⁸ en intégrant des indicateurs de mesure de la trace environnementale.

³⁵ Certains de nos interlocuteurs précisent qu'ils « restent discrets », sur leurs avancées et dans leurs résultats, compte tenu de leurs interrogations persistantes sur la valeur de leurs mesures et des risques important de contre-performances liés à la diffusion d'informations « discutables » ou « mal présentées ».

³⁶ En particulier à l'étranger ; certains de nos interlocuteurs soulignent la très forte capacité d'anticipation de certaines entreprises en Asie.

³⁷ Ce phénomène, comme on le verra, exige de nouvelles approches de la part des acheteurs et chefs de produits.

³⁸ Ce type d'approche implique soit des compétences internes, soit le recours à des prestataires spécialisés.

- La réflexion sur l'investissement qui tend à prendre de plus en plus systématiquement la dimension verte sous son aspect coûts/économie³⁹.

■ *L'existence d'organismes spécialisés d'expertise conforte la réflexion et le recours aux solutions vertes dans le commerce*

- Une majorité d'entreprises **ne dispose pas de ressources en expertise interne** leur permettant d'intégrer de manière raisonnée et surtout mesurée les apports éventuels de choix d'investissements⁴⁰ plus verts.

La présence de telles ressources en interne ne se justifie que ponctuellement et d'autant moins fréquemment que l'entreprise est de taille modeste.

- Le **recours à des cabinets** spécialisés (ou directement à des **ONG**) est en conséquence décrit par les professionnels comme très fréquent, voire quasi systématique.

■ *La multiplicité des possibilités de recours à des outils de mesure et de performance est également un facteur accélérateur qui ne peut être ignoré*

- Si ces outils demeurent fréquemment discutés par les interlocuteurs rencontrés, ils n'en restent pas moins des **instruments** de mesure et surtout de comparaison **de plus en plus utilisés**.
- Il s'agit par ailleurs d'un **levier de communication externe**⁴¹.
- Il s'agit enfin d'un incitateur interne particulièrement efficace, les chefs d'entreprises et plus encore les responsables de site ayant une **forte sensibilité à « la comparaison en leur défaveur »**.

³⁹ Notons qu'il ne s'agit jamais d'une démarche altruiste, mais bien d'une approche raisonnée en termes de retour sur investissement.

⁴⁰ Il s'agit bien ici de la réflexion sur les investissements éventuels et non de l'intégration de la dimension verte dans le cœur de métier du commerce (choix/conception de produit, achat, acheminement, vente, etc.) pour laquelle l'approche est différente ; cf. plus loin.

⁴¹ Si le maniement de ces outils nécessite des compétences ciblées (voir plus loin), il facilite la mise en évidence chiffrée d'informations environnementales tout en favorisant la compréhension dans l'entreprise et la sensibilisation de tous les acteurs internes.

■ **La réglementation est un facteur majeur de prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable dans les commerces de gros⁴² et de détail**

Si l'approche de ce facteur diffère en fonction des entreprises et des enseignes rencontrées, une majorité s'accorde pour reconnaître son caractère fortement incitateur et vecteur de progrès dans la prise en compte des enjeux verts.

- Certains interlocuteurs considèrent que **le développement de la réglementation est une opportunité à saisir** :
 - dès lors qu'elle s'applique à tous, elle **ne fausse pas les règles de la concurrence**,
 - dès lors qu'elle entre **en cohérence avec l'accroissement de la sensibilité des consommateurs**, elle fait naître de nouveaux besoins.

Aussi convient-il, pour les entreprises et les interlocuteurs concernés, de devenir des spécialistes⁴³ de ces problématiques nouvelles. Il s'agit alors pour eux de **transformer des contraintes en avantages concurrentiels** en les intégrant dans la promesse de l'entreprise et dans l'ensemble des processus organisationnels et commerciaux. Certaines entreprises, qui ont fait des enjeux de l'économie verte et équitable un axe stratégique, se proposent même d'aller au-delà de la réglementation (cas de certaines enseignes bio rencontrées, de certaines jardineries et magasins de bricolage).

- D'autres, une majorité semble-t-il, considèrent que c'est **une source de complications nécessaires** qui, dans la mesure où elle s'applique à tous, n'est ni discriminatoire, ni anticoncurrentielle.
- Toutefois, **tous⁴⁴ s'inquiètent** de la capacité à mettre en œuvre concrètement une **réglementation de plus en plus contraignante** potentiellement consommatrice de ressources humaines et de temps.
- Tous se préoccupent enfin des risques liés à **une approche à la française en « 1^{er} de la classe »**, qui risquerait de créer des contraintes insurmontables et finalement seraient contreproductives pour la bonne prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable dans les deux secteurs.

⁴² Nous restons cependant prudents sur cette vision pour le commerce de gros, compte tenu du nombre limité d'entretiens réalisés dans ce secteur.

⁴³ C'est le cas par exemple des enseignes d'alimentation bio, de certaines enseignes de cosmétiques, mais également des enseignes de bricolage et de plus en plus de certains multispécialistes (Auchan, Carrefour, etc.).

⁴⁴ Parmi les entreprises rencontrées cette préoccupation semble particulièrement vive dans les moyennes et petites structures.

■ ***Le développement des certifications et des écolabels sont assurément des facteurs accélérateurs des aspects environnementaux dans l'offre produit***

- L'information sur la réglementation crée une sensibilité plus forte.
- Le consommateur s'attend probablement, de manière croissante, à trouver dans l'offre magasin une gamme de produits éco-labélisés et/ou éco-certifiés. Le choix d'un produit se réalisant selon une démarche multicritères, avec évidemment en premier lieu le prix et ensuite les informations sur la santé (composition du produit), le caractère bio du produit, voire la prise en compte de la notion de commerce équitable, les certifications sont très probablement des relais et des amplificateurs des attentes de prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable par une certaine clientèle.

■ ***Dans le domaine alimentaire, tout particulièrement, le développement de l'économie verte et équitable risque d'avoir des impacts sur les filières d'approvisionnement***

- La capacité de production de produits verts n'est pas encore adaptée à la demande ; les tensions induites pourraient à la fois provoquer des phénomènes de hausse de prix et de pénurie sur certains produits.
- Les coûts de production en augmentation pourraient accélérer la hausse des prix et fragiliser d'une part les filières, mais également certains secteurs du commerce qui ne sont pas en capacité de négocier comme peuvent le faire les grandes enseignes.
- Les habitudes de consommation⁴⁵ pourraient, au moins dans un premier temps, provoquer des phénomènes de rejet si les évolutions sont trop rapides ou les exigences trop importantes.
- Enfin le report possible de certaines charges sur les filières amont (par exemple étiquetage environnemental) pourrait contribuer à accélérer la fragilisation des producteurs les plus petits ou les moins bien organisés.

⁴⁵ Comme précisé plus haut, fruits, légumes, etc. calibrés, sans défaut...

Le rôle des fédérations devient majeur dans la mobilisation aux enjeux de l'économie verte et équitable

■ *Quel que soit le secteur d'activité⁴⁶ et les domaines commerciaux, le rôle des différentes fédérations apparaît comme essentiel pour la bonne prise en compte de ces enjeux*

- **Sur l'orientation et l'inflexion de la réglementation environnementale, sur leur rôle de charnière entre les différents interlocuteurs : pouvoirs publics, ONG, associations, etc.**

Cette mission traditionnelle des fédérations prend dans le domaine de l'économie verte une importance toute particulière, compte tenu :

- des impacts très différents de la réglementation selon l'activité des enseignes, les domaines d'application. Les fédérations se mobilisent pour infléchir positivement la réglementation et l'adapter à l'activité commerciale, au contexte de l'entreprise, à sa taille, etc. :
 - * les impacts réglementaires liés à l'interdiction des gaz réfrigérants à effet de serre sont dissemblables de celles des pollutions liées aux enseignes lumineuses ; les moyens à mettre en œuvre pour y remédier dépendent du contexte commercial et du type de magasin,
 - * les impacts sont différents selon qu'il s'agit de groupes de distribution ou de commerces individuels,
 - * les contraintes liées à l'étiquetage environnemental sont différentes selon qu'il s'agit de produits industriels ou de produits fabriqués artisanalement,
 - * etc.
 - des évolutions en cours sur l'appréciation des risques,
 - du poids croissant de l'Europe dans la réglementation et de la nécessité de veille comparative des intérêts du secteur en France par rapport au même secteur dans les autres pays européens.
- **Sur la veille juridique, la sensibilisation et l'alerte éventuelle des adhérents**
 - Notamment en termes d'évolutions de la réglementation dans tous les domaines concernés par l'économie verte (commercial, logistique, technique, etc.),

⁴⁶ Commerce de gros ou de détail.

- et de plus en plus en termes de diffusion des bonnes pratiques et de communication sur les mises en place des techniques les plus adaptées au domaine commercial considéré.
- **Sur le rôle d'observateur et de marqueur des avancées de la profession sur ces avancées dans la prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable**
 - plusieurs fédérations sont ainsi à l'initiative d'études d'impacts⁴⁷ de leur secteur sur l'environnement,
 - ce rôle, qui semble d'importance croissante dans le domaine de l'économie verte, permet par ailleurs de valoriser les avancées et les efforts de la profession notamment au travers de communication des résultats auprès des partenaires et du grand public, voire d'argumenter les progrès réalisés par une profession face aux pressions de la tutelle.

■ *Ce rôle est incontournable pour les plus petites structures*⁴⁸

- **Les petites et moyennes structures n'ont ni les ressources, ni les moyens** de mettre à niveau les connaissances indispensables à la prise en compte de ces nouveaux enjeux.
- **Les fédérations sont donc dans la nécessité de s'engager, au moins pour partie, dans la bonne prise en compte des problématiques de l'économie verte**
 - Par exemple dans le commerce alimentaire de proximité, certaines fédérations jouent un rôle direct et croissant en termes de veille technologique, de conseil à la mise en œuvre⁴⁹,
 - d'autres encore, avec le concours des pôles de compétitivités concernés deviennent de véritables prescripteurs vis-à-vis des fournisseurs de matériel ; il s'agit de contribuer à créer des solutions, des matériels adaptés en coûts, en place occupée, en nécessité de souplesse de maintenance, en complexité de mise en œuvre...,
 - certaines enfin contribuent à l'élaboration de chartes mobilisant les volontés et les expériences, etc.

⁴⁷ C'est le cas par exemple de la FEVAD qui a fait réaliser en 2009, par un cabinet extérieur, une « Etude de l'impact environnemental de l'achat sur Internet et dans le commerce traditionnel ».

⁴⁸ C'est-à-dire la très grande majorité des entreprises (cf. partie précédente analyse statistique du secteur) : dans le commerce de gros 73 % des entreprises ont entre 0 et 2 salariés, ce pourcentage s'élevant à 78 % dans le commerce de détail de proximité.

⁴⁹ En créant par exemple un poste de conseiller environnement spécialisé dans l'artisanat.

Si la volonté de prise en compte croissante des enjeux de l'économie verte et équitable est affirmée, le principe de réalité⁵⁰ demeure un élément modérateur de sa mise en place

■ *Laisser la priorité à l'activité commerciale*

- Pour les professionnels rencontrés, la prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable ne doit pas se faire au dépend de la démarche commerciale, **surtout dans une période où l'activité devient plus difficile**, et compte tenu :
 - pour l'ensemble du commerce de gros et de détail, de la crainte d'une **baisse de pouvoir d'achat** avec la crise et donc des risques de ralentissement de la consommation ;
 - de la **remise en cause** croissante de **certains modèles** de distribution (notamment du modèle hypermarché qui est en pleine recherche de nouveaux équilibres économiques) ;
 - des risques de **désorganisation** des filières **d'approvisionnement**, notamment alimentaire, à court moyen terme : capacité de production limitée ; la rupture nécessaire avec des habitudes désormais fortement ancrées de consommation de fruits et légumes calibrés, sans défaut, etc., est encore difficilement compatible actuellement avec un engagement fort dans la production bio ;
 - des comportements de consommateurs qui, s'ils sont d'accord sur le principe de la nécessité d'approches entrepreneuriales et produits plus respectueuses de l'environnement, ne sont pour autant **pas disposés à en subir les impacts** plus ou moins mécaniques **sur les prix** de vente, etc.
- **Les investissements induits par la prise en compte de l'économie verte et équitable ne doivent pas fragiliser les marges et les modèles économiques du commerce**
 - les investissements lourds sur le bâti, conséquence du vieillissement du parc immobilier et plus spécifiquement des très grandes surfaces et/ou des centres commerciaux peuvent nécessiter des mises aux normes dissuasives⁵¹ et réduire les budgets indispensables à la valorisation marketing et commerciale de ces mêmes espaces de vente ;

⁵⁰ Ce terme a fréquemment été utilisé par nos interlocuteurs

⁵¹ Plusieurs fois l'éventualité d'abandon de centres anciens a été évoquée, si les contraintes environnementales deviennent trop fortes ou trop rapidement exécutables.



- la refonte totale ou partielle d'équipements techniques lourds (par exemple laboratoires de préparation, systèmes de refroidissement, modernisation de flottes de camions de livraison, etc.) est problématique, dès lors que les matériels concernés ne sont pas amortis ou qu'ils ont encore une réserve d'utilisation fiable (sans intervention de maintenance lourde) importante.

3. Enquête qualitative auprès des entreprises et des acteurs clés

- 3.1 Les acteurs rencontrés et les conditions de réalisation de l'enquête qualitative**
- 3.2 Vision de la prise en compte des problématiques de l'économie verte et équitable selon les secteurs d'activité**

3.3 Les impacts de l'économie verte et équitable sur les organisations ; les stratégies d'adaptation

- 3.4 Les principales évolutions constatées et attendues des métiers et des compétences liées à la prise en compte de l'économie verte et équitable**
- 3.5 La vision des interlocuteurs rencontrés de la GRH, du recrutement et de la capacité de la formation à répondre aux besoins liés au développement de l'économie verte et équitable**

L'impact de la prise en compte des problématiques de l'économie verte et équitable sur les organisations varie fortement selon les entreprises

■ *Un constat global : le caractère encore nouveau de la dimension verte induit des modèles d'organisation, qui dans le commerce se cherchent encore*

■ *L'importance de la taille de l'entreprise détermine généralement l'existence d'un service transversal dédié*

- **Les plus gros groupes disposent souvent d'un service transversal en charge des problématiques du vert et du respect de l'environnement :**
 - les enseignes de la **grande distribution alimentaire** sont bien évidemment concernées,
 - ce type de service existe aussi **dans les grandes enseignes spécialisées** du bricolage, de électroménager, de l'ameublement, de la décoration, de la jardinerie, etc. et, semble-t-il, mais moins fréquemment dans l'habillement.
- **Mais une majorité d'enseignes n'ont pas encore de véritable service** s'occupant des questions d'économie verte ; dans ce cas, les problématiques sont :
 - fréquemment en charge du **directeur général/dirigeant** de l'entreprise,
 - ou fréquemment confiées à un stagiaire chargé de mission, généralement ayant une formation initiale de niveau I,
 - ou encore d'un salarié de l'entreprise, qui porte un très fort intérêt aux thématiques du développement durable (et également à la communication) et qui complète sa formation par l'expérience sur le terrain et par de la formation continue.

L'angle d'approche passe alors fréquemment plutôt par une problématique précise de réduction des consommations d'énergie, de conception d'écoproduits, de gestion des déchets, etc.

- **Les plus petites entreprises⁵² n'envisagent que fort difficilement l'utilisation de ressources interne à ces problématiques :**
 - le rôle de la fédération concernée devient alors primordial ;

⁵² Par exemple dans le commerce de détail de proximité.

- on constate aussi des premières démarches de regroupement de plusieurs commerçants qui partagent des expériences de mise en place de techniques vertes, conçoivent une communication commune sur ce thème, proposent une charte de comportement vert⁵³.

■ *Lorsqu'un service transversal dédié existe, son rattachement diffère selon les enseignes*

- **Quelques grandes entreprises ont un service dédié bien identifié**
 - dans ce cas l'effectif reste généralement limité : même les plus grandes entreprises n'ont qu'autour de 4 à 5 salariés dans ces services (semble-t-il rarement plus),
 - les services en charge de ces questions sont généralement de **création assez récente**,
 - leur **mission** est principalement d'assurer :
 - * une **coordination** étroite entre les différents services concernés par ces problématiques : la qualité, les achats, les services techniques, etc.,
 - * une **sensibilisation** croissante à l'importance de la prise en compte des questions environnementales dans l'ensemble des autres services.
- **Dans de nombreuses entreprises les sujets de l'économie verte et équitable sont rattachés à la direction de la qualité :**
 - car les problématiques sont généralement très liées : par exemple dans l'éco conception, le choix de tel ou tel composant vert en substitution d'un autre peut influencer directement la qualité ;
 - par ailleurs, la prise en compte et le traitement des contraintes environnementales imposent une plus grande vigilance dans les procédures, une formalisation de celles-ci, la consolidation d'un certain nombre d'indicateurs, exactement comme c'est le cas pour la qualité.
- **Dans certaines autres grandes entreprises, les thématiques liées à l'économie verte et équitable sont encore rattachées à la direction du marketing**
 - Ce rattachement est fréquemment historique et lié à la nécessité de **répondre aux questions** croissantes des organisations de consommateurs et des ONG, tout en veillant à la **cohérence avec les axes de communication** et la **promesse de l'enseigne** ;

⁵³ Par exemple chez les artisans fromagers interrogés.

- il semblerait également liée à une approche des sujets environnementaux par les entreprises qui privilégient l'angle de la communication et des achats ;
- cette approche a été, semble-t-il renforcée par la loi du 2 juillet 2010 rendant **obligatoire** pour les entreprises de plus de 500 salariés la communication du **bilan carbone** ;
- enfin, les aspects liés à l'étiquetage environnemental, de même que le développement des écolabels tendent à aussi accroître le rôle du service marketing.

Mais cette nature de rattachement, au moins pour certaines enseignes, demeure opportuniste. Cette nature d'organisation semblerait trouver de plus en plus ses limites, les questions de l'environnement dépassant largement les seuls aspects liés à la communication et au marketing...

■ *Des raisons évidentes à la création d'un service dédié et transversal*

- Des **dimensions sociales et sociétales** des entreprises qui nécessitent une approche globale et cohérente.
- **Une réglementation importante** en évolution rapide à prendre en compte, à faire connaître et à appliquer :
 - les textes réglementaires concernant l'environnement sont décrits comme étant **de plus en plus nombreux** ;
 - en outre **de nombreux domaines de l'entreprise sont impactés** : construction des bâtiments, conception des produits, emballages, traitement de fin de vie des produits, logistique, bilan environnemental global, équipements techniques, etc., ce qui justifie une approche transversale du sujet et donc la désignation d'une personne dédiée d'une part, et rattachée un service déjà transversal d'autre part.
- **La volonté de centraliser de manière à :**
 - harmoniser les approches et les solutions ;
 - limiter les coûts ;
 - favoriser une communication homogène, structurée et préalablement contrôlée vis-à-vis de l'externe ;
 - accélérer la sensibilisation transversale interne en agissant prioritairement au niveau des différentes directions concernées ; ces dernières devant se faire à leur tour les relais actifs vis-à-vis de leurs propres services et de leurs ressources ;

- garantir un positionnement véritablement transversal de cette fonction lui permettant ainsi d'intervenir auprès de l'ensemble des directions verticales sans risquer d'être soupçonné d'intérêts partisans pour l'une d'entre elles.
- Le désir d'activer un fonctionnement en réseau de manière à :
 - repérer et diffuser les bonnes pratiques,
 - utiliser au maximum les initiatives personnelles dès lors qu'elles demeurent en cohérence avec la stratégie de l'entreprise en matière de prise en charge du développement de l'économie verte et équitable,
 - éviter en conséquence le développement d'une structure lourde.

■ *Lorsque la responsabilité des aspects environnementaux est confiée au service de la direction qualité, ses modes de fonctionnement évoluent*

- Certaines directions qualité ont **complètement intégré la dimension environnementale** ; ce sont-elles qui définissent et imposent des critères précis aux fournisseurs en matière d'environnement.
- Dans d'autres entreprises les **ingénieurs qualité** apportent une expertise technique aux acheteurs ou travaillent en **binôme** avec eux sur les problématiques environnementales.

■ *L'externalisation des questions liées à la prise en compte du vert est une approche fréquente, voire dominante*

- Sur les aspects techniques « pointus » cette approche est quasi systématique.
- La grande variété des domaines concernés amplifie le recours à des spécialistes externes.
- L'évolution des techniques et des réglementations nécessite une mise à jour quasi quotidienne, que seuls des organismes spécialisés sont à même de réaliser en continu.
- Les enjeux en termes de décision et d'investissements nécessitent par ailleurs d'avoir une vision globale et de préférence externe à l'entreprise.
- Pour les entreprises rencontrées cette approche garantit par ailleurs une vision plus diversifiée de l'offre de solutions et une meilleure connaissance des conditions de leur mise en œuvre.
- C'est enfin un moyen d'avoir un éclairage sur les approches de la concurrence.

