



Le secteur de la vente

— Métiers, emploi et formation —

Octobre 2008



Avec le soutien financier de la Région wallonne et du FSE



Comité Subrégional
de l'Emploi et de la Formation

L'objectif de ce travail était de vérifier les tensions éventuelles qui existent en matière d'emploi dans le secteur du commerce. Notre attention concernait particulièrement les fonctions d'exécution et non de management.

Ce travail comprend quatre parties.

Dans la première partie, nous esquissons le contexte dans lequel ce travail a été réalisé.

Dans la seconde, nous dressons un état des lieux du secteur de la vente. Nous présentons d'abord l'emploi en Wallonie picarde. Vous y trouverez des données sur les postes de travail salarié, les salariés résidents et les travailleurs indépendants. Ensuite, à partir de l'étude du Forem conseil intitulée «Ecosystème : les attitudes et les pratiques à l'égard de la gestion des ressources humaines dans l'écosystème du commerce et de la distribution en Région wallonne», nous donnons un descriptif du secteur. Et enfin, nous présentons l'offre de formation du territoire.

Dans la troisième partie, vous y trouvez d'abord le rapport de recherche «Qu'est-ce qui a tué la vente ?» réalisé à partir de 12 interviews menées par le C.S.E.F. et analysées par les Facultés Universitaires Catholiques de Mons. Ensuite, nous reprenons une synthèse d'études et différents points de vue sur le secteur.

Enfin, la dernière partie présente les recommandations rédigées par le Forem Conseil dans le cadre de l'Ecosystème sur la grande distribution ainsi que des propositions d'actions du C.S.E.F.

Table des matières

I. Objectifs de la démarche, contexte et méthodologie	5
II. Etat des lieux du secteur	6
1. L'emploi en Wallonie picarde	6
2. L'image du secteur	21
3. L'offre de formation dans le secteur de la vente	21
III. Etudes, analyses et points de vue sur le secteur	24
1. Rapport de recherche «Qu'est-ce qui a tué la vente ?»	24
2. L'étude commanditée par la FEDIS	30
3. La main-d'œuvre peu qualifiée au secours du commerce de gros en Brabant wallon ?	31
4. Le point de vue des organisations syndicales	31
5. L'analyse réalisée sur le territoire par le FOREM	31
6. L'analyse statistique de l'emploi sur le territoire	31
7. L'offre de formation	32
IV. Les recommandations et propositions de projets	33
1. Ecosystème sur la grande distribution réalisé par le Forem conseil	33
2. Quelles actions spécifiques pour le territoire ?	34
V. Annexes	36
VI. Remerciements	56

Glossaire :

C.C.S.R. : Commission consultative sous-régionale (Ce dispositif organise, entre différents opérateurs, des actions de formation et d'insertion intégrées, coordonnées et centrées sur les bénéficiaires, avec en finalité l'accès à un emploi durable et de qualité).

CEFA : Centre d'éducation et de formation en alternance.

FEDIS : Fédération patronale de la distribution.

FOCLAM : Centre de formation IFAPME de Tournai.

FUCAM : Facultés Universitaires Catholiques de Mons.

IFAPME : Institut wallon de formation en alternance et des Indépendants et des Petites et Moyennes entreprises.

IWEPS : Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique.

LATG : Banque de données LATG - banque de données, tenue à jour par l'ONSS, relatives aux salaires et au temps de travail des travailleurs salariés.

UCM : Union des Classes Moyennes.

I | Objectifs de la démarche, contexte et méthodologie

L'objectif de ce travail était de vérifier les tensions éventuelles qui existent en matière d'emploi dans le secteur du commerce. Notre attention concernait particulièrement les fonctions d'exécution et non de management.

Cette démarche a été initiée par la Commission consultative sous-régionale (C.C.S.R.) qui s'inscrit dans le cadre du décret du dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle.

Ce qui a déclenché le processus c'est un paradoxe, à savoir que d'une part le FOREM Conseil dispose d'une demande d'emploi importante de vendeurs et que d'autre part, le secteur rencontre des difficultés de recrutement de bons vendeurs.

Un autre constat est que l'offre de formation du territoire, notamment au niveau scolaire est loin d'être négligeable.

La démarche entamée par le C.S.E.F. et particulièrement par la C.C.S.R.

Début 2007, on a rassemblé les opérateurs de formation concernés en présence de la responsable de la formation au sein de la Fédération patronale de la distribution (FEDIS).

Lors de cette réunion, il y a eu une présentation du secteur avec des chiffres relatifs à l'emploi et une présentation des travaux menés localement par le FOREM.

Suite à cette première rencontre, il fut décidé à la C.C.S.R. de :

- Constituer un groupe de travail avec l'ensemble des opérateurs de formation occupant le champ de la vente. L'objectif est de relever l'offre de services et le savoir-faire de chacun en la matière ;
- Réaliser des interviews qualitatives de douze employeurs représentatifs de la vente sur le territoire, sachant que le profil de technico-commercial n'était pas dans le champ d'investigation du projet. L'objectif de cette enquête était surtout de mieux cerner les critères de recrutement des vendeurs et les profils des agents en place. Il a été décidé d'analyser, via un centre universitaire, le contenu des informations récoltées. Les commerces choisis l'ont été, tenant compte de critères géographiques, de types de commerce (vente par correspondance, grande distribution et commerce spécialisé). Enfin, pour le commerce spécialisé (10 employeurs sur 12), nous avons tenu à avoir un large éventail de produits en vente.
- Organiser une opération « Découverte des métiers de la vente sur le territoire ». Ces rencontres avec des employeurs se sont déroulées dans les différents pôles du territoire. L'objectif était à la fois de permettre aux employeurs d'expliquer les profils recherchés et aux opérateurs de présenter leurs formations. L'objectif de cette action visait surtout à créer le contact et permettre une communication entre les acteurs. Ces visites se sont déroulées en partie dans les commerces ayant fait l'objet de l'enquête.

En décembre 2007, une réunion de clôture de cette phase de travail a été organisée avec les opérateurs de formation concernés. Elle s'est déroulée comme suit :

- Présentation de l'analyse des interviews d'employeurs par les FUCAM ;
- Présentation d'une étude sur les qualifications de l'ensemble du secteur en Belgique, réalisée par la FEDIS (enquête par téléphone avec menu déroulant où la personne devait cocher par ordre d'importance) ;
- Intervention des organisations syndicales ;
- Intervention de l'IWEPS au projet ABILITIC (méthode d'anticipation des besoins en qualification pour un métier).

II | Etat des lieux du secteur

1. L'emploi en Wallonie picarde

1.1. L'emploi salarié dans le secteur du commerce

L'emploi salarié reprend les personnes qui travaillent pour un employeur, public ou privé, et qui reçoivent une rémunération (sous forme de traitement, salaire, ...). Ce sont les travailleurs sous contrat de travail ou dans une situation statutaire.

● Sources de données

L'emploi salarié est estimé sur base de la statistique décentralisée de l'ONSS.

La statistique décentralisée répartit les travailleurs suivant la commune du **siège d'exploitation** ou de la division technique qu'ils occupent effectivement et/ou selon la nature de l'activité propre à ce siège.

Le dénombrement concerne **globalement le nombre de postes de travail** et non pas le nombre de travailleurs occupés (sinon ils seraient repris plusieurs fois).

● Répartition de l'emploi selon les secteurs d'activité

L'activité de l'employeur est codifiée à l'aide de cinq chiffres (NACE-Bel). Les deux premiers chiffres déterminent déjà à eux seuls un secteur d'activité.

● L'emploi dans le commerce et les sous-secteurs

Les derniers chiffres disponibles datent de 2006.

Tableau 1

L'emploi salarié dans le secteur du commerce sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines en 2006							
Nace	Intitulé	Tournai	Ath	Mouscron	Lessines	Total	Part des femmes
50	Commerce, entretien et réparation de véhicules automobiles et de motocycles; commerce de détail de carburants	350	73	279	11	713	21,6%
51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles et motocycles	892	472	726	212	2302	31,9%
52	Commerce de détail, à l'exclusion du commerce de véhicules automobiles et motocycles, réparation d'articles domestiques	3570	1254	1577	374	6775	65,7%
Total		4812	1799	2582	597	9790	54,5%
% par territoire		49,2%	18,4%	26,4%	6,1%	100,0%	

Le tableau 1 croise les données statistiques des trois sous-secteurs du commerce avec le territoire. Le tableau nous fournit encore des indications sur l'emploi féminin par sous-secteur.

Nous constatons qu'un emploi sur deux dans le secteur se situe dans l'Arrondissement de Tournai; un travailleur sur quatre est occupé à Mouscron. L'Arrondissement d'Ath et la commune de Lessines occupent le dernier quart.

Si l'on confronte les données avec la répartition de la population, nous constatons que l'emploi dans le commerce est surreprésenté sur les arrondissements de Mouscron et Tournai. Alors que sur l'Arrondissement d'Ath, l'emploi dans le secteur est très en deçà (-8 points de pourcentage). Ceci nous montre que l'activité commerciale est davantage concentrée dans les grandes zones urbaines.

Tableau 2a

L'emploi salarié dans le secteur du commerce sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines en 2006				
Nace	Intitulé	Total	Femmes	Employés
50	Commerce, entretien et réparation de véhicules automobiles et de motocycles ; commerce de détail de carburants	713	154	326
51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles et motocycles	2302	734	1230
52	Commerce de détail, à l'exclusion du commerce de véhicules automobiles et motocycles, réparation d'articles domestiques	6775	4452	5379
Total		9790	5340	6935

Tableau 2b

L'emploi salarié dans le secteur du commerce sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines en 2006				
Nace	Intitulé	Total (V.A.)	Part des femmes (%)	Part des employés (%)
50	Commerce, entretien et réparation de véhicules automobiles et de motocycles ; commerce de détail de carburants	713	21,6%	45,7%
51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles et motocycles	2302	31,9%	53,4%
52	Commerce de détail, à l'exclusion du commerce de véhicules automobiles et motocycles, réparation d'articles domestiques	6775	65,7%	79,4%
Total		9790	54,5%	70,8%

Les tableaux 2a et 2b nous montrent la répartition de l'emploi par genre et par statut. Nous remarquons que les salariés du commerce sont majoritairement des employés et, dans une moindre mesure, des femmes (54,5%).

Notons que sur l'ensemble du marché de l'emploi du territoire, les femmes n'occupent que 47,3% des postes de travail ce qui nous donne un différentiel de 7.2 points de pourcentage en faveur du commerce.

Tableau 3

L'emploi salarié dans le secteur du commerce sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines en 2006			
Nace	Intitulé	Postes de travail (V.A.)	%
50	Commerce, entretien et réparation de véhicules automobiles et de motocycles ; commerce de détail de carburants	713	7,3%
51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles et motocycles	2302	23,5%
52	Commerce de détail, à l'exclusion du commerce de véhicules automobiles et motocycles, réparation d'articles domestiques	6775	69,2%
Total		9790	100,0%

Enfin, le tableau 3 nous montre que près de 7 emplois sur 10 concernent le «Commerce de détail», près d'un quart concerne le «Commerce de gros», le solde étant occupé par le «Commerce de véhicules automobiles et le commerce de carburants».

Tableau 4

Evolution de 2000 à 2006 de l'emploi salarié (Nace2) dans le secteur du commerce sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines					
Nace	Intitulé	2000	2006	Evolution 2000-2006	
				V.A.	%
50	Commerce et réparation de véhicules automobiles et de motocycles, commerce de détail de carburants	526	713	187	35,6
51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles	2495	2302	-193	-7,7
52	Commerce de détail, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles et de motocycles	6137	6775	638	10,4
Total		9158	9790	632	6,9
Total «Tous secteurs confondus»		81274	90833	9559	11,8

Le tableau 4 met en évidence l'évolution du commerce sur 6 ans avec une déclinaison dans chaque sous-secteur. Nous constatons que l'emploi dans le secteur du commerce est en croissance mais celle-ci est en deçà de celle de l'emploi total du territoire (6.9% contre 11.8% pour «Tous les secteurs confondus»).

Ce tableau montre aussi qu'en chiffres absolus, la croissance est portée par le «Commerce de détail». La forte hausse du commerce lié à l'automobile étant contrebalancée par une baisse sensible du «Commerce de gros».

Tableau 5

Evolution de 2000 à 2006 de l'emploi salarié (Nace 2) dans le secteur du commerce											
Nace	Intitulé	Nbre de postes de travail salarié en 2006			Evolution 2000-2006						
		Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	
					Valeurs absolues			%			
Ath	50	Commerce et réparation de véhicules automobiles et de motocycles, commerce de détail de carburants	56	17	73	-2	10	8	-3,4	142,9	12,3
	51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles	307	165	472	-346	11	-335	-53,0	7,1	-41,5
	52	Commerce de détail, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles et de motocycles	501	753	1254	19	-10	9	3,9	-1,3	0,7
Total arrondissement d'Ath			864	935	1799	-329	11	-318	-27,6	1,2	-15,0
Tournai	50	Commerce et réparation de véhicules automobiles et de motocycles, commerce de détail de carburants	273	77	350	63	36	99	30,0	87,8	39,4
	51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles	616	276	892	29	78	107	4,9	39,4	13,6
	52	Commerce de détail, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles et de motocycles	1176	2394	3570	279	274	553	31,1	12,9	18,3
Total arrondissement de Tournai			2065	2747	4812	371	388	759	21,9	16,4	18,7
Mouscron	50	Commerce et réparation de véhicules automobiles et de motocycles, commerce de détail de carburants	225	54	279	56	19	75	33,1	54,3	36,8
	51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles	510	216	726	80	-14	66	18,6	-6,1	10,0
	52	Commerce de détail, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles et de motocycles	497	1080	1577	-7	58	51	-1,4	5,7	3,3
Total arrondissement de Mouscron			1232	1350	2582	129	63	192	11,7	4,9	8,0
Lessines	50	Commerce et réparation de véhicules automobiles et de motocycles, commerce de détail de carburants	5	6	11	1	4	5	25,0	200,0	83,3
	51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles	135	77	212	-37	6	-31	-21,5	8,5	-12,8
	52	Commerce de détail, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles et de motocycles	149	225	374	4	21	25	2,8	10,3	7,2
Total commune de Lessines			289	308	597	-32	31	-1	-10,0	11,2	-0,2
TOTAL sur les 3 arrondissements et la commune			4450	5340	9790	139	493	632	3,2	10,2	6,9
Total «Tous secteurs confondus»			47872	42961	90833	2924	6635	9559	6,5	18,3	11,8

Le tableau 5 fournit des indications sur l'évolution par sous-secteur, par genre et par territoire.

Nous voyons que c'est dans l'Arrondissement de Tournai que la croissance est la plus forte (+18.7%), celle-ci est portée par le «Commerce de détail» même si en pourcentage c'est surtout le «Commerce de véhicules automobiles» qui croît le plus (+39.4%). Au niveau du genre, les femmes s'implantent davantage dans le secteur.

A contrario, c'est l'Arrondissement d'Ath qui à lui seul porte les pertes d'emploi du secteur qui sont centrées dans le «Commerce de gros».

Cette situation s'explique peut-être par l'évolution de l'activité économique et la professionnalisation accrue du secteur de la logistique. Ainsi, un certain nombre d'entreprises et d'unités commerciales qui géraient en interne leurs approvisionnements avaient cette partie de l'activité catégorisée comme «Commerce de gros». Aujourd'hui, cette même activité est répertoriée dans le code Nace 63 qui s'intitule le «Fret et le stockage».

L'Arrondissement de Mouscron se caractérise par une hausse sensible dans le «Commerce de véhicules automobiles et commerce de détail de carburants» et une faible hausse dans le «Commerce de détail».

● L'emploi analysé plus finement

Tableau 6

L'emploi salarié (Nace 3) dans le secteur du commerce sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines en 2006					
Nace	Intitulé	Total	Hommes	Femmes	Etablissements
50.1	Commerce des véhicules automobiles	420	358	62	51
50.3	Commerce d'équipements automobiles	127	109	18	24
50.4	Commerce, entretien et réparation de motocycles, y compris pièces et accessoires	14	14	0	9
50.5	Commerce de détail de carburants	152	78	74	42
51.1	Intermédiaires du commerce	29	18	11	12
51.2	Commerce de gros de produits agricoles bruts et d'animaux vivants	205	160	45	32
51.3	Commerce de gros de produits alimentaires	461	342	119	75
51.4	Commerce de gros de biens de consommation non alimentaires	599	322	277	90
51.5	Commerce de gros de produits intermédiaires non agricoles, de déchets et débris	564	391	173	76
51.8	Commerce de gros d'équipements industriels	430	328	102	83
51.9	Autres commerces de gros	14	7	7	7
52.1	Commerce de détail en magasins non spécialisés	2303	794	1509	148
52.2	Commerce de détail alimentaire en magasins spécialisés	624	270	354	186
52.3	Commerce de détail de produits pharmaceutiques et médicaux, de parfumerie et de produits de beauté	520	58	462	145
52.4	Autres commerces de détail de produits neufs en magasins spécialisés	2381	980	1401	506
52.5	Commerce de détail de biens d'occasion et d'antiquités en magasins	22	18	4	10
52.6	Commerce de détail hors magasins	925	203	722	31
Total		9790	4450	5340	1527

Le tableau 6 montre l'emploi commercial réparti dans 17 sous-secteurs classés en code Nace 3.

Les secteurs 52.1 «Commerce de détail en magasins non spécialisés» et 52.4 «Autres commerces de détail de produits neufs en magasins spécialisés» emploient ensemble 47.8% des personnes du secteur. Suivent le «Commerce de détail hors magasin» (essentiellement la vente par correspondance) avec 9.45%. Sept branches occupent entre 420 et 624 personnes et regroupent 37% de l'emploi. Les 5.8% restants sont répartis dans les 7 autres sous-secteurs.

L'analyse des déclinaisons dans chaque sous-secteur en code Nace 2, nous montre que dans le code Nace 50, c'est le «Commerce des véhicules automobiles» qui domine. L'emploi y est majoritairement masculin.

Le «Commerce de gros» repose sur cinq sous-secteurs (majoritairement masculins). Quant au secteur «Commerce de détail», il se répartit entre les types de commerces spécialisés et non spécialisés.

Toutes les branches d'activité de la vente en détail occupent davantage de femmes que d'hommes.

