

Etude prospective sur l'évolution des métiers et des compétences

Secteur du e-commerce
et du commerce à distance



ARTHUR HUNT CONSULTING
HR for Human

SOMMAIRE

<u>1. Introduction générale</u>	<u>3</u>
<u>2. Transformations majeures du secteur : dynamiques et facteurs de transformation</u>	<u>9</u>
<u>3. Impacts des transformations sur les organisations : vers de nouveaux modes de fonctionnement</u>	<u>31</u>
<u>4. Les métiers du secteur : mutations, recompositions et émergences</u>	<u>49</u>
<u>5. Compétences clés de demain : transformations, émergences et tensions</u>	<u>102</u>
<u>6. Enjeux stratégiques pour la branche et les entreprises</u>	<u>120</u>
<u>7. Orientations et recommandations stratégiques</u>	<u>126</u>
<u>8. Conclusion</u>	<u>134</u>



1. Introduction

- ✓ Contexte et enjeux de la démarche
- ✓ Périmètre de l'étude
- ✓ Méthodologie générale

La branche du commerce à distance et e-commerce

La branche du commerce à distance et du e-commerce rassemble les entreprises dont l'activité principale est le commerce de détail de tout type de produits, utilisant tous médias (correspondance, téléphone, internet...).

Elle est représentée par l'Union Professionnelle du E-commerce et du Commerce à distance.

La branche regroupe 3 domaines d'activités :

- 📍 **Commerce à distance généraliste** (code NAF 4791A), offrant tout type de produits.
- 📍 **Commerce à distance spécialisé** (code NAF 4791B), proposant un produit spécifique (textile, ameublement, électroménager, etc.).
- 📍 **L'activité de service d'intermédiation en ligne pour le Commerce « Place de Marchés » « Market Place ».**





Contexte

Le secteur du commerce à distance et du e-commerce traverse **une transformation rapide, portée par l'innovation technologique, l'évolution des usages et un cadre réglementaire en mouvement**. Les entreprises doivent désormais répondre à une demande plus exigeante, à une concurrence accrue et à une diversification continue des canaux de vente.

Dans ce contexte, l'expérience client, la durabilité et la sécurité deviennent des leviers stratégiques majeurs.

- 📍 La **demande se polarise fortement** : une majorité d'acheteurs se tournent soit vers des offres très compétitives, soit vers des propositions premium. Cette évolution impose aux acteurs du secteur de clarifier leur positionnement et d'adapter leurs stratégies commerciales.
- 📍 **L'essor des technologies avancées**, notamment de l'intelligence artificielle, **transforme profondément les pratiques** : génération de contenus personnalisés, optimisation des parcours d'achat, automatisation de la relation client. Ces innovations renforcent l'efficacité opérationnelle tout en rehaussant les attentes des consommateurs.
- 📍 Ces derniers recherchent **des parcours omnicanaux fluides et une hyper-personnalisation des interactions**, désormais essentielles à la fidélisation. Parallèlement, le développement du commerce social et des marketplaces redessine les circuits d'achat et devient un moteur de croissance incontournable pour les entreprises du secteur.
- 📍 La diversification des solutions de paiement traduit une **demande accrue de flexibilité et impose une adaptation continue** des offres.
- 📍 Enfin, les **enjeux d'éco-responsabilité, de conformité réglementaire et de cybersécurité** structurent durablement les stratégies. Transparence, durabilité, protection des données et sécurisation des transactions s'imposent comme des impératifs, nécessitant des **investissements soutenus et une vigilance constante**.

Enjeux de la démarche

Dans cet environnement en transformation accélérée, cette étude prospective vise avant tout à **anticiper l'évolution des métiers du commerce à distance et du e-commerce et à offrir à la branche une vision claire des adaptations à engager.**

- Un premier enjeu consiste à **identifier les métiers émergents** issus de la digitalisation, de l'automatisation, de l'intelligence artificielle, du commerce social ou de la transition écologique, ainsi que les compétences nouvelles qu'ils mobilisent.
- L'étude vise également à **comprendre les facteurs qui structurent ces évolutions** : innovations technologiques, nouveaux usages des consommateurs, diversification des canaux, exigences renforcées de durabilité, montée des risques cyber ou évolution des réglementations.
- Un troisième enjeu est **d'évaluer l'impact de ces transformations sur les métiers existants**, qu'il s'agisse d'évolutions, de reconfigurations ou de fragilisations, et d'identifier les nouvelles activités et compétences à maîtriser.
- Enfin, la démarche permet de **cartographier l'ensemble des métiers du secteur**, en **distinguant ceux en croissance, en mutation, émergents ou fragilisés**, et d'établir **les compétences, parcours et certifications mobilisables pour accompagner leur évolution**.

L'étude vise à fournir un cadre commun d'anticipation pour les entreprises, les partenaires sociaux et les acteurs de la formation, afin d'orienter leurs actions en matière d'emploi, de compétences et d'organisation.





Périmètre de l'étude

Cette étude couvre l'ensemble du secteur du commerce à distance et du e-commerce



Elle s'intéresse aux **métiers socles**, aux **métiers en transformation** et aux **métiers émergents** sous l'effet des évolutions technologiques, organisationnelles, environnementales et réglementaires.



L'analyse se déploie sur trois **horizons temporels — court, moyen et long terme** — afin d'anticiper les évolutions des activités et des compétences.



La démarche repose sur un **corpus d'analyses documentaires, d'études de tendances et d'entretiens d'experts**, permettant de cartographier les métiers du secteur, d'identifier les compétences associées et de qualifier les dynamiques à l'œuvre pour éclairer la stratégie emploi-compétences de la branche.

Méthodologie générale

Afin de réaliser une analyse permettant de comprendre les dynamiques actuelles et d'anticiper l'évolution des métiers et les besoins futurs en compétences, la méthodologie générale retenue est la suivante:

Etape 1

Analyse documentaire et veille sectorielle approfondie

Entretiens qualitatifs entreprises et acteurs clés du secteur

- Identifier les grandes mutations économiques, sociales, technologiques, écologiques, réglementaires affectant le commerce à distance et l'e-commerce

Etape 2

Enquête quantitative auprès des entreprises de la branche

Analyse de l'évolution des offres d'emploi

- Comprendre les évolutions en matière :
 - de volumes d'emplois
 - de profils recherchés
 - de compétences
 - de stratégies RH

Etape 3

Analyse des compétences techniques et comportementales requises

Cartographie des métiers

- Identifier les compétences communes ou transférables, les logiques d'hybridation des métiers, les nouvelles passerelles intersectorielles
- Répertorier les métiers existants et visualiser les métiers émergents

Etape 4

Préconisations pour alimenter la politique emploi-formation de la branche

- Etablir des recommandations pour les membres de la CPNEFP afin qu'ils puissent orienter leur politique emploi-formation



2. Transformations majeures du secteur : dynamiques et facteurs de transformation

- ✓ Forces motrices globales
- ✓ Tendances internationales et signaux faibles



Introduction

Le secteur du e-commerce évolue dans **un environnement profondément transformé par la convergence de dynamiques économiques, technologiques, sociétales et réglementaires, à la fois nationales et internationales**. Inscrit dans un marché français mature et largement ancré dans les usages de consommation, il demeure **en croissance**, tout en étant exposé à une intensification de la concurrence mondiale, à une pression accrue sur les marges et à une recomposition des modèles économiques.

L'évolution des comportements d'achat, portée par des standards internationaux élevés en matière de prix, de fluidité des parcours, de rapidité logistique et de qualité de service, redéfinit les conditions de compétitivité des acteurs français.

Parallèlement, **l'essor des technologies numériques**, en particulier l'intelligence artificielle, l'automatisation et l'exploitation des données, s'inscrit dans une dynamique largement impulsée par des acteurs globaux, accentuant les écarts de maturité et les dépendances technologiques.

Ces transformations s'opèrent enfin dans un **cadre réglementaire et sociétal européen structurant**, qui vise à sécuriser les échanges et à renforcer la confiance des consommateurs, tout en créant des contraintes économiques et organisationnelles spécifiques face à des concurrents internationaux opérant dans des environnements plus permissifs.

Cette partie propose une lecture des principales forces motrices du secteur, articulant spécificités du marché français et dynamiques internationales, afin de poser un cadre de lecture partagé des transformations à l'œuvre, préalable à l'analyse des impacts organisationnels et RH développée dans les parties suivantes.

FORCES MOTRICES GLOBALES

Transformations économiques et organisationnelles

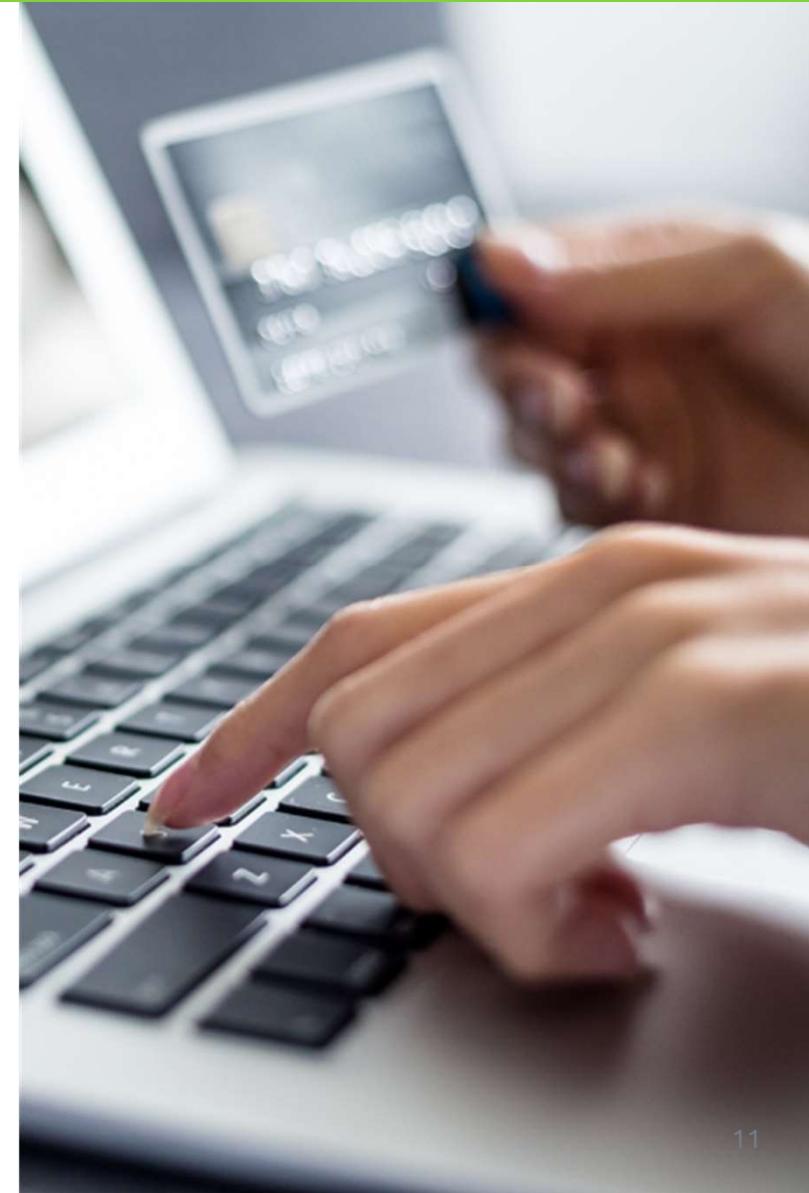
Transitions technologiques

Pressions sociétales et réglementaires

Évolutions des attentes des clients

Forces motrices PESTEL et enjeux RH

Lecture systémique des forces motrices du e-commerce





Transformations économiques et organisationnelles 1/3

Les transformations économiques et organisationnelles du secteur s'inscrivent dans un **marché domestique large, mature et en croissance**, solidement ancré dans les usages de consommation.

En France, le e-commerce représente **175,3 Md€ de chiffre d'affaires** en 2024, soit 11 % du commerce de détail, avec une **croissance annuelle de +9,6 %** par rapport à 2023.

Cette dynamique repose notamment sur des infrastructures logistiques performantes (réseaux de points relais, Colissimo, Chronopost), qui constituent **un socle de compétitivité** pour les acteurs du secteur.

Dans ce contexte de croissance soutenue, la trajectoire économique du secteur est néanmoins marquée par des **tensions conjoncturelles**.

- Une **prudence accrue des consommateurs** se manifeste, en lien avec l'instabilité économique et l'évolution du climat de confiance des ménages. Cette situation se traduit par une **réduction progressive des paniers moyens**, révélatrice d'arbitrages plus contraints dans les dépenses (source SPHINX : « *baisse du panier moyen* »).
- Parallèlement, la **pression concurrentielle s'intensifie**, notamment sous l'effet de la montée en puissance des acteurs low-cost. Cette dynamique pèse sur les équilibres économiques et accentue la **concurrence par les prix**, au détriment des stratégies de différenciation fondées sur la qualité ou la valeur ajoutée.
- Ces évolutions contribuent à une **fragilisation de la rentabilité**, dans un contexte de pression accrue sur les marges. La hausse des coûts de transport, de l'énergie et de la gestion des retours, combinée à l'alourdissement des charges de conformité réglementaire et environnementale, constitue un facteur de tension structurel. Les dépenses liées à la visibilité et à la communication numérique apparaissent également en augmentation, avec un renchérissement marqué des leviers d'acquisition (source SPHINX : « *coût du trafic en forte hausse* »).