■ ***L'externalisation de certaines fonctions du commerce et de la distribution a indirectement accéléré l'optimisation de la prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable***

L'externalisation partielle ou totale de la logistique et son partage avec d'autres enseignes a aussi contribué à accélérer la prise en compte des problématiques vertes dans ce domaine ; cette nouvelle approche a permis d'aller encore plus loin dans l'optimisation et la réduction des impacts environnementaux, notamment en termes :

- d'optimisation des surfaces par le partage de plateformes et d'entrepôts de stockage avec d'autres enseignes ayant, par exemple, des pointes d'activité différentes ;
- de renouvellement plus rapide des moyens et d'utilisation de flottes moins polluantes,
- de réduction du nombre des tournées (camion dont le chargement est optimisé),
- etc.

■ ***Certaines entreprises se sont engagées dans la recherche systématique de modes de transports alternatifs réduisant l'empreinte environnementale***

- En systématisant pour le sourcing éloigné, dès la passation de commande⁵⁴, l'anticipation et la gestion raisonnée du mode de transport en fonction de la date de commercialisation (au plan international, l'avion est alors retenu en dernier recours, le maritime étant systématiquement proposé ; au plan national le fluvial étant envisagé en alternative du routier) ;
- en recherchant des sources d'approvisionnement plus proches ;
- en développant de plus en plus systématiquement le transport alternatif par voie fluviale.

■ ***Le questionnement croissant des impacts potentiels de la livraison sur l'environnement a conduit la VAD et le E-Commerce à anticiper la réflexion et à conduire des actions d'optimisation et de garantie de bonne prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable***

- En engageant des études d'impact comparatif entre la livraison à domicile et l'emport client traditionnel ;

⁵⁴ Cf. le métier d'acheteur/chef de produit.



- en développant une politique active de points d'emport (généralement sur des sites commerciaux ayant passé des accords - commerce de détail de proximité très fréquemment-), partagés avec d'autres enseignes ;
- en développant des chartes environnementales avec des entreprises de livraison (louageurs) qui les engagent sur des approches éco-responsables (développement de flottes de livraison électriques ou gaz par exemple).

Les stratégies de mise en œuvre des enjeux de l'économie verte et équitable se rejoignent toutes sur un certain nombre de points

■ *limiter les effectifs liés à la prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable*

Lorsqu'un service et une direction spécifique ont été mis en place, les effectifs concernés demeurent limités : dans les **plus grosses enseignes** leur nombre semble rarement dépasser **quatre à cinq personnes** (dont le responsable de la direction concernée) ; en effet, pour les grandes enseignes la stratégie est bien de diffuser les problématiques d'économie verte et plus généralement de développement durable dans l'ensemble des fonctions existantes, plutôt que de les en décharger au profit d'une direction propre.

■ *Miser sur la répartition des responsabilités en interne, limiter le recours au recrutement externe*

- Lorsque la responsabilité des enjeux de l'économie verte a été confiée à un service préalablement existant (qualité ou marketing), la prise en compte de la charge s'est généralement effectuée sans création de poste nouveau. Par exemple, lorsque la responsabilité du vert a été confiée au service qualité, la montée en charge a semble-t-il plutôt été répartie sur les effectifs existants avec, si l'expertise est nécessaire, un recours à des prestataires extérieurs.
- Lorsque la responsabilité du vert a été confiée au service marketing, la démarche de prise en charge semblerait comparable à la précédente :
 - répartition de toutes les tâches de communication, gestion des aspects labels et éventuellement étiquetage environnemental sur l'équipe existante,
 - recours à l'externalisation sur des questions nécessitant de l'expertise,
 - internalisation éventuelle dans le service d'une ressource supplémentaire, généralement venant d'une autre fonction de l'entreprise.

■ *Favoriser le recours à des généralistes ayant un intérêt fort pour les problématiques du vert*

- Dans les entreprises rencontrées ayant mis en place un service dédié, l'équipe est généralement composée de salariés :
 - ayant un intérêt de longue date aux problématiques du vert et ayant développé des compétences propres dans ce domaine,

- venant de diverses fonctions de l'entreprise (RH, vente, logistique, etc.),
- ayant une connaissance approfondie de ses fonctionnements,
- ayant une vraie culture d'entreprise dans le domaine du commerce et de la distribution,
- capables d'approcher les problématiques du vert en prenant en compte les contraintes de fonctionnement et garantissant des approches pragmatiques.

■ ***Jouer sur la polyvalence et la prise en compte individuelle des problématiques de l'économie verte et équitable***

L'approche généralement retenue consiste à ce que **l'ensemble des collaborateurs**⁵⁵ (achat, qualité, travaux, logistique, juridique, vente, etc.) intègre les problématiques environnementales dans leurs pratiques métier afin de fonctionner de manière autonome, en ayant de moins en moins recours à un service transversal, sauf sur les questions techniques ou juridiques pointues.

■ ***Développer en priorité la sensibilisation, sans engager de dispositifs lourds***

En procédant plutôt pour l'ensemble du personnel par des démarches de sensibilisation : distribution de brochures sur les bons gestes⁵⁶, consignes d'utilisation du matériel, informations brèves sur la mise en place de produits verts ou le développement de rayons spécialisés, etc.

■ ***Réserver les approches de formation à quelques métiers ciblés sur des thèmes précis***

Par exemple pour les acheteurs/chefs de produits, les responsables techniques, les salariés en charge de la qualité, etc., développement des compétences techniques, réglementaires, etc.

■ ***S'efforcer de ne jamais faire des enjeux de l'économie verte et équitable une contrainte lourde pour le commerce***

⁵⁵ Plutôt que de, comme on l'a déjà vu, créer et renforcer une direction dédiée.

⁵⁶ Du type : avant ouverture et après réassort le matin, occlusion des linéaires de surgelés à l'aide des rideaux spéciaux ; pré-tri des emballages après réassort et balisage des zones de dépose en magasin (avant ouverture).

- « En procédant plutôt par petites touches répétitives, plutôt que par des programmes lourds », notamment en termes de sensibilisation et d'adhésion des collaborateurs à ces nouveaux enjeux.
- « En simplifiant dans toute la mesure du possible, sans dévoyer pour autant les enjeux », afin d'éviter des charges administratives importantes.
- « En s'appuyant sur les structures groupe⁵⁷ » afin d'éviter les duplications coûteuses des approches et des solutions.

⁵⁷ *Lorsqu'elles existent.*

Ces stratégies sont fréquemment communes à l'ensemble de types de commerce, mais sont plus difficiles à mettre en œuvre dans les plus petites structures

■ *Si la volonté est là, ce phénomène se vérifie tout particulièrement chez les indépendants*

Car,

- les moyens et les ressources sont limités ;
- les temps nécessaires à la réflexion, à la mise en œuvre et au pilotage manquent fréquemment ;
- les possibilités pour mettre à jour les connaissances nécessaires sont plus complexes à mettre en œuvre :
 - le chef d'entreprise est fréquemment la seule ressource disponible,
 - les leviers économiques motivants fonctionnent moins facilement : les économies d'échelle étant difficiles à obtenir, le retour sur investissement d'un équipement vert étant fréquemment plus lent à atteindre,
 - etc.

Certaines enseignes spécialisées ont des stratégies nettement plus volontaristes et engagées

■ Certains spécialistes font du développement vert un axe prioritaire et renforcé de leur développement commercial

Les domaines suivants d'activités du commerce sont particulièrement concernés :

- les enseignes alimentaires spécialisées dans le bio ;
- certaines enseignes d'équipement de la maison et du bricolage ;
- certaines jardineries.

■ Pour ces enseignes la nécessité d'accélérer la montée en puissance de l'ensemble des domaines liés à la mise en œuvre rapide de l'économie verte et équitable implique des approches plus engageantes

- Développement systématique d'une direction dédiée et transversale.
- Intégration dans les structures de quelques nouvelles ressources ayant une formation supérieure⁵⁸ dans ce domaine
 - par exemple dans les jardineries et dans les chaînes de bio, d'ingénieurs spécialistes de l'agroalimentaire ;
 - par exemple dans les enseignes spécialisées de l'équipement de la maison, d'un pôle (limité) d'ingénieurs/techniciens spécialistes des différents corps d'ouvrage (électricité, thermodynamique et isolation, régulation et automatisme, etc.).
- Développement de démarches de soutien vers l'amont de la filière ou vers les prescripteurs et les acteurs de la mise en œuvre des produits commercialisés
 - par exemple pour certaines chaînes de bio : aide directe au développement de la filière (aide à l'achat de terrains, aide aux premiers équipements, etc.) ;
 - par exemple pour une enseigne d'équipement de la maison : développement de structures de formation spécialisées, à l'attention des artisans prestataires de service de l'enseigne, mais également des clients directs, ;
 - etc.

⁵⁸ Mais attention, même dans les plus grosses structures concernées leur nombre reste limité : semble-t-il toujours inférieur à la dizaine...

■ *Le secteur de la VAD et de l'e-Commerce semblent particulièrement actifs dans le domaine de renforcement⁵⁹ de structures dédiées à la prise en compte de l'économie verte et équitable*

- Parce que le type de clientèle, généralement plus jeune, est plus particulièrement sensible aux aspects environnementaux.
- Parce que le type de commercialisation pose questions⁶⁰ en termes d'empreintes carbonees liées,
 - au développement de l'Internet et à l'utilisation de centres de traitement de données fortement consommateurs d'énergie,
 - à la logistique et à la multiplication des livraisons individuelles aux clients⁶¹.

⁵⁹ Tout comme dans les cas précédents, s'il s'agit d'une tendance constatée, il convient de ne pas en exagérer l'impact en termes de volume d'emplois.

⁶⁰ Cf. l'étude précitée commanditée par la FEVAD.

⁶¹ Cette étude tendrait à démontrer une empreinte plus faible liée à l'organisation rationnelle des flux de livraison par rapport à la non organisation de l'emport client, mais également au développement de points d'emport judicieusement placés géographiquement.

3. Enquête qualitative auprès des entreprises et des acteurs clés

- 3.1 Les acteurs rencontrés et les conditions de réalisation de l'enquête qualitative**
- 3.2 Vision de la prise en compte des problématiques de l'économie verte et équitable selon les secteurs d'activité**
- 3.3 Les impacts de l'économie verte et équitable sur les organisations ; les stratégies d'adaptation**

3.4 Les principales évolutions constatées et attendues des métiers et des compétences liées à la prise en compte de l'économie verte et équitable

- 3.5 La vision des interlocuteurs rencontrés de la GRH, du recrutement et de la capacité de la formation à répondre aux besoins liés au développement de l'économie verte et équitable**

Récapitulatif des domaines d'activité pris en compte

Domaine d'activité	Grands types de métiers concernés	
Achat	Acheteur / chefs de produit	Cf. page 87
Qualité	Responsable qualité	Cf. page 92
Technique / travaux /maintenance	Responsable technique sur site Responsable technique en centrale	Cf. page 94
Logistique	Responsable logistique et collaborateurs	Cf. page 98
Communication	Responsable communication et collaborateurs	Cf. page 100
Juridique/réglementaire	Responsable juridique et collaborateurs	Cf. page 102
Vente	Equipe de vente	Cf. page 105

Le métier d'acheteur/chef de produit sera fortement impacté

■ *Aperçu de quelques tâches clés liées au métier*

Pour mémoire, l'acheteur ou/et chef de produit⁶² assure **la responsabilité des achats** sur un panel/une gamme de produits spécifiques. Il prospecte les fournisseurs potentiels et négocie les prix, puis selon la politique commerciale de l'entreprise, il sélectionne **la meilleure offre-produit** en optimisant ses conditions d'achat. Il analyse également les besoins de la clientèle et contribue au développement des ventes sur les familles de produits dont il a la responsabilité. Il est chargé de la définition ou de la sélection et de la gestion d'une gamme de produits (suivi des collections, contribution à la mise en œuvre de la stratégie marketing de l'entreprise pour cette gamme de produits, sous la responsabilité du directeur du marketing). Il contribue également à la conception des produits aux marques propres et à leur développement.

■ *Impacts attendus de l'économie verte et équitable sur les compétences*

- Une **meilleure maîtrise de la notion d'éco-conception** est de plus en plus nécessaire et oblige à de nouvelles approches, compte tenu :
 - de leur nombre croissant dans les gammes dont il a la charge,
 - de la volonté des entreprises de continuer à développer leurs gammes et de mettre en avant des produits plus « verts »,
 - de la nécessité de vérifier la véracité de l'offre fournisseur dans ce domaine.

L'acheteur doit donc maîtriser **ce qu'est un produit éco-conçu**, ce d'autant plus que les fournisseurs tendent à différencier leur offre en la multipliant : proposition de produits supers verts, supers durables etc. ; il doit donc être à même de **vérifier la véracité verte de cette offre**, d'où des compétences accrues sur la composition du produit, la connaissance critique du mode de fabrication, la capacité au retraitement et la gestion de fin de vie (ACV)⁶³ des produits, etc.

- **Cette montée en complexité va probablement nécessiter une extension de certains savoirs techniques**

⁶² Dans certaines enseignes les métiers peuvent être distincts ; lorsqu'ils le sont le premier est plus axé sur la relation fournisseur, la négociation, la réalisation d'objectifs d'achats ; le second est plus orienté sur la conception de la gamme, la conception commerciale du produit et son inscription dans une gamme.

⁶³ ACV : analyse du cycle de vie.

Même si la notion de rapport prix/qualité, reste dominante⁶⁴ le choix de la meilleure offre-produit s'enrichit désormais de la dimension verte ce qui nécessite d'avoir :

- des bases d'évaluation plus solides sur le contenu des fiches techniques des produits proposés par le fournisseur,
- une meilleure appréhension des conditions de fabrication,
- une capacité technique et juridique nouvelle d'explication et éventuellement de contrôle de la bonne application d'un cahier des charges,
- des connaissances permettant d'aborder des domaines nouveaux comme :
 - * l'interaction éventuelle entre les solutions alternatives de fabrication du produit et la qualité, le prix, la capacité de vente, etc.
 - * l'empreinte carbone sur tout le cycle de vie du produit,
 - * la capacité de recyclage en fin de vie du produit,
 - * etc.

Ces évolutions devraient rester cependant limitées aux savoirs de base indispensables, l'appui technique approfondi restant assuré, soit par les services internes (Direction qualité/développement durable) lorsqu'ils existent, soit par des prestataires externes (cabinets spécialisés, éventuellement services internes d'une ONG, etc.).

- **La gestion des emballages de transport et la réduction des suremballages de vente imposent dès l'achat, des approches nouvelles en recherche de compromis**
Entre,
 - les aspects de marketing produit (présentations commercialement incitatives / maintien de la capacité aisée à la mise en rayon / optimisation de la capacité d'emport par le client) et leurs conséquences éventuelles sur l'environnement,
 - les aspects capacité de transport (minimisation des risques de casse à la manutention, optimisation des conditions de chargement déchargement, etc.) et les impacts sur le vert.
- **L'obligation d'avoir des approches plus globalisantes et systémiques⁶⁵, et la nécessité de prendre en compte de nouvelles dimensions logistiques pourraient nécessiter un approfondissement des connaissances dans ce domaine**

⁶⁴ Comme on l'a vu la sensibilité client au respect des conditions environnementales de fabrication et de commercialisation reste aujourd'hui largement subordonnée à l'aspect prix.

Si l'acheteur est, de longue date, familier de la réflexion sur les frais d'approche (frais logistiques), avec le développement des contraintes de minimisation de l'impact environnemental lié à la logistique,

- sa familiarisation à l'analyse multicritères (à partir de logiciels dédiés et généralement customisés à l'enseigne) devrait se généraliser et nécessiter une mise à jour des compétences liées,
- ses connaissances sur les impacts environnementaux des différentes formes de transport devraient être renforcées afin qu'il puisse mieux argumenter ces nouvelles contraintes avec les fournisseurs.

- **L'aptitude au travail collaboratif devrait encore se renforcer**

Pour l'acheteur/chef de produit, ces dimensions nouvelles contribueront probablement à encore plus renforcer sa capacité à travailler de manière resserrée et continue :

- avec les services marketing,
- avec les services logistiques,

mais également

- avec les fournisseurs,

en gérant des arbitrages complexes entre le bon développement de la capacité de vente produit, le maintien des marges et la prise en compte d'objectifs nouveaux, notamment environnementaux.

- **La capacité à la négociation va devoir aussi prendre en compte la dimension plus réglementaire des enjeux de l'économie verte et équitable**

Avec le développement de l'économie verte et équitable les modes de relation avec les fournisseurs devraient encore évoluer vers plus d'exigence et nécessiter de nouveaux apports en matière réglementaire :

- l'acheteur va probablement devoir recueillir (et donc exiger) de ses fournisseurs de plus en plus d'informations environnementales sur les produits,
- il sera également probablement conduit à **imposer plus de contraintes tout en n'en minimisant leurs impacts coûts.**

⁶⁵ *Mettant en relation les différents critères en maîtrisant mieux les interactions : si j'exige une diminution de tel composants, quelles seront les conséquences possibles sur les coûts de fabrication, l'empreinte environnementale, la qualité, etc. ?*

En cela la prise en compte croissante du « vert » va probablement encore complexifier les conditions de la négociation.

- La **capacité à réaliser des audits sociaux des fournisseurs** par rapport à des chartes éthiques internes ou imposées (par la loi, par les clients etc.) va désormais faire partie des missions de l'acheteur : travail des enfants, sécurité, horaires de travail, conditions de travail, salaires, etc.

■ *Des freins au développement de ces compétences nouvelles subsistent*

- **Une partie des acheteurs/chefs de produits voient encore la thématique de l'environnement comme une contrainte**

En effet,

- dans ce métier, en cohérence avec les fondamentaux d'approche du secteur et les exigences des directions d'achat, la maîtrise des **prix et la préservation des marges au sourcing restent des leitmotifs**, surtout en période de tension économique et de concurrence avivée,
- les nouveaux critères environnementaux sont fréquemment vécus comme des **contraintes qui contribuent au renchérissement des prix** et assez fréquemment encore, semblerait-il, pour certains acheteurs « faire un bon achat, choisir un bon produit, nécessite de pas intégrer les questions environnementales dans la négociation ».

- **Mais les jeunes générations sembleraient plus aisément porteuses de ces approches nouvelles**

Elles semblent cependant gênées par un manque de connaissance sur les contraintes techniques et le « raisonnablement réalisable » : l'environnemental semblerait de plus en plus intégré comme un élément important de la négociation sans que les aspects techniques ne soient réellement maîtrisés. Ce phénomène peut conduire, à terme, à une fragilisation des filières d'approvisionnement : montée des exigences sans prise en compte des impacts coûts à la production⁶⁶.

- Le développement des « **codes de conduite** », et des « **chartes fournisseurs** », favorisent l'établissement de nouveaux rapports de négociation en clarifiant les rôles et les engagements de chacun et en favorisant la compréhension mutuelle des problématiques liées au développement de l'économie verte.

⁶⁶ Dans un tout autre secteur, ce type de phénomène est par exemple en partie responsable de l'affaiblissement de la filière de sous-traitance automobile.

■ *Impact attendu de l'économie verte et équitable sur le nombre de postes*

- **En nombre de poste, l'impact sur ce métier devrait être négligeable**
 - parce que le volume d'articles à traiter par acheteur/chef de produit reste le même : à surface de vente constante un produit vert tendant à se substituer à un autre produit,
 - parce que la prise en compte de ces nouvelles contraintes est considérée comme une dimension supplémentaire du métier, n'entraînant pas nécessairement un accroissement de sa charge.

On constate, lié au développement de l'économie verte et équitable, une évolution du métier de la gestion de la qualité

■ *Aperçu de quelques tâches clefs liées au métier*

De manière indicative, lorsque la fonction existe dans l'entreprise elle consiste à :

- prendre en charge la conception des produits de marque propre (généralement en collaboration avec le fournisseur) ;
- rédiger, ou participer à la rédaction des cahiers des charges des produits de marques de distributeur à destination des fournisseurs ;
- Analyser/tester par sondage (ou sur demande) la conformité des produits et gérer les anomalies avec les fournisseurs ;
- répondre aux interrogations des services achat, marketing, etc. sur la conformité physique et chimique des produits à la réglementation et à la promesse d'entreprise.

■ *Impacts attendus de l'économie verte et équitable sur les compétences*

- **Son développement entraîne un élargissement des compétences**
 - La dimension vert participe désormais directement des critères d'acceptabilité ou du rejet d'un produit, ce qui nécessite de :
 - * passer d'une approche des contraintes qualité en termes de respect de la promesse d'enseigne à celle de respect des contraintes réglementaires vertes,
 - * approfondir certaines connaissances notamment sur les composants,
 - * encore renforcer l'aptitude à suivre des procédures et appliquer des méthodologies d'analyse et d'audit sur les produits,
 - * faire du reporting et renforcer la capacité à la communication⁶⁷,
 - * savoir convaincre et infléchir.
 - Selon les interlocuteurs rencontrés il s'agit de compétences existantes à renforcer, **mais pas de compétences réellement nouvelles** : il s'agit de suivre de nouveaux indicateurs qui ne nécessitent pas de développement de méthodologie nouvelle.

⁶⁷ *Le métier de qualitatif tend à évoluer d'expert technique vers celui d'expert de communication sur la technique.*

■ *Impact attendu de l'économie verte et équitable sur le nombre de postes*

Deux types d'impacts sur l'emploi ont été décrits par les interlocuteurs rencontrés :

- Création de quelques de poste, plutôt de profil ingénieur (agro-alimentaire, thermiciens électroniciens, etc.), mais en nombre très limité⁶⁸ et seulement dans les plus grosses entreprises.
- Création de quelques postes de responsable **d'audit produit** ; ces postes étant cependant généralement **délocalisés** directement dans les pays fournisseurs.

