

**ACCORD CADRE NATIONAL POUR LA MISE EN ŒUVRE  
D'ENGAGEMENTS DE DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOI ET DES COMPETENCES  
DES BRANCHES DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION**

**ENTRE :**

**L'Etat,**

Madame Muriel PENICAUD, Ministre du Travail

**ET :**

Les représentants des branches professionnelles suivantes :

- **Bricolage**
  - Président CPNEFP
    - Monsieur Bertrand DECEUNINCK
  - Vice-Présidente CPNEFP, CFDT
    - Madame Chrystelle DERRIEN
  
- **Commerce à prédominance alimentaire (détail et gros)**
  - Présidente CPNE, FO-FGTA
    - Madame NOLDIN Joëlle
  - Délégué Général FCD
    - Monsieur Jacques CREYSSEL
  
- **Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie**
  - Président CPNEFP, FEC CGC FO
    - Monsieur Michel LUCI
  - Vice-Présidente CPNEFP
    - Madame Sandrine MARCOT
  
- **Commerce des articles de sport et équipements de loisirs**
  - Président CPNEFP, CFTC
    - Monsieur Frédéric TUECH
  - Vice-Présidente CPNEFP
    - Madame Emilie LEMATTRE
  
- **Commerce succursaliste de la chaussure**
  - Président CPNEFP
    - Monsieur Christian SIBSON
  - Vice-Présidente CPNEFP, CFDT
    - Madame Sylvie ZOLNJAN

- **Commerce succursaliste de l'habillement**
  - Présidente CPNEFP, CFDT
    - Madame Patricia BIGOT
  - Vice-Président CPNEFP
    - Monsieur Samuel LE METAYER
  
- **Commerces de Détail Non Alimentaires**
  - Président CPNEFP
    - Monsieur Patrice VERET
  - Vice-Président CPNEFP, CFE CGC
    - Monsieur Claude CUNY
  
- **Grands Magasins et Magasins Populaires**
  - Présidente CPNEFP
    - Madame Christine DEKERCK ADT
  - Vice-Président CPNEFP, CFDT
    - Monsieur Christophe FOURNIER
  
- **Horlogerie commerce de gros**
  - Président CPNEFP
    - Monsieur Jean-Jacques WEBER
  - Vice-Président CPNEFP
    - /
  
- **Import-Export**
  - Présidente CPNE et SPP
    - Madame Virginie ARNOULT-JOUVET
  - Vice-Président CPNEFP, CFTV CFSV
    - Monsieur Joël CHIARONI Joël
  
- **Optique-lunetterie de détail**
  - Représentant partie salariée de la branche
    - Monsieur Patrick BOLLE
  - Représentante partie patronale de la Branche
    - Madame Catherine DE LA BOULAYE
  
- **Professions de la photographie**
  - Président CPNEFP, FEC CGT FO
    - Monsieur Yves GILLARD
  - Vice-Président CPNEFP
    - Monsieur Philippe PAILLAT
  
- **Vente A Distance**
  - Président CPNEFP
    - Monsieur Alexandre ROMI
  - Vice-Président CPNEFP, FEC-FO
    - Monsieur Philippe GRANDGUILLAUME

## ET :

**Le Forco**, OPCA du Commerce et de la Distribution,  
Madame Christine COURBOT, Présidente du Conseil d'Administration du Forco  
Madame Marie-Hélène MIMÉAU, Vice-Présidente du Conseil d'Administration du Forco  
En qualité d'organisme relais,

- Vu** le Règlement n° 651/2014 de la Commission Européenne du 17 juin 2014 ;
- Vu** la Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels ;
- Vu** la Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la Formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale ;
- Vu** les Articles L.5121-1, L.5121-2, D.5121-1 et D.5121-3 du Code du Travail, relatifs aux Engagements de Développement de l'Emploi et des Compétences ;
- Vu** les Articles L.5121-3 et D.5121-4 à D.5121-13 du Code de Travail relatif à l'aide à l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Vu** la Circulaire DGEFP n° 2011/12 du 1<sup>er</sup> avril 2011, relative à la démarche d'appui aux mutations économiques ;
- Vu** l'Accord National Interprofessionnel du 20 septembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle ;
- Vu** l'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors ;
- Vu** l'Accord National Interprofessionnel du 1<sup>er</sup> janvier 2008 relatif à la modernisation du marché du travail ;
- Vu** l'Accord Interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) ;
- Vu** les lettres de manifestations d'intérêt pour l'ADEC (*Accord de Développement Emploi et Compétences*) Commerce des 13 branches du Forco, OPCA du Commerce et de la Distribution ;

## IL EST CONVENU CE QUI SUIT :

### **ARTICLE 1 – CONTEXTE ET AXES STRATEGIQUES POUR LE SECTEUR**

Le présent EDEC concerne les 13 branches professionnelles du Commerce et de la Distribution adhérentes à l'OPCA Forco.

#### **Présentation synthétique du secteur du Commerce et de la Distribution :**

L'ensemble de ces branches représente :

- 42.329 entreprises réparties sur les sections suivantes (*données 2017 masse salariale 2016*) :
  - ▶ 34.705 entreprises de moins de 11 salariés (82 %)
  - ▶ 5.615 entreprises de 11 à 49 salariés (13 %)
  - ▶ 1.693 entreprises de 50 à 299 salariés (4 %)
  - ▶ 316 entreprises de 300 salariés et plus (1 %)
- 1.007.261 de salariés dont 63 % de femmes et 37 % d'hommes
  - ▶ Près de 8 salariés sur 10 sont employés-ouvriers,
  - ▶ 43 % de salariés de moins de 35 ans : un secteur jeune et créateur d'emplois,
  - ▶ 88 % de salariés en CDI,
  - ▶ 72 % de salariés à temps plein,

- ▶ Les métiers : employés-commerciaux, vendeurs, hôtes de caisse représentent plus de la moitié des effectifs.

#### Les atouts du secteur du Commerce et de la Distribution :

- Un secteur jeune et intégrateur sur le marché du travail.
- Le commerce est un secteur d'insertion et de réinsertion, porte d'entrée vers l'emploi.
- 1 jeune sur 4 commence à travailler dans le commerce.
- 1/4 des salariés du commerce n'a aucun diplôme.
- Plus de 150 métiers différents, accessibles à tous les niveaux de diplôme.