Tableau 7

Evolution de 2000 à 2006 de l'emploi salarié (Nace 3) dans le secteur du commerce sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines										
Nace	Intitulé	Nbre de postes de travail salarié en 2006			Evolution 2000-2006					
		Total	hommes	Femmes	Total	hommes	Femmes	Total	hommes	Femmes
					Valeurs absolues			%		
50.1	Commerce de véhicules automobiles	420	358	62	120	96	24	40,0	36,6	63,2
50.3	Commerce d'équipements automobiles	127	109	18	-33	-30	-3	-20,6	-21,6	-14,3
50.4	Commerce, entretien et réparation de motocycles, y compris pièces et accessoires	14	14	0	7	8	-1	100,0	133,3	-100,0
50.5	Commerce de détail de carburants	152	78	74	93	44	49	157,6	129,4	196,0
51.1	Intermédiaire du commerce	29	18	11	-15	-9	-6	-34,1	-33,3	-35,3
51.2	Commerce de gros de produits agricoles bruts et d'animaux vivants	205	160	45	40	43	-3	24,2	36,8	-6,3
51.3	Commerce de gros de produits alimentaires	461	342	119	-342	-314	-28	-42,6	-47,9	-19,1
51.4	Commerce de gros de biens de consommation non alimentaires	599	322	277	-11	-55	44	-1,8	-14,6	18,9
51.5	Commerce de gros de produits intermédiaires non agricoles, de déchets et débris	564	391	173	168	76	92	42,4	24,1	113,6
51.8	Commerce de gros d'équipements industriels	430	328	102	-36	-14	-22	-7,7	-4,1	-17,7
51.9	Autres commerces de gros	14	7	7	3	-1	4	27,3	-12,5	133,3
52.1	Commerce de détail en magasins non spécialisés	2303	794	1509	-87	-34	-53	-3,6	-4,1	-3,4
52.2	Commerce de détail alimentaire en magasins spécialisés	624	270	354	162	37	125	35,1	15,9	54,6
52.3	Commerce de détail de produits pharmaceutiques et médicaux, de parfumerie et de produits de beauté	520	58	462	-148	-22	-126	-22,2	-27,5	-21,4
52.4	Autres commerces de détail de produits neufs en magasins spécialisés	2381	980	1401	565	257	308	31,1	35,5	28,2
52.5	Commerce de détail de biens d'occasion en magasins	22	18	4	18	14	4	450,0	350,0	#DIV/0!
52.6	Commerce de détail hors magasins	925	203	722	128	43	85	16,1	26,9	13,3
Total		9790	4450	5340	632	139	493	6,9	3,2	10,2
Total «Tous secteurs confondus»		90833	47872	42961	9559	2924	6635	11,8	6,5	18,3

Le tableau 7 met en exergue les évolutions de l'emploi par branche d'activité.

Nous constatons cinq évolutions positives significatives. Elles concernent :

- le «Commerce de détail de carburants»,
- le «Commerce de gros de produits intermédiaires non agricoles, de déchets et débris»,
- le «Commerce de détail alimentaire en magasins spécialisés»,
- les «Autres commerces de détail de produits neufs en magasins spécialisés»,
- le «Commerce de détail hors magasins».

Les deux évolutions négatives les plus fortes concernent :

- le «Commerce de gros de produits alimentaires»
- le «Commerce de détail de produits pharmaceutiques et médicaux, de parfumerie et de produits de beauté».

Le premier sous-secteur cité concerne presque uniquement des hommes alors que le deuxième touche davantage les femmes.

Tableau 8

L'emploi salarié dans le secteur du commerce sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines en 2006

Indice de spécialisation par rapport à la Wallonie

Nace	Intitulé	Nbre de postes de travail sur le territoire sus-mentionné (V.A.)	Nbre de postes de travail en Wallonie (V.A.)	Indice de spécialisation/Wallonie
52.11	Commerce de détail en magasins non spécialisés à prédominance alimentaire	2144	26836	0,9
52.61	Vente par correspondance	895	1032	9,9
52.42	Commerce de détail d'habillement	563	6778	1,0
52.48	Autres commerces de détail en magasins spécialisés	519	6387	0,9
52.31	Pharmacies	425	5357	0,9
50.10	Commerce des véhicules automobiles	420	6485	0,7
52.22	Commerce de détail de viandes et produits à base de viande	381	3838	1,1
52.46	Commerce de détail de quincaillerie, de peintures et verre	308	3882	0,9
52.45	Commerce de détail d'appareils électroménagers, de radio et de télévision	276	2359	1,3
52.44	Commerce de détail de meubles, d'appareils d'éclairage et d'équipements du foyer n.d.a.	227	3399	0,8
51.87	Commerce de gros d'autres machines utilisées dans l'industrie, le commerce et la navigation	202	4142	0,6
52.47	Commerce de détail de livres, journaux et papeterie	198	1418	1,6
51.53	Commerce de gros de bois, de matériaux de construction et d'appareils sanitaires	188	3564	0,6
51.43	Commerce de gros d'appareils électroménagers, de radio et de télévision	175	998	2,0
51.21	Commerce de gros de céréales, semences et aliments pour le bétail	159	855	2,1
52.12	Autres commerces de détail en magasins non spécialisés sans prédominance alimentaire	159	2318	0,8
51.32	Commerce de gros de viande et de produits à base de viande	157	1052	1,7
50.50	Commerce de détail de carburants	152	1331	1,3
52.49	Autres commerces de détail spécialisés (suite)	152	1193	1,5
51.34	Commerce de gros de boissons	145	1050	1,6
Sous-total		80%	7845	
Autres secteurs du commerce		20%	1945	
Total «Secteur du commerce»		100%	9790	1,0

Le tableau 8 reprend partiellement des branches du secteur mais en détaillant davantage encore les domaines d'activité en code Nace 4. En effet, le secteur est décliné par ordre d'importance. Il faut savoir que les trois sous-secteurs (codes Nace 50, 51 et 52) du commerce se déclinent sur notre territoire en 71 domaines du code Nace 4.

Le tableau 8 reprend les 20 domaines qui ensemble représentent 80% de l'emploi dans le commerce.

L'avantage de cette déclinaison, c'est une visibilité accrue de l'activité. Celle-ci nous semble indispensable dans le cadre de l'objectif sous-tendu par la conception de ce tableau ; à savoir mettre en évidence la représentativité du secteur

du territoire par rapport à la Wallonie. Globalement, le fait que l'indice de spécialisation soit égal à 1 signifie que l'emploi dans le secteur sur notre territoire est proportionnellement équivalent à ce qu'il est en Wallonie. Nous le voyons, cet indice de spécialisation varie sensiblement suivant les domaines d'activité.

Une des spécificités de la Wallonie picarde est qu'elle concentre en son sein 90% de l'activité vente par correspondance de la Wallonie. La cause de cette situation est historique et à remettre en lien avec le fait que le pôle français de la vente par correspondance se trouve à quelques kilomètres de la frontière. L'activité de la vente par correspondance est essentiellement développée chez nous par des sociétés françaises.

A côté du secteur, dont la représentation régionale est dix fois plus importante que celle de la Wallonie, nous relevons que la moitié des secteurs du top 80 ont une représentation plus élevée sur notre territoire. Nous pouvons dès lors nous attendre à une représentation plus élevée de l'emploi dans le commerce qu'en Wallonie. Mais ce n'est pas le cas car le secteur dominant du commerce de détail (52.12) est sous-représenté sur le territoire et son poids est important.

Outre la vente par correspondance, les secteurs surreprésentés concernent :

- le «Commerce de détail et de gros d'appareils électroménagers, de radio et de télévision»,
- le «Commerce de détail de livres, journaux et papeterie»,
- le «Commerce de gros de céréales, semences et aliments pour bétail»,
- le «Commerce de gros de viande et de produits à base de viande»,
- le «Commerce de détail de carburants»,
- le «Commerce de gros de boissons».

Cette prédominance s'explique en partie par la proximité de la frontière (pour la vente par correspondance et les carburants) et le caractère rural du territoire ainsi que l'activité agroalimentaire (pour le commerce de viande et de céréales).

● Conclusions

Ces quelques données chiffrées nous montrent un secteur du commerce très diversifié. Probablement éloigné de l'image que l'on en a qui est davantage focalisée sur le commerce de détail sous ses facettes les plus visibles.

Le secteur est dominé par deux branches du commerce de détail qui sont le «Commerce de détail en magasins non spécialisés» et le «Commerce de détail spécialisé».

La force de notre territoire repose davantage sur le commerce spécialisé.

Les emplois sont majoritairement occupés par des femmes mais c'est surtout plus vrai dans le commerce de détail que dans les autres sous-secteurs. La représentation par genre nous montre que la nature du commerce est déterminante dans le recrutement hommes-femmes.

Le commerce de gros est un secteur dont l'évolution est significative de la professionnalisation de la gestion des stocks et des flux de marchandises avec un transfert d'activité vers la logistique.

1.2. Les salariés résidant sur le territoire des arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines

● Définition

Il s'agit des salariés qui résident sur le territoire concerné indépendamment de leur lieu de travail. Cela équivaut à la population active occupée salariée.

● Sources de données

Le nombre de salariés résidents a été estimé sur la base de la banque de données LATG de l'ONSS. Elle reprend l'ensemble des relevés du personnel déclaré par les employeurs.

La statistique des travailleurs prend en considération *le travailleur*, en tant que personne, comme *unité statistique*.

Lorsqu'un travailleur exécute plusieurs contrats de travail simultanés, il ne sera comptabilisé qu'une fois et les caractéristiques liées à l'employeur et à la prestation qui lui seront attribuées seront celles de la prestation principale (ex. sur base du salaire brut le plus élevé, occupation à temps plein, ...)

● Remarques

Cette base de données nous indique uniquement le lieu de résidence du travailleur par secteur d'activité. Le lieu de travail n'est pas mentionné.

● Analyse des données

Les derniers chiffres disponibles datent de 2007.

Tableau 9

Les salariés résidents en 2007 (en code Nace 2) dans le secteur du commerce sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines										
Nace	Intitulé	Nombre de travailleurs (V.A.)	Femmes (V.A.)	Temps partiel (V.A.)	Moins de 25 ans (V.A.)	50 ans et plus (V.A.)	Part des femmes (%)	Part du temps partiel (%)	Part des moins de 25 ans (%)	Part des 50 ans et plus (%)
50	Commerce et réparation de véhicules automobiles et de motocycles, commerce de détail de carburants	824	173	141	112	163	21,0%	17,1%	13,6%	19,8%
51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles	3133	850	419	208	577	27,1%	13,4%	6,6%	18,4%
52	Commerce de détail, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles et de motocycles	6217	4082	3022	980	854	65,7%	48,6%	15,8%	13,7%
Total «Secteur du commerce»		10174	5105	3582	1300	1594	50,2%	35,2%	12,8%	15,7%

Le tableau 9 nous montre la répartition de l'emploi dans les sous-secteurs en code Nace 2. Nous voyons que le secteur dominant est le «Commerce de détail» (61%). Ce sous-secteur affiche les taux les plus élevés en matière d'emploi féminin, d'emploi à temps partiel, mais aussi en matière d'occupation du public jeune.

Tableau 10

Les salariés résidents en 2007 (en code Nace 3) dans le secteur du commerce sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines										
Nace	Intitulé	Nombre de travailleurs (V.A.)	Femmes (V.A.)	Temps partiel (V.A.)	Moins de 25 ans (V.A.)	50 ans et plus (V.A.)	Part des femmes (%)	Part du temps partiel (%)	Part des moins de 25 ans (%)	Part des 50 ans et plus (%)
50.1	Commerce des véhicules automobiles	499	71	54	47	119	14,2%	10,8%	9,4%	23,8%
50.3	Commerce d'équipements automobiles	167	20	19	14	26	12,0%	11,4%	8,4%	15,6%
50.4	Commerce, entretien et réparation de motocycles, y compris pièces et accessoires	15	0	1	5	0	0,0%	6,7%	33,3%	0,0%
50.5	Commerce de détail de carburants	143	82	67	46	18	57,3%	46,9%	32,2%	12,6%
51.1	Intermédiaires du commerce	47	21	13	1	8	44,7%	27,7%	2,1%	17,0%
51.2	Commerce de gros de produits agricoles bruts et d'animaux vivants	179	45	32	8	37	25,1%	17,9%	4,5%	20,7%
51.3	Commerce de gros de produits alimentaires	735	185	118	46	136	25,2%	16,1%	6,3%	18,5%
51.4	Commerce de gros de biens de consommation non alimentaires	828	331	114	80	130	40,0%	13,8%	9,7%	15,7%
51.5	Commerce de gros de produits intermédiaires non agricoles, de déchets et débris	668	139	71	27	143	20,8%	10,6%	4,0%	21,4%
51.8	Commerce de gros d'équipements industriels	667	125	71	45	122	18,7%	10,6%	6,7%	18,3%
51.9	Autres commerces de gros	9	4		1	1	44,4%	0,0%	11,1%	11,1%
52.1	Commerce de détail en magasins non spécialisés	2450	1588	1392	372	342	64,8%	56,8%	15,2%	14,0%
52.2	Commerce de détail alimentaire en magasins spécialisés	543	308	268	133	61	56,7%	49,4%	24,5%	11,2%
52.3	Commerce de détail de produits pharmaceutiques et médicaux, de parfumerie et de produits de beauté	517	456	285	68	87	88,2%	55,1%	13,2%	16,8%
52.4	Autres commerces de détail de produits neufs en magasins spécialisés	2072	1246	817	356	255	60,1%	39,4%	17,2%	12,3%
52.5	Commerce de détail de biens d'occasion et d'antiquités en magasins	26	6	6	7	1	23,1%	23,1%	26,9%	3,8%
52.6	Commerce de détail hors magasins	609	478	254	44	108	78,5%	41,7%	7,2%	17,7%
Total «Secteur du commerce»		10174	5105	3582	1300	1594	50,2%	35,2%	12,8%	15,7%

Le tableau 10 nous montre la ventilation de l'emploi du secteur décliné de manière plus fine.

Nous constatons que deux sous-secteurs du commerce de détail («Commerce de détail en magasins non spécialisés» et «Autres commerces de détail de produits neufs en magasins spécialisés») occupent 44% de l'emploi. Par rapport à l'emploi total du secteur, notons que ces sous-secteurs :

- occupent davantage de femmes,
- recourent au temps partiel surtout dans le commerce non spécialisé,
- occupent davantage de jeunes travailleurs et c'est surtout le cas dans le commerce spécialisé.

Ensuite, nous avons 8 sous-secteurs qui emploient entre 450 et 800 travailleurs. Cet ensemble occupe 50 % de l'emploi total du secteur. Il est très hétérogène et présente un profil davantage masculin avec un emploi à temps partiel plus réduit et des travailleurs moins jeunes.

Tableau 11

Evolution de 2000 à 2006 des salariés résidents dans le secteur du commerce sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines																
Nace	Intitulé	Total	Femmes	Temps partiel	Moins de 25 ans	50 ans et plus	Total	Femmes	Temps partiel	Moins de 25 ans	50 ans et plus	Total	Femmes	Temps partiel	Moins de 25 ans	50 ans et plus
		Valeurs absolues en 2006 (V.A.)					Evolution de 2000 à 2006									
							V.A.					%				
50.1	Commerce des véhicules automobiles	492	63	43	56	125	140	13	15	10	66	39,8	26,0	53,6	21,7	111,9
50.3	Commerce d'équipements automobiles	158	18	13	13	24	-21	-2	-3	-13	0	-11,7	-10,0	-18,8	-50,0	0,0
50.4	Commerce, entretien et réparation de motocycles, y compris pièces et accessoires	14	0	2	5	1	3	-1	2	4	1	27,3	-100,0		400,0	
50.5	Commerce de détail de carburants	119	67	44	33	18	71	44	21	21	14	147,9	191,3	91,3	175,0	350,0
51.1	Intermédiaires du commerce	48	20	14	1	10	2	-1	4	0	2	4,3	-4,8	40,0	0,0	25,0
51.2	Commerce de gros de produits agricoles bruts et d'animaux vivants	187	42	31	12	39	-5	-10	3	-6	5	-2,6	-19,2	10,7	-33,3	14,7
51.3	Commerce de gros de produits alimentaires	610	146	109	41	105	-107	0	-47	-66	38	-14,9	0,0	-30,1	-61,7	56,7
51.4	Commerce de gros de biens de consommation non alimentaires	784	310	97	52	131	-12	20	6	-6	15	-1,5	6,9	6,6	-10,3	12,9
51.5	Commerce de gros de produits intermédiaires non agricoles, de déchets et débris	637	127	67	31	113	96	34	28	0	13	17,7	36,6	71,8	0,0	13,0
51.8	Commerce de gros d'équipements industriels	669	126	73	43	126	-24	-22	9	-45	31	-3,5	-14,9	14,1	-51,1	32,6
51.9	Autres commerces de gros	9	5	1	1	2	-1	0	0	0	0	-10,0	0,0	0,0	0,0	0,0
52.1	Commerce de détail en magasins non spécialisés	2383	1526	1352	351	321	124	33	13	-65	85	5,5	2,2	1,0	-15,6	36,0
52.2	Commerce de détail alimentaire en magasins spécialisés	543	308	254	139	60	83	84	57	7	36	18,0	37,5	28,9	5,3	150,0
52.3	Commerce de détail de produits pharmaceutiques et médicaux, de parfumerie et de produits de beauté	510	449	295	64	85	-16	-14	55	9	18	-3,0	-3,0	22,9	16,4	26,9
52.4	Autres commerces de détail de produits neufs en magasins spécialisés	2040	1235	811	356	258	250	131	144	11	66	14,0	11,9	21,6	3,2	34,4
52.5	Commerce de détail de biens d'occasion et d'antiquités en magasins	22	2	7	9	2	12	-3	2	8	2	120,0	-60,0	40,0	800,0	
52.6	Commerce de détail hors magasins	638	500	252	43	91	77	47	93	-17	22	13,7	10,4	58,5	-28,3	31,9
Total		9863	4944	3465	1250	1511	672	353	402	-148	414	7,3	7,7	13,1	-10,6	37,7

Le tableau 11 nous montre l'évolution de 2000 à 2006.

L'analyse de l'évolution 2000-2006 des sous-secteurs nous montre :

- Qu'il y a moins de travailleurs occupés dans les sous-secteurs du commerce de gros à l'exception du secteur «Commerce de gros de produits intermédiaires non agricoles, de déchets et débris».
- Que l'augmentation des travailleurs dans le secteur est surtout portée par le commerce spécialisé («Autres commerces de détail de produits neufs en magasins spécialisés» et «Commerce de détail alimentaire en magasins spécialisés») et par le «Commerce de véhicules automobiles». Le commerce de détail hors magasins (code Nace 52.6 essentiellement constitué de la vente par correspondance) est aussi en hausse significative.

● Analyse comparée des données «Postes de travail» et «Travailleurs résidents»

Afin d'analyser plus finement le profil des travailleurs du secteur, nous voudrions tirer des enseignements d'une comparaison entre les chiffres relatifs aux travailleurs résidents et ceux qui concernent les postes de travail.

Tenant compte qu'il n'y a pas de lien automatique entre les statistiques sur les postes de travail et sur les travailleurs, il y a lieu d'être très prudent. Nous nous limiterons à dégager des tendances lourdes.