⁶⁸ *En revanche dans les sociétés spécialisées, prestataires de services la création de poste pourrait être sensiblement plus importante.*

Les métiers du technique/ des travaux/ de la maintenance devraient voir leur contenu évoluer avec le développement de l'économie verte et équitable

■ *Aperçu de quelques tâches clefs liées au métier*

- **Sur les sites d'exploitation** : le technicien est en charge de toutes les tâches de maintenance (chauffage, réfrigération, électricité, parfois informatique, etc.) et de la relation avec les prestataires extérieurs concernés en local.
- **En direction centrale** : sélection et choix des investissements des équipements techniques et, très fréquemment, concours à la conception des nouveaux sites, élaboration et suivi des transformations commerciales des sites en fonctionnement, organisation des aménagements de conformité avec la réglementation (préconception avec les responsables d'exploitation, élaboration des cahiers de charges, sélection des entreprises prestataires, relations avec les acteurs locaux, etc.).

■ *Impacts attendus de l'économie verte et équitable sur les compétences*

- **Les métiers des équipes technique/maintenance sur site s'enrichissent de la dimension organisation et traitement des déchets**
 - trois natures de compétence se sont développées autour du traitement :
 - * **l'organisation amont et le repérage des filières possibles localement** ;
il s'agit de compétences nouvelles qui associent la bonne connaissance des possibilités techniques de traitement par types de déchets, à la recherche, voire même l'organisation complète⁶⁹, de filières de retraitement,
 - * **l'organisation physique de la collecte sur site** ;
l'importance de cette tâche et les compétences qui y sont associées varient fortement avec le volume et donc la nature des surfaces de vente ; elle peut être limitée et à dominance mono-déchet (traitement unique de palettes, d'emballages carton par exemple chez un grossiste) ou de volumétrie très importante, multi-déchets (dans une grande surface multi-spécialiste, dans un centre commercial, etc.).

Dans le second cas la prise en charge nécessite de véritables **compétences d'organisation, de communication et de capacité à la sensibilisation** (vers

⁶⁹ Dans le commerce de gros par exemple conception et organisation d'unités de méthanisation permettant de traiter les invendus et les déchets de fruits et légumes.

les vendeurs, les réassortisseurs, les chefs de rayon, etc.), de contrôle et de capacité à mettre en place les actions correctrices et à les faire accepter⁷⁰.

- **la recherche éventuelle de nouveaux prestataires, le suivi réglementaire et économique des accords passés avec les filières de retraitement** impliquent :
 - * des connaissances solides en termes de réglementation,
 - * des capacités nouvelles de suivi de contrat et de négociation (ce dont peut dépendre, in fine, l'évolution d'un poste de charge en poste de ressources).
- **La capacité à la gestion de l'énergie sur site, une compétence qui devient incontournable**

Ce travail a toujours fait partie des missions de base des services de maintenance des sites ; cependant le responsable technique et son équipe⁷¹ doivent désormais prendre en charges de nouvelles techniques dans lesquelles les aspects contrôle, reporting, gestion préventive prennent progressivement le pas sur l'intervention directe.

On assiste par ailleurs à une complexification de la mission qui impose de nouveaux savoir-faire en termes de maîtrise des automatismes et de régulation informatique à distance.

Ces deux dernières dimensions seront probablement, encore plus qu'aujourd'hui, deux axes majeurs des compétences requises du métier avec la capacité de maintenance préventive et l'établissement de relations renforcées avec des sociétés prestataires de maintenance⁷².

- **Le renforcement de la capacité à communiquer et à sensibiliser les personnels du site, est une compétence nouvelle directement liée au développement de l'économie verte et équitable**

Il s'agit ici d'une dimension nouvelle : le technicien sur site pourrait devenir la plaque tournante de la mobilisation de toutes les équipes d'un site, tant dans le commerce de gros que de détail. Cette dimension va exiger :

- * de nouveaux savoir faire en termes de communication,

⁷⁰ C'est ici probablement la raison principale pour laquelle les interlocuteurs rencontrés associent dans le domaine de l'économie verte polyvalence, connaissances techniques et capacité à la communication.

⁷¹ Toujours limité en nombre et ne dépassant que fort rarement 2 à 3 personnes sur les sites plus importants.

⁷² Les services techniques sur site étant de moins en moins susceptibles d'intervenir directement sur les matériels.

* très probablement une capacité renforcée à sensibiliser, informer, voire à former.

- **Les équipes et direction centrale en charge de la conception des nouveaux sites et de leur mise en conformité sont en première ligne de la prise en compte des conséquences de l'économie verte et équitable ; pour autant les compétences nécessaires ne devraient pas évoluer fondamentalement :**
 - la dimension verte ne modifie pas les savoirs techniques de base, elle les enrichit⁷³ : prise en compte de nouvelles normes, de nouvelles solutions de construction, de nouveaux matériaux, etc.,
 - la veille technologique fait partie des fondamentaux du métier et les gains en compétence nécessaires s'effectuent « au fil de l'eau »,
 - ces services s'appuient habituellement sur des cabinets spécialisés d'architectes porteurs par principe des nouvelles solutions.

Toutefois les interlocuteurs rencontrés, pour ces métiers également, mettent en avant la nécessité **d'approches encore plus collaboratives** reposant sur un bon niveau d'expertise et une **forte ouverture d'esprit** aux problématiques environnementales :

- en interne, avec les équipes de maintenance technique, de manière éviter les ruptures de savoir-faire, mais également limiter les risque d'approche « tout environnementale » potentiellement fortement impactantes sur les coûts d'exploitation,
- à l'externe, avec notamment les collectivités locales, les ONG et les organisations de consommateurs (intégration du site, empreinte liée à l'occupation des terrains, multiplication des voies d'accès, impacts sur les plans de circulation, etc.),
- et également avec les prestataires de manière à être en capacité d'évaluer et d'orienter les projets.

■ **Impact attendu de l'économie verte et équitable sur le nombre de postes**

Les volumes d'emploi concernés devraient cependant être **très limités** :

⁷³ Notons que par exemple les compétences des métiers d'architectes et d'ingénieurs « études » sont largement impactés sur les aspects conception, maîtrise d'œuvre, études notamment dans le domaine de la construction de bâtiments éco-conçus.

- les équipes concernées en interne sont volontairement restreintes et les acteurs n'envisagent pas d'alourdir les frais de structure,
- les interlocuteurs rencontrés s'accordent pour souligner qu'il ne s'agit pas de nouveaux métiers, mais uniquement d'un enrichissement ponctuel des compétences des métiers existants et donc ayant peu ou pas d'impact sur les postes.
- par ailleurs, le recours à l'externalisation est dans ce domaine quasi systématique, même dans les plus grands groupes, ce qui permet de recourir à des spécialistes dans tous les domaines impactés par l'économie verte et équitable sans internaliser et donc sans développer le nombre des postes.

L'évolution des métiers de la logistique a fréquemment précédé le verdissement de l'économie

■ *Aperçu de quelques tâches clés liées au métier*

Les responsables logistiques des entreprises essaient au quotidien, et de longue date, **d'optimiser l'organisation des flux de leurs entreprises**, que ce soit en matière de réception, d'entreposage, de préparation de commandes, d'expédition, etc.

Les domaines d'optimisation sont multiples et généralement déjà bien maîtrisés :

- le recours à des logiciels spécialisés est désormais systématique ;
- la réflexion sur les nouvelles implantations de plateformes ou de centres logistiques intègre la nécessité d'être au barycentre des sites d'exploitation commerciale ;
- les services logistiques optimisent au maximum les tournées de livraison des entrepôts vers les magasins ou les clients ;
- les retours⁷⁴, déstockages inter points de vente, sont de moins en moins fréquents (voire interdits par les directions dans le commerce traditionnel) ;
- la livraison directe fournisseur tend à se systématiser dès lors que les volumes le permettent ;
- les flottes de camions de livraison sont modulables (capacité de chargement adaptée à l'importance des magasins) ;
- le développement des remorques double lisse⁷⁵ et double température⁷⁶ permettent d'aller encore plus loin dans l'optimisation ;
- le recours à des camions aux normes euro IV est croissant ;
- l'éco-conduite est systématisée et fait de longue date partie des habilitations obligatoires (CACES) ;
- etc.

⁷⁴ Cet aspect est en revanche une vraie problématique dans la VAD ; la maîtrise des retours impose un travail amont d'aide à la qualification du choix client particulièrement important et rigoureux (travail des acheteurs et des concepteurs de sites).

⁷⁵ Remorque à double étage.

⁷⁶ Capacité dans la même remorque à livrer du frais et des produits non périssables (alimentaires ou non).

■ *Impacts attendus de l'économie verte et équitable sur les compétences*

Dans la fonction logistique, sensiblement plus que dans les autres fonctions, l'impact du développement de l'économie verte sur compétences devrait être limité, compte tenu de :

- l'anticipation liée en particulier à la recherche constante de limitation des coûts d'exploitation qui a entraîné une forte habitude de prise en compte de contraintes nouvelles ;
- la corrélation entre les solutions logistiques retenues et leur impact environnemental.

Toutefois dans ce domaine aussi,

- la capacité à la **veille technologique et organisationnelle** va prendre une importance croissante, notamment autour des technologies comme les tags RFID, l'interopérabilité des solutions logicielles, l'harmonisation des méthodes de calcul des émissions de CO₂, etc. ;
- la nécessité de **veille concurrentielle** va probablement s'accroître, la capacité à faire évoluer les méthodes d'optimisation va se renforcer notamment vers une approche de coût intégral visant à prendre en compte de manière différente, mais systématique, la dimension verte ;
- enfin il sera probablement nécessaire, sans que cela soit directement lié au développement de l'économie verte, de favoriser la capacité à travailler avec des enseignes différentes (mutualisation) en sachant prendre en compte chaque fois les spécificités concernant les contraintes définies par l'enseigne en matière d'économie verte ;
- par ailleurs, le métier va devoir intégrer systématiquement les solutions de **transport alternatif** comme le fluvial, le ferré et plus généralement le multimodal avec le développement des plateformes (du type de celles Dourges, Argenteuil, Bonneuil, etc.) : ce qui implique une connaissance nouvelle et renforcée des acteurs, des possibilités et des complémentarités de ces différents types de transport, mais également de leurs contraintes.

■ *Impact attendu de l'économie verte et équitable sur le nombre de postes*

- Les professionnels interrogés ne voient **pas de création de postes** nouveaux liés au développement de l'économie verte et équitable.
- Ils évoquent plutôt une **diminution de leur nombre** conséquence directe de la politique d'optimisation conduite dans ce domaine d'activité du commerce.

Les métiers de la communication devront intégrer les questions du vert dans leur fonctionnement

■ *Aperçu de quelques tâches clefs liées au métier*

- Concevoir le design des emballages produits et participer à la conception des informations sur le produit (emplacement, contenu, etc.).
- Concevoir et organiser les campagnes de communication sur les produits, notamment verts.
- Gérer les problématiques de labellisation.
- Concevoir et participer à la réalisation du bilan environnemental.
- Etc.

■ *Impacts attendus de l'économie verte et équitable sur les compétences*

- **Pour les grandes enseignes**, le développement des compétences devrait être significatif dans ce domaine :
 - la maîtrise des concepts liés à l'économie verte et équitable est décrite comme un axe majeur de développement des compétences : les termes de « durable » ou de « vert » ne sont pas toujours utilisés dans les supports de communication avec la rigueur nécessaire ; pour certains interlocuteurs rencontrés les équipes de communication ne maîtrisent pas systématiquement en profondeur les concepts liés,
 - les questions d'affichage environnemental⁷⁷ vont probablement nécessiter de nouvelles approches.

Cependant les professionnels interrogés considèrent que cette problématique est en cours d'expérimentation et qu'en conséquence ils ne disposent pas des éléments de recul minimum leur permettant de faire une bonne approximation sur les impacts compétences :

L'affichage environnemental sur le produit :

- en première approche, ils estiment qu'il ne devrait pas s'agir de compétences nouvelles dès lors qu'il y aura une normalisation,
- ils supputent qu'il devrait s'agir plus d'une problématique de fournisseurs que d'une problématique de commerçants⁷⁸,

⁷⁷ L'affichage environnemental pour tous les professionnels interrogés est une source d'interrogation et d'inquiétude.

- toutefois la nécessité d'un soutien technique aux acheteurs /chefs de produits est évoqués, sans que les impacts compétence ne soient à cet instant cernés.

L'affichage environnemental sur le rayon, dans les catalogues, les supports publicitaires, etc. :

- en l'état actuel de la réflexion, il est envisagé plutôt par exception,
 - pour nos interlocuteurs il devrait être traité de manière simplifiée (en référence à la performance énergétique affichée pour les appareils électroménagers) ; dans ce cas, le prétraitement (sortie des étiquettes informatives) serait plutôt assuré en centrale⁷⁹, la pose en rayon n'étant alors pas fondamentalement différente de celle des autres étiquettes informatives et serait donc assurée par le personnel actuel de rayon, sans compétence particulière.
- Pour les plus petites structures, le développement des compétences devrait être significatif et problématique compte tenu de la faiblesse des ressources disponibles et du manque de temps :
 - le rôle de conseil et d'information des fédérations professionnelles sera ici incontournable,
 - la nécessité de développer des supports d'information simples facilement consultables et pratiques est indispensable,
 - pour ce type de commerce l'étiquetage environnemental n'est envisagé par les professionnels concernés que sous une forme extrêmement simple, par exemple de label, ne nécessitant aucune intervention et donc pas de compétence particulière nouvelle exigeant une nouvelle dimension professionnelle.

■ *Impact attendu de l'économie verte et équitable sur le nombre de postes*

Comme pour la qualité les professionnels soulignent qu'il s'agit de prendre en considération de nouveaux concepts ; en première approche la charge de travail ne devrait pas être plus importante et différente de celle rencontrée au moment du

⁷⁸ Sauf pour les produits fabriqués en laboratoire ; dans ce cas la question paraît très complexe et difficilement gérable en termes de temps, de méthodologie et de compétences à acquérir surtout pour le commerce artisanal de proximité : ce phénomène risquerait de défavoriser la fabrication artisanale au dépend des produits industriels.

⁷⁹ Ou mis à disposition par les fournisseurs avec le produit ; notons qu'il s'agit ici plutôt de l'expression de la grande distribution multi-spécialiste disposant peu ou prou d'une organisation solide et de ressources qui dans une certaine mesure peuvent être mobilisées ; dans les petites structures, notamment d'indépendants la question reste entière.

développement de la symbolisation des produits à la source (développement des codes à barres sur les produits) ou au moment de l'obligation d'indiquer sur les produits alimentaires les valeurs nutritives.

Lors de ces mises en place de concepts nouveaux il n'y a pas eu de création de poste et la prise en compte des évolutions liées au développement de l'économie verte et équitable ne devraient en conséquence **pas avoir d'impact sur leur nombre**.

Pour autant la charge administrative induite inquiète aussi bien les grandes enseignes que les plus petites, sans qu'il leurs soit possible d'en évaluer l'ampleur éventuelle.

Les métiers des services juridiques devront prendre en charge les aspects réglementaires liés aux obligations environnementales et à leurs évolutions

■ *Aperçu de quelques tâches clefs liées au métier*

- Suivre les évolutions réglementaires (veille).
- Informer les partenaires internes de leurs évolutions.
- Contrôler le respect de leur application.
- Répondre aux interrogations des professionnels concernés (par exemple acheteurs, mais également responsables qualité, etc.).
- Procéder aux déclarations (éco-contribution).
- Etc.

■ *Impacts attendus de l'économie verte et équitable sur les compétences*

- S'il y a extension du champ des connaissances, la prise en charge de cette dimension ne devrait pas, selon les interlocuteurs rencontrés, nécessiter de compétences nouvelles.

■ *Impact attendu de l'économie verte et équitable sur le nombre de postes*

- La charge de veille réglementaire est attendue comme croissante et perçue comme problématique : c'est probablement dans ce domaine que les interlocuteurs rencontrés soulignent une réelle complexification et des risques de charge lourde.
- Pour autant les professionnels n'envisagent **pas de création de poste** sur des tâches à caractère fortement administratif, selon eux.
- Là encore la question de la taille de l'entreprise contribue à accroître la problématique de prise en charge ; mais d'évidence plus la structure est légère moins les possibilités de recourir à des ressources supplémentaires sont envisageables.

Dans la grande majorité des cas, les équipes de vente seraient plus concernées par un développement de leur sensibilité aux enjeux de l'économie verte et équitable, que par une véritable évolution de leurs compétences ; leur volume ne devant pour sa part pas être impacté

■ *Impacts attendus de l'économie verte et équitable sur les compétences*

- Pour la grande majorité des professionnels rencontrés, en l'état actuel des motivations d'achat sur la majorité des produits commercialisés, la sensibilité verte existe, mais elle reste un **argument de vente** qui fonctionne à la **marge**⁸⁰ :
 - une montée en compétence sur la thématique du vert n'apparaît donc pas, aujourd'hui, comme une priorité pour la vente ;
 - en revanche, le développement de la sensibilité aux comportements écoresponsables (réduction des consommables, bons gestes pour la planète, etc.) passe par une mobilisation interne régulière reposant sur des approches simples : petit guide interne d'information par exemple.
- Pour les **entreprises** ayant fait de **l'économie verte un axe stratégique**, les **impacts** attendus de l'économie verte et équitable sur les compétences devraient être **plus marqués**.
 - Le développement des **compétences est envisagé à deux niveaux** pour la vente :
 - * **un premier niveau** permettant d'argumenter sur les grandes caractéristiques vertes du produit, de répondre et conseiller les clients sur le **mieux usage**. Pour les interlocuteurs rencontrés, dans les enseignes intéressées, la propre sensibilité des salariés concernés et une formation interne limitée doivent permettre d'atteindre le niveau attendu et répondre aux objectifs assignés aux équipes de vente vis-à-vis des clients,
 - * **un niveau expert** permettant d'entretenir un échange et un conseil approfondi avec un **professionnel**, un **client spécialiste**, voire permettant d'animer une formation⁸¹. Cette expertise doit par ailleurs être complétée d'un niveau de connaissance fin des dispositifs d'accompagnements fiscaux.

⁸⁰ A l'exception de certains produits alimentaires (cas des magasins bio), et des produits faisant mécaniquement économiser de l'énergie (cas des magasins de bricolage/équipement de la maison), cas également des jardineries ayant développé des rayons spécialisés dans ce domaine.

⁸¹ Démarche proposée par certaines surfaces de jardinage et de bricolage.

- Le **développement éventuel du SAV** ne peut être ignoré.

Sans être une tendance constatée actuellement, l'évolution des habitudes de consommation, au moins sur certains produits sur lesquels les effets de mode sont limités et les valeurs d'acquisition importante, pourraient à terme être significatifs : les demandes de réparation hors garantie pourraient se développer et nécessiter une capacité au pré-diagnostic simple, un savoir-faire sur l'établissement de devis, etc.

- Le développement en cours des systèmes de **seconde commercialisation** pourraient connaître une importance croissante.

Encore limité dans les enseignes du commerce, sauf sur certains produits techniques, la montée en puissance de cette forme de vente, notamment auprès des jeunes générations, est tout à fait possible. Dans ce cas la nécessité d'une capacité à l'expertise du produit sur la possibilité d'une seconde utilisation se posera, de même que la capacité à estimer un prix de revente cohérent avec le marché de l'occasion d'une part et le marché du neuf d'autre part.

■ *Impact attendu de l'économie verte et équitable sur le nombre de postes*

Pour autant, selon nos interlocuteurs, l'impact sur l'emploi devrait là également rester marginal⁸².

- Même pour les niveaux d'expertise, les enseignes rencontrées sont plutôt en approche de redéploiement des ressources internes à partir du repérage des motivations fortes au développement de l'économie verte chez certains salariés, qu'en démarche de recrutement externe sur la base d'une formation spécialisée.
- Par ailleurs, à surface égale, le développement de rayons spécialisés, ou le verdissement de certains autres ne doit pas impacter les effectifs, ceux-ci étant plus généralement fonction de la surface, de l'amplitude horaire ou du caractère totalement nouveau d'un rayon.

⁸² Toutefois pour certaines enseignes, dont les stratégies commerciales sont étroitement liées au développement de l'économie "verte", les perspectives de croissance d'effectifs sont non négligeables ; elles dépendent bien sur de la progression de CA sur les produits concernés.

3. Enquête qualitative auprès des entreprises et des acteurs clés

- 3.1 Les acteurs rencontrés et les conditions de réalisation de l'enquête qualitative**
- 3.2 Vision de la prise en compte des problématiques de l'économie verte et équitable selon les secteurs d'activité**
- 3.3 Les impacts de l'économie verte et équitable sur les organisations ; les stratégies d'adaptation**
- 3.4 Les principales évolutions constatées et attendues des métiers et des compétences liées à la prise en compte de l'économie verte et équitable**

- 3.5 La vision des interlocuteurs rencontrés la GRH, le recrutement et la capacité de la formation à répondre aux besoins liés au développement de l'économie verte et équitable**

Dans les démarches de GRH et de recrutement la dimension verte n'est pas encore prise en compte de manière significative

■ Actuellement la réalisation d'un cursus spécialisé sur l'environnement ne semblent pas un critère de sélection lors d'un recrutement, au moins dans le commerce de détail⁸³

- Sur cette question, aucun interlocuteur ne semblait favorable à l'internalisation d'un profil ayant uniquement et de manière dominante une formation de spécialiste en environnement.
- D'une manière générale, et à l'exception de quelques postes ciblés et très peu nombreux, par exemple dans une direction dédiée, la démarche de recrutement n'intègre pas (pas encore ?) de question et d'échange sur cette thématique.
- Même pour ces postes la dimension « verte », si quelques connaissances théoriques sont prises en compte, l'importance du cursus de formation dans ce domaine ne semble pas prioritaire.

