

SERVICES

DE L'AUTOMOBILE



**ÉTUDE DIAGNOSTIC
SORTIE DE CRISE
SANITAIRE**

ÉDITION 2022


**MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE L'INSERTION**
*Liberté
Égalité
Fraternité*

 **OPCO**
Mobilités

Compétences en mouvement

Table des matières

I. CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PROJET	3
II. APPROCHE ET METHODE.....	5
1. UNE LECTURE SYSTEMIQUE	5
2. METHODE.....	5
3. CALENDRIER DE LA DEMARCHE.....	9
III. ANALYSE QUANTITATIVE DES IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA BRANCHE DES SERVICES DE L'AUTOMOBILE	10
1. DES IMPACTS DE LA CRISE QUI DEMEURENT AUJOURD'HUI PERÇUS COMME GLOBALEMENT LIMITES	10
2. DES DISPOSITIFS D'AIDE FINANCIERE CONNUS, QUI ONT PU « AMORTIR » LES DIFFICULTES	14
3. DES FLUX RECRUTEMENTS-DEPARTS, MOINDRES DEPUIS LA CRISE SANITAIRE ET DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT RESSENTIES	15
4. UNE PROJECTION OPTIMISTE DES ETABLISSEMENTS SUR LES MOIS A VENIR	19
IV. FOCUS SUR CINQ SECTEURS FORTEMENT IMPACTES PAR LA CRISE	20
1. COMMERCE AUTOMOBILE VP.....	20
2. LOCATION AUTOMOBILE DE COURTE DUREE.....	30
3. ENSEIGNEMENT A LA CONDUITE	43
4. STATIONS-SERVICES	51
5. PARCS DE STATIONNEMENT.....	57

I. Contexte et objectifs du projet

La branche des services de l'automobile représente **159 732 entreprises et 416 525 salariés** (Rapport de branche, édition 2022). Sa configuration globale est protéiforme autant par la taille de ses entreprises (entreprises de moins de 11 salariés, Groupes de Distribution de plus de 50 salariés) que par la nature de sa composition qui concerne tout le cycle de vie d'un véhicule léger/industriel ou 2 roues avec 19 activités représentées (commerce et maintenance de véhicules, locations de courte durée, enseignement à la conduite, parcs de stationnement, distribution de pièces de rechange...).

Depuis plusieurs années, les entreprises et salariés de la branche font face à un faisceau constant d'évolutions fortes, de plusieurs natures :

- **socio-économiques** (ex : diminution des réseaux secondaires-agents- et concentration des réseaux constructeurs...),
- **technologiques** (ex : généralisation des systèmes électroniques et informatiques sur les véhicules, développement des véhicules électriques, de véhicules autonomes...) avec des impacts sur les exigences de compétences pour les différents métiers de la branche (ex : la transformation numérique fait apparaître de nouvelles fonctions d'experts produits, requiert la digitalisation des compétences des metteurs en main et des conseillers commerciaux)
- **environnementales** qui se traduisent aujourd'hui, tant par des évolutions réglementaires (exigences en termes de normes anti-pollution, de développement de véhicules et de bornes électriques...), que par une transformation progressive des usages de mobilité, notamment chez les plus jeunes (mobilité partagée).
Les ventes de véhicules électriques ont doublé en Europe en 2020 et celles d'hybrides rechargeables ont triplé, dépassant au total le million de véhicules vendus, selon les chiffres publiés par l'Association des Constructeurs Européens d'Automobiles (ACEA).
- **démographiques** (les départs en retraite dans la branche laissent la place à une population plus jeune qui doit régulièrement se former pour adapter ses compétences aux évolutions).

Ces évolutions constituent autant d'enjeux pour la branche afin de transformer les business model, s'adapter, de manière la plus pro-active possible, aux contraintes environnementales fortes et aux nouvelles réglementations, repenser l'expérience client, maintenir un niveau d'expertise et de compétences fort dans les différents métiers de la branche.

C'est dans ce contexte que la pandémie du Covid-2019, à partir de mars 2020, est venue, de nouveau, questionner les perspectives de développement de l'emploi, aussi bien à court-terme qu'à moyen-long terme.

Les entreprises ont dû et doivent toujours faire preuve d'agilité pour s'adapter à ce contexte d'incertitude. La pénurie de semi-conducteurs et les problématiques d'approvisionnement qui touchent le monde entier depuis plusieurs mois, en lien notamment avec la crise COVID, sont venues se « sur-ajouter » à ce contexte et font partie des principales menaces actuellement évoquées par les entreprises.

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un appel à projet de l'Etat visant à aider les entreprises et les salariés à traverser la crise actuelle et soutenir les branches professionnelles afin qu'elles disposent de plus de visibilité sur les besoins en emplois et en compétences.

L'étude mandatée pour les services de l'automobile vise à identifier les ressources développées ou activées durant la crise et les freins éventuels rencontrés, autant d'un point de vue technologique (outils digitaux, équipements), qu'organisationnel (structure des services, organisation des équipes, recomposition des activités...), qu'en termes de compétences pour s'adapter (compétences existantes, qui ont été développées, qui restent à développer, à transférer, à reconvertir...).

La démarche combine une **approche quantitative (lot n°8, réalisé par le cabinet TMO) et une approche qualitative des activités (lot n°9 réalisé par le réseau Aitik).**

L'approche qualitative se concentre sur les activités de la branche qui ont été les plus impactées économiquement par la crise sanitaire, soit en raison de la baisse de mobilité et de transports, soit en raison de la fermeture temporaire de leurs établissements.

Les cinq secteurs concernés représentent plus de la moitié des salariés de la branche et sont potentiellement ceux qui ont subi le plus de contraintes pour mettre en œuvre une stratégie de changement.

Il s'agit :

- de la vente automobile (qui représente 30,7% des entreprises et 36,8% des effectifs salariés de la branche),
- des écoles de conduite (7,7% des entreprises et 6% des effectifs salariés de la branche),
- de la location automobile de courte durée - inférieure à 30 jours - (3,6% des entreprises et 2,8% des effectifs salariés de la branche),
- de la distribution de carburants, type station-service (1,9% des entreprises et 3,8% des effectifs salariés de la branche),
- des parcs de stationnement (0,3% des entreprises et 1,2% des effectifs salariés de la branche).

Le présent rapport intègre :

- une analyse globale de l'impact de la crise sanitaire sur l'ensemble des activités de la branche des services de l'automobile,
- un focus sur les cinq secteurs prédéfinis,
- une synthèse des préconisations explicitant les mesures spécifiques à développer et/ou à mettre en œuvre pour répondre aux besoins d'accompagnement des entreprises et salariés.

II. Approche et méthode

1. Une lecture systémique

Notre grille d'analyse est basée sur l'approche systémique. Cette lecture est à la fois :

- **globale** : au sens où elle permet de prendre en compte les évolutions de l'environnement et leurs impacts tout en plaçant continuellement les besoins et attentes des acteurs au cœur de la réflexion,
- **dynamique** : au sens où elle considère que l'ensemble des éléments composant le système organisationnel sont inter-reliés et s'influencent les uns les autres.



2. Méthode

Enquête qualitative

Des entretiens auprès de représentants nationaux de la branche, en capacité d'apporter une lecture stratégique globale, ont été couplés à la réalisation d'entretiens au sein de structures.

Ces entretiens semi-directifs ont permis d'interroger les acteurs de chaque profession (responsable d'entreprise ou responsable RH, titulaire de poste à différents échelons, ...) quant à la perception des évolutions et de leurs impacts sur :

- les besoins/demandes/attentes des acteurs,
- la stratégie à court et plus long terme de la structure
- l'activité et l'offre de services,
- l'organisation et les fonctionnements (sur la structure des services, la répartition des rôles, ...)
- les ressources du système, tant financières, techniques (ex : usage et adaptation des outils numériques...) et logistiques, qu'humaines (impacts sur les métiers, les effectifs et les besoins en compétences).

Les entretiens visaient à identifier les trajectoires et modalités d'adaptation en questionnant les contraintes et freins ainsi que les ressources/leviers développés ou activés par les structures (ex : formation, digitalisation...) et les enseignements de la période (nouvelles activités, pratiques à préserver, compétences à développer, transférer, reconvertir...).

Il s'agissait également de recueillir les besoins d'appuis identifiés par les entreprises rencontrées.

Echantillon de la phase qualitative

Un ciblage d'un échantillon d'entreprises a été réalisé en concertation avec l'OPCO mobilité et l'ANFA afin d'obtenir une diversité des situations rencontrées au sein de la branche.

Ci-dessous, sont présentés les entretiens réalisés :

Entretiens nationaux

Des entretiens nationaux ont été réalisés avec des élus du CNPA ainsi qu'un directeur de fédération sur les cinq « métiers » ciblés dans l'enquête qualitative (7 personnes rencontrées).

Entretiens avec les structures

45 structures ont été rencontrées et 61 personnes ont été interviewées. Le détail de l'échantillon est présenté dans le tableau suivant :

Commerce automobile	Distribution de carburant	Enseignement à la conduite
14 structures rencontrées 16 personnes interviewées (service RH, directeurs de concession, conseillers commercial)	6 structures rencontrées 8 personnes interviewées (service RH, responsables de stations-services, employés)	10 structures rencontrées 12 personnes interviewées (responsables, enseignants à la conduite)
8 distributeurs 2 négociants 3 agents de marque 1 MRA	3 stations d'autoroute 1 station de maillage 1 station adossée à 1 garage Dont 2 réseaux différents Dont 4 locataires gérants et 1 propriétaire	8 auto écoles indépendantes 2 en groupement (licence de marque, franchise)
<ul style="list-style-type: none"> • 2 structures de moins de 10 collaborateurs • 2 structures entre 10 et 20 collaborateurs • 3 structures de moins de 100 collaborateurs • 7 structures de plus de 100 collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 structures de moins de 10 salariés • 3 structures de plus de 11 salariés • 1 RDV avec le siège d'Argedis (1 personne du service RH) 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 structures de moins de 5 salariés • 4 structures de 5 à 10 salariés • 3 structures de plus de 10 salariés
Régions : Auvergne Rhône Alpes, Bourgogne Franche Comté, Pays de la Loire, Ile de France, Nouvelle Aquitaine, Occitanie, Provence-Alpes Côtes d'Azur...	<ul style="list-style-type: none"> • 4 en territoire rural ou ville de moins de 10 000 habitants • 1 en ville de plus de 200 000 habitants Régions représentées : PACA, Auvergne-Rhône-Alpes, Grand Est, Nouvelle Aquitaine	<ul style="list-style-type: none"> • 2 en territoire rural ou ville de moins de 10 000 habitants • 3 en ville de moins de 20 000 habitants • 3 structures en ville de moins de 200 000 habitants • 2 structures en ville de plus de 200 000 habitants Régions représentées : Bretagne, Pays de la Loire, Nouvelle Aquitaine, Auvergne-Rhône-Alpes, Grand Est, Occitanie
Location de courte durée	Parcs de stationnement	
7 structures rencontrées	8 structures rencontrées	

<p>14 personnes interviewées (service RH, responsables d'agences, personnels opérationnels : chargés de comptoir/préparateurs)</p>	<p>11 personnes interviewées (service RH, adjoint d'exploitation, personnel opérationnel)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 2 entreprises internationales/nationales • 3 franchises d'entreprises internationales/nationales • 2 TPE indépendantes 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 sociétés privées • 2 sociétés d'économie mixte • 1 société publique locale • 5 structures de moins de 50 salariés • 2 structures de plus de 200 salariés • 1 structure de plus de 300 salariés
<p>Régions représentées : Bretagne, Ile de France, Nouvelle Aquitaine, PACA, Centre Val de Loire, Auvergne Rhône Alpes</p>	<p>Régions représentées : Grand Est, PACA, Ile de France, Auvergne Rhône Alpes, Centre Val de Loire</p>

Enquête quantitative

Une enquête quantitative a été réalisée par le cabinet TMO, par questionnaire en ligne et par téléphone auprès de l'ensemble des secteurs de la branche.

L'objectif était de recueillir 2000 à 2100 répondants.

L'enquête était divisée en trois parties :

- Signalétique
- Impacts du COVID
 - Dispositifs d'aide
 - Sources d'inquiétudes
 - Besoins en compétences (révélés ou amplifiés)
 - Evolutions dans les activités
 - Conséquences (difficultés, RH)
 - Recours à la formation
- Flux
 - Recrutements
 - Recrutements non aboutis
 - Départs
 - Dans les 6 mois à venir

Au final, les résultats ont dépassé les prévisions avec 2914 répondants.

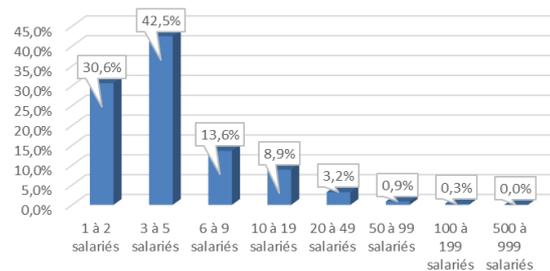
Au sein du panel de répondants, la répartition des activités était la suivante :

Q3 Quelle est la spécialité principale de votre établissement ?			
	Pourcentage pondéré	Effectif pondéré	Effectif non pondéré
Maintenance et réparation de véhicules particuliers/pneus	43%	1244	1099
Vente de véhicules particuliers	7%	205	204
Carrosserie et/ou pare-brise	10%	299	283
Vente, Maintenance et réparation de Poids-Lourds	3%	100	105
Vente, Maintenance et réparation de Motocycles	3%	98	127
Vente et réparation de Cycles	2%	53	74
Dépannage-remorquage	2%	54	66
Carburant	3%	93	108
Démolition de véhicules	1%	36	47
Commerce de pièces	3%	77	72
Location de véhicules de courte durée	2%	68	59
Location de véhicules de longue durée	1%	20	15
Enseignement de la conduite	9%	276	351
Contrôle technique	7%	206	215
Stationnement	0%	8	12
Lavage	1%	22	18
Préparation de véhicules	0%	8	11
Autres	2%	48	48
Total	100%	2914	2914

Q3Q4 Secteur d'activité			
	Pourcentage pondéré	Effectif pondéré	Effectif non pondéré
Concession / Filiale	4%	123	130
Agent de marque (Réparateur agréé)	19%	545	508
Mécanicien indépendant rattaché à une enseigne	13%	367	310
Mécanicien indépendant non rattaché à une enseigne	11%	334	279
Carrosserie indépendante rattachée à une enseigne	3%	78	79
Carrosserie indépendante non rattachée à une enseigne	6%	174	161
Centre Auto, Réparateur Rapide ou pneumaticien	2%	70	65
Négociant de véhicules	2%	53	50

L'enquête prend en compte tous les secteurs de la branche. Néanmoins, certains secteurs de taille restreinte possèdent de faibles effectifs et ne peuvent être étudiés séparément. C'est pourquoi, le détail des résultats ne sera pas présenté pour ces secteurs (parcs de stationnement, location automobile, lavage...).

Avant la crise sanitaire, au 31 décembre 2019, quel était l'effectif salarié total de votre établissement ?



3. Calendrier de la démarche

Le calendrier prévisionnel a été retardé, du fait :

- d'une difficulté dans la période, pour la phase qualitative, à obtenir des entretiens qualifiés (relativement longs), notamment dans les entreprises de taille importante. Des derniers entretiens ont dû finalement être réalisés début janvier et non en décembre comme initialement prévu.
- de traitements un plus longs que prévus, pour la phase quantitative (livraison des résultats début décembre).

Etapes	Septembre 2021	Octobre 2021	Novembre 2021	Décembre 2021	Janvier 2022	Février 2022
Pilotage de l'étude						
Lancement de la démarche	16 sept					
Préparation de la phase d'enquête et points d'avancement						
COFIL intermédiaire 1			3 nov			
COFIL intermédiaire 2				17 décembre 2021		
COFIL final						
Enquête quantitative						
Enquête en ligne		Du 5 octobre au 21 octobre				
Enquête téléphonique		Du 21 octobre au 5 novembre				
Enquête qualitative						
Entretiens nationaux pour les 5 secteurs		Du 1 ^{er} octobre au 21 octobre 2021				
Analyse sectorielle : réalisation des entretiens de structures						
Analyse et formalisation de l'étude						

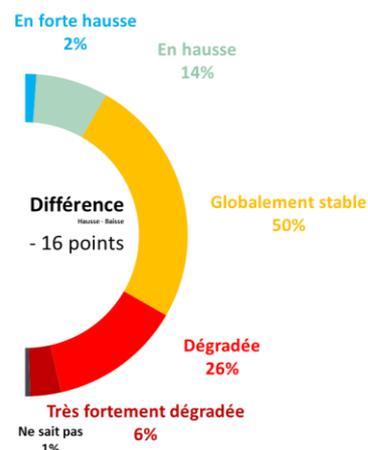
III. Analyse quantitative des impacts de la crise sanitaire sur la branche des services de l'automobile

1. Des impacts de la crise qui demeurent aujourd'hui perçus comme globalement limités

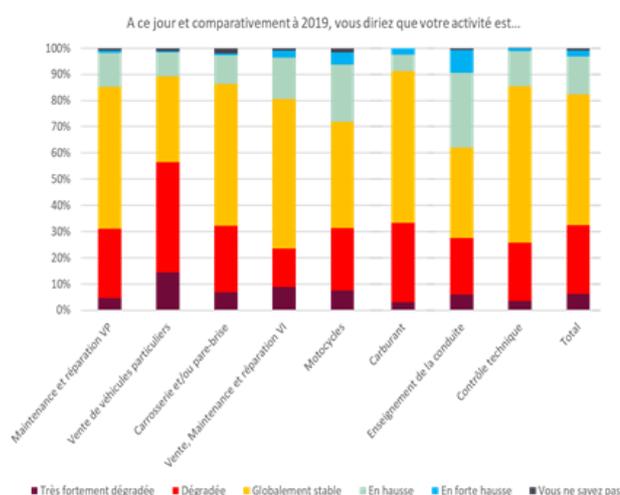
Malgré le contexte de crise sanitaire, force est de constater que **66% des établissements, lors de l'enquête quantitative, décrivent un impact limité de celle-ci à ce jour avec une activité aujourd'hui stable ou en hausse par rapport à 2019.**

Néanmoins, **32% des établissements de la branche mentionnent un niveau d'activité qui demeure dégradé voire très fortement dégradé** (pour 6% d'entre eux).

Quel a été l'impact de la crise du Covid 19 ? A ce jour et comparativement à 2019, vous diriez que votre activité est...



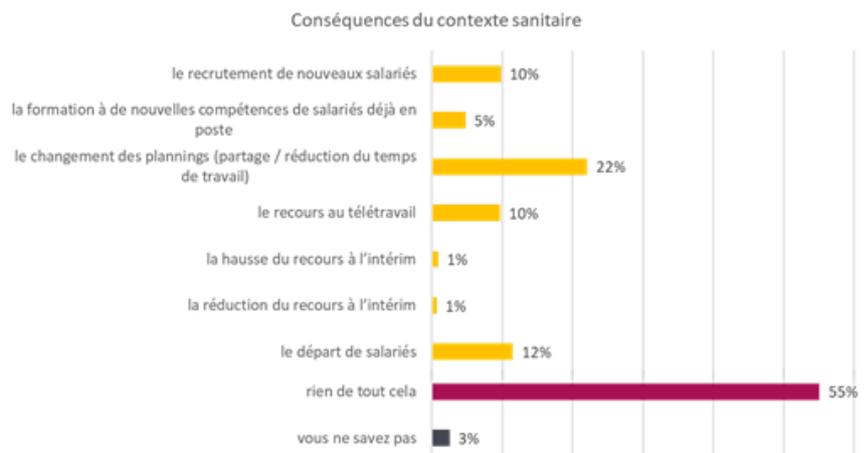
La vente de véhicules particuliers se distingue parmi les différents secteurs. **Environ 55% d'établissements indiquent une activité dégradée voire fortement dégradée** : l'activité a connu une forte baisse lors du premier confinement. Les ventes de véhicules se sont ensuite intensifiées, dès les règles sanitaires allégées au mois de mai 2020. Néanmoins l'activité est depuis l'été 2021 fortement impactée par la crise des semi-conducteurs. Ce point sera développé dans la partie de ce rapport sur le « commerce VP ».



Les conséquences du contexte sanitaire sur les problématiques d'emploi au sein de la branche paraissent néanmoins limitées.

La mobilisation des aides, comme nous le verrons ci-dessous, a permis de soutenir les entreprises dans la période.

Les impacts les plus importants se situent au niveau des adaptations organisationnelles/de fonctionnements nécessaires pour faire face à la crise (changement de plannings, adaptation des horaires, recours au télétravail...) ainsi que de la mise en place des protocoles sanitaires.