Dans ce cadre, l'**amélioration de l'efficacité opérationnelle**, notamment par l'optimisation des processus internes et des coûts logistiques, s'impose comme un **levier central d'adaptation**.



Transformations économiques et organisationnelles 2/3

Parallèlement, le marché se caractérise par une concentration croissante autour des grandes marketplaces, qui représentent **31 % du volume de ventes** de produits. Cette évolution renforce la **dépendance économique** des e-commerçants, en particulier des PME, et limite leur capacité à maîtriser la relation client et certaines conditions commerciales.

➤ Dans ce cadre, certaines entreprises développent des **stratégies de différenciation**, fondées sur la niche, la spécialisation sectorielle ou la valeur de marque, ainsi que sur une internalisation progressive de compétences clés, notamment technologiques, afin de limiter le recours aux prestataires externes et de renforcer leur autonomie.

Sur le plan sectoriel, le poids du e-commerce apparaît **particulièrement marqué dans certaines catégories de produits**, notamment la maison (28 %), l'habillement (23 %), le meuble (24 %) et les produits de grande consommation (10,8 %). Cette segmentation contribue à structurer des **dynamiques concurrentielles différencierées**, dans lesquelles les acteurs de niche cherchent à se positionner face à des leaders dominants, dans un contexte de pression accrue sur les volumes et les marges.

Enfin, les entreprises évoluent dans un **environnement réglementaire de plus en plus structurant**, dont les effets économiques et organisationnels se traduisent notamment par un alourdissement des charges de conformité et une complexification des organisations, particulièrement marqués pour les PME et TPE.

Ces contraintes peuvent constituer un **frein à l'innovation** et un **désavantage compétitif** face à des concurrents opérant dans des environnements plus souples.

Exemple de mesure à fort impact organisationnel

Projet de taxation des entrepôts logistiques

Le projet de taxation des entrepôts logistiques de grande taille illustre concrètement le caractère structurant de l'environnement réglementaire pour le secteur du e-commerce. La mesure envisagée, fondée sur une taxation au mètre carré, pourrait représenter des montants significatifs pour les entreprises concernées, indépendamment de leur positionnement ou de leur taille.

Les acteurs soulignent des impacts potentiels sur les **coûts d'exploitation logistique, la compétitivité des implantations françaises et les choix organisationnels**, notamment en matière de localisation, d'investissements et d'emploi. Cette mesure met en lumière les arbitrages complexes auxquels sont confrontées les entreprises pour concilier exigences réglementaires, soutenabilité économique et performance opérationnelle.



Transformations économiques et organisationnelles 3/3

Dans ce contexte, l'**ouverture internationale** apparaît à la fois comme une opportunité et un levier de sécurisation du modèle économique.

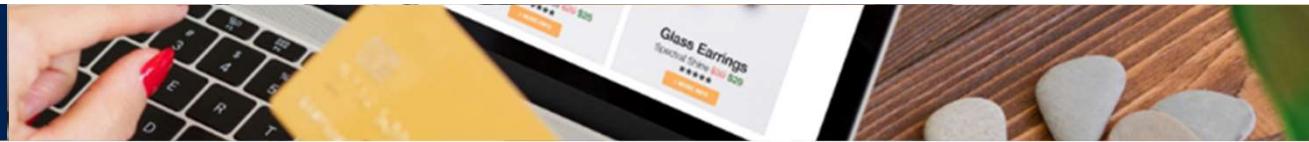
- **73 % des e-commerçants vendent déjà à l'international**
- **81 % envisagent d'augmenter cette part**

en particulier au sein de l'Union européenne, où l'harmonisation fiscale facilite les échanges.

Cette internationalisation demeure toutefois **plus complexe pour les petites structures**, confrontées à des barrières fiscales, douanières et organisationnelles.

Enfin, l'évolution des comportements d'achat se traduit par une **volatilité accrue de la demande**, des cycles d'achat plus courts et une forte sensibilité aux promotions et aux conditions de livraison.

Ces évolutions exercent une pression croissante sur les organisations, qui sont amenées à engager des adaptations progressives de leur organisation, notamment par l'optimisation de la logistique et de la gestion des retours, la diversification des marchés et segments, le renforcement des partenariats logistiques et technologiques, ainsi que des investissements ciblés dans la data et l'analytique prédictive.



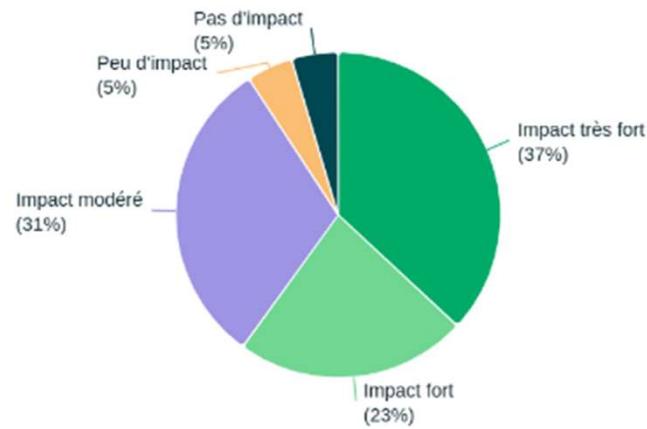
Transitions technologiques (digitalisation, IA, automatisation) 1/3

La digitalisation constitue un **facteur central de transformation du secteur**, marquée par une accélération de l'intégration des technologies numériques, de l'intelligence artificielle et de l'automatisation sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Ces technologies se diffusent dans les parcours clients, le marketing digital, la relation client, la production de contenus, la logistique et les fonctions administratives, sans pour autant traduire un **niveau de maturité homogène entre les acteurs**.

Cette dynamique se traduit par une digitalisation avancée des parcours d'achat, avec la généralisation des usages mobiles, du click & collect, du paiement fractionné et du suivi en temps réel. Elle contribue au renforcement de l'omnicanalité et à une amélioration de la fluidité de l'expérience client, tout en accentuant les exigences en matière de performance et de continuité des systèmes numériques. Dans ce contexte, la simplification des parcours clients apparaît comme un levier déterminant d'amélioration des ventes (source SPHINX).

Le déploiement de l'**IA générative**, des outils d'analytique prédictive et des **solutions conversationnelles** ouvre des perspectives importantes en matière d'hyper-personnalisation, d'optimisation des parcours clients et d'efficacité opérationnelle. Ces technologies permettent notamment la création automatisée de contenus et le développement de recommandations personnalisées en temps réel, fondées sur l'exploitation des données.

Quel impact la digitalisation a-t-elle eu sur votre activité ces dernières années ?



- Les résultats du e-questionnaire confirment le rôle structurant de la digitalisation : **60% des entreprises déclarent un impact fort à très fort sur leur activité.**
- Cette perception majoritaire coexiste toutefois avec des niveaux de maturité hétérogènes, traduisant des trajectoires de transformation différenciées selon les organisations (source SPHINX)



Transitions technologiques (digitalisation, IA, automatisation) 2/3

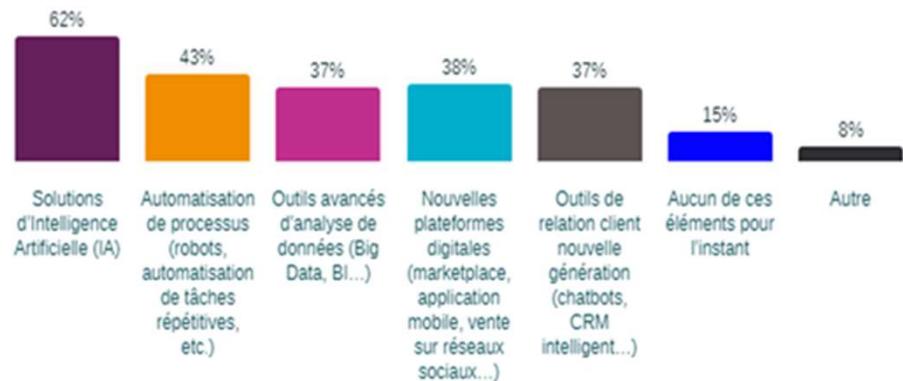
Sur le plan opérationnel, l'**automatisation logistique** apparaît comme un **levier majeur de performance**, à travers le recours croissant à la robotisation, aux systèmes de tri à haute cadence, aux convoyeurs automatisés et au pilotage intelligent des flux.

Ces évolutions contribuent à l'**optimisation des délais et à la fiabilisation des opérations**, tout en s'inscrivant dans une dynamique d'innovation logistique plus large, intégrant des solutions de smart supply chain et des dispositifs numériques plus éco-responsables.

La progression des dépôts de brevets dans le secteur du e-commerce et de la logistique intelligente (+7 % en 2023) illustre cette intensification de l'innovation technologique.

Cette automatisation génère cependant des **enjeux organisationnels et humains significatifs**. Le passage de projets pilotes à des déploiements à plus grande échelle implique des investissements importants, une montée en compétences des équipes et la structuration d'une gouvernance technologique adaptée, conditionnant la soutenabilité des systèmes automatisés dans la durée.

Quelles technologies ou outils numériques votre entreprise a-t-elle adoptés ou prévoit-elle d'adopter?



- La majorité des entreprises identifie l'intelligence artificielle et l'automatisation comme des leviers technologiques prioritaires. Cette dynamique s'accompagne d'investissements significatifs dans la data, les plateformes digitales et les outils de relation client, tout en révélant des niveaux de maturité numérique encore hétérogènes au sein du secteur.



Transitions technologiques (digitalisation, IA, automatisation) 3/3

Les évolutions technologiques concernent également les solutions de paiement, qui constituent un levier de performance commerciale.

L'optimisation de la combinaison des modes existants (paiement par carte, e-wallets, paiements différés ou fractionnés) apparaît comme un enjeu central, tandis que l'émergence de nouveaux dispositifs, tels que l'open banking ou le paiement instantané, demeure encore limitée en France, soulignant des **écart de maturité** à l'échelle internationale.

Dans ce contexte, la cybersécurité s'impose comme un enjeu transversal structurant.

Le renforcement de la sécurisation des données et des transactions s'inscrit dans un environnement marqué par une dépendance persistante aux technologies non européennes (cloud, solutions d'IA, plateformes), faisant de la confiance numérique un **facteur clé d'acceptabilité et de déploiement des innovations**.

Enfin, la sélection des innovations technologiques apparaît comme un enjeu stratégique majeur, dans un contexte de cycles d'innovation rapides et de risques d'obsolescence.

Si le secteur bénéficie d'un écosystème numérique dynamique, certaines innovations, notamment les formats immersifs (AR/VR, live commerce), demeurent encore en phase d'expérimentation. Cette situation accentue la nécessité d'arbitrages entre capacité d'innovation, maîtrise des coûts et structuration des choix technologiques, dans un contexte où les acteurs signalent par ailleurs une hausse des coûts d'acquisition et de visibilité numérique.



Pressions sociétales et réglementaires (RSE, qualité, sécurité, transition écologique) 1/2

UN CADRE RÉGLEMENTAIRE EUROPÉEN DENSE ET STRUCTURANT

Le secteur du e-commerce évolue dans un **cadre réglementaire européen dense et structurant**, articulé autour de la protection du consommateur, de la protection des données personnelles et de l'intégration progressive des objectifs environnementaux.

Ce cadre, fondé notamment sur le droit de la consommation, le RGPD, les règlements DSA/DMA et les réglementations environnementales (dont la loi AGEC), contribue à renforcer la confiance des consommateurs et à sécuriser les échanges, tout en favorisant une harmonisation progressive des règles au sein de l'Union européenne, facilitant le commerce intra-européen.

COÛTS DE CONFORMITÉ ÉLEVÉS ET COMPLEXITÉ CROISSANTE

Toutefois, cette densité réglementaire génère des **coûts de conformité élevés et une complexité croissante** des processus internes, en particulier pour les PME et TPE.

La réglementation est ainsi perçue comme de plus en plus difficile à suivre dans la durée, du fait d'une accumulation de normes et d'une complexité administrative croissante (source SPHINX). La multiplication des obligations fiscales (régimes TVA OSS/IOSS, facturation électronique), numériques (RGPD, DSA/DMA) et environnementales (AGEC, emballages, affichage environnemental) est perçue comme un frein potentiel à l'innovation et comme un risque de désavantage compétitif face à des acteurs opérant dans des pays hors Union européenne à réglementation plus souple.

Elle s'accompagne par ailleurs d'un renforcement des contrôles et des sanctions, avec une vigilance accrue des autorités compétentes (DGCCRF, CNIL) et une augmentation des montants d'amendes.

