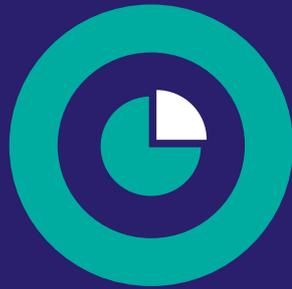


GRAND  
ANGLE



01

OCTOBRE 2017

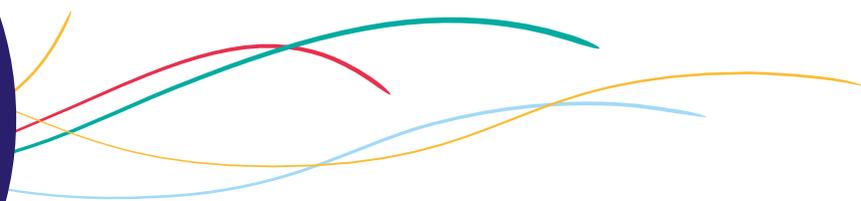
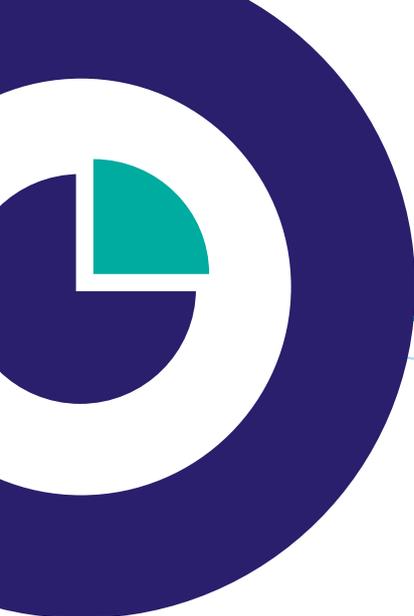
# Le commerce au prisme de la transition numérique

*Quelles nouvelles compétences  
pour sauvegarder son activité ?*



L'OBSERVATOIRE RÉGIONAL DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION DE LA RÉGION PROVENCE - ALPES - CÔTE D'AZUR

D E S S A V O I R S P O U R L ' A C T I O N



## ÉDITO

La transition numérique est un élément pouvant contribuer au maintien des activités commerciales du centre-ville de Marseille. Comment les commerçants se saisissent-ils du numérique ? Quels sont les enjeux pour eux ? Quelles conséquences sur leurs compétences et leur organisation du travail ? Quel soutien ont-ils de la part des politiques publiques ? Est-ce qu'ils s'en saisissent ? Et quelles sont les conséquences sur l'attractivité même du centre-ville de Marseille ?

Cette étude, mandatée par la Direccte UD 13, permet d'apporter des éléments de réponses à travers une enquête auprès des commerçants du centre-ville de Marseille. Elle a été également l'occasion de recueillir l'expertise d'acteurs institutionnels, économiques et associatifs sur la problématique de la transition numérique dans le secteur du commerce.

**Philippe Cottet**

Président de l'ORM

**Directeur de publication**

Philippe Cottet

**Réalisation**

Somoudom Inthavong

(chef de projet)

Lydie Chaintreuil

Adeline Petrovitch

**Conception graphique, PAO**

Gaël Martinez

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	4
<b>01. LA TRANSITION NUMÉRIQUE DANS LE SECTEUR DU COMMERCE :</b>	
<b>QUELLE DÉFINITION POUR QUELS ENJEUX ?</b> .....	7
1. Définition et problématique liée au e-commerce.....	7
2. Les dispositifs d'accompagnement des commerçants au numérique.....	9
<b>02. LA TRANSITION NUMÉRIQUE DANS LES COMMERCES DU CENTRE-VILLE DE MARSEILLE :</b>	
<b>ENTRE ENJEUX INDIVIDUELS ET ENJEUX COLLECTIFS</b> .....	15
1. Le numérique considéré comme une opportunité de développement du commerce.....	15
2. Des usages divers du numérique par les commerçants du centre-ville de Marseille.....	16
3. La nécessité de compétences, d'une organisation du travail et d'un accompagnement spécifiques.....	19
4. Le numérique n'est pas l'unique solution au développement des commerces du centre-ville de Marseille.....	20
<b>03. ZOOM SUR LE MÉTIER DE COURSIER/LIVREUR URBAIN</b> .....	22
1. La transition numérique dans le commerce, une opportunité d'emploi dans la logistique urbaine ?.....	22
2. Zoom sur le métier de « conducteurs et livreurs sur courte distance ».....	23
<b>DES PISTES D'ACTIONS</b> .....	26
<b>CONCLUSION</b> .....	27
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	28
<b>SITES INTERNET</b> .....	29
<b>LISTE DES SIGLES</b> .....	30



## INTRODUCTION

### Contexte et problématique

Le développement des entreprises commerciales œuvrant uniquement sur Internet (« pure players »), l'implantation de zones commerciales en périphérie des centres urbains, la possibilité donnée à ces zones d'ouvrir le dimanche... concourent à fragiliser des commerces de proximité « en dur » (« brick mortar ») qui n'ont pas ou peu intégré le numérique dans la gestion de leur activité.

Les petits commerces, souvent des indépendants, sont les plus touchés. Ils sont plus sensibles à la désertification des centres-villes qui a un impact direct sur la baisse de leur chiffre d'affaires. En découlent des problématiques d'emploi mais également des répercussions sur la qualité de vie en centre-ville (animation, offre de services aux personnes âgées, image de la ville, attractivité, sécurité...). À cela, s'ajoute la faible utilisation du numérique liée entre autres au manque de compétences en la matière, au coût financier, aux moyens humains indisponibles, au manque d'information sur les dispositifs d'accompagnement à la transition numérique.

En quoi dépasser les barrières de la numérisation peut-il devenir un levier de maintien voire de développement des activités commerçantes ? L'acquisition de nouvelles compétences numériques peut-elle permettre de surmonter les freins culturels et technologiques ?

Certains travaux (Agefos PME, 2016 ; CCIMP, 2017 ; CMAR, 2017 ; MDEM, 2016) révèlent que l'introduction du numérique dans le fonctionnement et l'activité des commerces de centre-ville peut produire des effets positifs sur :

- la visibilité de la structure (via un site Internet, un compte Facebook...);
- l'activité commerciale, par l'introduction de l'achat en ligne ;
- l'emploi (par exemple, les coursiers/livreurs urbains corollaires du e-commerce).

D'autres enquêtes ont été conduites afin d'identifier les raisons pour lesquelles les commerces de centre-ville de Marseille peinent à rentrer pleinement dans le monde du numérique et du digital. L'objectif étant de saisir les freins et notamment celui du changement culturel des dirigeants (par exemple sur Marseille par l'Agefos, la CCIMP).

Depuis ces dernières années, différentes études ont abordé ces thématiques au niveau régional et infrarégional. L'ORM, de par son rôle d'ensemblier et de producteur de connaissances, les a analysées et mutualisées dans le cadre de ses travaux pour venir en appui aux pouvoirs publics et apporter des éclairages sur des questions d'actualité majeures, telles que les métiers en tension, les métiers de demain, les besoins de formation, les enjeux emploi-formation sur les territoires, les évolutions à venir, les débouchés des formations, les dynamiques économiques en jeu.

L'Observatoire régional des métiers a été interpellé par la Direccte PACA (UD 13) dans le cadre de la plateforme ZMP (Plateforme d'appui aux mutations économiques et aux mobilités professionnelles de la métropole Aix-Marseille Provence) afin d'analyser l'appropriation et l'utilisation du numérique par les commerces de proximité du centre-ville de Marseille, d'identifier les leviers pour son développement dans une perspective de maintien voire de développement de l'activité économique locale.

Cette étude établit, dans un premier temps, une catégorisation des mesures d'accompagnement des entreprises vers le numérique qui permettra de voir comment ces mesures sont appréhendées par les commerçants via la réalisation d'une enquête de terrain. Dans un second temps, le

e-commerce sera étudié sous l'angle d'enjeux individuels (les commerçants) et collectifs (la Ville de Marseille). Un zoom sera réalisé sur le métier de coursier/livreur urbain, considérant qu'il peut être une conséquence, en termes de développement d'emplois, de l'impact de la transition numérique sur le commerce.

## MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Une démarche d'enquête auprès d'un panel de commerces a été réalisée pour appréhender les usages du numérique et les compétences mobilisées :

- Recherche documentaire sur les travaux existants sur la transition numérique/digitale des entreprises ; les métiers du e-commerce ; les ressources humaines et la logistique urbaine, la revitalisation des centres-villes.
- Recherche sur les principaux dispositifs d'accompagnement vers la transition numérique, catégorisation selon les porteurs et la nature de l'accompagnement.
- Réalisation d'une enquête auprès d'un panel de dix commerçants (habillement, restauration) du centre-ville de Marseille sur leur pratique du numérique ; l'impact du numérique sur leur activité ainsi que leurs besoins en compétences. Il s'agit également de saisir leurs connaissances et usages de dispositifs d'accompagnement.
- Analyse des emplois de la logistique urbaine, avec un zoom sur le métier de coursier/livreur urbain.



Source : ORM.

### Méthode d'enquête semi-directive

L'analyse s'appuie sur une approche qualitative à travers la mise en œuvre d'une démarche d'enquête semi-directive. Cette dernière est adaptée au cadre temporel et financier de l'étude. Il s'agit d'une étude exploratoire compte tenu du nombre de commerces rencontrés. Dix commerçants ont été interrogés autour de sujets tels que leurs usages du numérique et de la logistique urbaine, leur connaissance des dispositifs d'accompagnement et les effets du numérique sur leur activité.

