

# Impacts de la croissance et la complexification des flux logistiques sur les métiers du commerce

LES BRANCHES DU  
COMMANDITAIRE DE L'OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE

- BRICOLAGE
- COMMERCE A DISTANCE
- COMMERCE DE DETAIL ALIMENTAIRE NON SPECIALISE
- COMMERCE DE GROS ET DE DETAIL A PREDOMINANCE ALIMENTAIRE
- COMMERCE SUCCURSALISTE DE L'HABILLEMENT
- COMMERCE SUCCURSALISTE DE LA CHAUSSURE
- ENTREPRISES DE DISTRIBUTION, IMPORTATION, EXPORTATION EN CHAUSSURES, JOUETS, TEXTILES ET MERCERIE
- ENTREPRISES DE LA FILIERE SPORT LOISIRS
- GRANDS MAGASINS ET MAGASINS POPULAIRES
- NEGOCE DE L'AMEUBLEMENT

Ce document fournit une synthèse des impacts de la croissance et de la complexification des flux logistiques sur les métiers du commerce, à la suite d'une étude menée entre **mars et septembre 2023**. La première phase s'est appuyée sur une analyse documentaire, **18 entretiens** (totalisant 25 personnes), un atelier réunissant **8 représentants des diverses branches**, une matrice des métiers de la logistique et une revue de **58 formations en logistique** selon France Compétences afin d'appréhender l'écosystème de la logistique.

La seconde phase s'est concentrée sur l'identification des transformations sur les métiers et compétences. Elle a débuté par un **atelier prospectif avec 8 spécialistes des ressources humaines et de la formation** d'entreprises concernées. De ces échanges est née une **cartographie des emplois et compétences prioritaires** pour les trois prochaines années, qui a servi de base pour des fiches métiers et des préconisations de formation.

## CONTEXTE ET ENJEUX DE L'ETUDE

Ces dernières années, le secteur du commerce a été confronté à un profond bouleversement des modalités d'achat, avec notamment un recours croissant au e-commerce et aux canaux digitaux. Ces modes de consommation accélérés par la crise de la covid se sont démocratisés au point de remettre en question la place du produit par rapport à celle du client. Les consommateurs ont pris l'habitude de ne plus se déplacer en boutique ou en magasin et de faire leurs achats sur la toile. En conséquence, les flux d'informations liés aux commandes en ligne se sont fortement multipliés sur les dernières années.

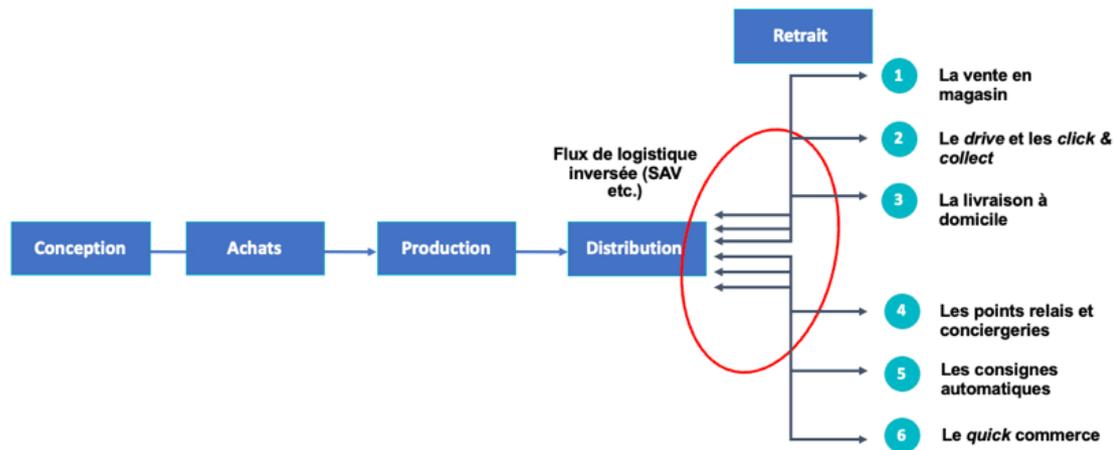
Il est désormais impératif pour les entreprises du commerce de s'adapter pour répondre aux attentes des consommateurs, tant sur la personnalisation du produit que sur les exigences de livraison, sans quoi elles ne peuvent capter de nouveaux clients. Au-delà d'une bonne connaissance des motivations d'achat des consommateurs, et d'une offre de références suffisante, c'est toute la transformation de la chaîne logistique qui est en jeu face à la croissance de ces informations et de ces commandes. Quels sont les rythmes d'approvisionnement ? Comment suivre les données associées aux commandes ? Comment organiser la distribution ? Comment préparer les commandes le plus efficacement possible ? Ainsi, le secteur de la logistique souffre d'une pression croissante, avec de forts pics d'activité durant l'année (fêtes de Noël, périodes de soldes...).