Tableau 12

L'emploi dans le secteur du commerce (Nace 2) sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines							
Nace	Intitulé	Nbre de travailleurs 2006	% du total	Nbre de poste de travail sala- rié en 2006	% du total	Nbre de travailleurs - postes de travail	Différence en points de pourcentage
50	Commerce et réparation de véhicules automobiles et de motocycles, commerce de détail de carburants	783	7,9	713	7,3	70	0,7
51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles	2944	29,8	2302	23,5	642	6,3
52	Commerce de détail, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles et de motocycles	6136	62,2	6775	69,2	-639	-7,0
Total		9863	100,0	9790	100,0	73	

Relevons les constats issus du tableau 12.

La comparaison des chiffres nous montre qu'il y a davantage de travailleurs que de postes de travail mais l'écart est faible.

La répartition de l'emploi entre les sous-secteurs du commerce est sensiblement différente. Nous avons un différentiel (résidents-postes de travail) de :

- pour le code Nace 50, +0.7 points de pourcentage soit +70 travailleurs,
- pour le code Nace 51, +6.3 points de pourcentage soit +642 travailleurs,
- pour le code Nace 52, -7.0 points de pourcentage soit -639 travailleurs.

Tableau 13

Part des femmes dans le secteur du commerce sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines en 2006			
Nace	Intitulé	Travailleurs	Postes de travail salarié
Part des femmes en %			
50	Commerce et réparation de véhicules automobiles et de motocycles, commerce de détail de carburants		21,6
51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles		31,9
52	Commerce de détail, à l'exclusion du commerce en véhicules automobiles et de motocycles		65,7
Total			54,5

Le tableau 13 nous montre que l'emploi dans le commerce local est davantage féminin. Le différentiel le plus significatif concerne le commerce de gros.

Tableau 14

L'emploi dans le secteur du commerce par territoire						
	Nbre de travailleurs en 2006	% du total	Nbre de poste de travail salarié en 2006	% du total	Nbre de travailleurs - Postes de travail	Différence en points de pourcentage
Arrondissement Ath	2670	27,1	1799	18,4	871	8,7
Arrondissement Tournai	4456	45,2	4812	49,2	-356	-4,0
Arrondissement Mouscron	2012	20,4	2582	26,4	-570	-6,0
Commune Lessines	725	7,4	597	6,1	128	1,3
Total	9863	100,0	9790	100,0	73	

La comparaison de la répartition par territoire (tableau 14) montre également des différences très significatives. Si nous soustrayons les postes de travail du nombre de travailleurs cela donne :

- pour Ath, +8.7 points de pourcentage soit en chiffres absolus +871,
- pour Tournai, -4 points de pourcentage soit en chiffres absolus -356,
- pour Mouscron, -6 points de pourcentage soit en chiffres absolus -570,
- pour Lessines, +1.3 points de pourcentage soit en chiffres absolus +128.

Cette comparaison nous montre que d'une part il y a un appel à la main-d'œuvre extérieure au territoire sur le versant ouest. Par contre pour le versant est, il y a davantage de personnes résidentes qui ont une activité commerciale hors du territoire. Concrètement, nous voyons un appel de main-d'œuvre venant très probablement de France sur Mouscron et dans une moindre mesure sur Tournai. Par contre sur Ath et Lessines où la croissance démographique par migration est forte, on voit croître le nombre de travailleurs occupés dans le commerce de gros situé à Bruxelles ou encore dans le Brabant flamand.

Tableau 15

L'emploi dans le secteur du commerce (Nace 3) sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines				
Nace	Intitulé	Nbre de travailleurs en 2006	Nbre de postes de travail salarié en 2006	Nbre de travailleurs - postes de travail
50.1	Commerce des véhicules automobiles	492	420	72
50.3	Commerce d'équipements automobiles	158	127	31
50.4	Commerce, entretien et réparation de motocycles, y compris pièces et accessoires	14	14	0
50.5	Commerce de détail de carburants	119	152	-33
51.1	Intermédiaires du commerce	48	29	19
51.2	Commerce de gros de produits agricoles bruts et d'animaux vivants	187	205	-18
51.3	Commerce de gros de produits alimentaires	610	461	149
51.4	Commerce de gros de biens de consommation non alimentaires	784	599	185
51.5	Commerce de gros de produits intermédiaires non agricoles, de déchets et débris	637	564	73
51.8	Commerce de gros d'équipements industriels	669	430	239
51.9	Autres commerces de gros	9	14	-5
52.1	Commerce de détail en magasins non spécialisés	2383	2303	80
52.2	Commerce de détail alimentaire en magasins spécialisés	543	624	-81
52.3	Commerce de détail de produits pharmaceutiques et médicaux, de parfumerie et de produits de beauté	510	520	-10
52.4	Autres commerces de détail de produits neufs en magasins spécialisés	2040	2381	-341
52.5	Commerce de détail de biens d'occasion et d'antiquités en magasins	22	22	0
52.6	Commerce de détail hors magasins	638	925	-287
Total		9863	9790	73

Si nous affinons (tableau 15), nous voyons que l'appel de main-d'œuvre concerne surtout les sous-secteurs 52.4 «Autres Commerces de détail de produits neufs en magasins spécialisés», 52.6 «Commerce de détail hors magasins» et dans une moindre mesure le 52.2. «Commerce de détail alimentaire en magasins spécialisés».

Par contre pour presque tous les sous-secteurs des codes Nace 50 et 51, le territoire exporte une part de sa main-d'œuvre. C'est surtout vrai pour le 51.8 «Commerce de gros d'équipements industriels», le 51.4 «Commerce de gros de biens de consommation non alimentaires» et 51.3 «Commerce de gros de produits alimentaires».

La comparaison des évolutions confirme les observations commentées ci-dessus.

Pour clore le volet de l'étude statistique, il nous semble que l'appel de main-d'œuvre que nous pensons venir de France concerne soit un personnel qualifié au vu de l'offre de formation existant dans le Nord de la France ou encore qu'il s'agisse d'un personnel de faible niveau d'études qui grâce à la convention fiscale peut trouver en Belgique un revenu nettement plus élevé que celui auquel ces travailleurs pourraient prétendre dans le pays de résidence.

1.3. Les indépendants

L'emploi indépendant est estimé sur base de données statistiques de l'INASTI.

Tableau 16

Répartition de l'emploi indépendant dans le commerce sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines en 2006			
Code profession	Détail profession	Nbre d'indépendants (V.A.)	%
401	Commerce en gros: achat, vente, location de produits industriels, ...	167	8,1%
402	Commerce en détail: achat, vente, location de produits industriels, ...	1794	86,8%
403	Commerce en gros et en détail: achat, vente, location de produits industriels, ...	107	5,2%
Total		2068	100,0%

Le tableau 16 nous décline l'emploi indépendant par sous-secteur. On voit que l'emploi est fortement concentré dans le commerce de détail.

Tableau 17

Evolution 2000-2006 par sous-branche d'activité et nature de l'activité des assujettis (indépendants sans les aidants) sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines													
Code profession	Détail profession	Activité principale			Activité complémentaire			Actif après l'âge de la pension			Total		
		Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Chiffres de l'année 2000 en V.A.													
401	Commerce en gros: achat, vente, location de produits industriels, ...	141	39	180	18	6	24	13	10	23	172	55	227
402	Commerce en détail: achat, vente, location de produits industriels, ...	1036	682	1718	182	61	243	174	133	307	1392	876	2268
403	Commerce en gros et en détail: achat, vente, location de produits industriels, ...	40	16	56	29	10	39	4	5	9	73	31	104
Total		1217	737	1954	229	77	306	191	148	339	1637	962	2599

Chiffres de l'année 2006 en V.A.

401	Commerce en gros: achat, vente, location de produits industriels, ...	95	30	125	17	5	22	12	8	20	124	43	167
402	Commerce en détail: achat, vente, location de produits industriels, ...	809	514	1323	184	75	259	121	91	212	1114	680	1794
403	Commerce en gros et en détail: achat, vente, location de produits industriels, ...	39	19	58	30	10	40	5	4	9	74	33	107
Total		943	563	1506	231	90	321	138	103	241	1312	756	2068

Evolution 2000-2006 par sous-branche d'activité et nature de l'activité des assujettis (indépendants sans les aidants) sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines

Code profession	Détail profession	Activité principale			Activité complémentaire			Actif après l'âge de la pension			Total		
		Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Evolution 2000-2006 en V.A.													
401	Commerce en gros: achat, vente, location de produits industriels, ...	-46	-9	-55	-1	-1	-2	-1	-2	-3	-48	-12	-60
402	Commerce en détail: achat, vente, location de produits industriels, ...	-227	-168	-395	2	14	16	-53	-42	-95	-278	-196	-474
403	Commerce en gros et en détail: achat, vente, location de produits industriels, ...	-1	3	2	1	0	1	1	-1	0	1	2	3
Evolution totale		-274	-174	-448	2	13	15	-53	-45	-98	-325	-206	-531

Evolution 2000-2006 en %

401	Commerce en gros: achat, vente, location de produits industriels, ...	-33%	-23%	-31%	-6%	-17%	-8%	-8%	-20%	-13%	-28%	-22%	-26%
402	Commerce en détail: achat, vente, location de produits industriels, ...	-22%	-25%	-23%	1%	23%	7%	-30%	-32%	-31%	-20%	-22%	-21%
403	Commerce en gros et en détail: achat, vente, location de produits industriels, ...	-3%	19%	4%	3%	0%	3%	25%	-20%	0%	1%	6%	3%
Evolution totale 2000-2006 en %		-23%	-24%	-23%	1%	17%	5%	-28%	-30%	-29%	-20%	-21%	-20%

Evolution 2000-2006 «Tous secteurs confondus»

Chiffres de l'année 2000	10301	4267	14568	2333	762	3095	1196	587	1783	13830	5616	19446
Chiffres de l'année 2006	9756	4341	14097	2664	1159	3823	1089	505	1594	13509	6005	19514
Evolution 2000-2006 (V.A.)	-545	74	-471	331	397	728	-107	-82	-189	-321	389	68
Evolution 2000-2006 (%)	-5,3%	1,7%	-3,2%	14,2%	52,1%	23,5%	-8,9%	-14,0%	-10,6%	-2,3%	6,9%	0,3%

Le tableau 17 nous fournit des indications sur l'emploi par sous-secteur suivant le statut en distinguant le genre. L'emploi est décliné pour les années 2000 et 2006. L'évolution 2000-2006 figure également sur le tableau. Enfin nous avons, en bas du tableau, l'évolution de l'emploi indépendant total, ce qui permet de pondérer l'évolution et la réalité de l'emploi indépendant dans le commerce.

On voit qu'en six années, l'effectif indépendant occupé dans le commerce a chuté de 20% et ce chiffre est encore plus élevé pour les personnes occupées en activité principale. Sur la même période l'emploi indépendant total reste stable.

Tableau 18

Evolution du nombre d'assujettis ayant commencé/cessé leur activité professionnelle (indépendants) sur les arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron et la commune de Lessines

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total créations «Tous secteurs»	1117	1034	985	1049	1131	1271	1333
Total cessations «Tous secteurs»	725	734	702	652	699	766	715
Création - Cessation «Tous secteurs»	392	300	283	397	432	505	618
Total créations «Secteur du commerce»	110	102	85	99	115	102	113
Total cessations «Secteur du commerce»	97	115	90	92	95	115	89
Créations - Cessations «Secteur du commerce»	13	-13	-5	7	20	-13	24

Le tableau 18 reprend les créations et les cessations d'activité dans le commerce et «Tous secteurs confondus».

Ces chiffres corroborent ceux du tableau précédent et confirment la chute des effectifs dans la vente.

2. L'image du secteur

Après cette représentation statistique, il nous a semblé intéressant de reprendre une synthèse de l'image du secteur telle que décrit dans l'écosystème du commerce et de la distribution en Région wallonne. Cette étude a été commanditée par le Forem Conseil.

- Secteur à haute densité de main-d'œuvre et à forte concertation ;
- L'emploi est essentiellement créé par des entreprises de grande taille ;
- L'emploi indépendant est en forte chute ;
- L'emploi féminin est dominant dans la vente au détail, le temps partiel est majoritairement féminin également. Pour les femmes, ce salaire est un complément au revenu du ménage ;
- La flexibilité et la polyvalence (horizontales) sont les besoins les plus cités par les employeurs dans le commerce de détail. Chez les grossistes c'est l'automation et la redéfinition des tâches. Ce secteur entre de plus en plus dans le champ de l'activité logistique ;
- Chez les travailleurs, ce sont les horaires et le contact avec des clients agressifs qui posent le plus de problème ;
- On précise que chez beaucoup d'employeurs, on a une lecture morale négative du salarié avec un management autoritaire ;
- Le point de tension concerne la disponibilité, la productivité, la polyvalence, l'esprit d'équipe et la propreté ;
- Les faillites touchent davantage le commerce de gros ;
- Le nombre de franchisés est en forte augmentation (1 entreprise sur 5), le capital culturel de gérants est relativement faible.
- Les formations suivies par les travailleurs sont liées à la technique du métier hors vente ;
- Avec l'accroissement de l'emploi on recrute de plus en plus de travailleurs non formés à la vente. Seul le secteur automobile engage des vendeurs formés et expérimentés ;
- Les travailleurs de la distribution sont davantage des nomades sans culture d'un métier.

3. L'offre de formation dans le secteur de la vente

Un autre volet de la représentation du secteur est l'offre de formation sur la zone. Comme toute notre réflexion sur ce sujet, nous limitons notre champ d'investigation à des fonctions d'exécution et excluons le profil technico-commercial.

L'offre de formation est présentée sur base du canevas suivant :

- le nom de l'organisme,
- le mode d'organisation,
- l'accès,
- les titres délivrés.

Cette liste n'est pas exhaustive.

3.1. Pour les personnes de 15 ans et plus

Commerçant

Organisme : *FOCLAM (IFAPME Tournai)*

Mode d'organisation : cours collectifs, alternance et stages

Accès : à partir de 15 ans si le jeune a suivi complètement les 2 premières années de l'enseignement secondaire (ou épreuve d'admission à réussir)

Titre(s) délivré(s) : certificat homologué par la Communauté française - IFAPME

Auxiliaire de magasin

Organismes : *CEFA St Pierre – Institut technique Saint-Eloi – Leuze*
CEFA Provincial – Tournai
CEFA – Collège Technique Saint-Henri – Mouscron
CEFA – Institut Notre-Dame – Comines
CEFA d'Ath – Irchonwelz – ITCF Renée Joffroy

Mode d'organisation : alternance - Degrés : D2 – D3 - Forme : P - Organisation : 45

Accès : à partir de 15 ans si le jeune a déjà fréquenté régulièrement 2 années d'enseignement secondaire

Titre(s) délivré(s) : une attestation de compétences professionnelles ou un certificat d'enseignement de la 6^e professionnelle (CQ spécifique)

Vendeur – 2^e degré professionnel

Organisme: *Institut St Henri – Comines-Warнетon*
Mode d'organisation: plein exercice
Accès: enseignement secondaire
Titre(s) délivré(s): certificat d'enseignement secondaire du 2^e degré

Vendeur – 2^e et 3^e degré professionnel

Organismes: *CEFA Institut technique de la Communauté française Renée Joffroy – Ath*
CEFA Institut technique de la Communauté française – Mouscron
Mode d'organisation: alternance - Organisation : 49
Accès: enseignement secondaire
Titre(s) délivré(s): D2: Qualification : une attestation de compétences professionnelles (ACP) – Certification : Certificat de l'enseignement secondaire du second degré
D3: Qualification: CQ6 - Certification : certificat d'études de 6^e année de l'enseignement professionnel (CES6P)

Organisme: *CEFA de Mouscron - Institut Saint-Henri – BIZET*
Mode d'organisation: alternance – Degré3 - Organisation : 49
Accès: enseignement secondaire
Titre(s) délivré(s): qualification: CQ6 - Certification : certificat d'études de 6^e année de l'enseignement professionnel (CES6P)

Organismes: *Institut des Ursulines - La Madeleine – Tournai*
Institut technique de la Communauté française du Val d'Escaut - Tournai
Athénée Royal – Péruwelz
Institut Communal d'Enseignement Technique - Mouscron
Institut Saint François de Sales – Ath
Mode d'organisation: plein exercice avec stages
Accès: enseignement secondaire
Titre(s) délivré(s): certificat de qualification 6 (CQ6) et le certificat d'études de 6^e année de l'enseignement professionnel (CES6P)

Technicien commercial – 3^e degré technique de qualification

Organismes: *Athénée royal - Mouscron*
Institut Saint-Augustin – Enghien
Collège Visitation La Berlière – Lessines
Mode d'organisation: enseignement de plein exercice avec stages
Accès: enseignement secondaire
Titre(s) délivré(s): certificat de qualification 6 (CQ6) et le certificat d'enseignement secondaire supérieur (CESS)

Perfectionnement vente

Organisme: *CEFA de Mouscron - Institut technique de la Communauté française Val d'Escaut – Tournai*
CEFA d'Ath-Irchonwelz – ITCF Renée Joffroy
Mode d'organisation: formation en alternance - Techniques de vente : 7^e PB complémentaire - Organisation : 49
Accès: avoir terminé une 6^e professionnelle dans la branche
Titre(s) délivré(s): certificat de qualification 7 (CQ7) et le certificat d'enseignement secondaire supérieur (CESS)

Organisme: *Institut communal d'enseignement technique – Mouscron*
Mode d'organisation: plein exercice avec stage - Techniques de vente : 7^e PB complémentaire
Accès: avoir terminé une 6^e professionnelle dans la branche
Titre(s) délivré(s): certificat de qualification 7 (CQ7) et le certificat d'enseignement secondaire supérieur (CESS)

Métiers de la vente et de l'accueil du public : technique de vente, d'emballage et de décoration

Organismes: *l'enseignement de Promotion sociale de:*
Institut St Henri-Ecole technique commerciale - Comines
Communauté française - Mouscron-Comines
Communauté française – Tournai – Antoing - Templeuve
Mode d'organisation: module de 80 périodes, niveau secondaire inférieur
Accès: avoir au moins 15 ans et avoir suivi les deux premières années de l'enseignement secondaire - avoir 16 ans

Conception et création d'étalages**Organisme :** *l'enseignement de Promotion sociale du Collège St Henri - Mouscron*

Mode d'organisation : 120 périodes

Accès : posséder le CESI ou C2D

3.2. Formations pour adultes (plus de 18 ans exclusivement)**Agent commercial****Organisme :** *FOCLAM (IFAPME)*

Mode d'organisation : cours collectifs en soirée d'une durée de 2 ans avec stages

Accès : condition de scolarité

Titre(s) délivré(s) : diplôme reconnu par le Ministre de tutelle de la Formation Permanente des Classes moyennes

Commerçant détaillant**Organisme :** *FOCLAM (IFAPME)*

Mode d'organisation : cours collectifs en soirée d'une durée de 2 ans avec stages

Accès : conditions de scolarité

Titre(s) délivré(s) : diplôme de «Chef d'entreprise commerçant détaillant»

Négociant en véhicules d'occasion**Organisme :** *FOCLAM (IFAPME)*

Mode d'organisation : cours collectifs en soirée répartis sur une année avec stages

Accès : condition de scolarité

Titre(s) délivré(s) : diplôme de «Chef d'entreprise négociant en véhicules d'occasion»

Découverte des métiers de la vente**Organisme :** *Espace formation*

Mode d'organisation : action ponctuelle qui s'intègre dans les appels à projet CNE du FOREM Conseil. L'action dure 113 h et comprend des cours collectifs et des stages. Cette action est programmée sur Ath et sur Dottignies.