### Panel de commerces à enquêter

Les activités des établissements rencontrés ont été définies à partir de la problématique de départ, à savoir le non-recours au numérique pour certains commerces alors qu'il est susceptible d'aider au développement économique. Compte tenu de la taille du panel, seuls deux secteurs d'activités parmi les plus emblématiques du centre-ville ont été choisis : l'habillement et la restauration, secteurs très présents dans le centre. Dix commerces de centre-ville situés entre le quartier de Noailles, Belsunce, la Canebière, rue Saint-Ferréol, rue Sainte et rue Paradis ont accepté la demande d'entretien. Ils s'inscrivent à part égale au sein de deux secteurs identifiés. Des associations de commerces de centre-ville ont facilité la prise de contact avec certains commerçants.

### **Secteur habillement**

Dans le panel d'enquêtés figurent trois magasins appartenant à une chaîne ou franchise. Les deux autres sont des indépendants. Ils existent depuis plus de cinq ans. Ils connaissent presque tous des situations financières difficiles. Ils doivent faire face à une rude concurrence, pas seulement avec les zones commerciales mais aussi entre quartiers et entre villes. L'un d'eux souhaite arrêter son activité. Tous ont moins de dix salariés. Bien qu'ils soient au cœur de la ville, certains commerces sont situés dans des rues peu passantes. Ils sont positionnés sur du moyen et haut de gamme. Ils ont pour la majorité une clientèle d'habitues.

### **Secteur restauration**

Les cinq restaurants rencontrés sont des indépendants. À part un établissement, tous existent depuis plus de cinq ans. Ils ne connaissent pas de difficultés financières comme dans l'habillement. Un d'entre eux a ouvert cette année un autre espace de restauration. Deux restaurants ont plus de dix salariés.

Les concepts marketing des restaurants enquêtés sont variés : restaurant familial, traditionnel, de renom, de quartier, « branché ». Les prix varient en fonction des plats, du cadre, du service, du quartier. Ils ont pour la majorité une clientèle d'habitues et de touristes.

### **Acteurs et personnes ressources rencontrés**

Des acteurs et personnes ressources ont été rencontrés afin de connaître les dispositifs d'accompagnement et les actions menées auprès des commerces de centre-ville. Il s'agit de :

- l'Agefos PME ;
- l'État ;
- la CCIMP ;
- la CMAR ;
- la MDEM ;
- la Région ;
- la Ville de Marseille ;
- des associations de commerçants (Commerces positifs, Terres de commerces).

Une distinction est observée en termes de besoins et d'usages, entre le secteur de l'habillement et le secteur de la restauration.

# 01

## LA TRANSITION NUMÉRIQUE DANS LE SECTEUR DU COMMERCE : QUELLE DÉFINITION POUR QUELS ENJEUX ?

### L'ESSENTIEL

- Une définition large du e-commerce qui comprend les transactions commerciales mais également l'information sur les produits ainsi que la fidélisation des clients.
- Le développement du e-commerce contribue au dynamisme économique des commerces.
- Des dispositifs d'accompagnement des commerçants à la transition numérique variés mais peu connus.

### 1. DÉFINITION ET PROBLÉMATIQUE LIÉE AU E-COMMERCE

La transition numérique modifie rapidement et en profondeur nos modes de vie et de fonctionnement. Toutes les activités économiques sont ou seront concernées par cette transition. Ces mutations représentent des opportunités de croissance mais impliquent des changements structurels forts au sein des entreprises. Les commerces ne sont pas exempts de ces transformations. La notion de commerce électronique (e-commerce) émerge et contribue à l'évolution de l'activité professionnelle d'un grand nombre d'entre eux.

Selon la définition de l'Insee, le e-commerce recouvre les activités de « transactions commerciales utilisant l'Internet ou d'autres réseaux informatiques comme l'échange de données informatisées et impliquant un changement de propriété du bien ou du service commandé. Les biens et les services font l'objet d'une commande déposée via ces réseaux, mais le paiement et la livraison ultime du bien ou du service peuvent être effectués par des méthodes traditionnelles. Ne sont pas considérées comme relevant du commerce électronique les commandes reçues par téléphone, par télécopieur et par le courrier électronique. Ces outils ne permettent pas une automatisation complète des transactions commerciales. Les transactions bancaires et financières ne relèvent pas du commerce électronique ».

Cette définition exclut cependant ce qui relève de :

- l'information sur les produits via un site vitrine sur Internet, un compte Facebook ou Instagram... ;
- les outils numériques pouvant être utilisés pour capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service.

Il semble important de prendre en compte ces derniers éléments afin de saisir clairement les pratiques des commerçants face au numérique. De fait, cette étude ne se limitera pas seulement au commerce tel que l'Insee le définit mais sera bien consacrée à l'ensemble des usages du numérique mis en œuvre par les commerçants du centre-ville de Marseille. Il peut



### Chiffres clés des commerces du centre-ville de Marseille

Plus de **4 500 commerces** en centre-ville pour un chiffre d'affaires de 760 millions d'euros

**14 000 commerces** sur Marseille

**38 000 emplois** dans le commerce à Marseille

**Plus d'un milliard d'euros** d'investissements privés depuis dix ans

Source : <http://economie.marseille.fr/le-commerce-du-centre-ville>, Agam 2016

être considéré comme un levier d'actions nouvelles permettant de faire connaître les produits, d'augmenter les ventes et de fidéliser les clients. La cohabitation avec les grands groupes commerciaux (Auchan, Amazon, Vente privée...) suppose une remise en cause de toute la politique commerciale des petits commerces (Barda, 2011). Et, loin d'être en concurrence avec les commerces de centre-ville, le e-commerce doit être approprié par ces derniers.

La croissance de l'emploi est disparate sur Marseille. Entre 2009 et 2014, la croissance de l'emploi salarié augmente de 1,6 % sur le 2<sup>e</sup> arrondissement et diminue de 7 % dans le centre-ville (1<sup>er</sup> arrondissement). Le centre-ville est plus économiquement et socialement fragile que la plupart des autres arrondissements de Marseille (Agam, 2016). Le recul du nombre de salariés a un impact sur le tissu commercial, sachant que 25 % des salariés de centre-ville déclarent faire leurs achats à proximité de leur lieu de travail. Face à ces constats, se pose la question du positionnement économique du centre-ville. Comment redynamiser ce territoire et comment le rendre plus attractif ?

## LES TRAVAUX DES AUTRES OREF (OBSERVATOIRES RÉGIONAUX EMPLOI-FORMATION) SUR LE E-COMMERCE

### OREF Île-de-France (Défi métiers)

« Les métiers du e-commerce », 2017

Le e-commerce représente l'équivalent de 112 000 emplois en France. Le e-commerce affiche une hausse de son chiffre d'affaires, quand d'autres secteurs subissent encore la crise. En Île-de-France, la densité du commerce et la forte proportion d'internautes dynamisent l'activité.

L'Île-de-France est un territoire plus « branché » que la moyenne des autres régions françaises et faisant plus d'achats en ligne. Sur le plan économique, l'Île-de-France est caractérisée par une forte densité d'entreprises technologiques (groupes internationaux, PME, start-up) et possède plusieurs pôles de compétitivité de réputation internationale dans le domaine des nouvelles technologies, tel Cap Digital. La région est également un territoire où le commerce et les services sont très présents.

Certains secteurs d'activités franciliens sont fortement concurrencés par le e-commerce et voient leur activité décliner. C'est le cas notamment du secteur culture/loisirs ou celui de l'habitat, dont le nombre de commerces physiques recule respectivement de 12 % et 21 % depuis dix ans dans la métropole. Dans le même temps, le secteur des agences de voyages a connu une hausse de plus de 11 % sur la même période, alors qu'il constitue l'une des demandes les plus fortes sur Internet. De même, l'engouement pour les services de livraison de repas à domicile ne semble pas faire reculer la fréquentation des restaurants franciliens.

Selon une enquête Fevad (Fédération des entreprises de e-commerce et de vente à distance)/LSA, en France, 57 % des sites leaders ont vu leurs effectifs augmenter au cours de l'année 2015. Une entreprise commerciale sur deux prévoit également une augmentation en 2016. La vente de produits et services en ligne génère aussi des emplois indirects, en particulier dans le domaine de la logistique.

### OREF Corse (Corse compétences)

« Les comportements des entreprises corses face au e-commerce », 2015

Selon l'étude de Corse compétences, plus de la moitié des entreprises corses (57 %) n'est pas présente sur le Net. Seules 41 % des entreprises enquêtées déclarent disposer d'un site web dédié voire d'une page Facebook (5 %). En termes de commercialisation, parmi les répondants, les entreprises qui pratiquent la vente en ligne représentent un faible pourcentage et sont fortement représentées par le secteur de l'hébergement-restauration. Pour ces entreprises qui ont décidé d'investir dans la mise à disposition de services de commandes en ligne, le e-commerce apparaît comme un enjeu majeur puisqu'il permet d'attirer des clients du monde entier et contribue ainsi au dynamisme du tissu économique de l'île.