#### La dynamique emploi-formation du secteur du Commerce et de la Distribution (données 2015) :

- 113.137 salariés formés par des actions financées par l'Opca (tous dispositifs confondus, hors apprentissage).
- Près de 6.700 CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) préparés, dont 81% de CQP employé de commerce. Par ailleurs, des CQPI agent logistique (Certificat de Qualification Professionnelle Inter-branches), CQPI vendeur conseil en magasin, CQPI vente conseil à distance, CQPI animateur d'équipes en milieu industriel et CQPI opérateur qualité sont déployés dans les branches.
- 25.618 contrats de professionnalisation,
- 17.369 contrats d'apprentissage,
- 2.170 bénéficiaires de Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE),
- 1.192 bénéficiaires de Contrat de Sécurisation Professionnelle (CSP),
- 2.500 bénéficiaires accompagnés dans le cadre de «mutations économiques».

#### Tendances d'évolution

- La **montée en puissance du numérique** avec le développement des smartphones et des objets connectés. Le commerce connecté bouleverse les organisations : la digitalisation des points de vente engendre de nouvelles tâches, mais aussi de nouveaux métiers, et donc de nouvelles compétences ;
- L'**omnicanal** qui conduit les acteurs du commerce de détail et de la distribution à s'adapter aux envies et impératifs d'achats du client qui devient le canal : il n'y a plus aucune coupure entre les canaux et le meilleur atout est la « data ».
- Le **shopping dans le cadre de pratiques collaboratives** : le contexte économique incite à consommer différemment et favorise l'économie circulaire : crowdfunding, co-voiturage, dépôt-vente.

#### Les 13 branches du Commerce et de la Distribution (Effectif : « Source : nb ETP, base collecte MS 2016 »)

- **Bricolage**
  - ▶ 1.377 entreprises dont 1.366 de moins de 300 salariés (696 de moins de 11)
  - ▶ 69.488 salariés ETP dont 29 % exerçant au sein des moins de 300 salariés
- **Commerce à prédominance alimentaire (détail et gros)**
  - ▶ 9.247 entreprises dont 9.098 de moins de 300 salariés
  - ▶ 608.163 salariés ETP dont 46 % exerçant au sein des moins de 300 salariés (données 2015)

- **Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie**
  - ▶ 2.555 entreprises dont 2.549 de moins de 300 salariés (2.402 de moins de 11)
  - ▶ 16.338 salariés ETP dont 67 % exerçant au sein des moins de 300 salariés
- **Commerce des articles de sport et équipements de loisirs**
  - ▶ 2.413 entreprises dont 2.402 de moins de 300 salariés (2.297 de moins de 11)
  - ▶ 39.139 salariés ETP dont 24 % exerçant au sein des moins de 300 salariés
- **Commerce succursaliste de la chaussure**
  - ▶ 151 entreprises dont 141 de moins de 300 salariés (83 de moins de 11)
  - ▶ 16.632 salariés ETP dont 34 % exerçant au sein des moins de 300 salariés
- **Commerce succursaliste de l'habillement**
  - ▶ 649 entreprises dont 572 de moins de 300 salariés (386 de moins de 11)
  - ▶ 92.249 salariés ETP dont 15 % exerçant au sein des moins de 300 salariés
- **Commerces de Détail Non Alimentaires**
  - ▶ 14.123 entreprises dont 14.104 de moins de 300 salariés (13.506 de moins de 11)
  - ▶ 74.372 salariés ETP dont 73 % exerçant au sein des moins de 300 salariés
- **Grands Magasins et Magasins Populaires**
  - ▶ 209 entreprises dont 197 de moins de 300 salariés (158 de moins de 11)
  - ▶ 31.738 salariés ETP dont 8 % exerçant au sein des moins de 300 salariés
- **Horlogerie commerce de gros**
  - ▶ 100 entreprises dont 100 de moins de 300 salariés (76 de moins de 11)
  - ▶ 1.369 salariés ETP dont 100 % exerçant au sein des moins de 300 salariés
- **Import- Export**
  - ▶ 828 entreprises dont 824 de moins de 300 salariés (706 de moins de 11)
  - ▶ 9.095 salariés ETP dont 99 % exerçant au sein des moins de 300 salariés
- **Optique-lunetterie de détail**
  - ▶ 7.424 entreprises dont 7.420 de moins de 300 salariés (7.158 de moins de 11)
  - ▶ 30.828 salariés ETP dont 84 % exerçant au sein des moins de 300 salariés
- **Professions de la photographie**
  - ▶ 1.275 entreprises dont 1.274 de moins de 300 salariés (1.224 de moins de 11)
  - ▶ 3.983 salariés ETP dont 92 % exerçant au sein des moins de 300 salariés
- **Vente A Distance**
  - ▶ 1.978 entreprises dont 1.966 de moins de 300 salariés (1.756 de moins de 11)
  - ▶ 27.117 salariés ETP dont 46 % exerçant au sein des moins de 300 salariés

## ❖ Le contexte des entreprises du Commerce et de la Distribution

La transformation numérique est au cœur de l'économie, tous secteurs confondus. Elle modifie la demande du consommateur et est basée sur la rapidité des échanges, la connectivité, l'usage massif de smartphones et de données.

Par ailleurs l'univers concurrentiel des entreprises du commerce a été largement bouleversé ces dernières années, chaque entreprise appartenant au commerce a vu le champ de ses concurrents élargi, l'obligeant à adapter ses pratiques mais aussi son modèle économique pour répondre au mieux à cette nouvelle donne.

La numérisation des processus a des conséquences sur les modes d'organisation du travail, les compétences attendues des salariés, les métiers, les relations au sein de l'entreprise.

Dans ce contexte de transformation numérique, le secteur du Commerce et de la Distribution connaît une profonde révolution, impacté par des ruptures économiques, sociales et sociétales qui bouleversent ses modes de fonctionnement.

## ➤ Les axes de mutation

Depuis quelques années, porté par les évolutions numériques impactant les technologies à disposition mais également les comportements et attentes des consommateurs, le secteur du Commerce et de la Distribution est en mutation constante.

Cette mutation ne se résume pas à l'adoption d'outils et de technologies, à la dématérialisation des processus, mais remet également en question les organisations et leur fonctionnement, les métiers, les modes de travail et de collaboration entre les services.

Le rôle du digital est devenu central dans l'expérience client et l'appréhension de cet écosystème d'omnicanal est devenu indispensable. Les canaux de vente (physiques et digitaux) ne doivent plus être considérés comme concurrents mais deviennent complémentaires, les mettre en cohérence et les coordonner devient un vrai défi.