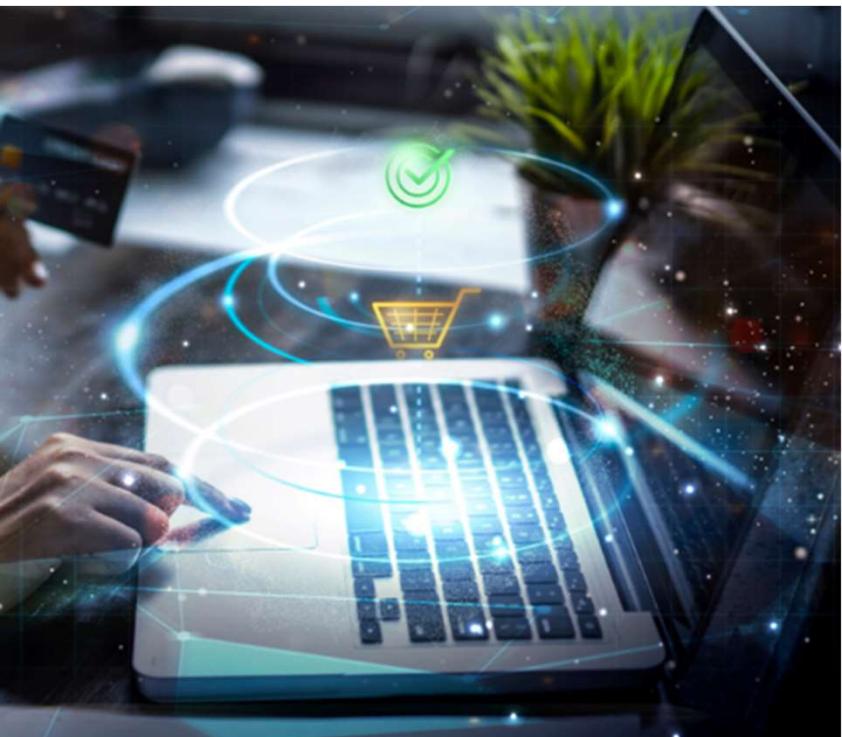
EXIGENCES SOCIÉTALES INTENSES LIÉES À LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Les exigences sociétales liées à la durabilité environnementale s'intensifient parallèlement.

Le e-commerce est confronté à une empreinte carbone significative, notamment liée au transport et aux retours, la livraison représentant environ **25 % des émissions du transport routier urbain**, et à un **volume élevé d'emballages**, avec **1,2 milliard de colis expédiés en 2023 en France**, générant **1,3 million de tonnes de déchets d'emballage**. La loi AGEC et les directives européennes sur les emballages imposent des obligations renforcées en matière de recyclabilité, de réduction à la source, d'affichage environnemental et de traçabilité, tandis que le déploiement des **zones à faibles émissions (ZFE)** complexifie l'organisation et renchérit les coûts de la livraison urbaine.



Pressions sociétales et réglementaires (RSE, qualité, sécurité, transition écologique) 2/2



Ces évolutions réglementaires et sociétales conduisent à une adaptation progressive des pratiques, avec pour enjeux le développement de **solutions de logistique durable** (hubs urbains de proximité, véhicules électriques ou hybrides), la mise en œuvre de **politiques de retours responsables** (reconditionnement, seconde main), l'adaptation des emballages vers des matériaux recyclés ou recyclables, et une **meilleure traçabilité des produits et des fournisseurs**. La **demande croissante des clients pour des solutions plus durables** (livraison bas-carbone, emballages responsables, transparence environnementale) renforce cette dynamique, tout en accroissant les attentes en matière de lutte contre le greenwashing.

Par ailleurs, ces pressions impliquent pour les entreprises la nécessité de **faire évoluer en continu leurs processus internes**, de **sécuriser la gestion des données personnelles**, notamment en anticipation des audits de la CNIL, de **protéger leurs actifs immatériels** (marques, modèles, créations) face à la montée des litiges liés à la propriété intellectuelle, et d'**adapter leurs conditions générales (CGV/CGU)** aux exigences transfrontalières et multicanales.

Dans ce contexte, les pressions sociétales et réglementaires apparaissent à la fois comme un **facteur structurant du secteur** et comme un **défi majeur de soutenabilité économique et organisationnelle**, particulièrement pour les petites structures.



Évolutions des attentes des clients 1/2

Les attentes des consommateurs à l'égard du e-commerce s'inscrivent dans un contexte de maturité élevée des usages.

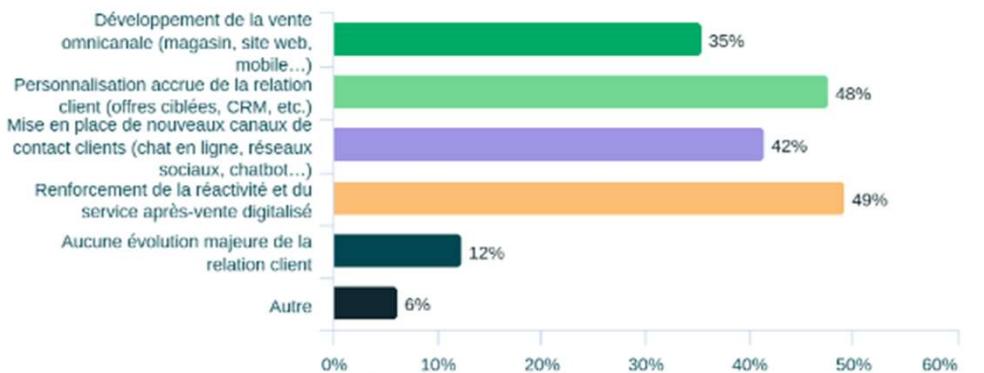
- En France, près de **80 % des 16-74 ans sont e-acheteurs**, traduisant un ancrage durable du e-commerce dans les pratiques de consommation.
- Cette adoption massive s'accompagne d'une **forte culture du comparatif**, fondée sur l'analyse des prix, des avis clients et des conditions de service, contribuant à un marché particulièrement dynamique et concurrentiel. Les comportements d'achat traduisent ainsi une **comparaison systématique préalable avant la décision d'achat** (source SPHINX).

Les parcours d'achat s'organisent de plus en plus selon une logique omnicanale devenue normative.

- Les consommateurs combinent recherche en ligne, achat à distance, click & collect, retours en magasin et suivi en temps réel des commandes.
- Cette hybridation des usages renforce les attentes en matière de fluidité, de simplicité et de continuité de l'expérience, quel que soit le canal mobilisé avec une **exigence accrue de cohérence entre les canaux digitaux et physiques** (source SPHINX).

Cette montée en puissance de l'omnicanalité s'accompagne d'une **transformation profonde de la relation client**, comme l'illustrent les évolutions observées au sein des entreprises du secteur (cf. graphique)

Comment la relation client a-t-elle évolué dans votre entreprise avec le numérique ?
(Plusieurs réponses possibles)



- **L'évolution de la relation client apparaît comme l'un des principaux vecteurs de transformation liés au numérique.**
Les dynamiques observées portent prioritairement sur
 - le renforcement de la personnalisation
 - l'amélioration de la réactivité et du service après-vente digitalisé
 - la diversification des canaux de contact (chat en ligne, réseaux sociaux, chatbots).
- Cette évolution traduit un déplacement du rôle de la relation client, de plus en plus structurante dans la **création de valeur, la satisfaction et la fidélisation**, et non plus limitée à une fonction de support.



Évolutions des attentes des clients 2/2



DES ATTENTES ÉLEVÉES SUR LES FONDAMENTAUX DU SERVICE

- **Prix** compétitifs, **rapidité** et flexibilité de la livraison, **simplicité** des retours et **transparence** sur l'origine, l'acheminement et les conditions de production des produits
- La faible tolérance aux **délais** fait de la livraison un critère central de satisfaction et de fidélisation.
- Parallèlement, la **seconde main** s'inscrit de plus en plus durablement dans les comportements d'achat et de revente, traduisant une sensibilité croissante aux logiques d'économie circulaire.



AMBIVALENCE DES ATTENTES VIS-À-VIS DE L'INNOVATION

- Si les consommateurs expriment une demande croissante de **personnalisation** des offres et des parcours
- ils manifestent également une **prudence à l'égard des dispositifs perçus comme intrusifs**, qu'il s'agisse de certaines pratiques marketing, de l'usage des algorithmes ou de formats jugés trop impersonnels. Cette prudence se traduit notamment par une **préférence marquée pour les moyens de paiement traditionnels**, la carte bancaire restant largement dominante, et par une appétence encore limitée pour certaines innovations, telles que le *live commerce*, en dehors de segments spécifiques, notamment chez les jeunes générations.

★★★ EXIGENCE ACCRUE EN MATIÈRE DE RELATION CLIENT ET DE RÉPUTATION EN LIGNE

- La place centrale des avis et des réseaux sociaux renforce l'impact de l'expérience vécue sur l'image de marque, dans un contexte où la gestion des réclamations et des interactions clients devient plus structurante et plus exposée pour les entreprises.
- La capacité à piloter activement la relation client et la réputation numérique apparaît ainsi comme un facteur déterminant de confiance, de fidélisation et de performance commerciale (source SPHINX)



LA TRANSPARENCE ET LA CRÉDIBILITÉ DES ENGAGEMENTS DÉTERMINANTES DANS LA RELATION CLIENT

- Les consommateurs se montrent attentifs aux démarches de **durabilité**, à la **tracabilité** des produits et à la cohérence des discours de marque, dans un contexte de vigilance accrue vis-à-vis du *greenwashing*
- L'essor des usages liés aux réseaux sociaux, aux influenceurs et aux formats vidéo contribue à renforcer le rôle de l'**image de marque numérique** et de la communication authentique dans la construction de la confiance



Forces motrices PESTEL et enjeux RH



Le cadre PESTEL met en évidence un **système de contraintes et d'opportunités étroitement interconnectés**, qui transforment simultanément les modèles économiques, les choix technologiques, les attentes des clients et les exigences réglementaires du secteur.



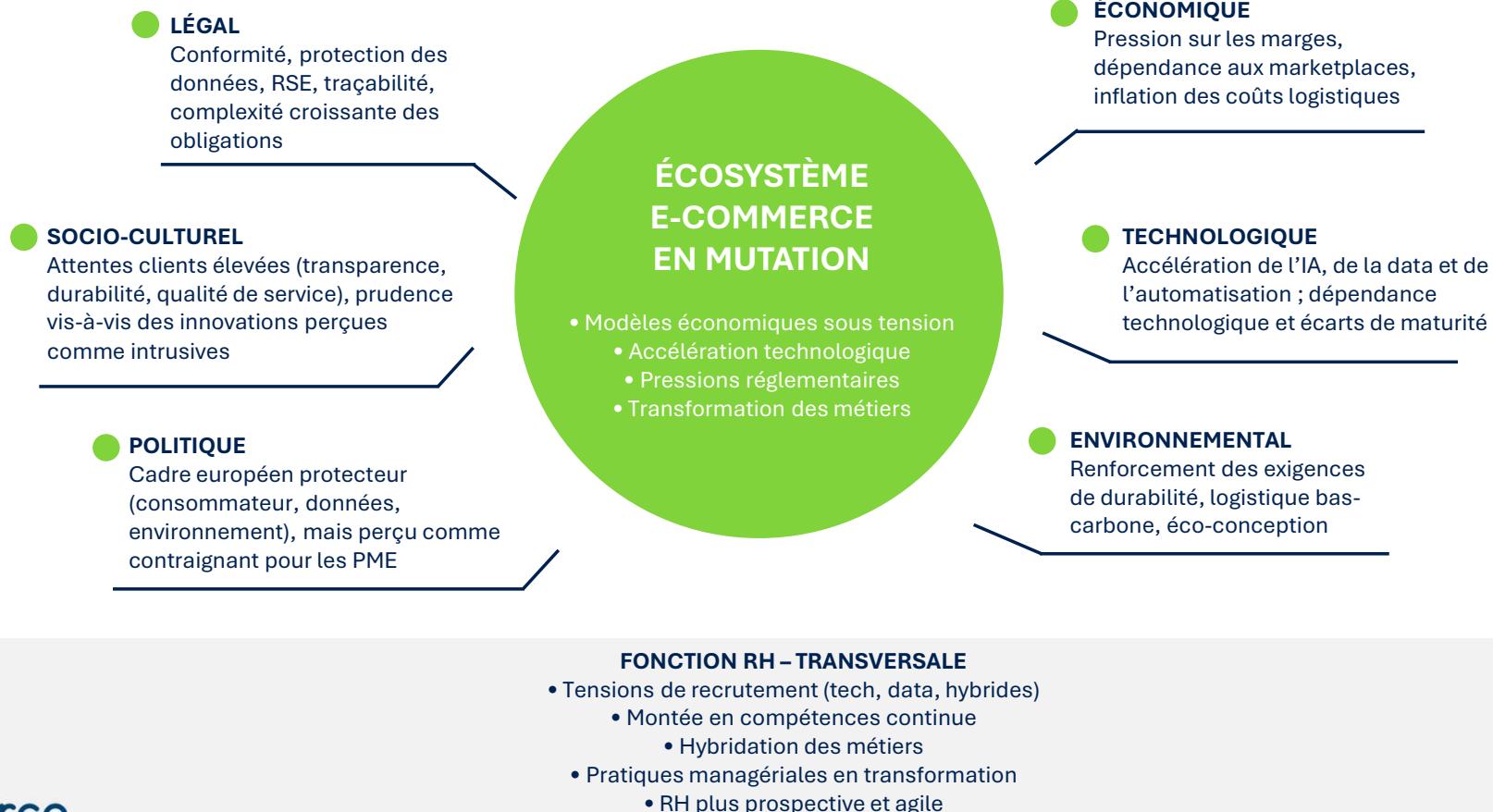
Le e-commerce évolue ainsi dans un environnement soumis à des **tensions multiples et durables** : intensification de la concurrence internationale, pression sur les marges, montée des exigences de durabilité et accélération des cycles technologiques.



Les dimensions humaines et organisationnelles constituent un **facteur clé d'adaptation** : les transformations à l'œuvre impactent directement les métiers, les compétences, l'attractivité du secteur, l'organisation du travail et les parcours professionnels, plaçant la fonction RH au cœur des dynamiques de transformation.