Titre(s) délivré(s) : une attestation de fréquentation

Accès : minimum le Certificat d'enseignement secondaire inférieur (CESI) – maximum le CESS – être demandeur d'emploi – avoir entre 18 et 50 ans

Formation vente – Transition vers l'emploi**Organisme :** *Déclic emploi*

Mode d'organisation : formation de 660 h à raison de 27 h/semaine. La formation est organisée en cours collectifs, avec des stages et une mise en situation. Elle est organisée à Tournai et à Mouscron.

Accès : être demandeur d'emploi sans le CESS

Organisme : *La Mission Régionale du Hainaut occidental*

Celle-ci organise occasionnellement des formations dans le secteur de la vente en collaboration avec d'autres opérateurs et ce, pour un public éloigné de l'emploi.

Pour toute information complémentaire sur les opérateurs de formation vous référez au site www.petales.be

III. Etudes, analyses et points de vue sur le secteur

Dans cette partie du travail, nous nous référons à des études sur le secteur de la vente qui nous ont permis d'avancer sur cette problématique. Nous y mentionnons également des points de vue d'acteurs (organisations syndicales) et la réflexion menée localement par le Forem.

1. Rapport de recherche «Qu'est-ce qui a tué la vente ?»

Le C.S.E.F. a interviewé 12 employeurs du territoire sur le recrutement de vendeurs. Ces interviews ont été enregistrées puis analysées par madame Caroline LETOR et monsieur Laurent TASKIN des Facultés Universitaires Catholiques de Mons - Centre de Recherche et d'Intervention en Organisation (Cerio).

L'objectif de cette étude était de faire ressortir le profil du métier de vendeur qui se dégagait des interviews.

Nous reprenons ici uniquement les commentaires (et non les extraits d'interviews) des chercheurs des FUCAM :

- du chapitre 1 qui traite du métier de la vente ;
- du chapitre 2 qui évoque les caractéristiques du vendeur et de la formation à la vente.

Enfin, nous intégrons les conclusions générales de l'étude.

● Chapitre 1 : le métier de la vente

De manière sans doute interpellante, la considération de la vente comme métier se trouve questionnée. Ce chapitre montre à quel point les interprétations des acteurs interrogés portent davantage sur le métier de l'entreprise (c'est-à-dire sur le contenu de la vente) que sur la spécificité du métier de vendeur. Dès lors, les caractéristiques avancées pour décrire les vendeurs et vendeuses semblent en partie déterminées par le métier ou l'activité de l'entreprise et en partie par des compétences comportementales telles que l'ouverture, la sympathie, la motivation. A titre d'exemple, dans une activité de décoration, une vendeuse sera préférée à un vendeur, alors que pour la pose de tapis, la division sexuelle du travail sera inverse. Cet exemple n'est pas anodin : il illustre à quel point l'activité affecte le profil souhaité du vendeur.

1.1. Profil des vendeurs

Le profil des vendeurs varie selon l'activité de l'entreprise. Le métier amène les dirigeants rencontrés à aligner les caractéristiques démographiques des vendeurs sur l'image que renvoie l'activité en question. Ainsi, par exemple, on retrouve des femmes dans la décoration ou dans le textile alors que les hommes sont privilégiés dans l'horticulture et la pose des tapis.

Cet élément, qui peut paraître anodin, témoigne déjà de la non-existence d'un profil propre au vendeur. Son profil est déterminé par le contenu de la vente, c'est-à-dire par le secteur d'activité ou par l'activité concernée.

L'âge est une autre caractéristique démographique des vendeurs que l'on peut commenter, au vu des entretiens analysés. Il en ressort une certaine méfiance à l'égard des plus jeunes qui sont perçus comme moins impliqués, voire moins qualifiés. Dans ce dernier cas, l'on parle bien de savoir-faire (coudre) et de savoir être (comportements tels que la loyauté, le respect, la ponctualité, etc.).

1.2. Spécificités du métier de vendeur

La question qui se pose dès lors touche à la caractérisation du métier de vendeur : qu'attend-on de ces personnes, comment la vente est-elle perçue auprès des employeurs interrogés ? Pour répondre à ces questions, nous allons considérer deux dimensions : (1) les attentes des employeurs vis-à-vis des vendeurs ; et (2) la caractérisation du métier de la vente, dans une perspective plus analytique.

1.2.1. L'importance des comportements (savoir être)

Les attentes en termes de qualifications découlent directement de la légitimité accordée à l'activité de vente. Lorsque celle-ci est centrale, c'est-à-dire lorsque la vente constitue l'activité centrale de l'entreprise (core business), elle se trouve valorisée pour ses caractéristiques propres et des compétences spécifiques sont attendues¹.

A l'inverse, lorsque la vente est une activité périphérique considérée comme peu spécifique, les attentes en termes de qualifications sont vagues et peu précises.

Toutefois, des qualifications minimales en langues sont souvent requises. Si ces qualifications ne se rattachent pas au métier de vendeur mais bien à des savoir-faire, elles constituent néanmoins un critère de sélection formel des candidats.

Si les attentes en termes de qualifications sont globalement peu précises, les employeurs expriment des attentes élevées en termes de savoir être. On met le doigt sur la porosité existant entre des facteurs liés à la profession et ceux liés à la personne, à son mode de vie.

¹ Notons que cette formalisation des attentes peut également découler de la structure organisationnelle : dans les grandes entreprises, les attentes semblent plus institutionnalisées, tout comme le recrutement est sans doute davantage professionnel et centralisé.

En effet, la vente étant un métier exposé, le vendeur véhicule, malgré lui, l'image d'une entreprise. Cette dimension symbolique est une composante à part entière de l'activité de la vente. Dès lors, les acteurs évoquent l'éducation générale, le rapport au travail, les relations interpersonnelles lorsqu'ils détaillent les compétences attendues du personnel de vente. Comme nous l'avons expliqué plus haut, les savoir être occupent une place prépondérante dans cette catégorie, mais la notion même de savoir être doit être comprise dans une acception très large. Raison pour laquelle nous distinguons, au sein des savoir être, le savoir-vivre, qui renvoie aux comportements que tout être humain devrait être en mesure d'adopter en société et qui sont liés à son éducation des savoir être professionnels, liés soit au comportement en organisation, soit au métier. Nous développons cette distinction dans le chapitre suivant en postulant que les leviers en matière de formation sont très différents selon la catégorie de « savoir être » concernée.

1.2.2. La vente n'est pas un métier

L'approche par métier a l'avantage de prendre en considération la distance existant entre l'activité principale de l'organisation (core business) et les activités périphériques (periphery), pour reprendre la distinction opérée par Atkinson (1984)². Dès lors, les attentes en termes de qualifications sont plus fortes lorsque la vente est l'activité centrale de l'organisation ou lorsque celle-ci est valorisée et considérée comme une activité à part entière. Dans cette configuration, les qualifications peuvent prendre la forme d'un diplôme lié à l'activité de vente et du commerce.

Toutefois, cette recherche souligne le cas de figure inverse : dans la plupart des cas étudiés, l'activité de vente est périphérique. Cela signifie que les compétences recherchées sont liées au métier de l'entreprise (décoration, jardinage, textile, maroquinerie, etc.) et aux comportements.

Au-delà des savoirs stricto sensu, c'est également l'expérience dans l'activité de l'entreprise qui est recherchée. Le caractère périphérique des activités de vente se retrouvent également dans le besoin de polyvalence demandé par les employeurs. Ceci illustre que la vente, comme le conseil (le conseil étant la figure dominante de l'activité de vente) ou l'assortiment des rayons, constitue un rôle à assumer autour (ou en périphérie) de l'activité principale qu'est le jardinage ou le textile, par exemple.

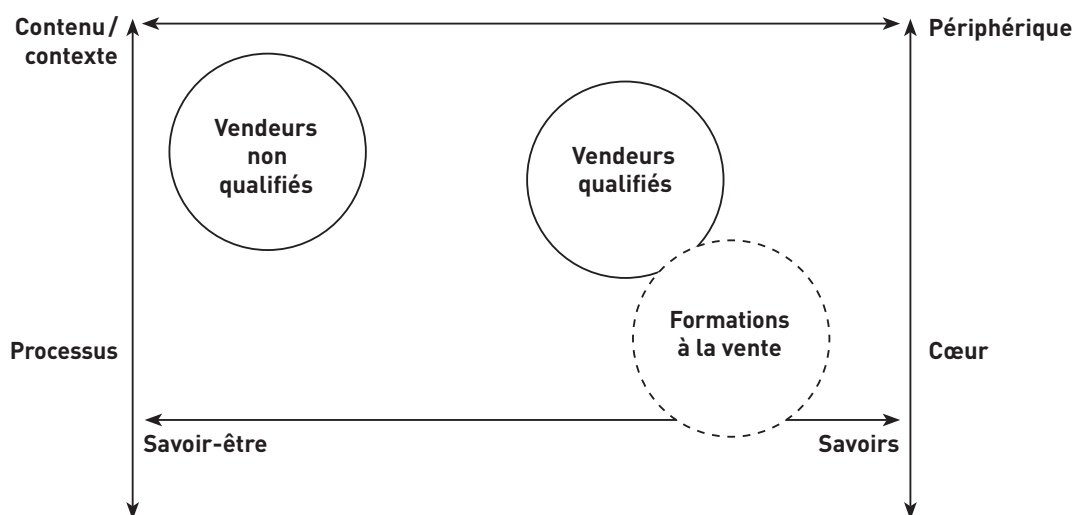


Figure 1 – Perception du métier de la vente par les employeurs

La figure 1 illustre la perception du métier de la vente telle que les employeurs interrogés l'expriment. Dans une entreprise où la vente est fortement intégrée à l'activité de l'entreprise (elle fait partie du cœur de métier), non seulement le métier de la vente existe mais il est valorisé par des perspectives d'évolution, par la valorisation de compétences liées à ce métier et qui touchent aux processus de la vente (tels que les techniques de vente). Dans ces situations où l'on attend (et donc où l'on reconnaît) des savoirs spécifiques liés au métier de la vente chez les employés, l'on parle de vendeurs qualifiés. Toutefois, dans la majorité des cas de figure étudiés, la vente n'est pas un métier valorisé, c'est une activité périphérique à l'activité principale de l'entreprise qui exige des compétences particulières mais essentiellement de nature comportementale. Dans ce cas de figure, les vendeurs ne sont pas qualifiés (entendons : à la vente) mais sont appelés à être des experts dans la branche d'activité de l'entreprise (orientation 'contenu' plutôt que 'processus'), voire à démontrer leur capacité à apprendre le métier de l'entreprise.

1.3. Expliquer ce manque de valorisation

Le métier de vendeur jouit d'une légitimité proportionnelle à son intégration dans l'activité centrale de l'entreprise. Ainsi, dans une entreprise de vente par correspondance, la vente est une activité centrale et le métier de vendeur est valorisé par le salaire et la gestion des carrières.

² Atkinson opère cette distinction dans ses recherches sur la flexibilité du travail. Il en arrive à considérer que la flexibilité est plus forte dans les activités situées à la périphérie, alors que les investissements et la stabilité d'emploi, e.a., sont plus importants au cœur de l'activité.

A l'inverse, dans une situation où la vente est une activité périphérique à l'organisation, cette activité jouit d'une valorisation plus faible, voire négative, ce qui se traduit également dans la politique salariale (peu attractive) et l'absence de perspectives d'évolution.

Par ailleurs, l'attractivité de ces fonctions liées à la vente n'est pas forte, les conditions de travail étant particulièrement difficiles. En effet, les horaires devant coïncider avec les heures d'ouverture du magasin, en partie calquées sur les heures de non-travail de la population active (c'est-à-dire incluant les soirées et les weekends), la disponibilité des vendeurs est élevée. Ce qui est une source de pénibilité au travail.

L'activité de vente est donc perçue comme peu spécifique dans la plupart des organisations analysées, à l'exception de deux sociétés, ce qui explique qu'elle ne soit pas valorisée en termes financiers, mais aussi qu'elle n'offre que peu de possibilités d'évolution dans l'entreprise. Ce n'est pas le métier de base de cette dernière, juste une capacité complémentaire que les travailleurs doivent pouvoir posséder et mobiliser en plus des autres savoir-faire liés à leur activité professionnelle. Au-delà de ce manque de reconnaissance, les conditions de travail du secteur apparaissent également pénibles.

1.4. Conclusion

Les vendeurs sont perçus comme extérieurs à l'entreprise, à l'activité. Ce sentiment peut s'expliquer par la faible investigation dans l'apprentissage du produit, de l'entreprise et de l'activité que le vendeur consent. Ce détachement par rapport à l'activité de l'entreprise est perçu comme étant conséquent de la formation à la vente, centrée sur le processus et sur des savoirs plutôt que sur des attitudes et sur le contenu de l'activité (cette dernière dimension pouvant difficilement être prise en compte). Par ailleurs, sur base des entretiens analysés, il nous paraît important de distinguer les vendeurs non qualifiés des vendeurs qualifiés (diplôme de graduat, compétences linguistiques). Dans le dernier cas, ceux-ci jouissent de la légitimité a priori que leur confère leur diplôme, d'attentes spécifiques liées à leur qualification et d'une valorisation plus forte qui se traduit dans l'établissement de plans de carrière, par un salaire plus attractif, etc. Ces vendeurs 'professionnels' se retrouvent dans les plus grosses structures et dans les organisations dans laquelle la vente est l'activité centrale (core business). A l'inverse, l'employeur nourrit des attentes davantage comportementales (attitudes) envers les vendeurs non qualifiés, dans un contexte où la vente est périphérique à l'activité de l'entreprise.

● Chapitre 2 : caractéristiques du vendeur et formation à la vente

Nous analysons dans cette section le matériau d'entretien afin de dégager des pistes de formation aux métiers de la vente. Dans ce cadre, nous présentons un profil de métier et l'articulons au profil de formation tel qu'il est envisagé par les chefs d'entreprises. Il ne s'agit donc pas de tirer un portrait de la formation telle qu'elle est organisée, mais telle qu'elle est perçue. Nous concluons cette section en évoquant certaines pistes de formation qui répondent aux attentes des employeurs du secteur.

2.1. « Pas un vendeur pur et dur »

Comme nous l'avons démontré dans la première partie, les compétences attendues d'un vendeur ne se réduisent pas à celles d'un vendeur « pur et dur » ou d'un vendeur professionnel, c'est-à-dire qualifié. La fonction est polyvalente et se compose d'un spectre de tâches et de compétences larges. Lorsque la vente ne constitue pas l'activité centrale de l'entreprise, les compétences techniques en vente occupent une place secondaire, ce qui ressort des entretiens, comme largement exposé ci-avant.

Un vendeur n'est pas non plus un commercial. Le « diplômé en commerce » est, dans les représentations des acteurs, sensiblement différent des fonctions visées dans la plupart des entretiens. Il se distingue par les compétences requises et son parcours professionnel. Dans les enseignes de grande distribution, les deux profils se croisent. Dans l'une des sociétés, les commerciaux passent par une formation sur le terrain en magasin comme tous les employés mais leur parcours est régulé davantage par les instances centrales. Une entreprise dont le centre des activités est axé sur la vente, engage exclusivement des commerciaux. La spécialisation et les compétences techniques sont davantage appréciées, notamment en langues.

Si les acteurs semblent unanimes pour désigner le profil qu'ils refusent (une caissière, un vendeur de voitures, pas vendre n'importe quoi, attendre le client, etc.) aucun terme, par contre, ne s'impose pour désigner le profil souhaité même si certains évoquent la fonction de vendeur réassortisseur ou d'employé de magasin, voire de conseiller. Si ce constat pose la question de l'existence du métier de vendeur en tant que tel (cf. chapitre 1), il questionne également la possibilité de proposer en un seul lieu, une formation cohérente et pertinente.

L'analyse révèle néanmoins un ensemble de compétences qui trouvent leur cohérence autour de l'activité développée dans l'entreprise (magasin) sans pour autant l'y réduire. Ce profil concerne celui d'un employé polyvalent et en remise en question continue. Il se développe sur le terrain, centré sur son propre parcours professionnel porté par ses compétences acquises en famille et en formation : c'est quelqu'un de soucieux d'apprendre et de s'adapter. Quelqu'un entre le conseil et la vente.

Le caractère dynamique et évolutif est central dans le profil de compétences dressé par les chefs d'entreprise. En ce sens, les compétences ne constituent pas des acquis mais plutôt un terreau de développement professionnel. Les termes «volonté, motivation, persévérance, se former, intégration, chercher à, devenir, grandir, apprendre» sont récurrents dans les entretiens. Cette volonté s'apparente à une exploration d'un secteur, d'un produit, d'une activité qui se traduit par une recherche continue, à un perfectionnement dans le métier de l'entreprise, une adaptation aux divers changements qui ponctuent la carrière.

2.2. Une formation sur le terrain

Seule la formation sur le terrain est légitime aux yeux des chefs d'entreprise. Qu'elle soit octroyée par l'accumulation d'expériences singulières au quotidien ou organisée par l'entreprise, la formation fait partie intégrante du profil de vendeur.

Les modalités de formation sont variables selon le secteur ou la taille de l'entreprise. Les employés trouveront davantage d'opportunités de formation, plus souvent régulées par la hiérarchie dans les grandes structures. Dans toutes les structures, les fournisseurs constituent une source importante de formation notamment en ce qui concerne les nouveaux produits. Néanmoins quelle que soit la taille de l'entreprise, le terrain constitue la source principale de formation continuée. Elle constitue une condition sine qua non au maintien de l'employé dans l'entreprise. En ce sens, il n'y a pas de maintien d'emploi sans volonté de perfectionnement de l'employé.

Dans un secteur où les promotions internes sont possibles voire préférées au recrutement d'externes au profil de formation plus élevé, l'ouverture, la volonté de progression deviennent le ciment de développement professionnel.