## Evolution technologiques

Plusieurs évolutions technologiques révolutionnent le commerce, dans l'objectif de mieux répondre aux attentes des clients en apportant une réponse personnalisée :

- Le développement du e-commerce

Le développement du e-commerce a eu pour conséquences un élargissement de la concurrence et l'émergence de nouveaux acteurs mondiaux. Un magasin n'est plus en concurrence avec son voisin, mais avec des centaines de sites dans le monde, proposant parfois des centaines de milliers de produits. Face à la montée du e-commerce et pour rester compétitifs, les commerces doivent donc adopter des stratégies de distribution mettant à profit plusieurs canaux (cross-canal) pour offrir le maximum de choix et de services à leurs clients.

- La numérisation des données

Aujourd'hui les données (Datas) sont devenues un enjeu majeur pour les commerçants. Les données concernent l'acte d'achat mais également l'intention d'achat du consommateur, ouvrant ainsi des voies nouvelles en matière de marketing ou de services associés au paiement...

- L'intelligence artificielle et la robotisation

Les progrès dans ces domaines sont susceptibles d'avoir un impact fort sur les métiers et modifient les organisations. En matière de logistique par exemple, le coût du robot devient inférieur à celui de l'homme, tout en permettant le développement de nouveaux services.

Concernant la gestion des linéaires, de plus en plus de magasins utilisent des systèmes numériques pour délivrer des informations en temps réel sur l'état des linéaires et des stocks. Pour entretenir la relation à distance avec leurs clients, les e-commerçants s'appuient de plus en plus sur les « chatbots » ou agents conversationnels, programmes informatiques capables de simuler une conversation avec un ou plusieurs humains par échange vocal ou textuel.

- Un paiement révolutionné

Parce que l'omnicanal doit être synonyme de toujours plus de fluidité, il faut que le client puisse régler rapidement, auprès du vendeur par exemple et avec son smartphone, grâce à une application de paiement sécurisée. Outre le paiement par mobile, d'autres tendances apparaissent, comme le paiement invisible qui permet de payer par reconnaissance vocale.

Les réseaux sociaux proposent également aux publicitaires et entreprises un « buy button » pour motiver directement une décision d'achat depuis les réseaux sociaux.

## Evolution du comportement et des attentes des consommateurs

De plus en plus connecté et équipé d'ordinateurs, de smartphones..., usant de l'internet et du e-commerce, accédant en ligne aux services publics, le consommateur a vu les technologies numériques se diffuser dans la société et entraîner ainsi de nouveaux comportements créant chez lui de nouvelles attentes. L'acte d'achat est désormais plus rapide même s'il est précédé de recherches effectuées par le consommateur lui-même.

Dans ce contexte, au-delà du prix qui reste un critère majeur, quatre priorités nouvelles apparaissent :

- La recherche croissante de la qualité et d'un achat responsable

C'est notamment le cas dans le domaine alimentaire. Au premier semestre 2016, les marques de bio, sans gluten... ont ainsi représenté 75 % de la croissance des ventes de produits de grande consommation. Cela se traduit également par la consommation locale ou l'attrait du made in France pour les produits manufacturés, qui permet au consommateur d'avoir accès à une meilleure traçabilité, voire de faire un geste citoyen.

Le consommateur est sensibilisé aux questions sociales et environnementales et ceci se ressent au travers de ses choix d'achats. Il attend du commerce qu'il exerce ses responsabilités (RSE), et exige des résultats, tant en ce qui concerne l'offre de produits à moindre impact que la gestion durable de l'activité. Il en devient aussi progressivement acteur responsable, non seulement dans ses achats, mais à travers son comportement (lutte contre le gaspillage...) en privilégiant parfois l'usage du bien, via la location, plutôt que son acquisition (automobile, bricolage, jouets...).

- L'innovation

Dans certains secteurs (*produits technologiques, articles de sport, habillement...*), le consommateur est désormais très sensible à la rotation des produits ou des collections. Il change souvent ou revend pour acheter le dernier modèle. Le développement de la consommation collaborative est un des aspects de cette évolution.

- Le service associé

Pour continuer à attirer ses clients, le magasin devient un lieu de nouveaux services, que ce soit la réparation de vélos, la fabrication de sushis, la fabrication de produits personnalisés, l'aide à la réalisation de ses projets (*aménagement de la maison : travaux, conception...*), émergence de nouvelles modalités comme le showrooming (*réalité virtuelle au service du showroom*), ou tout simplement la réservation et/ou le retrait de produits...

## ➤ Impacts de la transition numérique sur les entreprises, les emplois et les compétences du Commerce et de la Distribution

S'organiser en « omnicanal » c'est devenir « centré client » à tous les niveaux et, demande une transversalité entre tous les services. La transformation omnicanale suppose d'éviter la distinction entre le e-commerce et magasins. Si la transformation de l'organisation est une première étape dans la mise en œuvre de l'omnicanal, il faut ensuite l'appliquer dans les processus opérationnels : plan marketing, fixation des prix, pilotage des stocks, pilotage des indicateurs de performance... Il s'agit de faire évoluer les modes de fonctionnement, les systèmes, et de piloter l'ensemble des processus en mode omnicanal.

### Evolution des métiers du Commerce et de la Distribution

- Les vendeurs

Sur le point de vente, diffuser le cross-canal suppose de faire monter en compétences les vendeurs : ils doivent être à l'aise avec des tablettes, renforcer leur rôle de conseiller, parfois finaliser la vente grâce à des terminaux de caisse mobile. Ils doivent être en capacité d'utiliser des outils adaptés, qui leur permettent de trouver en quelques clics et face au client, son historique, ses achats... tout ce que le social marketing intégré aux sites de vente en ligne sait très bien faire. Les techniques de vente traditionnelle ont laissé place à une multitude d'approches et le vendeur doit désormais savoir changer de casquette au gré des situations :

- ▶ Ambassadeur de sa marque, il se doit d'avoir une attitude en parfaite cohérence avec les valeurs véhiculées,
- ▶ Conseiller, il doit questionner le client afin de lui proposer des produits personnalisés,
- ▶ Community manager, il est le pivot d'une communauté de clients à animer autour de l'univers de la marque,
- ▶ Technicien, il doit faire face à des clients de mieux en mieux informés.

Le vendeur doit adapter son discours et sa stratégie à chaque client et à chaque canal.