■ En revanche les doubles cursus, dont un à caractère vert, semblent plus susceptibles d'attrait

Sur la base d'une formation d'opérationnelle correspondant aux besoins des entreprises du commerce, par exemple et très indicativement de marqueteur, de chef de produit, de logisticien, etc., une formation ayant permis au futur salarié d'acquérir des premières compétences en matière d'économie verte peut être valorisée et appréciée.

■ Dans la grande majorité des entreprises rencontrées, sur les quelques postes verts créés, le recrutement interne semble systématiquement privilégié

- Afin de favoriser, comme on l'a vu, sur la base d'une connaissance solide de l'entreprise, les démarches pragmatiques et directement opérationnelles dans le domaine.
- Mais aussi afin de mettre à profit les sensibilités et les compétences acquises à titre personnel par les salariés et les valoriser dans leur progression professionnelle.

⁸³ Le nombre d'entreprise de gros rencontrées ne nous permet pas d'avoir le recul nécessaire dans ce domaine ; pour autant sur les quatre entreprises interrogées aucune ne semblait accorder une priorité à cette dimension dans leur démarche de recrutement.

■ *Le nombre de postes sur lesquels les compétences vertes sont identifiées comme importantes demeure assez limité*

- Même dans les entreprises ayant fait de l'économie verte un axe stratégique de leur développement,
- même (et peut être surtout) pour les postes de direction développement durable lorsque celle-ci existe.
- Toutefois, pour les enseignes qui font de la construction et de la rénovation de l'habitat (enseigne de bricolage et d'équipement de la maison) un axe d'activité commerciale prioritaire, l'acquisition d'une double compétence commerce/éco-construction est absolument nécessaire pour accompagner les clients en conseil.

Le manque de recul ne favorise pas l'évaluation de la capacité de la formation initiale à répondre aux nouveaux enjeux

■ *Au constat des entretiens⁸⁴ conduits auprès des entreprises, quelques grands principes se dégagent cependant sur la vision de la formation initiale*

- **La prise en compte des aspects verts ne doit pas concerner que les formations scientifiques :**
 - plusieurs responsables des services qualité ou développement durable nous ont souligné qu'à leurs yeux les formations étaient trop souvent le propre des domaines scientifiques,
 - en revanche les autres formations, commerciales, juridiques, ressources humaines n'intègrent pas ou pas encore assez ces aspects dans leur corpus.
- **Le développement de modules spécialisés n'est probablement pas la solution la plus adaptée à la prise en compte opérationnelle des problématiques du vert, au moins dans l'univers du commerce**
 - parce que cette approche tendrait à faire de l'économie verte et équitable une problématique en soi, alors que la dimension verte doit, de leur point de vue, faire partie intégrante de l'exercice au quotidien des différents métiers et donc de la formation qui y prépare,
 - parce que l'approche par module tend à accentuer l'aspect spécialisation alors qu'à leurs sens il conviendrait plutôt que ces thématiques soit conçues dans un esprit généraliste.
- **Les thématiques de l'environnemental et du vert devraient être incluses tout au long de la formation, et ce dès le début de celle-ci**
 - L'incorporation des aspects environnementaux dès les premiers enseignements d'une matière (et dans toutes les matières) devrait être préférés à la l'approche repérée⁸⁵ de découverte approfondie, mais plutôt en fin de formation,

⁸⁴ Certains de nos interlocuteurs ont cependant exprimé des convictions fortes ; nous les avons, quand cela était possible, « testées » au fil des échanges suivants ; les orientations formulées sont l'expression à la fois de convictions de certains et d'acquiescements d'autres sur des propositions.

⁸⁵ Attention ; il s'agit ici de l'expression de la vision actuelle des professionnels ; cette expression ne prétend pas traduire la réalité effective de l'enseignement initial.

- il est nécessaire d'éviter que la thématique du vert ne soit abordée que sous la forme d'options ce qui tendrait aussi à faire de ce sujet une thématique particulière ; une telle approche est contradictoire avec les attentes d'intégration du vert dans les pratiques courantes des métiers.
- **L'homogénéité des contenus entre des diplômes comparables devrait être mieux assurée**
 - Les interlocuteurs qui se sont exprimés sur cette thématique relèvent l'assez grande disparité des contenus pour un même diplôme préparé dans des organismes ou des écoles différentes,
 - et fréquemment leur manque d'opérationnalité, notamment sur des aspects tels que les fondamentaux de la réglementation, les types de labels existants, leurs contenus, etc.

■ ***Les professionnels ont une vision plutôt précise de la formation aux thématiques de l'environnemental dans le supérieur***

Cette meilleure vision est probablement due au recours dans certaines grandes entreprises du commerce à des stages écoles et également au recours dans les services qualités à des profils d'ingénieurs :

- à leurs sens toutes les écoles d'ingénieurs ont intégré dans leur corpus les aspects verts ;
- l'approche leur paraît approfondie mais, semble-t-il selon eux, trop scientifique et pas assez concrète⁸⁶ ;
- en revanche les autres formations du supérieur ne leurs semblent aborder ces thèmes que de manière marginale, par exemple dans les formations juridiques, mais également, et de manière plus préoccupante selon eux, dans les écoles de commerce.

■ ***En revanche, certains interlocuteurs ont une vision partielle des formations assurées sur les questions du vert et de l'environnemental dans les niveaux III, IV et V***

Malgré le fait que certains secteurs comme le bricolage, développent des démarches actives : la FMB (Fédération des Magasins de Bricolage) a par exemple entrepris de

⁸⁶ Rappelons toutefois que les plus grosses enseignes ont de préférence intégré quelques profils de cette nature, notamment dans les services qualités ; par ailleurs lorsqu'elles recourent à des prestataires extérieurs, c'est aussi pour bénéficier de l'expertise de spécialistes qui ont suivi ces formations.



relancer en coopération avec l'Education Nationale, la mention complémentaire de "Vendeur Bricolage" et d'en "verdir" le contenu pédagogique ; des besoins plus spécifiques ont par ailleurs été identifiés dans ce même secteur (Eco-vendeurs spécialisés dans l'isolation de l'habitat / production d'énergies renouvelables) et les référentiels de compétences doivent être réexaminés en conséquence sur les niveaux III-IV.

Le besoin de formation continue se développe progressivement sur la thématique du vert

La vision de l'offre de formation continue

paraît en revanche plus aboutie

■ *Trop souvent, selon les mêmes interlocuteurs, l'offre des organismes de formation demeure peu concrète, difficilement applicable, ou trop éloignée des principales priorités du commerce*

- Les formateurs n'apparaîtraient pas encore comme de vrais professionnels du domaine.
- L'offre de formation apparaît souvent trop lourde, théorique et encore mal adaptée au besoin : « durée parfois trop importante », « thématique pas assez ciblées », « trop transversale », etc.

■ *En revanche le recours aux prestations de certaines ONG est particulièrement apprécié*

- Les intervenants sont souvent considérés comme de vrais professionnels ayant une connaissance approfondie des thématiques à traiter.
- La souplesse de leur approche est mise en avant notamment en termes d'élaboration de contenus à la carte sur des thématiques ciblées.
- Les mêmes organisations sont généralement susceptibles de mettre à disposition des laboratoires d'expérimentation permettant de concrétiser et de travailler la pratique.

■ *En interne, certains services qualité et technique sont de plus en plus fréquemment sollicités*

- Parce que d'évidence ils connaissent les modes de fonctionnement de l'entreprise ;
- parce qu'ils ont la compétence technique suffisante pour réaliser de vraies campagnes de sensibilisation et de plus en plus fréquemment les profils adaptés⁸⁷ capables de prendre en charge des interventions courtes, sur des thématiques ciblées.

⁸⁷ Raisons qui renforcent la recherche de profils ayant la compétence requise, mais également une bonne capacité à la communication et à l'échange.

■ *En matière de formation continue, deux natures d'approche semblent pratiquées*

- Pour la majorité des salariés une approche plutôt à caractère de **sensibilisation** qui se singularise par, soit :
 - des séances formations/information très courtes,
 - renouvelées ou appuyées par une remise de documentations simples, rapidement mémorisables,
 - assurées fréquemment en interne⁸⁸ soit par le/la responsable de la direction concernée, soit par le service qualité lorsqu'il existe ;
 mais également la mise en place de solutions nouvelles comme des ;
 - serious game accessible sur une plateforme dédiée,
 - sites consultables proposant des vidéos, des quiz,
 - etc.
- Pour les salariés dont les métiers nécessitent un **approfondissement** :
 - des formations sur des thématiques précises⁸⁹,
 - limitées en nombre et généralement courtes,
 - assurées par des experts ayant une forte pratique (Ademe, ONG et également fournisseurs, etc.).

■ *En matière de formation continue, certaines entreprises, au moins dans les grands groupes, ont engagé des démarches de formation plus systématiques sur les populations de salariés concernés en priorité*

- Par exemple les acheteurs dans certaines grandes enseignes notamment multi spécialistes à dominance alimentaire ;
- par exemple certaines équipes techniques ;
- par exemple les équipes de vente des enseignes spécialisées ayant fait de l'économie verte et équitable un axe stratégique de leur développement⁹⁰.

Mais d'une manière générale la démarche formation semblerait encore limitée à un nombre restreint de salariés.

⁸⁸ Dans les grands groupes, les services de formation internes semblent rarement ou pas sollicités

⁸⁹ Par exemple dans la jardinerie, le remplacement des produits phytosanitaires de synthèse par des produits naturels : quels produits, quels conseils d'utilisation, efficacité et limites ; méthodes assolement naturelles, etc.

⁹⁰ Dans ce cas il s'agit fréquemment d'une formation systématique, s'étalant sur plusieurs jours.

■ *En revanche dans la très grande majorité des autres entreprises la pratique de la formation continue aux aspects de l'économie verte et équitable semblerait encore limitée*

- Compte tenu d'une organisation verte qui reste fréquemment en devenir ;
- compte tenu de la faiblesse des ressources disponibles et du manque de temps ;
- compte tenu des priorités données aux thématiques de la vente, de l'accueil, de la fidélisation, du management d'équipe, etc. surtout en période de crise.

- 1. Rappel des objectifs et de la méthode**
- 2. Photographie statistique du secteur**
- 3. Enquête qualitative auprès des entreprises et des acteurs clés**

4. Les scénarios

- 5. Recommandations**
- 6. Annexes**

4. Les scénarios

4.1 Principes de construction
retenus

4.2 Descriptif des trois scénarios

Les principes de construction des scénarios

■ *Avertissement*

Les trois scénarios qui suivent sont des hypothèses et une base de travail.

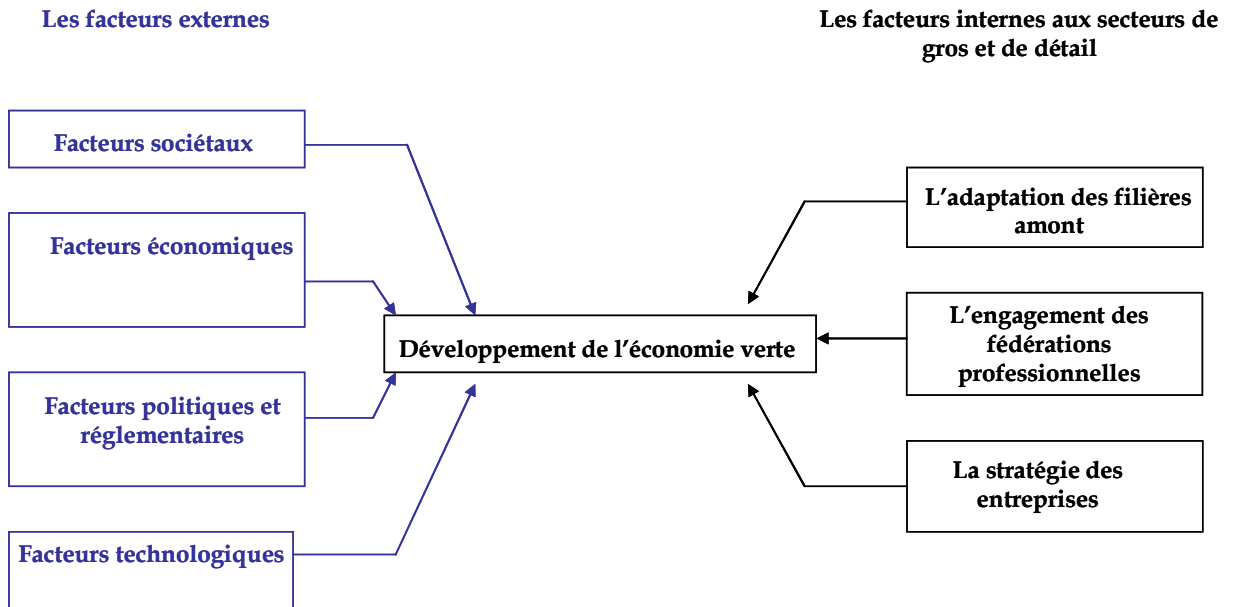
En conséquence ils ne prétendent **pas traduire la réalité** : en effet ce sont des éléments base de réflexion prospective et il est en effet très peu probable que,

- un ensemble de facteurs évoluent en même temps de manière positive ou négative ;
- les tendances évoluent toutes de manière homogène sur moyen/long terme.

■ *Objectifs des scénarios*

- Ces scénarios n'ont pour objectif que de recenser (probablement de manière non exhaustive) les facteurs significatifs qui peuvent contribuer à faire évoluer la prise en compte de l'économie verte de manière plus ou moins accélérée et plus ou moins puissante. Il s'agit surtout d'aller plus loin, c'est-à-dire de combiner entre eux ces facteurs afin de faire émerger 2 ou 3 grands schémas de tendance, synthétiques et contrastés.
- Ils doivent permettre aux professionnels, à partir de leur connaissance fine des problématiques du secteur et leur vision des approches et des pratiques en cours de l'économie verte, **d'extrapoler le scénario le plus probable**.
- Les partenaires peuvent aussi choisir de **se positionner de manière proactive sur un scénario plus dynamique** dont-ils aimeraient qu'il se réalise, même s'il n'est pas le plus probable. C'est un positionnement plus offensif, consistant à devenir davantage maître d'œuvre de son futur.
- Et ainsi, d'envisager les **pistes d'actions permettant de soutenir et éventuellement d'amplifier l'ampleur et la rapidité** de cette prise en compte de manière cohérente et compatible avec l'évolution économique attendue du commerce.

■ Les principaux facteurs impactant retenus



■ Les scénarios proposés

A- Le scénario de l'évolution discontinue

Les grandes caractéristiques de ce scénario

- Le développement de l'économie verte se fait de manière heurtée, par une succession de périodes et de domaines de relances ainsi que de périodes d'arrêts et de domaines sur lesquels les soutiens sont interrompus.
- Le domaine de l'économie verte n'est pas considéré comme prioritaire dans son ensemble ; il en résulte :
 - une absence de vision à long terme,
 - des interventions et des politiques qui ne s'inscrivent pas dans la continuité, pour des raisons à la fois d'opportunisme économique, de manque de moyens financiers, de divergences internationales, etc.,
 - les filières amont poursuivent leur mode de développement en fonction d'intérêts immédiats et des opportunités du marché,
 - les entreprises sont peu incitées ; elles agissent dans le domaine de l'économie verte essentiellement par opportunisme et restent très prudentes dans leurs actions compte tenu de retours arrière toujours possibles.

B- La poursuite des tendances observées lors de l'analyse qualitative à horizon 5 à 10 ans (trend)

Les grandes caractéristiques du scénario :

- La sensibilité aux problématiques environnementales croît ; les habitudes de consommation ne sont pour autant pas infléchies en profondeur et rapidement ; on assiste à leur évolution lente mais sans rupture des habitudes de consommation, sans changement lourd des stratégies des entreprises de distribution.
- Le commerce accompagne ces évolutions comme toutes autres tendances sans tenter de les anticiper, ni non plus de les infléchir positivement⁹¹.

C- L'accélération de la prise en compte de l'économie verte dans le cadre d'une démarche proactive à horizon 5 à 10 ans

Les grandes caractéristiques du scénario :

- Les modes de consommation et les comportements sont profondément modifiés en faveur de l'environnement.
- La prise en compte et le développement de ce domaine est devenue une préoccupation majeure du secteur lui-même. L'ensemble des partenaires et des entreprises des deux secteurs tels qu'organisations professionnelles, syndicales, organismes de formation, centres de recherche, OPCA, etc. des 2 secteurs, et également les acteurs interprofessionnels tels que les ministères, Ademe, ONG, etc., s'engagent avec résolution et de manière prioritaire sur son développement et sa prise en compte.

⁹¹ *A l'exception de certaines enseignes qui font de l'économie verte l'axe stratégique de leur développement.*

4. Les scénarios

4.1 Principes de construction retenus

4.2 Descriptif des trois scénarios

Les Principaux facteurs externes	<p style="text-align: center;">Grandes caractéristiques du scénario C : « L'accélération de la prise en compte de l'économie verte dans le cadre d'une démarche proactive, à horizon 5 à 10 ans »</p>
	<p>Facteurs sociétaux</p> <p>- Les tendances sociétales radicalement nouvelles exigent une prise en compte de plus en plus importante et rapide, de l'économie verte dans toutes ses dimensions (produit, modes d'approvisionnement, infrastructures immobilières, etc.), car par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> * les crises à répétition de sécurité sanitaire des aliments incitent les consommateurs à avoir des niveaux d'exigence forts sur le caractère totalement vert des produits proposés ; * la crise climatique se confirme, voire s'amplifie, et incite de manière radicale à reporter la consommation sur des produits respectueux de l'environnement et ayant un bilan carbone minimum ; * les habitudes de consommation évoluent nettement vers des produits plus durables et moins jetables ; * la grande majorité des consommateurs est prête et a les capacités de payer d'éventuels surcoûts liés à la fabrication des produits respectueux ; * en matière alimentaire les consommateurs acceptent très facilement d'acheter des produits « moins normés » mais dont la traçabilité est assurée ; * les niveaux d'information se sont très sensiblement élevés et la sensibilité aux aspects environnementaux concerne la très grande majorité de consommateurs ; * toutes les générations sont concernées par cette sensibilité forte aussi bien sur les produits alimentaire qu'habillement, qu'équipement de la maison, etc. ; * les rôles des organisations de consommateurs et des ONG se sont radicalement renforcés et deviennent incontournables sur tous les aspects environnementaux ; * les consommateurs sont non seulement très vigilants sur la nature des produits commercialisés, mais également plus radicalement attentifs aux modes de fonctionnement du commerce et aux conséquences sur l'environnement (implantations éloignées, types de bâtiment utilisés, modes d'approvisionnement, etc.) ; * leur niveau d'information est particulièrement élevé ; ils sont tout particulièrement sensibles aux labels certifiant la bonne prise en compte des contraintes de l'économie verte, etc. <p>Facteurs économiques</p> <p>- La prise en compte de l'économie verte est d'autant plus forte que le développement économique est porteur de ces nouveaux enjeux :</p> <ul style="list-style-type: none"> * la croissance de la population mondiale accroît les besoins alimentaires et exige des approches particulièrement innovantes en termes de cultures durables et de report sur des produits verts, de nécessité absolue de moindre consommation d'énergie, etc. ; cette évolution en matière de culture alimentaire est d'autant plus complexe que la croissance des besoins n'est pas forcément cohérente avec le développement des produits verts... En effet, il pourrait se poser un problème de productivité, de rentabilité des hectares disponibles peut-être assez peu compatible avec les faibles niveaux, actuellement constatés de rendement de l'agriculture verte ; * la reprise économique est significative et durable et permet de financer les surcoûts liés à l'engagement massif dans l'économie verte ; * le niveau moyen des revenus s'élève et facilite les reports sur des produits possiblement plus chers, mais verts ; * l'économie verte devient un enjeu décisif du développement économique et de la création d'emplois ; * le coût de l'énergie croît très significativement et justifie des investissements rapides, plus lourds sur des technologies vertes éventuellement plus onéreuses et de mise en œuvre technique complexes ; * on assiste à une relocalisation du sourcing ; une certaine préférence est donnée aux produits européens au dépend de produits mondiaux et éloignés géographiquement ; ce phénomène concerne en priorité les produits pondéreux. En ce qui concerne les produits à forte valeur ajoutée les tendances sont les mêmes, mais l'évolution est nettement plus lente * l'Etat a une véritable capacité économique à soutenir ces évolutions ; il met en place des dispositifs, notamment financiers ; * les pôles de compétitivité participent de manière encore plus active à la R&D et à la création de nouveaux matériaux et au développement de technologies qui participent de manière décisive à la réorientation des marchés et à la réinternalisation nationale de certaines productions ; * etc.