Toutefois, dans ce domaine, la concurrence est particulièrement rude et cela exige des services de qualité et un renouvellement des prestations proposées régulier pour espérer fidéliser sa clientèle mais aussi attirer de nouveaux adeptes. Cela nécessite donc une expertise, des outils et du temps que n'ont pas forcément les dirigeants notamment dans les petites structures. Dans ce contexte, une alternative pourrait être la mutualisation des moyens avec d'autres entreprises afin de réduire les coûts de mise en place des ventes et d'apporter des solutions aux problématiques liées à la logistique. D'autres perspectives de développement apparaissent avec le e-commerce entre entreprises (B2B). Encore peu usité en France, ce mode d'approvisionnement affiche de fait de grandes marges de progression.

## 2. LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES COMMERÇANTS AU NUMÉRIQUE

Afin d'accompagner les commerçants, et particulièrement les indépendants, dans la transition numérique, des dispositifs d'accompagnement ont été mis en place par différentes institutions. L'objectif est de comprendre les actions en place pour appréhender au mieux l'usage qu'en ont les commerçants interrogés. Cette liste, non exhaustive, reprend les principaux dispositifs.

### CATÉGORISATION DES MESURES SELON LES ACTEURS

Aides/actions Dispositifs	Subventions, aides financières	Sensibilisations, informations	Diagnostics	Formations
État (Fisac)	•	•		
Région (Orfec, Orfea)	•	•		
CCIMP	•	•	•	•
CMAR	•	•	•	•
OPCA Agefos		•	•	•

Source : ORM, 2017.



## LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE MARSEILLE PROVENCE (CCIMP)

### Objet et contexte du dispositif

La CCIMP accompagne le commerçant pour une meilleure adaptation de son activité face aux mutations économiques, culturelles et technologiques : « digitaliser son commerce, professionnaliser son fonctionnement, innover sur le concept, sont les vrais défis qui se présentent aux commerçants » (site CCIMP).

### Actions pour le développement de l'activité

- **Le site « Bou'tic tour »** promeut les nouvelles technologies auprès des commerçants. Plusieurs lieux de rencontre existent en région pour présenter des produits numériques dans le commerce :
  - étagères intelligentes informant sur les gammes des produits en stock grâce à une lampe led et un smartphone ;
  - écran de reconnaissance faciale qui diffuse des publicités en fonction du profil des clients ;
  - code QR (type de code-barres) ;
  - page Google adresse (site Internet gratuit) ;
  - site Internet ;
  - page Facebook ;
  - site de vente en ligne.

Cela permet de se familiariser aux technologies du numérique, de connaître les bonnes pratiques, d'être en interaction avec le client, de dynamiser les ventes. Plus de 1 000 visites ont eu lieu.

- Développement de réseaux sociaux.
- **Orfec.** La Région propose ce dispositif pilote en faveur des entreprises commerciales, qui est porté par la CCIR (cf. dispositif de la Région page suivante).
- **Opération pilote « Digishop »** en phase de lancement. C'est un programme d'accompagnement individuel et collectif des commerces vers le numérique. Il est conduit sur dix mois auprès de 13 commerces sur le périmètre d'Aix-Marseille Provence. Il a pour objectif, entre autres, de rendre autonome le commerçant en matière d'usage des outils digitaux et de lui montrer les bénéfices qu'il peut en tirer.

*Source : CCIMP 2017, présentation des actions à la Direccte et entretiens.*



## LA RÉGION PACA

### Objet et contexte du dispositif

#### Le projet régional Orfec (Opérations régionales en faveur des entreprises commerciales)

Ce projet repose sur un accompagnement individualisé et collectif, destiné à accompagner les entreprises pour leur transition numérique dans l'ensemble des domaines (gestion, commercial, marketing, financier, ressources humaines, etc.). Cet accompagnement comprend à la fois des formations collectives, un accompagnement individualisé sur site et des aides directes pour financer les investissements ou les actions de commercialisation identifiées comme prioritaires. Ce projet est porté par la CCIMP.

### Actions pour le développement de l'activité

Le projet Orfec permet d'apporter aux entreprises :

- une évaluation préalable globale et /ou thématique de leur situation ;
- des échanges d'expérience avec d'autres entreprises commerciales, à l'occasion de formations thématiques courtes et pratiques ;

- un accompagnement individualisé réalisé au sein même de l'entreprise par un consultant expert, pour un regard extérieur et une mise en œuvre personnalisée des méthodes et savoirs acquis en formation ;
- une aide financière directe de la Région en fin d'opération, ce qui permettra de traduire concrètement par des investissements les besoins identifiés par le chef d'entreprise avec son consultant (AMI - aide à la modernisation par l'investissement).

Source : Rapport du président du Conseil régional, assemblée plénière du 16 décembre 2016, proposition 34.



## L'ÉTAT

### Objet et contexte du dispositif

#### Le Fisac (Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce)

Créé par la loi n° 89-1008 du 31 décembre 1989 relative au développement des entreprises commerciales et artisanales et à l'amélioration de leur environnement économique, juridique et social, le Fonds d'intervention pour la sauvegarde de l'artisanat et du commerce a pour vocation de répondre aux menaces pesant sur l'existence des services artisanaux et commerciaux de proximité dans des zones rurales ou urbaines fragilisées par les évolutions économiques et sociales.

#### Actions pour le développement de l'activité

Le Fisac a pour objectif d'accompagner la modernisation des commerces de proximité. Les subventions accordées permettent par exemple, aux porteurs de projets de réaliser des travaux de valorisation des commerces (devantures, aménagements intérieurs...). Elles peuvent soutenir des événements commerciaux, des initiatives de type service de livraison « Vélocyto » pour les sept premiers arrondissements de Marseille. Dans ce cadre, le numérique vient en renfort des communes pour développer l'attractivité des commerces locaux et donc des centres-villes. Dans ce sens le Fisac peut contribuer à sa manière à la transition numérique des commerces.

*Précisions sur le décret n° 2015-542 du 15 mai 2015 pris pour l'application de l'article L.750-1-1 du code de commerce.* Le nouveau dispositif « territorial » s'organise désormais autour de deux catégories d'opérations territoriales éligibles dont l'existence est maintenue :

- les opérations collectives qui concernent les entreprises commerciales, artisanales et de services de proximité installées dans les pays, dans les groupements de communes rurales, ainsi que dans les centres-villes et dans les quartiers des communes de plus de 3 000 habitants ;
- les opérations individuelles en milieu rural qui concernent les entreprises de proximité ayant pour projet soit de s'implanter soit de se moderniser dans les centres-bourgs des communes dont la population est inférieure à 3 000 habitants.

Le décret détaille la liste des porteurs de projets éligibles : sont concernés les communes, les organismes de coopération intercommunale, les CCI, les CMA, les sociétés d'économie mixte et, pour les opérations individuelles, les entreprises de proximité.

Il définit les principales dépenses éligibles : les opérations collectives combinent des dépenses d'investissement ciblées sur les activités commerciales, artisanales et de services (modernisation, accessibilité et sécurisation des entreprises, halles et marchés, signalétique commerciale...)

et des dépenses de fonctionnement (conseil, diagnostic, audit, étude d'évaluation, animation, communication et promotion commerciale...).

En ce qui concerne les opérations individuelles, sont éligibles les dépenses d'investissement destinées à permettre la création ou la modernisation des entreprises (aménagement, sécurisation et accessibilité des locaux, équipements professionnels, acquisition ou construction de locaux si le maître d'ouvrage est public).

Source : Direction générale des entreprises (DGE).



## CHAMBRE DES MÉTIERS DE L'ARTISANAT DE RÉGION PACA (CMAR PACA)

### Objet et contexte du dispositif

La CMAR regroupe 130 000 entreprises en région, soit 33 % de l'économie régionale. 50 % de ces entreprises sont unipersonnelles.

Dans ces conditions, l'enjeu essentiel est de faire prendre conscience aux professionnels responsables d'entreprise de l'impact du numérique sur leurs activités et de les aider à s'adapter en fonction de leurs besoins propres. Le chef d'entreprise artisanale qui est en charge d'une démarche stratégique globale doit pouvoir définir dans quelle mesure l'outil numérique va y contribuer.

### Actions pour le développement de l'activité

La première étape est de bien définir les fondamentaux de cette transformation numérique pour avoir un accompagnement adapté : acculturation au numérique, prisme « client » ou « production » pour l'introduction de nouvelles technologies, mise en relation avec les plateformes partenaires du numérique, rencontres avec des *fab labs* (laboratoires de fabrication) pour travailler de façon collaborative...

La transformation numérique peut aussi être le fait de partenaires comme l'expert-comptable ou les centres de formation des apprentis, vecteurs d'introduction des nouvelles technologies...

La CMAR s'interroge sur la transition numérique de l'artisanat et l'adaptation de son offre de service dans ce domaine. Il existe un groupe de travail « prospective et transition numérique » en région et au plan national. La CMAR fait le constat que peu d'artisans ont une perception des enjeux du numérique.

Un outil de diagnostic d'approche globale de l'entreprise, le « DEAR » (diagnostic des entreprises artisanales régionales), est proposé par la CMAR.

Cette prestation consiste à faire prendre conscience au chef d'entreprise de son niveau de pilotage de sa structure. Le DEAR se fait à partir des facteurs de réussite d'une entreprise. L'intervenant et le chef d'entreprise regardent ensemble des indicateurs de résultat d'activité. Ce support à l'entretien permet d'approcher le ressenti du chef d'entreprise.

L'objectif est de connaître l'intention pratique d'action du chef d'entreprise. Pour ce faire, 90 agents habilités en région prospectent et mènent des entretiens gratuits auprès des artisans. 2 000 entreprises sont visitées chaque année.