- Les hôtes de caisse

Ce poste ne se résume pas à une logique de productivité et de rapidité. La nécessité d'établir une relation personnalisée avec le client fait partie intégrante de la fonction. D'ailleurs, les codes du commerce de luxe leur sont délivrés.

De plus, les processus d'automatisation des caisses impactent le contenu du métier et accroissent sa logique servicielle (*accompagner et former le client à l'usage des automates et surveiller les opérations pour prévenir et détecter les risques de vol*).

Cette modification du métier entraîne une transformation nécessaire des compétences.

- Les métiers de la logistique

Le plus grand bénéfice de la livraison le jour même est, qu'elle fait converger les avantages de l'achat en ligne et de l'achat en magasin physique.

Les lieux de retraits de produits se multiplient et s'adaptent aux besoins et contraintes de temps et de déplacement du client. Un des éléments clés d'une expérience client omnicanale réussie réside dans des modalités de récupération des produits « à la carte » et rapides. Il faut donc repenser les processus opérationnels de préparation de commandes et de livraison.

Face à ces mutations, l'EDEC Commerce vise à accompagner les stratégies omnicanales et leurs impacts sur l'organisation des entreprises et les compétences des salariés dans le secteur du Commerce et de la Distribution.

## **ARTICLE 2 – OBJET DE L'ACCORD CADRE**

La transformation digitale est un bouleversement qui concerne toutes les entreprises. Cette transformation repose sur une transformation humaine : changer d'état d'esprit individuellement pour changer de culture collectivement. La rapidité de cette transformation provoque de nombreuses mutations dans le fonctionnement de l'entreprise : nouveaux usages, nouvelles pratiques, nouvelles exigences clients, nouvelles exigences salariés, nouvelle stratégie...

Dans ce contexte de révolution numérique, les branches professionnelles du Commerce et de la Distribution se sont mobilisées dans l'objectif d'anticiper en matière d'emplois et de compétences, les conséquences des mutations impactant les entreprises.

Dans une intention prospective et constructive, il s'agit de réaliser des actions concrètes et concertées autour de 3 axes, pour permettre aux salariés de faire face aux changements à venir ; mais aussi d'accompagner les entreprises dans leur propre transformation, en les amenant à considérer la révolution numérique comme une opportunité plutôt qu'une contrainte et en leur proposant des outils de qualité leur permettant de s'interroger sur les conséquences du numérique sur leurs modes d'organisation et sur la vie au travail, dans un double objectif, celui de réussir sa propre transformation digitale avec la revue en profondeur de ses processus RH et de contribuer activement à la réussite du projet digital de l'entreprise.

A l'ère des mutations économiques et numériques qui induisent des transformations humaines, la mise en œuvre d'un accompagnement spécifique est nécessaire.

A ce titre, les parties s'accordent sur les actions de l'accord pour le développement des emplois et des compétences selon les 3 axes prioritaires suivants :

### **AXE 1 – Analyse de l'impact de la transformation digitale sur les emplois, les métiers et les compétences dans les branches du Commerce et de la Distribution**

- Le consommateur a vu les technologies numériques (*ordinateurs, tablettes, smartphones...*) se diffuser dans la société et entraîner chez lui de nouveaux comportements et créant de nouvelles exigences (*ouverture sur le monde, comparatif, achat en ligne...*).
- Cette transformation humaine poussée par le numérique ne se résume pas à l'adoption d'outils et de technologies, à la dématérialisation de processus internes ou externes, mais interroge les organisations et leur fonctionnement, les métiers, les modes de travail et de collaboration ainsi que la vie quotidienne des salariés où les codes précédemment installés deviennent obsolètes.
- Ce changement de paradigme impacte toutes les fonctions de l'entreprise mais aussi tous ses niveaux hiérarchiques. Les entreprises du Commerce et de la Distribution se sont mobilisées pour accompagner leurs salariés aux nouveaux types de clients par la redéfinition des fonctions, des processus métiers de l'e-commerce et passage du multi-canal, au cross-canal, à l'omnicanal.

- La transformation digitale est un mouvement incontournable pour les entreprises. Elle repose sur une transformation humaine : changer d'état d'esprit individuellement pour changer de culture collectivement.

## AXE 2 – Accompagnement des entreprises dans leurs transformations et leurs stratégies en ressources humaines

- L'acceptation du numérique dans nos actes quotidiens a fait évoluer notre comportement de consommateur, a provoqué **des changements dans notre relation au travail et accélère le besoin de transformation des entreprises** et notamment de la fonction RH qui est le chef de file de ce changement culturel. Les RH sont touchées de plein fouet, non seulement par l'impact du digital mais aussi parce qu'elles sont mises au défi d'innover, de porter la culture d'entreprise, de permettre aux salariés de développer leurs compétences, au travers d'une vision à 360° de l'écosystème.
  - ▶ Les RH ont à se réinventer pour créer un nouveau contact avec les collaborateurs pour participer à la nouvelle culture d'entreprise, décloisonnée ;
  - ▶ Decloisonner les services de l'entreprise, repenser la hiérarchie, stimulant ainsi la créativité par le contact entre des profils et des parcours variés ;
  - ▶ Etre transparent, faire adhérer au projet d'entreprise en donnant du sens à l'action (renforcement du collectif), en renforçant l'égalité de traitement et en cultivant l'intelligence collective et les modes de transmission des connaissances ;
  - ▶ Organiser la montée en compétences des salariés. Favoriser une culture apprenante pour rester dans la course face à un environnement économique toujours plus compétitif ;
  - ▶ Développer des compétences en favorisant les apprentissages collectifs dans une logique de professionnalisation. Faire prendre conscience à chacun de sa capacité à créer et à innover ;
  - ▶ Renforcer l'employabilité et le développement professionnel des salariés (et particulièrement des plus fragilisés) quels que soient leurs âges ou leurs niveaux de qualification, pour renforcer la compétitivité des entreprises ;
  - ▶ Accompagner les salariés qui en sont éloignés à l'appropriation du digital ;
  - ▶ Favoriser la Qualité de Vie au Travail identifiée comme un facteur de motivation pouvant accompagner la transformation digitale, et profiter de la transformation digitale pour améliorer la Qualité de vie au travail.
- Ce qui ne peut être reproduit par le numérique, ce sont les qualités humaines. L'enjeu du digital n'est pas seulement la performance économique mais c'est aussi la performance sociale de l'entreprise.