Aussi, l'étude interrogeait la complexification des flux logistiques, et pas uniquement la croissance de ces derniers. En effet, pour répondre à la massification des commandes et aux attentes des clients, il a d'abord fallu que les entreprises du commerce organisent différemment leur chaîne logistique, et qu'elles se dotent d'outils et de moyens pour suivre et organiser les flux. On parle ici de la traçabilité des produits, de la gestion des stocks ou des systèmes d'informations pour la gestion des entrepôts. Cela contribue grandement à la surcharge informationnelle que certaines organisations connaissent aujourd'hui. D'autre part, pour répondre aux attentes des clients et aux nouveaux standards proposés par des *pure players* mondiaux (livraisons en moins de 24h, livraisons dans la journée...), les canaux de distribution ont été revus, participant ainsi à la complexification des flux logistiques. La partie suivante présente plus en détails les enjeux clés identifiés pour la logistique.

La première phase d'étude (phase d'analyse documentaire et entretiens) a permis de dresser une synthèse de l'écosystème de la logistique où l'accent a été mis au niveau des enjeux et des difficultés rencontrées par les organisations concernées. D'autre part, l'approche mobilisée a permis d'identifier des tendances d'évolution macro-économiques.

### Concernant les enjeux et difficultés identifiées :

Auparavant organisés autour de l'unité physique du produit, les flux logistiques sont aujourd'hui organisés autour de l'information relative au produit. Les entreprises s'interrogent sur la mutualisation de leur activité sur de grandes plateformes logistiques, ou sur la vente par des *marketplaces*. Le premier enjeu pour les organisations réside dans la **traçabilité** des produits, afin de s'assurer de l'optimisation des stocks et des flux. En effet, la préparation de commande repose aujourd'hui sur l'identification numérique des produits. La surface de l'entrepôt pouvant parfois être limitée, il est donc crucial d'optimiser les stocks et d'être précis dans le comptage des unités, également car la traçabilité des produits permet de gérer la relation client en cas d'incident au cours de la livraison.



Schématisme de l'omnicanalité pour les entreprises étudiées

Aussi, les enjeux liés au « **dernier kilomètre** » progressent. Les populations se concentrent majoritairement dans des milieux urbains, difficilement accessibles pour les méthodes traditionnelles de livraison, là où les zones industrielles et commerciales où se trouvent les enseignes se situent davantage en périphérie. D'autre part, le *click and collect*, les livraisons à domicile, le dépôt dans un point relais ou dans une consigne automatique s'inscrivent parmi les nouvelles méthodes de livraison pour attirer le consommateur et simplifier son achat. Sont-elles toutes efficaces ? Sont-elles toutes investies de manière identique ? Elles posent surtout en creux les questions de l'optimisation et de l'**omnicanalité** comme grands défis de la logistique aujourd'hui.

Si les commandes en ligne ne cessent d'augmenter, elles posent également le problème des retours de produits, autrement appelé la **logistique reverse**. En effet, parmi les grands enjeux à adresser aux entreprises du commerce, le traitement des flux retour est une priorité car les processus ne sont pas encore clairement définis ni organisés. On entend ici par flux retour le refus de la commande par le client, un renvoi à la suite d'un défaut de fabrication ou encore la volonté de faire recycler un produit usagé, comme l'oblige parfois la loi. Les flux retour demandent donc un contrôle qualité au cas par cas, avant que le produit soit réintroduit dans le circuit si toutefois cela est possible.

Enfin, les différentes personnes interrogées en entretien ont fait part du **manque d'attractivité et des difficultés de recrutement** que rencontraient leur organisation. Les métiers opérationnels de la chaîne logistique (agent de manutention, cariste, préparateur de commande) sont des métiers avec un facteur de pénibilité important et des horaires parfois contraignantes.