Peu d'établissements ont développé de nouvelles stratégies digitales durant la crise sanitaire, soit parce que ces stratégies étaient déjà existantes avant la crise (ex : 44% des établissements disposaient d'une communication sur internet auparavant), soit parce que ces stratégies ne sont pas jugées adaptées (ex : 83% des établissements n'envisagent pas de mettre en place un dispositif de vente en ligne). Ainsi :

- 7 % des établissements indiquent avoir développé la prise de RDV en ligne pendant la crise sanitaire.
- 3 % des établissements ont mis en place la vente en ligne
- 9 % des établissements ont développé une communication sur internet
- 3 % des établissements ont mis en place une activité de click and collect.

A noter, sur l'enseignement de la conduite, le développement de cours de code en ligne (cité par 81% des établissements).

A la marge, des stratégies de diversification des offres ou de réduction des tarifs ont pu également être adoptées.

Lorsque des stratégies ont été mises en place, relativement peu de difficultés ont été rencontrées (aucune difficulté pour 63% des répondants) et dans 77% des cas, ces stratégies sont maintenues au moment de l'enquête.

Des recrutements et des départs de salariés, du fait du contexte sanitaire, ont été mentionnés par respectivement 10 et 12% des établissements.

Le nombre de départs les plus conséquents, depuis mars 2020, concerne les métiers les plus représentés dans la branche :

- la maintenance et la réparation de véhicules particuliers (9 687 départs dont 61% sont des départs de 45 ans ou plus)
- la vente de véhicules particuliers (5 453 départs)
- l’enseignement à la conduite (3 431 départs)
- la carrosserie/pare-brise (2 163 départs)

Il s’agit principalement de démissions et, de manière moindre, de ruptures conventionnelles.

L’enquête qualitative sur les cinq secteurs visés montre que la période a pu être propice à des départs volontaires, pour un autre projet ou une évolution professionnelle.

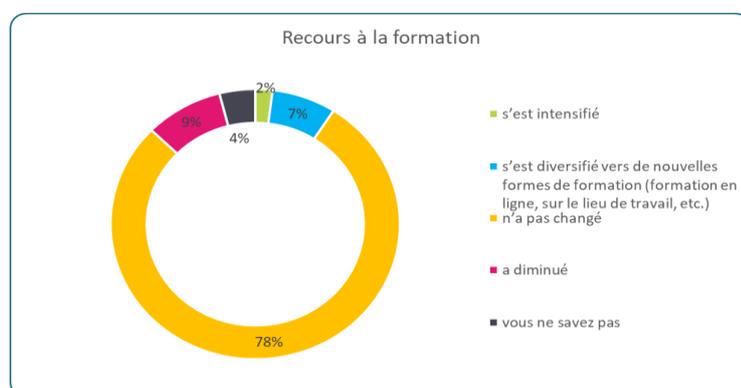
Les données régionales de l’Observatoire de l’ANFA permettent de constater des baisses d’emplois variables en fonction des régions. Les Hauts de France ont été la région la plus concernée par des baisses d’emplois en 2020.

Régions	Variation d'emploi 2019-2020
Bretagne	-0,42%
Auvergne-Rhône-Alpes	-0,93%
Bourgogne-Franche-Comté	-1,19%
Centre-Val de Loire	-0,33%
Corse	-0,95%
Grand Est	-1,03%
Hauts-de-France	-2,09%
Ile-de-France	-0,83%
Normandie	-1,18%
Nouvelle Aquitaine	-0,74%
Occitanie	-0,17%
Pays de la Loire	0,89%
PACA	-1,26%

Globalement, la crise sanitaire n’a eu également que très peu d’impact sur le recours à la formation par les entreprises :

78% des établissements décrivent ne pas avoir changé leurs pratiques en la matière. L’enquête qualitative confirme cette tendance. Les entreprises qui avaient l’habitude de recourir à celle-ci, ont continué à le faire : pour certaines de manière un peu moindre sur l’année 2020 par rapport à l’année 2021. D’autres ont continué d’adapter les pratiques, en se diversifiant parfois vers un peu plus de formation en ligne.

Les entreprises, qui n’utilisaient déjà que peu ce levier, ne l’ont pas mobilisé davantage durant la période.



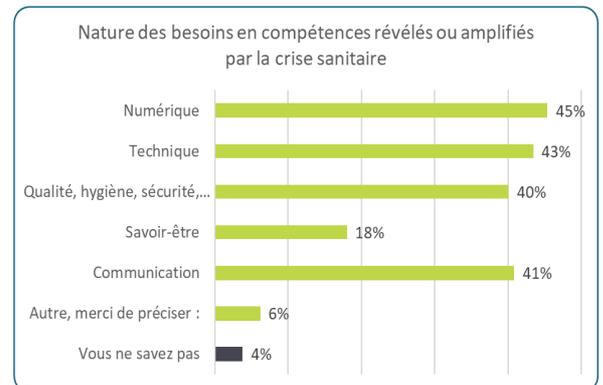
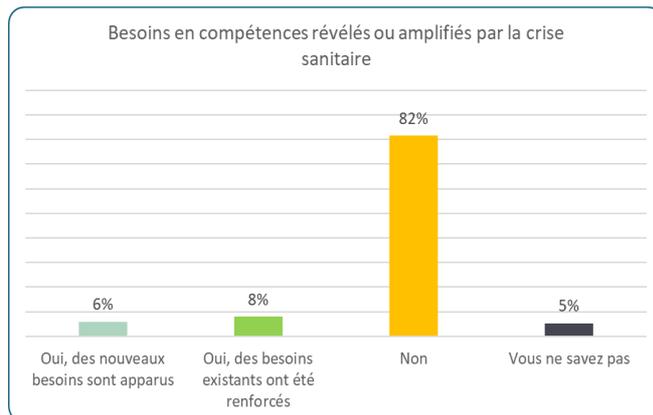
A noter que le dispositif d’aide à la formation du Fonds national de l’emploi (FNE-Formation), repensé pour répondre aux besoins des entreprises en activité partielle, a d’ailleurs été très peu mobilisé au sein de la branche (2% des établissements seulement).

Des pistes d’explication ont pu être relevées dans l’enquête qualitative menée auprès des cinq secteurs ciblés : la mobilisation des services RH sur la mise en place de l’activité partielle en 2020 a peu permis, selon les entreprises interviewées, de prendre le temps de mettre en place le dispositif FNE. Les règles du FNE (nécessité de construire un parcours) et les démarches administratives générées pour sa mise en place ont ainsi été citées comme les freins principaux à sa mobilisation.

En cohérence avec les impacts ciblés plus haut, très peu de besoins en compétences révélés ou amplifiés, du fait de la crise, ont été identifiés.

Les principaux besoins en compétences cités (par 13% des établissements), sont cohérents avec ceux identifiés dans l'enquête qualitative :

- **numérique** : utilisation des outils en ligne (visio-conférence, ...)
- **compétences en qualité, hygiène et sécurité, accrues de manière inévitable par la crise sanitaire** : mise en place des gestes barrières, des mesures renforcées de bio-nettoyage...
- **savoir-être** : notamment ce qui relève de la gestion de la relation clients, des tensions/de l'agressivité parfois
- **communication** : renforcement de la communication en interne et en externe, de la transparence...



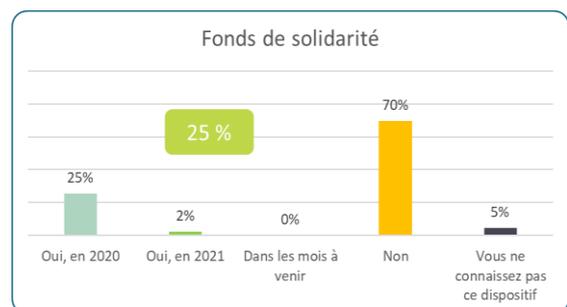
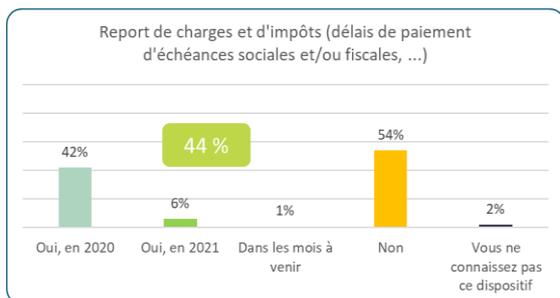
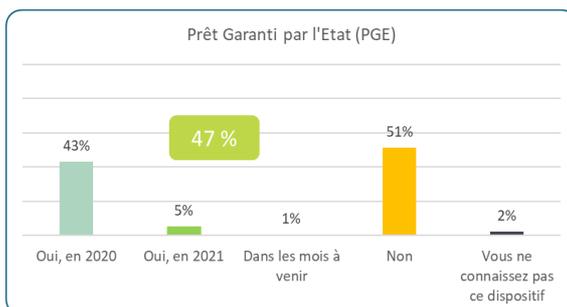
2. Des dispositifs d'aide financière connus, qui ont pu « amortir » les difficultés

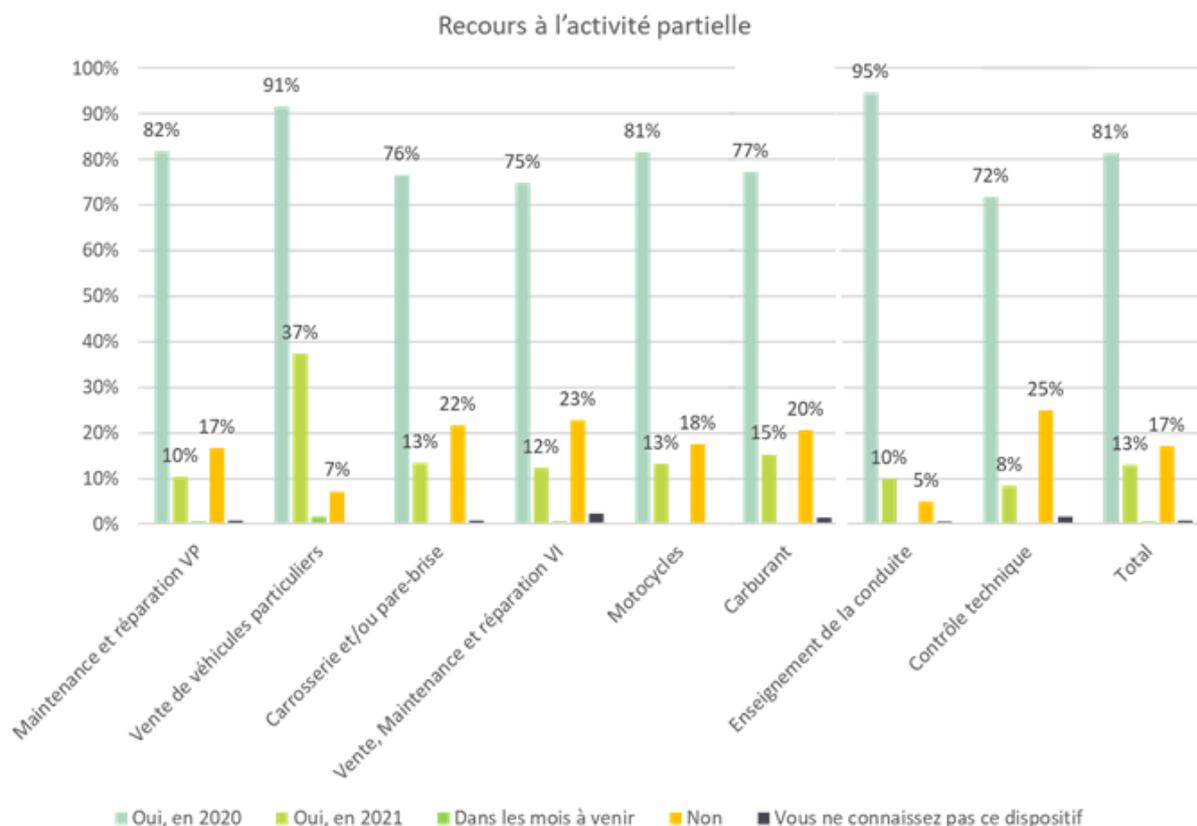
Les dispositifs d'aide, mis en place durant la crise sanitaire, sont connus des établissements et ont permis à un certain nombre d'entreprises d'amortir la baisse d'activité et de limiter les difficultés financières.

Le dispositif d'activité partielle a été le plus utilisé par les entreprises, tous secteurs confondus (82%) suivi du Prêt garanti par l'Etat- PGE (47%) et du report de charges et d'impôts (44%). Le fonds de solidarité, soumis à différentes conditions, a été mobilisé par 25% des établissements.

Le crédit d'impôt, qui concernait spécifiquement les bailleurs, a été, quant à lui, mobilisé à 3%, uniquement en 2020.

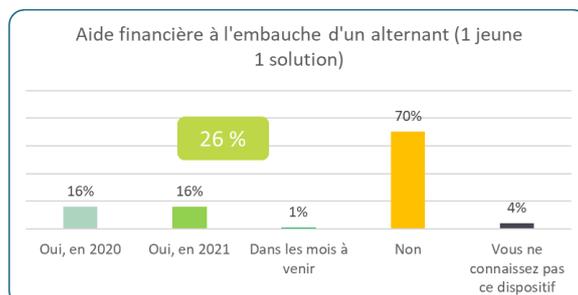
La mobilisation des dispositifs d'aide s'est principalement effectuée durant l'année 2020, laissant supposer une activité meilleure pour la grande majorité des établissements par la suite. Celle-ci n'est quasiment pas envisagée dans les mois à venir, à l'instant où a été réalisée l'étude.





L'aide financière à l'embauche d'un alternant (1 jeune 1 solution) a été utilisée par 26% des établissements durant la période 2020-2021.

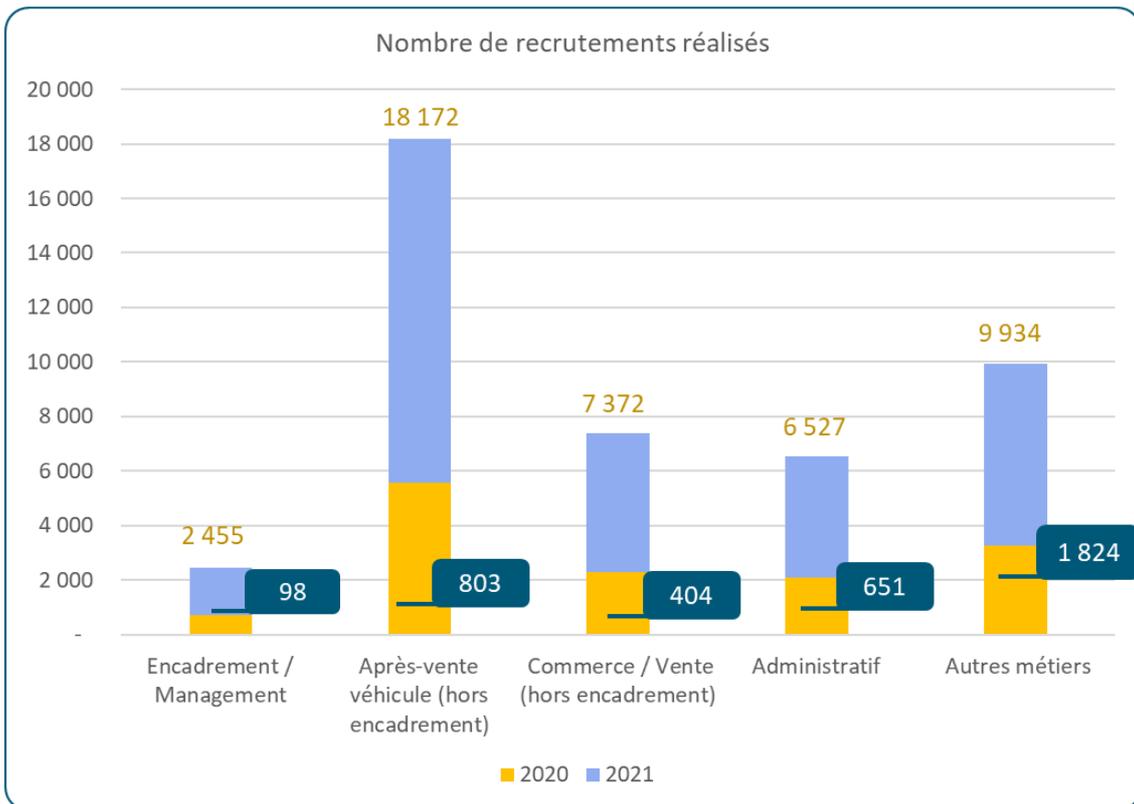
L'enquête qualitative indique qu'il s'agissait souvent de structures qui avaient l'habitude, par ailleurs, de recruter des alternants. Le dispositif est très apprécié par les établissements qui l'utilisent.



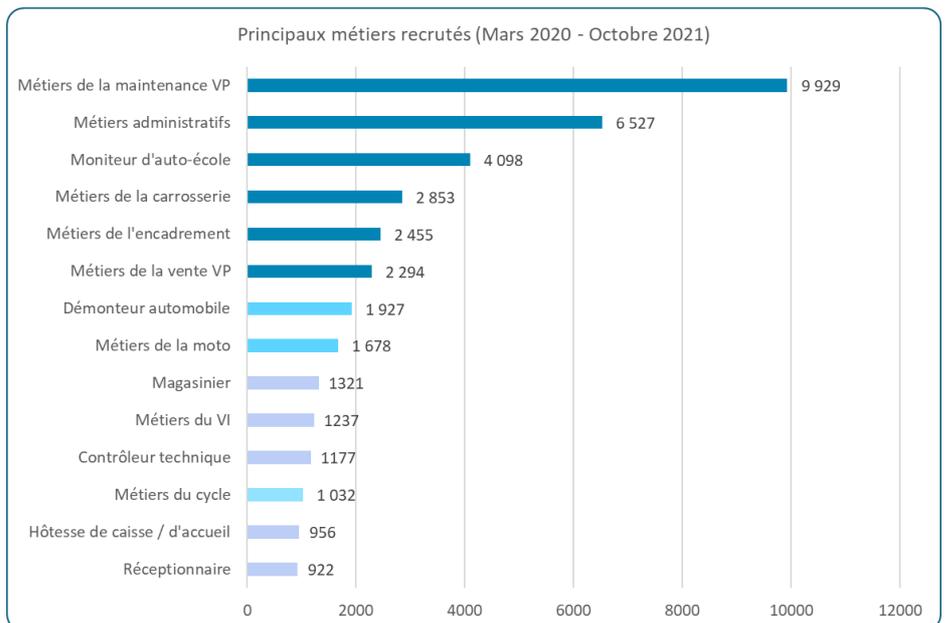
3. Des flux recrutements-départs, moindres depuis la crise sanitaire et des difficultés de recrutement ressenties

Recrutements

De mars 2020 à octobre 2021, **44 462 recrutements** (dont 69% en 2021) ont été effectués par 21 566 établissements (36 417 hors alternants). A noter que le nombre de recrutements nécessaires en raison de la crise est estimé à 3 380. Ces flux sont moins importants que ceux identifiés les années précédentes dans les travaux de l'observatoire de la branche.



4 à 5% des recrutements du fait de la crise ont été effectués sur les postes d'encadrement, d'après-vente et de commerce, 10% dans l'administratif et 18% pour les autres métiers.



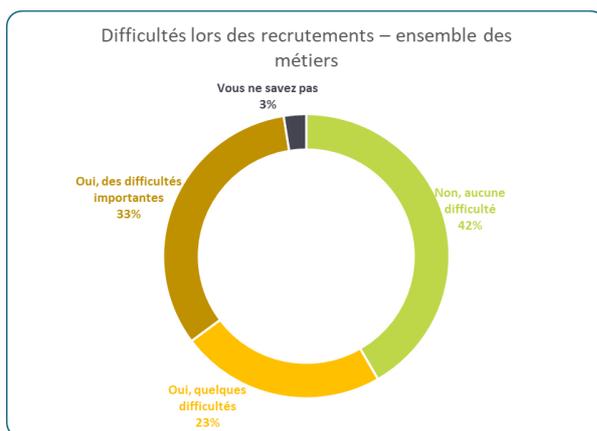
La typologie des embauches demeure proche de celle repérée habituellement dans la branche (études emplois de l'observatoire) :

- Elles restent principalement effectuées en CDI (67%). Les contrats d'apprentissage représentent 16% des recrutements et les CDD, 13% des embauches.
- 41% des embauches concernent des jeunes de moins de 26 ans et 13% sont des embauches auprès de jeunes n'ayant jamais eu d'emploi auparavant. La vente, maintenance et réparation de motos et de cycles recrutent davantage de jeunes (respectivement 61% et 41%) ainsi que la maintenance et réparation de véhicules particuliers (43%).

- **14% des embauches vise des personnes de 45 ans et plus.** Ces derniers sont davantage représentés dans l'enseignement à la conduite (40% des recrutements).
- **3% des embauches concernent des personnes bénéficiant d'une RQTH**
- **70% des nouveaux embauchés demeurent des hommes.** Le secteur où les femmes sont les plus représentées est l'enseignement à la conduite.

A noter, que des difficultés lors des recrutements sont ressenties dans plus d'un recrutement sur deux aujourd'hui.