2.3. Une formation de base bienvenue

Quant à la formation que l'employé aurait acquise en école professionnelle (mécanique, couture, horticulture, esthétique, etc.), elle est bienvenue en tant que formation de base. Elle peut s'avérer un atout si elle a un rapport avec l'activité de l'entreprise et à la condition de ne pas faire des candidats à l'emploi, des spécialistes finis. Nonobstant la contribution d'une formation technique voire en vente, celle-ci ne constitue un avantage que si elle est considérée comme un point d'ancrage à d'autres apprentissages réalisés dans l'entreprise et pour l'entreprise. Cette formation ne constitue en aucun cas, un critère de sélection.

Dans certains cas, un diplôme, une formation professionnelle ou en vente est plutôt mal perçue. L'expertise apparaît alors comme un frein à l'intégration dans l'activité et dans l'équipe de travail.

Les chefs d'entreprise préfèrent des personnes présentant des compétences de base spécifiques à une activité, prêtes à se fondre dans un milieu professionnel et à se perfectionner dans le domaine, que des professionnels fin prêts ! La formation professionnalisante au même titre que l'éducation générale apparaît dans ce tableau comme une source de développement professionnel.

2.4. Profil de compétences

Nous dressons ci-dessous un profil de compétences extrait de la fusion des analyses réalisées sur base des entretiens. Il se décline en tableau et a pour finalité de dégager les catégories de compétences, leur spécificité en lien avec les lieux où elles seraient susceptibles d'être développées.

Nous avons montré que la formation professionnalisante, acquise dans l'enseignement professionnel, constitue une première approche de compétences mobilisables dans les rapports sociaux et professionnels. Dans ce sens, cette formation constitue un ancrage de développement de savoirs, savoir-faire et savoir être transposables dans les situations professionnelles. Ce cadre garantit un premier modelage des compétences spécifiques au métier de vente (les produits, les savoirs et savoir-faire s'y référant) qui seront développées sur le terrain tout au long de la carrière.

Parmi les compétences envisagées, le savoir être occupe une place prépondérante. Pour autant, le savoir être recouvre une variété de compétences qui ne peuvent se résumer à une seule catégorie. L'on peut distinguer dans les entretiens des acteurs des savoir être transversaux, mobilisés dans les rapports sociaux et des savoir être spécifiques au monde du travail.

Parmi les savoir être spécifiques au monde du travail, certaines compétences concernent les rapports interpersonnels communs à tout emploi (avec le patron, les collègues), au comportement de l'employé dans l'entreprise (ponctualité, disponibilité, développement professionnel). D'autres sont spécifiques aux métiers de la vente. Le rapport au client en fait partie. Nous préférons traiter ces savoir être indépendamment les uns des autres.

Certaines de ces compétences ont un statut particulier dans le contexte de vente. Les compétences relatives au développement professionnel et au rapport au travail sont sollicitées dans tous les métiers. Nous les avons donc classées dans les comportements organisationnels. Néanmoins, la saillance que manifestent ces catégories dans l'analyse des entretiens nous autorise à considérer ces deux types de compétences en organisation, structurantes pour les métiers que nous explorons ici. Elles concernent la capacité de l'employé à explorer l'activité de l'entreprise, à s'y perfectionner et à s'y adapter mais aussi sa flexibilité et son adaptabilité aux contraintes particulières du secteur de la vente (horaires, polyvalence).

A côté mais en lien avec les savoir être, l'on retrouve des savoirs et des savoir-faire tels que la connaissance des produits. Ces compétences ne peuvent dans la pratique être envisagées de manière indépendante des savoir être. De la sorte, le développement professionnel s'appuie sur et se traduit par une connaissance des produits et des services y afférant.

Dans le tableau 1 (ci-après), nous décrivons les compétences identifiées et les illustrons de quelques exemples extraits des entretiens. Chaque type de compétence est traité en fonction de l'incidence qu'il représente dans le parcours professionnel et en fonction des lieux de formation susceptibles de les développer.

Compétences	Exemples	Critère de sélection	Opérateurs envisagés
Le savoir-vivre	Politesse Hygiène	Critère minimum de sélection	La famille L'école
Comportement en organisation		Nécessaire mais non suffisant	
Rapport employé-employeur	Respect des règles de travail explicites et implicites	Source de mécontentement des chefs d'entreprise.	Formation professionnalisante L'école obligatoire L'expérience
Rapport aux collègues	Respect Entraide Intégration en équipe	Critère de maintien dans l'entreprise (prolongement de contrat)	Formation professionnalisante L'école obligatoire Coaching
Rapport au travail	Flexibilité Disponibilité Responsabilité Consciencieux Ponctualité	Critère de maintien dans l'entreprise (prolongement de contrat)	Formation professionnalisante L'école obligatoire
Développement professionnel	Ouverture, volonté d'apprendre, de progresser, motivation Adaptation au changement, aux contraintes Travail en équipe	Condition de développement dans l'entreprise	Une formation professionnalisante ou une première expérience, source de transfert de compétences.
Savoir être professionnel			
Rapport au client	Présentation Sourire, accueil Conseil, disponibilité Écoute Attention	Considérés par la plupart des acteurs comme inné ou incarné dans la personnalité.	Formation professionnalisante L'expérience Coaching
Connaissance du produit	Savoirs et savoir-faire concernant l'activité de l'entreprise.	Condition de développement dans l'entreprise	Formation continue en entreprise
Connaissances techniques	Langue informatique	Atout supplémentaire	Formation professionnalisante Forem
	Techniques de vente	Atout si ouvert à la formation continuée	Forem Formation professionnalisante Formation en entreprise

Tableau 1 - Compétences dans la vente

2.4.1. Le savoir-vivre

La politesse, l'hygiène personnelle, la présentation, le respect des autres, le langage font partie du savoir-vivre attendu chez tout un chacun. Les employeurs sont confrontés au non respect de ce minimum vital en société qui fait défaut chez certains candidats. Résultats d'une éducation familiale, ces compétences s'incarnent dans les comportements quotidiens et les attitudes. Elles définissent une barrière socioculturelle perceptible à l'employabilité. Leur défaut exclut tout processus d'intégration dans l'organisation. Dans ce sens, elles posent le problème de leur éducatibilité tant en entreprise qu'en formation.

2.4.2. Comportement en organisation

Ces compétences concernent le comportement en organisation quelle que soit l'activité de l'entreprise par rapport au patron et aux collègues. Ces compétences s'acquièrent tout au long de la vie : en famille, à l'école, en formation professionnelle. Elles sont le reflet d'une éducation au respect de l'autorité, des autres, des droits et des obligations.

Dans le contexte sectoriel qui nous préoccupe certaines de ces compétences recouvrent une importance particulière. Il s'agit du rapport au travail et du développement professionnel. L'absence de contenu propre à ce métier dont nous avons mesuré la difficulté à cerner, explique peut-être l'importance que recouvrent ces compétences. Néanmoins, l'analyse

des entretiens met en exergue la saillance et la centralité de ces compétences dans la définition du métier³ de vendeur. Dans ce cadre, il serait intéressant de les envisager à la fois comme source d'un comportement adapté en organisations quelles qu'elles soient, et comme savoir être professionnel – non spécifique mais particulièrement sollicité en vente. Selon les acteurs le rapport au travail est le fruit d'une intégration progressive, d'une éducation familiale et scolaire.

Le développement professionnel s'acquiert exclusivement sur le terrain. Notons enfin que ce dernier constitue une condition de mobilité dans l'entreprise.

Rapport employé – employeur

- *Respect du contrat de travail explicite et implicite*

Rapport aux collègues

- *Travail en équipe : acquérir les automatismes de l'équipe, s'intégrer, s'investir.*

Rapport au travail

- *Implication, compromis, engagement, autonomie, responsabilité*

Développement professionnel

- *Volonté : persévérance, disponibilité, polyvalence, ouverture*

2.4.3. Savoir être professionnel

Ces compétences rassemblent un ensemble de compétences spécifiques à l'activité commerciale. Elles s'articulent autour du sens commercial et du rapport au client que la plupart des chefs d'entreprise considèrent comme inné, incarné dans la personnalité – «avoir le commerce dans la peau»-. Pourtant, certains octroient aux nouveaux employés, le temps de se l'approprier, les accompagnant dans l'entrée en fonction – faire confiance. Les compétences de développement professionnel sont présentées comme nécessaires à toute insertion et progression dans l'entreprise. Leur formation est faite exclusivement de terrain et d'expérience.

Rapport au client

- *Disponibilité, respect*
- *Prestance : façon d'être, contact facile avec le client, aller vers le client*
- *Apparence et discrétion. Les règles de présentation sont régulées par le contexte d'activité : l'environnement socio-culturel, la clientèle, le secteur d'activité. L'apparence n'est pas définie par des règles strictes a priori (ne pas porter de piercing). Elle rend compte d'une adaptation de la présentation de l'employé à son milieu d'activité : il doit plutôt se fondre, s'adapter au milieu, ressembler à la clientèle.*

2.4.4. Connaissances des produits

Au-delà et en lien avec les savoir être, la vente mobilise des savoirs et savoir-faire liés à la connaissance des produits. Cette connaissance constitue à la fois la base du développement professionnel et le résultat d'une remise en question quotidienne et continue.

- *connaissances techniques générales et relatives aux produits*

2.4.5. Connaissances techniques liées à la vente.

Enfin, les compétences techniques apparaissent comme un atout dont l'importance est variable selon le secteur d'activité et les caractéristiques de l'entreprise. Elles répondent à la condition de permettre le développement professionnel de l'employé dans l'entreprise dont le cœur reste l'activité et les produits.

2.5. Quelle formation privilégier ?

Dans le contexte économique mouvant et le climat de concurrence accrue ressenti par les entreprises, l'adaptation des employés aux conditions de travail pose souvent problème. Les entreprises se situent au carrefour des demandes sociétales entre, d'une part, une plus grande flexibilité dans leur horaire, une adaptation de leurs produits au marché et d'autre part, l'aspiration à un plus grand confort professionnel de la part de leurs employés (temps de loisirs, temps pour la famille). Pour ces acteurs, la formation devrait initier les futurs employés à ces conditions et les intégrer notamment dans les périodes de stage puisque leur constat montre que la formation scolaire et familiale ne prépare pas (plus) aux comportements attendus en organisation. L'analyse laisse supposer qu'une prise en charge par des opérateurs de formation serait opportune pour faire acquérir ces compétences transversales qui, à une autre époque, paraissaient innées.

La formation spécifique et technique en vente apparaît dans ce cadre, davantage enfermer les candidats dans des opérations de vente plutôt que de les ouvrir sur la polyvalence de la fonction développée dans les entreprises. Elle s'avère un atout si elle s'articule à une orientation professionnelle qui envisage le développement et la formation continue.

3 Rappelons que nous considérons dans cette section les entreprises qui n'ont pas la vente comme Core business.

Au terme de cette analyse, toute action de formation ne trouve de légitimité que si elle prend part à un développement professionnel en entreprise. La formation professionnalisante devient dans ce contexte une base potentielle de réorientation dans le secteur commercial. Celle-ci sera valorisée si elle permet l'adaptation aux activités centrales de l'entreprise. Elle constituerait un ancrage de transfert possible de compétences apprises telles que le fait d'apprendre à apprendre, de se développer professionnellement, de rester ouvert, de s'adapter, d'explorer un domaine.

Dès lors, la formation dans ce secteur commercial -dont l'activité n'est pas centrée sur la vente- serait le fruit d'une combinaison de formation axée sur le savoir être et le développement professionnel, intégrant une « remise à niveau » des comportements attendus en organisation.

● Conclusion générale

Au terme de cette analyse, il semble que l'activité de vente questionne les logiques professionnelles : peu d'employeurs considèrent la vente comme un métier à part entière, détaché de toute autre activité. Ce qui n'est pas sans remettre en cause la formation à la vente. Celle-ci, plutôt que de constituer une formation professionnelle avec diplôme à la clé, semble devoir se focaliser sur certains savoir être complémentaires à une profession de base autre.

La vente n'est donc pas considérée comme un métier, mais davantage comme une activité requérant certains savoir être. D'abord, une base de savoir-vivre qui semble constituer un premier critère de sélection. Ensuite, certains savoir être professionnels. Tout d'abord, des savoir être professionnels transversaux qui s'attachent au comportement organisationnel des individus, peu importe l'activité de l'entreprise ; il s'agit de la capacité à apprendre, de la ponctualité, de la loyauté, par exemple. Les leviers en matière de formation sont principalement liés à l'intégration de modules spécifiques au sein même de la formation professionnalisante. Ensuite, des savoir être professionnels spécifiques à l'activité de vente (en sus des savoirs et savoir-faire liés à la vente et portant sur les processus de vente). Pour ces derniers éléments, c'est l'expérience qui semble primordiale. La formation, dans ce sens, prendrait dès lors la forme de stages pratiques, de mises en situation, de coaching. L'accumulation de l'expérience et la possibilité de varier les contextes d'expérimentation constitueraient une formule de formation répondant assurément aux attentes des employeurs qui pourraient être partie prenante de tels programmes.

Sur base des entretiens analysés, nous avons distingué les vendeurs non qualifiés des vendeurs qualifiés. Dans le dernier cas des vendeurs 'professionnels' -que l'on trouve dans les plus grosses structures et dans les organisations où la vente est l'activité centrale (core business)-, l'employeur nourrit des attentes en termes de processus en considérant la vente comme un métier. La formation peut dès lors porter sur des techniques spécifiques, tout en intégrant une dimension comportementale forte.

Pour les employeurs, le parcours professionnel en vente s'inscrit dans une formation professionnelle continue fondée sur une formation en entreprise axée sur le savoir être. L'attitude d'ouverture de l'employé et les sollicitations faites par l'entreprise, traduites dans certains cas en modalités organisées de formation, constituent les clefs de la mobilité dans le secteur. En termes de recommandations, appuyer les formations aux comportements de la vente sur des cas concrets et/ou sur des stages de moyenne durée rencontre cet objectif.

Enfin, il ressort de l'analyse qu'un travail sur la valorisation du métier permettrait de faire face à la fois aux difficultés de recrutement que rencontrent les employeurs à trouver des personnes démontrant des compétences en accord avec les exigences professionnelles et à celles que rencontrent les employés dans leur parcours professionnel en termes d'ascension professionnelle. Cette valorisation devrait mettre en œuvre des actions à la fois au sein des entreprises et des organismes de formation. La définition des métiers de la vente, des activités et des postes que ceux-ci recouvrent dans le secteur constituerait un premier pas. Il en va de la responsabilité du secteur, des organismes de formation comme des instances publiques.

2. L'étude commanditée par la FEDIS

La synthèse de l'étude est en annexe.

Les résultats de cette étude sont, en apparence, en opposition avec les conclusions du C.S.E.F. Ils peuvent être considérés comme complémentaires, dans la mesure où la Fédération patronale met en exergue les besoins en qualification et le C.S.E.F. les compétences transversales requises. Mais relevons d'abord que l'échantillon choisi dans les deux cas n'est pas comparable. Les études ne recouvrent pas les mêmes profils de commerce.

Il ne faut pas, dès lors, comparer mais plutôt chercher des complémentarités. Cette étude permet de profiler des métiers tels qu'ils existent dans les entreprises. On retrouve les compétences liées mais aussi des informations sur la polyvalence des fonctions.

3. La main-d'œuvre peu qualifiée au secours du commerce de gros en Brabant wallon ?

Cette étude du C.S.E.F. du Brabant wallon basée sur des entretiens semi-directifs est complétée par une étude quantitative.

Ce travail met en exergue la difficile conciliation entre les exigences des employeurs et le profil culturel des travailleurs recrutés. Aussi, il est dit à celui qui est jugé apte à remplir une tâche ou une fonction, qu'il l'est avant tout en fonction de critères sociaux ou de savoir être qui vont légitimer et fonder sa compétence technique. Ces critères sont déterminés par les représentations sociales des employeurs. Ces représentations sociales déterminent pour eux l'idéal type du candidat qu'ils attendent.

On y met ainsi en lumière des pratiques discriminantes imputées notamment à des carences ou à l'absence de DRH.

4. Le point de vue des organisations syndicales

Il est bien évidemment nécessaire, dans une approche comme la nôtre, d'intégrer tous les éléments d'appréciation, notamment le point de vue des travailleurs. Nous l'avons fait en invitant les deux organisations syndicales les plus représentatives du secteur à s'exprimer sur ce sujet.

Ce qui se révèle principalement dans deux interventions, ce sont à la fois les conditions de travail difficiles (temps partiel, horaire, conciliation vie sociale et familiale) vue la demande de flexibilité de plus en plus importante et également le niveau salarial fort variable suivant la commission paritaire dont dépend la société commerciale.

Le secteur se caractérise, d'après les organisations syndicales, par des niveaux de salaire faibles et variables suivant la société. Avec la concurrence importante, il existe dans le secteur une politique de diminution de la masse salariale. Cela passe par la mise sous franchise de sites gérés au préalable par la maison mère et le recrutement de personnes non qualifiées et jeunes plutôt que des agents expérimentés et formés.

5. L'analyse réalisée sur le territoire par le FOREM

Le FOREM Conseil et le FOREM Formation de Tournai se sont penchés sur les métiers de la vente, en collaboration avec les partenaires sociaux. Le constat est que, d'une part, il n'y a pas de pénurie dans le secteur et d'autre part, les entreprises rencontrent des difficultés pour trouver des personnes pour assurer l'encadrement intermédiaire. Pour ce dernier volet, le problème vient d'un manque de travailleurs aptes et désireux de faire carrière et ainsi de gravir les échelons pour accéder à des postes à responsabilité.

Par ailleurs, le FOREM Conseil a répertorié 5000 demandes d'emploi dans les métiers de la vente. Enfin, dans le contexte de ce projet, une formation a mis en œuvre un partenariat avec le secteur et les entreprises de la région. L'aboutissement est une insertion faible.

6. L'analyse statistique de l'emploi sur le territoire

Les données statistiques nous permettent de relever que :

- L'emploi représente 12% des postes de travail du territoire avec près de 10 000 unités.
- Le secteur est composé de trois sous-secteurs fort différents. À savoir:
 - Le commerce de gros évolue dans le giron de l'activité logistique et les besoins en qualification sont davantage liés à la planification et à l'organisation qu'à la vente proprement dite.
 - Le secteur automobile et carburant est aussi spécifique. Il connaît une évolution en hausse sensible ces dernières années. On voit aussi dans ce sous-secteur le métier de vendeur automobile ne s'apparente pas à celui de la distribution de carburant.
 - Le commerce de détail, qui représente la grosse part de l'emploi. Le métier de vendeur tel que nous l'envisageons dans d'autres études concerne surtout ce dernier sous-secteur. Globalement, remarquons que le commerce de détail se scinde en 3 grandes tranches: le commerce spécialisé, le commerce non spécialisé et le commerce hors magasin avec pour l'essentiel la vente par correspondance.
- L'activité commerciale est davantage concentrée sur les zones urbaines avec une surreprésentation des postes de travail sur les arrondissements de Tournai et Mouscron alors que celui d'Ath est sous-représenté.
- L'évolution de l'emploi la plus significative concerne le commerce de détail spécialisé et le commerce hors magasin.