### Les chiffres de l'omnicanalité

Les entreprises varient aujourd'hui les canaux de distribution pour faire face à la demande :

- Près de **5000 consignes aujourd'hui** : le dispositif n'existait pas avant 2014 et permet de délivrer 4 fois plus de colis qu'une tournée de livraisons à domicile
- On comptait **15 000 points relais chez des professionnels en 2011**, 21 000 en 2017 et, sous l'impulsion de la crise COVID notamment, **il en existe aujourd'hui près de 60 000**
- **87% de la population** a recours de manière annuelle à la livraison à domicile, qui reste le moyen de livraison le plus plébiscité par les consommateurs
- On comptait **5729 drives en 2021** alors qu'il n'y en avait que 69 en 2011 (et environ 4000 en 2017)
- Les **conciergeries sont de plus en plus fréquentes**, au sein des immeubles de bureaux notamment
- Le **quick-commerce** (livraisons urbaines instantanées) a connu un essor important dans l'après COVID, avant de rencontrer des difficultés avec son modèle économique

### Tendances de fond impactant la chaîne logistique :

Au-delà des enjeux et difficultés rencontrés mentionnés ci-dessus, nous avons pu capter plusieurs tendances de fond à prendre en compte dans l'évolution des entreprises et des métiers de la chaîne logistique. Le commerce se trouve en effet à la croisée de différents domaines macro :

- **Les orientations politiques**

Des plans de soutien ou d'investissement pensés par des comités interministériels peuvent accélérer le développement économique du commerce. Par exemple, le projet Logistique 4.0, allant dans le sens d'une logistique plus durable et plus automatisée, s'inscrit dans le plan d'investissement France 2030.

- **Le contexte économique**

La conjoncture économique (en cas d'inflation par exemple) peut mener à des problématiques sur la chaîne logistique. En effet, selon les tendances économiques les pays peuvent se renfermer sur le protectionnisme, développer la relocalisation des produits ou au contraire importer des produits ou matières premières avec plus de facilité.

- **Les évolutions de la société**

Si les comportements des consommateurs dictent le jeu commercial, les entreprises doivent suivre les tendances sociétales, comme les attentes fortes en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises (RSE). Les citoyens souhaitent aujourd'hui de la transparence sur la provenance des matières premières, et sont de plus en plus attentifs à l'écoresponsabilité des produits. D'autre part, l'hyper-connectivité des consommateurs aujourd'hui poussent les entreprises à investir les champs digitaux et à penser de nouvelles expériences d'achats.

- **Les nouvelles normes légales**

Les ZFE (zone à faible émission) incarnent l'exemple d'une loi qui va modifier l'organisation de la logistique. En effet, les espaces urbains vont se piétoniser et les véhicules les plus polluants seront interdits dans les centres-villes, complexifiant davantage le schéma de distribution du « dernier kilomètre ». Ainsi, la réglementation va souvent de pair avec les enjeux environnementaux, en témoigne la loi AGECE (2022) qui oblige les entreprises du commerce et e-commerce à ne pas jeter les produits invendus ou défectueux et à récupérer les produits et marchandises que les consommateurs souhaitent remplacer.

- **Les évolutions technologiques**

Bien que l'innovation technologique nécessite un arbitrage en termes d'investissement pour les entreprises, il est indéniable que les tendances technologiques se répercutent sur l'industrie logistique. Aujourd'hui en phase de tests, l'utilisation de drones, de véhicules autonomes, de l'intelligence artificielle ou encore de la réalité augmentée pourraient modifier considérablement le fonctionnement de la chaîne logistique.

# FACTEURS D'ÉVOLUTION AYANT UN IMPACT SUR LA MUTATION DES COMPÉTENCES

Les compétences requises dans les différents métiers de la logistique évoluent au rythme des innovations technologiques, des enjeux environnementaux, et des attentes des consommateurs. Plusieurs facteurs clés jouent un rôle prédominant dans cette évolution :