Les difficultés rencontrées pour les établissements se sont accrues par rapport à 2019 (57 % vs 38 %)

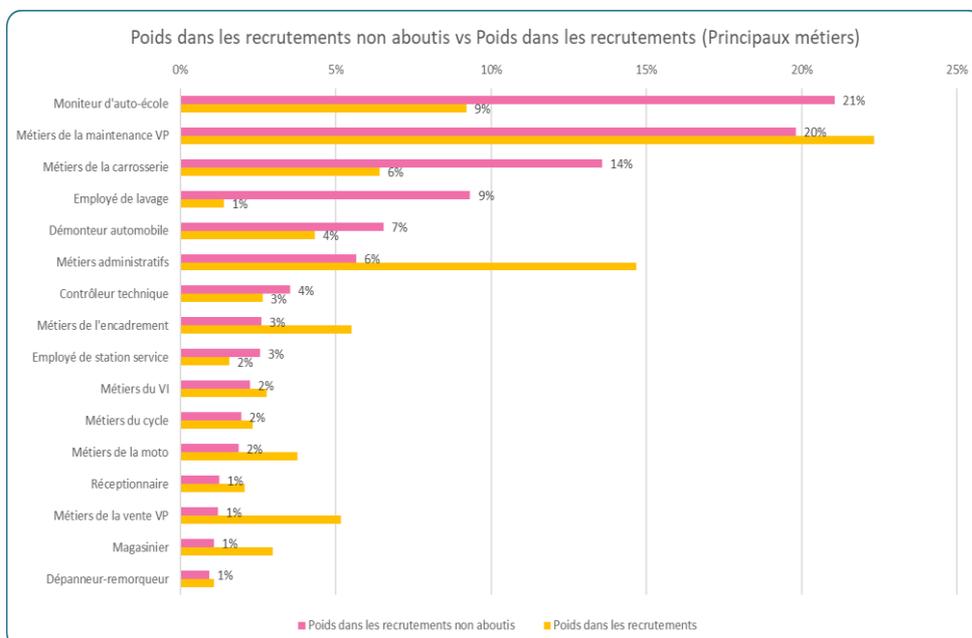


Les difficultés de recrutement les plus importantes se situent sur les métiers de la carrosserie, ce qui était déjà le cas les années précédentes. De manière plus inhabituelle, le **métier d'enseignant d'école de conduite**, arrive en première position des recrutements non pourvus, avec plus de 1800 postes non pourvus sur la période, ce qui est conforme aux constats recueillis dans l'enquête qualitative.

A noter qu'un recrutement non pourvu sur 5 concerne un métier de la maintenance VP.

Toutefois, pour la première fois, ces métiers pèsent plus dans les recrutements, que dans les recrutements non aboutis.

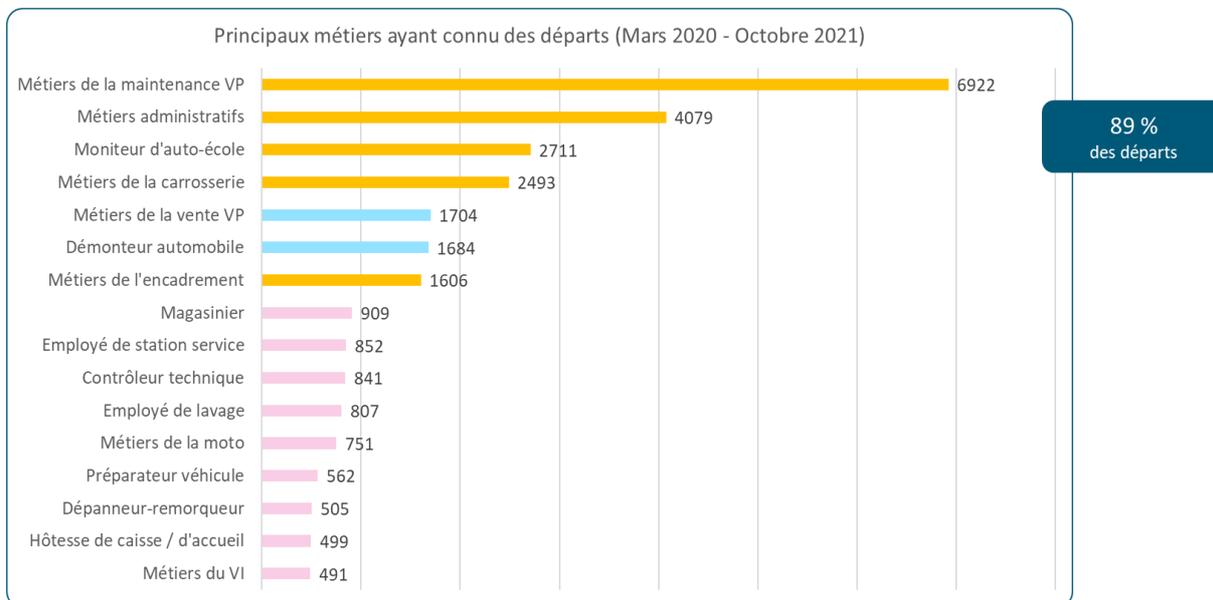
Les autres métiers en tension identifiés sont les métiers du lavage auto, du démontage et, plus à la marge, du contrôle technique.



Départs

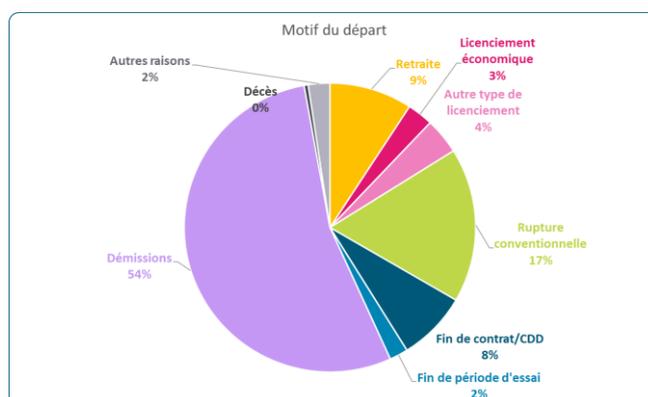
30 679 départs ont eu lieu entre mars 2020 et octobre 2021.

Ces départs concernent principalement les métiers les plus représentés dans la branche : les métiers de la maintenance, de l'administratif, les enseignants d'écoles de conduite et les métiers de la carrosserie.



Par rapport à 2019, la hiérarchie des motifs de départ n'est pas modifiée. Les démissions et ruptures conventionnelles représentent 71 % des départs (+ 7 points). La part des licenciements est stable (7 %). La part des fins de contrat baisse de 4 points.

57 % des départs ont concerné des personnes de plus de 45 ans. Ainsi 17 376 personnes de plus de 45 ans ont quitté leur emploi sur la période.



4. Une projection optimiste des établissements sur les mois à venir

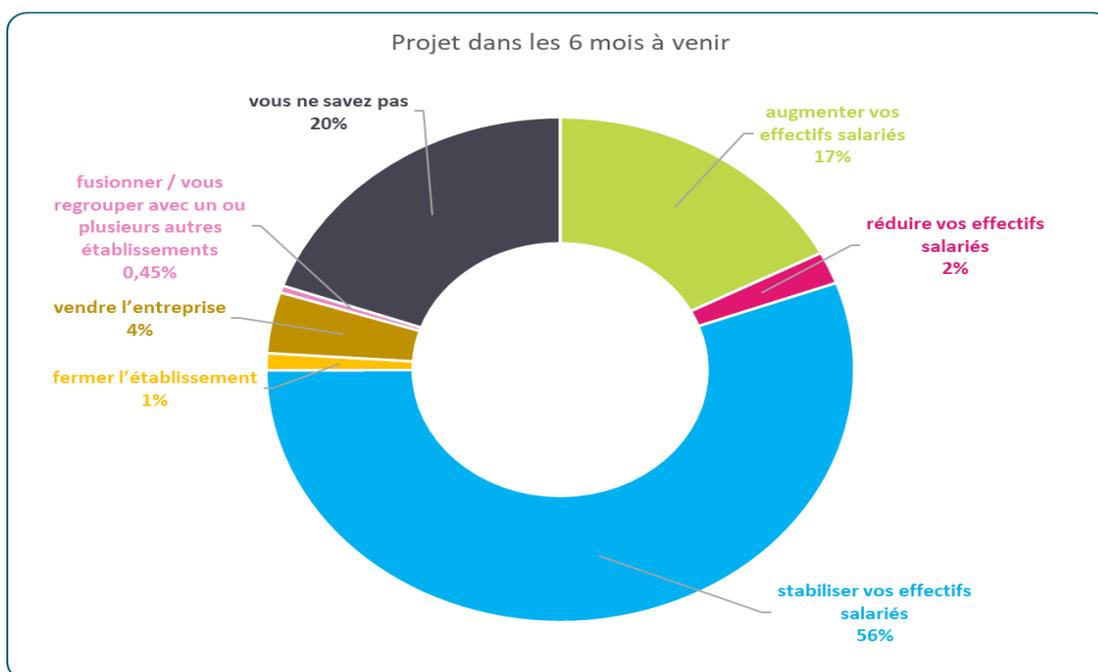
Les établissements sont optimistes pour les prochains mois : seuls 2% pensent réduire leurs effectifs salariés.

Cette tendance est plutôt confirmée par l'enquête qualitative.

Même si des inquiétudes sont fortement présentes au sujet des problématiques d'approvisionnement, peu d'entreprises indiquent envisager des suppressions de postes à court terme. Une amélioration de la situation au second trimestre 2022 est espérée.

Un point de vigilance est à avoir car les données ont été recueillies à un instant T (sur les mois d'octobre et novembre 2021 pour l'enquête quantitative). Or une **variabilité des réponses a pu être identifiée**, dans l'enquête qualitative, entre le début des entretiens (moins d'octobre) et la fin de ces derniers (début janvier, avec des positionnements un peu plus pessimistes). Cette variabilité **manifeste l'incertitude forte des structures quant aux mesures à envisager en fonction de la durée de cette crise des approvisionnements**.

17% des établissements mentionnent un souhait d'augmenter leurs effectifs et **85% d'entre eux anticipent des difficultés pour recruter**.



Les principaux besoins d'appuis relevés lors de l'enquête quantitative sont les suivants :

- Diminuer les charges (charges sociales, TVA, ...) – 25 % des réponses
- Disposer d'aides financières (aide à l'embauche, remboursement du PGE, aide à l'investissement et aides financières autres) – 19 % des réponses
- Formation (développer le nombre de formations et les faire évoluer) – 11 % des réponses
- Promouvoir les métiers pour les rendre plus attractifs – 5 % des réponses

IV. Focus sur cinq secteurs fortement impactés par la crise

1. Commerce automobile VP

Avec plus d'un tiers des emplois (comprenant le personnel administratif et de maintenance présent dans les établissements dont la spécialité est la vente), le commerce automobile, composé de distributeurs automobiles, d'agents de marque, de MRA, de démonteurs recycleurs et de négociants, est le plus important secteur d'activité, en termes de salariés de la branche des services de l'automobile.

L'enquête qualitative concernait le commerce VP en se concentrant sur l'activité spécifique de la vente : des distributeurs automobiles, des agents, des négociants VO et des mécaniciens réparateurs agréés (MRA) ayant une activité commerce (à la marge) ont été interrogés.

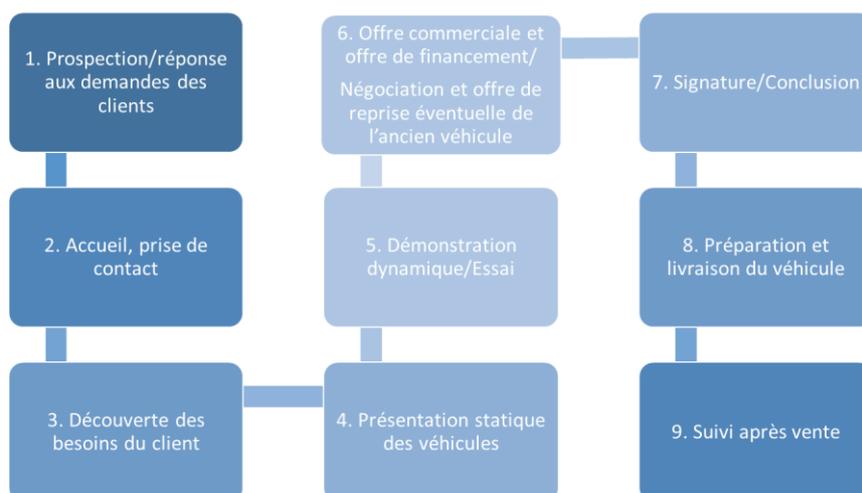
Paysage avant crise

Contexte

Globalement, **la situation économique des entreprises rencontrées dans l'enquête qualitative était plutôt bonne avant la crise** (croissance de chiffre d'affaires, stratégie de développement externe avec des projets d'agrandissement ou de rachats stoppés à l'arrivée du COVID-19- qui ont généralement repris en 2021) Depuis 2014, le marché des véhicules neufs (VN) était reparti à la hausse et celui des véhicules d'occasion (VO) bénéficiait d'une bonne croissance (5,7 millions d'immatriculation en 2017-SDES) avec une stratégie de développement de nombreux distributeurs sur ce créneau.

La majorité des structures connaissait des **tensions de recrutement**, essentiellement sur des profils de maintenance VP (carrossiers, mécaniciens) et également de vendeurs et de secrétaires commerciales. Pour pallier ces difficultés, des stratégies à la marge pouvaient déjà être mises en œuvre (ex : investissement dans un logiciel de recrutement et dans l'intégration d'un chargé de recrutement à temps plein).

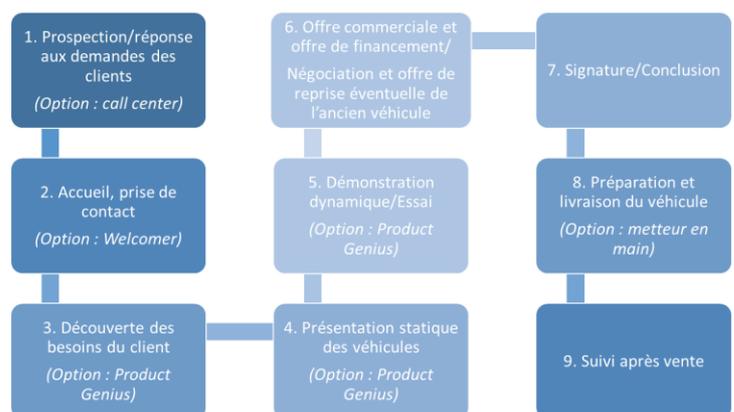
Le **process de vente existant typique** peut se résumer de la façon suivante :



Évolutions/enjeux cités

En dehors de la crise sanitaire, les principales évolutions citées, par les acteurs rencontrés, dans l'enquête qualitative sur le commerce VP sont les suivantes :

- Des contraintes réglementaires environnementales** qui étaient déjà perçues, avant la crise, comme de plus en plus fortes.
 Si l'arrivée du bio-carburant ne concerne que peu de véhicules (environ 2%), la montée en puissance de l'électrique est devenue une contrainte forte pour les constructeurs. La norme CAFE, effective depuis 2020, pour laquelle des pénalités conséquentes sont prévues si le grammage du CO2 est au-dessus de la norme, a été fréquemment citée dans les entretiens réalisés. Le développement des véhicules électriques conduit à modifier le business model ; le coût à l'achat étant encore élevé, la location avec option d'achat (LOA) ou location longue durée (LLD) est majoritaire.
- Une évolution des besoins du côté des clients.**
 Les clients sont jugés plus experts et plus exigeants, car ils recherchent les informations en amont sur internet. Cela est encore plus éprouvé pour les acheteurs des véhicules électriques. Ces derniers attendent de la part des vendeurs une expertise technique plus poussée.
- L'évolution du parcours de vente qui se développe depuis ces dernières années.**
 Le process de vente évolue ces dernières années, notamment en lien avec la digitalisation. Aujourd'hui, le parcours client commence en général sur internet (recherche & comparaison de véhicules, configuration éventuelle...), avant de venir en concession. Le nombre de passage en showrooms diminue. La digitalisation des véhicules et le développement du nombre de modèles, au sein des gammes de véhicules, nécessite également de parfaire sa connaissance des produits. Les distributeurs de taille importante rencontrés indiquent que de nouveaux acteurs peuvent se développer ainsi en amont et en aval du process de vente :
 - des fonctions dédiées au marketing** (site web de la marque, configurateur de véhicules...). Cinq distributeurs en parlent plus particulièrement dans les entretiens.
 - le call center**, parfois, qui peut intervenir dans l'étape de prospection/réponses aux demandes des clients pour réaliser un premier traitement des leads et des appels entrants.
 - le Welcomer**, chargé d'accueil qui peut constituer le premier contact en point de vente avec le client. Ce type de poste est en test ou en déploiement chez deux distributeurs interviewés.
 - l'expert produit, Product genius**, qui peut intervenir dès l'étape de découverte des besoins pour conseiller le client et/ou accompagner ensuite à la réalisation d'essais en débriefant et en redonnant ensuite le relai au conseiller commercial. Ce type de fonction dédiée est mentionné, à la marge dans les entretiens, mais sans forcément exister au sein des concessions interviewées. L'étude PIA sur les metteurs en main et product genius menée par l'ANFA indique que ces créations demeurent restreintes à certaines marques (ex : BMW, marques premium) et peuvent être multiformes (ex : création d'un seul métier



mêlant les activités du product genius et du metteur en main pour VW/Audi ou en expérimentation pour PSA...)

- **le metteur en main** qui peut préparer, présenter les usages et remettre le véhicule au client. Les postes de metteur en main (VN/VO) ont été mentionnés par deux entreprises interviewées.

Dans les structures de taille plus restreinte (moins de 100 collaborateurs), ces fonctions n'apparaissent pas. L'activité de vente se concentre sur les conseillers commerciaux et parfois chefs de vente voire pour de très petites structures (type MRA ou petit agent) sur les gérants.

L'intégration de ces nouveaux acteurs dans le parcours de vente semble demeurer encore restreintes à aujourd'hui. Néanmoins, quand elle a lieu, celle-ci aurait pour conséquence de modifier les activités du conseiller commercial, selon les structures rencontrées et de réduire son cycle de vente, d'autant plus que certaines activités deviennent plus aisées à réaliser avec le digital (ex : simulation financière simplifiée via les logiciels dédiés).

Selon trois entreprises rencontrées, la digitalisation couplée à l'arrivée de ces nouvelles fonctions ont tendance à appauvrir le métier et les compétences de vendeur.

Par ailleurs, les enjeux pour le métier changent. Ainsi, les clients ne se déplaçant plus autant dans les show-rooms, l'enjeu pour le conseiller commercial est de générer et traiter le maximum de leads qualifiés. Les activités de démarchage à distance à partir des fichiers clients (CRM) ou des leads internet deviennent de plus en plus primordiales.

Ces évolutions peuvent générer des inquiétudes. Dans les entretiens, les craintes apparaissent surtout quant aux objectifs de vente. Ceux-ci augmenteraient de par la digitalisation et, de fait, un processus de vente écourté ; ce qui n'est pas toujours compris par les conseillers commerciaux.

A la marge, deux entreprises mentionnent que le métier de vendeur pourrait évoluer vers un métier de vente à distance de type e-vendeur avec une tendance perçue des constructeurs à s'orienter davantage vers le digital.

En synthèse, il y semble qu'il y ait un changement culturel pour les vendeurs dans la manière d'appréhender leur métier avec l'évolution de leurs compétences vers plus de digital (savoir traiter ces leads de façon adaptée, mobiliser les réseaux sociaux, s'adapter à de nouveaux fonctionnements et à un processus de vente éventuellement plus court pour eux, intégrer des règles de rémunération éventuellement différentes, ...).

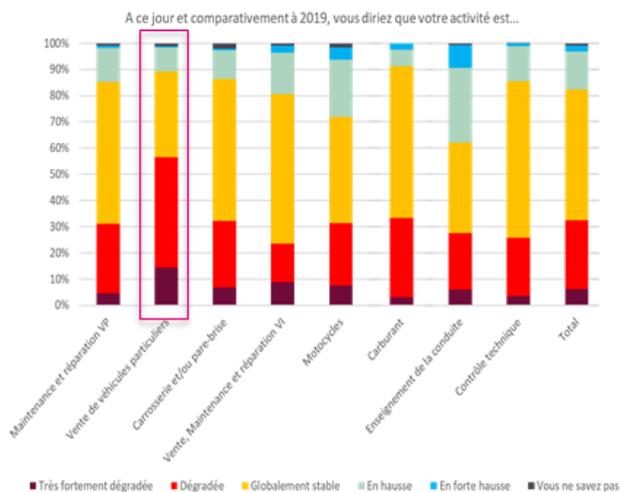
Regardons à présent la façon dont la crise sanitaire a impacté le secteur et si celle-ci a conduit à accélérer ou non l'adaptation aux évolutions déjà en cours.