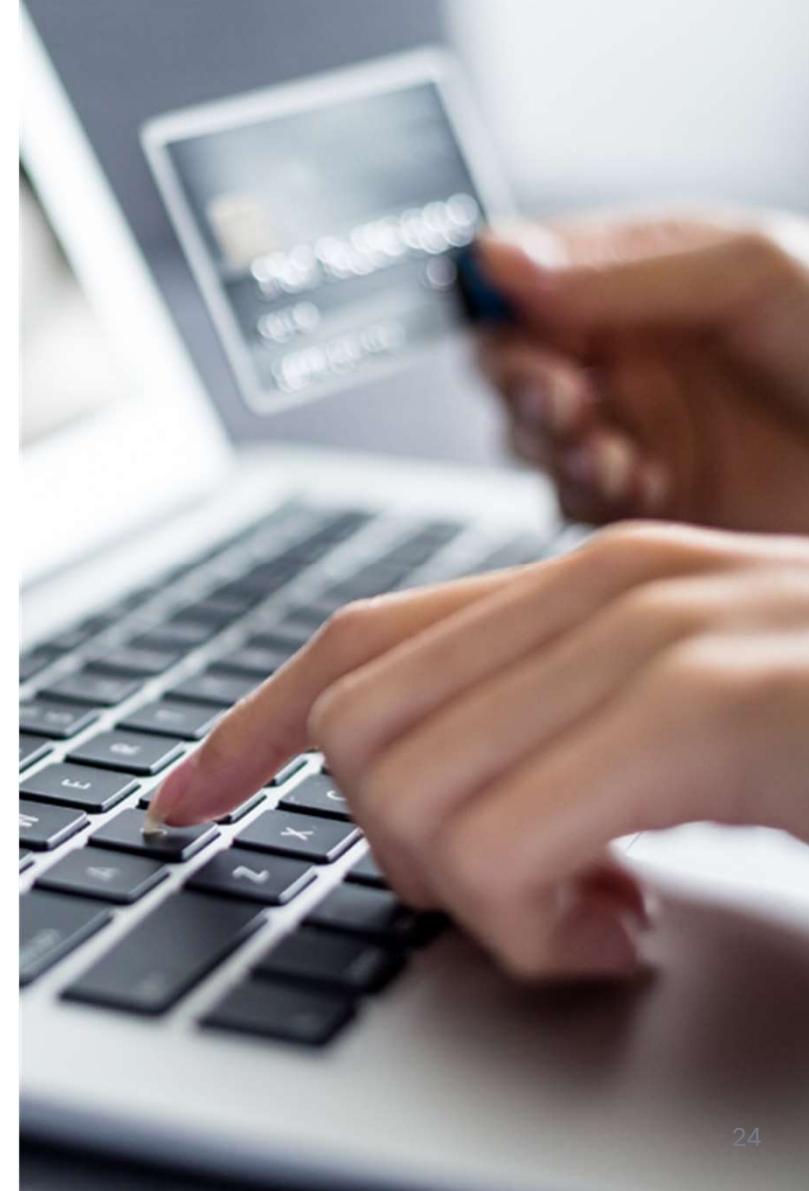
Lecture systémique des forces motrices du e-commerce



TENDANCES INTERNATIONALES ET SIGNAUX FAIBLES

L'analyse des dynamiques internationales du e-commerce met en lumière des modèles de développement différenciés selon les zones géographiques, mais également des tendances convergentes susceptibles de transformer en profondeur le secteur à moyen et long terme.

Ces évolutions constituent à la fois des références structurantes et des signaux faibles pour le marché français, dans un contexte de concurrence accrue, de transformation des attentes clients et de pression croissante sur les modèles économiques.



Références internationales 1/2

Des marchés européens matures, structurés par la régulation et la confiance

Les marchés européens les plus avancés (Europe du Nord, Allemagne, Pays-Bas) se caractérisent par une **forte maturité digitale**, soutenue par un cadre réglementaire harmonisé (RGPD, DSA/DMA, Green Deal) et par un **haut niveau de confiance des consommateurs** envers les marques et les institutions.

Ce modèle européen repose sur plusieurs piliers structurants :

- une **fluidité des parcours omnicanaux**, combinant site web, applications mobiles et points de retrait physiques ;
- une **exigence élevée de transparence** sur l'usage et la protection des données personnelles ;
- une adoption croissante de **solutions de paiement bancaires directes et sécurisées** (open banking, iDEAL, Swish), devenues dominantes dans certains pays face au paiement par carte.

La performance du e-commerce européen repose ainsi moins sur la seule vitesse d'exécution que sur la **qualité globale de l'expérience client**, intégrant le suivi des commandes, la gestion des retours et la relation post-achat, dans une logique de continuité et de fiabilité.

Références internationales 2/2

Hors Europe : des trajectoires orientées vers la vitesse, l'intégration et l'expérimentation

À l'inverse, les marchés extra-européens évoluent dans des environnements plus permissifs, favorisant l'**innovation rapide, l'industrialisation à grande échelle et l'expérimentation commerciale continue**.

Plusieurs trajectoires distinctes se dégagent :

- **États-Unis** : développement du modèle Direct-to-Consumer (DTC), pilotage de l'expérience client par la donnée, automatisation logistique massive et monétisation avancée de la relation client.
- **Chine** : intégration complète e-commerce / paiement / logistique / social au sein d'écosystèmes ultra-connectés (JD Logistics, Cainiao, super-apps), avec une généralisation du live-commerce et des parcours d'achat immersifs.
- **Inde et Brésil** : diffusion rapide de **paiements instantanés nationaux** (UPI, PIX), favorisant l'inclusion financière, la fluidité des transactions et l'essor du mobile commerce.

Ces références internationales dessinent des **modèles d'avance compétitive** fondés sur la **vitesse d'exécution, la maîtrise de la donnée et l'intégration bout-en-bout des chaînes de valeur**.

Innovations observées à l'étranger 1/2



PAIEMENTS : VERS DES PARCOURS INSTANTANÉS ET INTÉGRÉS

Dans de nombreux pays hors Europe, les **paiements instantanés et mobiles** constituent désormais un standard, aussi bien dans le e-commerce que dans le commerce physique. Les systèmes UPI (Inde) ou PIX (Brésil) illustrent cette dynamique : paiements immédiats, disponibles 24h/24, intégrés aux applications bancaires ou aux plateformes sociales.

Ces innovations permettent :

- de **réduire significativement les abandons** au moment du paiement ;
- d'améliorer la **fluidité des parcours d'achat** ;
- de favoriser l'**inclusion financière** de populations peu ou mal bancarisées.

À l'inverse, la France et plusieurs marchés européens apparaissent plus prudents, avec une **prépondérance persistante de la carte bancaire et du paiement fractionné**, et une adoption plus progressive de l'open banking dans les usages grand public.



LOGISTIQUE : UN LEVIER STRATÉGIQUE DE DIFFÉRENCIATION

Aux États-Unis et en Chine, la logistique s'est imposée comme un **avantage concurrentiel central** du e-commerce. Les acteurs leaders ont investi massivement dans :

- l'automatisation des entrepôts (robots, IA prédictive, picking automatisé),
- le déploiement de micro-entrepôts urbains,
- la livraison ultra-rapide (jour même, voire en quelques heures),
- des réseaux de retours intégrés et optimisés.

En Chine, l'hyper-connexion entre plateformes e-commerce et acteurs logistiques permet une gestion fluide et centralisée des flux, avec des délais de livraison inférieurs à 24 heures dans les grandes métropoles.

Ces modèles contrastent avec les approches européennes, davantage orientées vers la **mutualisation des flux**, les **livraisons hors domicile** (lockers, points relais) et la **réduction de l'empreinte carbone**.



Innovations observées à l'étranger 2/2



EXPÉRIENCE CLIENT ET SOCIAL COMMERCE

L'expérience client constitue un autre champ d'innovation majeur à l'international.

En Chine, le **live-commerce** et le **social shopping** sont devenus des pratiques de masse, intégrant vidéo en direct, influenceurs, interaction communautaire et achat instantané.

Aux États-Unis, l'expérience client est largement **pilotée par la donnée** :

- analyse en temps réel des comportements,
- campagnes marketing automatisées,
- personnalisation dynamique des offres et des prix.

En Europe, ces formats progressent plus lentement, dans un cadre marqué par :

- une prudence vis-à-vis des dispositifs perçus comme intrusifs,
- une attention particulière portée à la protection des données,
- une hétérogénéité des usages selon les pays.

Les dynamiques observées mettent en évidence une hiérarchisation claire des leviers de performance du e-commerce en France. **Les paiements, la logistique et la valorisation de la donnée client** apparaissent comme des facteurs déterminants de compétitivité, en cohérence avec les modèles internationaux les plus avancés. Leur maîtrise conditionne à la fois la fluidité des parcours clients, l'efficacité opérationnelle et la capacité des acteurs à se différencier dans un environnement concurrentiel intensifié.

Évolutions émergentes susceptibles de modifier le secteur à 5-10 ans

VERS UN E-COMMERCE PLUS INTÉGRÉ ET AUTOMATISÉ

Les tendances observées à l'international laissent entrevoir, à horizon 5-10 ans, un e-commerce reposant sur une **intégration renforcée des systèmes** :

- interconnexion accrue entre plateformes e-commerce, CRM, outils marketing et systèmes logistiques,
- pilotage des opérations par la donnée et l'IA,
- automatisation croissante des processus commerciaux et opérationnels.

Ces évolutions pourraient accentuer les écarts entre les acteurs capables d'investir dans ces infrastructures intégrées et ceux dont les systèmes restent fragmentés.

DÉPLACEMENT DE LA VALEUR VERS L'EXPÉRIENCE CLIENT

Les signaux faibles identifiés suggèrent un **déplacement progressif de la valeur**, du prix vers l'expérience :

- fluidité des parcours,
- personnalisation,
- qualité du post-achat (livraison, retours, SAV),
- formats interactifs et immersifs.

À moyen terme, l'expérience client pourrait devenir un critère déterminant de fidélisation, y compris sur des marchés matures où la concurrence par les prix atteint ses limites.

CONVERGENCE ENTRE PERFORMANCE, DURABILITÉ ET CONFORMITÉ

La montée en puissance des exigences environnementales et sociétales, déjà structurantes en Europe (loi AGEC, ZFE, emballages, affichage environnemental), constitue un **signal faible à l'échelle internationale**.

Les initiatives observées à l'étranger en matière de logistique verte, d'optimisation énergétique et de traçabilité préfigurent une **convergence progressive entre performance économique, durabilité et conformité réglementaire**, appelée à structurer durablement les modèles du e-commerce.

Ces évolutions mettent en évidence une **tension croissante entre ambitions d'innovation et contraintes économiques et réglementaires**, qui impose aux entreprises des **arbitrages stratégiques renforcés** dans leurs choix d'investissement, tant sur le plan technologique qu'organisationnel.

Lecture transversale et stratégique

LECTURE STRATÉGIQUE – POINTS DE VIGILANCE



LECTURE TRANSVERSALE

Les tendances internationales montrent que la compétitivité future du e-commerce se jouera moins sur la seule croissance des volumes que sur la capacité des acteurs à intégrer les innovations technologiques de manière cohérente, à maîtriser la donnée et les parcours clients, et à articuler performance économique, expérience client et durabilité.

Dans cette perspective, les signaux faibles observés à l'international constituent à la fois des sources d'inspiration et des leviers d'adaptation potentiels pour le modèle français à horizon 5-10 ans. Ils invitent toutefois à une attention particulière sur certains points de vigilance.

Les dynamiques internationales observées appellent une vigilance accrue sur plusieurs enjeux structurants pour l'avenir du e-commerce européen et français.

- **Risque de concentration accrue du marché mondial**

Les logiques d'intégration technologique, financière et logistique favorisent l'émergence d'un nombre limité d'acteurs globaux capables d'opérer à très grande échelle. Cette concentration pourrait réduire les marges de manœuvre des acteurs intermédiaires et renforcer leur **dépendance à des plateformes dominantes, tant pour l'accès au marché que pour la maîtrise de la relation client**.

- **Évolution des points d'entrée dans l'acte d'achat**

Le développement du commerce intégré aux moteurs de recherche, aux réseaux sociaux et aux interfaces conversationnelles constitue un signal quant à une possible recomposition des parcours d'achat. À terme, la visibilité et la performance des acteurs pourraient dépendre moins de leurs sites propres que de leur capacité à s'insérer efficacement dans ces écosystèmes numériques élargis.

- **Asymétries de concurrence à l'échelle internationale**

Les écarts de capacité d'investissement, de maîtrise technologique et de contraintes réglementaires entre zones géographiques sont susceptibles de générer des situations de concurrence déséquilibrée. Ces asymétries constituent un enjeu de compétitivité majeur pour les acteurs européens, en particulier pour les PME et ETI.

- **Tensions entre innovation, confiance et soutenabilité**

Si les modèles internationaux les plus avancés reposent sur la vitesse, l'hyper-personnalisation et l'automatisation, leur transposition au contexte européen se heurte à des exigences fortes en matière de protection des données, de durabilité et de responsabilité sociétale. L'enjeu réside dans la capacité à articuler ces dimensions sans fragiliser la proposition de valeur ni la confiance des consommateurs.

Ces points de vigilance ne constituent pas des trajectoires certaines, mais des signaux à suivre attentivement. Ils appellent des choix stratégiques différenciés, adaptés à la taille, au positionnement et au degré de maturité des acteurs du secteur.