## AXE 3 – Outiller les entreprises en matière de cybersécurité et faire évoluer leurs compétences

- Aujourd'hui la question de l'entreprise n'est plus de savoir si elle sera attaquée mais plutôt, de savoir quand elle le sera. Face aux dernières innovations technologiques et numériques, les entreprises ont un niveau de maturité différent. Elles semblent cependant conscientes des risques inhérents à des pratiques émergentes et malveillantes mais tardent à prendre les mesures de sécurité qui s'imposent.

- De ce constat des priorités se dégagent :

#### **La Sécurisation des données des entreprises**

- ▶ Le manque de moyens budgétaires, les contraintes organisationnelles et le manque de personnel qualifié sont les principaux freins à la mise en place de mesures de sécurité informatique.
- ▶ Toute violation de données étant la résultante d'une faille humaine et/ou d'une faille dans la sécurité, il est essentiel dans ce cas, de déterminer avec précision quelles données ont été compromises et les mesures à prendre. Il est fondamental de former tous les salariés à une bonne « hygiène informatique », et de favoriser l'échange des bonnes pratiques.

#### **La sécurisation des consommateurs par la diffusion de bonnes pratiques et lors des échanges avec les entreprises du Commerce et de la Distribution via l'outil informatique**

- ▶ Le monde connecté d'aujourd'hui génère en permanence une multitude de données que les entreprises, professionnels et analystes du secteur, utilisent pour prendre des décisions, faire des projections, émettre des prévisions et plus. La confiance des consommateurs a été affectée par les nombreuses cyberattaques ayant frappé un certain nombre de grandes entreprises dans le monde. Les consommateurs sont plus méfiants et hésitent désormais à donner des informations personnelles ce qui peut fragiliser les entreprises dans leur développement. Il est donc important pour les entreprises de pouvoir sécuriser le consommateur lors de ses échanges et de ses paiements réalisés via l'outil informatique.
- ▶ L'Etat et l'Europe soulignent la nécessité de disposer d'une capacité de détection précoce et la mise en place d'une organisation à contrer les attaques les plus subtiles comme les plus massives.

#### **Répondre aux nouvelles normes de sécurisation des données informatiques**

- ▶ La législation européenne fortement renforcée : application du nouveau texte européen en matière de **protection des données personnelles**, le GDPR (*General Data Protection Regulation*) renforce la protection de la vie privée et des données personnelles par la responsabilité et la transparence de l'entreprise.
  - > **Une approche cyber-sécurité** : réduire les risques d'intrusion, d'attaques ou les effets de catastrophes naturelles ;
  - > **Une approche cyber-résiliente** : plan de continuité par la capacité à se préparer et à s'adapter à des conditions en perpétuelle évolution ainsi qu'à récupérer rapidement ses capacités suite à des attaques délibérées, des accidents, des incidents...
- ▶ Les TPE/PME sont souvent dépendantes de grands clients qui exercent une pression sur leurs fournisseurs quant à la maîtrise de la sécurité de l'information. Les entreprises conformes en mai 2018 bénéficieront d'une sécurité juridique et d'une avance concurrentielle qu'elles pourront mettre en avant auprès de leurs clients.

## ARTICLE 3 – LES ACTIONS DE L'ACCORD POUR LE DEVELOPPEMENT DES EMPLOIS ET COMPETENCES

### AXE 1 – Analyse de l'impact de la transformation digitale sur les emplois, les métiers et les compétences dans les branches du Commerce et de la Distribution

#### SOUS AXE 1 – L'IMPACT DU DIGITAL ET DU CROSS-CANAL

<b>Fiche Action 1</b>	<b>ETUDE - IMPACT DU DIGITAL SUR LES METIERS ET LES ORGANISATIONS DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION</b> <i>COFINANCEMENT DE L'ETUDE PILOTEE PAR L'OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE</i>
---------------------------	--

L'objet de l'étude est de livrer aux branches commanditaires des éléments concrets pour le secteur du commerce et des exemples pratiques d'actions, organisations que les entreprises pourront mettre en place afin de réagir au mieux aux impacts des évolutions digitales en cours.

*Cf. Fiche action 1 en annexe.*

#### SOUS AXE 2 – PROFESSIONNALISER SUR DE NOUVELLES COMPETENCES

<b>Fiche Action 2</b>	<b>ETUDE SUR LES METIERS DU WEB ET DU NUMERIQUE (2017)</b> <i>COFINANCEMENT DE L'ETUDE PILOTEE PAR L'OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE</i>
---------------------------	---

L'objet de cette étude est :

- ▶ Identifier les métiers du web en 2017 (*dresser un état des lieux*) et réaliser une cartographie des métiers et les fiches métiers associées ;
- ▶ Identifier les volumes/flux de salariés concernés ;
- ▶ Identifier les attentes, les besoins en compétences des entreprises, et l'adéquation ou non avec le marché de l'emploi actuel ;
- ▶ Analyser l'impact des transformations (*technologiques, comportements d'achats des clients ...*) en cours sur les métiers du web et les conséquences sur les compétences nécessaires à court et moyen termes ;
- ▶ Identifier les conséquences organisationnelles de ces mutations au sein des entreprises.

*Cf. Fiche action 2 en annexe.*

<b>Fiche Action 3</b>	<b>INGENIERIE DE FORMATION : SUR LES METIERS DE DEMAIN OU SUR LES SECTEURS EN TENSION</b> <i>COFINANCEMENT DE L'INGENIERIE REALISEE PAR UN PRESTATAIRE EXTERNE</i>
---------------------------	---

Cette ingénierie est la résultante des fiches actions 1 et 2, elle vise à :

- ▶ Accompagnement des salariés des branches du Commerce et de la Distribution dans la montée en compétences sur les évolutions technologiques, la mutation des comportements de consommation et impacts sur les métiers actuels et émergents ;
- ▶ Création de blocs transversaux certifiants : permettre la construction et la sécurisation de parcours professionnels mieux adaptés aux métiers et aux réalités des marchés ;

- ▶ Mise en place d'une ingénierie de formation sur mesure et digitalisée, permettant d'offrir aux salariés les qualifications professionnelles requises et l'évolution de carrière professionnelle souhaitée.