Impacts et stratégie d'adaptation à la crise sanitaire

Activité

Aujourd'hui, environ 55% des établissements indiquent avoir une activité dégradée voire très fortement dégradée (pour plus de 10% d'entre elles).

Cette situation préoccupante est particulièrement liée à la crise des semi-conducteurs, depuis l'été 2021 qui inquiète fortement le secteur.



Les entretiens qualitatifs permettent de revenir plus en détail sur l'impact de la période sur l'activité des structures.

Lors du premier confinement, l'activité s'est arrêtée pour l'ensemble des entreprises, ayant pour conséquence des pertes financières importantes (exemple, baisse des leads de 95%).

Les showrooms étaient fermés. 91% des entreprises ont mobilisé l'activité partielle en 2020 sur une grande partie des effectifs (ex : environ 90% des effectifs de la vente) et le

personnel restant était en télétravail.

Les entreprises interviewées qui ont une activité de maintenance/carrosserie VP ont pu maintenir une activité (a minima au début de la crise, pour les professionnels de santé et de première nécessité).

Lors du premier déconfinement, la reprise a été bonne.

L'achat de VN et VO ayant été en partie reporté par les clients du fait du confinement, les entreprises rencontrées dans l'enquête qualitative indiquent avoir réalisé 1 fois et demi à 2 fois leur volume prévisionnel de ventes. Les commandes en ligne de véhicules ont aussi fortement augmenté. Une entreprise explique ainsi "n'avoir jamais vendu autant de voitures que dans cette période".

Cette reprise a pu être moindre pour des structures de petite taille en milieu rural.

Pour une minorité d'entreprises (trois entreprises interviewées sur 14), le retour des équipes sur site s'est fait de manière progressive. Il a fallu environ 6 à 8 semaines, avant de récupérer suffisamment d'activité, permettant ainsi à l'ensemble des salariés de revenir. L'ensemble des structures interviewées dans l'enquête qualitative a ré-ouvert par la suite, mettant fin à l'activité partielle.

Pendant le deuxième confinement, les entreprises n'ont eu recours, que plus à la marge, à l'activité partielle. Ce deuxième confinement semble avoir eu peu d'impact sur l'activité. En effet, une entreprise explique que *"même si l'activité était moindre, nous avions du retard à récupérer"*.

Les livraisons aux clients ont pu alors compenser la relative chute d'activité de vente.

Une société explique, ainsi, avoir réduit l'activité partielle en novembre 2020 : *"la baisse d'activité a été très importante sur un mois, puis celle-ci a très bien repris entre les deux confinements. Nous avons ainsi donc pu faire le chiffre d'affaires perdu de mars, avril, mai sur juin, septembre et octobre"*.

Ainsi, seules 37% des entreprises de la vente ont continué à mobiliser l'activité partielle en 2021, parfois à la marge, (ex : une société interviewée l'a mobilisé sur un mois seulement, en avril 2021, en raison de la reprise épidémique). L'activité sur la vente automobile est jugée relativement satisfaisante par les autres entreprises, du fait de l'intensité de la reprise.

Le ralentissement d'activité est davantage préoccupant pour les structures depuis l'été 2021, en lien avec la crise mondiale des semi-conducteurs, engendrant une problématique de production des véhicules.

Les entreprises manquent, ainsi, de stock de VN et sont obligées de vendre les véhicules "sur catalogue". Trois entreprises rencontrées estiment finalement "vendre aujourd'hui des délais", au-delà de la vente de véhicules.

Ces difficultés ne sont pas sans impact sur la rémunération des vendeurs, qui se fait par un système de primes, notamment à la réception.

Notons également, que l'impact de cette crise sur les entreprises dépend des marques proposées. Une entreprise distribuant différentes marques indique, pour illustration, : *" Nous avons des difficultés d'approvisionnement de véhicules neufs chez Stellantis, mais pas chez Toyota, Kia ou Lexus"*.

Enfin, l'augmentation des délais de livraison sur le VN conduit un certain nombre d'acheteurs à se retrancher sur l'achat d'un véhicule d'occasion. La marge de vente est pour le moment meilleure sur ces véhicules compte tenu de la pénurie. Néanmoins, le risque identifié est que la demande se raréfie avec l'augmentation du coût des VO (certains rapportent une augmentation du prix de 1 500€ à 2 000€).

Prestations proposées/Stratégies développées

Les nouveaux services se sont peu développés durant la crise sanitaire, soit parce que les solutions envisagées étaient déjà disponibles avant la crise (ex : communication web ou prise de rdv en ligne pour certains), soit parce que la majorité des établissements ne perçoit pas l'intérêt de mettre en place ces solutions pour leur activité (service de convoyage, click and collect autorisé lors de la crise, ...).

Un constat fort est que **60% des établissements commerce VP ne sont pas intéressés pour développer des dispositifs de vente en ligne et 37% ne sont pas intéressés, non plus, par la prise de rendez-vous en ligne**. Les entretiens réalisés confirment cette tendance. Les établissements n'envisagent pas un process de vente totalement dématérialisé.

Le passage en concession est considéré, souvent, comme un incontournable pour montrer les véhicules, notamment les VN, réaliser des essais et optimiser la vente de produits additionnels (extensions de garantie, contrats après-vente...). L'objectif, pour les personnes interviewées, reste de faire venir les gens en concessions afin de vendre les produits additionnels qui génèrent de la marge commerciale.

Ce type de vente n'est pas du tout envisagé par les structures sur des territoires plus ruraux qui considère que leur clientèle n'est pas habituée à ce type de modalité et préfère se déplacer sur site.

Ainsi, seuls 18% des établissements indiquent avoir profité de la crise pour mettre en place la prise de rendez-vous en ligne et seules 9% d'entre-elles l'ont pérennisée jusqu'à aujourd'hui. Ces chiffres sont encore moindres pour les dispositifs de vente en ligne (9% l'ont mise en place spécifiquement, durant la crise et, seulement 5% d'entre eux l'ont pérennisée, essentiellement des concessionnaires).

Il y a des craintes, pour la plupart des entreprises, que le distanciel soit moins efficace.

Au terme des périodes de confinement, la pratique en distanciel n'a pas forcément été préservée.

Les rendez-vous en visio, selon les entreprises interviewées, ne sont à présent mobilisés que lorsque le client le demande.

Les acteurs rencontrés l'expliquent par un retour des clients à une habitude de "consommer local", de se déplacer pour avoir un « contact » direct. Les établissements rencontrés ont tendance à insister sur l'importance du contact humain/de la présence physique dans le processus de vente. Une société mentionne que *"les gens se sont essouffés du distanciel et préfèrent le physique, retrouver du contact humain et se recentrent donc sur le local"*.

La vente en ligne est perçue comme davantage envisageable sur le VO où le prix d'achat est moindre et où des garanties d'achat sont proposées. Néanmoins, ces stratégies n'ont pas été plus pérennisées suite aux confinements chez les négociants VO interrogés.

D'autres stratégies de développement/adaptation des services à la crise ont pu être citées à la marge par les entreprises (par environ 10% d'entre elles) et sont variables (création d'une cellule web marketing, proposition d'estimation des véhicules à domicile, développement d'un call center...). Certaines entreprises interviewées indiquent avoir pu passer la période difficile grâce à la diversification de leurs activités (vente, réparation, VN, VO, multimarques, etc ...)

Organisation/fonctionnement

La mise en place des règles sanitaires a été effective pour la majorité des entreprises, sans trop de réticence de la part des salariés.

Le télétravail a été de rigueur, concernant quelques entreprises, pour le personnel administratif et pour les fonctions d'encadrement, ainsi que pour les conseillers commerciaux durant les confinements.

Celui-ci peut perdurer sur les fonctions d'encadrement (par exemple, un jour par semaine), selon l'accord propre à chaque société.

Les horaires ont été réorganisés/aménagés et les manières de faire revues, de sorte à ce que l'organisation globale ne soit pas ou peu impactée. Par exemple, une entreprise a déplacé la réception pour qu'il y ait moins de personnes présentes dans le showroom.

Le numérique s'est développé, avec davantage de réunions en visioconférence et un développement de la Gestion Electronique des Documents (GED) pour les structures de taille importante. Des fonctions telles que la comptabilité ou les ressources humaines ont été plus amplement dématérialisées.

Aujourd'hui, les entreprises interviewées indiquent que l'ensemble des conseillers commerciaux est revenu en présentiel.

A propos de la relation client, quelques sociétés ont eu des difficultés à gérer le flux et les mesures sanitaires mises en œuvre, impactant aujourd'hui plus que l'année précédente, la relation clients. Les rendez-vous ont donc été organisés de sorte à respecter les règles sanitaires et à éviter un trop grand nombre important de personnes en même temps, au même endroit. Initialement, ce fonctionnement était bien accepté, mais à présent, des clients sont moins réceptifs (*"Les clients reprennent leurs habitudes d'avant, ils entrent et ils attendent"*).

Ressources humaines (effectifs, métiers, compétences...)

Effectifs et métiers

De la même manière qu'avant crise, les départs sont principalement des démissions ou des ruptures conventionnelles. Les entreprises mentionnent des départs pour la concurrence ou vers d'autres projets. A noter que 66% des départs concernent néanmoins des personnes de 45 ans ou plus. Quelques licenciements économiques ont également eu lieu dans la période, mais demeurent restreints (8% des départs).



Les recrutements ont principalement porté sur les métiers suivants :

- 17% des recrutements concernent à proprement parler les métiers de la vente VP
- 13% les métiers administratifs.

Top 8 des métiers recrutés dans le secteur de la Vente VP	Nombre de recrutements extrapolé	Poids dans les recrutements du secteur
Métiers de la maintenance VP	2 537	32%
Métiers de la vente VP	1 364	17%
Métiers administratifs	978	13%
Métiers de la carrosserie	775	10%
Métiers de l'encadrement	470	6%
Réceptionnaire	326	4%
Magasinier	303	4%
Préparateur véhicule	210	3%

40% des établissements mentionnent des difficultés de recrutement sur les métiers propres à la vente ; même si celles-ci demeurent moins importantes que sur la maintenance VP ou la carrosserie.

Des difficultés sont également perçues sur les métiers de l'encadrement.

16% des établissements indiquent avoir rencontré des difficultés pour mettre en place les stratégies souhaitées durant la crise (faisant appel au digital, par exemple), du fait d'un manque de main d'œuvre qualifié.

Les entreprises interviewées indiquent diversifier les recrutements des conseillers commerciaux et parfois s'orienter vers des personnes qui n'ont pas forcément une longue expérience du secteur automobile et qui peuvent, ainsi, être plus ouvertes aux changements actuels liés au métier.

Compétences et mobilisation de la formation

Les principaux impacts sur les compétences concernent :

- **La gestion du distanciel et la digitalisation** qui nécessitent de savoir réaliser une démarche de prospection par téléphone ou avec l'aide des outils digitaux en analysant les données du CRM ou les leads internet. La vente par téléphone est déjà citée comme un axe de progression dans les entretiens qualitatifs. Au-delà, la vente en ligne requiert d'adapter le process - par exemple, le format de son entretien de vente - en intégrant l'usage des outils distanciels pour partager son écran et présenter les produits adaptés en fonction du besoin du client. Une entreprise mentionne ainsi avoir formé durant le premier confinement ces vendeurs pour assurer des entretiens de vente en ligne et avoir constaté de forts progrès. Cette mise en place a nécessité de lever un certain nombre de freins psychologiques chez les conseillers commerciaux. Les 24 commerciaux formés qui n'osaient pas forcément réaliser ce type d'entretien au mois de mars 2020, ont commencé à le pratiquer en formation et ont poursuivi par la suite. Néanmoins, l'entreprise précise le besoin de pratiquer régulièrement, ce qui n'était pas le cas suite au retour en présentiel des conseillers commerciaux.
- **Les compétences Qualité Hygiène Sécurité et Environnement (QHSE)** avec l'importance de veiller au respect des règles et des protocoles sanitaires.
- **Le besoin de former également sur la vente des produits additionnels** qui constitue en général 20% de la marge des vendeurs, selon les entretiens réalisés dans l'enquête qualitative.

La plupart des entreprises interviewées mentionne que la crise n'a pas modifié le degré de recours à la formation.

La crise a eu un impact sur la manière d'appréhender les formations avec le développement des formations en e-learning. Ainsi, une entreprise indique même avoir moins mobilisé celle-ci en 2020 du fait de son retard sur le e-learning et donc de la difficulté à former à distance pendant le confinement. Pour d'autres, la période de crise sanitaire a généré un surcroît de cette modalité de formation qui, in fine, semble avoir perdu de son efficacité. L'impact de cette modalité est donc questionné par certains : les salariés suivent parfois ces formations et poursuivent parallèlement d'autres activités, ...

Toutefois, une entreprise mentionne l'intérêt des formations en e-learning pour s'adapter au rythme de chacun des salariés. La crise sanitaire a d'ailleurs accéléré, pour elle, la mise en place de cette méthode de formation.

Plus largement, les entreprises indiquent privilégier des formations mixant présentiel et distanciel, si possible.

Malgré les besoins de formation identifiés, ainsi que ceux perçus plus largement sur la vente de véhicules électriques (savoir conseiller précisément sur les produits...), les **formations FNE ont été peu mobilisées durant la période par ce secteur.** 11% des établissements ne connaissent pas le dispositif. **En ce qui concerne les autres raisons du non-recours, la lourdeur des processus administratifs est pointée dans l'enquête qualitative, ainsi que la nécessaire réalisation des formations obligatoires par le constructeur. Il est jugé compliqué de réussir à mobiliser le personnel au-delà de ces formations, d'autant plus en distanciel.**

Quant au recours au dispositif financier d'aide à l'embauche d'un alternant, la plupart connaît ce dispositif. Dans le secteur, il a été mobilisé par environ 40% des établissements en 2020 et 2021. Dans les entretiens qualitatifs, ce sont principalement des entreprises qui avaient déjà l'habitude de former des alternants.

Ressources financières (dispositifs d'aides mobilisés...) et techniques (outils...)

Les dispositifs d'aides ont été surtout mobilisés en 2020 :

- Comme indiqué plus haut, 91% des établissements du commerce VP ont mobilisé l'activité partielle en 2020 et seulement 37% en 2021. Moins de 5% l'envisage pour les mois à venir.
- 51% des établissements ont eu recours à un PGE en 2020 et 10% en 2021.
- 49% ont demandé des reports de charges en 2020 et 8% en 2021
- 20% ont bénéficié du fonds de solidarité et 7 % en 2021

Projections sur l'avenir

Les **principales sources d'inquiétudes** aujourd'hui sur le commerce VP concernent :

- **La crise des semi-conducteurs** avec un stock VN historiquement bas (volume de vente divisé par 2 et variable selon les marques) qui impacte fortement la trésorerie des structures et nécessite une bonne assise financière.
- **Les stocks de VO**, qui s'amointrissent en raison de la pénurie, se répercutant sur les reprises et le renouvellement des flottes des loueurs. Le risque supposé est, à terme, la baisse de la demande des clients, en raison du prix trop élevé de ces véhicules, si les acteurs conservent leur marge. L'enjeu est donc de poursuivre l'approvisionnement en VO, pour vendre au mieux ; d'où l'importance des postes d'acheteurs VO dans la période.
- **L'évolution et la forte pression réglementaire environnementale.** Les personnes interviewées ont le sentiment que l'évolution vers le véhicule électrique a lieu « à marche forcée » (ex : 24% d'électrique et d'hybrides comme objectifs de vente), sans y croire fortement et en craignant que la demande client ne suive pas. Le prix de ce type de véhicules restant élevé, il se cantonne encore aujourd'hui à un public aisé. Des inquiétudes sont également exprimées pour l'activité maintenance VP (sachant qu'un VE nécessite une maintenance moindre).
- **La digitalisation et les résistances par rapport à l'évolution du métier de vendeur en évolution.** Un accompagnement des managers auprès de cette population paraît nécessaire pour favoriser la compréhension du changement et des objectifs demandés, ainsi que pour aider à développer les compétences digitales. Des souhaits d'appui au développement des compétences managériales ont d'ailleurs pu être citées par certaines structures rencontrées.
- **Les effectifs.** Seuls 4% des établissements envisagent une hausse de ceux-ci dans les six prochains mois. En revanche, 12% des établissements indiquent aujourd'hui penser réduire leurs effectifs ou fermer leur établissement et 11% envisagent de vendre ou de fusionner avec d'autres. Une entreprise interviewée pense ainsi, à l'avenir, ajuster sa masse salariale en diminuant ses effectifs, notamment sur les postes de metteurs en main VN (en préservant des metteurs en main polyvalents VN/VO). Une autre envisage de céder certains de ces établissements pour « réduire la voilure ».

- **Le recrutement et la valorisation des métiers.** Même si l'inquiétude sur les postes de vendeurs est un peu moins importante qu'en carrosserie et maintenance, les entreprises mentionnent la nécessité d'attirer des jeunes professionnels qualifiés (bien que ceux-ci semblent manquer de connaissance réelle des métiers et des conditions d'emplois) et de développer de nouveaux modes de sourcing pour recruter (ex : annonces réseaux sociaux). Aujourd'hui, les entreprises peuvent privilégier l'embauche de vendeurs ne provenant pas du secteur automobile. Une agilité est également recherchée sur l'usage des outils (vente par téléphone, réseaux sociaux...). Le souhait de développer une politique RSE et marque employeur pour pallier ces difficultés a été mentionné par certaines entreprises interviewées.
- **L'évolution des contrats constructeurs** en lien avec la stratégie actuelle de certains constructeurs. Des craintes sont exprimées, à plusieurs reprises, de suppression des réseaux par les constructeurs. Les établissements rencontrés dans l'enquête qualitative sont dans l'attente des décisions sur la stratégie mise en œuvre et, certaines, sur la renégociation de leur contrat. Une entreprise indique ainsi se sentir démunie car son contrat n'a pas été renouvelé à ce jour par le constructeur.
- **Le « modèle » des concessions.** Des craintes exprimées, plus à la marge, concernent la configuration des infrastructures actuelles inadaptées, si la digitalisation du process de vente s'amplifie. Les entreprises se projettent à l'avenir davantage sur des showrooms plus petits, davantage virtuels (essais virtuels...) et multimarques.

Au-delà des inquiétudes, **quelques projets sont, par ailleurs, exposés** :

- Développer le service marketing, avec des postes de Community manager et de Responsable marketing
- Développer les call center, permettant de qualifier les leads, avant transmission aux vendeurs
- Développer des postes d'e-conseillers pour répondre aux leads, en professionnalisant le contact
- Créer une école de managers spécialisée automobile (VN et VO)

Besoins d'appuis

Les souhaits mentionnés par les entreprises rencontrées dans l'enquête qualitatives sont :

- de bénéficier de plus de réactivité et de rapidité dans l'intégration des actions au sein de la CPN,
- de diminuer la pression sur le développement de l'électrique,
- d'envisager un plan de soutien de la filière, concernant la crise des semi-conducteurs,
- de pouvoir suspendre les PGE pour ceux qui ont commencé à le rembourser,
- d'accompagner les vendeurs sur le changement de métiers (même si les structures estiment que les constructeurs soutiennent déjà cela),
- de favoriser l'attractivité des métiers pour attirer les jeunes dans le secteur.

2. Location automobile de courte durée

Cette étude se centre sur la location de courte durée (moins de 30 jours) qui a été la plus impactée par la baisse des mobilités lors de la crise du COVID.

La location de courte durée compte 5825 entreprises (source : INSEE SIRENE 2019), qui emploient 11 737 salariés (source : ACROSS, 2020). Les agences de location peuvent être des succursales de grandes chaînes internationales ou nationales ou des franchises de ces chaînes, ainsi que des TPE indépendantes.

L'activité des agences est variable : **location de trajet pour les agences situées en aéroport et en gare et davantage de location de proximité (clientèle BtoB plus majoritaire) pour les agences situées dans les centres urbains.**

Les données de l'enquête quantitative pour le secteur de la location de courte durée ne seront pas détaillées du fait de la taille restreinte de l'effectif.

Paysage avant crise

Contexte

Avant la crise, la situation économique était jugée plutôt bonne, avec un marché dynamique (trois entreprises étaient en dynamique de croissance). Les acteurs positionnés sur la location de trajet décrivent davantage de difficultés, liées à une très forte concurrence.

L'activité locative est marquée par la saisonnalité (notamment en aéroport et gare où un volume de CDD important peut être recruté en février-mars, jusqu'à l'arrière-saison) et des conditions d'emploi qui peuvent être jugées peu attractives (flexibilité requise du temps de travail, ...).

Avant la crise sanitaire, des problèmes de recrutement préexistaient pour certaines entreprises concernant des postes commerciaux ou des postes de préparateurs.

Les loueurs ont des relations très étroites avec les constructeurs, la location étant un marché conséquent pour les constructeurs automobiles.