3. Impacts des transformations sur les organisations : vers de nouveaux modes de fonctionnement

- ✓ Évolutions des modèles organisationnels
- ✓ Redéfinition des rôles au sein des entreprises
- ✓ Enjeux RH transversaux



Introduction

Si les facteurs de transformation du secteur du e-commerce évoluent rapidement et de manière continue, **les transformations organisationnelles observées au sein des entreprises s'inscrivent majoritairement dans des temporalités plus progressives.**

Elles sont façonnées par des arbitrages successifs, des contraintes opérationnelles, des capacités d'investissement différencierées et des niveaux de maturité hétérogènes selon la taille, le positionnement et l'histoire des organisations.

Les transformations technologiques, économiques et concurrentielles décrites précédemment produisent néanmoins des effets structurants sur l'organisation interne des entreprises du e-commerce.

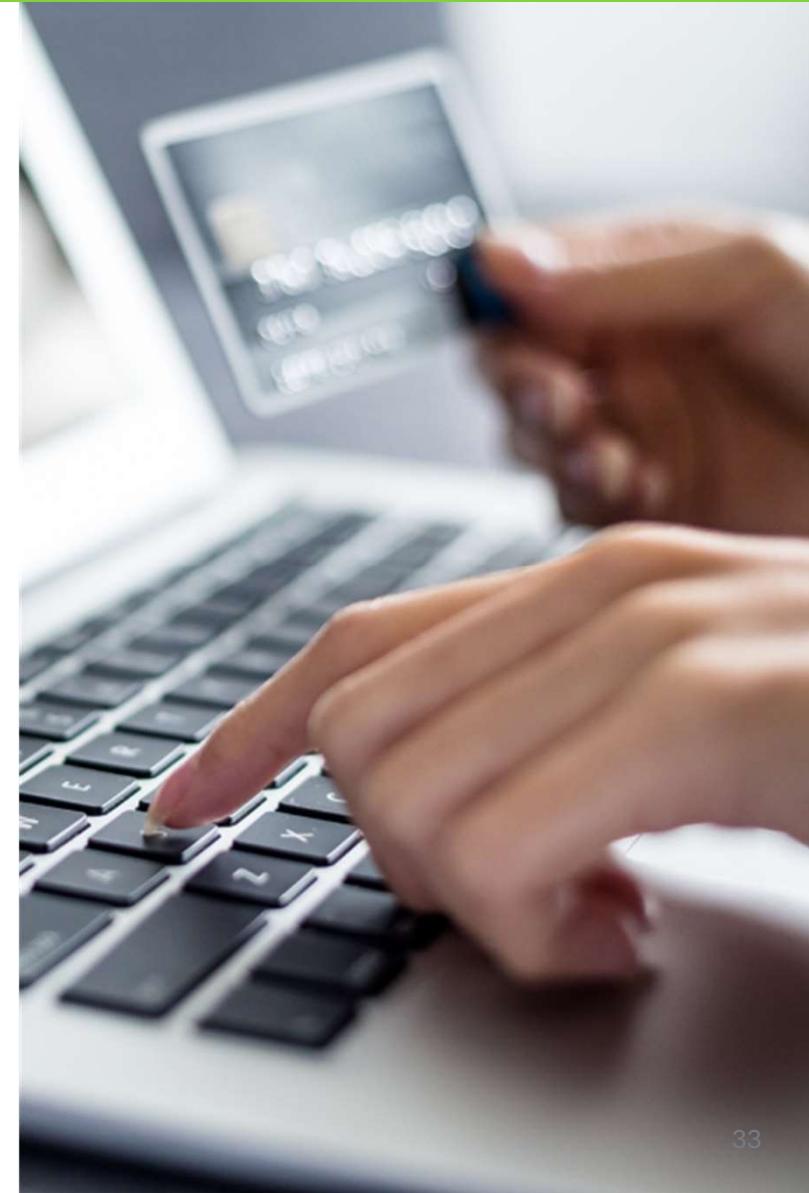
Elles ne se traduisent pas uniquement par l'introduction de nouveaux outils, mais par une **recomposition progressive des modèles de gouvernance, des processus métier, des rôles professionnels et des équilibres RH.**

Ces évolutions dessinent de nouveaux modes de fonctionnement, caractérisés par une intensification de la transversalité, une accélération des cycles d'adaptation et une redéfinition des compétences attendues à tous les niveaux de l'organisation.

ÉVOLUTIONS DES MODÈLES ORGANISATIONNELS

Gestion de la performance, gouvernance et pilotage
Transformation des processus métier

Nouveaux usages du numérique





Gestion de la performance, gouvernance et pilotage

Les organisations e-commerce évoluent dans un environnement marqué par une **accélération continue des cycles d'activité, une intensification de la concurrence internationale et une pression accrue sur les marges.**

Dans ce contexte, les modèles de gouvernance et de pilotage se transforment progressivement pour intégrer davantage de **données en temps réel**, de scénarios courts et d'arbitrages rapides.

La montée en puissance de la data et de l'automatisation modifie la gestion de la performance.

Les indicateurs de pilotage ne sont plus uniquement financiers ou commerciaux, mais intègrent des dimensions fines liées aux parcours clients, aux comportements d'achat, à la logistique ou encore à l'efficacité des campagnes marketing. Cette évolution renforce le rôle des fonctions data, tout en diffusant une culture du pilotage chiffré dans l'ensemble des directions.

Par ailleurs, la difficulté à se projeter à moyen terme, soulignée par de nombreux acteurs, conduit à une **gouvernance plus itérative, parfois plus opportuniste, où les décisions stratégiques s'inscrivent dans des horizons temporels raccourcis.**

Cette logique peut fragiliser la lisibilité des orientations pour les équipes, mais elle est perçue par certains acteurs comme une réponse pragmatique à un environnement instable, davantage qu'un modèle organisationnel stabilisé.



Transformation des processus métier



Les processus métier connaissent des **reconfigurations progressives et souvent ciblées**, sous l'effet combiné de l'automatisation, de l'intelligence artificielle et de la recherche de gains de productivité.

Dans de nombreuses organisations, **l'automatisation apparaît comme le premier levier mobilisé**, avant même l'intégration plus avancée de solutions d'IA générative.

Cette transformation touche l'ensemble de la chaîne de valeur : préparation des ventes, production de contenus, gestion des stocks, relation client, logistique, fonctions support.

De nombreux processus historiquement manuels ou séquentiels font l'objet **d'automatisations ciblées ou d'un outillage renforcé**, selon les fonctions et le niveau de maturité des organisations.

Cette automatisation s'accompagne d'un **déplacement de la valeur du travail** : les tâches répétitives tendent à disparaître ou à être réduites, tandis que les activités nécessitant de l'analyse, de la coordination ou de la prise de décision gagnent en importance.

Ce mouvement génère des **gains d'efficacité**, mais également **des tensions pour les métiers les plus exposés à la standardisation**.



Nouveaux usages du numérique 1/2

- **Les usages du numérique connaissent des transformations significatives, mais inégalement diffusées** selon les organisations, les métiers et les priorités stratégiques.

Elles sont marquées par l'intégration croissante de l'intelligence artificielle et par l'émergence de nouveaux écosystèmes de commercialisation. Au-delà des outils traditionnels du e-commerce, les entreprises expérimentent des solutions d'IA générative et d'agents conversationnels pour la génération de contenus, l'aide à la décision, l'analyse des comportements clients et l'optimisation des parcours d'achat.

- Un **basculement progressif des logiques de visibilité et de référencement** s'observe, avec un glissement de modèles historiquement centrés sur le SEO vers des approches intégrant le référencement conversationnel et les moteurs de réponse (*AEO – Answer Engine Optimization*). L'enjeu n'est plus uniquement d'apparaître dans des pages de résultats, mais d'être sélectionné ou recommandé directement par des interfaces conversationnelles et des plateformes tierces. Cette évolution implique des contenus plus structurés et directement exploitables par les systèmes d'IA, ainsi qu'un **déplacement partiel des stratégies de visibilité en dehors du site e-commerce**.

Si ce basculement demeure progressif et hétérogène selon les acteurs, il constitue un signal structurant, en remettant en question la centralité du site marchand comme point d'entrée unique du parcours d'achat et en modifiant les leviers traditionnels de maîtrise de la visibilité et de la relation client.

- **Parallèlement, les réseaux sociaux évoluent vers de véritables plateformes commerciales**, combinant contenus, interaction sociale et transaction (social commerce, live shopping, formats intégrés). Cette évolution s'accompagne de mécanismes de captation de l'attention et de stimulation de l'achat impulsif, en particulier auprès des publics les plus jeunes, et contribue à transformer les temporalités de consommation ainsi que les leviers d'influence mobilisés par les marques.

Les niveaux de maturité face à ces nouveaux usages demeurent toutefois très contrastés.

Certaines organisations investissent activement ces écosystèmes conversationnels et sociaux, tandis que d'autres demeurent plus prudentes, soit par manque de ressources et de priorisation stratégique, soit par choix délibéré de conserver un contrôle accru sur certains processus jugés sensibles. Cette prudence traduit également des interrogations sur la dépendance accrue à des plateformes tierces et sur la maîtrise des données et des parcours clients.



Nouveaux usages du numérique 2/2

Ces nouveaux usages du numérique ont des effets directs sur l'organisation du travail :

- évolution des rythmes
- intensification de la coordination entre fonctions (marketing, data, IT, relation client)
- montée en responsabilité des équipes dans la gestion des outils et des contenus.

Ils renforcent également les exigences en matière de compétences, notamment la capacité à s'intégrer dans des environnements conversationnels, à comprendre les logiques de recommandation et de visibilité des plateformes, à maîtriser les données et à sécuriser les usages du point de vue de la cybersécurité et de l'éthique.

Enfin, ces évolutions contribuent à une segmentation accrue des modèles de commerce, entre des logiques de massification portées par les plateformes et le commerce conversationnel, et des positionnements plus différenciés ou de niche reposant sur l'expertise, la valeur ajoutée et la relation client.

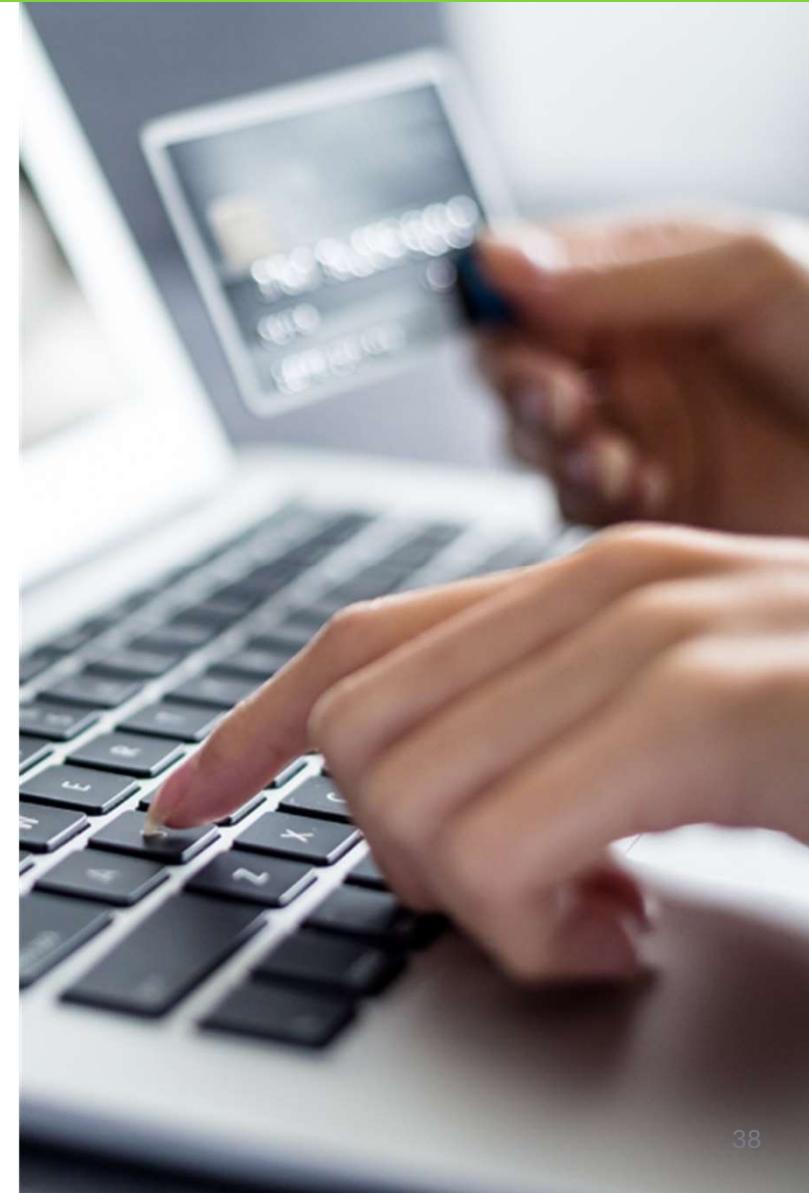
- Elles constituent ainsi un facteur structurant des nouveaux modes de fonctionnement des organisations du e-commerce, tant sur le plan technologique qu'organisationnel et humain.

REDÉFINITION DES RÔLES AU SEIN DES ENTREPRISES

Déplacement des frontières entre métiers

Intensification du travail en transversalité

Nouvelles articulations entre humains et technologies





Déplacement des frontières entre métiers

Les transformations en cours entraînent une recomposition progressive des frontières traditionnelles entre métiers.

- Les rôles évoluent vers des fonctions plus hybrides, combinant compétences techniques, analytiques et relationnelles.
- Les métiers historiquement spécialisés tendent à intégrer de nouvelles dimensions : les fonctions marketing s'appuient davantage sur la data et l'IA, les métiers de la relation client mobilisent des outils automatisés tout en conservant une dimension humaine différenciante, les fonctions logistiques intègrent des compétences numériques et organisationnelles accrues.