L'accroissement des postes de travail concerne davantage la partie ouest du territoire, plus urbanisée mais aussi proche de la frontière française. Les chiffres nous montrent qu'il y a eu nécessairement dans le secteur du commerce de détail, un appel de main-d'œuvre hors territoire non négligeable.

Notre hypothèse est qu'une partie importante de ces travailleurs manquant a été recrutée en France.

- Le territoire, particulièrement dans son versant est, est un réservoir de main-d'œuvre notamment pour le commerce de gros et les entreprises situées en Brabant wallon et en Flandre.
- L'emploi dans le commerce de détail est davantage féminin que dans les autres sous-secteurs et que sur l'ensemble de l'emploi du territoire.

Le temps partiel est aussi une pratique courante chez les femmes et dans le secteur.

- L'emploi indépendant dans le secteur est en forte baisse et sa représentation est plus forte ici que dans l'emploi total tous secteurs confondus.

7. L'offre de formation

L'offre de formation repose globalement sur deux opérations, à savoir l'enseignement technique et professionnel (y compris les CEFA) et l'IFAPME représenté par la FOCLAM.

- Les formations scolaires sont relativement standardisées avec filières technique, professionnelle et alternance.
- La FOCLAM a une offre davantage diversifiée avec l'apprentissage (en concurrence avec la filière alternance dans l'enseignement) et des formations spécifiques telles que vendeur automobile, des filières pour s'installer comme indépendant (formation à connotations plus légale et fiscale) et le métier de conseiller commercial répondant davantage à des fonctions de cadre intermédiaire.

IV. Les recommandations et propositions de projets

1. Ecosystème sur la grande distribution réalisé par le Forem conseil

Nous reprenons ci-dessous l'intégralité des recommandations formulées dans le cadre de l'Ecosystème sur le secteur commandité par la Forem Conseil.

Attitude face au changement :

Recommandations

Il faut proposer des formations «actions» en management/stratégie/construction de projets. En matière d'informatique, c'est moins la maîtrise des outils Microsoft que la formation au système d'information, les flux, et au management de l'information qui est nécessaire.

Commerce de gros :

Recommandations

Les formations dont les grossistes ont besoin relèvent davantage des métiers de la logistique que du commerce. En amont, ils ont besoin de repositionner leur projet donc un audit de leurs points forts/faibles et des potentialités du marché. Besoin d'une méthode de marketing stratégique. Il faut cibler les grossistes qui ont les moyens financiers suffisants pour résister à l'écrasement. Pour les métiers de la logistique, formations de caristes, gestionnaires de stocks, d'entrepôts, etc.

Gérants et franchisés :

Recommandations

Mettre sur pied, en partenariat avec des écoles supérieures de commerce, une formation «devenir directeur de magasin » (ou franchisé) et qui place la GRH au centre. Seraient également abordés la gestion des stocks et les normes d'hygiène, de sécurité, de recyclage. *Les cibles seraient les actuels gérants de magasins dans le cadre d'une remise à niveau mais aussi les travailleurs encore jeunes qui désirent devenir cadres ou indépendants.*

Pénuries des métiers :

Recommandations

Explorer des partenariats avec l'ORPAH, l'IFPA, etc. (pour les métiers de bouche par ex.) en vue de créer une image plus attractive de ces métiers, comme Agoria tente de le faire pour les métiers de la mécanique.

Culture de métier de l'écosystème « Commerce et grande distribution » :

Recommandations

Soutenir l'employabilité des travailleurs et leur évolution professionnelle. Favoriser une revalorisation des métiers de la vente et du commerce, en reconnaissant la polyvalence et la diversité des activités exercées comme une compétence, en certifiant (brevet, permis de conduire) les savoir-faire et les savoir être requis.

Comportement à l'égard de la formation :

Recommandations

Le Forem est en bonne place pour proposer une offre nouvelle de formation.

Le principal obstacle est de **convaincre de l'utilité pratique de suivre une formation.**

Tactiquement, il faudrait concevoir des produits d'appel répondant immédiatement à des problèmes du vécu quotidien et aux demandes spontanées :

- le management de la circulation des informations (ingénierie de l'information),
- la communication pour mieux gérer la relation aux clients,
- les techniques de vente,
- le permis de conduire de base.

Les politiques de formation :

Recommandations

Etant donné le besoin en flexibilité et en polyvalence et la pénurie de main-d'œuvre dans certains métiers (boucher, boulanger, pâtissier, poissonnier, etc.), il y a un besoin important de former mais pas « sur le tas » comme actuellement, ce qui s'apparente à du « bricolage ».

Il faut former des tuteurs aptes à transmettre leurs connaissances avec une méthode pédagogique appropriée.

La cible serait le personnel d'encadrement : chefs de rayons, vendeurs conseils, acheteurs, responsables magasiniers.

Diffusion de l'offre de formation :

Recommandations

Médiatiser l'offre des opérateurs de formation en diffusant des spots radio sur les chaînes musicales pour toucher les moins de 30 ans.

Formation de base :

Recommandations

Etant donné qu'il n'existe pas actuellement d'école de formation au travail en grandes surfaces, il serait utile de délivrer une formation de base du style « socle minimum » ou « permis de conduire » dont les contenus seraient :

- accueil client,
- psychologie du client et attitude/communication pour gérer les rapports conflictuels,
- maîtrise de la langue,
- ponctualité,
- normes d'hygiène (pour la nourriture) et de sécurité (pour les produits dangereux),
- les bases de l'économie de l'entreprise (C.A., marges, compte d'exploitation, comptabilité de base),
- la connaissance de base de divers métiers afin de préparer une polyvalence ultérieure,
- organisation du travail et gestion du temps.

Le personnel d'encadrement pourrait recevoir également une formation de ce style au contenu plus approfondi. Ces formations seraient dispensées aux nouveaux engagés et serviraient de remise à niveau pour des personnes revenant au travail après une longue absence ou pour des travailleurs qui ont des difficultés pour atteindre leurs objectifs. Cette formation pourrait être brevetée, ce qui donnerait à son détenteur un surplus de valeur sur le marché du travail.

Attitude des clients :

Recommandations

1. Au niveau des salariés : formation à la communication avec les clients (gestion des conflits, communication non violente).
2. Au niveau de l'encadrement : management des argumentaires, management de la connaissance de l'entreprise et du produit, management global (des équipes, formation à la polyvalence, etc.).

Cette étude qui repose sur un questionnement d'entreprises et de travailleurs au niveau wallon précise d'entrée de jeu que ce secteur à forte densité de main-d'œuvre, vit de nombreux bouleversements. Une extension de qualification, l'apprentissage du travail en équipe et le management du temps sont les grands défis du secteur.

2. Quelles actions spécifiques pour le territoire ?

Le constat est donc qu'en Wallonie picarde comme dans le reste de la Wallonie, le commerce et la grande distribution connaissent une évolution qui nous paraît être paradoxale. A la fois, on vend des produits et services de plus en plus complexes qui souvent nécessitent un conseil pointu pour aider le client à choisir ce qui lui convient le mieux. Or, la réalité semble nous montrer que les entreprises recrutent du personnel peu formé et préparé à ces fonctions. L'action de vente se complexifie avec la concurrence, il s'agit de plus en plus de développer un climat, un concept entre des objets mis en vente.

S'installer comme indépendant nécessite aussi une réflexion et une préparation très approfondie. Le succès d'une telle initiative repose très souvent sur une capacité de développement de niches.

La Wallonie picarde se caractérise par la proximité de ces deux pôles urbains principaux situés le long de la frontière française et par des projets de création de zones d'activités commerciales dont certaines ont l'ambition de dépasser largement ce qui existe actuellement sur le territoire. On peut parler de mutation ou de rupture par rapport à ce qui existe aujourd'hui.

Nous l'avons également épinglé antérieurement, notre région détient quasi le monopole de l'activité « Vente par correspondance » en Wallonie. D'aucuns prédisent que ces établissements essentiellement dépendant de sociétés françaises situées à quelques kilomètres de la frontière, risquent de réduire leur volume d'activité sur notre territoire voire de fermer leurs portes. Aujourd'hui encore, il n'en est rien et les chiffres dont nous disposons montrent plutôt un secteur en croissance malgré la montée en puissance de la vente via internet.

L'offre de formation est essentiellement développée par l'enseignement et l'opérateur conventionné avec l'IFAPME. Il serait pour le moins nécessaire de dynamiser et de professionnaliser ces formations.

La question à poser ici nous semble être : « Dispose-t-on d'un potentiel de compétences, d'initiatives et de créativité pour développer une activité commerciale dynamique et concurrentielle (notamment en lien avec le développement touristique du territoire) ? ». Nous devons impérativement nous poser une autre question : « Les entreprises commerciales et de marketing du territoire valorisent-elles pleinement les capacités en ressources humaines existant en Wallonie picarde par le développement de leur activité ? ».

Au terme de ce travail, nous pouvons estimer qu'il est certainement possible d'améliorer notre situation et si nous voulons retirer un profit optimal des initiatives envisagées, il s'agit aussi d'agir et de mobiliser des ressources.

Proposition de projets

Création d'un centre d'appui à la formation existante, qu'elle soit à destination des adultes ou des adolescents. Ce centre aurait comme objectif de mettre à disposition du matériel de formation de haute technologie (type vidéo), il serait aussi intéressant d'organiser des séminaires et journées d'étude avec des professionnels du secteur à destination des entreprises et formateurs.

Comme cela a été évoqué dans le groupe de travail il serait intéressant de développer sur le territoire une entreprise d'entraînement pédagogique multi opérateurs sur les métiers de la vente. Aujourd'hui un tel centre existe au Forem formation de Tournai.

Un autre axe pourrait concerner la création de sections de formation à la gestion d'entreprises commerciales par une de nos hautes écoles.

Enfin ne serait-il pas judicieux de développer une spécialisation dans le commerce par internet ?

Il nous semble que ce centre multi opérateurs pourrait être piloté via une structure telle que le FOREM, par des partenaires sociaux avec une implication forte de tous les opérateurs concernés par la vente tels que la FEDIS, l'UCM et les organisations syndicales, par exemple. Cette structure pourrait être alimentée par un observatoire local centré sur l'activité commerciale qui permettrait d'assurer un suivi.

V. Annexes

Certaines annexes peuvent être téléchargées via les sites mentionnés ci-dessous.

Rapport de recherche : « Qu'est-ce qui a tué la vente ? »

Caroline LETOR et Laurent TASKIN – Facultés Universitaires Catholiques de Mons – Centre de Recherche et d'Intervention en Organisation (Cerio)

Téléchargeable sur le site : www.cseftournai-ath-lessines.be

«Les attitudes et les pratiques à l'égard de la gestion des ressources humaines dans l'écosystème du commerce et de la distribution en Région wallonne»

Le FOREM

Téléchargeable sur le site : <http://www.leforem.be/endirect/chiffres-et-analyses/publications-et-commentaires/secteurs-d'activites-et-metiers/commerce-et-distribution.htm>

«La main-d'œuvre peu qualifiée au secours du commerce de gros en Brabant wallon ?»

Rapport de l'étude qualitative sur les besoins et difficultés d'un secteur d'activité en Brabant wallon

Xavier Lorent - Comité subrégional de l'emploi et de la formation du Brabant Wallon

Téléchargeable sur le site : www.csefbw.be

Annexe de la FEDIS

Structure de qualification pour le secteur

Fedis a demandé aux ministres de l'Enseignement de mieux adapter l'enseignement du commerce aux besoins du commerce de détail. Dans le prolongement des discussions qui ont eu lieu avec l'administration de l'enseignement flamand par la suite, il s'est avéré qu'une image structurée des qualifications nécessaires dans le secteur s'imposait.

Fedis a ainsi fait appel au bureau d'étude *Tempora* pour inscrire les compétences nécessaires dans le secteur dans la structure de qualification flamande.

Cinq qualifications en magasin

Le secteur distingue les qualifications de « réassortisseur », « caissier » et « vendeur ». D'après les répondants à l'enquête, les qualifications d'un responsable de magasin sont « manager opérationnel » et « manager stratégique ».

Sur la base des statistiques de l'Emploi et d'extrapolations des résultats de l'enquête, on peut estimer le nombre de personnes travaillant en magasin à 149 000.

La qualification de réassortisseur est composée de différentes compétences : le réassortiment, l'entretien des rayons, l'aide aux clients, la vérification des indications de prix, la réception des produits, la gestion des stocks, l'exécution d'un inventaire et le placement des produits en rayon. Le groupe d'experts s'accorde pour dire que le terme « réassortisseur » ne met pas suffisamment la qualification en valeur. Quelque 106 000 travailleurs sont titulaires de la qualification de « réassortisseur ».

La qualification de vendeur est composée des compétences suivantes : la vente à proprement parler, l'accueil du client, l'assistance à la prévention du vol, la vérification des indications de prix, le merchandising visuel et la prestation de services spécifiques au client. 131 000 travailleurs disposent de la qualification de « vendeur ».

La qualification de caissier comprend les compétences suivantes : l'ouverture, la clôture et l'utilisation de la caisse, la manutention des articles, l'information au sujet des différentes possibilités de paiement et l'application de celles-ci, les systèmes de fidélisation de la clientèle et les réductions. Le caissier peut emballer les produits, aider les clients et déjouer les tentatives de fraude. Le caissier se charge aussi de l'entretien de l'espace entourant sa caisse. Le secteur compte 113 000 caissiers.

La qualification de « manager opérationnel » est liée à la gestion quotidienne du magasin : l'organisation du magasin, la gestion du personnel, la gestion des flux de stocks, l'application de la législation et le rapportage. La prévention de la fraude et la mise à jour de la présentation des produits sont également deux compétences relevant de cette qualification. Le manager opérationnel est responsable du travail des autres mais travaille sous la responsabilité du responsable du point de vente ou du siège central. 37 000 personnes disposent de la qualification de « manager opérationnel ».

La qualification de « manager stratégique » se compose des compétences suivantes : le planning stratégique, l'analyse des résultats, la politique financière et la responsabilité finale. Il détermine la politique du personnel, l'organisation logistique et le merchandising visuel. Il peut rapporter aux actionnaires, entretenir des relations avec les partenaires sociaux, appliquer la législation et veiller à un environnement de travail sûr et sain. Il se charge de la politique de prévention de la fraude. Il prend des initiatives et est responsable de son propre travail et de celui de ses collaborateurs. Il doit éventuellement respecter les objectifs stratégiques de la maison-mère. 24 000 personnes disposent de la qualification de « manager stratégique ».

Pas de fonction «pure»

La plupart des qualifications sont exercées parallèlement par les titulaires des fonctions. Ainsi, seuls 5% du personnel de magasin aurait uniquement la qualification de « réassortisseur ». Cependant, ils combinent la qualification de réassortisseur avec les compétences des qualifications de caissier ou de vendeur. De même, la plupart des managers stratégiques ou opérationnels combinent leur job avec les qualifications de réassortisseur, vendeur ou caissier, ce qui confirme le haut niveau de polyvalence attendu de tous les collaborateurs, ainsi que la mentalité « hands on » demandée par les dirigeants.

Attentes élevées

D'après les chiffres du VDAB, le secteur accorde peu d'importance aux diplômes, information par ailleurs confirmée par les responsables des ressources humaines. Il ressort cependant de l'enquête que les entreprises ont des attentes élevées concernant les compétences des jeunes collaborateurs. Tant les stagiaires que les collaborateurs débutants

doivent acquérir de nombreuses compétences avant de pouvoir commencer à travailler. Ces seuils de compétence et d'accès à la profession sont explicités dans l'enquête.

Lorsqu'elles engagent un nouveau collaborateur, la plupart des personnes ayant répondu à l'enquête donnent la préférence à l'expérience commerciale plutôt qu'à la connaissance du produit.

L'apprentissage sur le lieu de travail

Il existe différentes sortes d'apprentissage sur le lieu de travail. Les entreprises et les écoles connaissent souvent uniquement le stage, et les personnes ayant répondu à l'enquête n'en sont pas unanimement satisfaites. En général, une personne ayant déjà eu recours au stage scolaire a une opinion plus positive que celle qui n'y a pas eu recours.

Les qualifications de réassortisseur et de caissier doivent être acquises sur le lieu de travail. Malgré tout, il ressort de l'enquête que personne ne pense toutefois à un stage pour ce faire.

Pour les qualifications de vendeur, manager opérationnel et manager stratégique, la réponse est plus nuancée.

Pour le vendeur, le stage scolaire et la formation en classe sont les meilleures formes d'apprentissage. L'enseignement offre en effet déjà une formation dans cette option.

Les futurs managers opérationnels et stratégiques sont rarement formés par le biais d'un stage scolaire. Pas étonnant puisqu'il n'existe pas de formation préalable pour ces qualifications.

Bien que la formation sur le lieu de travail, éventuellement au cours du stage scolaire, soit la plus appréciée, les répondants considèrent tout de même que la formation en classe offre de belles opportunités pour les deux qualifications. Toujours pour ces deux qualifications, on pense aussi à la formation dans un local de formation, organisée par l'employeur.

Le groupe d'experts a souligné l'importance du stage des professeurs pour tenir l'enseignement au courant des évolutions au sein du secteur de la distribution. De cette façon, les enseignants seront aussi informés du seuil de compétence et du seuil de stage et seront dès lors plus aptes à donner un contenu aux différents aspects des qualifications.

Conclusion

Grâce à cette enquête, le secteur dispose d'une présentation structurée des qualifications et compétences nécessaires. Cette enquête permet aussi de donner une indication aux enseignants quant au nombre de titulaires de qualifications et la formule d'apprentissage optimale pour acquérir ces qualifications. Les résultats de cette enquête constituent d'ores et déjà une première amorce pour combler le fossé entre l'enseignement et la distribution.

Lorsque les réseaux d'enseignement compléteront concrètement les plans d'apprentissage, le secteur sera disposé à éclaircir davantage les compétences exigées (connaissances, aptitudes).

Encore un peu de lecture ...

- L'enquête
- Qualifications - terminologie
- Un classement des qualifications
- En lire davantage sur l'enquête ?