De cette action, la CMAR tire des éléments tendanciels. Pour autant, elle ne va pas jusqu'à observer les pratiques numériques et les capacités à utiliser cet outil.

### Un besoin d'observation

Qu'est-ce que le numérique va changer dans les métiers de l'artisanat ? Quelles compétences développer ? Les organisations professionnelles, les syndicats dans l'artisanat se sont emparés de cette question. Praxibat (dispositif de formation de l'Ademe) est un outil de formation aux techniques de l'efficacité énergétique des bâtiments.

### Les dispositifs d'accompagnement

La question de départ est : « Comment j'y vais ? » Le directeur de l'ingénierie de l'offre distingue deux dimensions : l'utilisation des réseaux sociaux comme Facebook, et sa traduction professionnelle. L'introduction des NTIC dans les TPE se raisonne globalement (approche technique, commerciale, administrative...)

La **gamme Orfea** (Opérations régionales en faveur des entreprises artisanales), qui développe plusieurs opérations collectives dont Cpea Initiative (Cycle d'amélioration de la performance des entreprises artisanales) pour permettre aux TPE de prendre leur envol, Cpea Action, Cpea Développement... pour répondre à des besoins et à des problématiques spécifiques. La gamme est évolutive. « Ça commence par un DEAR suite à une rencontre dans les *fab labs*. » Ces opérations collectives permettent d'apporter aux entreprises une évaluation globale, des formations, un accompagnement individualisé, une aide financière directe (Ami - aide à la commercialisation).

Les agents des CMA jouent un rôle important. Ils construisent un plan d'action, accompagnent vers la formation, réalisent des diagnostics. Ils informent, mettent en réseau, suivent les opérations...

Un produit spécifique « Cpea Numérique » serait à développer selon le directeur de l'ingénierie de l'offre.

Source : site Internet, présentation d'études et entretien.



## ASSOCIATION POUR LA GESTION DE LA FORMATION DES SALARIÉS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES PACA (AGEFOS PME)

### Objet et contexte du dispositif

L'Agefos PME regroupe 25 000 entreprises en région. Depuis ces dernières années, de nombreuses études ont été menées pour connaître les besoins des entreprises dans le domaine du numérique et leur « degré de maturité numérique ». Force est de constater la faible connaissance des chefs d'entreprise concernant les potentialités du numérique, ainsi que l'absence de démarche en faveur de l'introduction de ces nouvelles technologies. D'où l'élaboration des outils Atout numérique (2015) puis Smart PME (2017).

### Actions pour le développement de l'activité

#### • Atout numérique

Agefos PME PACA a construit une démarche intitulée « Atout numérique » pour faciliter la prise en compte du numérique dans les pratiques des entreprises. En effet, pour les entreprises cette notion est relativement floue et souvent « parasitée » par les usages non professionnels des technologies rencontrées. Il paraît important de fixer une définition simple et compréhensible afin de mieux répondre aux besoins des entreprises sur ce sujet.

## Démarche

a) Un pré-diagnostic en ligne est orienté sur 4 axes est réalisé par les conseillers Agefos :

- la présence sur Internet et la visibilité de l'entreprise ;
- la gestion de la relation client, la fidélisation et la communication ;
- les nouvelles manières de travailler avec des outils collaboratifs ;
- les outils de développement commercial.

b) Ce questionnaire en ligne permet de rendre visible le positionnement et la maturité de l'entreprise par rapport au numérique. À partir de là, des pistes d'actions et prestations peuvent être proposées.

Parmi les 200 entreprises ayant répondu au questionnaire, il y a eu 38 demandes de diagnostic, dont 19 ont démarré (deux tiers de TPE dans le service après-vente et le commerce de détail).

c) Cela a permis de construire un plan d'actions autour du développement commercial, de l'emploi, du digital. Ce plan d'actions interroge la réorganisation de l'entreprise dans son ensemble avec des évolutions de postes de travail.

En 2017, le pré-diagnostic est élargi aux entreprises de plus de 50 salariés (diagnostic de trois à dix jours par un consultant – cinq jours en moyenne – financés par la Direccte et le FPSPP [Fond de sécurisation des parcours professionnels] et accompagnement Agefos).

Le plan d'actions issu du diagnostic détermine plusieurs priorités en matière de numérique :

- achat direct (matériel...);
- achat indirect (logiciel...);
- emploi (recrutement, contrat de professionnalisation...);
- formation (plan de formation, FPSPP – actions collectives...);
- RH.

### • Smart PME

Ce dispositif vient compléter Atout numérique quelques années après.

Start : information, promotion, sensibilisation, enjeu (conférences sur le numérique auprès de toutes les entreprises).

Deux types d'action se distinguent selon la taille de l'entreprise.

- Smart 1 (accompagnement – 50 salariés) : Atout numérique, six champs d'intervention avec un pré-diagnostic de 15 minutes. Si l'entreprise est intéressée, une prestation plus importante est développée.
- Smart 2 (accompagnement + 50 salariés) : formation individuelle de dirigeants (aide au plan de formation, mise en œuvre d'un plan paritaire, financement FPSPP).

*Source : présentation d'études et entretien.*

Les porteurs de projet interrogés peuvent être critiques sur l'efficacité des dispositifs. Ils pensent qu'il leur manque des connaissances précises sur les besoins en termes de développement du numérique des commerçants pour pouvoir mettre en place des actions personnalisées. Les dispositifs manquent, selon eux, d'une vision plus globale faisant du lien entre le e-commerce et la rénovation du centre-ville de Marseille. Des actions collectives pourraient être mises en place, comme par exemple des logiques de livraison ou d'achat groupé.

Pour certains, les commerçants ne saisissent pas suffisamment les enjeux du numérique pour leur activité et les actions doivent aller, selon eux, dans cette prise de conscience.

# 02

## LA TRANSITION NUMÉRIQUE DANS LES COMMERCES DU CENTRE-VILLE DE MARSEILLE : ENTRE ENJEUX INDIVIDUELS ET ENJEUX COLLECTIFS

### L'ESSENTIEL

- Le numérique est susceptible de concourir au maintien de l'activité des commerçants du centre-ville.
- Les dispositifs d'accompagnement vers la transition numérique portés par différents acteurs (chambres consulaires, OPCA, État, Région...) restent peu connus et peu utilisés par les professionnels.
- L'engagement dans la transition numérique est variable selon l'usage personnel qu'ont les commerçants des outils numériques et selon qu'il s'agit d'un commerce de l'habillement ou de la restauration.
- L'introduction du numérique demande des compétences individuelles et une organisation du travail, ainsi que des compétences collectives.
- La transition numérique est nécessaire mais elle n'est pas suffisante pour le maintien de l'activité en centre-ville.

L'enquête menée a pour objectif de comprendre le processus d'appropriation du numérique, les besoins en compétences au sein des établissements et les freins éventuels face au développement du numérique.

### 1. LE NUMÉRIQUE CONSIDÉRÉ COMME UNE OPPORTUNITÉ DE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE

Le numérique est considéré comme une aubaine pour les commerçants interrogés – dans l'habillement comme dans la restauration – et se traduit par une augmentation de leur chiffre d'affaire.

Dans l'habillement comme dans la restauration, les commerçants utilisent avant tout le site Internet comme une « vitrine » permettant de présenter les produits. Une enquêtée déclare voir arriver dans son magasin de nouvelles clientes depuis qu'elle possède un site. Et lorsque le site est utilisé également comme « catalogue » avec la possibilité de réserver un article, les commerçants se rendent compte que le chiffre d'affaires augmente. Une autre enquêtée constate que la plupart des clients qui commandent sur internet et se font livrer en magasin achètent un autre article en boutique lors de leur passage. Dans une des boutiques enquêtées, le e-shop est essentiel aussi parce qu'il s'agit de la seule boutique d'une marque de vêtement dans tout le Sud-Est. Les clients n'hésitent pas à faire le déplacement uniquement pour faire leurs achats dans cette boutique.

Cependant, pour certains et notamment les magasins d'habillement, le e-commerce a ses limites. Selon l'une des enquêtées, beaucoup de clientes viennent au magasin pour essayer des vêtements qu'elles commandent ensuite sur Internet où elles bénéficient de réductions : « *Ces ventes ne viennent pas augmenter le chiffre d'affaires de la boutique !* » (Responsable d'un magasin d'habillement faisant partie d'une chaîne.)

Une créatrice indépendante dit être déçue par la vente en ligne en dehors des soldes. Une baisse des ventes est observée depuis deux ans, liée selon elle au phénomène des soldes et des remises permanentes. Avec le e-commerce, les clients ont adopté de nouvelles pratiques d'achat, principalement axées sur les prix : « *Le revers du e-commerce est qu'aujourd'hui se sont développés de nouveaux modes de consommation. Les clients attendent les réductions... Il faut en permanence renouveler le site avec de nouvelles collections. Cela demande de faire appel aux compétences d'un photographe, de posséder un studio photo...* »

La problématique de la transition numérique s'accompagne d'une stratégie marketing et commerciale adaptée. Cela demande d'avoir une approche globale et intégrée du numérique dans le commerce.