Cette évolution met en évidence une attente croissante de polyvalence et d'agilité, avec une valorisation accrue de l'adaptabilité face aux changements, de la capacité d'apprentissage continu, de l'autonomie et de la prise d'initiative.

Elle traduit la recherche de profils capables d'évoluer dans des environnements en transformation, caractérisés par des cadres moins stabilisés et des interfaces métiers de plus en plus transversales.

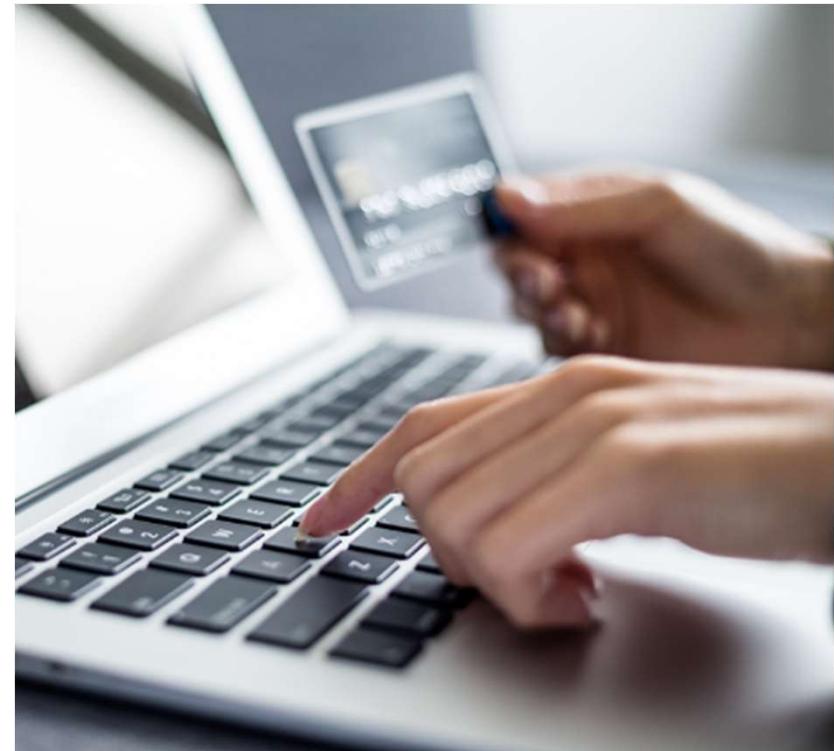
Intensification du travail en transversalité

La complexification des organisations et des systèmes technologiques renforce le besoin de coopération entre métiers.

Le fonctionnement en silos tend à être remplacé par des logiques de projets, mobilisant des compétences issues de différentes fonctions : IT, data, marketing, logistique, relation client, RH.

Cette transversalité devient un facteur clé d'efficacité, mais également une source de tensions organisationnelles, nécessitant des capacités accrues de coordination, de communication et d'arbitrage.

Les rôles managériaux évoluent en conséquence, avec un accent plus marqué sur l'animation d'équipes pluridisciplinaires et la gestion des interfaces.





Nouvelles articulations entre humains et technologies

L'intelligence artificielle et l'automatisation ne se traduisent pas par une substitution mécanique et généralisée des humains, mais par une **reconfiguration progressive de la répartition des tâches** au sein des organisations.

- Les technologies sont principalement mobilisées pour prendre en charge des activités standardisées, répétitives ou à faible valeur ajoutée, tandis que les salariés se recentrent sur des missions d'analyse, de pilotage, de coordination, de relation client ou de création de sens.

Cette évolution invite à dépasser une lecture binaire des impacts technologiques.

Il apparaît plus pertinent de parler de **substitution ciblée**, portant avant tout sur certaines tâches, plutôt que sur des métiers dans leur ensemble.

- Les effets de l'automatisation et de l'IA varient ainsi fortement selon les fonctions, les niveaux de qualification et le degré de maturité technologique des organisations.

Cette nouvelle articulation entre humains et technologies soulève des enjeux organisationnels et managériaux majeurs :

- définition des périmètres de responsabilité entre outils et équipes
- acceptabilité des décisions automatisées
- montée en compétences sur les tâches résiduelles à plus forte valeur ajoutée
- accompagnement des salariés dans l'appropriation des outils.

Les choix opérés diffèrent selon les entreprises, certaines privilégiant l'internalisation et la maîtrise des compétences clés, d'autres s'appuyant davantage sur des solutions externalisées ou des partenaires technologiques.

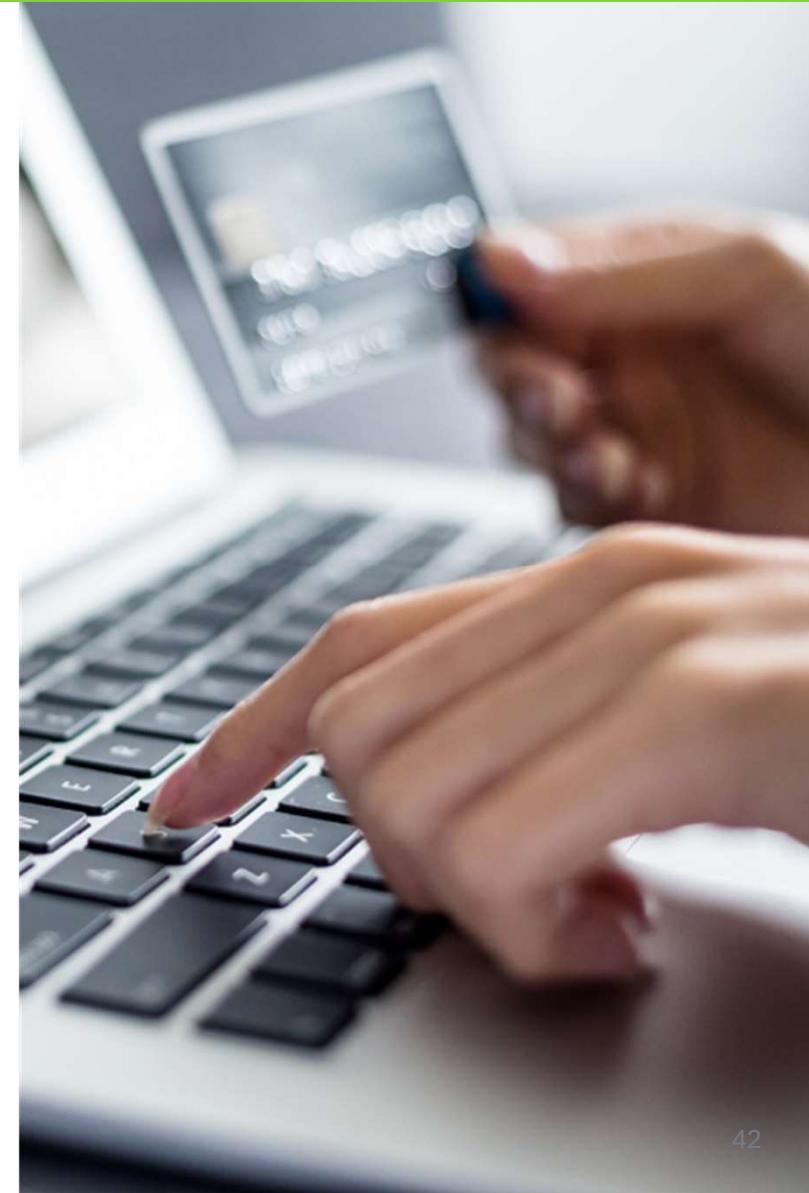
ENJEUX RH TRANSVERSAUX

Attractivité, engagement et fidélisation des talents

Adaptation des compétences et dynamiques de professionnalisation

Réglementation, conformité et transformation des rôles

Métiers en transformation et trajectoires professionnelles



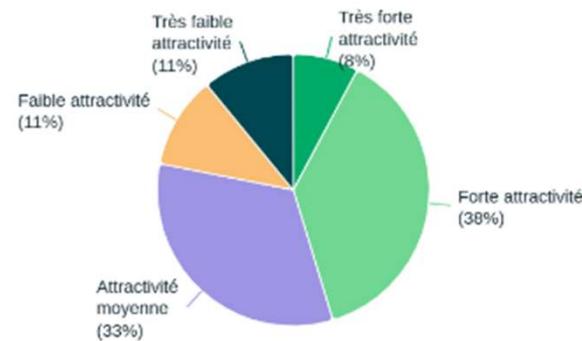
Attractivité, engagement et fidélisation des talents 1/2

Le secteur du e-commerce demeure globalement attractif, porté par son dynamisme, sa capacité d'innovation et la diversité des métiers proposés.

Il évolue toutefois dans un contexte de forte concurrence entre employeurs et de transformation rapide des compétences, qui accentue les tensions sur le marché du travail, en particulier pour les profils techniques, data et numériques.

Cette attractivité globale, bien que réelle, apparaît toutefois hétérogène selon les métiers et les contextes, comme l'illustre l'évaluation portée par les entreprises sur l'attractivité de leurs métiers (cf. graphique).

Selon vous, quel est le niveau d'attractivité des métiers de votre entreprise (ou du secteur) pour de potentiels candidats ?



➤ Le niveau d'attractivité des métiers du e-commerce apparaît globalement favorable, mais contrasté.

- Près de la moitié des entreprises situent l'attractivité de leurs métiers à un niveau **fort ou très fort**, traduisant le dynamisme du secteur et l'image positive associée à l'innovation et au numérique.
- Toutefois, une part significative des acteurs perçoit une **attractivité moyenne**
- Tandis qu'environ un cinquième évoque une **attractivité faible à très faible**, révélant des disparités importantes selon les métiers, les niveaux de qualification et les contextes organisationnels.

Ces résultats mettent en évidence un **écart croissant entre attractivité perçue du secteur et tensions réelles sur le recrutement et la fidélisation**.



Attractivité, engagement et fidélisation des talents 2/2

Cette attractivité s'inscrit dans un environnement marqué par une pénurie structurelle de compétences, renforcée par la rapidité des évolutions technologiques et par l'insuffisance de l'offre de formation initiale sur certains métiers émergents.

Cette situation intensifie la concurrence entre entreprises, y compris à l'échelle internationale, et conduit les organisations à prioriser certains recrutements et compétences jugés stratégiques. Les compétences techniques et data concentrent ainsi une attention particulière, tandis que d'autres profils apparaissent plus exposés à la volatilité du marché du travail et aux ajustements organisationnels..

Parallèlement, les attentes des salariés évoluent vers davantage de sens dans le travail, de perspectives d'évolution, de flexibilité et de reconnaissance des compétences.

- Des signaux de fragilité apparaissent en matière d'engagement, notamment chez les jeunes salariés, traduisant un **décalage entre attractivité perçue du secteur et capacité réelle de fidélisation**.
 - L'attractivité globale du e-commerce ne se traduit donc pas mécaniquement par une rétention durable des talents et coexiste avec des fragilités RH persistantes, en particulier sur les enjeux d'engagement, de fidélisation et de sécurisation des parcours professionnels.
-
- Dans ce contexte, l'enjeu pour les entreprises du secteur est de renforcer leur **proposition de valeur employeur** au-delà des seuls leviers de rémunération.
 - Le développement de dispositifs d'accompagnement, de montée en compétences, de reconnaissance et de perspectives d'évolution constitue un levier central pour soutenir l'engagement des salariés et sécuriser les trajectoires professionnelles, dans un environnement marqué par des transformations structurelles et durables.



Adaptation des compétences et dynamiques de professionnalisation

Dans un environnement marqué par des difficultés récurrentes de recrutement sur certains profils, en particulier techniques, data et numériques, la montée en compétences apparaît comme un levier central d'adaptation pour les organisations. Les besoins concernent l'ensemble des métiers, qu'il s'agisse de fonctions techniques, data ou de métiers plus opérationnels, confrontés à une évolution rapide des outils, des processus et des attentes du marché.

- **Les compétences clés identifiées pour les années à venir combinent à la fois des dimensions techniques et transversales.** Elles recouvrent notamment la maîtrise des outils numériques, de la data et de l'intelligence artificielle, la compréhension des parcours clients et des environnements omnicanaux, ainsi que la capacité à travailler en transversalité. À ces compétences techniques s'ajoutent des compétences devenues déterminantes dans des environnements contraints et instables : adaptabilité, capacité d'apprentissage continu, esprit critique, prise de recul et aptitude à prioriser.
- **Les évolutions réglementaires,** en particulier en matière de protection des données, de durabilité et de conformité, contribuent également à élargir le spectre des compétences attendues, en renforçant les besoins en compétences juridiques, RSE et de pilotage de la conformité, et en accompagnant l'émergence ou la transformation de certains métiers.
- Face à cette accélération des besoins, **l'auto-formation, l'apprentissage en situation de travail et les dispositifs informels jouent un rôle croissant**, en complément de formations plus structurées. Les formats traditionnels apparaissent souvent inadaptés à la vitesse des transformations, ce qui oblige les entreprises et les individus à expérimenter des approches plus agiles, tout en arbitrant entre contraintes économiques et exigences d'adaptation.

Les compétences nécessitent dès lors une actualisation régulière, au regard de la rapidité des évolutions technologiques, organisationnelles et réglementaires. Cette dynamique renforce à la fois la pression sur les dispositifs d'accompagnement mis en place par les entreprises et la responsabilité individuelle des salariés dans le maintien de leur employabilité, tout en influençant les pratiques de recrutement, d'évaluation et de management.