Grandes caractéristiques du scénario C : « L'accélération de la prise en compte de l'économie verte dans le cadre d'une démarche proactive, à horizon 5 à 10 ans »

Facteurs politiques et réglementaires

Les commerces de gros et de détail se saisissent d'autant plus résolument des enjeux commerciaux de l'économie verte que les politiques se renforcent et s'harmonisent au niveau mondial et que la réglementation est incitative :

- * de nouveaux **accords mondiaux** sont passés : ils sont plus contraignants, plus incitatifs, assortis de moyens de contrôle plus puissants, etc. ;
- * les politiques économiques, financières, la **réglementation mondiale** sont cohérentes avec les accords passés sur la prise en compte rigoureuse de l'économie verte et équitable et de ses objectifs ;
- * **l'Europe** sur son marché a mis en place des politiques homogènes de prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable ;
- * l'Etat à une **politique fortement incitatrice** et développée dans la durée ; les moyens engagés permettent de soutenir concrètement cette politique volontariste
- * les **politiques de soutien** au développement vert sont d'autant plus attractives que la volonté politique est forte et que la croissance et le développement économique le permettent ;
- * les **conditions d'accès** à ces soutiens sont allégées et peu contraignantes ;
- * les régions et les organismes territoriaux sont eux-mêmes des acteurs particulièrement engagés dans les politiques de développement de l'économie verte (soutien à l'implantation de nouvelles filières en région ; politique active de revitalisation des centres-villes, politiques de déplacement, etc. ;
- * la **taxe carbone** est généralisée et franchement dissuasive ;
- * la réglementation est **plus précise, plus contraignante mais également plus adaptées** aux différents contextes commerciaux ;
- * **obligation** est faite aux fournisseurs d'avoir dans leur **assortiment** une proportion significative de produits verts ;
- * les **moyens de contrôle** du respect de la **réglementation** se développent ; ils sont fortement **contraignants** ;
- * des politiques de **taxation des produits non verts** ont été éventuellement mises en place ;
- * **l'étiquetage environnemental** s'est généralisé à toutes les entreprises, sur l'ensemble des produits ; il est particulièrement simple, rapide à mettre en place et très orientant pour le consommateur (à l'exemple de ce qui a été fait dans les produits blancs et bruns sur la consommation d'énergie) ;
- * obligation est faite de développer tout une pédagogie autour du produit vert et de son utilisation ;
- * etc.

Facteurs technologiques

La prise en compte de l'économie verte connaît un développement d'autant plus important que, par exemple :

- * De **vraies ruptures techniques** sont réalisées ; elles permettent notamment dans les cultures alimentaires, à coûts constants de produire plus, plus vert, dans des délais comparables ;
- * Certains **freins technologiques disparaissent** ou s'atténuent : apparition de nouveaux matériaux verts de substitution autorisant des productions de qualité comparables à coûts égaux, voire inférieurs, etc. ;
- * les **solutions** d'éclairage, de chauffage, de production de froids, de gestion des automatismes, etc. se sont multipliées et **adaptées aux différentes configurations de magasins** (taille, place disponible, capacité d'investissement, etc.) ;
- * ces différentes solutions nouvelles sont **éco-compatibles à des coûts admissibles**,
- * etc.

	<p>Grandes caractéristiques du scénario C : « L'accélération de la prise en compte de l'économie verte dans le cadre d'une démarche proactive, à horizon 5 à 10 ans »</p>
<p>Les Principaux facteurs internes aux 2 secteurs</p>	<p><u>L'adaptation des filières amont aux contraintes de l'économie verte a été réalisée</u></p> <p>- Les filières se restructurent et se développent de manière cohérente et adaptée aux contraintes de l'économie verte, car, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> * leurs capacités de production en produits verts se sont adaptées aux nouveaux besoins du marché du commerce de détail en termes de quantités produites, en prix de cession, en qualité proposée) ; * l'offre fournisseur est suffisamment diversifiée et proposée à des coûts de cession compatibles avec les marges habituelles des enseignes ; * de nouvelles approches ont été formalisées en termes de sourcing (plus proche, aussi réactives, etc.) ; * de nouvelles techniques de productions de produits verts se sont développées et leur mise en place s'est généralisée ; * etc.
	<p><u>Les fédérations professionnelles de tous les secteurs du commerce se sont engagées dans des démarches fortement incitatives</u></p> <p>- Elles sont devenues les porteuses auprès de leurs adhérents et de l'ensemble des acteurs de la priorité donnée au développement de l'économie verte, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> * elles passent d'une politique d'accompagnement des évolutions à des démarches incitatives auprès de la puissance publique, comme auprès des adhérents ; * leur démarche d'accompagnement est tout particulièrement puissante auprès des petites structures ; * elles développent des politiques de soutiens résolument actifs (formation, aide technique diverses) ; * elles développent une activité croissante de prescripteurs d'approches nouvelles vis-à-vis des filières amont, mais également vis des fournisseurs de technologies ; * elles sont à l'initiative de campagnes de communication vigoureuses auprès des consommateurs * elles établissent de nouveaux partenariats encore plus renforcés avec les ONG et les organisations de consommateurs sur les thématiques du développement de l'économie verte et équitable ; * etc.
	<p><u>Les entreprises de l'ensemble des secteurs du commerce font de la thématique verte un des éléments principaux de leurs stratégies commerciales, car par exemple :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * des baromètres comparatifs se sont développés à l'initiative des organisations de consommateurs ou de certaines enseignes accentuant la focalisation sur les problématiques du vert et la capacité des enseignes à répondre aux attentes consommateurs ; * le rapport coûts des investissements concernant des équipements verts et économies attendues penche systématiquement en faveur du second terme ; * de nouveaux services autour de l'économie verte se sont développés en magasin : deuxième utilisation, récupération systématique des produits réutilisables, SAV repensé et développé proposant plus systématiquement la prolongation de la durée de vie des produits ; * les entreprises développent en interne des politiques incitatives et exemplaires qui contribuent à accroître la sensibilisation et la motivation de leurs salariés (covoiturage ; mise en place d'indicateurs sur les consommations des différents services, etc.) * les politiques RH internes sont très volontaristes, accélèrent la montée en compétence de manière à décupler le développement commercial ; * les politiques de formation et d'information accompagnent résolument le développement interne sur les thématiques de l'économie verte ; * la dimension verte est devenue un des paramètres incontournables du recrutement ; * des politiques de formation et de développement des compétences visant à accroître les connaissances et donc la confiance des clients sont activement développées ; * la montée en puissance du cross-canal au sein de l'enseigne (vente en traditionnel et développement de la vente par internet dans la même enseigne) permet d'enrichir les gammes de produits verts et les informations sur ceux-ci, ce qui entraîne un véritable mouvement commercial en faveur de ce type de produits, etc.

■ **Scénario C (démarche proactive) : premières approches des impacts possibles sur le développement des métiers et des compétences dans le secteur du commerce**

Domaine d'activité dans le commerce	Grands types de métiers concernés	Impacts possible sur les postes	Impacts possibles sur les compétences
Achats	Acheteur / chefs de produit	Quelques postes en plus pour les plus grandes enseignes de manière à prendre en compte la montée en charge plus rapide ; mais globalement si le nombre d'articles restent le même (un article chasse l'autre), les effectifs ne devraient pas croître significativement. En revanche si le cross-canal se développe notamment dans le domaine du vert, le nombre des postes pourrait augmenter tout en étant plus spécialisés.	Très importants, tous les domaines d'activité, types de commerce et types de produits étant concernés Ce phénomène est encore accéléré par le développement du cross-canal pour certaines enseignes qui font de développement un des axes stratégiques de leur croissance commerciale.
Qualité	Responsable qualité	Un nombre significatif de postes nouveaux pourraient être nécessaires compte tenu par exemple des volumes à traiter ; seraient particulièrement concernées les grandes enseignes mais également les entreprises plus petites (création d'au moins un poste par enseigne ?) et probablement aussi les fédérations professionnelles (conseillers ?) ;	Très importants, tous domaines produits étant potentiellement concernés. Les nouvelles contraintes réglementaires, leur complexité, la nécessité de contrôle encore plus rigoureux impliquent de nouvelles compétences.
Innovation produit	Achat/qualité	Co design et co-conception croissants possibles avec les fournisseurs ; ce type de poste limité en nombre pourrait se développer	Importante
Technique / travaux /maintenance	Responsable technique sur site	Les postes devraient probablement être renforcés en volume au moins dans les grandes enseignes et sur les sites, compte tenu de la multiplicité des techniques mises en place. Dans les enseignes ou les entreprises plus petites la possibilité de création d'au moins un poste (partagé ?) est envisageable	Très importants, compte tenu de la diversité des domaines concernés et de leur complexité probablement croissants
	Responsable technique en centrale	Quelques postes en plus dans les grandes enseignes ?	Idem
Logistique	Responsable logistique et collaborateurs	Impacts faibles (en revanche, pour mémoire, impacts forts sur les prestataires du transport)	Impacts forts : organisation des nouveaux sourcing transporteurs, contrôles et suivis encore plus exigeants, etc.

Domaine d'activité dans le commerce	Grands types de métiers concernés	Impacts possible sur les postes	Impacts possibles sur les compétences
Communication	Responsable communication et collaborateurs	Quelques postes devraient probablement être renforcés dans les plus grandes enseignes. La création de quelques postes est aussi envisageable dans les entreprises de taille moyenne (?) Dans les fédérations professionnelles la création de ce type de poste serait également probablement nécessaire	Importants tous les domaines étant concernés
Réglementaire	Responsable juridique et collaborateurs	Potentiellement importants, (voire très importants ?) compte tenu de la volumétrie, la complexité probable de mise en œuvre, la nécessité d'information interne, de mise à jour, etc.	Potentiellement importants
Vente	Equipe de vente	Potentiellement significatifs si de nouveaux services sont développés dans les entreprises. Certains poste pourraient être créés aux moins dans les plus grandes enseignes sur des rayons ou les produits verts nécessitent une forte technicité de vente et d'utilisation par les clients (rayons techniques ; rayons ou la réglementation sur la commercialisation de certains produits verts pourrait nécessiter un vendeur spécialisé en permanence sur la surface de vente).	Très importants, au moins dans les enseignes qui continuent à faire du conseil client un de leurs axes de stratégie commerciale dans les points de vente ; il s'agira de donner confiance, être crédible sur la vente de produits verts à des clients surinformés et compétents
RH	RRH/ARH	Pas de création de poste	Elévation du niveau des compétences pour permettre, lors du recrutement notamment, mais également dans toute la dimension GRH de prendre en compte les enjeux de l'économie verte dans le développement des salariés.

Dans le cadre du développement de ce scénario les impacts devraient être plutôt les suivants :

- **Pas de création de métiers réellement nouveaux** dans le commerce de détail.
- **Développement important des compétences.**
- **Dans le commerce de détail, développement de nouveaux emplois, mais en nombre cependant limité** (afin de faire face aux volumes).
- **Le développement de filières spécialisées sur les produits verts pourrait également entraîner l'apparition de quelques postes nouveaux.**

Scénario B
La poursuite des
tendances observées
à horizon 5 à 10 ans
(Trend)

Grandes caractéristiques du scénario B : « La poursuite des tendances observées à horizon 5 à 10 ans (Trend) »	
Les Principaux facteurs externes	<p><u>Facteurs sociétaux</u></p> <p>- Les tendances sociétales continuent à évoluer en faveur de l'économie verte et équitable à un rythme modéré, car :</p> <ul style="list-style-type: none"> * les crises de sécurité sanitaire des aliments sont jugulées ; sans avoir disparu leur répétition est moins fréquente entraînant, à vigilance comparable, une moindre sensibilité à l'importance de l'économie verte ; * la crise climatique est moindre que prévue et les mesures déjà prises autorisent des approches moins radicales et accélérées ; * les habitudes de consommation évoluent lentement et pas systématiquement en faveur des produits verts ; * les consommateurs sont peu disposés à payer d'éventuels surcoûts liés à la fabrication des produits respectueux ; * le choix demeure une dimension importante de consommation ; on est prêt à accepter une diversification un peu moindre de l'offre, mais avec le désir de se reporter sur des produits moins verts lorsque cela paraît opportun * dans le domaine alimentaire les consommateurs garde une approche de consommation très liée à des produits normés, calibrés ayant « zéro défaut », autant de caractéristiques qui sont difficilement compatibles avec la culture verte ; * les niveaux d'information sur l'importance du respect de l'environnement, sans pour autant entraîner une modification décisive des habitudes de consommation ; * Certaines générations sont plus concernées que d'autre (seniors par exemple) ; l'importance du milieu socio économique reste grande et l'accès aux produits verts largement fonction du niveau de revenu ; * les organisations de consommateurs et les ONG sont des partenaires importants et écoutés, mais pas majeurs ; * L'attention des consommateurs est importante sur les produits ; leurs sensibilité aux autres dimensions de l'économie verte dans le commerce s'élargie, mais reste secondaire ; * etc.
	<p><u>Facteurs économiques</u></p> <p>La reprise économique est engagée, mais son évolution demeure lente et ne concerne pas tous les secteurs de manière homogène</p> <ul style="list-style-type: none"> * la croissance de la population mondiale accroît les besoins alimentaires et exige de nouvelles approches en termes de cultures durables et de report sur des produits verts, mais les contraintes économique-politique conduisent à repousser les décisions nécessaires ; * le niveau moyen des revenus ne s'élève pas suffisamment pour systématiser les reports d'achat sur des produits possiblement plus chers, mais verts ; * Les politiques de soutien au développement vert développent mais demeurent limitées par les contraintes économiques ; * etc.
	<p><u>Facteurs politiques et réglementaires</u></p> <p>- Les politiques de prise en compte de l'économie verte évoluent, mais leur harmonisation demeure un objectif à atteindre :</p> <ul style="list-style-type: none"> * les accords mondiaux sur l'environnement n'évoluent pas fondamentalement ; * la taxe carbone n'est pas généralisée ; * l'harmonisation européenne en matière d'environnement évolue mais n'est pas atteinte ; les règlements et directives européennes ne concernent pas tous les secteurs et pas prioritairement le commerce ; * la réglementation progresse mais ne concerne pas encore tous les produits et tous les types de commerce ; * les contrôles du respect de la réglementation restent souples et plutôt incitatifs ; * l'étiquetage environnemental n'est pas encore généralisé à toutes les entreprises sur tous les produits ; * etc.

	<p><u>Facteurs technologiques</u></p> <p><u>L'innovation technologique progresse à un rythme lent porté par le développement naturel du marché :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Les techniques évoluent (notamment dans les cultures alimentaires) ; elles ne permettent cependant pas de remplacer les produits non verts ; * les différences de coûts de production subsistent tout en diminuant ; les quantités produites restent problématiques en regard des besoins ; * Les freins technologiques s'atténuent mais essentiellement en raison des coûts de production et de mise en œuvre la généralisation des solutions n'est pas envisageable au moins rapidement. * la pression client demeure limitée et n'incite pas à l'innovation
<p><u>Les Principaux facteurs internes aux 2 secteurs</u></p>	<p><u>L'adaptation des filières amont aux contraintes de l'économie verte se réalise progressivement</u></p> <p>- Les filières se restructurent mais ne parviennent pas à répondre aux contraintes de l'économie verte, car :</p> <ul style="list-style-type: none"> * les capacités de production en produits verts demeurent problématiques ; * les nouvelles sources d'approvisionnement se développent (par exemple plus proche, aussi réactives, etc.), mais ne permettent pas de satisfaire l'intégralité des besoins ; * la rentabilité économique de ces sources nouvelles est concurrencée par le maintien des formes classiques de production ; * de nouvelles techniques de productions de produits verts ne se sont pas généralisées (problème de prix de quantités produites, de qualité attendue, etc.) ; * etc. <p><u>Les fédérations sont dans une démarche d'accompagnement résolu des impacts de l'économie verte sur les aspects gestion des déchets, économie d'énergie, etc. Elles demeurent prudentes sur les possibilités de développement commercial lié à l'économie verte et équitable</u></p> <p>- Tout en étant des pôles de progrès et de sensibilisation des adhérents elles demeurent plus dans une démarche suiviste et de vigilance sur les contraintes</p> <ul style="list-style-type: none"> * elles prennent en compte, accompagnent, sans être porteuses d'un mouvement favorable à l'économie verte ; * leurs politiques de soutien à l'économie verte ne se distinguent pas résolument des autres domaines qu'elles prennent en charge ; * les fédérations sont amenées à prendre des positions plutôt réservées : la prise en compte de l'économie verte selon la taille des entreprises se réalisant à des vitesses très différentes et les intérêts selon les types de structure pouvant devenir divergents. <p><u>Une majorité d'entreprises du commerce prennent en compte les nouvelles possibilités commerciales de l'économie verte sans pour autant en faire un axe stratégique de leur développement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * elles veillent à préserver et développer leur image sur cette thématique sans en faire un axe réellement clé ; * le développement du marché des produits verts ne leur permet de développer des stratégies commerciales puissantes et en rupture ; * L'offre fournisseur n'est ni encore suffisamment diversifiée, ni proposée à des coûts de cession compatibles avec les marges habituelles des différentes enseignes ; * L'étiquetage environnemental ne s'est pas encore généralisé ce qui ne favorise pas les reports des consommateurs sur les produits verts ; * le rapport entre le coût de l'énergie et la charge d'investissements permettant de faire des économies n'est pas systématiquement en faveur des seconds ; * les évolutions de la réglementation progressent mais demeurent limitées ; les entreprises sont moyennement incitées à s'orienter vers plus de vert ; * les politiques de soutien au développement vert ne sont pas suffisamment attractives ; * les conditions d'accès à ces soutiens demeurent contraignantes ; * de nouveaux services autour de l'économie verte se développent peu ; * les politiques RH et de formation ne font pas de la prise en compte de l'économie verte un axe réellement distinctif en regard des autres domaines (savoir faire commercial, gestion, management, etc.) ; * etc.

■ ***Scénario B (trend) : premières approches des impacts possibles sur le développement des métiers et des compétences dans le secteur du commerce***

- Les impacts sur les **volumes** pourraient, **à terme**, être **assez comparables** à ceux du scénario "C". Toutefois la montée en charge sensiblement moins rapide de la prise en compte des enjeux de l'économie verte et équitable pourrait probablement permettre de meilleurs ajustements de l'organisation, de la répartition des charges et de la montée en niveau des compétences. En conséquence l'**ajustement final** des **volumes** de postes nécessaires pourrait être **plus faible** que dans le scénario "C".

La **différence** entre ce scénario « B » et le « C » devrait se faire essentiellement sur la **vitesse de montée en charge** de l'économie verte dans le secteur.

- En revanche, dans le cadre du **scénario « B »** (trend), la montée en charge de la prise en compte de l'économie verte devrait avoir des **impacts identiques** en matière de niveaux de **compétences** nécessaires et probablement de postes⁹².

⁹² Donc faible...

<u>Grandes caractéristiques du scénario A : « L'évolution discontinue »</u>	
<u>Les Principaux facteurs externes</u>	<p><u>Facteurs sociétaux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * le pouvoir d'achat de la majorité des consommateurs évolue à la baisse de manière significative ; * les consommateurs se détournent des produits verts ; on assiste à une véritable crise de confiance devant la pléthore de produits dits verts qui ne respectent pas les règles de production et de qualité attachées au vert ; * la multiplication des crises et des scandales liés à l'utilisation de « faux produits verts » accélère la défiance et favorise la marginalisation de l'économie verte. * les médias sont une véritable chambre d'amplification du manque de confiance des consommateurs ; * les problématiques environnementales prennent une connotation négative : discours théoriques, approche de riches, modes de vies des porteurs de son développement en totale contradiction avec les propos et les théories développées ; * etc.
	<p><u>Facteurs économiques</u></p> <p>La reprise économique est engagée, mais son évolution demeure lente et ne concerne pas tous les secteurs de manière homogène</p> <ul style="list-style-type: none"> * la croissance de la population mondiale accroît les besoins alimentaires et exige de nouvelles approches en termes de cultures durables et de report sur des produits verts, mais les contraintes économico-politiques conduisent à repousser les décisions nécessaires ; * le niveau moyen des revenus ne s'élève pas suffisamment pour systématiser les reports d'achat sur des produits possiblement plus chers, mais verts ; * etc.
	<p><u>Facteurs politiques et réglementaires</u></p> <p>- Il n'y a pas de politique mondiale ; les grandes réunions d'Etats se soldent pas des échecs et des approchent contradictoires :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les politiques de soutien au développement vert se développent mais demeurent limitées par les contraintes économiques ; * les politiques de développements de l'économie verte sont faites d'à-coups, d'avancée et de retours arrière ; il n'y a pas de vraie perspective et de politiques durables * la taxe carbone est abandonnée ; * les politiques fiscales sont défavorables au développement du vert ; * la réglementation qui est mise en place n'est ni accompagnée d'efforts de contrôle, ni ne recourt à des sanctions dissuasives
	<p><u>Facteurs technologiques</u></p> <p><u>Devant l'absence de marché, l'innovation technologique demeure faible :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Quelques développements sont mis en œuvre, mais ils sont rapidement arrêtés par les changements de politique ou les absences de soutien dans la durée ; * la demande client est d'autant plus faible que les prix de ces nouvelles techniques demeurent importants.