Par ailleurs, l'enquête montre également qu'il n'y a pas de freins culturels ou technologiques très marqués chez les commerçants, mais plutôt un besoin d'accompagnement. Pour un responsable de la CCIMP, « *il faut d'abord partir de l'humain et pas de la technique, comprendre la vision qu'a le commerçant du numérique* ». Il en est de même concernant le développement de la livraison à domicile. Quelques commerçants y ont déjà recours et les autres souhaiteraient développer cette activité à l'avenir. Ils utilisent alors les services de la Poste, Chronopost ou effectuent eux-mêmes la livraison sur le « dernier kilomètre ». Ils considèrent que cette activité est contraignante, car elle implique d'aller à la Poste pendant les heures d'ouverture et donc de s'absenter voire de fermer la boutique pendant ce temps. Ils regrettent qu'il n'y ait pas de service commun entre les commerçants qui puissent les aider à effectuer les livraisons.

Selon Barda (2011), les consommateurs de demain ne connaîtront pas cette dichotomie entre l'achat en ligne et l'achat en magasin. Ils prendront les bons côtés du e-commerce – la recherche facilitée, le gain de temps, le fait de pouvoir commander 24 heures sur 24, les avis clients... – « *et de l'achat de proximité dont la dimension humaine et physique restera primordiale : le contact avec un vendeur, la possibilité de voir les détails d'un produit, l'immédiateté de la possession, la scénarisation de l'offre et du parcours client... Le commerce de demain permettra naturellement à un acheteur de rechercher un produit sur un support digital, de décider s'il veut l'acheter en magasin ou en ligne, à partir d'un terminal fixe ou portable, de se le faire livrer ou le retirer dans un magasin près de chez lui, bénéficier d'un SAV près de chez lui ou aller le retirer dans un point relais, un point de vente ou chez un particulier. Le e-commerce sera une expérience d'achat totalement intégrée à la vie réelle* ».

## 2. DES USAGES DIVERS DU NUMÉRIQUE PAR LES COMMERÇANTS DU CENTRE-VILLE DE MARSEILLE

À l'exception d'un restaurateur, les professionnels rencontrés possèdent, *a minima*, un site Internet de leur commerce. Les chaînes et franchises ont, de par leur statut, assez tôt bénéficié des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

L'appétence et les usages personnels (hors monde professionnel) des commerçants pour l'informatique et les réseaux sociaux sont alors mobilisés et vont influencer sur l'usage même qu'ils en ont au profit de leur commerce.

La problématique de la transition numérique s'accompagne d'une stratégie marketing et commerciale adaptée.

Le degré de maturité face au numérique n'est pas homogène dans la population enquêtée. Ainsi, trois idéaux-types se distinguent, allant des plus éloignés du numérique aux plus aguerris.

## 2.1. DES COMMERÇANTS PEU ENGAGÉS DANS LA TRANSITION NUMÉRIQUE

Il s'agit des commerces avec peu de moyens financiers et humains et aux plannings surchargés. Ils sont indépendants, autonomes et autodidactes dans leur approche du numérique. Ils évoquent un sentiment d'isolement face à ces questions, peu informés, ne sachant pas vers qui aller se renseigner concrètement.

Leur intérêt personnel pour le numérique est alors faible. Certains ne souhaitent pas du tout intégrer le numérique dans leur fonctionnement – par exemple parce qu'ils sont proches de la retraite –, d'autres se sentent simplement incompetents en la matière. N'ayant par ailleurs aucun usage du numérique dans leur vie personnelle, ils n'ont pas « l'initiative » d'un usage professionnel. Pour autant, ils pensent que le numérique pourrait les aider dans le développement de leur activité et sont conscients de l'impact et de l'importance du numérique dans la société actuelle.

Seul un recours à une aide extérieure (formation, médiateur...) pourrait leur permettre d'amorcer une transition numérique. Les commerçants sont dans une situation de « fracture numérique ». Un travail en profondeur et individualisé par le biais d'un médiateur numérique apporterait des réponses à leur situation afin d'atteindre un premier niveau de connaissance des apports et des utilisations du numérique.

## 2.2. DES COMMERÇANTS EN COURS DE MATURATION FACE À LA TRANSITION DU NUMÉRIQUE

L'outil numérique semble tenir une certaine place dans la stratégie commerciale de ces professionnels mais celle-ci reste à développer. Le souhait d'entrer dans le numérique est généralement suscité par l'entourage professionnel (les employés ou les commerçants voisins) ou personnel. D'après les enquêtés, l'outil numérique permet une mise en visibilité de leur établissement et une information sur le lieu, les horaires, les nouveautés, les services... Si le premier niveau de visibilité est réalisé, la démarche pour atteindre une utilisation optimale des outils numériques est à développer.

Dans de nombreux cas, les sites ne sont ni actualisés ni animés, ce qui peut desservir le commerce dans la mesure où ils sont considérés comme inactifs par les clients internautes. Ils ne permettent pas de collecter des données sur les clients : « *Le site est juste une vitrine pour communiquer, je ne sais pas l'animer, je n'ai pas le temps... En revanche, tous les employés savent utiliser les tableaux pour la gestion de l'activité (stock, achat, comptabilité, caisse...* » (Gérante de restaurant indépendant.)

Pour les restaurateurs, les réseaux sociaux servent à diffuser le menu du jour, ce qui leur paraît essentiel pour améliorer leur visibilité et susciter une envie. Il semble qu'effectivement les clients l'utilisent pour s'informer du plat du jour et ainsi effectuer leur réservation.

Ils voient un réel intérêt au numérique, ils ont certaines notions et des vellétés pour le numérique. L'usage du numérique n'est cependant pas très cadré. « *Je crois que les cuisiniers diffusent de temps en temps des photos des plats sur Instagram...* » (Restauratrice indépendante.) L'usage du numérique dépend du temps ainsi que des ressources humaines disponibles.

Avoir un site ou un compte sur un réseau social est efficace si celui-ci « existe » et connaît une diffusion dynamique de son contenu.

Les réseaux sociaux sont aussi une manière de « contrôler » leur notoriété au travers des commentaires des clients. Pour l'une des enquêtés, les commentaires – bons comme mauvais – sont relayés auprès des employés afin de prendre en compte les avis des clients et ainsi « performer » l'équipe. La mise en place d'outils numériques est certes une étape à franchir pour ces commerçants, mais la complexité se joue dans l'alimentation et la gestion de ces outils. En effet, avoir un site ou un compte sur un réseau social est efficace si celui-ci « existe » et connaît une diffusion dynamique de son contenu. Un indépendant dans l'habillement souligne très bien ces difficultés en évoquant qu'il publie sur Facebook tous les trois mois et que son site, ouvert depuis deux ans, n'a jamais été mis à jour. Il avoue ne pas réussir à trouver du temps à consacrer à ce suivi. Certains rencontrent des difficultés à gérer la période de mutation technologique. Ainsi une créatrice qui souhaite aller vers le tout-numérique doit faire face à une situation hybride de gestion à la fois manuelle et numérique de son fichier clients.

Pour les professionnels qui sont dans une dynamique réelle d'appropriation des outils numériques, apparaît la nécessité de les aider à dépasser le stade du « bricolage » et à faire aboutir leur projet de développement du numérique (conseil, accompagnement) et, *in fine*, leur projet de développement de leur activité.

### 2.3. DES PROFESSIONNELS BIEN ENGAGÉS DANS LA TRANSITION NUMÉRIQUE ET PROACTIFS

Ils possèdent une stratégie bien définie du numérique. Pour ces professionnels, l'utilisation du numérique est primordiale, notamment dans le marketing, dans la gestion de la fidélité des clients et dans la vente sur Internet. Certaines fois, ce sont des webmasters (en interne ou externe) qui gèrent la diffusion d'informations ainsi que la boutique en ligne. Cela est surtout le cas pour les commerçants de l'habillement qui sont en réseau (chaînes, franchises). Les nouvelles collections sont alors systématiquement diffusées via Facebook, Instagram, Pinterest et autres réseaux sociaux. Les employés utilisent aussi le site Internet pour communiquer avec le siège et gérer les stocks.

L'outil numérique est naturellement développé, dans le cadre de l'activité de l'établissement, pour la gestion et le marketing : « *C'est un outil indispensable de communication.* » (Directrice restaurant indépendant.)

Les réseaux sociaux permettent de publier des images, des photos, des vidéos, d'échanger des messages... et ainsi d'avoir une meilleure connaissance de la clientèle.

Pour une des boutiques, le site Internet permet de visualiser et commander des vêtements dits « classiques » ainsi que des « outlets » renvoyés par les différents magasins (gérés par un dépôt). Le site permet également de prendre des rendez-vous en magasin pour l'essayage de tenues spécifiques (ex : habits de cérémonie).

Ces commerces pratiquent la livraison en boutique et à domicile. Les retours d'achat sur Internet peuvent également se faire en magasin. Une part importante de l'emploi du temps est consacrée à la gestion des stocks et des commandes sur Internet. Le temps consacré au numérique est « comptabilisé » dans leur temps de travail et intégré dans le fonctionnement du commerce.

En général, une personne voire une équipe est dédiée à ces questions, les salariés des magasins n'ayant alors que peu d'autonomie sur l'outil numérique.

Pour ces professionnels qui ont déjà mis en place des outils numériques, il est important d'être en veille afin de suivre les évolutions rapides que connaissent ces outils pour toujours avoir une longueur d'avance.

### 3. LA NÉCESSITÉ DE COMPÉTENCES, D'UNE ORGANISATION DU TRAVAIL ET D'UN ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUES

#### 3.1. L'INTRODUCTION DU NUMÉRIQUE QUESTIONNE LES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES À DÉVELOPPER AINSI QUE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Selon une créatrice indépendante dans l'habillement, il est nécessaire de repenser en permanence le site et de le rendre plus vivant. Elle prévoit à cet égard de suivre une formation sur l'animation du site.