- **L'accélération sur les enjeux environnementaux**  
Les enjeux de développement durable sont cruciaux pour les entreprises. Alors que le recyclage des matières semble être bien intégré aujourd'hui, ce sont les questions de transport et d'énergies utilisées qui sont au centre des discussions et des projets. L'essor des retours de produits et le développement de circuits de seconde vie obligent également les entreprises à quelques adaptations. Il est ainsi impératif d'accompagner les acteurs de la logistique dans les **savoirs autour des différents types d'énergie, du calcul de l'empreinte carbone, des normes associées** et de continuer d'assurer la bonne réalisation du tri des matières.
- **L'automatisation croissante**  
La technologie va accompagner les collaborateurs tout au long de la chaîne logistique, afin de gagner en efficacité dans les manières de coordonner, tracer et déplacer les biens. Chacun doit avoir la capacité de **maîtriser les bases informatiques** et d'utiliser les outils de manutention dont il dispose. Il est ainsi impératif de **savoir utiliser les nouvelles technologies** et outils informatiques, de **repérer les dysfonctionnements**, connaître les robots utilisés et **pouvoir assurer une maintenance de premier niveau**.
- **Les modes de consommation des clients** : Pour perdurer les entreprises doivent être en mesure d'apporter une valeur ajoutée réelle en termes de conseil auprès du client, de lui fournir une **expérience d'achat de qualité**. Il est ainsi impératif de **disposer d'un savoir complet sur les produits** mis en vente, d'un **savoir être capable de retenir l'attention et de fidéliser** les acheteurs lorsque l'on est vendeur, et de **collaborer au mieux avec le marketing** pour répondre aux besoins.
- **Le besoin de polyvalence et de main d'œuvre opérationnelle** : Les activités logistiques aujourd'hui sont de moins en moins segmentées. Les collaborateurs doivent être polyvalents, aussi pour faire face aux tensions sur le recrutement et absorber les différents rythmes imposés par les flux logistiques, tout en préservant leur santé. Il n'est donc pas seulement question de *hard-skills* mais également de *soft-skills* et de compétences managériales pour accompagner ces collaborateurs. Il est ainsi impératif pour ces derniers de **savoir faire preuve de polyvalence, d'adaptabilité**, mais aussi de **connaître les différents gestes de sécurité et les postures ergonomiques** pour perdurer.
- **La traçabilité des produits et la gestion des stocks** : Les flux d'informations se sont massifiés au cours des dernières années. Ces flux sont importants car ils permettent d'une part le suivi des produits et d'autre part des prévisions de consommation utiles pour la gestion des flux d'approvisionnement, les itinéraires de distribution des produits sur le territoire et le suivi marketing des informations tracées. Il est ainsi impératif de **savoir utiliser les systèmes de traçabilité, suivre des indicateurs marketing et analyser des données** pour **anticiper** au maximum les approvisionnements et assurer la bonne gestion des stocks.
- **L'optimisation générale des flux** : Aux postes tactiques et stratégiques des entreprises incombent la responsabilité d'optimiser les circuits de la *supply chain* et de décider des méthodes de travail et de distribution les plus efficaces, tout en coordonnant les différentes

activités en interne et avec les prestataires (de transport ou de seconde main par exemple). L'enjeu est donc de maîtriser les flux logistiques inversés qui tendent à s'accroître. Des **compétences en lean management** et des capacités d'analyse, de prise de recul sont nécessaires sur l'ensemble de la *supply chain* pour l'ajuster conformément aux objectifs et aux flux de retours.

## DES CONTENUS DE FORMATION ADAPTES AUX POSTES OPERATIONNELS MAIS DES LACUNES SUR DES THEMATIQUES CLES POUR L'AVENIR

La suite de l'étude consistait en une analyse des formations existantes. 58 formations actives sont associées au mot-clé « logistique » sur le site France Compétences. Les certifications obtenues *in fine* correspondent à des niveaux de qualification allant de 3 à 7, et peuvent être suivies de manière continue, initiale ou parfois les deux. Compte tenu des facteurs d'évolution ayant un impact sur les compétences (cf. partie précédente), l'analyse de l'offre de formation a relevé plusieurs points saillants. Les domaines de compétences associés à la logistique opérationnelle d'entrepôt semblent bien couverts par les certifications. On parle ici de la réception et l'expédition de produits, de la préparation de commande, de la manutention et du transport de marchandises ou encore de la coordination et de la planification de l'activité logistique.

En revanche, certains domaines de compétences mériteraient d'être renforcés dans les certifications existantes, tels que les usages numériques, l'exploitation de données ou encore le management (notamment l'accompagnement du changement). Ces thématiques transverses ne sont pas toujours représentées à la hauteur de leur importance. Enfin, des domaines de compétences en émergence, comme la logistique durable (dite « logistique verte »), les technologies de la *supply chain* ou encore le développement de produit paraissent trop peu représentées face à l'importance de ces enjeux à l'avenir.