Les Principaux facteurs internes aux 2 secteurs	<p><u>Les fournisseurs avancent très prudemment à la vitesse du marché et de ses contraintes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Ils n'ont aucune démarche volontariste ; * les nouvelles filières, lorsqu'elles ont pu se développer, demeurent très fragiles et peuvent disparaître brutalement (exemple du photovoltaïque) ; * devant l'absence de règlement, la délocalisation reste une règle ; * les coûts de développement et de certification sont dissuasifs ; * les démarches de recyclages restent problématiques et ont des effets contreproductifs sur le développement de filières porteuses pour l'économie verte ; * etc.
	<p><u>Les fédérations professionnelles demeurent extrêmement prudentes ; elles ne jouent pas un rôle d'incitation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Peu convaincues, sensibles au retournement de politiques, elles accompagnent peu ou pas.
	<p><u>Les entreprises avancent à la vitesse de développement du marché :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * elles restent plutôt opportunistes et abordent le développement de l'économie verte uniquement sous l'angle de la rentabilité commerciale immédiate ; * la généralisation de l'étiquetage environnemental demeure en devenir et celui déjà existant reste uniquement une contrainte * le rapport entre le coût de l'énergie et la charge d'investissements n'évolue pas en faveur du second ; * les évolutions de la réglementation restent très discrètes et marginales ; * l'environnement n'est absolument pas un critère de recrutement. * etc.

■ ***Scénario « A » de l'évolution discontinue : premières approches des impacts possibles sur le développement des métiers et des compétences dans le secteur du commerce***

- Pas de métier nouveau.
- Les compétences évoluent mais de manière très sectorielle et lente.
- Le développement de l'économie verte n'a pas ou très peu d'impact sur l'emploi.

- 1. Rappel des objectifs et de la méthode**
- 2. Photographie statistique du secteur**
- 3. Enquête qualitative auprès des entreprises et des acteurs clés**
- 4. Les scénarios**

5. Recommandations

- 6. Annexes**

5. Recommandations

- 5.1. Rappel du rôle des scénarios dans l'élaboration des recommandations
- 5.2 **Agir pour développer l'économie verte et équitable dans le commerce**
- 5.3 **Former aux nouvelles compétences de l'économie verte**
- 5.4 **Présentation synthétique des rôles des acteurs concernés**

Rappel du rôle des scénarios dans l'élaboration des recommandations

■ *La partie précédente a permis de faire émerger 3 grands schémas de tendance permettant aux acteurs de se positionner en fonction des impacts potentiels attendus de ces scénarios*

Les trois scénarios contrastés ont permis de mettre en valeur les possibilités et les risques qui sont très synthétiquement les suivants :

- **Scénario "A" de l'évolution discontinue**, c'est-à-dire d'avancées un peu chaotiques, pouvant être entrecoupées de périodes d'arrêt, voire de recul ; ce scénario, pessimiste, s'il se confirmait conduirait probablement à un développement faible de l'économie verte dans le secteur du commerce. L'évolution serait certainement très inégale selon les enseignes. Il pourrait éventuellement conduire à un abandon de la mobilisation actuelle sur cette thématique.

Ce scénario a permis de mettre en évidence certains écueils qu'il convient d'absolument éviter si l'on souhaite un développement significatif de l'économie verte dans ce secteur.

- **Scénario "B" de la poursuite des tendances observées**, c'est-à-dire d'une progression assez continue, mais lente et de plutôt faible ampleur ; ce scénario demeure, selon le comité de pilotage et les différents acteurs du commerce qui l'ont rejoint⁹³, le plus probable dans le contexte actuel et ce d'autant plus si les acteurs ne se positionnent pas de manière résolue et dynamique dans le soutien à l'économie verte.
- **Scénario "C" de la démarche proactive** ; ce scénario, qui repose sur la conjonction favorable de facteurs externes au secteur, mais également internes, a semblé particulièrement optimiste aux membres du comité de pilotage. Ce scénario dépendrait de l'évolution de facteurs sur lesquels il est peu imaginable d'agir de manière significative et volontariste (modification radicale des habitudes de consommation par exemple, ou encore évolutions porteuses pour l'économie verte des politiques économiques des états au niveau mondial, etc.), mais également d'autres qui au contraire dépendent fortement de l'action des acteurs. Ce scénario a permis de mettre en évidence des leviers clés nécessitant des actions prioritaires.

⁹³ Ce positionnement n'a toutefois pas été exprimé avec détermination. Le groupe de travail s'est plutôt exprimé en termes de « ce qu'il faut éviter », « ce vers quoi il faudrait tendre », « ce qu'on espère plutôt », etc.

Il permet de mettre en évidence des objectifs consensuels sur lesquels les énergies peuvent se réunir et des politiques se construire dans la durée.

■ *Ces scénarios permettent de concevoir des pistes d'action qui concourront à soutenir le développement de l'économie verte et équitable*

- Le groupe de travail a exprimé le souhait que **l'économie verte se développe** de manière significative mais raisonnable dans le commerce et la distribution, en **respectant les contraintes et les réalités économiques** et en prenant soigneusement en compte la **diversité de ses différents secteurs**.
- Ainsi a-t-il **écarté le scénario « A »**, jugé le **scénario « B » le plus probable**.

Le **souhait du scénario « C »**, est plutôt le fait des enseignes qui surfent sur les créneaux du vert. Pour tous, la gestion de l'environnement fait partie des préoccupations notamment citoyennes des entreprises, mais elles ne doivent cependant pas prendre le pas sur l'activité et la réalité commerciale.

Dans tous les cas, il lui semble nécessaire d'**agir dans le sens d'une mobilisation des acteurs professionnels et publics** pour un soutien renforcé des entreprises et des salariés au développement de l'économie verte. Les recommandations sont ainsi conçues dans ce sens.

5. Recommandations

5.1 Rappel du rôle des scénarios dans l'élaboration des recommandations

5.2 Agir pour développer l'économie verte et équitable dans le commerce

5.3 Former aux nouvelles compétences de l'économie verte

5.4 Présentation synthétique des rôles des acteurs concernés

Nota :

Comme l'a montré l'analyse qualitative, la puissance publique, comme les acteurs du commerce n'ont pas attendu pour agir ; certaines des propositions qui suivent sont déjà engagées au moins partiellement. Elles figurent pourtant dans les recommandations car elles ont été identifiées comme des clés du succès ; leur application doit être systématisée.

Tableau synoptique des propositions

Agir sur le facteur clés
Proposition 1 : Engager plus systématiquement dans la durée les politiques de soutien à l'économie verte
Proposition 2 : Continuer à faire des démarches consensuelles le moteur du développement de l'économie verte dans le commerce en misant sur la simplification, l'adaptation aux spécificités de chacun des secteurs et l'existence de règles claires
Proposition 3 : Envisager éventuellement des interventions fiscales plus incitatives qui favoriseraient le développement du vert dans le commerce
Faire des organisations professionnelles du secteur et des organisations syndicales de salariés des partenaires incontournables
Proposition 4 : Continuer à accompagner et poursuivre les efforts déjà engagés de mobilisation de ces organisations
Proposition 5 : Renforcer leur rôle de tête de pont du développement de l'économie verte dans le commerce
Soutenir l'élan constaté de mobilisation des acteurs du commerce autour du vert
Proposition 6 : Inciter les entreprises du commerce à intégrer plus systématiquement la dimension verte dans leur politique de ressources humaines
Proposition 7 : Favoriser le rapprochement direct avec les pôles de compétitivité concernés par le développement de l'économie verte et plus généralement avec tous les organismes générateurs d'innovation dans le domaine du vert
Proposition 8 : Dimensionner l'appareil de formation consacré au Vert dans le Commerce au bon niveau d'enjeux en veillant selon les niveaux d'impacts possibles à sa bonne adaptation par secteur concerné de la distribution
Proposition 9 : Apporter des éclairages nouveaux aux différents acteurs de la formation, sur la nature des besoins attendus par le secteur en matière d'économie verte et équitable dans le commerce
Proposition 10 : Renforcer la capacité d'actualisation régulière du contenu de la formation au vert
Adapter la formation continue aux besoins de compétences vertes exprimés par les entreprises
Proposition 11 : Etablir préalablement un recensement des formations vertes existantes et des organismes offreurs de formation dans le domaine de l'économie verte pour le commerce
Proposition 12 : Approfondir avec les acteurs concernés les besoins de formation continue en matière d'économie verte et équitable dans le commerce
Proposition 13 : Anticiper le renforcement attendu des connaissances des formateurs spécialisés dans le domaine du vert
Proposition 14 : Eviter le développement de formations qui ne porteraient que sur la seule thématique de l'économie verte dans les entreprises du commerce
Proposition 15 : Doper la demande de formation continue ayant intégré correctement la dimension verte
Proposition 16 : Optimiser les conditions du développement de nouvelles ingénieries de formation sur l'économie verte dans le commerce
Proposition 17 : Privilégier les dispositifs de la VAE et du DIF pour reconnaître et encore enrichir les compétences vertes spontanément développées par certains salariés

Réunir les conditions plus efficaces au développement de l'économie verte

■ *Agir dans la durée, mesurer les effets, tenir compte de la diversité des domaines concernés du commerce*

Le groupe de travail a estimé, s'agissant à la fois de facteurs globaux économiques, sociétaux, marchands, technologiques, etc. et lourds, que le développement de l'économie verte dans le secteur du commerce devait être **conçu dans la durée** avec **détermination et constance** ; c'est une condition pour soutenir **des objectifs complexes à atteindre**. Il lui a semblé que le moyen terme, soit 5 à 10 ans, était une échéance raisonnable pour, sur le scénario de la poursuite des tendances observées (B) :

- agir dans la **continuité** et de laisser le temps aux différents soutiens mis en place de produire des effets durables ;
- **mesurer** les effets des actions mises en œuvre ;
- **tenir compte** de la **diversité des domaines**, de leurs **contraintes** et de leurs éventuelles **inerties** : par exemple le développement de nouvelles filières d'approvisionnement, ou la réorientation de filières existantes sur le vert nécessitent des délais importants ;
- **prendre en compte** les différences de capacité **d'avancement des entreprises du commerce**, car s'agissant d'économie verte les domaines impactés, les contraintes rencontrées et les moyens à mettre en œuvre sont sensiblement distinctes selon les secteurs, équipement de la maison, de la personne, du bricolage, etc., mais également des commerces de gros et de détail ;
- **intégrer** correctement les problématiques de **taille**, de **politiques d'enseigne** diverses, d'adaptation nécessaire des **modèles économiques**⁹⁴ : à niveaux d'intérêt et de motivation comparables, les possibilités d'évolution n'en restent pas moins très sensiblement inégales : les moyens humains et financiers du commerce de proximité étant par exemple très différentes de celles de grands groupes de distribution, la capacité d'adaptation du commerce de gros étant probablement moins rapide (car plus proche des filières de production) que dans le commerce de détail ;
- **donner la possibilité aux organisations professionnelles** de chaque secteur du commerce d'**agir avec conviction** auprès de leurs adhérents de manière

⁹⁴ Pour intégrer et fonctionner avec par exemple des prix de produits verts plus élevés.

continue et **incitative** en limitant les changements de cap dus à la modification brutale des priorités économiques et en conséquence des politiques de soutien ;

- **renforcer** et éventuellement réorienter des **politiques de formation** en tenant compte du nombre important de salariés concernés, des niveaux de maturation hétérogènes en matière d'économie verte⁹⁵ des enseignes et de leurs salariés, de la diversité des thématiques concernées en fonction des secteurs du commerce.

■ *Eviter la dispersion*

Le groupe de travail a également souligné qu'il était nécessaire de :

- **Se concentrer sur les facteurs clés pour lesquels les actions sont susceptibles d'avoir des effets réels et mesurables.**

L'élaboration des scénarios a conduit à mettre en avant de **nombreux facteurs potentiellement** agissant sur le développement de l'économie verte⁹⁶ ; au moins sur le moyen terme, nombre de ces facteurs **échappent** pour partie à **des actions ciblées** de la puissance publique ou/et des acteurs du commerce ; seuls certains paraissent potentiellement porteurs de résultats sur le développement de l'économie verte à l'horizon fixé.

- **Optimiser les politiques de soutien** à l'égard des entreprises du secteur, sur la base de moyens potentiellement moins importants.
- **Eviter** les risques liés à leur **atomisation** éventuelle dans une période de contraction probable des moyens.

Même dans la perspective d'un redémarrage économique à moyen terme, il est nécessaire **dès maintenant** de favoriser les **actions pérennes, concentrées** et **aisément lisibles**, tant par les acteurs du secteur du commerce que par les clients.

- **Ecarter** les **démarches** en mode « **stop and go** » qui désorientent les entreprises, réduisent la lisibilité nécessaire à la mobilisation autour de l'économie verte, contraignent négativement⁹⁷ les possibilités de son développement dans le commerce.

⁹⁵ *On a vu que si la sensibilité aux problématiques d'économie verte est forte elle n'en reste pas moins fréquemment théorique et difficile dans les applications professionnelles concrètes et au quotidien...*

⁹⁶ *Sur ce thème voir la partie correspondante : « Les scénarios ».*

⁹⁷ *Par exemple en matière de développement de nouvelles filières, l'arrêt du soutien au développement du photovoltaïque (phénomène essentiellement du, semble-t-il, au succès de ce programme d'action) a eu, selon les enseignes du commerce concernées, des effets particulièrement négatifs. Cet arrêt brutal a impacté aussi bien les structures de production*

Agir sur les facteurs clés

■ Proposition 1 : Engager plus systématiquement dans la durée les politiques de soutien à l'économie verte pour le commerce

Objectif :

Prendre en considération les nouvelles contraintes économiques de tels soutiens tout en évitant les phénomènes de "stop and go", qui déstabilisent les logiques de filière et rendent les démarches d'incitation au report de la consommation sur les produits et d'utilisation de technologies vertes peu lisibles et difficiles à suivre.

Axes d'actions proposés :

- Eviter de décider d'aides trop ambitieuses et non tenables dans la durée qui risqueraient d'être abandonnées.
- Définir, en concertation avec les organisations professionnelles des secteurs du commerce, les domaines prioritaires de soutien à l'horizon 5 ans.
- Recourir systématiquement à ces mêmes organisations et privilégier leur rôle pour assurer la communication sur ces nouvelles orientations et les expliquer aux entreprises.
- Envisager, en concertation avec ces mêmes organisations, la réorientation des aides dont l'efficacité ne serait pas prouvée ou qui demeureraient peu utilisées ; si tel était le cas, envisager un délai de prévenance clair et partagé, dont l'annonce serait assurée et expliquée par les mêmes acteurs.

■ Proposition 2 : Continuer à faire des démarches consensuelles le moteur du développement de l'économie verte dans le commerce en misant sur la simplification, l'adaptation aux spécificités de chacun des secteurs et l'existence de règles claires

Objectif :

Il s'agit d'aller plus loin en accentuant les démarches incitatives et consensuelles. Il s'agit aussi de répondre aux entreprises qui sont en attente de règles claires, stables et réalistes leurs permettraient de s'engager avec assurance dans le développement

naissantes sur le territoire français, que directement l'appareil commercial qui s'était fortement engagé dans ce domaine (formation internes aux techniques concernées, au conseil, développement et aménagement des surfaces de vente adaptées, préparation des équipes de vente, aménagements de dispositifs financiers supplémentaires favorisant l'acquisition, etc.).

de l'économie verte avec un cahier des charges explicite évitant les distorsions de concurrence et permettant de sécuriser les investissements dans ce domaine

- Continuer à **renforcer** prioritairement le **dialogue avec toutes les organisations professionnelles** représentatives du commerce ; leur engagement est à la fois une assurance sur la faisabilité réelle de la réglementation envisagée et une garantie de réussite de mise en application par les adhérents.

Et éviter, dans toute la mesure du possible, les situations de fait accompli⁹⁸ sur des actions qui pourtant recueillent potentiellement un accord plutôt favorable.

- **Poursuivre et probablement amplifier les approches modulaires** déjà engagées dans l'application de la réglementation de manière à prendre en compte les spécificités des différents secteurs d'activité du commerce⁹⁹, les tailles des entreprises concernées, leurs structures juridiques, etc.
- **Simplifier la réglementation en misant sur la professionnalité et la volonté d'avancer du secteur dans le domaine du respect de l'économie verte**

En privilégiant la **responsabilisation** des enseignes, par exemple au travers de l'application de labels garantissant la bonne fin des principes verts (ce qui pourrait permettre d'alléger les contraintes d'étiquetage environnemental) par exemple en :

- favorisant donc **l'initiative** des professionnels du commerce autour de grands principes réglementaires, et en évitant de procéder à des tentatives de réglementation de détail fréquemment difficilement applicables en magasin car trop lourdes et décalées opérationnellement ;
- renforçant les démarches de **concertation** avec l'ensemble des acteurs et en encourageant l'expérimentation, la recherche et le partage des bonnes pratiques, comme c'est par exemple actuellement le cas sur la faisabilité de l'étiquetage environnemental ;
- tenant compte, surtout s'agissant de produits à terme de plus en plus nombreux, des risques de **lourdeur croissante des contraintes administratives** (rappelons, comme l'a montré l'analyse qualitative dans cette étude, que les professionnels ont fortement mis en avant leurs craintes sur la charge de travail liée, les risques induits sur les coûts finaux, la faisabilité et la cohérence avec le modèle économique à faible marge du commerce français).

⁹⁸ Comme cela semblerait avoir été le cas sur l'extinction des enseignes lumineuses entre 1 heure et 6 heures du matin à partir du 12 juillet 2012

⁹⁹ Gros, détail, alimentaire, équipement de la personne, de la maison, etc.

- **Adapter les moyens de contrôle**
 - de manière à renforcer **l'incitation** à la bonne application des objectifs fixés paritairement,
 - de manière à **protéger la confiance des consommateurs** en évitant tout risque d'apparition et de multiplication de produits verts ou de recours à des technologies dites respectueuses de l'environnement qui dans les faits ne le seraient pas. Une telle éventualité pourrait conduire à un retournement de comportement des consommateurs et à l'effondrement des avancées résultantes des efforts déjà engagés par les pouvoirs publics et l'ensemble des acteurs du commerce.
- Envisager éventuellement un **système de bonus /malus** qui seraient mis en place de manière concertée et avec l'anticipation nécessaire ; il s'agirait par ce biais d'accélérer à la fois la mise en place de technologies plus vertes¹⁰⁰ et la diffusion plus rapide des produits verts, tout freinant la commercialisation des produits qui ne le sont pas ou qui le sont moins.
- **Inciter la montée en charge du vert dans le commerce en établissant plus systématiquement des priorités par grands domaines**

De manière indicative dans le domaine de la collecte des déchets

- en subordonnant, par exemple, l'autorisation d'ouverture d'une surface de vente nouvelle à l'existence de filières de retraitement proches permettant de prendre en compte l'ensemble des déchets éventuellement produits par le point de vente considéré ou en systématisant l'approche de leur retraitement sur place.

De manière indicative, dans le domaine de la présence des produits verts dans les assortiments,

- En favorisant la montée en charge des produits verts,
- en proposant des objectifs de présence à un horizon fixé consensuellement¹⁰¹ avec les acteurs du commerce,
- en incitant à rendre publique le taux de présence des articles verts dans l'assortiment (éventuellement dans le bilan environnemental),

¹⁰⁰ Par exemple implantation de système de régulation de l'énergie, mise en place de nouvelles techniques de retraitement sur site, etc.

¹⁰¹ Mais en prenant bien en compte le type de produits commercialisés (les problématiques liées à la commercialisation de produits origine industrielle étant très différentes de celles liées à la commercialisation des produits fabriqués dans le secteur du commerce artisanal de proximité, par exemple).

- en poursuivant les efforts de repérage des produits particulièrement impactant pour l'environnement et en contraignant d'abord puis en interdisant éventuellement leur commercialisation, comme cela s'est par exemple réalisé dans le domaine du bricolage (peintures, mousses expansives, colles, etc.),
- en accélérant la mise en place de l'étiquetage environnemental tout en favorisant systématiquement la simplicité de compréhension et en écartant les approches d'exhaustivité des informations fournies.

De manière indicative, dans le domaine du packaging

- en limitant (voire en interdisant ?) les emballages ou suremballages qui n'ont pas vocation à protéger le produit lors de son transport ou faciliter la sécurité de son utilisation.

De manière indicative, dans le domaine de la de logistique¹⁰²

- En fixant des objectifs de report modal sur les transports plus respectueux de l'environnement : fer, fluvial¹⁰³,
- en encourageant la limitation d'éloignement des plateformes de répartition aux points de vente,
- en incitant au développement encore plus systématique de logistiques partagées entre enseignes, par exemple par une diffusion plus déterminée des informations sur les nouvelles organisations mises en place, leurs apports, leurs économies induites, etc.
- Etc.

■ ***Proposition 3 : Envisager éventuellement des incitations fiscales qui favoriseraient le développement du vert dans le commerce***

Objectif :

Envisager par l'incitation fiscale l'égalité des chances entre les produits et les technologies vertes et les produits et technologies non respectueuses

Axes d'actions proposés :

¹⁰² Rappelons que dans ce domaine des avancées très significatives ont déjà été faites.

¹⁰³ Certaines enseignes se sont d'ores et déjà très fortement engagées avec succès dans ces démarches, ce qui prouve à la fois leur efficacité mais également leur adaptation aux problématiques de logistiques dans le commerce.

- Etudier finement et préalablement les **moyens, la complexité de mise en place et les impacts attendus**¹⁰⁴ de **dégrèvements fiscaux**¹⁰⁵ des produits verts et des technologies vertes.
- **Privilégier** les produits et les technologies issus des **filières** de production qui demeurent **fragiles** et/ou dont les process de production, compte tenu de leur nouveauté et donc de leur capacité de production encore modeste, ne permettent pas encore d'abaisser les coûts et les prix de vente aux détaillants.
- **Engager ces interventions fiscales** en garantissant leur **pérennité** afin d'éviter les effets particulièrement négatifs des politiques discontinues (stop and go).
- **Veiller à l'harmonisation des politiques européennes** de manière à limiter les distorsions de concurrence.