Concernant les responsables de magasins de chaîne ou franchises, une équipe est dédiée aux questions du numérique au siège social, ils n'ont donc pas besoin de compétences très pointues. En cas de difficultés, ils ont recours à des personnes compétentes en interne et mobilisées sur ce sujet. Les commerçants indépendants, quant à eux, mobilisent davantage leurs compétences personnelles en la matière, voire celles de leur entourage privé. Ainsi, une enquêtée demande à son conjoint de créer un site Internet pour son restaurant.

Dans l'ensemble, les commerçants connaissent très peu les dispositifs d'accompagnement au numérique. Certains sont tout à fait disposés à suivre des formations (courtes !). Une gérante d'établissement reçoit des informations par mail de la CCI, qu'elle souhaitait solliciter pour une formation sur les réseaux sociaux, mais elle a finalement vu avec son OPCA. Elle envisage de suivre cette formation car, malgré le peu d'intérêt qu'elle porte aux réseaux sociaux, elle pense que c'est important pour son commerce.

Les chaînes gèrent la formation des salariés en interne. Leurs directeurs de magasins font partie des profils les plus avancés dans la transition numérique.

Certains indépendants ont externalisé la gestion de site, réseaux sociaux, etc., et ne souhaitent pas particulièrement se former. Outre la question du manque de compétences, celle du manque de temps à consacrer à ces questions revient de manière récurrente.

#### 3.2. LE RÔLE CENTRAL DES ASSOCIATIONS : RENFORCER LES COMPÉTENCES COLLECTIVES EN MUTUALISANT LES EFFORTS

La transformation numérique est nécessaire mais pas suffisante pour le maintien de l'activité économique en centre-ville. Il ressort des entretiens que l'action collective doit aussi être renforcée. Elle est fondée sur le développement de projets communs et le « savoir travailler ensemble ». Les associations jouent un rôle essentiel de porteur de projets et d'interlocuteur avec les autres acteurs comme la Ville ou l'État pour éviter que les commerces soient isolés. Pour surmonter les problèmes évoqués et maintenir leurs activités, des associations de commerçants (Terres de commerces, Commerces positifs, Association rue Grignan, Fédération des commerces de centre-ville...) ont mis en œuvre de nombreuses actions (la Grande Braderie...). La mobilisation des commerçants reste cependant problématique aux dires des associations, les actions devant être très concrètes et ciblées si elles veulent sensibiliser les commerçants.

*Les commerçants indépendants, quant à eux, mobilisent davantage leurs compétences personnelles en la matière, voire celles de leur entourage privé.*



Il est nécessaire de développer la motivation de l'ensemble des acteurs. Cela demande de réunir des compétences collectives pour rendre plus efficaces des actions menées. Le commerçant a besoin de soutien pour s'engager correctement et sereinement dans la transition numérique. En France, de nombreuses expériences émergent dans ce domaine en parallèle du déploiement de mesures et moyens publics comme privés. **Le numérique peut venir en renfort** des communes pour développer l'attractivité des commerces locaux (cf. [www.villes-internet.net/](http://www.villes-internet.net/)).

Hormis quelques sceptiques, les commerçants sont plutôt convaincus des bienfaits d'une association de commerçants : « *Il est important que les commerçants se fédèrent et participent à des événements communs pour dynamiser le centre-ville.* » (Responsable de magasin d'habillement, indépendant.) Plusieurs commerçants interrogés pensent que, pour maintenir l'activité en centre-ville, **des actions peuvent être portées collectivement par les associations de commerçants** : « *Sans aucun doute le e-commerce pourra contribuer à maintenir l'activité en centre-ville. Un appui des pouvoirs publics est nécessaire.* » (Gérante de restaurant, indépendante.)

#### **4. LE NUMÉRIQUE N'EST PAS L'UNIQUE SOLUTION AU DÉVELOPPEMENT DES COMMERCES DU CENTRE-VILLE DE MARSEILLE**

Les commerçants et professionnels rencontrés ont un avis assez unanime sur la situation du centre-ville et les raisons de sa désertification. Le manque de propreté, les problèmes d'accessibilité et d'insécurité, les loyers excessivement chers sont les problèmes les plus fréquemment évoqués pour qualifier l'environnement dans lequel ils évoluent.

À cela s'ajoute une concurrence entre les « territoires » avec des centres commerciaux de plus en plus nombreux en périphérie. La politique de la ville ne semble pas favoriser le développement du centre, selon eux, de même que la mise en circulation du tramway de la rue de Rome, qui décourage les gens à se déplacer à pied et donc à s'arrêter dans les magasins. Le manque de mixité commerciale est un problème central pour l'un des commerçants interrogés : « *Les chaînes sont trop présentes et il n'y a plus de place pour les commerçants indépendants. On retrouve dans le centre exactement la même chose qu'en périphérie... Beaucoup de magasins de bons produits ont fermé ces dernières années et la clientèle a changé, elle s'est paupérisée. (...) En plus il n'y a aucun lieu calme, sympathique et cosy pour s'arrêter boire un thé pendant une séance de shopping.* » (Responsable de magasin d'habillement, indépendant.)

Ces problèmes, exprimés lors des entretiens, semblent pénaliser les commerces du centre-ville de Marseille au profit d'autres quartiers et d'autres villes. Ils ont, selon les commerçants rencontrés, des effets négatifs sur l'activité commerciale, la fréquentation et l'attractivité du centre-ville.

Un autre phénomène provoque la baisse du chiffre d'affaires des commerçants, selon eux : la baisse du nombre de salariés en ville. Une gérante note que les personnes qui travaillent dans son quartier accordent de moins en moins de temps à la pause déjeuner, et il lui semble qu'il y a de moins en moins de salariés (notamment dans les banques à proximité). Les travaux répétés dans le quartier ont également poussé des clients à aller déjeuner dans des endroits plus calmes.

Par ailleurs, la Ville de Marseille ne développe pas de dispositif d'accompagnement à la transition numérique. La rencontre avec une chargée de mission de la Ville révèle que la municipalité cherche à maintenir et à développer des activités commerciales dans les quartiers de centre-ville classés en quartiers politique de la ville (QPV). L'arrivée d'enseignes est encouragée car elles sont souvent des locomotives pour les commerçants du centre-ville. Un nouvel outil de relance et de diversification commerciale dans le centre-ville a été créé. Il s'agit de définir un périmètre de sauvegarde du commerce et de l'artisanat de proximité. La mairie peut user de son droit de préemption sur les baux commerciaux et les fonds de commerce, sur les murs des locaux vacants ou en vente. Elle peut choisir quel type de commerce elle souhaite voir s'installer. Sa volonté est de diversifier l'offre commerciale, de développer un commerce de qualité et de lutter contre la vacance. La démarche de dynamisation « Ambition centre-ville » bénéficie d'une subvention du Conseil départemental qui couvrira 70 % de la préemption des murs.



# 03

## ZOOM SUR LE MÉTIER DE COURSIER/LIVREUR URBAIN

### L'ESSENTIEL

- Un métier en baisse.
- Des hommes jeunes et peu diplômés.
- Un lien faible entre la formation et l'emploi.
- Des emplois de plus en plus occupés par des seniors.
- Des emplois stables et à temps complet.
- Une large majorité d'employeurs dans les secteurs du transport et du commerce.
- Des recrutements jugés difficiles.
- Des demandeurs d'emploi masculins, de niveau de formation V et IV.
- Une part élevée des demandeurs d'emploi de qualification employé non qualifié.
- Des offres d'emploi plus souvent en CDD et des qualifications ETAM souhaitées.
- Une part importante des CQP et des habilitations, une offre étendue de la formation continue.

### 1. LA TRANSITION NUMÉRIQUE DANS LE COMMERCE, UNE OPPORTUNITÉ D'EMPLOI DANS LA LOGISTIQUE URBAINE ?

La logistique urbaine n'étant pas au cœur de l'étude, il était cependant important de s'intéresser à ce métier connexe au e-commerce. Le zoom proposé mobilise une approche quantitative du métier à partir de données issues du système d'information de l'ORM.

L'impact du numérique sur le commerce a des conséquences sur le développement du e-commerce et sur l'activité de la livraison urbaine, la transition numérique dans le commerce pouvant être une opportunité d'emplois dans la logistique urbaine. Cependant, de quels emplois s'agit-il ? De quels métiers ? Qui sont les actifs qui les exercent ? Quelles formations conduisent en théorie à ces métiers ? Quel est le profil des demandeurs d'emploi qui visent ces métiers ?

De manière générale, **le secteur transports et entreposage** (NA 38) connaît une évolution à la hausse de ses emplois salariés de 8 % entre 2000 et 2014 en PACA (+ 12 % tous secteurs). Il revêt un large panel d'activités à travers les différents modes de transport (terrestre, ferroviaire, eau, aérien...). Il emploie plus de 100 000 salariés en région (source : site DAT@ORM secteurs, 2017).