Domaines de compétences	Offre de formation	Mise en perspective par rapport aux enjeux captés en phase 1
Réception, expédition et gestion des produits	Correcte	Le nombre d'emplois opérationnels dans les entrepôts logistiques est amené à diminuer progressivement dans le temps si les entreprises investissent dans les technologies et outils automatisés. En revanche, les collaborateurs vont devoir être davantage polyvalents pour assurer des tâches variées, notamment en magasin. Ces blocs de compétences semblent à priori utiles et conformes aux attentes des acteurs du terrain, et un grand nombre de formations les enseignent.
Préparation de commande	Correcte	
Transport et manutention des marchandises	Correcte	
Planification, coordination et pilotage de l'activité logistique	Correcte	Afin de diminuer les coûts, il s'agira d'optimiser / être le plus Lean possible et coordonner ensuite les plans d'actions associés. Il existe néanmoins un nombre correct de compétences enseignées dans cette optique.
Management	À Renforcer	Beaucoup de formations de niveau 7 portent sur le sujet du management stratégique (d'une chaîne logistique, des achats, des transports, des processus...) <b>mais moins sur des démarches managériales liées aux individus.</b>
Exploitation des données	À renforcer	Pour tous les niveaux de la matrice, l'analyse et la lecture de données est importante et cet aspect tendra à se renforcer pour faire face à la multiplication des indicateurs de suivi. Offre à renforcer.
Usages numériques	À renforcer	Les collaborateurs aux postes opérationnels doivent de plus en plus maîtriser les outils informatiques, pour de la saisie et du traitement d'informations. Offre à ajuster en conséquence.
Mise en place d'une logistique durable	À développer	Il y a des savoirs (plus que des savoir-faire) à posséder en termes de nouvelles énergies, et la nécessité de mettre en place une logistique verte et décarbonée (soutenue par le plan politique « Logistique 4.0 »).
Supply Chain et technologie	À développer	Les nouvelles technologies (robotiques et algorithmes), pour l'instant à l'essai dans les entreprises, seront précieuses dans la logistique de demain. Logiquement, il existe à ce jour peu de formations si techniques.
Développement de produit	À développer	Afin d'anticiper au mieux l'impact logistique de futurs produits, les acteurs de la logistique doivent appréhender la conception de produits en co-construction avec les départements marketing afin de mieux identifier les enjeux en termes d'impact logistique.

## DES REFLEXIONS PROSPECTIVES VISANT A IDENTIFIER LES COMPETENCES CLES ET LES METIERS LES PLUS IMPACTES A PARTIR DES DOMAINES DE COMPETENCES EMERGENTES CONSTATES

Lors de la deuxième phase de l'étude, l'analyse prospective a eu pour ambition de confirmer voire d'écartier certaines hypothèses issues des constats de la phase 1. Au cours de cette phase, plusieurs rencontres avec des responsables spécialistes des questions de formations et de compétences ont été organisées, permettant d'affiner et de préciser les besoins futurs en matière de compétences. Leurs témoignages ont été cruciaux pour cerner les tendances émergentes dans le secteur logistique.



- **Maintenance pour accompagner la robotisation**  
L'adoption croissante de la robotique dans les entrepôts nécessite des compétences spécialisées pour garantir la maintenance et l'efficacité de ces machines. Par exemple, l'utilisation de robots pour la préparation de commandes a souligné le besoin de techniciens formés spécifiquement à leur entretien.
- **Collecte et analyse de données (pour les managers notamment)**  
Avec l'émergence du Big Data, les managers doivent désormais être capables de traiter et d'interpréter d'énormes volumes de données pour prendre des décisions. Une formation continue en data science est donc essentielle pour rester compétitif.
- **Mode projet et transversalité**  
L'importance de travailler en mode projet est devenue centrale, en favorisant la collaboration entre différents départements. Par exemple, un projet d'optimisation des itinéraires peut nécessiter la collaboration entre les équipes IT, logistiques et commerciales.
- **SI pour gérer les systèmes de gestion et logiciels**  
La maîtrise des Systèmes d'Information est devenue incontournable, notamment avec l'utilisation croissante de logiciels de gestion d'entrepôts ou de transport.
- **RSE pour gérer les déchets et créer des cercles vertueux**

L'accent mis sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises signifie que les entreprises doivent désormais avoir des compétences pour gérer leurs déchets et mettre en place des processus durables. Les initiatives comme le recyclage des emballages ou la mise en place de circuits courts sont des exemples concrets.

- **Soft skills pour se maintenir dans l'emploi**

Au-delà des compétences techniques, les aptitudes interpersonnelles telles que la communication, l'adaptabilité et la résolution de problèmes sont de plus en plus valorisées.

- **Lean management pour optimiser les flux de produits et d'informations :**

L'adoption de méthodes lean permet d'optimiser les processus, ce qui est essentiel dans un environnement logistique compétitif.

- **Management pour accompagner les transformations**

Avec l'évolution rapide du secteur, les managers doivent être formés pour guider leurs équipes à travers les changements, qu'il s'agisse de l'adoption de nouvelles technologies ou de la mise en place de nouvelles méthodologies de travail.