¹⁰⁴ *Positifs et négatifs.*

¹⁰⁵ *Ou éventuellement d'une pénalisation des produits et des technologies qui s'avèrent lourdement non verts, comme cela a été mis en place dans le secteur automobile pour le dégagement du taux de CO₂.*

Faire des organisations professionnelles du secteur et des organisations syndicales de salariés des partenaires incontournables

■ **Proposition 4** : *Continuer à accompagner et poursuivre les efforts déjà engagés de mobilisation de ces organisations*

Objectif :

Impliquer encore plus étroitement toutes ces organisations dans une démarche proactive d'ensemble en faveur du développement de l'économie verte dans le commerce

Axes d'actions proposés :

- **Leur donner de la perspective**, par exemple en :
 - en garantissant une **stabilité des politiques de soutien**,
 - en expliquant le sens de la réglementation et les objectifs quelle vise.
- **Continuer à associer les fédérations et les organisations syndicales de salariés très en amont dans les démarches afin notamment de réaliser des études d'impact**
 - sans se démobiliser devant une éventuelle inertie de circonstance,
 - en les informant des secteurs du commerce les plus proactifs ayant les démarches les plus novatrices,
 - en les mettant plus dans une situation de force proposition sur le vert qu'en acteurs de défense sur des projets par exemple de réglementations trop tatillonnes ou/et non négociées.
- **Communiquer de manière encore plus positive** sur les impacts du développement de l'économie verte dans le secteur, par exemple en :
 - en leur poussant un catalogue des avantages et des arguments positifs leur permettant de les reprendre simplement et rapidement auprès des adhérents pour les **convaincre** ; l'impact le plus fort étant obtenu en diffusant des bonnes pratiques de certaines entreprises s'étant positionnées de manière dynamique et ayant « en espèces sonnantes et trébuchantes » obtenu le retour de leur investissement,
 - en développant éventuellement un/des **site(s) Internet** fournissant **par grands secteurs** des explications sur les dernières **avancées** en matière d'économie

verte, en mettant en avant les **démarches innovantes**, leur nature et leurs **résultats**, etc.

Ce site pourrait être celui du ministère, un système d'onglets permettant d'accéder aux grands types de secteurs. Il pourrait aussi, plus simplement, être porté par chaque fédération et cofinancé, si possible, par des aides ministérielles ; les contenus y seraient pratiques, l'expression celle des professionnels, les arguments concrets seraient accompagnés de données chiffrées (impacts sur le chiffre d'affaires, la marge, la baisse des coûts, etc.).

■ ***Proposition 5 : Renforcer leur rôle de tête de pont du développement de l'économie verte dans le commerce***

Objectif :

Faire des différentes fédérations les relais actifs et toujours plus reconnus du développement du vert auprès des adhérents

Axes d'actions proposés :

- En dotant **les organisations professionnelles de ressources spécialisées**, limitées en nombre, mais particulièrement compétentes dans le domaine du vert, par exemple d'un chargé de mission¹⁰⁶,
 - ayant une connaissance fine et opérationnelle des problématiques du secteur du commerce concerné,
 - compétentes sur les problématiques du vert, sur leurs évolutions attendues, sur les pratiques, les conditions de mise en place, etc.
 - capables de fournir des conseils opérationnels aux adhérents,
 - jouant le rôle de plaque tournante et aptes à orienter les adhérents vers les bons interlocuteurs : entreprises ayant déjà mis en place une solution, structures d'aide, sociétés prestataires de service éprouvées, etc.
 - susceptibles d'orienter et d'inciter les fournisseurs des technologies vertes au développement de solutions adaptées,
 - en conditionnant l'attribution de certaines subventions (emploi, formation, etc.), la mise en place de mesures fiscales avantageuses, l'adaptation d'une réglementation, à l'engagement des organisations professionnelles, de manière contractuelle, à mettre en place de telles actions en leurs seins.

¹⁰⁶ *Au même titre par exemple de ce qui existe déjà dans le domaine du juridique ou du social.*

- En renforçant leur rôle de **communication sur l'importance du développement du vert** auprès des adhérents, par exemple en :
 - créant systématiquement une rubrique "développement du vert" dans leur site internet,
 - s'efforçant de diffuser régulièrement de l'information aux adhérents sur les progrès verts dans le secteur : gamme de nouveaux produits verts, solutions techniques efficaces, stratégies vertes innovantes, formations performantes sur cette thématique, etc.
- En favorisant et en promotionnant les **rapprochements** avec les **pôles de compétitivité, d'innovation, les centres techniques, les centres de recherche** qui travaillent sur les évolutions de demain en matière de développement vert et qui ont une forte connaissance pratique des techniques immédiatement applicables.

Soutenir l'élan constaté de mobilisation des acteurs du commerce autour du vert

■ ***Proposition 6*** : *Inciter les entreprises du commerce à intégrer plus systématiquement la dimension verte dans leur politique de ressources humaines*

Objectif :

Faire clairement du vert un des facteurs à prendre en compte dans la politique de ressources humaines

Axes d'actions proposés :

- **Intégrer** encore plus résolument la dimension verte dans les **démarches de GPEC** des entreprises du commerce, par exemple en :
 - procédant au **rafraîchissement des fiches de poste** et en faisant apparaître, chaque fois que nécessaire, cette nouvelle dimension dans les tâches à réaliser,
 - s'efforçant de **formaliser les compétences** attendues dans le **domaine du vert** pour la tenue de **chaque poste**,
 - envisageant leurs **évolutions** dans la durée,
 - en prenant en compte le **développement** rapide attendu du **multicanal**¹⁰⁷ qui élargira mécaniquement les assortiments ; ce phénomène imposera très probablement l'acquisition de **compétences** vertes liées à de **nouveaux domaines d'activité** qui ne font a priori pas partie, aujourd'hui, du cœur d'activité commerciale de l'enseigne,
 - **repérant** par avance les **formations** éventuellement nécessaires et en préparant plus systématiquement les **parcours adaptés**,
 - etc.
- **Intégrer** plus systématiquement la **dimension verte** dans les politiques de **recrutement** et également dans les démarches d'**évaluation annuelle**, par exemple en :
 - formalisant plus systématiquement dans les **offres d'emploi** la **part de compétences verte attendues**,
 - prenant en compte cette dimension dans les **entretiens** de recrutement,

¹⁰⁷ Technique consistant pour une enseigne à commercialiser des produits sur des sites traditionnels et en même temps par Internet.

- faisant du vert un des **critères d'évaluation** de la tenue du poste,
- etc.

■ **Proposition 7 : Favoriser le rapprochement avec les pôles de compétitivité et avec tous les organismes¹⁰⁸ potentiellement générateurs d'innovation dans le domaine du vert**

Objectif :

Créer des liens directs entre entreprises et innovation technologique dans le domaine du vert

Axes d'actions proposés :

- Créer et diffuser un répertoire des organismes spécialisés ;
- inviter plus systématiquement les directions techniques concernées à la présentation des travaux réalisés par ces organismes ;
- inciter ces mêmes directions à être des membres actifs du développement de nouveaux projets au sein de ces organismes ;
- diffuser plus systématiquement les résultats et les cas concrets de réalisation en mettant l'accent sur :
 - description du contexte commercial et technique,
 - conditions de mise en place (construction du projet, soutien et aide éventuel au financement, etc.),
 - solution mise en place et contraintes,
 - impacts financiers,
 - les économies et le retour sur investissement,
 - etc.

¹⁰⁸ Pôles d'innovation, centres techniques, laboratoires de recherche de l'enseignement supérieur, etc.

5. Recommandations

5.1 Rappel du rôle des scénarios dans l'élaboration des recommandations

5.2 Agir pour développer l'économie verte et équitable dans le commerce

5.3 Former aux nouvelles compétences de l'économie verte

5.4 Présentation synthétique des rôles des acteurs concernés

Adapter la formation certifiante, tant initiale que continue, aux besoins du commerce en matière d'économie verte et équitable

■ ***Proposition 8 : Ne pas sur dimensionner l'appareil de formation consacré au vert dans le commerce***

Objectif :

Dans la durée, calibrer au mieux l'appareil de formation au besoins du secteur du commerce ; éviter ainsi les écarts entre les espoirs d'emplois et la réalité de l'offre d'emploi dans le domaine du vert dans le commerce

Axes d'actions proposés :

- **Créer avec prudence et après analyse préalable des flux potentiels, des nouvelles certifications (diplômes, titres...) et adapter les moyens** en conséquence.
- **Limiter** la multiplication de **sections totalement consacrées** à l'enseignement du **vert** qui risquerait de former des jeunes ne trouvant que fort difficilement des débouchés correspondants à leur formation.
- **Maintenir celles existantes** après avoir vérifié la **pertinence de leur contenu** et en **réorientant** éventuellement les enseignements chaque fois qu'ils ne correspondent pas aux développements de compétences attendus dans les métiers.

Axes d'actions proposés :

- **Auprès de l'Education nationale, parler vrai sur les volumes d'emplois attendus et l'apparition de nouveaux métiers liés au développement de l'économie verte dans le secteur du commerce**
 - en **informant sur le nombre très restreint de métiers nouveaux** qui devraient apparaître dans le secteur du commerce sur la thématique du vert ;
 - en **renforçant** l'expertise des conseillers d'orientation-psychologues sur la modestie du **volume d'emplois nouveaux attendus** avec le développement de l'économie verte dans le commerce (rappelons que le volume sera d'autant faible que la volonté du secteur du commerce est d'intégrer dans chaque poste existant la part de compétence verte nécessaire à sa tenue) ;
 - en informant également le **corps enseignant** de ces perspectives limitées de manière à ce qu'il puisse prendre en compte cette dimension lors de ses échanges avec les élèves ;

- en **mettant en garde** les filières de formation initiale sur le **faible besoin attendus de spécialistes** de l'économie verte dans **la majorité des secteurs du commerce** (sans ignorer toutefois que **certaines enseignes** du bricolage, de l'équipement de la maison et des jardinerias auront **quelques besoins** de telles compétences, mais **toujours en nombre limité**) ;
- en **soulignant** que s'il y a des **besoins de spécialistes de niveau supérieur en matière de vert**, ils s'exprimeront plutôt dans les **sociétés spécialisées** sur la prestation verte (études, conseils, accompagnement à la mise en place, etc.) **mais probablement en nombre limités**, là aussi. Rappelons que ces besoins en profils pointus sont en fait communs à tous les secteurs d'activité ou presque ; ils pourront donc être formés par le biais des diplômés et titres transversaux au secteur d'activité, à charge pour chacun de se spécialiser ensuite par l'expérience et/ou la formation continue aux propres spécificités du secteur d'activité concerné).

■ ***Proposition 9*** : *Apporter des éclairages nouveaux aux différents acteurs de la certification de la formation¹⁰⁹, sur la nature des besoins attendus par le secteur en matière d'économie verte et équitable dans le commerce*

Objectif :

Favoriser la bonne adéquation entre les besoins du secteur du commerce et l'appareil de formation à horizon 5 à 10 ans

- **Sensibiliser à l'importance du développement des compétences vertes dans le cadre des métiers existants**
 - en mettant en valeur **les domaines métiers** qui sont et seront de plus en plus **concernés par l'économie verte** et la montée en compétence dans ce domaine :
 - * **métiers de l'achat et du marketing**, afin de, par exemple, maîtriser, orienter et contrôler le développement des nouveaux produits verts,
 - * **métiers de la vente**, afin de, par exemple, accompagner le développement commercial prévisible (connaissance des produits verts, argumentation étayée orientant le choix, conseil d'utilisation, etc.),
 - * **métiers du technique**, afin de, par exemple, accompagner l'accélération de la mise en place des nouvelles technologies attendues et leur maîtrise dans la durée,

¹⁰⁹ Education Nationale, Ministère de l'enseignement supérieur et des universités, organismes de formation spécialisés, AFPA, liste non exhaustive.

- * **métiers du juridique**, afin de, par exemple, assurer la veille efficace nécessaire, maîtriser ses aspects techniques, diffuser en interne les nouvelles règles et contrôler leur bonne application,
 - * **métiers des ressources humaines**, afin de, par exemple, intégrer et maîtriser dans les critères de recrutement ou dans la construction des parcours professionnels, la part de connaissances vertes indispensables,
 - * etc.
- en insistant sur les nécessaires repérage et intégration des compétences vertes nouvelles **dans le corpus des formations spécifiques** à chaque domaine métier.
- **Intégrer** au maximum la thématique de **l'économie verte**, pour la part qui la concerne, **dans chacune des matières enseignées**.
 - **Favoriser** la formation à l'économie verte tout au long du parcours de formation, ce dès les premières années du cursus (par exemple, mais pas seulement, dans les écoles de commerce).
 - **Limitier les approches par module de spécialisation** accessibles seulement en fin de formation.

■ ***Proposition 10*** : ***Renforcer la capacité d'actualisation régulière du contenu de la formation au vert***

Objectif :

Maximiser les possibilités d'emploi auprès des enseigner en collant aux besoins des postes et en facilitant l'intégration dans l'entreprise par une meilleure capacité opérationnelle dans ce domaine

Axes d'actions proposés :

- **Adapter les enseignements au sein de ces référentiels** (sans pour autant modifier ces derniers), tout en collant à l'actualité, et en développer l'aspect opérationnel, grâce à des méthodes pédagogiques bien adaptées, en favorisant l'alternance ou les stages, en recourant plus systématiquement à des formateurs proches du monde de l'entreprise, etc.
- **Concrétiser au maximum** en renforçant les enseignements pratiques directement utilisables dans l'emploi : par exemple en matière de dernière législation sur les composants autorisés, de nouveaux labels, de mise en pratique de l'étiquetage environnemental, etc.

- Mettre en place des processus d'**actualisation dynamique des contenus** de la formation aux problématiques du vert dans le commerce afin de réagir quasiment en temps réel à la réalité des évolutions, (ces dernières étant particulièrement rapides dans le réglementaire, les nouvelles technologies, les pratiques observées, etc.) ; et pour ce faire :
 - favoriser dans les enseignements les **échanges avec les professionnels** du commerce qui vivent au quotidien la mise en pratique de l'économie verte (responsables qualité, achat, chefs de rayons, responsables techniques, etc.),
 - développer les **rencontres** avec les **prestataires** spécialisés, les **ONG** concernées, etc.,
 - faire reposer la formation sur des **supports interactifs**, d'actualisation rapide.

Adapter la formation continue aux besoins de compétences vertes exprimées par les entreprises

- ***Proposition 11*** : *Etablir préalablement un recensement des formations vertes existantes et des organismes offreurs de formation dans le domaine de l'économie verte pour le commerce*

Objectif :

Répondre aux attentes de la profession sur l'amélioration la lisibilité de l'offre de formation continue dans le domaine de l'économie verte

Axes d'actions proposés :

- Constituer un **répertoire des formations** existantes¹¹⁰ dans le domaine et des organismes proposant cette thématique de formation (en incluant l'offre éventuelle des ONG), en précisant chaque fois les **domaines du commerce concernés**, les **thématiques** et leurs **objectifs**, les **types de postes** et de salariés concernés, les **pré requis**, les **objectifs**, les niveaux éventuels attendus en fin de formation, etc.
 - Réaliser avec les professionnels concernés une **première évaluation des objectifs** et des contenus de la formation, de leur **pertinence** aux besoins, des moyens mis en œuvre, etc.
- ***Proposition 12*** : *Approfondir avec les acteurs concernés les besoins de formation continue en matière d'économie verte dans le commerce en les ciblant par métiers*

Objectif :

Concevoir, dans une approche collaborative, les formations de demain, éventuellement amender les formations existantes afin de répondre aux évolutions des compétences dans le domaine de l'économie verte

Axes d'actions proposés :

- A partir de la présente étude, approfondir la démarche

¹¹⁰ Il s'agira des *quelques formations spécialisées* dans le domaine du vert, mais également des formations sur d'autres thématiques qui *ont déjà pris en compte dans leur contenu la dimension verte* (verdissement).

- Monter **deux groupes de réflexion** constitués par exemple des OPCA concernés (dans les commerces de gros et de détail), indicativement d'un mixte de représentants des entreprises des deux secteurs (ressources humaines et responsables en charge de l'environnement¹¹¹) et de représentant d'organismes de formation.

L'**objectif** de ces deux groupes de travail seraient d'encore mieux **formaliser les attentes** des secteurs en matière de formation continue à l'économie verte, de :

- faire une première évaluation des volumes concernés,
 - cibler les contenus à verdir prioritairement, par exemple dans le domaine des achats, du juridique, de la vente, etc.
- **Rapprocher les besoins** définis par les deux groupes pour envisager les éventuels recouvrements et étudier les possibilités de mutualisation tout particulièrement si de nouvelles ingénieries de formation sont nécessaires.
 - **Réaliser des cahiers des charges types** sur les principales thématiques repérées pouvant être transmis aux organismes de formation.

■ ***Proposition 13 : Anticiper le renforcement attendu des connaissances des formateurs spécialisés dans le domaine du vert***

Objectif :

Répondre aux attentes exprimées par les professionnels de nécessité d'acquisition de compétences vertes plus opérationnelles par les formateurs qui interviennent dans ce domaine

Axes d'action proposés :

- Inviter les formateurs concernés à se **rapprocher et à travailler avec les salariés** de certaines entreprises qui ont développé de véritables savoir-faire pratiques, mais également théoriques.
- Favoriser les **rapprochements avec les ONG** dont les compétences sont reconnues par les enseignes de distribution.
- Favoriser les **échanges avec les fournisseurs, les concepteurs de technologies vertes, les pôles de compétitivité**, etc. et également des **filières amont** de manière

¹¹¹ *S'il existe ou dans le cas contraire par exemple d'un responsable qualité en charge des problématiques d'environnement, ou de tout autre salarié missionné sur cette nature de problématique.*

à avoir des approches avec une vision d'ensemble, encore plus proches des pratiques des enseignes et plus en prises avec les contraintes de mise en place qu'elles rencontrent.

- **Recruter** chaque fois que nécessaire des **formateurs qui viennent du monde de l'entreprise** et qui connaissent les **contraintes** de la mise en œuvre de l'économie verte.
- **Favoriser** et multiplier les **échanges entre les formateurs et le monde de l'entreprise**, par exemple dans le cadre de l'apprentissage.
- **Faire intervenir** davantage des **professionnels** ponctuellement dans les formations.
- **Prendre en compte** le constat que les **messages** sur le vert **passent d'autant mieux** s'ils sont exprimés par des spécialistes du commerce : ces derniers ont en effet pris de la distance avec l'orthodoxie écologiste et savent d'abord mettre en avant les avantages économiques du verdissement.
- Etc.

■ ***Proposition 14*** : *Eviter absolument la multiplication de formations qui ne porteraient que sur la seule thématique de l'économie verte dans les entreprises du commerce*

Objectif :

Eviter de faire du vert une spécialité dans le commerce

Axes d'actions proposés :

- **Ecarter** les offres existantes à caractère **généraliste** portant sur la seule thématique du vert.

■ ***Proposition 15*** : *Doper la demande de formation continue ayant intégré correctement la dimension verte*

Objectif :

Au constat de la demande encore faible de formation continue en matière d'économie verte, susciter un recours plus systématique à la formation continue dans ce domaine

Axes d'actions proposés :

- **Utiliser** la forte capacité de sensibilisation et d'information des **fédérations professionnelles** des différents secteurs du commerce sur les efforts faits dans la mise à jour des thématiques et donc sur la pertinence de la réponse formation aux problématiques de l'économie verte dans le commerce.
- **Accentuer la mobilisation des OPCA concernés** sur l'importance d'avenir de la thématique de l'économie verte dans les pratiques des entreprises du commerce et donc dans la formation.
- **Proposer des conditions de prise en charge** et de financement avantageuses et **motivantes**, pour les formations comportant dans leur contenu une part significative de thématiques sur le vert.
- **Engager** une véritable **campagne d'information des entreprises** (en sus du travail d'information réalisé par les fédérations – cf. plus haut) sur l'offre de formation actualisée, nouvellement disponible en matière d'économie verte.
- **Mettre en place**, sur quelques stages véritablement emblématiques, **des « actions collectives » financées à 100 %** par les OPCA sur fonds mutualisés, suite à un appel d'offres de ces derniers auprès des organismes les plus compétents.
- **Proposer des diagnostics formation/environnement :**
 - réalisés par des **spécialistes préalablement formés** techniquement à cette démarche ,
 - ciblés sur les **besoins en formation** en matière de vert,
 - éventuellement financés par les **OPCA**,
 - plus particulièrement accessibles dans la phase de **montée en charge** l'économie verte.