L'enquête

L'enquête poursuivait les objectifs suivants :

- Quelles sont les qualifications spécifiques au secteur et comment sont-elles liées les unes aux autres? Elles devraient s'inscrire dans la structure de qualification flamande, qui s'inscrit à son tour dans les directives européennes.
- L'enquête se limitait aux qualifications au sein d'un magasin : réassortisseurs, vendeurs, caissiers et responsables de magasin. Pour ces qualifications, l'enquête a évalué le nombre de personnes dans le secteur qui disposent de ces qualifications.
- L'enquête entendait formuler des recommandations à l'Enseignement en ce qui concerne la formule d'apprentissage la plus appropriée pour acquérir ces qualifications, et les qualifications minimales dont un élève doit disposer pour pouvoir se lancer comme stagiaire ou comme travailleur.
- L'enquête entendait vérifier dans quelle mesure les « crédits » apportent une plus-value en vue de quantifier les qualifications, et donc les résultats d'apprentissage, et de les comparer en fonction des différents contextes de formation au sein du contexte européen.
- L'enquête entend tenir compte autant que possible de la diversité au sein du secteur : différence dans les tailles, groupes de produits, magasins indépendants aux chaînes intégrées. Tant les membres que les non-membres de Fedis ont été interrogés.
- Le bureau d'enquête a été épaulé par des experts du secteur et de l'Enseignement.

Qualifications – terminologie

Une qualification correspond à un ensemble complet de compétences qui sont le résultat final d'un processus d'apprentissage. Cet ensemble est socialement pertinent, ce qui signifie qu'il se présente comme tel sur le marché du travail. Une compétence est dès lors un ensemble intégré de connaissances, aptitudes et attitudes et la capacité de s'en servir en fonction de chaque situation de travail concrète, quotidienne et changeante. Une qualification ne renvoie toutefois pas à une seule personne ou à un seul titulaire de fonction. Une personne, un membre du personnel, peut exercer différentes qualifications au sein de sa fonction. Le détenteur de la fonction de «vendeur» dans le magasin

A peut donc disposer de la qualification de «vendeur» mais aussi de la qualification de «réassortisseur» et de «caissier». La fonction de «caissier» ne renvoie pas à la personne, mais bien à l'ensemble de compétences afférentes à la qualification de «caissier».

Un classement des qualifications

La structure flamande de qualification prévoit aussi un classement des qualifications en fonction des connaissances et aptitudes exigées, du contexte et de l'autonomie. Les personnes ayant répondu à l'enquête ont classé les qualifications de «réassortisseur», «vendeur», «caissier», «manager opérationnel» et «manager stratégique» au même niveau. L'importance d'un service personnalisé, une présentation attrayante, la responsabilité d'indications de prix correctes et la gestion de l'argent sont des éléments qui, selon les experts du secteur, permettent de classer les différentes qualifications pour ainsi dire au même niveau.

Les répondants travaillent dans des formules de magasin très différentes, de manière telle que le niveau des responsabilités peut fortement varier, par exemple entre un exploitant de magasin indépendant et un responsable dans une chaîne très centralisée.

La mesure dans laquelle un responsable de magasin peut prendre des initiatives ou peut être créatif diffère sensiblement selon le contexte envisagé.

Les enquêteurs ont conclu que les critères d'octroi d'un niveau ne permettaient peut-être pas suffisamment de différenciation et ont dès lors rectifié en ce sens le classement après concertation avec le groupe d'experts. Le vendeur, le manager opérationnel et le manager stratégique ont par conséquent finalement été classés par les répondants à un niveau supérieur que le niveau initial.

En lire davantage sur l'enquête ?

- Les répondants distinguent les qualifications de «manager opérationnel» et «manager stratégique». Dans quelle mesure les deux qualifications entrent-elles en ligne de compte chez un seul titulaire de fonction, à savoir le responsable de magasin ?
- Quelles formations (collectives) les entreprises prévoient-elles actuellement pour les collaborateurs débutants ? Le secteur peut-il en faire un inventaire ? L'enseignement pourrait s'en inspirer pour étoffer ses propres cours.

Contact : Brigitte Mester

**Tableau 1 : la qualification de «réassortisseur» :
compétences constitutives et description des éléments descripteurs**

Compétence	Connaissance	Aptitude	Contexte	Autonomie et responsabilité
1. Pouvoir appliquer différentes techniques de réassortiment en fonction de la rotation des produits disponibles	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés des produits - Différentes techniques de réassortiment - Vitesse de rotation des différents produits - Stock (idée des quantités) - Techniques de maniement et principes ergonomiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Motricité délicate (dextérité) et robuste - Rapidité - Travail d'équipe 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les «réassortisseurs» doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.).	Sous la responsabilité et avec l'assistance d'un dirigeant
2. Pouvoir réassortir différents produits de manière orientée vers le client	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés des produits - Principes du «visual merchandising» (orientation-client) - Conventions internes en ce qui concerne l'application des principes de «visual merchandising» 	<ul style="list-style-type: none"> - Créativité - Motricité délicate (dextérité) - Rapidité 		
3. Pouvoir entretenir les rayons et les garder propres	<ul style="list-style-type: none"> - Technique et matériel de nettoyage appropriés - Normes internes en ce qui concerne la propreté et l'entretien 	<ul style="list-style-type: none"> - Motricité délicate (dextérité) - Rapidité - Détecter les écarts par rapport à la norme de propreté - Travail d'équipe 		

**Tableau 1 : la qualification de « réassortisseur » :
compétences constitutives et description des éléments descripteurs**

Compétence	Connaissance	Aptitude	Contexte	Autonomie et responsabilité
4. Pouvoir aider, de manière orientée vers le client, les clients ayant des questions ou des plaintes, en suivant la procédure interne	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés des produits - Principes de l'orientation-client - Connaissance linguistique orientée-client, commerciale - Techniques de gestion des conflits - Conventions internes concernant l'aide aux clients - Organisation du magasin (domaines de responsabilité) 	<ul style="list-style-type: none"> - Écouter activement - Mémoriser – Retenir - Travail d'équipe 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance d'un dirigeant
5. Pouvoir indiquer les prix et corriger les prix erronés	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés des produits (prix) - Conventions et méthodes internes concernant les indications de prix 	<ul style="list-style-type: none"> - Attention - Répartir son attention sur différentes tâches (faire attention aux prix pendant l'exécution d'une autre tâche) - Mémoriser + retenir - Minutie - Aptitudes de base en informatique - Travail d'équipe 		
6. Pouvoir réceptionner des produits	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés des produits - Documents de livraison - Moyens de transport internes - Instructions internes concernant la réception et le stockage des produits - Techniques de soulèvement et principes ergonomiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidité - Aptitudes motrices (motricité robuste et délicate) 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance d'un dirigeant
7. Pouvoir gérer le flux de stock (gestion du stock)	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés des produits - Principes de gestion du stock - Vitesse de rotation des différents produits - Stock (idée des quantités) - Délais de livraison 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir (notion du temps) - Calcul mental 		
8. Pouvoir compter les produits pour pouvoir faire l'inventaire	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés des produits - Procédures internes pour l'inventaire des produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Compter - Calcul mental - Travail d'équipe 		

**Tableau 1 : la qualification de « réassortisseur » :
compétences constitutives et description des éléments descripteurs**

Compétence	Connaissance	Aptitude	Contexte	Autonomie et responsabilité
9. Pouvoir apposer les systèmes de sécurisation sur les produits	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de sécurisation des produits - Procédures internes pour apposer les sécurisations de produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Motricité délicate (dextérité) - Rapidité 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance d'un dirigeant

**Tableau 2 : la qualification de « vendeur » :
compétences constitutives et description des éléments descripteurs**

Compétence	Connaissance	Aptitude	Contexte	Autonomie et responsabilité
1. Pouvoir appliquer les différentes techniques de vente de manière orientée vers le client en vue d'informer et de convaincre les clients	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de vente - Connaissance approfondie des produits et des propriétés des produits - Principes de l'orientation-client - Connaissance linguistique orientée client et commerciale - Conventions internes concernant l'application des techniques de vente 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer oralement de manière convaincante (face-to-face, au téléphone) - Mémoriser, retenir - Écouter activement - Empathie 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance d'un dirigeant
2. Pouvoir accueillir les clients d'une manière personnalisée, amicale et engageante	<ul style="list-style-type: none"> - Principes de l'orientation-client - Techniques de communication téléphonique - Connaissance linguistique orientée client, commerciale - Conventions internes concernant l'accueil des clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer oralement de manière convaincante (face-to-face, au téléphone) - Empathie 		
3. Pouvoir prendre congé des clients de manière personnalisée	<ul style="list-style-type: none"> - Principes de l'orientation-client - Connaissance linguistique orientée client, commerciale - Conventions internes concernant la manière de prendre congé des clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer oralement de manière convaincante (face-to-face, au téléphone) - Empathie 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance d'un dirigeant
4. Pouvoir détecter les clients suspects en vue de la prévention du vol	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de prévention du vol (e.a. les systèmes de sécurisation en magasin et le niveau du produit) - Législation et réglementation concernant les compétences du personnel de magasin en matière de prévention du vol (y compris les droits des clients) - Profils des voleurs (potentiels) et signes reconnaissables - Profil de la « sensibilité au vol » du magasin et de ses produits - Conventions internes liées à l'application des techniques de prévention du vol - Techniques de gestion des conflits - Produits et propriétés des produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Répartir son attention sur différentes tâches (détecter les tentatives de vol pendant l'exécution d'une autre tâche) 		

**Tableau 2 : la qualification de « vendeur » :
compétences constitutives et description des éléments descripteurs**

Compétence	Connaissance	Aptitude	Contexte	Autonomie et responsabilité
5. Pouvoir intervenir auprès des clients suspects en vue de prévenir le vol	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de prévention du vol (e.a. les systèmes de sécurisation en magasin et le niveau du produit) - Législation et réglementation concernant les compétences du personnel de magasin en matière de prévention du vol (y compris les droits des clients) - Conventions internes liées à l'application des techniques de prévention du vol - Produits et propriétés des produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Affirmation de soi - Travail d'équipe 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance d'un dirigeant
6. Pouvoir indiquer les prix et corriger les prix erronés	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés des produits (prix) - Conventions et méthodes internes concernant les indications de prix 	<ul style="list-style-type: none"> - Attention - Répartir son attention sur différentes tâches (détecter les prix pendant l'exécution d'une autre tâche) - Mémoriser + retenir - Minutie - Aptitudes de base en informatique - Travail d'équipe 		
7. Pouvoir appliquer le « visual merchandising »	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés des produits - Principes de « visual merchandising » - Conventions internes concernant l'application des principes de « visual merchandising » 	<ul style="list-style-type: none"> - Créativité - Motricité délicate (dextérité) et robuste 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance d'un dirigeant
8. Pouvoir fournir des services orientés client lors du service, de l'accueil et de l'après-vente	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés des produits - Principes de l'orientation-client - Techniques de communication téléphonique - Connaissance linguistique orientée client et commerciale - Conventions internes concernant le service, l'accueil et l'après-vente - Organisation du magasin (domaines de responsabilité) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mémoriser + retenir - Empathie - Communiquer oralement de manière convaincante - Écouter activement - Travail d'équipe 		

**Tableau 3 : la qualification de « caissier » :
compétences constitutives et description des éléments descripteurs**

Compétence	Connaissance	Aptitude	Contexte	Autonomie et responsabilité
1. Pouvoir s'occuper de la caisse de manière orientée client	<ul style="list-style-type: none"> - Système de caisse - Principes de l'orientation-client - Connaissance linguistique orientée client et commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> - Motricité délicate (dextérité) - Rapidité - Communication verbale et non verbale ouverte 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance d'un dirigeant
2. Pouvoir manutentionner rapidement les produits à la caisse (scanner les codes-barres, désactiver le système de sécurisation)	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés des produits - Techniques de scan / donner le prix d'un article - Techniques d'enlèvement de la sécurisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Motricité délicate (dextérité) - Rapidité - Facilités avec les chiffres et l'arithmétique 		
3. Pouvoir informer de manière personnalisée au sujet des différentes possibilités de paiement	<ul style="list-style-type: none"> - Différentes possibilités de paiement - Principes de l'orientation-client - Connaissance linguistique orientée client et commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer oralement de manière brève, claire et pertinente - Communication verbale et non verbale ouverte 		
4. Utiliser les différentes possibilités de paiement correctement, rapidement et de manière personnalisée	<ul style="list-style-type: none"> - Différentes possibilités de paiement - Principes de l'orientation-client - Produits et propriétés des produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Précision - Rapidité - Motricité délicate (dextérité) - Facilités avec les chiffres et l'arithmétique 		
5. Pouvoir appliquer les systèmes de fidélisation de la clientèle et accorder les réductions	<ul style="list-style-type: none"> - Systèmes de fidélisation de la clientèle et réductions - Produits et propriétés des produits - Conventions et méthodes internes concernant les systèmes de fidélisation de la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> - Répartir son attention sur différentes tâches (prêter attention aux réductions e.a. lors de la manutention des produits) - Mémoriser + retenir - Facilités avec les chiffres et l'arithmétique 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance d'un dirigeant
6. Pouvoir rapidement emballer divers produits d'une manière attrayante	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés des produits - Techniques d'emballages et d'emballages cadeaux - Matériel d'emballage (cadeaux) - Stock matériel d'emballage 	<ul style="list-style-type: none"> - Motricité délicate (dextérité) - Rapidité - Souci du détail - Créativité 		
7. Pouvoir traiter les plaintes et les questions des clients de manière aimable et patiente	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés des produits - Techniques de gestion des conflits - Conventions internes concernant l'aide aux clients - Connaissance de l'organisation du magasin (domaines de responsabilité) 	<ul style="list-style-type: none"> - Écouter activement - Mémoriser + retenir - Affirmation de soi - Poser des questions ciblées - Travail d'équipe 		

**Tableau 3 : la qualification de « caissier » :
compétences constitutives et description des éléments descripteurs**

Compétence	Connaissance	Aptitude	Contexte	Autonomie et responsabilité
8. Pouvoir ouvrir, utiliser et clôturer la caisse et aménager et entretenir l'espace entourant la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - Système de caisse - Conventions internes concernant l'ouverture et la clôture de la caisse - Techniques et moyens appropriés de nettoyage - Normes internes concernant la propreté et l'entretien 	<ul style="list-style-type: none"> - Précision - Compter/peser - Aptitudes de base en informatique - Détecter les écarts par rapport à la norme de propreté - Motricité délicate (dextérité) - Rapidité 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance d'un dirigeant
9. Pouvoir réagir de manière adéquate aux tentatives de fraude (vol, vol au « rendez-moi », agression, hold-up, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de prévention du vol (e.a. les systèmes de sécurisation au niveau du magasin et du produit) - Techniques de gestion des conflits - Profil des voleurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Répartir son attention sur différentes tâches (détecter les tentatives de vol au cours de l'exécution d'une autre tâche) - Affirmation de soi - Self-control - Travail d'équipe 		

**Tableau 4 : la qualification de « manager opérationnel » :
compétences constitutives et description des éléments descripteurs**

Compétence	Connaissance	Aptitude	Contexte	Autonomie et responsabilité
1. Pouvoir organiser (faire et adapter les horaires, planifier les tâches)	<ul style="list-style-type: none"> - Priorités dans l'exécution des tâches - Gestion du personnel (nombre de collaborateurs, qualifications du personnel, horaire contractuel, législation du travail relative aux prestations horaires autorisées) - Organisation interne du travail - Déterminer et compléter l'effectif de personnel (engager, remplacer) - Livraisons et délais de livraison - Flux de marchandises - Budgets - Chiffres d'affaires (prévus) - Planning commercial annuel (stratégie, jours de fêtes commerciales, etc.) - Flux de visiteurs (fluctuations journalières, hebdomadaires et annuelles) - Mission, vision et stratégie de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir (notion du temps) - Aptitudes de base en informatique - Aisance commerciale - Fixer les priorités - Pro-activité - Déléguer - Détermination - Flexibilité (réactivité) - Travail d'équipe 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance du siège central. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs
2. Pouvoir coacher, motiver et briefier l'équipe de collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de motivation - Techniques de coaching - Signaux de conflits - Techniques de prévention des conflits - Mission et vision de l'entreprise - Stratégie de l'entreprise - Techniques de briefing - Chiffres et indices - Langue adaptée aux collaborateurs - Entretiens de fonctionnement - Entretiens d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Diriger - Empathie - Déléguer - Suivre, évaluer, contrôler - Communication verbale et non verbale - Communiquer de manière brève, pertinente et claire - Affirmation de soi - Travail d'équipe - Accueil de nouveaux collaborateurs - Formation de nouveaux collaborateurs 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance du siège central. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs
3. Pouvoir détecter les problèmes et les tensions entre les collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Signaux de conflits 	<ul style="list-style-type: none"> - Empathie - Percevoir et interpréter les signaux de communication verbale et non verbale 		
4. Pouvoir résoudre les problèmes et apaiser les tensions entre les collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de gestion des conflits - Mission de l'entreprise - Conventions internes concernant la gestion des conflits - Organisation du magasin (domaines de responsabilité) - Langue adaptée aux collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Empathie - Écouter activement - Communication orale et axée sur les solutions - Entretiens quotidiens avec les syndicats 		

**Tableau 4 : la qualification de « manager opérationnel » :
compétences constitutives et description des éléments descripteurs**

Compétence	Connaissance	Aptitude	Contexte	Autonomie et responsabilité
5. Pouvoir transmettre avec enthousiasme les valeurs du magasin aux collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Mission, vision et stratégie de l'entreprise - Langue adaptée aux collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Diriger - Communication orale convaincante - Optimisme - Donner l'exemple - Travail d'équipe - Accueil de nouveaux collaborateurs - Formation de nouveaux collaborateurs 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance du siège central. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs
6. Pouvoir gérer le flux de stock (sur base quotidienne et hebdomadaire)	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés de produits - Principes de la gestion du stock - Vitesse de rotation des différents produits - Stock (idée des quantités) - Délais de livraison et quantités - Surface disponible - Planning commercial annuel (stratégie, jours de fêtes commerciales, etc.) - Flux de marchandises 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir (notion du temps) - Aisance commerciale - Aptitudes de base en informatique 		
7. Pouvoir appliquer la législation et la réglementation concernant les activités	<ul style="list-style-type: none"> - Les bases et les canaux d'information concernant la législation et la réglementation en la matière - Le personnel (au niveau de l'entreprise : règlement de travail ; au niveau sectoriel : les CCT ; en tant qu'employeur) - Le produit (fraicheur, prix, régime de garantie, etc.) - Le droit commercial (jours et heures d'ouverture, protection des consommateurs, etc.) - Sécurité (sécurité-incendie, bien-être et prévention accidents de travail, moyens de protection personnels) - Environnement (déchets, etc.) 		Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance du siège central. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs
8. Pouvoir rapporter aux managers stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de présentation - Techniques de rapportage - Langue adaptée aux managers stratégiques - Chiffres et indices 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer de manière brève, pertinente et claire - Communication verbale et non verbale - Aptitudes de base en informatique - Facilités avec les chiffres et l'arithmétique 		

**Tableau 4 : la qualification de « manager opérationnel » :
compétences constitutives et description des éléments descripteurs**