Évolutions/enjeux cités

Différentes évolutions, pré-existantes à la crise, ont été citées par les acteurs rencontrés :

- **La digitalisation** qui se caractérise par la dématérialisation de certaines activités, notamment de la gestion administrative du dossier de location, avec signature du bon d'état de départ sur tablette ou smartphone, réalisation de l'état des lieux sur tablette, géolocalisation du véhicule et maintenance préventive....
Les loueurs, de taille importante, proposaient déjà des offres d'autopartage et de réservation « sans contact » (offre 24h/24h en aéroport avec dématérialisation de la réservation et de la mise en main du véhicule). Ce parcours client digitalisé est davantage mobilisé par des clientèles d'affaires, qui ont l'habitude de louer et qui souhaitent gagner en rapidité.
La digitalisation paraît moins présente au sein des TPE indépendantes, dont la clientèle « B to B » de proximité peut privilégier la réservation au comptoir ou par téléphone.
Des bookers spécialisés peuvent également intervenir sur cette activité. L'intérêt, alors, pour les acteurs de la location de courte durée est de développer le canal direct, afin de diminuer les frais générés par les bookers.
- **L'augmentation des contraintes réglementaires environnementales** avec la nécessité déjà auparavant d'acquiescer, par exemple, 10% de véhicules délivrant moins de 60g de Co2/km, lors des renouvellements avant 2020 (véhicules électrique, bio-carburant...).
Une entreprise rencontrée est précurseur dans le domaine, dès 2016. Les autres entreprises interviewées dans l'étude qualitative, avancent vers l'électrification de leur parc, avec une approche pragmatique et précautionneuse. Une certaine frilosité est ressentie aujourd'hui avec des difficultés pour mesurer les besoins en équipement de bornes et pour identifier la faisabilité du développement d'un parc VE (pas de solution actuellement de recharge du parc en série, mobilisation du réseau électrique conséquente).
L'électrique (tel qu'existant aujourd'hui) est plutôt perçu comme une contrainte « nous n'avons pas le choix » et pas forcément comme une solution d'avenir.

Les acteurs rencontrés sont néanmoins confiants quant à la place de la location de courte durée à l'avenir, notamment en lien avec un sentiment **d'évolution des usages** (baisse de la notion de « propriété » liée au véhicule). Ils indiquent, par ailleurs, que **les difficultés de stationnement rencontrées** dans les grandes métropoles, peuvent potentiellement être également un facteur favorable pour leur activité.

Une nuance est néanmoins à apporter à ce type de discours : les études actuelles ont tendance à montrer que les Français continuent à entretenir un lien affectif fort avec leur véhicule (source : étude 2019 de l'institut Elabe-: 62% des Français déclarent être attachés émotionnellement à leur véhicule et 77% dans la tranche des 18-25 ans).

Activité

Les impacts sur l'activité ont été variables en fonction du type de clientèle.

La crise a eu la particularité pour la location de courte durée d'inverser les tendances. Les agences en aéroport et en gare (de manière moindre), qui habituellement drainent l'activité et ont les meilleurs résultats, ont éprouvé bien plus de difficultés que les agences dans les villes, qui ont davantage fonctionné dès 2020 (clientèle BtoB de proximité type petits artisans...).

La clientèle loisirs a, en effet, été la plus impactée : il n'y a pas eu de touristes étrangers en 2020 et très peu en 2021 en dehors d'une clientèle européenne, qui a permis de compléter la demande domestique. L'activité a également été marquée par la diminution du public corporate (28% des locations avant la crise-Autofocus 62), avec notamment le développement du télétravail.

Deux entreprises mentionnent percevoir **des effets du télétravail/travail à distance**, sur le long terme, sur l'activité (concentration de locations en début de semaine, déplacement moindre, mais parfois plus long des clientèles business – entre 0,5 à 1 jour supplémentaire en fonction des offres des lignes aéroportuaires). Néanmoins, ce constat resterait à vérifier car il n'est pas forcément identifié par les autres loueurs rencontrés.

Une baisse significative d'activité est notée lors du premier confinement en 2020 par les acteurs rencontrés dans l'enquête qualitative (ex : environ - 90 % sur les aéroports, diminution drastique des départs avec, par exemple, 2 à 3 départs dans une agence ville au lieu de 40 à 80 départs).

Une remontée progressive de l'activité a eu lieu depuis 2020, sans toutefois atteindre les mêmes niveaux qu'avant crise. La saison 2021 a été plus concentrée dans le temps pour le tourisme national (15 juillet au 15 août), malgré, pour certains, une arrière-saison satisfaisante.

Les franchisés ont davantage le sentiment d'avoir réussi à maintenir un résultat correct en 2020. Certaines TPE ont même réussi à tirer leur « épingle du jeu » dans la période, en captant des clients auprès d'entreprises qui ont réduit leur activité au début de la crise. Une TPE interviewée mentionne ainsi avoir vu son activité progresser de +25% en 2020 et de + 25% également en 2021.

Ces TPE ou franchisés **mettent en avant plusieurs facteurs** (au-delà de leur présence sur un marché de proximité moins sensible à la crise) :

- **la diversification des activités (sur des activités qui ne sont pas en lien avec leur activité de location, activités annexes à l'activité de location de courte durée)** qui a permis de répartir le risque entre les activités, les marques, les sociétés...
- **l'ancrage local fort** qui a permis de conserver une clientèle fidélisée et d'accentuer les démarches de marketing et de communication territoriales pour aller chercher de nouveaux clients (ex : campagne d'affichage en ville, partenariats avec des clubs sportifs...)
- **la propriété, pour certaines, de leur parc automobile** (pas de fonctionnement en buy back avec les constructeurs).
- **la réactivité** par rapport aux succursales de grands groupes qui ont davantage de strates hiérarchiques. La mobilisation de l'équipe commerciale a pu ainsi être très rapide pour prospecter de nouveaux clients, gagner en avantage sur la concurrence qui reprenait leur flotte...

Dans l'enquête qualitative, des baisses pour les établissements, allant de -50% à -10% par rapport à 2019 peuvent toujours être constatées, avec des écarts importants d'activité (de l'ordre de 25 à 30%) entre les activités des succursales de grandes chaînes et des entreprises franchisées.

Ces écarts sont notamment dus, comme indiqué plus haut, à la typologie différente de clientèle (location de proximité BtoB auprès d'artisans, de commerçants pour les franchises contre plus de location de trajet pour les succursales...).

La location de véhicules utilitaires a été un levier pour maintenir l'activité. Les activités d'assistants/remplacement (assistance remplacement) ont pu également restées proportionnellement importantes.

Prestations proposées/Stratégies développées

Les prestations proposées en agence ont peu évolué durant la crise. La digitalisation était un atout dans la période, mais, comme indiqué plus haut, des solutions existaient déjà auparavant pour les grandes enseignes et la crise n'a pas forcément conduit à des évolutions importantes. L'enquête qualitative montre que les agences situées dans de plus petites villes ne s'orientent pas forcément sur ce type de stratégie, mentionnant un public peu initié et peu enclin à utiliser le digital.

La crise semble au final avoir plutôt développé, auprès des acteurs, le sentiment d'un besoin de présence humaine et non l'orientation vers une activité massivement digitalisée.

Cette présence humaine est jugée nécessaire pour conseiller et accompagner en présentiel certaines typologies de clients (à l'usage des véhicules...) mais également pour réaliser des tâches très opérationnelles comme le nettoyage des véhicules. Les loueurs indiquent par ailleurs le besoin de ressources humaines pour la gestion et l'optimisation de la flotte en fonction des besoins au quotidien.

Néanmoins, la communication web a pu parfois être renforcée durant la période (site web et réseaux sociaux).

Pour les entreprises qui proposent des parcours de réservation digitaux, **un renforcement de la communication de ces dernières** (de la part des chargés de clientèle...) **a pu être également réalisé auprès d'une clientèle peu connaisseuse.** Il s'agissait de mettre en avant les mesures évitant au maximum les contacts : le pré enregistrement des informations et la préparation de la transaction sur les applications web pour aboutir à la signature du contrat (ex : offre low touch no touch chez Europcar), par exemple.

Des formules d'abonnement ont pu également être modifiées et/ou communiquées davantage durant la période (ex : crédit de jours avec un certain % de remise sur le prix, offre digitalisée sur le WE). Les équipes ont été accompagnées pour mettre en avant ces offres.

A la marge, d'autres stratégies ont été explicitées dans l'enquête quantitative et qualitative :

- Le développement d'un service pick up (pour emmener les clients à l'agence)
- La baisse de prix des locations
- L'augmentation du parc de véhicules
- L'accentuation des offres sur la longue durée
- Un point relai sur une agence de location
- Le développement d'un parking privé en gare ou en aéroport directement accessible pour les clients réguliers (10 à 20% de la clientèle). L'offre n'implique, néanmoins, pas moins d'effectifs en présence sur le parking.
- La mise en place d'un call center.

Plusieurs entreprises indiquent avoir réussi à capter des clients chez la concurrence avec des agences non fermées et des parcs de véhicules toujours disponibles. Les agences en villes ont pu également être mobilisées dès le premier confinement auprès des professionnels de santé, hôpitaux...

Trois entreprises sur sept mentionnent s'orienter vers des stratégies « qualité » plutôt que « quantité » en misant sur l'excellence du service client pour se démarquer. La consommation au prix moyen peut être assez élevée avec des clients français qui préfèrent se rassurer quant à leur voyage et qui n'hésitent pas à prendre des produits additionnels.

A noter que la période est marquée par une diminution des logiques de marque low cost des entreprises nationales et internationales, peu tenables du fait de la baisse du tourisme étranger et de la raréfaction actuelle des véhicules qui nécessitent d'amortir les frais fixes.

Concernant les clients, les entreprises constatent une évolution de leurs pratiques/usages avec une augmentation des réservations de dernière minute (une entreprise indique qu'il y a seulement 20% des réservations qui sont réalisées du jeudi à la semaine suivante, une autre 40% entre 1 et 7 jours avant). Cette tendance était encore plus marquée en 2020 du fait de la difficulté à se projeter dans le temps.

Cette évolution génère un besoin de plus de réactivité, flexibilité pour essayer de s'adapter aux demandes dans l'urgence. **Les clients font également plus attention à l'état de propreté au départ avec une exigence plus forte d'un nettoyage complet de l'intérieur et de l'extérieur.**

Trois entreprises mentionnent, par ailleurs, une augmentation des demandes sur de la location moyenne durée (mois complet renouvelable jusqu'à un an). Cette évolution est attribuée au fait que la clientèle corporate a pu préférer dans la période louer de cette manière, plutôt que d'effectuer du leasing engageant sur 3 ans.

Organisation/fonctionnement

Le premier confinement a été marqué par la fermeture d'un grand nombre d'agences (ex : 12 agences ouvertes/200 agences) notamment en aéroport et en gare.

Des stratégies d'adaptation différentes ont été mises en place concernant les flottes en fonction des possibilités : récupération ou non de véhicules chez les clients, échanges avec les constructeurs pour tenter de réduire les coûts fixes (buy back prolongés avec certains constructeurs).

Les adaptations les plus importantes pour les entreprises de la location ont concerné les changements de plannings.

Une présence minimale a été organisée (fonctionnement en « task forces »). Des binômes ou des rotations de personnels en agence ont pu être mis en place pour favoriser une certaine équité (roulement d'activité partielle, sur la base du volontariat).

Les chefs d'agences, managers ont été particulièrement impactés. Ces derniers étaient en première ligne pour récupérer les véhicules, organiser les plannings... Ils ont pu parfois ressentir un sentiment de solitude. 90% des professionnels pouvaient alors être en activité partiel.

Les horaires d'ouverture des agences ont été adaptés, soit en réduisant l'ouverture à certaines plages horaires (ex : matinée) et/ou en analysant les données de réservation fournies par le système d'information pour s'assurer d'être ouverts au bon moment.

Certains clients pouvaient, ainsi, être appelés pour demander des adaptations, en cas de faible demande (boite à clé, changement d'horaires...)

Dans les agences en ville, les horaires ont été ajustés plus à la marge, du fait d'une clientèle en B to B toujours active. Cette adaptation s'est faite principalement en fonction des conditions sanitaires (adaptation aux périodes de couvre-feu...).

Une entreprise mentionne que la crise a eu des effets bénéfiques pour repenser son organisation et ses fonctionnements. La modification des horaires, des plannings et des lieux de travail en fonction de l'activité était difficilement envisageable auparavant. La crise a permis d'identifier les opportunités que cela pouvait présenter pour chaque acteur, notamment pour les professionnels : (ex-rotation sur différents sites qui permet de rencontrer d'autres équipes...).

La crise a ainsi pu, parfois, ouvrir les horizons pour se réinventer en optimisant l'organisation opérationnelle (horaires, polyvalence des équipes sur différentes agences, optimisation/anticipation de la gestion de la flotte entre les agences grâce à la traçabilité des véhicules...).

Toutes les entreprises ont indiqué avoir mis en place relativement facilement les mesures sanitaires (visières, séparation comptoir, marquage au sol/sens de circulation, programme de propreté avec nettoyage renforcé des véhicules...). Des formations sur la qualité et sécurité ont pu être réalisées à partir des nouveaux protocoles et des rappels sont effectués dans le temps.

Les mesures de nettoyage augmentent la charge de travail pour la préparation du véhicule (10 minutes avant à 15 à 30 min à présent), ce qui n'a pas posé de difficulté pour les professionnels néanmoins.

L'activité de location est marquée par la saisonnalité. Les entreprises avaient déjà, avant la crise, deux solutions pour gérer les temps :

- Des accords de modulations du temps de travail qui permettent de réduire le recours aux saisonniers.
- Des CDD saisonniers en période de surcroît d'activité : avec souvent un recrutement en février/mars et une formation en avril et des contrats qui s'étendent jusqu'à septembre/octobre.

Avec l'activité partielle, les accords de modulations du temps de travail ont été gelés (retour à une référence 35h). Il y a pu avoir ainsi une réduction du nombre de recrutement de saisonniers d'été dans les entreprises de taille importante.

Une baisse de motivation des salariés est citée par trois entreprises. Ces craintes peuvent être renforcées pour les périodes de chômage de longue durée avec un risque perçu pour les professionnels de se désaccoutumer du temps plein.

L'organisation des sièges/services supports a été également bousculé dans la période avec l'actualisation des plans de continuité et la mise en place de journées de télétravail. Certaines activités dans les sièges ont connu une baisse importante de leur activité (gestion de projet...). Un renforcement de la communication interne auprès des équipes est mentionné par la plupart des entreprises, avec un accent mis sur la transparence et le dialogue social.

Les services RH et comptabilité ont été beaucoup mobilisés pour mettre en place l'activité partielle et le télétravail qui perdure en général encore aujourd'hui (ex : 2 jours de télétravail accordés au siège, parfois sous la forme d'accord ou de charte).

La dématérialisation a été accélérée pour certaines entreprises sur les données RH et comptables avec pour certaines le changement son système informatique (ERP) et le besoin d'accompagner ce changement.

Ressources humaines (effectifs, métiers, compétences...)

Effectifs et métiers

Les entreprises interviewées dans l'enquête qualitative sur la LCD n'indiquent pas de licenciement en lien avec la crise.

Des départs naturels ont eu lieu avec notamment des demandes de ruptures conventionnelles (souhaits d'évolution). Certains parlent de « vagues de départs » (démissions, abandons de poste) qui ont pu s'élever parfois à environ 10% du personnel.

Des difficultés plus importantes sont mentionnées aujourd'hui par quelques entreprises concernant les comportements d'employés (ex : départs du jour au lendemain de saisonniers).

Même si les métiers de la location ne font pas partie des métiers où il y a le plus de recrutements non pourvus, la majorité des établissements anticipent des difficultés pour recruter dans les prochains mois. Les difficultés pour recruter sont jugées souvent plus importantes aujourd'hui pour remplacer le personnel (difficulté de turnover) que ce soit sur des postes de préparation ou de chargé de comptoir (cité par 5 entreprises interviewées/7).

Le temps passé pour recruter est jugé en augmentation avec le sentiment d'un moindre vivier aujourd'hui (ex : profil BTS primo-emploi). Deux entreprises précisent avoir des difficultés de recrutement également sur les postes de responsables d'agence.

Les entreprises rencontrées misent, pour la plupart d'entre elles, sur l'alternance ou les contrats d'apprentissage pour fidéliser (exemple d'une entreprise qui a mis en place des tuteurs coachs pour développer les équipes à l'aide du plan « 1 jeune 1 solution » avec un taux de transformation de 40% auprès des alternants).

Des stratégies de marque employeur, de qualité de vie au travail et de RSE sont également mises en place par certaines structures pour favoriser l'attractivité ou la fidélisation.

Il y a également des stratégies pour :

- réduire son processus de recrutement et ainsi, augmenter la réactivité dans les réponses.
- diversifier les recrutements (ex : partenariat école de la deuxième chance)
- mettre l'accent sur les opportunités de carrières possibles dans les grands groupes (ex : proposer directement un parcours permettant de commencer en tant que personnel de comptoir et d'être formé pour devenir manager).
- améliorer la politique salariale pour fidéliser.

Une entreprise indique faire le choix de la polyvalence. Son personnel peut être au comptoir ou au poste de préparateur en fonction des pics d'activités (poste de chargé de clientèle polyvalent). Cela peut être le cas, par ailleurs, dans de petites agences de grands groupes.

Enfin, à la marge, la transformation du métier de chargé de clientèle vers un métier de conseil à la mobilité, avec le développement des différentes motorisations, a pu être abordée dans les entretiens.

Compétences et mobilisation de la formation

L'impact de la crise sur les compétences est jugé plutôt faible par les entreprises.

Quand les entreprises en indiquent en entretiens, il s'agit principalement de modification de règles d'actions - (ex : protocoles de nettoyage...) ; en dehors d'une structure pour qui la crise a permis, selon elle, une montée en compétence sur les réflexions stratégiques et l'organisation opérationnelle.

Les entreprises rencontrées n'indiquent pas d'intensification de la formation dans la période. Certaines entreprises indiquent même avoir réalisé moins de formations avec la crise. L'arrêt de la politique d'alternance a été également mentionnée par deux entreprises dans l'enquête qualitative (avec un souhait de reprise en septembre 2022). De manière générale, les entreprises nationales et internationales proposent leurs propres parcours à leurs succursales et franchisés. Les formations sont jugées adaptées et satisfaisantes.

Le FNE a été peu mobilisé pour différentes raisons :

- un faible nombre de demandes en interne (mentionnée par 1 entreprise dans l'enquête qualitative)
- un sentiment de lourdeur administrative avec peu de réponses satisfaisantes (1 entreprise)
- les difficultés à mettre en place le dispositif en parallèle de la mise en place l'activité partielle (3 entreprises)

- la difficulté de mobilisation de l'enveloppe qui nécessite la construction d'un parcours de formation (1 entreprise)
- peu de connaissance du dispositif (1 entreprise).

Dans l'enquête qualitative, les contenus de formation abordés sont les suivants :

- Pratique de l'anglais (nécessité d'une pratique courante en agence)
- Nouvelle relation clientèle, avec adaptation de l'accueil par rapport aux comportements des consommateurs (ex : « offrir au client un accueil mémorable »)
- Vente avec formations produits/abonnements. Deux entreprises mentionnent avoir profité de la période pour faire un rappel sur les produits (avec mise en place de scénarios de vente en agences...)
- Santé/sécurité pour les préparateurs (notamment en lien avec les mesures COVID)
- Formation informatique (excel, word, applications métiers) et dématérialisation
- Formation sur l'éco-mobilité

Ces formations ont été davantage réalisées en distanciel. Aujourd'hui, des formations mixtes (présentiel/distanciel) sont préférées.

L'accent est mis également sur la politique d'intégration et le mentoring. Deux entreprises dans l'enquête qualitative mentionnent actuellement construire des modules courts en e-learning (type tutos sur les valeurs, la manière d'accueillir un client, la rédaction d'un contrat). Des projets d'AFEST pour former le personnel au comptoir ont également été évoqués par une entreprise.

A l'avenir, des projets de mobilisation d'alternance avec l'aide à l'embauche « un jeune, une solution » sont mentionnés par deux entreprises sur des fonctions siège ou en agence. Des projets de formation **sur le management, la sécurité pour les véhicules électriques, la sécurité informatique** et de manière plus courante les ventes additionnelles ont également été mentionnés.

L'**activité partielle** a été fortement mobilisé et a servi de bouclier dans cette période de forte baisse d'activité, essentiellement en 2020.

Les établissements ayant une typologie de public majoritaire BtoB et de location de proximité l'ont moins mobilisé (essentiellement durant le premier confinement).

Il y a eu également **une mobilisation de PGE** notamment en 2020.

Des accords APLD jusqu'en 2023 ont également pu être mis en place pour éviter des licenciements (ex : Hertz).