#### 4 axes de travail ont été retenus pour mieux accompagner les différents métiers :

Au cours de la phase prospective, une cartographie prévisionnelle a été élaborée (figure 1), mettant en lumière l'évolution des métiers en réponse à la complexification croissante des flux logistiques en France. Cette cartographie s'articule autour de quatre axes majeurs qui seront détaillés ci-après :



Des métiers ont été rigoureusement sélectionnés non seulement en fonction du **niveau de tension observé en matière d'offres d'emploi**, mais également compte-tenu des **critères d'évolution identifiés lors des entretiens** individuels, de l'analyse de l'offre de formation et des domaines de compétences en émergence. Pour chaque métier, une analyse approfondie a été menée, s'appuyant à la fois sur les quatre axes prospectifs identifiés précédemment et sur le triptyque : **savoir-faire, savoir-être et savoir**. Cette démarche a permis d'identifier les compétences clés actuelles, celles à renforcer et celles émergentes. Voici la liste des métiers retenus :

- Directeur Supply Chain et Analyste Supply Chain (pour le pilotage de la Supply Chain),

- Agent de maintenance (pour la maintenance et la qualité),
- Préparateur de commande en magasin et drive
- Responsable d'approvisionnement et Prévisionniste (pour la logistique amont),
- Directeur de site logistique, Responsable de la gestion des stocks et des flux, Magasinier et Agent Opérationnel sur chaîne logistique automatisée (pour les métiers de l'entrepôt),
- Directeur de magasin pour la vente en magasin.

Les fiches compétences élaborées dans le cadre de cette étude constituent des outils précieux pour les branches professionnelles (*exemple ci-dessous*). Elles peuvent servir de base pour anticiper l'évolution des tâches, adapter les formations existantes et élaborer de nouveaux programmes de formation. De plus, ces fiches offrent une vision claire des compétences nécessaires pour chaque métier, permettant ainsi aux professionnels de mieux cibler leurs besoins en matière de formation et de recrutement. En outre, elles peuvent aider à la redéfinition des profils de postes, à la conception de parcours professionnels évolutifs et à la mise en place d'actions de montée en compétence. En somme, ces outils sont conçus pour accompagner et faciliter l'adaptation des branches professionnelles face aux enjeux futurs de la logistique.

Métiers	Type de compétences	Domaines de compétences actuels clés	Domaines de compétences à renforcer	Domaines de compétences émergents
Préparateur de commande en magasin et drive	Savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer les commandes en respectant les délais</li> <li>• Savoir utiliser les équipements de manutention</li> <li>• Gérer les stocks</li> <li>• Lire et interpréter les bons de commande</li> <li>• Préparer de manière rapide et efficace les commandes</li> <li>• Utiliser les interfaces digitales pour le suivi des commandes</li> <li>• Gérer les urgences et les priorités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer de l'optimisation des espaces de stockage</li> <li>• Gérer les commandes omnicanales</li> <li>• Suivre en temps réel les stocks spécifiques au drive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interagir avec des systèmes automatisés</li> <li>• Gérer les retours et le recyclage</li> <li>• Interagir avec les systèmes automatisés</li> <li>• Développer une posture d'orientation client</li> <li>• Maîtriser la relation client au quotidien pour assurer sa satisfaction</li> </ul>
	Savoir-être	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigueur et précision</li> <li>• Sens de l'organisation</li> <li>• Esprit d'équipe</li> <li>• Sens du service client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilité face aux changements</li> <li>• Capacité à travailler sous pression</li> <li>• Capacité d'écoute active</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation au client et à la situation</li> <li>• Proactivité</li> <li>• Sensibilité écologique</li> <li>• Capacité de résolution de problème</li> </ul>
	Savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des produits</li> <li>• Compréhension des processus logistiques</li> <li>• Connaissance des procédures spécifiques au drive</li> <li>• Sensibilisation à la satisfaction client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des outils digitaux pour le suivi et la gestion des stocks</li> <li>• Ouverture sur les nouvelles tendances du e-commerce et du drive</li> <li>• Compréhension approfondie des attentes client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des technologies robotisées en logistique</li> <li>• Notions en développement durable et logistique verte</li> <li>• Connaissance des nouvelles modalités de livraison (drones, véhicules autonomes...)</li> <li>• Sensibilisation à la réduction des emballages et au zéro déchet</li> </ul>