Réglementation, conformité et transformation des rôles

Les évolutions réglementaires constituent un facteur structurant des transformations organisationnelles, non pas tant par leurs objectifs que par leurs effets concrets sur les métiers et les compétences mobilisées au sein des entreprises. La montée en charge des exigences de pilotage, de suivi et de mise en œuvre opérationnelle des règles renforce les besoins en compétences de coordination, de traçabilité et de reporting.

Ces évolutions contribuent à l'émergence ou au renforcement de fonctions spécialisées, notamment dans les domaines juridique, conformité, RSE et pilotage réglementaire. Elles génèrent également une hybridation croissante des rôles, de nombreux métiers intégrant désormais des dimensions de conformité, de traçabilité ou de reporting, y compris dans des fonctions initialement opérationnelles ou commerciales.

Cette dynamique s'inscrit toutefois dans un contexte de **complexification accrue du travail quotidien**, particulièrement marqué pour les PME et TPE, dont les ressources dédiées restent limitées. Les compétences attendues ne relèvent plus uniquement de l'expertise réglementaire, mais incluent la capacité à traduire les normes en pratiques opérationnelles adaptées, à arbitrer entre exigences réglementaires et contraintes économiques, et à sécuriser les processus dans un environnement évolutif.



Dans ce contexte, la réglementation contribue indirectement à faire évoluer les profils recherchés, en renforçant la demande de compétences transversales :

- compréhension des cadres applicables
- capacité d'analyse
- coordination entre fonctions
- dialogue avec des parties prenantes multiples (juridique, opérationnel, partenaires externes).

Si la création de postes spécialisés en conformité constitue une réponse identifiée, elle ne compense pas à elle seule les effets organisationnels plus larges induits par la montée en complexité, qui pèsent durablement sur les besoins en compétences et sur les modes de fonctionnement internes.



Métiers en transformation et trajectoires professionnelles

À un niveau plus global, les transformations à l'œuvre dans le secteur du e-commerce contribuent à une recomposition profonde des métiers et des compétences. Elles s'accompagnent d'une polarisation croissante entre, d'une part, des métiers à forte valeur ajoutée, combinant expertise métier, maîtrise des outils numériques et capacité d'analyse, et, d'autre part, des activités plus standardisées, davantage exposées à l'automatisation et à la rationalisation des processus.

Plusieurs métiers émergents ou en structuration se dessinent, en lien avec les enjeux de durabilité, de pilotage par la donnée et de conformité : responsables RSE ou éco-conception produit, acheteurs responsables, chefs de produits digital data-driven, designers intégrant les dimensions environnementales et réglementaires dès la conception. Ces évolutions s'accompagnent de besoins accrus en compétences nouvelles, telles que la maîtrise des normes environnementales, la capacité à exploiter la donnée client et marché, la connaissance des labels et cadres réglementaires, ainsi que l'aptitude à intégrer les logiques des plateformes (intelligence artificielle, réseaux sociaux, marketplaces).

Ces dynamiques mettent en lumière un décalage croissant entre la vitesse des transformations technologiques et organisationnelles, souvent inscrites dans des cycles courts, et les dispositifs traditionnels de gestion des compétences. Les outils de gestion RH existants peuvent apparaître insuffisamment adaptés au rythme des évolutions, trop descendants ou trop lents pour accompagner efficacement des mutations continues.

Face à ces limites, un changement de paradigme s'opère progressivement. Les organisations sont amenées à renforcer une fonction RH et formation plus prospective, capable de faire le lien entre la vision stratégique portée par la direction générale et les besoins en compétences émergents, de décrypter les transformations en temps réel et de créer un environnement favorable à l'auto-développement des compétences. Cette évolution suppose également un déplacement vers des modèles plus ascendants, dans lesquels les collaborateurs deviennent pleinement acteurs de leur évolution professionnelle, tandis que l'entreprise fournit les cadres, les outils et la confiance nécessaires à l'expression des besoins et à l'expérimentation.

Enfin, ces dynamiques interrogent plus largement le marché de la formation, dont les formats traditionnels peuvent apparaître en décalage avec les attentes du secteur. Le recours accru à des modalités plus agiles — webinaires, auto-formation, apprentissage en situation de travail — témoigne de la nécessité d'adapter les dispositifs aux temporalités réelles des transformations. L'ensemble de ces évolutions pose des enjeux structurants en matière d'employabilité, de sécurisation des parcours professionnels et de responsabilité sociale des entreprises, dans un secteur soumis à des mutations rapides et durables.μ



Conclusion

L'analyse des transformations organisationnelles met en évidence des évolutions différenciées selon les entreprises, les métiers et les fonctions, davantage marquées par des ajustements successifs que par des changements uniformes.

Ces évolutions redéfinissent progressivement les modes de fonctionnement, les équilibres entre automatisation et intervention humaine, ainsi que les formes de coopération au sein des organisations.

Elles font émerger des enjeux transversaux structurants en matière de gouvernance, de pilotage, de gestion des compétences et d'accompagnement des équipes, plaçant la capacité d'adaptation organisationnelle et humaine au cœur de la performance du secteur.

Ces constats appellent à approfondir l'analyse des impacts sur les métiers, les compétences et les trajectoires professionnelles, ainsi que sur les leviers mobilisables pour anticiper et accompagner ces transformations.

Les parties suivantes s'attachent ainsi à examiner les évolutions des métiers et des compétences, puis les enjeux en matière de formation, de montée en compétences et de sécurisation des parcours dans le e-commerce.

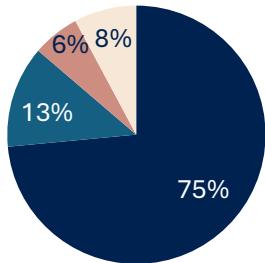


4. Les métiers du secteur : mutations, recompositions et émergences

- ✓ Dynamiques d'emploi
- ✓ Impacts des transformations sur les métiers du e-commerce
- ✓ Tendances d'évolution des métiers
- ✓ Scénarios d'évolution métiers à 3-5 ans

Ce que dit le terrain

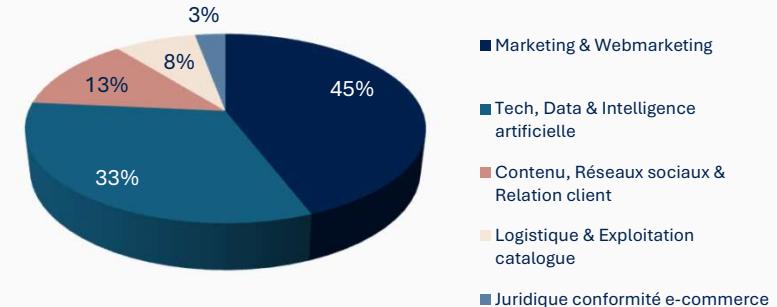
Avez-vous constaté la diminution ou la disparition de certains métiers traditionnels dans votre activité (exemple: télévente, traitement manuel de commandes...) ?
Si oui, lesquels:



- Non
- Oui dans les métiers de la relation client
- Oui, dans les métiers de la supply chain/ logistique

- L'enquête adressée aux entreprises de la branche révèle que **75% des répondants ne constatent pas de diminution ou disparition des métiers**

Métiers émergents suite aux évolutions du secteur



L'enquête adressée aux entreprises de la branche a révélé des tendances fortes sur les métiers émergents:

45% des répondants voient émerger dans leur entreprise des besoins sur les métiers du marketing & webmarketing: Chef de produit, Manager digital, Social media manager

Un tiers des répondants confirment avoir de nouveaux besoins sur les métiers de la technologie, de l'IA et de la data: Data analyst, Développeur, Architecte de données (IA, programmation IA)

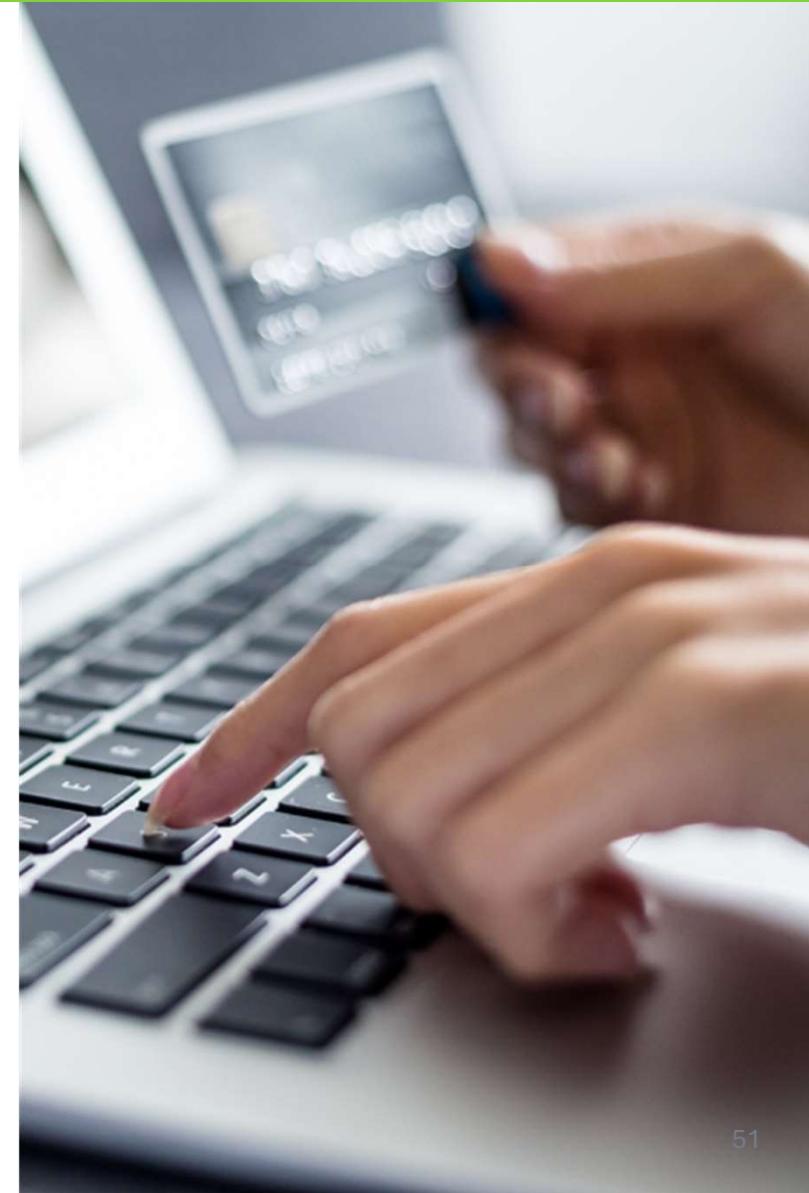
13% identifient dans leur entreprise des besoins émergents sur les métiers liés au contenu, aux réseaux sociaux et à la relation client : Community manager, créateur de contenus live commerce, conseiller relation client (e-vendeur)

Dynamiques d'emploi

Vision globale des dynamiques d'emploi

Regard sur les dynamiques d'emploi des métiers du e-commerce

Tensions de recrutement dans le e-commerce



Les dynamiques d'emploi

Tendances interprofessionnelles

Les dynamiques d'emploi mettent en évidence une transformation rapide et durable des métiers du numérique, marquée par une croissance soutenue des effectifs, une évolution accélérée des compétences et des tensions accrues sur le recrutement.

📍 Une dynamique globale de l'emploi numérique en France

En France, les métiers du numérique connaissent une forte progression avec **945 000 emplois** en 2024.

Cette dynamique devrait se poursuivre avec une **création nette estimée à 150 000 emplois** d'ici 2027. (Source : IMIE Paris, 2024)

📍 Des compétences stratégiques en forte évolution

Les compétences liées à la data et à l'intelligence artificielle sont identifiées comme les plus stratégiques à l'horizon 2030 : **91 % des employeurs les considèrent comme en forte croissance**. Elles sont suivies par la cybersécurité (75 %) et la maîtrise technologique globale (73 %). (Source : World Economic Forum, 2025)

📍 L'accélération de l'obsolescence des compétences et l'enjeu de la formation

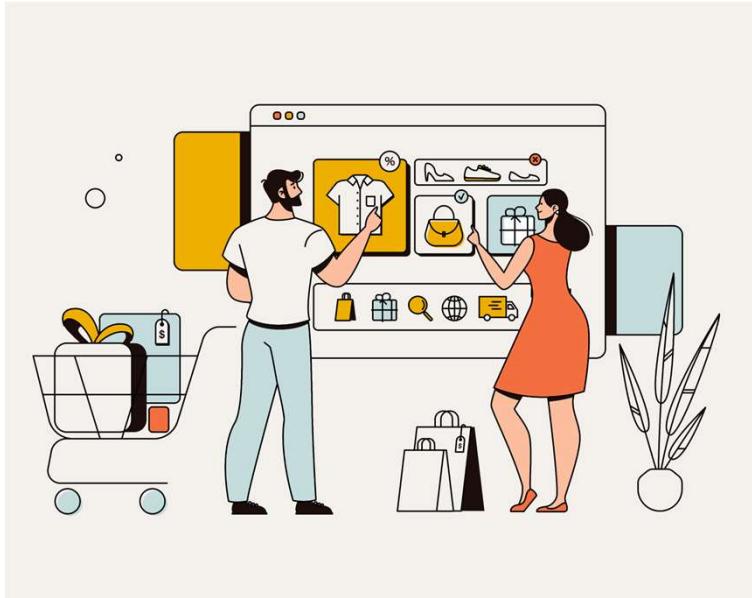
La durée de vie moyenne d'une compétence technique est passée de **30 ans en 1987 à seulement 2 ans en 2024**, illustrant l'accélération des transformations technologiques. (Source : OCDE, 2024). À l'échelle européenne, d'ici 2030 : (Source : World Economic Forum, 2025)

- **59 % des travailleurs** devront renforcer leurs compétences,
- **29 %** pourront se requalifier dans leur poste actuel,
- **19 %** changeront de poste en interne,
- **11 %** risquent de ne pas bénéficier de la formation nécessaire.