Projection sur l'avenir

Les sources d'inquiétudes sur la location de courte durée sont :

- En premier lieu, **les problèmes d'approvisionnement de véhicules** avec l'entrée dans une nouvelle crise depuis l'été 2021 (« crise de l'offre ») du fait des pénuries. La raréfaction des véhicules génère des priorisations de canaux de production et de distribution.
Les loueurs n'ont plus forcément la possibilité de renouveler leur flotte (annulations de commandes). Ainsi, une agence indique tourner à 40 véhicules aujourd'hui au lieu de 80 véhicules, faute de livraison de commandes. Une autre précise qu'elle a -35% de sa flotte par rapport à la prévision au plan. Au moment des entretiens, il n'y avait pas forcément de visibilité sur l'approvisionnement de véhicules neufs pour l'année 2022. La bonne relation avec le constructeur, notamment tissée durant la crise (TPE ou franchisés), a pu être ressentie comme un atout pour réussir à obtenir ses commandes au début de la période.
Pour s'adapter, une flotte lissante avec des véhicules plus anciens est conservée, en communiquant cet état de fait auprès des clients.
4 entreprises sur 7 mentionnent le projet ou le fait d'avoir fait évoluer leurs prix, afin de répercuter la hausse du coût du véhicule neuf, ainsi que la hausse des frais de remise en état des véhicules vieillissants. Cela nécessite de faire comprendre au client ces évolutions. Une entreprise indique ne pas envisager de répercussion sur le prix afin de rester cohérent auprès du client.
Une amélioration de la situation au second semestre 2022 est espérée.
- **L'évolution vers les motorisations électriques a également pu être citée par la plupart des entreprises.**
L'enjeu est important aussi pour les structures. Cette évolution nécessite une capacité à électrifier les parcs dans un délai contraint. L'équipement en bornes, en dehors d'impliquer des coûts financiers non négligeables, génère des contraintes techniques conséquentes selon les installations pré-existantes et la localisation des parkings de location.
Une entreprise mentionne que les acteurs de l'énergie ne sont pas forcément en capacité de répondre en termes de délais et de consommations de puissance (qui peuvent être conséquentes sur certains sites).

La capacité à tenir les délais est interrogée de ce fait.

La diversification des motorisations impacte également les ateliers de maintenance pour les prestataires ou pour les loueurs qui en intègre en propre. Elle nécessite de former sur les modèles hybrides et électriques, avec la difficulté qu'aujourd'hui les véhicules constructeurs ne sont pas standardisés (nécessité de suivre différents modules de formation et de s'adapter au véhicule).

Des incertitudes quant à l'organisation et la gestion de la flotte avec le développement des véhicules électriques sont mentionnées par la plupart des entreprises, notamment en lien avec l'impossibilité de disposer de chargement en série. Cette évolution implique de modifier les abonnements mais également les installations pour charger les véhicules. La gestion logistique de la flotte s'en trouve renforcée pour tenir compte de la durée de recharge plus importante.

Cette évolution technologique nécessite, ainsi, plus d'accompagnement en termes de « facility management ». Il sera nécessaire de contraindre la demande des clients, pour intégrer le temps de recharge dans le planning de réservation.

Par ailleurs, l'arrivée de l'électrique conduit à adapter aussi la communication auprès du client pour l'habituer à cette nouvelle technologie, répondre à ses questions et besoins de conseil, rappeler certains usages (ex : rendre le câble de recharge en fin de location...). Le conseil à la mobilité se trouve ainsi renforcé avec la nécessité de bien connaître les offres dans leur diversité et d'intégrer la location dans une chaîne de mobilité plus globale.

Le chargé de clientèle, expert du service, doit lever les freins psychologiques éventuels, lors de la mise en main du véhicule (ce qui pouvait déjà être en partie le cas, également, avec le développement de l'électronique dans les véhicules).

Les acteurs rencontrés sont confiants sur la capacité de leurs équipes à s'adapter, dans la lignée de ce qu'ils ont pu faire par le passé.

- **La problématique de la baisse de clientèle pour les loueurs de trajet, en lien avec la crise sanitaire peut également persister.**

Malgré ces craintes, certaines entreprises indiquent qu'elles souhaitent augmenter leurs effectifs.

Ainsi deux entreprises rencontrées dans l'enquête qualitative mentionnent leur objectif de poursuite de leur dynamique de croissance externe.

Les nouveaux projets (nouveaux sièges...) évoqués intègrent des hubs logistiques, avec des chargeurs plus puissants et des bornes sont installées progressivement dans les agences.

Des stratégies de liens avec des parcs de stationnement privés (ex : Indigo) pour proposer des places avec des bornes électriques sont également envisagées, pour de petites agences qui ne disposent pas suffisamment de places.

Besoins d'appuis

Les besoins prioritaires de formation repérées lors des entretiens sont les suivants :

- **Développer les softs skills chez les employés** : notamment la capacité à gérer les attentes des clients et le stress, à communiquer de manière positive, à expliquer une procédure, à conseiller et accompagner le changement avec le sentiment que les exigences émotionnelles sont devenues encore plus fortes dans la période. ... Des souhaits de parcours de formation sur la « nouvelle » relation client (mixant le présentiel et distanciel) pour remobiliser les compétences sont également cités.
- **Développer les compétences managériales** : pour coacher et donner du feedback à ses équipes, conduire un entretien de remotivation, savoir manager en fonction des situations et de niveaux d'autonomie avec des cas pratiques...

Le besoin de renforcer **l'attractivité du secteur** est également cité avec un souhait de soutien pour communiquer auprès du grand public sur les carrières possibles dans le secteur... Une entreprise, dans l'enquête qualitative, mentionne par ailleurs être accompagnée en ce moment sur un dispositif expérimental de marque employeur avec son conseiller de l'Opco mobilité. Celle-ci trouve l'initiative intéressante. Un maximum de mesures afin de favoriser l'intégration des jeunes est également cité. Le dispositif « 1 jeune, 1 solution » est, en ce sens, plébiscité.

La transformation digitale du service RH et finance a pu également être abordée.

Concernant la formation, des souhaits sont exprimés :

- **de prise en charge financière** plus importante par l'OPCO,
- **de propositions de formations plus axées sur les spécificités** de l'activité de location (sentiment que l'offre est aujourd'hui plus orientée vers l'activité de vente et de réparation automobile),
- **d'alléger les contraintes des dispositifs proposés** : par exemple, de pouvoir choisir leur organisme de formation dans le cadre de dispositifs tels que compétences-emplois, notamment pour les formations management et techniques de vente,
- **d'accélérer la gestion administrative sur le dispositif FNE** (délai/souhait de plus de réactivité dans la gestion du dossier, moins d'exigence administrative),
- Une entreprise souhaiterait la prise en charge d'un système **de tutorat interne** pour le contrat de professionnalisation. Des parcours de formations de managers par l'AFEST ont pu également être cités.

Plus largement, un souhait d'allègement des processus administratifs est mentionné avec une volonté que le travail soit davantage valorisé (trois entreprises sur sept).

3. Enseignement à la conduite

Cette étude se centre sur l'enseignement à la conduite qui compte 12 248 entreprises (source : INSEE SIRENE 2019) et emploie 24 938 salariés (source : ACOSS 2020). Les structures d'enseignement à la conduite peuvent être des sociétés en groupement associatif, de franchise ou sous licence de marque, ou bien des sociétés indépendantes.

Certaines entreprises peuvent avoir une activité complémentaire de centre de formation et leur activité peut être plus ou moins diversifiée : enseignement à la conduite automobile, moto, remorque etc.

Paysage avant crise

Contexte

Pour les sociétés interrogées, l'activité était bonne, voire soutenue avant la crise sanitaire. Néanmoins, il est à noter que le secteur est, depuis plusieurs années, en perte d'emploi de salariés, avec en parallèle une montée de l'emploi sur l'auto-entreprise (portrait sectoriel N°65 de l'observatoire).

Les entreprises interviewées mentionnent de nombreuses demandes de la part d'élèves, afin de passer le permis, surtout automobile.

Deux structures se sentaient néanmoins davantage en difficulté. L'une avait peu de trésorerie et l'autre prévoyait de se séparer de salariés.

Les entretiens qualitatifs indiquent que des tensions de recrutement pouvaient déjà être identifiées en amont de la crise, notamment sur les profils d'enseignants à la conduite.

Évolutions/enjeux cités

Les entreprises mentionnaient déjà certaines difficultés à recruter des enseignants à la conduite automobile. Cela s'explique par le fait que le métier peut être perçu comme contraignant (activité les soirs et week end).

De plus, la formation est plus longue et exigeante qu'auparavant, avec la création du titre professionnel « Enseignant de la conduite et de la Sécurité Routière ».

Concernant les évolutions réglementaires, l'activité a toujours été fortement réglementée. Les évolutions sont jugées de plus en plus fréquentes, ce qui entraîne une lourdeur administrative. Le label qualité est demandé et une dématérialisation des démarches publiques est mise en place, pour notamment les démarches auprès des préfectures et la réponse aux appels d'offres.

La concurrence augmentait, avant la crise, avec l'apparition de plateformes de code en ligne et de simulateurs. Les acteurs rencontrés estiment que le niveau des élèves a tendance à baisser, car ils sont moins bien accompagnés et les enseignants doivent donc rappeler les règles du code, lors des leçons de conduite.

De plus, des enseignants ayant le statut d'auto-entrepreneurs peuvent donner des leçons de conduite à des élèves se présentant en candidat libre, avec des tarifs qui peuvent être plus attractifs que les écoles de conduite. Les acteurs rencontrés indiquent des craintes quant à :

- la qualité du permis proposé, avec d'ailleurs des élèves qui repassent ensuite par le chemin traditionnel de l'auto-école en raison d'un trop grand nombre d'échecs lors de la présentation à l'examen.
- l'image que cela renvoie auprès du grand public (possibilité de « casser le prix » du permis or le niveau de qualité proposé paraît dégradé)

Impacts et stratégie d'adaptation par rapport à la crise sanitaire

Activité

Lors du premier confinement, l'activité a été arrêtée, et les salariés ont été placés en activité partielle.

Six entreprises sur dix indiquent avoir proposé le code à distance, sachant qu'une structure l'envisageait déjà auparavant. Cette dernière a d'ailleurs créé une autre structure juridique, afin de proposer du code en ligne, sous forme de e-learning avec un logiciel spécifique.

Deux sociétés proposaient déjà le code à distance et ont donc continué cette activité.

Une entreprise a tenté de développer une activité en distanciel, mais n'y est pas parvenue, estimant ne pas avoir les compétences suffisantes, rencontrant des problèmes de connexion liés à la ruralité et faisant face à un public plus à l'aise avec le présentiel.

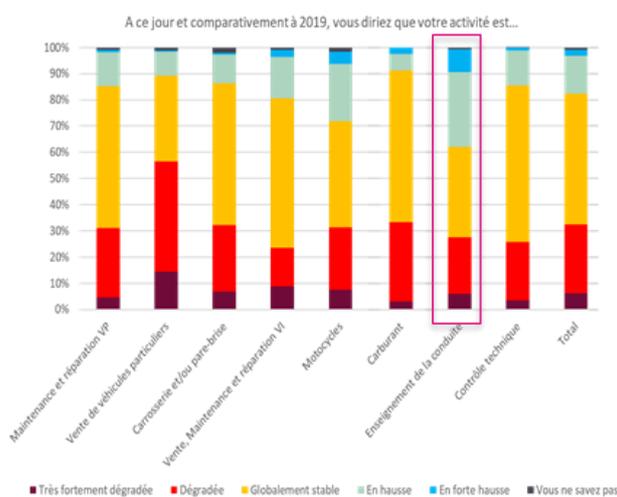
Lors du premier déconfinement, l'ensemble des entreprises étaient en surcharge de travail avec une forte demande de leçons de permis et de passations de l'examen. Les leçons de code et de conduite ont donc repris, avec des règles sanitaires mises en place. Il a été nécessaire de faire connaître et, surtout, de faire respecter les règles sanitaires aux collaborateurs, ainsi qu'aux élèves. Puis, il a fallu allouer du temps supplémentaire aux leçons de code et de conduite, afin de nettoyer les différents environnements de travail. Et cela a engendré des dépenses supplémentaires du fait d'achats de produits de nettoyage et/ou de location de salles plus spacieuses, pour accueillir les élèves dans des conditions recommandées.

Lors du deuxième confinement, les entreprises ont été de nouveau fermées et les salariés ont été placés en activité partielle. Les élèves pouvaient passer les examens, mais ne pouvaient pas suivre de leçons. Il y a eu une incompréhension, ou du moins un sentiment d'incohérence pour la majorité des écoles de conduite. De ce fait, la plupart n'ont pas fait passer d'examens et quatre d'entre elles l'ont fait sachant que c'était exclusivement géré par le/la dirigeant/e.

Depuis le deuxième déconfinement, l'activité est très forte, voire considérée comme trop importante par trois entreprises sur dix. Les deux entreprises qui étaient plutôt en difficulté avant la crise sanitaire, ont à gérer aujourd'hui un surcroît d'activité. Les écoles de conduite font face à une forte activité avec un problème de gestion de charge, liée à des difficultés de recrutement.

Si l'on regarde les résultats de l'enquête quantitative, nous observons qu'environ 30% des établissements ont une activité en forte hausse et que, a contrario, 28% indiquent une activité dégradée voire fortement dégradée.

Depuis le début de la crise sanitaire, le comportement des personnes a évolué, selon les structures rencontrées, avec davantage d'agressivité, notamment au moment du premier déconfinement. Néanmoins, ces comportements agressifs ont tendance à s'apaiser, même si par contre, les écoles de conduite font face à une grande impatience de la part des élèves et des parents. Cela impacte particulièrement l'accueil.



Prestations proposées/Stratégies développées

Les prestations proposées ont un peu évolué pendant la période de crise.

Néanmoins, la crise sanitaire a permis d'accélérer la mise en place de la digitalisation au sein des entreprises qui y étaient sensibilisés ou y réfléchissaient auparavant.

La principale adaptation consiste en la mobilisation **du distanciel et de la dématérialisation** (73% des commentaires des écoles de conduite à la question « quelles stratégies avez-vous mis en place et la totalité des structures interviewées dans l'étude qualitative). Ces activités comprennent entre autres le code à distance, avec une possibilité d'avoir des cours en visio-conférence sur des supports "classiques" du type teams ou zoom.

Dans l'étude qualitative :

- deux écoles de conduite indiquent avoir investi dans des plateformes spécifiques, sachant qu'ils y réfléchissaient déjà avant la crise sanitaire.
- une auto-école a mis en place également un logiciel de gestion à distance, permettant à la gérante, en charge de cette partie de travailler depuis son domicile.

La plupart des écoles de conduite interrogées dans l'étude qualitative ont conservé ces pratiques, notamment pour celles qui étaient déjà dans cette optique avant la crise, ce qui est cohérent avec les résultats quantitatifs (76% des structures indiquent avoir pérennisé les stratégies notamment sur l'usage du distanciel)

Une auto-école, dans l'enquête qualitative, précise avoir arrêté car cela ne lui convenait pas et le public n'y était pas forcément sensible. Deux écoles de conduite n'ont rien mis en place, soit par manque de compétences, soit parce qu'elles n'en voyaient pas l'intérêt.

Les échanges à distance se sont aussi développés avec l'utilisation des réseaux sociaux type facebook, et avec une prise de rdv en distanciel (par téléphone ou en ligne et non plus physiquement).

Néanmoins, certains dispositifs ne sont pas majoritaires, seules :

- 16% des écoles de conduite avait déjà mis en place la prise de rendez-vous en ligne avant la crise et 9% des structures indiquent l'avoir développé durant la période.
- 13% des écoles de conduite indiquent avoir renforcé leur communication web (site internet, réseaux sociaux...)

57% des écoles de conduite indiquent ne pas avoir eu de difficultés à mettre en place ces adaptations.

Les résistances rencontrées par ailleurs sont soit des résistances techniques ou de logistique (28%), soit humaines (13%) ou de manque de main d'œuvre qualifié (10%)

L'impact sur l'organisation a été différent selon la typologie des structures, notamment lors du deuxième confinement. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, pendant cette période de deuxième confinement, les salariés étaient en activité partielle. Néanmoins, dans les TPE indépendantes, les gérants continuaient de travailler en présentant des élèves aux examens.

Les contraintes organisationnelles et économiques n'ont pas été vécues de la même manière selon la taille et le type des structures. Une gérante précise : *“on se fait manger par les gros, un jour il n'y aura plus d'écoles de conduite indépendantes”*.

De plus, la crise sanitaire a eu un impact sur le fonctionnement des sociétés, ne serait-ce que par la **mise en place des règles sanitaires** demandées par le gouvernement. En effet, toutes les structures interrogées ont respecté la mise en place de ces règles sanitaires.

La difficulté majeure rencontrée est que ces règles changeaient en permanence et certains gérants ont eu le sentiment d'être décrédibilisés face aux salariés et/ou aux élèves. Un gérant précise : *“les règles étaient sans cesse modifiées, on ne savait plus quoi mettre en place, comment faire et du coup on n'était plus crédible et surtout ça nous a fait perdre beaucoup de temps et aussi d'argent”*. **Néanmoins, la majorité des personnes (élèves ou salariés) a « joué le jeu » et s'est pliée aux nouvelles règles en vigueur sans qu'il n'y ait besoin de formations spécifiques.** Des explications claires et précises, des échanges rassurants ont suffi pour accompagner ce changement, sans doute facilité par le fait que les règles sanitaires étaient omniprésentes dans notre société.

29% des établissements dans l'enquête quantitative indique que le principal impact de la crise sur l'organisation concerne les changements de planning (cité par plus de 30% des établissements) : modification des horaires, séances en salles aménagées sur RDV...)

La **façon d'accueillir** les élèves a changé durant la période de crise, avec notamment un accueil sur rendez-vous. Avant la crise, les élèves pouvaient se présenter à l'accueil pour prendre des renseignements ou même suivre directement des leçons de code. Cela n'était plus possible pendant la période de crise, du fait des règles sanitaires mises en place.

Les plannings ont été également révisés, afin d'adapter le nombre de personnes pouvant être accueillies selon les contraintes sanitaires. Cela a donc remis en question le rôle et les missions de la personne en charge de l'accueil.

Comme évoqué précédemment, la majorité des écoles de conduite a proposé du **code à distance**. En plus de devoir s'adapter à cette nouvelle méthode de travail, les enseignants ont dû réorganiser l'activité afin de gérer à la fois l'activité présentielle et distancielle.

Les entreprises ont à la marge investi dans des solutions digitales (logiciel, appli smartphone) et des équipements (tablettes...). Deux des entreprises rencontrées (lors de l'enquête qualitative) avaient déjà ce projet là avant la crise sanitaire. Elles se sont davantage orientées vers des solutions d'échange à distance via des plateformes type Zoom, Teams.

Effectifs et métiers

Depuis le début de la crise sanitaire, 5 414 recrutements ont été réalisés au sein d'établissements d'enseignement à la conduite.

Le métier le plus recruté est celui d'enseignant d'auto-école, il est en première position représentant 74% des recrutements dans le secteur.

22% des recrutements concernent par ailleurs les métiers administratifs.

Les embauches réalisées sont :

- pour 70% des CDI
- plus que dans les autres secteurs, des embauches de femmes (60%)
- pour 30% des embauches de 45 ans et plus et 24% des embauches de moins de 26 ans dont 5% de primo-accédants. Cette proportion de primo-accédants qui est faible peut être à mettre en lien avec la pénurie de personnes en formation dans le secteur, mentionnée par les acteurs rencontrés.

Ces données permettent de comprendre la raison pour laquelle, parmi les entreprises interrogées, aucune n'a réduit ses effectifs durant la période de crise. En effet, toutes les écoles de conduite ont préféré utiliser le dispositif d'activité partielle.

Le métier d'enseignant d'école de conduite, qui habituellement n'apparaît pas dans les premiers métiers en tension de la branche, arrive cette fois-ci, dans l'étude quantitative, en première position des recrutements non pourvus, avec plus de 1 800 postes non pourvus sur la période.

Comme elles font face à des difficultés de recrutement, les structures cherchent plutôt à conserver leurs équipes et à les faire monter en compétences sur d'autres permis, par exemple. Dans l'étude qualitative, trois entreprises sur dix précisent qu'elles pourraient intégrer entre 1 et 3 salariés supplémentaires.

Ces souhaits de recrutement ne semblent pas liés à un impact conjoncturel de la crise sanitaire (rattrapage des fermetures durant la période) mais être préexistants. Les acteurs rencontrés indiquent souhaiter créer des postes pérennes mais avoir des difficultés à le faire du fait de la pénurie de candidats formés.

Afin de pallier ces problématiques de recrutement, certaines entreprises mettent en place des contrats de professionnalisation et se rapprochent également d'organismes régionaux (Pôle emploi).

Compétences et mobilisation de la formation

Globalement, les entreprises n'ont pas changé leurs habitudes de formation dans la période. C'est un constat identifié à la fois dans l'enquête quantitative (76% des établissements indiquent que leur recours à la formation n'a pas changé dans la période) et dans l'enquête qualitative.