*Cf. Fiche action 3 en annexe.*

Fiche  Action 4	<p><b>ETUDE 2019 :</b>  <b>DU DIGITAL AU DIGITAL COGNITIF : INTRODUCTION A L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE.</b>  <b>IMPACT DE SON DEPLOIEMENT DANS LE COMMERCE ET LA DISTRIBUTION</b>  <small>COFINANCEMENT DE L'ETUDE PILOTEE PAR L'OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE</small></p>
-----------------------	--

L'objectif de cette étude est :

- ▶ L'accompagnement des salariés des branches du Commerce et de la Distribution dans leur montée en compétences sur les évolutions technologiques, la mutation des comportements de consommation.
- ▶ Les recherches sur l'IA et leurs avancées laissent à prévoir une évolution rapide d'outils au service de l'Humain. Trop tôt en 2017 pour envisager les pratiques futures, qui auront, il est certain, dépassé le digital pour s'ouvrir au digital cognitif. En 2019, une nouvelle étude est sollicitée pour anticiper l'avenir du commerce, tant en terme d'organisation, qu'en terme de comportement du porteur de prestation au service du client.

*Cf. Fiche action 3 en annexe.*

## AXE 2 – Accompagnement des entreprises dans leurs transformations et leurs stratégies en ressources humaines

Fiche  Action 5	<p><b>LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE :</b>  <b>DE L'ENJEU DE LA TRANSFORMATION DIGITALE A LA FIDELISATION DES SALARIES</b>  <small>DIAGNOSTIC ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE</small></p>
-----------------------	---

Afin d'accompagner les entreprises impactées par la mutation digitale, proposer :

- ▶ Une démarche d'accompagnement RH au travers d'un diagnostic global ayant pour objectif d'analyser les enjeux RH liés à la stratégie de l'entreprise et permettant de lui proposer un accompagnement définissable :
  - Sur une ou deux thématiques clés (modularisation)
  - Sur une durée mesurée (courte ou longue)
- ▶ De définir un accompagnement global ou spécifique :
  - Un 1er niveau permettant d'outiller l'entreprise
  - Un 2nd niveau permettant d'accompagner la mise en œuvre des outils

L'accompagnement étant construit autour d'une ou plusieurs thématiques clés et identifiées comme impactées par la mutation digitale.

- ▶ **Détecter** - Identifier les problématiques RH
- ▶ **Analyser** - Réaliser un état des lieux
- ▶ **Construire** - S'appuyer sur l'expertise d'un prestataire pour concevoir le diagnostic et l'accompagnement
- ▶ **A l'issue de la prestation**, le dirigeant sera en capacité de choisir les outils et supports adaptés, au regard de ses spécificités et problématiques identifiées.

*Cf. Fiche action 5 en annexe.*

Fiche Action 6	<b>L'ENTREPRISE APPRENANTE : APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SEIN DE L'ORGANISATION</b>
-------------------	--

En vue d'accompagner les entreprises souhaitant entrer dans une démarche d'entreprise apprenante :

- ▶ Constitution d'un groupe d'entreprises en vue de la production d'un « Guide de bonnes pratiques » sur la thématique de l'entreprise apprenante à l'ère du digital.
- ▶ **Expérimentation :**
  - > Accompagnement individualisé d'entreprises sur la mise en œuvre des actions identifiées dans le cadre du « Guide de bonnes pratiques » sur l'entreprise apprenante.
  - > Ingénierie de formation d'un parcours pour positionner les managers au centre de l'entreprise apprenante.
  - > Ingénierie de dispositifs de formation dans le cadre des échanges et de l'expérimentation sur l'entreprise apprenante.
  - > Création d'outils learning sur la thématique de l'entreprise apprenante.

*Cf. Fiche action 6 en annexe.*

Fiche Action 7	<b>L'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSITION NUMERIQUE</b>
-------------------	--

Construire un plan d'actions de branche adapté afin d'accompagner la transition numérique et prévenir le risque de fracture.

- ▶ **Réalisation d'une enquête macro** auprès d'entreprises, puis d'une enquête plus ciblée auprès d'entreprises et de salariés, permettant de mesurer l'état de « maturité numérique » de la branche, au regard de différents indicateurs :
  - > L'accès au numérique d'un point de vue technique
  - > Les outils numériques internes existants dans les entreprises
  - > Les outils et services numériques externes (*destinés au client*) mis en place dans les entreprises
  - > Les compétences clés numériques techniques des individus
  - > L'usage et l'utilisation du numérique par les salariés
- ▶ **Mise en place de groupes de travail** constitués d'entreprises des branches positionnées en vue d'apporter un spectre élargi sur la thématique.

*Cf. Fiche action 7 en annexe.*

### AXE 3 – Outiller les entreprises en matière de cybersécurité et faire évoluer les compétences

Fiche Action 8	<b>DIAGNOSTIC ACCOMPAGNEMENT CYBERSECURITE : CYBERDIAG</b>
-------------------	--

Les entreprises investissent dans des technologies et services de sécurité en pensant que ceux-ci la protégeront des cyberattaques, pour ensuite se rendre compte qu'elles sont malgré tout victimes d'intrusions. Un tel constat devrait les inciter à la réflexion

et à une remise à plat de leur approche de la sécurité à la faveur du GDPR applicable au 28 mai 2018.

Afin d'accompagner les entreprises dans cette démarche, proposer :

▶ **Un Cyber-Diag :**

▶ Un cabinet spécialisé réalise un diagnostic de l'organisation SI (*inventaires des outils, identification des pratiques collaboratives et des circuits d'information*).

▶ **Effectue des préconisations :**

▶ Le consultant procède à la restitution du Cyberdiag et effectue des préconisations,

▶ Le consultant accompagne l'entreprise dans la construction d'un plan d'actions : Politique de Sécurité de l'Information et Protection des Données (*PSI/PDO*) en vue du GDPR.

*Cf. Fiche action 8 en annexe.*

Fiche Action 9	INGENIERIE PEDAGOGIQUE INNOVANTE APPLI MOBILE DE SENSIBILISATION/ FORMATION : CYBERKIT
-------------------	---

Les entreprises investissent dans des technologies et services de sécurité en pensant que ceux-ci la protégeront des cyberattaques, pour ensuite se rendre compte qu'elles sont malgré tout victimes d'intrusions.

Les salariés sont la première source de défense de l'entreprise, sous réserve qu'ils signalent le moindre événement qui éveille leurs soupçons : la sensibilisation et la formation à la Sécurité Informatique sont des axes majeurs.