Plus précisément, par rapport à la problématique de l'étude, **la logistique urbaine** ou « dernier kilomètre » fait le lien directement avec les demandeurs finaux (consommateurs, surfaces de vente, entreprises...). Elle se développe avec les besoins et les modes de consommation urbaine. Elle concerne l'acheminement des marchandises dans le cœur des agglomérations, leur traitement sur ces territoires, leur livraison au destinataire final ainsi que la gestion des flux retour. Avec les nouvelles pratiques de consommation, on assiste à une accélération

des délais de livraisons en zone urbaine. Le vieillissement de la population et la croissance démographique sont également des facteurs importants de croissance pour les entreprises de logistique et transport. Aussi, la numérisation de la société participe au développement de la livraison urbaine en proposant de plus en plus de solutions de connexion numérique entre d'un côté les particuliers/consommateurs et de l'autre les vendeurs/intermédiaires/entreprises (source : MDEM, 2014, 2016).

Concernant les métiers de cette filière, celui du coursier/livreur urbain revêt différentes appellations et s'exerce dans de nombreux lieux. Le « Coursier et livreur express » réalise, à la demande, le transport express de tous types de colis (objets, pièces détachées, plats cuisinés, médicaments) ou documents (plis, actes originaux...) nécessitant un traitement particulier lié à l'urgence, la valeur, la fragilité. Il conduit un véhicule léger (scooter, moto, voiture, vélo...) et peut effectuer des opérations annexes (encaissement, préparation de commandes...). Cet emploi est accessible sans diplôme. L'activité s'effectue en zone de trafic dans un périmètre géographique restreint (source : ROME, Pôle emploi).

Selon les professionnels (branches, entreprises), les métiers de la filière sont en croissance. Ils relèvent d'une déclinaison d'activités, d'offres de services rendus possibles par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Mais cette tendance ne garantit pas toujours des emplois de qualité. Certains métiers de la filière (coursiers et livraison express), certes ouverts aux jeunes, aux moins qualifiés... peuvent avoir des conditions d'emploi et de travail difficiles.

Parmi les commerçants rencontrés lors de l'enquête, les besoins exprimés semblent différents selon les filières. Les magasins d'habillement font appel aux services de la Poste, de Chronopost et autres Colissimo pour livrer les vêtements, tandis que dans la restauration les professionnels sont davantage intéressés par l'utilisation des services de coursiers/livreurs urbains. Aussi, ils n'hésiteront pas à faire appel à un prestataire extérieur (de type Deliveroo...) pour livrer les commandes. Aucun n'envisage de développer cette activité en interne pour des raisons de flexibilité, de GRH, de disponibilité, de coûts. Pour rester cohérent avec son concept marketing, un restaurateur « haut de gamme » ne fera pas appel à ce type de service.

## 2. ZOOM SUR LE MÉTIER DE « CONDUCTEURS ET LIVREURS SUR COURTE DISTANCE »

L'analyse du métier « conducteurs et livreurs sur courte distance » de la FAP 225 permet d'approcher celui de « courses et livraison express » relevant du ROME grâce à une table de correspondance de la Dares. Cette précision permet de comprendre certaines données et tendances et de les relativiser.

FAP	Familles professionnelles FAP - 2009	PCS	Professions et catégories socioprofessionnelles - PCS 2003	ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois - ROME version 3
J3Z42	Conducteurs et livreurs sur courte distance	643a	Conducteurs livreurs, coursiers (salariés)	N4104	Courses et livraisons express
		644a	Conducteurs de véhicule de ramassage des ordures ménagères	N4105	Conduite et livraison par tournées sur courte distance
				M1603	Distribution de documents

Source : Dares - La nomenclature des familles professionnelles, version 2009, Table de correspondance FAP/PCS/ROME.



#### Précisions sur les sources et les champs d'analyses

- Les données sur les caractéristiques de l'emploi : source Insee – RPLT 2014 – Traitement ORM ; champ : BDR.
- Les données sur le marché du travail : sources statistiques du marché du travail, Pôle emploi, Direccte-SESE – DEFM cat ABC, décembre 2016 – Traitement ORM ; champ : PACA.
- Les données sur la formation : [www.orm-metafor.org](http://www.orm-metafor.org) ; champ : PACA.

Le métier de « conducteurs et livreurs sur courte distance » consiste à transporter des marchandises par la route et à les livrer auprès de différents types de clients. Les chauffeurs-livreurs utilisent des véhicules légers ou des camions adaptés. Ils assurent des livraisons sur un périmètre restreint et en fonction d'une tournée prédéterminée (source : Pôle emploi).

## 2.1 CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI DANS LE MÉTIER DE « CONDUCTEURS ET LIVREURS SUR COURTE DISTANCE »

### Un métier en baisse

En 2014, près de **5 200 actifs** exercent le métier de « conducteurs et livreurs sur courte distance » dans les Bouches-du-Rhône pour **14 000 actifs** en PACA. Plus d'un tiers des effectifs sont concentrés dans le département. Ils connaissent une évolution à la baisse de 6 % entre 2009 et 2014 (+ 1 % tous métiers). Toutefois, il est à préciser qu'au sein de cette famille professionnelle certains métiers peuvent être en augmentation et d'autres en diminution.

### Des hommes jeunes et peu diplômés

La part des hommes dans ce métier est de 93 % alors qu'elle est de 48 % tous métiers confondus. Le niveau des diplômes des personnes en emploi est ici peu élevé au regard de l'ensemble des métiers confondus. En effet, 72 % d'entre eux ont un niveau inférieur au bac (38 % tous métiers) et 19 % ont un niveau bac (30 % tous métiers). Le métier de « courses et livraisons express » par exemple, appartenant à cette famille de métiers, est accessible sans diplôme ni expérience professionnelle.

### Des emplois de plus en plus occupés par des seniors

La part des personnes de moins de 30 ans représente 25 % (contre 19 % tous métiers) et celle des 50 ans et plus est de 26 % (contre 29 % tous métiers). Cette dernière a augmenté de 24 % entre 2009 et 2014.

### Des emplois stables et à temps complet

Près de 90 % des personnes dans ce métier ont un contrat sans limite de durée (75 % tous métiers). 84 % des effectifs travaillent à temps complet (82 % tous métiers). La proportion des femmes à temps complet est beaucoup plus faible dans ce métier avec 53 % (contre 73 % tous métiers).

### Une large majorité d'employeurs dans les secteurs du transport et du commerce

57 % des emplois dans ce métier se situent dans les secteurs « Transports et entreposage » (33 %) et « Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles » (24 %).

## 2.2 CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

### Des recrutements jugés difficiles

Au niveau régional, l'enquête BMO (besoins en main-d'œuvre) souligne que 44 % des établissements interrogés jugent les recrutements dans ce métier difficiles (37 % tous métiers).

Source : BMO 2017, Pôle emploi.

### **Des demandeurs d'emploi masculins, de niveau de formation V et IV et de qualification employé non qualifié**

En région, la quasi-totalité des demandeurs d'emploi dans ce métier sont des hommes. Les trois quarts ont un niveau de formation V et IV. Un tiers des demandeurs d'emploi a une qualification d'employé non qualifié.

*Source : statistiques du marché du travail-Pôle emploi / Direccte-SESE - DEFM cat ABC, décembre 2016 - Traitement ORM.*

### **Des offres d'emploi plus souvent en CDD et des qualifications ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise) souhaitées**

Une offre d'emploi sur deux relatives à ce métier déposées à Pôle emploi en Région est un CDD. La qualification souhaitée par les établissements recruteurs ne concerne quasiment que les ETAM.

*Source : statistiques du marché du travail-Pôle emploi / Direccte-SESE - OEE 2016 - Traitement ORM.*

## **2.3 CARACTÉRISTIQUES DES FORMATIONS**

### **Une part importante des CQP (contrats de qualification professionnelle) et des habilitations, une offre étendue de la formation continue**

En PACA en 2014, 2 300 personnes suivent des formations visant le métier de conducteurs de véhicules (FAP 87) dont fait partie le métier de « conducteurs et livreurs sur courte distance ». Les formations qui conduisent en théorie à ce métier sont en majorité des CQP et habilitations (58 %) qui passent par la formation continue.

*Source : ORM Mét@for - Base effectifs en formation ; RCO, Onisep - Certif info - Traitement ORM.*

### **Un lien faible entre la formation et l'emploi**

Peu de professionnels ont une formation en lien fort avec ce métier. 5 % des conducteurs de véhicules (dont les conducteurs et livreurs sur courte distance) sont diplômés d'une filière de formation en lien fort avec ce métier.

*Source : www.orm-met@for.org.*

## DES PISTES D'ACTION

Le développement du numérique dans le commerce est un levier potentiel de développement économique et de lutte contre la désertification du centre-ville. Afin d'optimiser ce levier, l'étude menée révèle certaines piste d'actions.



### LE RENFORCEMENT D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION DES POUVOIRS PUBLICS SUR LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT SUR PLUSIEURS AXES

- La prise de conscience (par le biais de témoignages de pairs par exemple) est essentielle pour que les commerçants puissent se saisir concrètement des avantages du numérique, de ce que leur mise en œuvre implique (avoir du temps pour faire un site Internet par exemple).
- Une information centralisée par acteur, concise, claire et ciblée devrait permettre aux commerçants de mieux se repérer dans le flot d'informations sur les dispositifs et moyens pouvant être proposés aux commerçants.
- Les associations de commerçants ont un rôle structurant et essentiel en ce qui concerne la diffusion d'information.



### L'ADAPTATION ET L'INDIVIDUALISATION DES FORMATIONS OU DES ACCOMPAGNEMENTS

Les besoins des commerçants sont fonction de leur stade d'avancement dans la transition numérique mais également de l'ambition finale que souhaite le commerçant pour son activité (avoir recours ou non à la livraison par exemple). Cela interroge également la manière d'accompagner les professionnels et donc la formation des conseillers médiateurs numériques dans leurs approches des situations.