Seules 3% de structures ont intensifié leur recours à celles-ci et 9% les ont diversifiées vers de nouveaux modes (en ligne...). 3% seulement des structures ont mobilisé en 2020 et 2021 le FNE (à noter que, par rapport à d'autres secteurs, davantage d'entre elles- 24% - ne connaissaient pas l'existence de ce fonds).

Dans l'enquête qualitative, peu de recours à la formation a été identifié durant la crise.

Les formations mentionnées sont les suivantes :

- Suivi pédagogique sur tablettes pour les enseignants, cité par 1 structure.
- Techniques de management et formation sur la digitalisation pour un gérant.
- Gestion d'entreprise pour une salariée car une passation d'entreprise était en cours.

C'est pourtant un des secteurs où les besoins en compétences ont été jugés les plus à renforcer et développer au moment de la crise. **35% des établissements indiquent que la crise a révélé ou amplifié certains besoins**, principalement sur le numérique (77%), la communication (45%) et la Qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE- 36%)

La majorité des écoles de conduite estime que la formation est un levier pour faire face aux évolutions. Pour autant, la moitié de celles-ci ne mettent pas en place de formation faute de temps. Une auto-école estime manquer de budget *“nous avons trop peu de budget formation pour en faire bénéficier les salariés”*. Une autre entreprise explique que cela ne fait pas partie de ses habitudes *“ce n'est pas dans ma culture, et je ne vois pas quelles formations les enseignants pourraient faire”*.

Ressources financières (dispositifs d'aides mobilisés...) et techniques (outils...)

Dispositifs d'aides mobilisés

L'enseignement à la conduite est le secteur qui a le plus mobilisé l'activité partielle en 2020 dans les périodes de confinement (95% des établissements et la totalité des établissements rencontrées dans l'étude qualitative). 10% d'entre elles ont continué à le mobiliser en 2021.

Les autres dispositifs majoritairement mobilisés sont les suivants :

- 66% ont bénéficié du fonds de solidarité de 1500€ et 10000€.
- 57% d'un report de charges et d'impôts en 2020 et 8% en 2021.
- 57% de PGE en 2020 et 3% en 2021.

Projection sur l'avenir

La principale source d'inquiétude pour la majorité des entreprises est la **pénurie de main d'œuvre**. **37% des écoles de conduite souhaitent augmenter leurs effectifs dans les six prochains mois et 39% souhaitent les stabiliser.**

94% des établissements pensent rencontrer des difficultés pour réaliser les prochains recrutements.

L'ensemble des écoles de conduite dans l'enquête qualitative éprouvent des difficultés à recruter des enseignants de la conduite automobile. Cela impacte la charge de travail, avec des gérants qui se sentent en surcharge. Une entreprise nous explique d'ailleurs arrêter les cours le samedi, faute d'enseignant disponible. Les dirigeants d'écoles de conduite éprouvent des difficultés à faire face à l'afflux de clientèle. *“Nous pourrions embaucher 3 personnes supplémentaires, mais nous ne trouvons personne”*.

Une entreprise, qui a une activité de centre de formation, rencontre des difficultés à recruter un profil commercial. Celle-ci déploie des modules de formation e-learning (formation d'enseignants de la conduite) et recherche une personne pouvant développer cette activité.

Les écoles de conduite ayant une activité centre de formation souhaiteraient intégrer de nouveaux formateurs, quelle que soit la taille de la structure, mais ne trouvent pas de candidats adéquats.

Certaines entreprises sont aussi embarrassées pour embaucher du personnel administratif, ayant une connaissance du monde de l'enseignement de la conduite. Comme évoqué précédemment, au regard des évolutions réglementaires, ce volet-là nécessite d'avoir une personne à temps plein ayant des connaissances du milieu mais également des compétences administratives.

Par ailleurs, certaines entreprises doivent changer leur **flotte de véhicules** et font face à un problème d'approvisionnement lié à une pénurie de véhicules.

A la marge, des écoles de conduite éprouvent des difficultés à rembourser les aides proposées par l'Etat. D'ailleurs, l'une d'entre elles précise que *"ce ne sont pas des aides, mais des avances car maintenant, nous devons les rembourser"*.

Les projets de la plupart des entreprises sont de **poursuivre la digitalisation**, ou du moins de maintenir ce qui a été mis en place (code en ligne, à distance etc.). Pour ce faire, certains pensent à faire monter en compétences les enseignants sur le volet digital.

De plus, certaines entreprises souhaitent **se diversifier** : de manière plus spécifique, développer d'autres permis (permis A) pour deux d'entre elles. Une entreprise évoque vouloir développer une deuxième piste. Une autre souhaite former des formateurs pour l'une des entreprises ayant un centre de formation en plus de l'auto-école. Une entreprise aimerait proposer des véhicules pour les candidats libres. Pour une autre encore, il s'agirait de proposer des véhicules automatiques, de développer l'éco-conduite. Une entreprise souhaiterait se développer et ouvrir une nouvelle agence. Mais, faute de main d'œuvre et de véhicules, ce n'est pas envisageable à court/moyen terme.

Globalement, la projection vers l'avenir pour les écoles de conduite est pessimiste liée à des évolutions réglementaires de plus en plus contraignantes, une hausse de la concurrence (plateforme numérique, auto-entrepreneurs) et des problématiques de recrutement. La projection est plus optimiste pour les groupements qui peuvent bénéficier de plus de moyens pour s'adapter à ces évolutions.

Besoins d'appuis

Le besoin, prioritairement exprimé, correspond à la nécessité de **rendre le secteur plus attractif**, afin d'attirer des profils vers le métier d'enseignant à la conduite et de **mobiliser des dispositifs de soutien (notamment financiers) pour former davantage d'enseignants d'écoles de conduite**. En effet, l'ensemble des professionnels rencontrés, quelle que soit la typologie d'entreprises ou le secteur géographique, exprime ses difficultés à intégrer de nouveaux collaborateurs. Ces problèmes de recrutement se situent également au niveau des formateurs et, à la marge, commerciaux, pour ceux ayant une activité de centre de formation.

24 % des commentaires sur les besoins d'appui dans l'enquête quantitative insistent sur ces éléments.

Le besoin d'augmenter le nombre **d'inspecteurs du permis de conduire** est également pointé dans 23% des commentaires à l'enquête quantitative.

Dans les entretiens qualitatifs, les besoins repérés se situent également au niveau de la **formation**. Le métier se transforme et évolue, d'un côté par la montée en puissance de la digitalisation, et d'un autre par les évolutions réglementaires rendant le volet administratif plus important.

Pour cela, il serait nécessaire de mettre en place une formation « Secrétariat » (appellation indiquée par les répondants) spécifique aux écoles de conduite avec par exemple une partie administrative et réglementaire, la gestion de Qualiopi (spécialiste de la qualité), gestion de la dématérialisation des procédures, utilisation de logiciels spécifiques, gestion de plannings et des inscriptions.

De plus, une formation à la digitalisation pour les enseignants à la conduite a été évoquée comme un besoin (utilisation d'outils numérique type visioconférence, utilisation de plateformes numériques pour réaliser du code en ligne) notamment pour faire face à la concurrence et aux évolutions sociétales.

Il est à noter que les structures interviewées mentionnent peu voire pas, l'enjeu de l'énergie électrique. Les partenaires sociaux précisent, quant à eux, le besoin de diversifier les sources de carburant dans les flottes de véhicules, notamment la possibilité de mettre du flexi carburant et le souhait d'un financement du permis pour favoriser l'accès à tous.

4. Stations-services

11 068 stations-services existent (source UFIP 2018). 53% d'entre elles sont des stations en gérance sous contrat de mandat avec un pétrolier ou des stations indépendantes, sous enseignes pétrolières ou non (stations dites « pompes blanches »).

Le secteur est composé d'une grande majorité de TPE. La tendance est à la réduction du nombre de stations-services depuis les années 80 avec une baisse moins importante depuis 2012 : les plus petites stations ont tendance à diminuer.

Paysage avant crise

Contexte

Avant la crise de la COVID19, selon les acteurs rencontrés, l'activité était satisfaisante (malgré une baisse structurelle de l'emploi dans le secteur et un plafonnement de la demande). Des problématiques de recrutement préexistaient à la crise sanitaire. Les raisons invoquées relèvent essentiellement des conditions de travail, dont les contraintes horaires du travail en station-service. Ces contraintes sont particulièrement présentes sur autoroute avec une amplitude d'ouverture de 24h/24 et 7 jours/7. A ce titre, l'enquête quantitative fait apparaître la démission comme motif de départ le plus important, depuis le début de la crise.

Évolutions/enjeux cités

Les évolutions environnementales et plus particulièrement de la diversification des sources d'énergie sont les évolutions les plus citées par les structures rencontrées lors de l'étude.

- **Énergie électrique** - les équipements sont globalement présents sur l'ensemble des stations interviewées (sauf pour une station de maillage). Toutefois, il est signalé un besoin d'accompagnement pour gagner en aisance dans l'utilisation de ces équipements. Ainsi, les bornes semblent souvent installées et gérées par un prestataire. Or les personnels de la station demeurent les interlocuteurs de proximité si un client se retrouve en difficulté dans l'utilisation des équipements et ces derniers ne maîtrisent pas forcément l'utilisation courante dans bornes. Une formation ou un accompagnement à l'utilisation des bornes et à l'appui de premier niveau paraîtrait intéressant à proposer.
- **Énergie éthanol** – une station signale que cette énergie fonctionne bien. Il s'agit d'une station de maillage dans un contexte rural et donc avec des clients, professionnels, utilisant particulièrement cette source d'énergie. Cette station se situe dans une Région qui a proposé une aide de 900 € pour équiper les voitures essence à l'éthanol. La consommation d'éthanol a donc augmenté. Il n'y a pas de besoins de compétences évoqués pour s'adapter à la mise en place de cette énergie.
- **Énergie Hydrogène** - une station de maillage en milieu rural (avec une clientèle composée en partie d'agriculteurs et de transporteurs routiers) souhaite être précurseur dans le domaine en développant cette distribution d'énergie via une pompe hydrogène, en parallèle de l'énergie électrique. Toutefois, cette station n'a pas identifié les aides pour mener son projet à terme.

La distribution d'énergies moins émettrices en CO2 est selon les acteurs la tendance d'évolution majeure pour le secteur (ex. : ARGEDIS a ouvert sa première station tout électrique à Paris).

Le secteur aura, très probablement, à s'orienter vers d'autres activités. En effet, la recharge d'un véhicule électrique étant plus longue que pour les autres sources d'énergie, il faudra envisager une occupation de ces temps d'attente (ex. : développement d'espaces de coworking, de coffee shop, ...).

Une hypothèse est qu'à l'avenir il y ait de **moins en moins de besoins de stations de distribution d'énergie, du fait des recharges à domicile et du développement de la multi-modalité. Ce qui suppose une réorientation de l'activité, par exemple vers des commerces de proximité.**

La digitalisation est également en cours dans les stations de distribution d'énergie. Il s'agit ainsi d'accompagner la transformation de l'activité, vers le développement de points de vente, de commerces et d'espaces dédiés à la restauration. La crise sanitaire a accéléré le développement de cette digitalisation dans les modes de vente, avec le paiement sans contact, les ventes à emporter (via des partenariats avec UBER, DELIVEROO, ...) pour la restauration.

Faire face à la concurrence des grandes surfaces a été indiqué comme un enjeu majeur, sauf pour les stations d'autoroute qui n'y sont pas ou peu confrontées.

Impacts et stratégie d'adaptation par rapport à la crise sanitaire

Activité

Lors du 1^{er} confinement, la chute voire l'arrêt des déplacements a eu un impact notoire sur l'activité des stations-services.

Concernant les stations d'autoroute, la mise en place des mesures sanitaires, a généré un surcroît d'activité pour l'entretien, en raison des activités connexes (restauration, ...). Les horaires des personnels en charge du ménage ont aussi été augmentés (ex. : renforcement des mesures sanitaires- nettoyage de surfaces...- dans le cadre de la restauration à emporter). Par ailleurs, du fait de l'obligation réglementaire d'amplitude horaire d'ouverture sur les stations d'autoroute, une présence de personnel en continu était nécessaire, sans que cela soit forcément en réelle adéquation avec le niveau d'activité qui était alors très faible.

Concernant les stations de maillage, l'impact a pu être important avec, pour une entreprise, la fermeture d'une station, en raison de la perte d'activité (déficit et dépôt de bilan) et la sollicitation de mesures d'activité partielle. Par ailleurs, les horaires d'ouverture ont pu être réduits sur l'ensemble des stations rencontrées. Les stations signalent une perte d'environ 50% pour certains, de leur chiffre d'affaires.

Concernant les stations adossées à un garage, l'activité garage a permis de faire face à la chute d'activité et de ne pas solliciter l'activité partielle.

Le déconfinement a permis une reprise progressive de l'activité ; sans toutefois revenir à la « normale ».

Durant la période touristique, les bus et cars de tourisme circulaient beaucoup moins. De façon globale, la consommation était moindre (baisse de consommation de produits et baisse de consommation carburant).

Le second confinement a eu un impact moindre, car les restrictions étaient plus souples.

Actuellement, dans l'enquête quantitative, un peu plus de 30% des établissements indiquent une activité dégradée voire fortement dégradée.

Les stations rencontrées dans l'enquête qualitative indiquent que, pour elles, l'activité n'est pas revenue au niveau de l'avant crise. Même si la tendance est à la reprise et laisse espérer un retour vers le niveau d'activité de 2019. Ainsi, certains estiment à environ 80% l'activité actuelle au regard de l'activité de 2019. Il est à signaler que les stations en zone urbaine ont été affectées, durant la période, par les mesures de télétravail, qui, elles aussi, impactent la consommation de carburant par des déplacements moindres.

Prestations proposées/Stratégies développées

Les prestations proposées ont peu évolué durant la période.

La crise sanitaire a généré un développement des ventes diversifiées et particulièrement de la vente alimentaire à emporter en raison notamment des restrictions quant à la consommation sur place. Ainsi, certains partenariats avec les enseignes de la restauration (ex. : Brioche dorée, KFC, courte paille, ...) et avec des entreprises telles que UBER ou Deliveroo pour livrer des repas à domicile ont été un appui pour le développement de la vente à emporter.

A la marge, des stratégies de diversification des produits sanitaires proposés ont été mentionnées (ex : vente masque, gels...)

Organisation/fonctionnement

La crise sanitaire pour les stations interviewées a eu principalement pour conséquence d'adapter les horaires et les plannings des équipes de travail.

C'est l'impact le plus cité par les établissements dans l'enquête quantitative (par 43% des établissements).

Ainsi, les plannings ont été revus et les équipes constituées avec des binômes identiques de façon à limiter le risque potentiel de contamination. Si cette mesure semblait adaptée au plus fort de la crise, elle périlclite ensuite, en raison d'un risque managérial de clivage des équipes entre elles.

Les horaires ont été revus de façon à limiter le risque de transmission entre professionnels (amplitude moins importante, fermetures le WE pour les stations qui le pouvaient, ...)

Des activités ont été renforcées telles que la désinfection (des locaux et équipements pour la vente à emporter et restauration). Toutefois, concernant l'activité et l'exploitation, il ne semble pas y avoir eu de changement particulier.

Ressources humaines (effectifs, métiers, compétences...),

L'activité partielle a été mobilisé en majorité pour les années 2020 et 2021, pour faire face à la fluctuation de l'activité. Selon les situations, des mesures de ruptures conventionnelles ont été mises en œuvre. Toutefois, la consigne était principalement le maintien au poste. L'annualisation des horaires de travail a pu aider à la mise en œuvre de cette consigne.

La période de crise sanitaire ne semble pas avoir eu un impact important sur les pratiques de formation (76% des entreprises mentionnent que le recours à la formation des salariés n'a pas changé avec la crise). Les formations mises en œuvre relèvent des formations obligatoires telles que des formations incendie ou formations des groupes. La moindre mobilisation de la formation peut s'expliquer par la mise en œuvre des mesures sanitaires et la jauge du nombre de personnes en formation, en présentiel. Des groupes ont déployé de la formation à distance pour certaines stations.

Enfin, la consigne étant pour certains, le maintien en activité, la formation pouvait être mobilisée de façon moindre.

Dans l'ensemble, les éventuels projets RH semblent avoir été arrêtés et reportés. Les formations sont peu présentes et ne semblent pas avoir été un levier d'adaptation face à la crise pendant cette période, hormis les formations obligatoires (sécurité incendie...).

Les compétences qui ont été renforcées sont celles relatives à l'hygiène dans le cadre du plan sanitaire. Mais celles-ci ne semblent pas avoir demandé forcément de formation spécifique.

Les compétences qui ont le plus évoluées durant la période concernent les compétences QHSE (mesures d'hygiène dans le cadre du plan sanitaire) et la communication client (pour faire respecter les mesures d'hygiène, gérer l'agressivité).

Ressources financières (dispositifs d'aides mobilisés...) et techniques (outils...)

77% des structures ont mobilisé l'activité partielle en 2020 et 15% en 2021.

Par ailleurs, :

- 38 % des stations ont mobilisé le report de charges en 2020 et/ou 2021. Toutefois, les stations qui le pouvaient n'ont pas sollicité le report de charges par crainte de grever leur trésorerie à terme. Une station est en déficit fort et l'entreprise a décidé de la fermer.
- Le fond de solidarité a été utilisé en majorité pour les années 2020 et 2021, pour les structures interviewées, contrairement au positionnement dominant les structures ayant répondu à l'enquête quantitative (seules 15% ont mobilisé en 2020 et 2021).
- Le PGE a été mobilisé par 29% des structures dans l'enquête quantitative et par 2 structures rencontrées, seulement.
- Les aides financières à l'embauche d'un alternant ont été mobilisées à la marge (5% en 2020 et 3% en 2021). Toutefois, pour ceux qui mobilisaient l'alternance, cette pratique préexistait à la crise sanitaire. Cette dernière ne semble pas l'avoir impactée.
- Le Fonds National de l'Emploi (FNE) – cela semble avoir été peu, voire pas utilisé par les structures rencontrées, tout comme le crédit d'impôt bailleur.

Projection sur l'avenir

Les sources d'inquiétude

Les sources d'inquiétude sont de plusieurs natures :

- **Le recrutement** : de façon globale, le manque de candidatures, de CV face à une offre d'emploi est préoccupant pour la plupart des stations rencontrées ; et ce, malgré la sollicitation des acteurs traditionnels de l'emploi (pôle emploi, mission locale, ...) et des réseaux sociaux. De façon plus spécifique, quelques acteurs rencontrés expriment des problématiques de savoir-être comme étant difficiles à intégrer, notamment auprès des personnels de caisse, alors qu'elles sont de plus en plus importantes (dans le cadre de la gestion de la relation clients notamment et aussi pour ce qui concerne le respect des horaires ...). Enfin, la restauration correspondant à une part non négligeable des activités des stations, ces dernières sont également impactées par la pénurie de main d'œuvre de ce secteur.
- **La digitalisation** : les craintes des stations peuvent relever des modalités concrètes de déploiement des innovations pensées au siècle. Ainsi, si les commandes "click & collect" sont généralisées, elles posent la difficulté de retrouver le client sur le parking pour lui remettre sa commande, alors que, par ailleurs d'autres clients attendent. Cela peut générer de l'insatisfaction et solliciter les équipes dans la gestion des mécontentements des autres clients, qui patientent.
- **L'augmentation des prix des carburants**
- **Les compagnies pétrolières et leur politique** :
 - Certains expriment un sentiment d'isolement durant la crise sanitaire, qui se caractérise par un sentiment de manque d'investissement et d'aide financière en solidarité avec les stations du réseau.
 - Pour d'autres, le sentiment d'une concurrence entre stations d'un même réseau et de changements unilatéraux est exprimé. La dématérialisation via des cartes (dédiées aux poids lourds, par exemple) génère une perte de commissions pour les gérants. Par ailleurs, une politique visant à réduire le nombre de propriétaires est perçue. Elle se concrétiserait par un capital de départ demandé plus important et une augmentation des loyers matériels.

Projets

Les projets RH relèvent de la formation et du recrutement :

- **Projets de formation** - Les besoins exprimés relèvent de la sécurité incendie, de la sécurité des personnes et de l'accueil et vente. Ce dernier axe est cité fréquemment et relève de la gestion des clients difficiles, de l'agressivité face aux mesures sanitaires, ...
- **Projets de recrutement** –
 - Une structure souhaite recruter 2 ETP concernant des profils d'adjoint de direction et de chef de rayon/caissier ; de par un projet d'agrandissement de la station.
 - Une autre structure souhaite recruter des profils de responsable boutique et de chef de rayon supermarché.
 - Une dernière station souhaite recruter 2 cuisiniers, 2 caissières et 2 plongeurs.