Afin d'accompagner les entreprises dans la sensibilisation/formation de leurs salariés, leur proposer :

▶ **Un Cyber-Kit** de sensibilisation/formation des salariés aux pratiques digitales sécurées, au travers d'un outil digital : accompagnement des salariés des branches dans la montée en compétences sur la sécurité numérique.

> Pour ce faire : construire une ingénierie de formation pédagogique innovante et utilisable sur une application mobile.

*Cf. Fiche action 9 en annexe.*

Fiche Action 10	CARTOGRAPHIE DES FORMATIONS EN CYBERSECURITE 2018
--------------------	---

Alimenté par un groupe de travail composé de représentants de la formation professionnelle et/ou de la formation initiale et du secteur du Commerce et de la Distribution :

▶ Proposer une cartographie formations en cybersécurité et éventuellement identifier les formations manquantes.

▶ Accompagner les salariés des entreprises des branches du Commerce et de la Distribution dans leur montée en compétences pour faire face aux évolutions technologiques, et à l'agilité des comportements des cyberattaquants.

*Cf. Fiche action 10 en annexe.*

## ARTICLE 4 – CHAMP D'APPLICATION

Le présent accord-cadre s'applique aux branches professionnelles signataires et qui souhaitent engager des actions pour accompagner leurs entreprises et leurs salariés, relevant de leurs champs de compétences.

Les principaux bénéficiaires de cet accord-cadre, sont les TPE/PME (*moins de 300 salariés avec une attention soutenue en direction des entreprises de moins de 250 salariés*), ainsi que les salariés les plus fragilisés dans leur emploi. Les TPE-PME ont accès aux 3 axes sur lesquels leurs branches se sont positionnées.

L'Etat et les partenaires sociaux veilleront au respect de l'égalité d'accès des publics concernés, aux démarches, processus, mécanismes ou actions mis en œuvre.

Les entreprises dépassant l'effectif de 300 salariés auront néanmoins le bénéfice des retours, au travers de l'essaimage et du partage d'expérience prévus au présent accord-cadre. Ainsi, elles pourront avoir accès aux études prospectives, d'ingénierie pédagogique, cartographie, etc., permettant une réelle prospective et une capitalisation des différentes démarches.

## ARTICLE 5 – MODALITES DE PILOTAGE ET DE SUIVI

En vue d'assurer le suivi de l'ensemble des mesures et de piloter l'Accord-cadre, il est mis en place 3 comités :

- **Comité de Pilotage National : COPIL**

Sa présidence et son animation sont assurées par l'Etat et, son secrétariat par le Forco.

- Il est **composé** de représentants :
  - De l'Etat en la présence de la DGEFP ;
  - D'éventuels autres cofinanceurs ;
  - Des organisations d'employeurs et de salariés représentatives des branches professionnelles signataires du présent Accord-cadre ;
  - Du Forco, en tant qu'organisme relais pour la mise en œuvre et le suivi opérationnel de l'Accord-cadre.
- Il a pour **mission** d'impulser, orienter, animer et assurer le pilotage stratégique de l'Accord-cadre. Il valide la mise en œuvre des actions, ainsi que les comptes rendus budgétaires et financiers.
  - Ses modalités de fonctionnement seront précisées lors de sa 1<sup>ère</sup> réunion.
- Il se **réunit** à minima 2 fois par an et en tant que de besoin.
- Pour éclairer sa **prise de décision** et/ou en appui de réalisations :
  - Il pourra solliciter l'expertise de personnes qualifiées en lien avec les axes de l'EDEC. Ces personnes devront répondre aux exigences d'impartialité et de prévention des conflits d'intérêts ;
  - Le Comité Technique National lui rend compte sur l'avancement des travaux et des résultats obtenus.

- **Comité Technique National : COTECH**

La présidence et son animation sont assurées par l'Etat et, son secrétariat par le Forco.

- Il est composé de représentants :
  - De l'Etat en la présence de la DGEFP ;
  - D'éventuels autres cofinanceurs

- Du Forco, en tant qu'organisme relais de l'Accord-cadre.
- Il a pour **mission** d'impulser, d'orienter et d'assurer le suivi des actions relevant des axes de l'ADEC et faisant l'objet d'un cofinancement. Il est également en charge de la mise en œuvre du processus d'évaluation de l'Accord-cadre, défini par le COPIL.
  - Il pourra solliciter l'expertise de personnes qualifiées en lien avec les axes de l'EDEC. Ces personnes devront répondre aux exigences d'impartialité et de prévention des conflits d'intérêts ;
- Il se réunit en tant que de besoin et à minima avant chaque COPIL.

## ARTICLE 6 - ORGANISME RELAIS

L'organisme relais désigné est le Forco. Il est mandaté par l'Etat et les partenaires sociaux des branches professionnelles signataires pour mettre en œuvre les dispositions de l'accord-cadre et en assurer le suivi. Par ailleurs, il assure le portage administratif et financier de l'accord-cadre.

Le Forco est bénéficiaire de la subvention de l'Etat et a également pour missions :

- L'information de l'ensemble des structures, de la mise en œuvre de l'accord-cadre et des actions dont elles peuvent bénéficier dans le cadre de l'EDEC ;
- L'accompagnement du comité de pilotage national dans le cadre du pilotage de l'accord-cadre (*préparation des Comités : mise en place d'outils de suivi, participation aux Comités de Pilotage et Techniques Nationaux, comptes rendus...*) ;
- La coordination de l'évaluation de l'accord-cadre et de faire des propositions d'ajustement éventuels lors de la déclinaison de l'accord-cadre.

En contrepartie des services rendus, il perçoit des coûts d'intervention en temps homme passé dans la conduite des actions, des frais de gestion OPCA liés à l'animation de l'EDEC.

## ARTICLE 7 - FINANCEMENT

### • Mise en œuvre des modalités de financement

La mise en œuvre du présent accord-cadre a pour objet de concentrer des ressources financières dans le but d'obtenir un effet levier en réponse aux enjeux économiques et sociaux auxquels sont confrontés les entreprises du Commerce et de la Distribution dans un contexte de transformation numérique important.

- ▶ Le montant total des actions est estimé à **2 000 000 euros**.
- ▶ La part de l'Etat sera de 600 000 € maximum pour la période. Elle est répartie sur les 3 axes ci-dessus exposés. Elle ne pourra excéder 30 % du montant total de la dépense réalisée.

Un tableau prévisionnel des dépenses, axe par axe, et action par action, est annexé au présent accord cadre.

Les modalités de paiement sont précisées par une convention financière signée avec l'organisme relais.