Compétence	Connaissance	Aptitude	Contexte	Autonomie et responsabilité
9 Pouvoir exécuter des contrôles en vue de détecter, signaler et éviter la fraude interne	<ul style="list-style-type: none"> - Système de caisse - Techniques de prévention du vol - Techniques de gestion des conflits - Profil des voleurs (potentiels) et signes distinctifs - Législation et réglementation relatives aux compétences en matière de prévention du vol (y compris les droits des travailleurs) - Profil de la « sensibilité au vol » du magasin et de ses produits - Conventions internes liées à l'application des techniques du prévention du vol - Organisation du magasin (domaines de responsabilité) 	<ul style="list-style-type: none"> - Affirmation de soi - Aptitudes de base en informatique - Réactivité - Intégrité - Travail d'équipe 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance du siège central. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs
10 Pouvoir adapter la présentation des produits sur la base de la connaissance des principes du « visual merchandising »	<ul style="list-style-type: none"> - Principes de « visual merchandising » - Produits et propriétés de produits - Planning annuel commercial (stratégie, jours de fêtes commerciales, etc.) - Mission, vision et stratégie de l'entreprise - Conventions internes concernant l'application du « visual merchandising » - Points de vente (Points of Sales – POS) 	<ul style="list-style-type: none"> - Créativité - Aisance commerciale 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Sous la responsabilité et avec l'assistance du siège central. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs

**Tableau 5 : la qualification de « manager stratégique » :
compétences constitutives et description des éléments descripteurs**

Compétence	Connaissance	Aptitude	Contexte	Autonomie et responsabilité
1. Pouvoir traduire la vision du magasin dans un plan stratégique et des objectifs et actions concrets (sur base annuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Mission et vision de l'entreprise - Stratégie de l'entreprise - Principes de planification de la politique (SWOT, SMART, etc.) - Produits et propriétés des produits - Principes de marketing - Main d'œuvre, Méthodes, Moyens, Machines, Matériaux, Milieu (les 6 M) 	<ul style="list-style-type: none"> - Créativité - Diriger - Aisance commerciale - Pro-activité (un an) - Avoir un esprit analytique - Planifier (notion du temps) - Rendre opérationnels les missions et objectifs et déterminer les indicateurs 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Propre initiative. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs
2. Pouvoir assumer la responsabilité finale des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Plans de politique et objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier, exécuter, contrôler, adapter - Diriger - Créativité - Affirmation de soi - Réactivité - Déléguer - Gérer son temps - Penser globalement/ Esprit de synthèse - Répartir son attention sur différentes tâches et domaines - Travail d'équipe 		
3. Pouvoir assumer la responsabilité pour l'exécution des projets		<ul style="list-style-type: none"> - Affirmation de soi - Réactivité - Déléguer - Gérer son temps - Penser globalement/ Esprit de synthèse - Répartir son attention sur différentes tâches et domaines - Travail d'équipe 		
4. Pouvoir assumer la responsabilité pour les résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Plans de politique et objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier, exécuter, contrôler, adapter - Diriger - Créativité - Affirmation de soi - Réactivité - Déléguer - Gérer son temps - Penser globalement/ Esprit de synthèse - Répartir son attention sur différentes tâches et domaines - Travail d'équipe 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Propre initiative. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs
5. Pouvoir évaluer les résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Plans de politique et objectifs - Indicateurs et indices - Marché 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser et synthétiser - Aptitudes de base en informatique 		
6. Pouvoir faire et gérer des budgets (politique financière)	<ul style="list-style-type: none"> - Plans de politique et objectifs - Indicateurs et indices, ratios financiers - Compte d'exploitation (bilan et compte de résultats) - Postes de budget - Flux financiers (liquidités, etc.) - Marché (chiffres sectoriels) - Méthodes et procédures internes pour la préparation et la gestion des budgets - Organisation du magasin (responsabilités financières) - Planning commercial annuel (jours de fêtes commerciales, stratégie, etc.) - Principes des décisions d'investissement (systèmes de calcul des coûts, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier (notion du temps) - Capacité d'analyse mathématique - Aptitudes de base en informatique 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Propre initiative. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs

**Tableau 5 : la qualification de « manager stratégique » :
compétences constitutives et description des éléments descripteurs**

Compétence	Connaissance	Aptitude	Contexte	Autonomie et responsabilité
7. Pouvoir gérer l'organisation logistique (sur base mensuelle et annuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et propriétés des produits - Principes de gestion du stock - Vitesse de rotation des différents produits - Stock (idée des quantités) - Délais de livraison et quantités - Surface disponible - Planning commercial annuel (stratégie, jours de fêtes commerciales, etc.) - Flux de marchandises - Conventions avec les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier (notion du temps) - Aisance commerciale - Aptitudes de base en informatique - Viser l'optimisation - Travail d'équipe 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Propre initiative. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs
8. Pouvoir gérer le personnel (politique du personnel)	<ul style="list-style-type: none"> - Instruments RH (descriptions de fonctions, stratégies de recrutement, instruments de sélection, formations, entretiens de fonctionnement, entretiens d'évaluation, de licenciement, etc.) - Planning de la politique du personnel - Cycle de la politique du personnel - Administration du personnel - Base et canaux d'information concernant la législation et la réglementation sociale (CCT, etc.) - Chiffres et indices - Moyens disponibles - Stratégie RH interne 	<ul style="list-style-type: none"> - Diriger - Empathie - Planifier (talent planning, planning de carrière, planning de succession) - Travail d'équipe 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Propre initiative. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs
9. Pouvoir rapporter par écrit aux diverses parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de rapportage écrit - Diverses parties prenantes - Langue adaptée aux parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Empathie - Penser globalement/ Esprit de synthèse - Communiquer de manière claire, brève et pertinente - Communication verbale et non verbale - Aptitudes de base en informatique 		
10. Pouvoir rapporter oralement aux diverses parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de présentation orale - Techniques de rapportage oral - Diverses parties prenantes - Chiffres et indices - Langue adaptée à l'interlocuteur / à la partie prenante 	<ul style="list-style-type: none"> - Empathie - Communiquer de manière brève, pertinente et claire - Communication verbale et non verbale 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Propre initiative. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs

**Tableau 5 : la qualification de « manager stratégique » :
compétences constitutives et description des éléments descripteurs**

Compétence	Connaissance	Aptitude	Contexte	Autonomie et responsabilité
11. Pouvoir entretenir des relations avec les partenaires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de réunion - Techniques de négociation - Diverses parties prenantes - Gestion des conflits - Partenaires sociaux - Système de concertation sociale - Règles internes avec les partenaires sociaux - Base et canaux d'information concernant la législation et la réglementation sociale (CCT, régime interne, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Empathie - Affirmation de soi - Pro-activité - Stratégies de communication - Travail d'équipe 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Propre initiative. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs
12. Pouvoir appliquer la législation liée aux activités (e.a. la législation en matière d'implantation)	<ul style="list-style-type: none"> - Canaux de base et d'information en la matière - Personnel (au niveau de l'entreprise : règlement de travail ; au niveau du secteur : CCT en tant qu'employeur) - Produit (fraicheur, prix, régime de garantie, etc.) - Droit commercial (jours et heures d'ouverture, protection des consommateurs, etc.) - Sécurité (sécurité-incendie, bien-être et prévention, accidents de travail, moyens de protection personnels) - Environnement (déchets, etc.) - Fiscalité 	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer les inspections 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Propre initiative. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs
13. Pouvoir assurer un environnement de travail sain et sûr	<ul style="list-style-type: none"> - Principes du « visual merchandising » - Produits et propriétés des produits - Plans de politique et objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Créativité - Rendre opérationnels la mission et les objectifs - Aisance commerciale 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Propre initiative. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs

**Tableau 5 : la qualification de « manager stratégique » :
compétences constitutives et description des éléments descripteurs**

Compétence	Connaissance	Aptitude	Contexte	Autonomie et responsabilité
14. Pouvoir mener une politique de prévention en vue de détecter et éviter la fraude interne et externe	<ul style="list-style-type: none"> - Système de caisse - Techniques de prévention du vol - Techniques de gestion des conflits - Profil des voleurs (potentiels) et signes distinctifs - Base et canaux d'information législation et réglementation relatives aux compétences en matière de prévention du vol (y compris les droits du personnel et des clients) - profil de la « sensibilité au vol » du magasin et de ses produits - Conventions internes liées à l'application des techniques de prévention du vol - Conventions internes concernant la politique de sanction - Base et canaux d'information législation concernant la politique de sanction 	<ul style="list-style-type: none"> - Affirmation de soi - Aptitudes de base en informatique - Réactivité - Intégrité - Travail d'équipe 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Propre initiative. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs
15. Pouvoir utiliser les principes du « visual merchandising » dans le cadre du développement de projets et de la poursuite d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Principes du « visual merchandising » - Produits et propriétés des produits - Plans de politique et objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Créativité - Rendre opérationnels la mission et les objectifs - Aisance commerciale 	Magasin, différents aménagements possibles (au sein d'un même magasin aussi) : en fonction de l'organisation du magasin, de la gamme de produits, de la taille du magasin, de la région, etc. les « réassortisseurs » doivent pouvoir fonctionner dans un ou plusieurs cadres (exemples de cadres : magasin franchisé, magasin intégré, service traditionnel libre-service, e-commerce, etc.)	Propre initiative. Responsable de son propre travail et du travail des autres collaborateurs

Réassortisseur (nombre de titulaires de la qualification dans le secteur = 106 000)

Réassortisseur comme fonction	5%	100%
Réassortiment combiné	95 %1	
Avec une qualification	53 %	
Réassortisseur + vendeur	30 %	100%
Réassortisseur + caissier	16 %	
Avec min. deux qualifications	47 %	
Réassortisseur + vendeur + caissier	31 %	

Vendeur (nombre de titulaires de la qualification dans le secteur = 131 000)

Vendeur comme fonction	17%	100%
Vendeur combiné	83 %1	
Avec une qualification	28 %	
Vendeur + réassortisseur	17 %	100%
Réassortisseur + entretien	6 %	
Avec au moins deux qualifications	72 %	
Vendeur + réassortisseur + caissier	62 %	

Caissier (nombre de titulaires de la qualification dans le secteur = 113 000)

Caissier comme fonction	17%	100%
Caissier combiné	83 %	
Avec une qualification	57 %	
Caissier + vendeur	28 %	100%
Caissier + réassortisseur	26 %	
Avec min. deux qualifications	43 %	
Caissier + vendeur + réassortisseur	42 %	

Manager opérationnel (nombre de titulaires de la qualification dans le secteur = 37 000)

Manager opérationnel comme fonction	24%	100%
Manager opérationnel combiné	76 %	
Avec une qualification	79 %	
Manager opérationnel + vendeur	64 %	100%
Manager opérationnel + caissier	11 %	
Manager opérationnel + remplacement	9 %	
Avec min. deux qualifications	21 %	

Manager stratégique (nombre de titulaires de la qualification dans le secteur = 24 000)

Manager stratégique comme fonction	40%	100%
Manager stratégique combiné	60 %	
Avec une qualification	87 %	
Manager stratégique + vendeur	71 %	100%
Manager stratégique + caissier	16 %	
Avec min. deux qualifications	13 %	
Manager stratégique + vendeur + caissier	13 %	

Vendeur	Connu dès le départ		Méthode préférée			
	Stage	1 ^{er} job	Local de formation		Lieu de travail	
			École	Entreprise	Stage	Travail
1 (<=10 – le moins apprécié) 2 (<= 25) 3 (<=45) 4 (> 45 – le plus apprécié)						
Vd. 1. Pouvoir appliquer les différentes techniques de vente en fonction du client pour informer les clients et les convaincre		Oui	3	1	4	1
Vd. 2. Pouvoir accueillir les clients d'une manière chaleureuse, personnalisée et engageante	Oui	Oui	4	1	4	1
Vd. 3. Pouvoir prendre congé des clients d'une manière personnalisée	Oui	Oui	4	1	4	1
Vd. 4. Pouvoir détecter des clients suspects en vue de la prévention du vol		Oui	3	1	2	3
Vd. 5. Pouvoir intervenir auprès des clients suspects en vue de la prévention du vol		Oui	2	2	3	3
Vd. 6. Pouvoir indiquer les prix et corriger les indications incorrectes via la procédure interne		Oui	3	1	4	2
Vd. 7. Pouvoir appliquer le «visual merchandising»		Oui	3	1	4	2
Vd. 8. Agir en étant centré sur le client lors du service, de l'accueil et du service après-vente	Oui	Oui	3	1	4	1
Réassortisseur	Stage	1 ^{er} job	École	Entreprise	Stage	Travail
Ra. 1. Pouvoir appliquer différentes techniques de réassortiment en fonction de la rotation des produits disponibles	Oui		3	1	1	4
Ra. 2. Pouvoir réassortir différents produits en étant orienté vers le client	Oui	Oui	3	1	2	4
Ra. 3. Pouvoir entretenir les rayons et les garder propres		Oui	3	1	1	4
Ra. 4. Pouvoir aider de manière personnalisée les clients ayant des questions ou des plaintes en suivant la procédure interne		Oui	3	1	1	4
Ra. 5. Pouvoir indiquer les prix et corriger les indications incorrectes via la procédure interne			3	1	1	4
Ra. 6. Pouvoir réceptionner des produits			3	1	1	4
Ra. 7. Pouvoir gérer le flux de stocks (gestion du stock)		Oui	4	1	1	3
Ra. 8. Pouvoir compter les produits pour faire l'inventaire	Oui	Oui	3	1	1	4
Ra. 9. Pouvoir apposer les systèmes de sécurisation sur les produits	Oui	Oui	3	1	1	4
Caissier	Stage	1 ^{er} job	École	Entreprise	Stage	Travail
Ca. 1. Pouvoir s'occuper de la caisse en étant centré sur le client			3	1	2	4
Ca. 2. Pouvoir manutentionner rapidement les produits à la caisse (scanner les codes-barres, désactiver le système de sécurisation)			3	1	1	4
Ca. 3. Pouvoir informer le client de manière personnalisée sur les différentes possibilités de paiement		Oui	3	1	1	4
Ca. 4. Pouvoir appliquer correctement, rapidement et de manière personnalisée les différentes possibilités de paiement			3	1	1	4
Ca. 5. Pouvoir appliquer les systèmes de fidélisation du client et les réductions			2	1	1	4
Ca. 6. Pouvoir emballer rapidement et de manière attrayante divers produits		Oui	4	1	2	3
Ca. 7. Pouvoir traiter les plaintes et les questions des clients d'une manière aimable et patiente		Oui	4	1	1	3
Ca. 8. Ouvrir, clôturer et faire la caisse et pouvoir aménager et entretenir l'espace entourant la caisse			3	1	1	4
Ca. 9. Pouvoir réagir de manière appropriée aux tentatives de fraude (vol, «vol au rendez-moi»/vol à la caisse, agression, hold-up, etc.)			3	1	1	4

Manager stratégique	Stage	1 ^{er} job	École	Entreprise	Stage	Travail
Ms. 1. Pouvoir traduire la vision du magasin dans un plan stratégique et des objectifs et actions concrets (sur base annuelle)		Oui	2	2	2	4
Ms. 2. Pouvoir assumer la responsabilité finale des projets		Oui	3	1	2	4
Ms. 3. Pouvoir assumer la responsabilité finale de l'exécution des projets		Oui	3	2	2	3
Ms. 4. Pouvoir assumer la responsabilité finale des résultats		Oui	3	2	2	3
Ms. 5. Pouvoir évaluer les résultats		Oui	3	2	2	3
Ms. 6. Pouvoir élaborer et gérer un budget (politique financière)		Oui	4	2	1	2
Ms. 7. Pouvoir gérer l'organisation logistique (en bases mensuelle et annuelle)		Oui	3	2	1	3
Ms. 8. Pouvoir gérer le personnel (politique du personnel)		Oui	4	1	2	3
Ms. 9. Pouvoir rapporter par écrit aux diverses parties prenantes		Oui	4	1	3	2
Ms. 10. Pouvoir rapporter oralement aux diverses parties prenantes		Oui	3	1	2	3
Ms. 11. Pouvoir entretenir des relations avec les partenaires sociaux		Oui	1	2	4	3
Ms. 12. Pouvoir appliquer la législation liée aux activités (e.a. la législation en matière d'implantation)		Oui	4	1	2	1
Ms. 13. Assurer un environnement de travail sain et sûr		Oui	2	1	2	3
Ms. 14. Pouvoir mener une politique de prévention en vue de détecter et d'éviter la fraude interne et la fraude externe		Oui	3	1	2	3
Ms. 15. Pouvoir utiliser les principes du «visual merchandising» pour développer les projets et atteindre les objectifs		Oui	4	2	2	2
Manager opérationnel	Stage	1 ^{er} job	École	Entreprise	Stage	Travail
Mo. 1. Pouvoir organiser (élaborer et adapter les horaires, planifier les tâches)		Oui	2	1	3	3
Mo. 2. Pouvoir coacher, motiver et briefier l'équipe de collaborateurs		Oui	1	1	3	3
Mo. 3. Pouvoir détecter les problèmes et tensions entre les collaborateurs		Oui	2	2	3	3
Mo. 4. Pouvoir résoudre les problèmes et apaiser les tensions entre les collaborateurs		Oui	1	1	3	3
Mo. 5. Pouvoir transmettre avec enthousiasme les valeurs du magasin aux collaborateurs		Oui	1	2	4	3
Mo. 6. Pouvoir gérer le flux de stocks (en bases journalière et hebdomadaire)		Oui	2	2	3	3
Mo. 7. Pouvoir appliquer la législation et la réglementation liées aux activités		Oui	3	2	2	3
Mo. 8. Pouvoir rapporter aux managers stratégiques		Oui	3	1	3	3
Mo. 9. Pouvoir mener des contrôles en vue de détecter, signaler et éviter la fraude interne		Oui	1	2	1	4
Mo. 10. Pouvoir adapter la présentation des produits sur la base des connaissances des principes du visual merchandising		Oui	2	2	2	3

VI. Remerciements

Le Comité subrégional de l'Emploi et de la Formation de Tournai-Ath-Lessines remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la mise en place des animations et à l'édition de cette brochure.

Production : Comité subrégional de l'emploi et de la formation de Tournai-Ath-Lessines

Rédaction : Marc Myle sur base d'un projet mené par Tony Roupin

Traitement des données statistiques : Sandrina Gossart

Lecture: l'équipe du C.S.E.F.

C.S.E.F. de Tournai-Ath-Lessines

Rue Childéric 53 – 7500 Tournai

Tél. : 069/88 28 60 – Fax : 069/88 28 23

E-mail : csef@honet.be

Site internet du C.S.E.F. : <http://www.cseftournai-ath-lessines.be>

Passeport pour l'emploi : <http://www.petales.be>