### L'INSCRIPTION DES ACTIONS DANS LE TEMPS

L'efficacité de la mise en place des outils numériques ne vaut que si ces derniers sont ancrés dans une stratégie commerciale et marketing de l'établissement ainsi que dans une organisation du travail définie. Un soutien sur une durée variable permettrait aux commerçants d'intégrer, au fur et à mesure, les outils numériques dans leurs tâches professionnelles quotidiennes. Cette vision globale de l'introduction des NTIC dans les commerces est fondamentale depuis le moment du déclenchement du besoin de numérique jusqu'à l'installation du tout-numérique dans le commerce et son usage. Les étapes de maturation et d'appropriation peuvent être plus ou moins longues. Chaque phase doit prouver son utilité et son efficacité pour permettre d'inscrire la transition dans le temps.



### L'ARTICULATION NÉCESSAIRE ENTRE LE DÉVELOPPEMENT DU NUMÉRIQUE ET LES DIFFÉRENTS AXES DE REVITALISATION DU CENTRE-VILLE DE MARSEILLE POUR UNE PRISE EN COMPTE D'UN CONTEXTE GLOBAL

L'attractivité du centre-ville est un enjeu collectif. S'il semble évident à tous que le numérique peut contribuer au développement économique, le contexte du centre-ville de Marseille est complexe et le numérique ne pourra pas à lui seul régler le défaut d'attractivité lié au manque de propreté dans les rues, l'insécurité, le manque de stationnement ou autres.

## CONCLUSION

Les apports de l'étude en termes de connaissance s'articulent autour de quatre axes :

- 1/ Une relative méconnaissance des dispositifs d'accompagnement malgré de nombreux canaux d'information.
- 2/ Des usages du numérique variables selon les commerçants.
- 3/ La confirmation de la contribution du numérique au développement économique des commerces.
- 4/ Des besoins de formation et d'accompagnement individualisés inscrits dans la durée.

Afin de poursuivre la réflexion engagée dans cette étude, différentes pistes se dégagent :

- Quels sont les éléments déclencheurs entraînant la prise de conscience des bienfaits du numérique pour le développement de l'activité et le passage à l'acte ?
- Quelles sont les effets du numérique sur le métier de coursier/livreur urbain et l'évolution des compétences qu'il mobilise, les conditions de travail... ?

## BIBLIOGRAPHIE

- Agefos PME, *Pré-diagnostic numérique, une démarche pour accompagner les entreprises vers leur transition digitale*, ATOU Numérique, 11 juillet 2016
- BARDA C., *2020 : la fin du e-commerce... ou l'avènement du commerce connecté ?*, Fédération e-commerce et vente à distance, soutien du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, juin 2011
- CADET J.-P., MAHLAOUI S. & MAILLARD D., « Les professionnels de la vente à l'épreuve de la relation client », *Bref du Céreq*, n° 321, mai 2014
- AGAM, « Centre-ville de Marseille pour un nouvel élan économique », *Regards de l'AGAM*, n° 44, mars 2016
- CHAINTREUIL L., INTHAVONG S. & PETROVITCH S., *Les Métiers du numérique en région PACA. Quels besoins en compétences et en formations ?*, ORM, « Rapport d'étude - En ligne », n° 11, octobre 2016
- DUBOIS J.-M. & ROUSSET P., « L'adaptation des compétences, un défi à relever pour les entreprises du numérique », *Bref du Céreq*, n° 358, 2017
- Fiche « Filière commerce », Maison de l'emploi de Marseille, n° 1, juillet 2010
- Fiche thématique MDEM, « Diagnostic. L'économie numérique à Marseille et dans les Bouches-du-Rhône », Maison de l'emploi de Marseille, 2012
- « GPECT la filière transports logistique », dossier thématique, Maison de l'emploi de Marseille, 2016
- Le Forem, *Effets de la transition numérique sur le secteur de la distribution et de l'e-commerce en termes d'activités, métiers et compétences*, Plan Marshall 4.0, juin 2016
- *Logistique urbaine : tendances d'avenir*, Maison de l'emploi de Marseille, cluster PACA Logistique, n° 12, novembre 2014
- Observatoire prospectif du commerce, *Contrat d'étude prospective des métiers du e-commerce*, synthèse, juin 2013
- Rapport du président du Conseil régional, *SRDEII 2017-2021*, assemblée plénière du 17 mars 2017, Région PACA
- LEMOINE P., « La nouvelle grammaire du succès, La transformation numérique de l'économie française », rapport au gouvernement, novembre 2014
- *Ressources humaines et logistique urbaine*, Maison de l'emploi de Marseille, cluster PACA Logistique, n° 13, novembre 2014
- SENNANE B. & DAVID B., *Artisans et commerçants du monde. Marseille*, guide découverte, ID Méditerranée, 2015

## SITES INTERNET

- <http://economie.marseille.fr/le-commerce-du-centre-ville>
- <http://extranet.espace-competences.org/Plateforme-2MP/Accueil>
- [www.ardan.fr/en-region](http://www.ardan.fr/en-region)
- [www.fevad.com](http://www.fevad.com)
- [www.mdemarseille.fr](http://www.mdemarseille.fr)
- [www.orm-metafor.org](http://www.orm-metafor.org)
- [www.orm-paca.org](http://www.orm-paca.org)
- [www.villes-internet.net](http://www.villes-internet.net)
- [www.entreprises.gouv.fr/dge](http://www.entreprises.gouv.fr/dge)
- [www.insee.fr](http://www.insee.fr)
- [www.aftral.com/region/provence-alpes-cote-dazur](http://www.aftral.com/region/provence-alpes-cote-dazur)
- [www.ccimp.com](http://www.ccimp.com)
- [www.cluster-paca-logistique.com](http://www.cluster-paca-logistique.com)
- [www.lenumeriquepourmonentreprise.com](http://www.lenumeriquepourmonentreprise.com)
- [www.mercator-publicitor.fr](http://www.mercator-publicitor.fr)



## LISTE DES SIGLES

**CCIMP** : Chambre de commerce et d'industrie de Marseille Provence

**CDD** : Contrat à durée déterminée

**CQP** : Certificat de qualification professionnelle

**Dares** : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

**ETAM** : Employés, techniciens et agents de maîtrise

**FAP** : Familles professionnelles

**Fevad** : Fédération du e-commerce et de la vente à distance

**Fisac** : Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce

**OPCA** : organismes paritaires collecteurs agréés

**Orfea** : Opération régionales en faveur des entreprises artisanales

**Orfec** : Opération régionales en faveur des entreprises commerciales

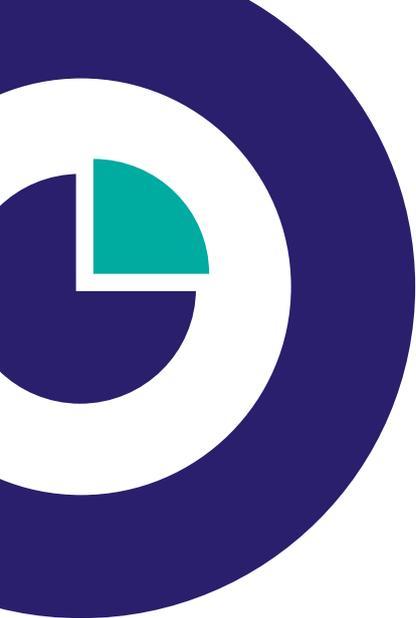
**PCS** : Professions et catégories socioprofessionnelles

**QPV** : Quartiers politique de la Ville

**ROME** : Répertoire opérationnel des métiers et des emplois

**TIC** : Technologies de l'information et de la communication





# LE COMMERCE AU PRISME DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE

## QUELLES NOUVELLES COMPÉTENCES POUR SAUVEGARDER SON ACTIVITÉ ?

Comment la transition numérique peut-elle contribuer au maintien ou au développement des commerces de proximité ? Quels sont les besoins en emploi et en compétences nécessaires aux commerçants afin qu'ils amorcent ou continuent leur transition numérique ?

Dans un contexte de numérisation de l'économie et de changement des modes de consommation, cette étude analyse l'appropriation et l'utilisation du numérique par les commerces de proximité du centre-ville de Marseille.

Elle dégage des pistes d'action en termes de communication sur les dispositifs d'accompagnement, d'individualisation des formations, d'adaptation des dispositifs d'accompagnements et d'inscription des actions dans le temps, d'articulation nécessaire entre le développement du numérique dans les commerces et les leviers de revitalisation du centre-ville de Marseille pour une prise en compte d'un contexte global.

Elle propose aussi deux axes de réflexion qui permettraient d'aller plus loin, tant sur la recherche des éléments déclencheurs permettant de passer au numérique que sur l'étude des effets du numérique sur le métier de coursier/livreur urbain.

CETTE PUBLICATION A ÉTÉ COMMANDITÉE PAR



DIRECCTE



Région  
Provence  
Alpes  
Côte d'Azur

Observatoire Régional des Métiers

41, la Canebière - 13001 Marseille - Tél. 04 96 11 56 56 - Fax 04 96 11 56 59 - E-mail [info@orm-paca.org](mailto:info@orm-paca.org)

Retrouvez l'ensemble de nos publications en ligne sur : [www.orm-paca.org](http://www.orm-paca.org)