D'autres moyens financiers pourront être assurés notamment par (*sans que cette liste soit limitative*) :

- ▶ Les fonds mutualisés de la formation (FPSP),

- > Des financements spécifiques payés par les entreprises directement concernées et impliquées dans l'un des dispositifs mentionnés ci-dessus,
- > Des lignes budgétaires « frais et études Observatoire des branches »,

De tout autre financement tiers susceptible d'intervenir pour soutenir l'une des actions mentionnées ci-dessus.

La répartition des crédits et des frais de gestion par année, ainsi que les modalités de financement des actions prévues à l'accord cadre sont formalisées et précisées dans une convention financière conclue entre l'Etat et, Le Forco.

- **Modalités d'application**

Dans le cadre du présent accord, les entreprises peuvent confier la gestion des projets inscrits dans l'EDEC à l'OPCA Forco, lequel les gère puis atteste de la réalisation de ceux-ci auprès de la DGEFP au travers des bilans transmis. A ce titre, les entreprises confient la partie de leur budget formation afférent au projet à l'OPCA Forco.

## **ARTICLE 8 - DUREE**

L'accord-cadre est conclu pour 3 ans à compter du 1<sup>er</sup> avril 2017 et jusqu'au 30 juin 2020 :

- Les actions seront mises en œuvre du 1er avril 2017 au 31 décembre 2019 ;
- Le 1er semestre de la dernière année de l'accord sera exclusivement consacré à la remise du bilan final et de l'évaluation de l'accord-cadre.

## **ARTICLE 9 – CLAUSE DE RESILIATION ET DE REVISION**

Les parties signataires s'engagent à prendre toutes les dispositions nécessaires pour exécuter les obligations liées au présent accord-cadre jusqu'à expiration de celui-ci.

### Révision

Toute modification des termes du présent accord-cadre sera procédée par voie d'avenant signé par l'ensemble des parties, après acceptation du comité national de pilotage.

Les dispositions relatives aux actions et au financement de l'Accord-cadre pourraient le cas échéant, être modifiées pour tenir compte de nouvelles dispositions résultant de la prochaine réforme de la formation professionnelle.

### Résiliation

En cas de non-exécution ou de non-respect des obligations prévues, le présent accord-cadre pourra être dénoncé par l'une ou l'autre des parties signataires après un préavis de 3 mois succédant à une mise en demeure de respecter les termes de l'accord. Ce sera notamment le cas s'il apparaît que les objectifs visés et les moyens mis en œuvre ne correspondent pas à ceux initialement prévus.

En cas de litige, le tribunal compétent est le tribunal administratif de Paris.

## **ARTICLE 10 – EVALUATION**

A échéance de l'accord-cadre, une évaluation finale de celui-ci sera conduite. Elle sera pilotée par le Comité National de Pilotage selon les modalités qu'il aura définies. L'évaluation sera réalisée par un prestataire extérieur sélectionné sur réponse à appel d'offre lancé par l'organisme relais (*Forco*).

Elle devra permettre d'analyser :

- L'ensemble de la mise en œuvre de l'accord-cadre ;
- L'impact des mesures prévues à l'accord-cadre ;
- L'effet levier des financements de l'Etat.

## ARTICLE 11 – PROPRIETE ET EXPLOITATION DES TRAVAUX

Les actions menées dans le cadre de cet accord sont la propriété conjointe des signataires qui pourront en assurer la publicité et l'exploitation, après en avoir eu validation par le comité de pilotage national.

## ARTICLE 12 – REGLEMENT DES LITIGES

Les litiges entre l'administration et les autres signataires qui ne recevraient pas de solution amiable seront portés devant le tribunal administratif de Paris.

Fait à Paris, le mardi 3 octobre 2017

*Pour l'Etat,  
La Ministre du Travail  
Muriel PENICAUD*

*Pour les branches professionnelles :*

**Bricolage**

*Monsieur Bertrand DECEUNINCK*

*Pour le Forco,  
La Présidente, Christine COURBOT  
La Vice-Présidente, Marie-Hélène MIMÉAU*

*Madame Chrystelle DERRIEN,  
(CFDT)*

Commerce à prédominance alimentaire (détail et gros)

Madame NOLDIN Joëlle  
Présidente CPNE (FO FGTA)



Monsieur Jacques CREYSSEL,  
Délégué général FCD



Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie

Monsieur Michel LUCI,  
(FEC CGC-FO)



Madame Sandrine MARCOT



Commerce des articles de sport et équipements de loisirs

Monsieur Frédéric TUECH,  
(CFTC)



Madame Emilie LEMATTRE



Commerce succursaliste de la chaussure

Monsieur Christian SIBSON  
(FEC)



Commerce succursaliste de l'habillement

Madame Sylvie SOLNJAN  
(CFDT) Brigitte Gohier

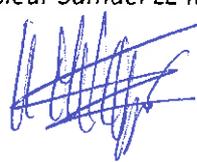


Madame Patricia BIGOT,  
(CFDT)



Commerces de Détail Non Alimentaires

Monsieur Samuel LE METAYER



Monsieur Patrice VERET Patrice



Monsieur Claude CUNY,  
(CFE CGC)



Grands Magasins et Magasins Populaires

Madame Christine DEKERCK, ADT,  
(UCV)



Horlogerie commerce de gros

Monsieur Christophe FOURNIER,  
(CFDT)



Monsieur Jean-Jacques WEBER,  
Vice-Président CPNEFP



Import-Export

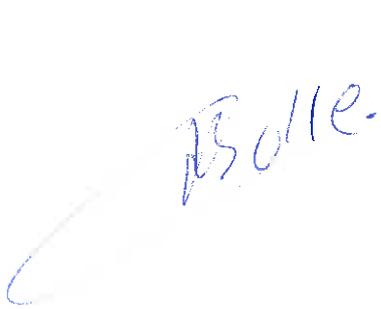
Madame Virginie ARNOULT-JOUVET,  
(FICIME)



Monsieur Joël CHIARONI Joël  
CFSV(CFTV)



Optique-lunetterie de détail



Monsieur Patrick BOLLE



Madame Catherine DE LA BOULAYE

Professions de la photographie

Monsieur Yves GILLARD,  
(CGT FO)



Vente A Distance

Monsieur Philippe PAILLAT,  
(FNP)



Monsieur Alexandre ROMI,  
(UPECAD)



Monsieur Philippe GRANDGUILLAUME  
(FEC FO)