De façon plus globale, pour le recrutement, la question se pose doublement pour des profils recherchés dans le domaine du service et de la restauration. Ces métiers sont nationalement en tension. Des solutions telles que l'alternance, les visites d'entreprises, des partenariats avec des associations d'insertion, la création d'accords de cooptation, ... sont mises en œuvre. Pour autant, le recrutement reste problématique

pour ces métiers. Le groupe ARGEDIS, pour faire face à son développement, indique des besoins de recrutement sur des postes d'équipiers, des postes d'encadrement et aussi sur des fonctions supports liés à la digitalisation, au marketing, aux RH, au juridique, ...

Dans l'enquête quantitative, 68% des établissements pensent rencontrer des difficultés importantes pour réaliser les prochains recrutements.

En synthèse, il est à noter que seules les structures ayant des projets de développement ou de diversification de leur activité envisagent un accroissement de leur effectif. Pour les autres structures, il s'agit essentiellement d'une stabilisation de l'effectif actuel.

D'autres projets sont évoqués tels que des projets de diversification des services. Ces services seraient de plusieurs ordres :

- Développement de services à destination des routiers (machines à laver, distributeurs de jus de fruits frais, ...) pour une station d'autoroute.
- Pour une autre station d'autoroute, la distribution automatique (ex. : équipement des pompes de distribution 24/24 avec carte bancaire et espèce) pour alléger le travail des caissiers, qui se concentreront sur de l'accueil plutôt que de l'encaissement.
- Développement de stations tout électrique et l'adaptation des stations pour occuper les temps de recharge des véhicules.
- Développement de la restauration et des ventes à emporter.
- Développement du commerce et de la vente en boutique.

Besoins d'appuis

Une station insiste sur le besoin de proximité et de connaissance des interlocuteurs.

L'importance de la formation est surtout convoquée aujourd'hui par les stations-services sur les formations obligatoires (sécurité incendie...) avec un souhait de poursuite des prises en charge proposées.

Néanmoins des besoins d'appui en termes de digitalisation des modes de vente et de paiement sans contact pour favoriser notamment la vente à emporter ainsi que sur la gestion de la relation client (gestion des tensions...) sont des éléments qui ont pu être évoqués dans les entretiens.

Plus largement les ressources humaines sont un enjeu important au travers des problématiques liées au recrutement et à la fidélisation.

Les problématiques de recrutement se posent essentiellement sur les postes d'équipiers. Dans les stations de taille importante, le parcours d'évolution habituel est celui d'hôte de vente, assistant manager, manager... Or il est difficile de recruter des jeunes comme équipiers.

Ce qui peut avoir, à l'avenir, un impact sur le remplacement des managers. En effet, les départs en retraite des managers actuels s'annoncent. La question du renouvellement est donc posée ; dans un contexte où le secteur et ses métiers semblent souffrir d'une moindre attractivité (tant pour les métiers propres à la distribution de carburants, que pour ceux relevant de la restauration). Le parcours de promotion interne est, semble-t-il à préserver, aux dires des acteurs rencontrés, mais il ne suffira pas à assurer ce renouvellement. L'enjeu est donc bel et bien sur le recrutement externe et l'attractivité.

5. Parcs de stationnement

Le secteur du stationnement est composé de 484 entreprises et de 4 843 salariés.

La particularité du secteur est que l'emploi se concentre majoritairement dans des entreprises de grande taille

A noter, une très faible proportion de répondants à l'enquête quantitative sur ce secteur. Les résultats quantitatifs ne sont donc pas présentés.

Les caractéristiques des entreprises du secteur « parcs et stationnements » ne sont pas similaires. Il existe des sociétés d'économie mixte, des sociétés publiques locales et des entreprises privées. Le stationnement payant s'organise, par ailleurs, en deux types de parcs : en ouvrage (parking ou enclos) et en voirie.

Paysage avant crise

Contexte

Le chiffre d'affaires de la profession progresse depuis plusieurs années (Auto focus 76) ; ce qui se ressent avant la crise. **Une bonne, voire très bonne santé économique est signalée par toutes les entreprises interviewées dans l'enquête qualitative et ce, malgré des difficultés de recrutement, notamment sur les métiers liés à l'exploitation avec des contraintes horaires qui sont jugées importantes.**

Évolutions/enjeux cités

Les évolutions et les enjeux présents avant la crise qui impactent le secteur des parcs et stationnements relèvent de **transformations environnementales, politiques, technologiques et économiques.**

Même si la grande majorité des entreprises interviewées indique valoriser une relation de proximité avec leurs clients, par le maintien d'un accueil physique, elles ont engagé une **transformation numérique** qui s'est traduite par :

- Une gestion à distance des parcs de stationnement facilitée par l'installation de barrières permettant de relever les plaques d'immatriculation des véhicules.
- Le développement de la digitalisation (paiements effectués via les téléphones portables, abonnements digitalisés).
- La mise en place de centres techniques permettant de communiquer à distance avec leurs clients.

Elles ont également opéré une **transformation environnementale** à travers l'installation de bornes électriques et engagé une réflexion sur les économies d'énergie, notamment d'électricité.

Une entreprise ayant un portefeuille important de délégations indique un mouvement de concentration de ses équipes avant la crise pour favoriser une gestion à distance, par des centres techniques, des différents parcs de stationnement. Cette stratégie permet aux petites communes de réduire leurs coûts de personnel tout en offrant aux usagers un service de qualité.

Impacts et stratégie d'adaptation par rapport à la crise sanitaire

Activité

Les impacts de la crise sanitaire sur l'activité des parcs de stationnement ont été très importants dans la mesure où ils ont dû faire face à une baisse importante de fréquentation notamment sur les abonnements horaires.

En effet, la grande majorité des parcs de stationnement a fermé ou est restée ouverte, exclusivement pour les abonnés pendant le premier confinement. Il s'agit des parcs situés dans les centres villes en raison de l'arrêt des activités commerciales (petits commerces) et culturelles (concerts, salons) ainsi que les parcs situés dans les zones aéroportuaires et dans les stations de sport d'hiver. Certains délégataires comme les centres commerciaux ont également pris la décision de la fermeture des parkings.

Au moment du premier déconfinement, la majorité des parcs a réouvert progressivement sans toutefois toujours arriver au niveau de fréquentation d'avant crise, en raison, notamment, du développement du télétravail (selon une entreprise située à Paris et en Région parisienne).

Prestations proposées/Stratégies développées

Lorsque les parcs de stationnement n'étaient pas fermés, les entreprises ont pu proposer des adaptations de leurs services ou de nouveaux services à leurs usagers.

- La majorité des établissements rencontrés, dans l'enquête qualitative, a **accélééré la dématérialisation des contrats d'abonnements (par le biais de mailing aux usagers), la dématérialisation du paiement** (la suppression d'encaissement en espèces, la mise en place de prélèvements automatiques) entre le premier et le second confinement car de nombreuses personnes étaient en télétravail et ne pouvaient se déplacer.
- Une entreprise précise avoir développé un service de livraison des badges de stationnement et mis en place un drive piéton qui a très bien fonctionné afin d'éviter les contacts physiques.
- Une autre entreprise a permis aux abonnés de laisser les voitures 24h sur 24h, le week-end et la nuit et mis en place des tablettes pour optimiser les temps de récupération des véhicules par leurs clients.
- Une entreprise a mis en place un système d'interphonie pour les urgences.

Les parcs de stationnement ont maintenu leurs activités de nettoyage, de maintenance et de sécurité.

Organisation/fonctionnement

La majorité des parcs de stationnement a eu recours au dispositif d'activité partielle, surtout pendant la période du 1^{er} confinement, en organisant une rotation des équipes en demi-journées pour assurer une présence minimale (permanences notamment pour les contrats d'abonnements).

L'adaptation des horaires et des plannings a également permis aux salariés de concilier vie professionnelle et personnelle et les entreprises interviewées ont fait preuve de souplesse dans l'organisation du travail. Une entreprise indique qu'un système de ronde a été organisé pour assurer la sécurité des parcs de stationnement souterrains et que la crise sanitaire a nécessité la réorganisation du pôle surveillance, avec une présence de tous les agents dans la guérite ainsi que la création d'un poste central de surveillance pour permettre une levée de doute très rapide en cas d'évènement grave.

L'accueil physique a été limité pendant la période et aménagé (vitres, plexiglas). Des cheminements spécifiques ont été créés afin d'éviter aux usagers de se croiser. L'usage de talkies walkies s'est développé pour favoriser une meilleure coordination entre les salariés notamment en cas d'évacuation. Un parc de stationnement précise que la modernisation des caisses automatiques et la détection des plaques d'immatriculation, engagées avant la crise, ont facilité la mise en place des mesures sanitaires.

Les services supports ont utilisé la modalité du télétravail mais, à la marge. En effet, certains parcs de stationnement n'avaient pas dématérialisé l'ensemble de leurs dossiers. Cependant, pour une entreprise rencontrée, cela a été l'occasion de finaliser leur accord télétravail.

La période de déconfinement a vu la réouverture progressive des parcs de stationnement. Si la plupart des parcs et stationnement n'ont pas retrouvé une fréquentation habituelle, une entreprise indique une fréquentation normale voire plus importante, au cours de l'été avec la reprise des vols aériens.

Ressources humaines (effectifs, métiers, compétences...)

Globalement, les effectifs sont restés relativement stables dans la période (source : suivi des adhérents IRPAUTO N°16, Septembre 2020 à Septembre 2021). Les entretiens qualitatifs vont dans ce sens également. A la marge, la crise a conduit certains collaborateurs vers quelques reconversions professionnelles (3 entreprises de l'échantillon), car les mobilités internes sont jugées difficiles dans ce secteur. Une seule entreprise, dans l'enquête qualitative, a indiqué avoir dû engager une procédure de licenciement en raison de la crise sanitaire.

En matière de recrutement, une entreprise n'a pas poursuivi ses recrutements pendant la période et pour une autre, la crise sanitaire a permis de prendre conscience du travail effectué par les équipes. Cela lui a permis d'identifier de nouveaux besoins de recrutement, notamment sur certaines fonctions supports comme les réponses aux appels d'offres. Une entreprise du panel a dû renforcer ses effectifs au sein de son centre de télé-opération.

La grande majorité des entreprises interviewées dans l'enquête qualitative évoque des pénuries de candidats surtout dans les métiers de l'exploitation et de l'entretien. Cela a amené une des entreprises du panel à contractualiser avec des indépendants (statut de micro-entreprise).

La crise aurait permis de révéler ou d'amplifier certains besoins de compétences ; à savoir en priorité les compétences en matière de qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE), ainsi que des compétences numériques (ex : mise en place de tablettes numériques pour suivre les flux de transports aériens...) et en matière de communication (respect de la signalétique dans les parcs, gestion de l'agressivité des clients...).

Si les entreprises du panel éprouvent des difficultés à préciser les évolutions futures en matière d'emplois et de compétences, elles s'accordent sur la nécessaire diversification de leurs activités et sur le développement de la digitalisation. En effet, elles savent que :

- la diversification portera sur des services annexes tels que la conciergerie, le stockage de meubles et bagages, la mise à disposition de locaux, l'hébergement de vélos...ce qui se traduira par le développement de compétences en logistique -réception de colis, stockage- et la maîtrise de systèmes d'information et de communication de plus en plus complexes.
- la relation clients va se personnaliser et les compétences d'accueil et d'assistance aux personnes seront recherchées, ainsi que la maîtrise des langues étrangères.
- la maintenance de 1^{er} niveau, l'entretien et le nettoyage se renforceront. Sur le volet commercial, la diversification des services entraînera donc des contrats avec des profils des clients.

La commercialisation de nouveaux services nécessitera une adaptation rigoureuse aux cahiers des charges des entreprises commanditaires (service de livraison, etc.) et une pro action innovante pour attirer des clients sur des nouveaux services qui constituent des marchés de niche.

Ressources techniques (outils...)

Des adaptations techniques ont été mises en œuvre : la modernisation des caisses automatiques, la détection des plaques d'immatriculation, la communication (spot audio). Une entreprise investit actuellement dans un outil permettant de faire le lien entre les bases de données comptables et les bases de données issues de l'exploitation pour se doter d'une base de données clients, efficiente.

Ressources financières (dispositifs d'aides mobilisés...)

Globalement, les entreprises interviewées étaient dotées d'une trésorerie suffisante pour faire face à la crise, même si l'une d'elles précise que cette trésorerie a été largement entamée durant la période. Une entreprise précise avoir fait des économies sur les charges de personnels (intérim), afin de pouvoir supporter la baisse de chiffre d'affaires. Ces trésoreries ont permis le maintien des emplois.

Certaines villes ont décidé de mettre en place la gratuité des parcs de stationnement, ce qui a eu un impact en termes de chiffre d'affaires (diminution à hauteur de 80% pour une entreprise et de 20% pour une autre). Une entreprise précise avoir renégocié la politique de prix avec ses délégataires afin d'amortir la baisse de chiffre d'affaires. Une autre signale que le report de crédits excédentaires a permis de compenser les pertes.

L'activité partielle a surtout été le dispositif financier mobilisé durant la crise.

L'aide financière à l'embauche d'un alternant (1jeune1solution) a été également mobilisée mais il s'agit le plus souvent d'entreprises qui mobilisent ce type d'aide en période habituelle.

Projection sur l'avenir

Globalement, les parcs et stationnements envisagent l'avenir de manière positive. En effet, certains ont pu durant la période, remporter de nouveaux marchés et sont en développement. D'autres ont identifié une fréquentation plus importante des touristes depuis l'été.

Ainsi l'ensemble des établissements interviewés envisagent plutôt une stabilisation voire un développement de leurs effectifs dans les 6 mois à venir.

Pour une des entreprises dans l'enquête qualitative, des projets d'investissement étaient en cours de réalisation (renouvellement des parcs, des horodateurs) au moment de la crise sanitaire et se poursuivent. Une entreprise privée précise qu'au moment de la crise sanitaire, une stratégie d'expansion était engagée avec le rachat de terrains pour créer de nouveaux parkings et l'ouverture de nouveaux parcs de stationnement.

De plus, les acteurs rencontrés ont le sentiment qu'il y a plutôt une progression du nombre d'habitants en centre-ville et, en parallèle, une raréfaction des places de stationnement dans ces centres avec la tendance des villes à **construire davantage de places de stationnement relais, en périphérie.**

Néanmoins, de nombreux professionnels du secteur évoquent des évolutions politiques, sociétales, environnementales majeures et s'accordent à dire que l'usage de la voiture va probablement diminuer dans les années à venir ce qui les pousse à **développer de nouveaux services aux usagers** :

- **Le renforcement de la digitalisation** : les parcs de stationnement interviewés se dotent de plus en plus de systèmes digitaux : détection des plaques d'immatriculation, paiements en ligne, tablettes numériques pour réduire l'attente du client même si certains d'entre eux insistent sur la priorité de conserver un accueil physique des usagers notamment les plus fragiles comme les personnes âgées.
- **Le développement de services associés pour rester attractifs** : pour répondre aux évolutions réglementaires – A partir de 2025, la loi impose l'installation de bornes de recharge électriques pour 5% des places- certaines entreprises interviewées dont les parcs de stationnement sont de taille importante ont installé ou sont en cours d'installation de bornes électriques. Il s'agit en priorité des parcs de stationnement de grande taille car l'investissement reste important. Des services de conciergerie, de stockage de meubles, des projets de reprises de colis (type « box amazon), des box à vélo ainsi que des matériels (exemple : des poussettes) sont mis à disposition des usagers. Un parc de stationnement lyonnais propose à des starts up d'occuper un espace dans son parc de stationnement.
- **L'aménagement pour faciliter l'accès et rendre l'usage des parcs et stationnements plus agréable** : une entreprise du panel évoque la construction d'ascenseurs pour faciliter l'accès des usagers, ainsi que la diffusion de musiques et d'odeurs.
- **La recherche d'économie d'énergie** : deux entreprises indiquent réfléchir à une baisse d'économie d'électricité et envisagent de mettre en place des LED pour réduire la consommation d'électricité. Le guidage à la place qui habituellement consiste à indiquer par une lumière rouge les places non disponibles ne concernera plus que les seules places libres qui resteront éclairées avec un système de clignotement. Les parcs ne seront plus éclairés en permanence, mais seront équipés de détecteurs de présence. Les professionnels du secteur indiquent que ces changements d'usage nécessiteront une forte communication vers les usagers afin de les rassurer et de les aider à s'approprier ces nouvelles façons d'utiliser les parcs de stationnement.
- **L'interconnexion des DATA** : une entreprise du panel a abordé la question de la connexion de tous les modes de transport à partir de smartphones. Les données de stationnement et de mobilité (auto-partage, vélo en libre-service, train, ...) seraient interconnectées et permettraient aux

usagers d'élaborer leur parcours de mobilité, en choisissant les meilleures options multimodales de trajet. A minima, il s'agira d'offrir aux usagers un premier niveau d'information, en temps réel, de l'offre de mobilité des villes. Pour cela, un rapprochement avec les pôles multimodaux des métropoles est envisagé. En effet, les métropoles ont hérité de la compétence transport et il s'agit pour les professionnels du secteur de réfléchir avec elles à de nouvelles prestations de services. Pour cela, les Start up seront fortement sollicitées, afin de concevoir de nouvelles applications mobiles qui engageront des adaptations de la part des professionnels du secteur. Ces derniers devront demain développer des coopérations plus intenses avec les collectivités et les prestataires délivrant les services numériques. Les parcs de stationnements transmettront des DATA concernant leur activité tout en pouvant les utiliser en retour pour proposer des solutions innovantes et évolutives. Le détail de ces impacts sur les compétences n'est pas décrit précisément par les acteurs interviewés. Néanmoins, il est probable qu'une montée en compétences en matière de gestion des DATA et de management de projets complexes avec tous les acteurs de la mobilité sera nécessaire.

- **Une sécurité renforcée** : la mise en place de véhicules électriques nécessite de renforcer la sécurité, car la maîtrise d'un feu d'origine électrique nécessite des compétences et des mesures spécifiques par rapport à un feu thermique. Les entreprises peuvent internaliser ou externaliser ces compétences. L'internalisation implique une montée en compétences des professionnels actuels dans ce domaine ou la recherche de nouveaux profils (par exemple en maintenance électrique). L'externalisation suppose, quant à elle, de contractualiser avec des prestataires compétents car la responsabilité des parcs et stationnement est importante (protection des usagers) ce qui nécessite de leur part des connaissances pointues. Une entreprise du panel signale que la mise en place de véhicules électriques comporte des mesures spécifiques qui doivent faire l'objet d'avenants aux contrats d'énergie. De même, elle précise qu'il serait judicieux d'engager une réflexion avec les collectivités pour estimer les coûts de cette transformation énergétique et de créer de nouveaux modes d'investissements. Cette entreprise insiste sur le nécessaire dialogue à engager entre les collectivités et l'Etat sur ces sujets nouveaux d'autant plus que les centres de surveillance seront amenés à se développer en raison des spécificités de cette énergie.

Besoins d'appuis en développement des compétences

Pour toutes les entreprises interviewées, la formation est un élément différenciant. « Le secteur a besoin de nombreuses formations ».

Les besoins exprimés par les entreprises interviewées sont les suivants :

- **formations en électricité** : habilitation électrique, sécurité incendie (feu thermique et d'origine électrique), le fonctionnement des matériels incendie pour éteindre un feu d'origine électrique.
- **formations sur le numérique** : utilisation de systèmes digitaux facilitant le parcours clients (paiements par mobile sur smartphone, horodateurs en kiosques multi-services, recharge de véhicules électriques, lecture automatique de plaque minéralogique en entrée et sortie de parcs de stationnement, guidage dynamique vers les places disponibles, applications de stationnements, système d'automatisation du contrôle).
- **formations sourcing en recrutement, e. recrutement**
- **Actualités régulières sur l'évolution des compétences, des métiers, une veille sur le secteur**
- **Informations sur les financements de la formation**
- **formations en langue étrangère** en particulier l'anglais afin de pouvoir accueillir un public multiculturel

A noter, qu'il n'y a pas eu, en revanche, d'impact de la période sur la mobilisation de la formation voire parfois un peu de diminution du recours à la formation.

La plupart des entreprises interviewées n'a pu réaliser les formations initialement prévues dans leur plan de compétences. Les formations qui concernent le volet exploitation s'effectuent en général en présentiel et la crise sanitaire a eu pour effet, de freiner la formation de ces professionnels. En revanche, des formations à distance ont été réalisées notamment les formations obligatoires (la relation client, la gestion des situations difficiles, la sécurité incendie). De plus, des formations sur le management, la démarche commerciale, les Risques Psycho-sociaux ont été réalisées surtout par les grandes entreprises dans la période de crise sanitaire.

Les sociétés d'économie mixte et la société publique locale qui font partie du panel sollicitent notamment les villes car certaines formations sont gratuites pour elles.

La sollicitation de l'OPCO Mobilité est envisagée en complémentarité de ces actions avec un souhait exprimé d'offres spécifiques plus prospectives (notamment sur les actualités/évolutions vis-à-vis de leur secteur).



« Cette action a bénéficié d'un cofinancement et de l'expertise du ministère en charge de l'Emploi [DGEFP] au titre du Plan d'Investissement dans les Compétences [PIC]. »