*Fiche compétences d'un préparateur de commande en magasin et drive*

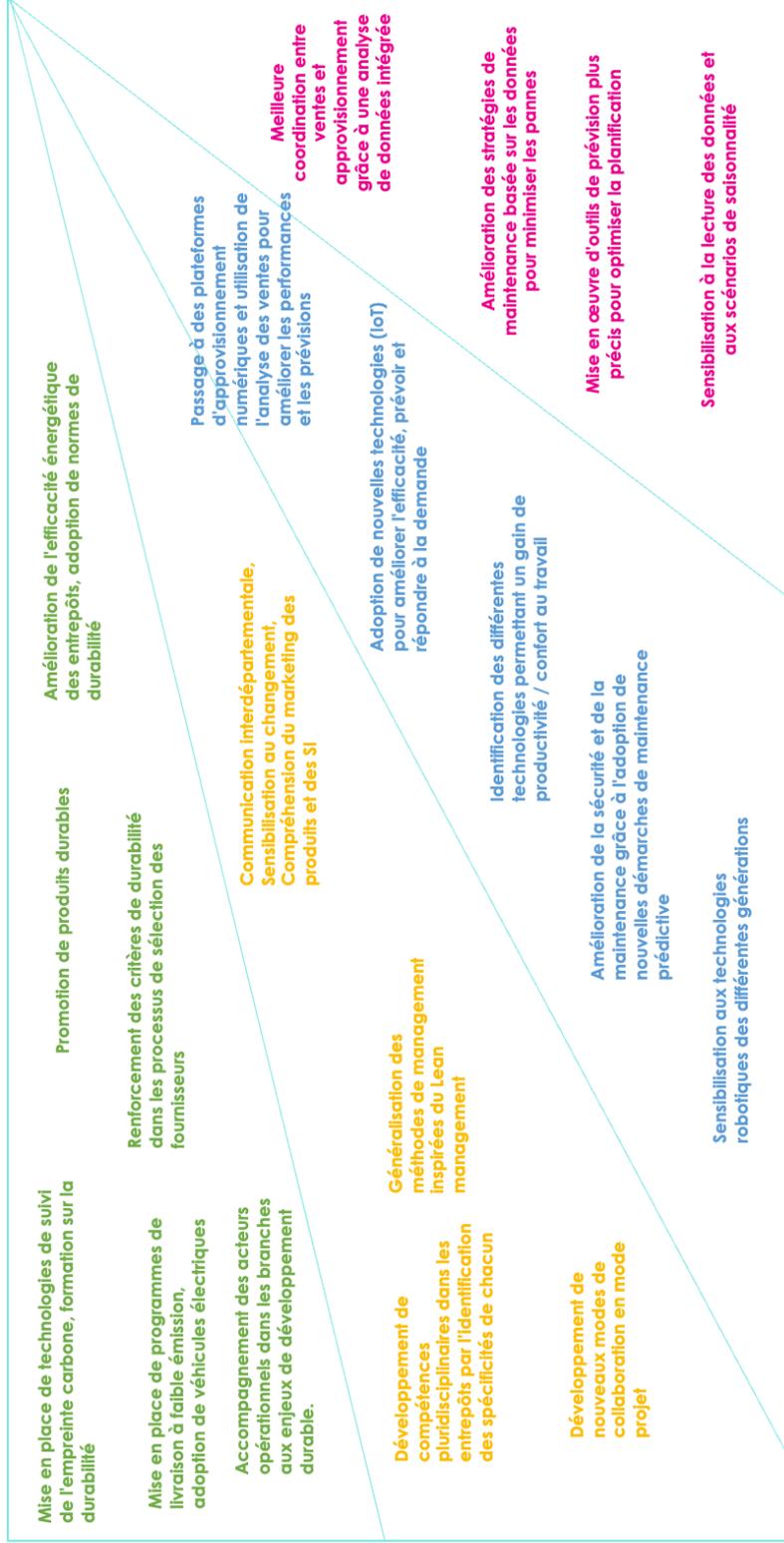
L'analyse réalisée a non seulement permis de mieux cerner les métiers stratégiques du secteur, mais a aussi mis en avant la nécessité d'élaborer plusieurs plans d'action. Ces derniers visent à développer les compétences identifiées comme essentielles à renforcer, ainsi que celles en émergence.

*Figure 1 : Cartographie prévisionnelle des actions à mener sur les 4 axes prospectifs*

## Actions avancées

## Actions intermédiaires

## Actions de base



**1. Renforcer les connaissances liées à l'empreinte carbone, aux nouvelles énergies et aux cercles vertueux de développement durable**

**2. Améliorer le fonctionnement et le management transverse (avec le marketing des produits et le SI notamment) pour désiloter et accompagner le changement**

**3. Accompagner l'intégration des nouvelles technologies (low tech & high tech) dans la chaîne logistique en développant l'acculturation aux nouveaux outils et à la maintenance de ces derniers**

**4. Optimiser les approvisionnements, le stockage et la distribution dans un environnement complexe en développant l'analyse et la gestion de la data**

## DES PLANS D'ACTION ET DES PRECONISATIONS DIVERSIFIANT LES MODALITES DE MONTEE EN COMPETENCES COMPTE TENU DES PRIORITES

En réponse aux enjeux identifiés pour les quatre axes prospectifs, il est impératif de mettre en œuvre des plans d'action clés susceptibles d'être adoptés par diverses branches professionnelles. Ces plans d'action visent à s'assurer que la montée en compétences des employés est non seulement en adéquation avec les besoins de l'industrie, mais aussi diversifiée pour répondre aux besoins variés des apprenants.