■ ***Proposition 16 : Optimiser les conditions du développement de nouvelles ingénieries de formation sur l'économie verte dans le commerce***

Objectif :

Réduire les coûts de formation tout en proposant des contenus toujours plus opérationnels

Axes d'actions proposés :

- **Mutualiser chaque fois que possible** ; par exemple sur les nouvelles ingénieries en recherchant les contenus en recouvrement entre commerce de gros et de détail, mais également entre les enseignes par grands domaines d'activité.
 - **Envisager éventuellement des accords** ; avec les enseignes ayant déjà développé des contenus adaptés et novateurs de formation/information sur les impacts et les enjeux de l'économie verte, en mettant à profit le fait que le vert et les enjeux environnementaux ne sont pas encore aujourd'hui des facteurs de concurrence décisifs entre enseignes.
 - **Utiliser les compétences existantes** ; par exemple dans les ONG, dans les associations de consommateurs, mais également dans les enseignes, sur les bonnes pratiques.
- ***Proposition 17: Privilégier les dispositifs de la VAE et du DIF pour reconnaître et encore enrichir les compétences vertes spontanément développées par certains salariés***

Objectif :

Mettre à profit la mobilisation personnelle¹¹² forte de certains salariés et valoriser et compléter leurs démarches de compétences déjà acquises

Axes d'actions proposés :

- Reconnaître les compétences déjà acquises par certains salariés.
- Inciter les salariés à aller encore plus loin dans leurs initiatives.
- Concevoir rapidement les **démarches de contenu** et de parcours correspondants.
- Sensibiliser¹¹³ les responsables des ressources humaines sur les possibilités, avec le développement de l'économie verte dans leur entreprise, de **nouveaux parcours professionnels**.

¹¹² Comme l'analyse qualitative l'a signalé, fréquemment les progrès en matière de vert dans un nombre significatif d'enseignes ont pour origine et sont soutenus par les démarches spontanées de salariés. Ceux-ci ont développé à titre personnel un savoir faire particulièrement riche : par exemple dans la recherche de filières de retraitement, la mise en place de solutions simples d'économie d'énergie adaptées au contexte magasin, ou plus généralement de sensibilisation des autres collaborateurs de l'enseigne, ce qui en fait de véritables référents potentiels.

- **Inform**er les salariés intéressés et valoriser les possibilités d'évolutions de responsabilité correspondantes¹¹⁴

¹¹³ *La thématique de l'économie verte pourrait aussi être l'occasion de mieux faire connaître et utiliser ce dispositif dans le commerce.*

¹¹⁴ *Par exemple comme référent sur une technique particulière en charge de la diffusion des informations sur son développement en interne ou encore comme chargé de formation/information, etc.*

5. Recommandations

- 5.1 Rappel du rôle des scénarios dans l'élaboration des recommandations
- 5.2 Agir pour développer l'économie verte et équitable dans le commerce
- 5.3 Former aux nouvelles compétences de l'économie verte

- 5.4 Présentation synthétique des rôles des acteurs concernés

■ *Rappel*

Le développement de l'économie verte dans le commerce repose prioritairement sur une dynamique multi-partenariale ; en conséquence chaque proposition de soutien ou/et d'action concerne plusieurs acteurs en même temps.

Clairement les pouvoirs publics jouent un rôle majeur dans la mise en œuvre des propositions d'action et de soutien ; aussi sont-ils concernés par l'ensemble des propositions.

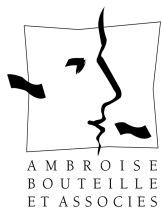
■ *Les acteurs concernés par chacune des propositions*¹¹⁵

Les acteurs cités sont ceux qui ont été rencontrés dans le cadre de la partie qualitative de l'étude (liste en 3.1). Dans le tableau synthétique qui suit, certains acteurs ont été regroupés :

- *Pouvoirs publics* : il s'agit en majeure partie du Ministère du Développement Durable, des Transports et du Logement.
- *Représentant des branches* : il s'agit des organisations professionnelles d'employeurs et des organisations représentatives des salariés.
- *Acteurs de la formation* : il s'agit de l'Education Nationale, de l'Enseignement supérieur, des Opca et des organismes de formation initiale et continue.
- *ONG et association*

Les entreprises sont bien évidemment totalement concernées par l'ensemble des propositions ; elles n'apparaissent pas comme telles, car elles sont actionnées notamment leurs représentants : les organisations professionnelles.

¹¹⁵ Cf. tableau page suivante.



L : Leader ; l'acteur signalé par ce sigle a un rôle majeur dans la mise en œuvre de la proposition

PA : Participation Active ; la participation du/des acteur(s) signalé(s) par ce sigle est indispensable à la mise en œuvre de la proposition

PE : Participation Eventuelle ; la participation du/des acteur(s) signalé(s) par ce sigle est favorable au développement de la démarche consensuelle souhaitée et à l'enrichissement de certains facteurs intervenant dans démarche de mise en œuvre de la proposition

Recommandations	Les acteurs concernés				Précisions
	Pouvoirs Publiques	Représentants des branches	Acteurs de la formation	ONG et Associations	
Agir sur le facteur clés					
Proposition 1 : Engager plus systématiquement dans la durée les politiques de soutien à l'économie verte	L	PA			<i>Cf. détail de la proposition page 139</i>
Proposition 2 : Continuer à faire des démarches consensuelles le moteur du développement de l'économie verte dans le commerce en misant sur la simplification, l'adaptation aux spécificités de chacun des secteurs et l'existence de règles claires	L	PA			<i>Cf. détail de la proposition page 139</i>
Proposition 3 : Envisager éventuellement des interventions fiscales plus incitatives qui favoriseraient le développement du vert dans le commerce	L	PA			<i>Cf. détail de la proposition page 142</i>
Faire des organisations professionnelles du secteur et des organisations syndicales de salariés des partenaires incontournables					
Proposition 4 : Continuer à accompagner et poursuivre les efforts déjà engagés de mobilisation de ces organisations	L	PA		PA	<i>Cf. détail de la proposition page 144</i>
Proposition 5 : Renforcer leur rôle de tête de pont du développement de l'économie verte dans le commerce	PA	L	PE	PE	<i>Cf. détail de la proposition page 145</i>

	Pouvoirs Publiques	Représentants des branches	Acteurs de la formation	ONG et Associations	Précisions
Soutenir l'élan constaté de mobilisation des acteurs du commerce autour du vert					
Proposition 6 : Inciter les entreprises du commerce à intégrer plus systématiquement la dimension verte dans leur politique de ressources humaines	PA	L			<i>Cf. détail de la proposition page 147</i>
Proposition 7 : Favoriser le rapprochement direct avec les pôles de compétitivité concernés par le développement de l'économie verte et plus généralement avec tous les organismes générateurs d'innovation dans le domaine du vert	PA	L	PE	PA	<i>Cf. détail de la proposition page 148</i>
Proposition 8 : Dimensionner l'appareil de formation consacré au Vert dans le Commerce au bon niveau d'enjeux en veillant selon les niveaux d'impacts possibles à sa bonne adaptation par secteur concerné de la distribution	PA	PA	L		<i>Cf. détail de la proposition page 150</i>
Proposition 9 : Apporter des éclairages nouveaux aux différents acteurs de la formation, sur la nature des besoins attendus par le secteur en matière d'économie verte et équitable dans le commerce	PA	L	PA	PE	<i>Cf. détail de la proposition page 151</i>
Proposition 10 : Renforcer la capacité d'actualisation régulière du contenu de la formation au vert	PA	PA	L		<i>Cf. détail de la proposition page 152</i>

	Pouvoirs Publiques	Représentants des branches	Acteurs de la formation	ONG et Associations	Précisions
Adapter la formation continue aux besoins de compétences vertes exprimés par les entreprises					
Proposition 11 : Etablir préalablement un recensement des formations vertes existantes et des organismes offreurs de formation dans le domaine de l'économie verte pour le commerce	PA	PA	L		<i>Cf. détail de la proposition page 154</i>
Proposition 12 : Approfondir avec les acteurs concernés les besoins de formation continue en matière d'économie verte et équitable dans le commerce	PA	PA	L		<i>Cf. détail de la proposition page 154</i>
Proposition 13 : Anticiper le renforcement attendu des connaissances des formateurs spécialisés dans le domaine du vert	PA	PA	L	PA	<i>Cf. détail de la proposition page 155</i>
Proposition 14 : Eviter le développement de formations qui ne porteraient que sur la seule thématique de l'économie verte dans les entreprises du commerce	PA	PA	L		<i>Cf. détail de la proposition page 156</i>
Proposition 15 : Doper la demande de formation continue ayant intégré correctement la dimension verte	PA	PA	L		<i>Cf. détail de la proposition page 156</i>
Proposition 16 : Optimiser les conditions du développement de nouvelles ingénieries de formation sur l'économie verte dans le commerce	PA	PA	L	PA	<i>Cf. détail de la proposition page 157</i>
Proposition 17 : Privilégier les dispositifs de la VAE et du DIF pour reconnaître et encore enrichir les compétences vertes spontanément développées par certains salariés	PA	L	PA		<i>Cf. détail de la proposition page 158</i>

- 1. Rappel des objectifs et de la méthode**
- 2. Photographie statistique du secteur**
- 3. Enquête qualitative auprès des entreprises et des acteurs clés**
- 4. Les scénarios**
- 5. Recommandations**

6. Annexes

Annexe 1

- Tableau d'équivalence entre les codes NAF et les différents secteurs du commerce (gros et détail)

Cf. page suivante

COMMERCE DE GROS	Intermédiaires du commerce de gros	4611Z - Intermédiaires du commerce en matières premières agricoles, animaux vivants, matières premières textiles et produits semi-finis
		4612A - Centrales d'achat de carburant
		4612B - Autres intermédiaires du commerce en combustibles, métaux, minéraux et produits chimiques
		4613Z - Intermédiaires du commerce en bois et matériaux de construction
		4614Z - Intermédiaires du commerce en machines, équipements industriels, navires et avions
		4615Z - Intermédiaires du commerce en meubles, articles de ménage et quincaillerie
		4616Z - Intermédiaires du commerce en textiles, habillement, fourrures, chaussures et articles en cuir
		4617A - Centrales d'achat alimentaires
		4617B - Autres intermédiaires du commerce en denrées, boissons et tabac
		4618Z - Intermédiaires spécialisés dans le commerce d'autres produits spécifiques
		4619A - Centrales d'achat non alimentaires
	4619B - Autres intermédiaires du commerce en produits divers	
	Biens de consommation alimentaire et produits agricoles bruts	4621Z - Commerce de gros de céréales, de tabac non manufacturé, de semences et d'aliments pour le bétail
		4622Z - Commerce de gros de fleurs et plantes
		4623Z - Commerce de gros d'animaux vivants
		4624Z - Commerce de gros de cuirs et peaux
		4631Z - Commerce de gros de fruits et légumes
		4632A - Commerce de gros de viandes de boucherie
		4632B - Commerce de gros de produits à base de viande
		4632C - Commerce de gros de volailles et gibier
		4633Z - Commerce de gros de produits laitiers, œufs, huiles et matières grasses comestibles
		4634Z - Commerce de gros de boissons
		4635Z - Commerce de gros de produits à base de tabac
		4636Z - Commerce de gros de sucre, chocolat et confiserie
		4637Z - Commerce de gros de café, thé, cacao et épices
		4638A - Commerce de gros de poissons, crustacés et mollusques
	4638B - Commerce de gros alimentaire spécialisé divers	
	4639A - Commerce de gros de produits surgelés	
	4639B - Commerce de gros alimentaire non spécialisé	
	Biens de consommation non alimentaire	4641Z - Commerce de gros de textiles
		4642Z - Commerce de gros d'habillement et de chaussures
		4643Z - Commerce de gros d'appareils électroménagers
		4644Z - Commerce de gros de vaisselle, verrerie et produits d'entretien
4645Z - Commerce de gros de parfumerie et de produits de beauté		
4646Z - Commerce de gros de produits pharmaceutiques		
4647Z - Commerce de gros de meubles, de tapis et d'appareils d'éclairage		
4648Z - Commerce de gros d'articles d'horlogerie et de bijouterie		
4649Z - Commerce de gros d'autres biens domestiques		
4651Z - Commerce de gros d'ordinateurs, d'équipements informatiques périphériques et de logiciels		
4652Z - Commerce de gros de composants et d'équipements électroniques et de télécommunication		
Biens d'équipement professionnel	4661Z - Commerce de gros de matériel agricole	
	4662Z - Commerce de gros de machines-outils	
	4663Z - Commerce de gros de machines pour l'extraction, la construction et le génie civil	
	4664Z - Commerce de gros de machines pour l'industrie textile et l'habillement	
	4665Z - Commerce de gros de mobilier de bureau	
	4666Z - Commerce de gros d'autres machines et équipements de bureau	
	4669A - Commerce de gros de matériel électrique	
	4669B - Commerce de gros de fournitures et équipements industriels divers	
	4669C - Commerce de gros de fournitures et équipements divers pour le commerce et les services	
	4671Z - Commerce de gros de combustibles et de produits annexes	
	4672Z - Commerce de gros de minerais et métaux	
	4673A - Commerce de gros de bois et de matériaux de construction	
	4673B - Commerce de gros d'appareils sanitaires et de produits de décoration	
	4674A - Commerce de gros de quincaillerie	
	4674B - Commerce de gros de fournitures pour la plomberie et le chauffage	
	4675Z - Commerce de gros de produits chimiques	
	4676Z - Commerce de gros d'autres produits intermédiaires	
4677Z - Commerce de gros de déchets et débris		
4690Z - Commerce de gros non spécialisé		

COMMERCE DE DETAIL	Commerce de détail en magasin non spécialisé (dont grandes distribution)	4711A - Commerce de détail de produits surgelés
		4711B - Commerce d'alimentation générale
		4711C - Supérettes
		4711D - Supermarchés
		4711E - Magasins multi-commerces
		4711F - Hypermarchés
		4719A - Grands magasins
		4719B - Autres commerces de détail en magasin non spécialisé
	Alimentation en petite surface	4721Z - Commerce de détail de fruits et légumes en magasin spécialisé
		4722Z - Commerce de détail de viandes et de produits à base de viande en magasin spécialisé
		4723Z - Commerce de détail de poissons, crustacés et mollusques en magasin spécialisé
		4724Z - Commerce de détail de pain, pâtisserie et confiserie en magasin spécialisé
		4725Z - Commerce de détail de boissons en magasin spécialisé
		4726Z - Commerce de détail de produits à base de tabac en magasin spécialisé
		4729Z - Autres commerces de détail alimentaires en magasin spécialisé
		4781Z - Commerce de détail alimentaire sur éventaires et marchés
	4782Z - Commerce de détail de textiles, d'habillement et de chaussures sur éventaires et marchés	
	4789Z - Autres commerces de détail sur éventaires et marchés	
	Commerce spécialisé non alimentaire	4741Z - Commerce de détail d'ordinateurs, d'unités périphériques et de logiciels en magasin spécialisé
		4742Z - Commerce de détail de matériels de télécommunication en magasin spécialisé
		4743Z - Commerce de détail de matériels audio et vidéo en magasin spécialisé
		4751Z - Commerce de détail de textiles en magasin spécialisé
		4752A - Commerce de détail de quincaillerie, peintures et verres en petites surfaces (moins de 400 m ²)
		4752B - Commerce de détail de quincaillerie, peintures et verres en grandes surfaces (400 m ² et plus)
		4753Z - Commerce de détail de tapis, moquettes et revêtements de murs et de sols en magasin spécialisé
		4754Z - Commerce de détail d'appareils électroménagers en magasin spécialisé
		4759A - Commerce de détail de meubles
		4759B - Commerce de détail d'autres équipements du foyer
		4761Z - Commerce de détail de livres en magasin spécialisé
		4762Z - Commerce de détail de journaux et papeterie en magasin spécialisé
		4763Z - Commerce de détail d'enregistrements musicaux et vidéo en magasin spécialisé
		4764Z - Commerce de détail d'articles de sport en magasin spécialisé
		4765Z - Commerce de détail de jeux et jouets en magasin spécialisé
4771Z - Commerce de détail d'habillement en magasin spécialisé		
4772A - Commerce de détail de la chaussure		
4772B - Commerce de détail de maroquinerie et d'articles de voyage		
4773Z - Commerce de détail de produits pharmaceutiques en magasin spécialisé		
4774Z - Commerce de détail d'articles médicaux et orthopédiques en magasin spécialisé		
4775Z - Commerce de détail de parfumerie et de produits de beauté en magasin spécialisé		
4776Z - Commerce de détail de fleurs, plantes, graines, engrais, animaux de compagnie et aliments pour ces animaux en magasin spécialisé		
4777Z - Commerce de détail d'articles d'horlogerie et de bijouterie en magasin spécialisé		
4778A - Commerces de détail d'optique		
4778B - Commerces de détail de charbons et combustibles		
4778C - Autres commerces de détail spécialisés divers		
4779Z - Commerce de détail de biens d'occasion en magasin		
E-commerce et vente à distance	4791A - Vente à distance sur catalogue général	
	4791B - Vente à distance sur catalogue spécialisé	
	4799A - Vente à domicile	
	4799B - Vente par automates et autres commerces de détail hors magasin, éventaires ou marchés n.c.a.	
Activités du commerce et de l'artisanat alimentaire de proximité inscrits dans les Industries alimentaires	10.13B Charcuterie	
	10.52Z Fabrication de glaces et de sorbets	
	10.71B Cuisson de produits de boulangerie	
	10.71C Boulangerie et Boulangerie-pâtisserie	
	10.71D Pâtisserie	
10.82Z Fabrication de cacao, chocolat et produits de confiserie		

Annexe 2

- Guide d'entretien -

■ *Rappel des objectifs de l'étude*

■ *Prise en compte des caractéristiques principales de l'entreprise*

- Missions, activité et offre
- Structure, etc.

■ *Quelle vision des impacts de l'économie verte, à court terme, moyen et long terme, sur les principaux facteurs indicatifs suivants*

- **Vision globale de l'évolution des attentes**
 - Sociétales, clients, entreprises, ONG, etc.
- **Vision globale de l'évolution des aspects réglementaires**
 - Grandes orientations
 - Rapidité d'évolution,
 - priorités éventuelles, etc.
- **Vision des impacts possibles sur les produits**
 - Commercialisation croissante de produits respectant l'environnement et création de nouveaux produits
 - Élargissement possible des gammes bio
 - Développement des écolabels, certifications et logos
 - Autres...
- **Vision des impacts possibles sur la diffusion d'informations environnementales**
 - Etiquetage énergétique, contenu carbone, éco-emballage, etc.
 - Participation à la sensibilisation citoyenne (usages éco-rentable, lieux de dépôt après usage, etc.)
 - Autre...
- **Vision des impacts possibles sur la gestion et la valorisation des déchets et effluents**

- Déconstruction/reconditionnement (« seconde vie ») des matériels électriques, électroniques, etc. (toutes filières de collecte)
- Traitement des eaux usées selon origine (laboratoires, poissonneries, etc.)
- Tri sélectif des autres déchets
- Autres...
- **Vision des impacts possibles sur les aspects logistiques**
 - Économies d'énergie et de carbone
 - Localisation des plateformes logistiques et des entrepôts
 - Forme d'optimisation possible des livraisons fournisseurs (énergie électrique, livraisons de nuit, voie fluviale,...)
 - Gestion optimisée de la chaîne du froid (limitation des pertes)
 - Autres...
- **Vision des impacts possibles sur le bâti et les économies induites**
 - Réduction des consommations énergétiques et des émissions de gaz à effet de serre (éclairage des surfaces de vente, isolation des chambres froides, etc.)
 - Intégration des énergies renouvelables dans la conception des bâtiments (photovoltaïque sur les toits, pompes à chaleur,...)
 - Optimisation de l'éclairage (luminaires basse tension, éclairage à leds, etc.)
 - Nouvelles normes, nouvelles approches
 - Autre...
- **Vision des impacts sur l'emballage**
 - Réduction des emballages que maîtrise le distributeur (marques propres notamment)
 - Développement de nouveaux emballages réemployables
 - Suppression du suremballage et action auprès des fournisseurs
 - Autres
- **Vision des impacts sur la réduction des consommables** (papier, carton, plastiques, ...)
 - Nouvelles tendances propres à la consommation papier (systématisation de l'EDI, dématérialisation des bons de livraison, factures électroniques,...)
 - Limitation/élimination de la distribution de catalogues à domicile et de la publicité

- Diminution / disparition des sacs de caisse; développement des sacs réutilisables
- Autres approches
- **Vision des impacts sur la rationalisation des emplacements des points de vente**
 - Limitation des déplacements des clients par une politique de retour en centre-ville
 - Prise en compte des nouvelles organisations sociétales
 - Contraintes d'accès
- **Autres aspects**

■ *Quelle vision des impacts possibles de « l'évolution verte » de ces facteurs sur les emplois et les compétences*

- **Domaine back office**
 - Gestion informatique
 - Logistique (dont transport)
 - Achats
 - Marketing et Merchandising
 - Autres
- **Domaine front office**
 - Laboratoires de préparation
 - Vente/relation clientèle/livraison
 - Publicité/communication
 - Vente à distance, e-commerce
 - Gestion immobilière
 - Autres
- **Priorités, projection à court, moyen, long terme**

■ *Quelles attentes de soutiens attendus et d'accompagnements nécessaires*

- **Quelles évolutions professionnelles envisagées**
- **Quels nouveaux métiers de l'économie verte dans le commerce**
 - domaines, profils, parcours professionnels attendus ou possibles
- **Quelle évolution de l'offre de formation initiale et continue**



- nouvelles thématiques à développer, priorité sur des métiers des compétences
- **Quels soutiens éventuels nécessaires à la mise en place des actions en cours ou futures**
- **Quels soutiens éventuels sur le développement et la mise en des nouvelles technologies ayant un impact vert**
- Etc.