À la suite de l'analyse approfondie menée dans le cadre de notre étude, il ressort une tendance claire : **il est préconisé de faire évoluer les CQP existants**. Cette évolution s'inscrit dans une démarche de continuité et de mise à jour adaptative des compétences en fonction des besoins actuels et futurs. En effet, les fondements des compétences déjà en place demeurent pertinents, mais nécessitent des ajustements pour refléter les réalités changeantes des entreprises et des métiers.

De nombreuses certifications ont été cartographiées et ciblées pour proposer des évolutions en fonction des axes prospectifs retenus. L'ensemble des préconisations détaillées en lien avec l'évolution d'une sélection de certifications sont proposées dans un document spécifique. A titre d'illustration, nous constatons dans l'analyse des formations qu'il existe un BUT ([RNCP35391](#)) et un seul master **Manager la chaîne logistique durable** ([RNCP36529](#)) à destination de populations déjà assez qualifiées. Sur la base de l'offre de formation actuelle, nous suggérons de proposer une offre de formation ciblée pour les acteurs opérationnels afin de renforcer leurs compétences, d'aligner leurs pratiques avec les standards actuels, et d'optimiser l'efficacité globale de la chaîne logistique. Il paraît important, au-delà des évolutions au niveau des CQP, de faire évoluer les modalités de formations internes dans les entreprises. Un des impératifs identifiés dans le cadre de l'étude réside dans la nécessité de mieux faire correspondre les besoins de formations spécifiques aux collaborateurs sur le terrain et de diversifier les modalités de formation. Miser de manière plus forte sur des actions de formation en situation de travail avec des supports innovants paraît pertinent ici.

- Créer des **communautés de pairs** pour les métiers de la planification et du développement des chaînes (ingénierie).
- Miser sur des **formations E-learning / M-Learning** concernant les formations professionnelles
- Initier des **Micro-Learning** pour les acteurs les plus opérationnels
- Développer des **référentiels de compétences** (notamment en management et sur les aspects environnementaux).
- Créer des démarches de **Mentorat-Tutorat** sous forme de guides internes

## CONCLUSION

En conclusion, l'étude a permis de mettre en évidence plusieurs scénarios clés pour renforcer les compétences des métiers de la logistique au sein des différentes branches du commerce. Il est primordial de souligner trois éléments essentiels pour appuyer les résultats précédemment identifiés. Premièrement, la diversification des canaux de formation est vitale pour soutenir la montée en compétences des divers corps de métiers logistiques.

Deuxièmement, il est apparu que le soutien durable de divers programmes de formation est indispensable pour influencer de manière significative l'évolution des métiers du secteur. Enfin, la priorisation des initiatives s'avère essentielle. Toutes les mesures identifiées ne peuvent être mises en œuvre simultanément ; d'où l'importance d'établir un ordre de priorité pour les initiatives. Cette approche stratégique assurera une mise en œuvre progressive et efficace des recommandations soulevées dans notre étude.

De plus, au-delà des actions axées sur le renforcement des compétences et des bonnes pratiques, il est crucial d'appréhender l'attractivité des métiers de la logistique, ainsi que les enjeux liés au recrutement. Dans un contexte où les compétences requises sont en constante évolution, des mesures pour attirer de nouveaux talents et fidéliser les experts sont impératives. Cela passe par la définition claire des parcours professionnels, la valorisation des rôles en logistique et la mise en lumière des opportunités d'évolution. Il est également essentiel de promouvoir les enjeux du secteur de la logistique auprès des jeunes générations et de diversifier les profils recrutés pour garantir un éventail de compétences et d'approches variées. En outre, il est fondamental d'identifier les freins actuels au recrutement et d'en comprendre les origines, qu'il s'agisse de contraintes salariales, d'une méconnaissance des métiers ou d'une perception négative des rôles. En cernant ces défis, des stratégies ciblées pourront être élaborées, comme l'amélioration des conditions de travail, la promotion de formations continues ou des collaborations avec les institutions éducatives pour faciliter l'entrée des jeunes dans le secteur logistique. En intégrant ces dimensions d'attractivité et de recrutement, les entreprises des différentes branches du commerce seront mieux armées pour répondre aux défis logistiques des années à venir.