📍 Des tensions fortes sur le recrutement, notamment dans le digital e-commerce

Les entreprises font face à des difficultés croissantes pour recruter. **47 % des entreprises**, tous secteurs confondus, déclarent rencontrer des tensions de recrutement. Cette proportion atteint **72 % pour les métiers du digital orientés e-commerce**, tels que les e-merchandisers, UX/UI designers, spécialistes CRM ou data analysts. (Source : APEC, 2025)

Les dynamiques d'emploi



Tendances dans le secteur du e-commerce et du commerce à distance

💡 L'essor du e-commerce et son impact sur l'emploi

La croissance continue du e-commerce a un impact direct et significatif sur le marché de l'emploi.

En 2024, **153 000 sites marchands** ont été recensés en France, représentant **212 000 emplois**.

Parmi les sites interrogés, **41 % ont augmenté leurs effectifs** au cours de l'année.

Par ailleurs, **26 % des sites e-commerce prévoient de recruter en 2025**, soit une hausse de **7 points par rapport à 2024**. (Sources : FEVAD, 2025 – « Les chiffres sur les nouveaux métiers, talents et compétences pour le e-commerce »)



Pour cette analyse des tendances d'emploi dans le secteur de l'e-commerce et du commerce à distance, nous nous appuyons sur Jobfeed, un outil permettant de recenser et structurer les offres publiées sur les jobboards, de classer métiers, compétences et types d'entreprises, et d'observer les évolutions et tensions du marché.

Notre étude porte sur un **échantillon représentatif de 150 entreprises** adhérentes, sélectionnées selon leur taille, leurs effectifs et leur localisation.

C'est sur la base de cet échantillon que nous avons analysé les tendances d'emploi, en considérant l'offre comme un indicateur des besoins en compétences, des transformations des modèles économiques et des dynamiques de recrutement.

Les métiers et compétences mentionnés dans cette analyse correspondent aux intitulés et formulations tels qu'ils apparaissent dans les offres publiées par les entreprises de l'échantillon. Ils reflètent ainsi le **vocabulaire effectivement mobilisé par les recruteurs** pour exprimer leurs besoins, sans réinterprétation, regroupement ou reformulation de notre part.

Les intitulés de métiers et de compétences présentés ne constituent donc pas une nomenclature de référence, mais une photographie des formulations utilisées par les entreprises à un instant donné.

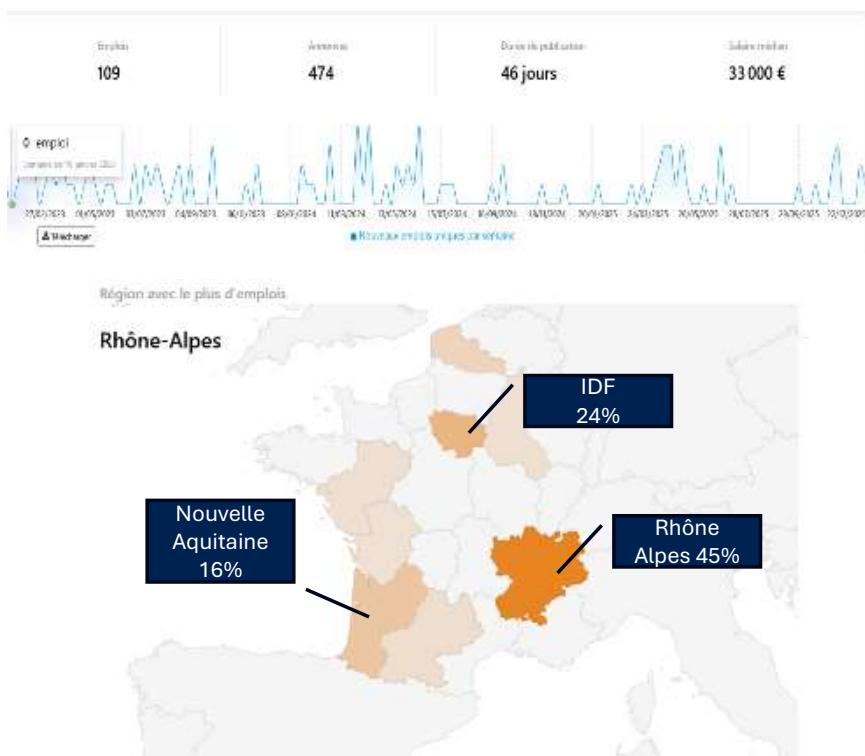
Ce choix méthodologique vise à rendre compte au plus près des pratiques de recrutement observées, tout en permettant d'identifier les évolutions émergentes, les glissements sémantiques ou les hétérogénéités de dénomination selon les entreprises.

Si toutes les embauches ne donnent pas lieu à une publication d'offre, il demeure néanmoins pertinent d'observer les tendances du marché à travers ce prisme, dans une logique d'analyse comparative et prospective.

Dynamiques d'emploi Famille Construction de l'offre

CDI

Tendances sur le métier d'ACHETEUR



Analyse des offres d'emploi:

- 109 emplois proposés sur la période janvier 2023- décembre 2025
- Une moyenne de 46 jours de publication par offre
- 45% des offres proposées en Rhône Alpes, 24% en Ile de France et 16% en Aquitaine
- Salaire moyen proposé: 33 000€

TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES



TOP DES COMPÉTENCES/ OUTILS INFORMATIQUES RECHERCHÉS



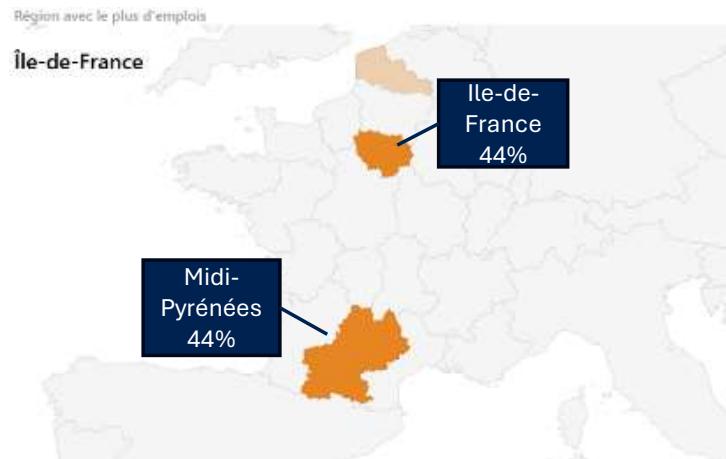


Dynamiques d'emploi

Famille Construction de l'offre

ALTERNANCE

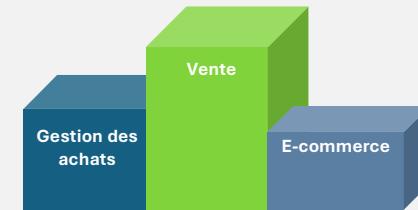
Tendances sur le métier d'ACHETEUR



Coup de projecteur sur l'alternance

- **9 contrats d'alternance** proposés sur la période janvier 2023-décembre 2025
- Une moyenne de **50 jours de publication** par offre
- **44% des offres proposées** en Ile de France et 44% en Midi-Pyrénées

TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES

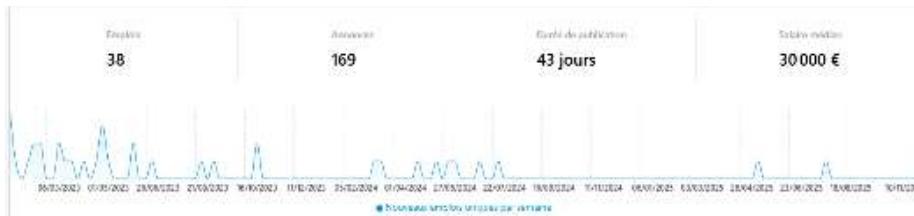


Dynamiques d'emploi

Famille Construction de l'offre

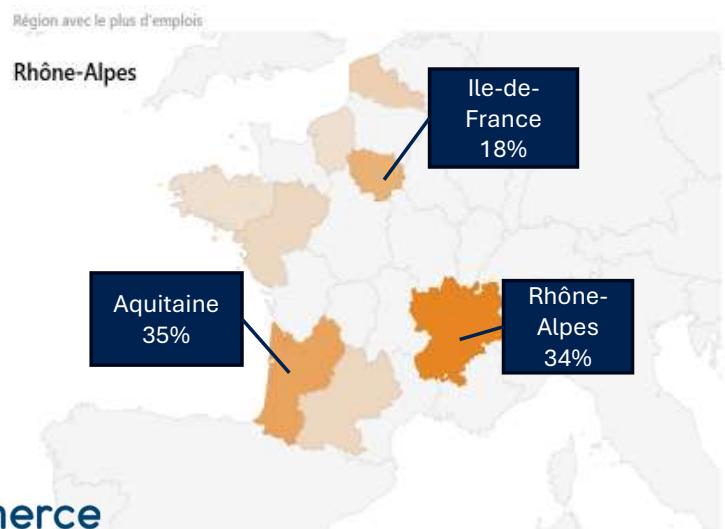
CDI

Tendances sur le métier CHEF DE PRODUIT



Analyse des offres en CDI:

- **38 emplois proposés** sur la période janvier 2023- décembre 2025
- Une moyenne de **43 jours de publication** par offre
- 35% des offres proposées en Aquitaine, 34% en Rhône Alpes, et 18% en Ile-de-France
- Salaire moyen proposé: **33 000€**



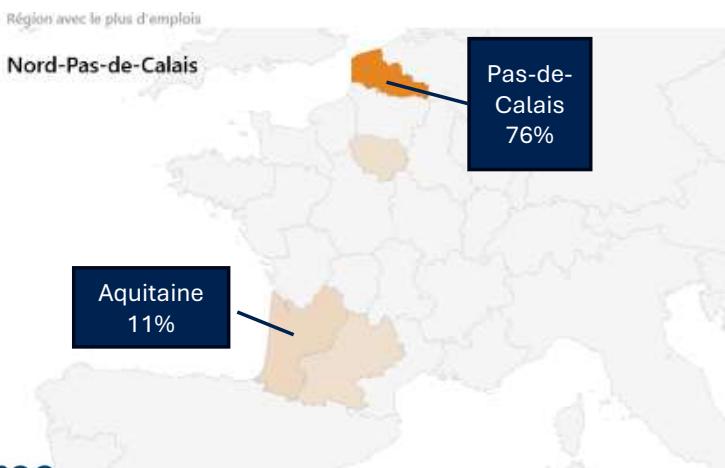
TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES



Dynamiques d'emploi

Famille Construction de l'offre

Tendances sur le métier CHEF DE PRODUIT



Coup de projecteur sur l'alternance

- **17 contrats d'alternance** proposés sur la période janvier 2023- décembre 2025
- Une moyenne de **42 jours de publication** par offre
- **76% des offres proposées en Nord-Pas-de-Calais, 11% en Aquitaine**

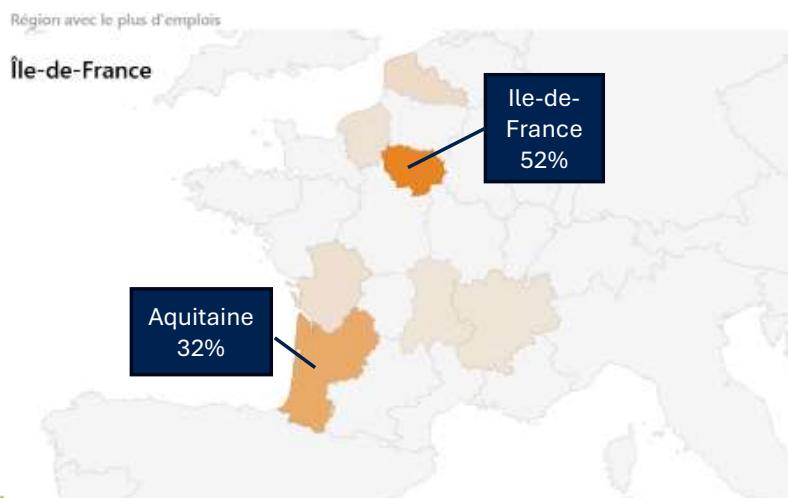
TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES



Dynamiques d'emploi Famille Marketing et expérience client

CDI

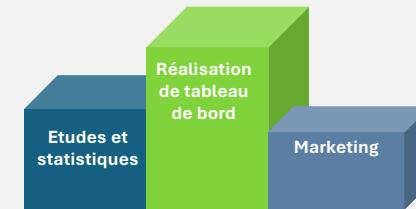
Tendances sur le métier DATA ANALYST



Analyse des offres en CDI:

- **86 emplois proposés** sur la période janvier 2023- décembre 2025
- Une moyenne de **57 jours de publication** par offre
- **52% des offres proposées en Ile-de-France**, 32% en Aquitaine
- Salaire moyen proposé: **35 600€**

TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES



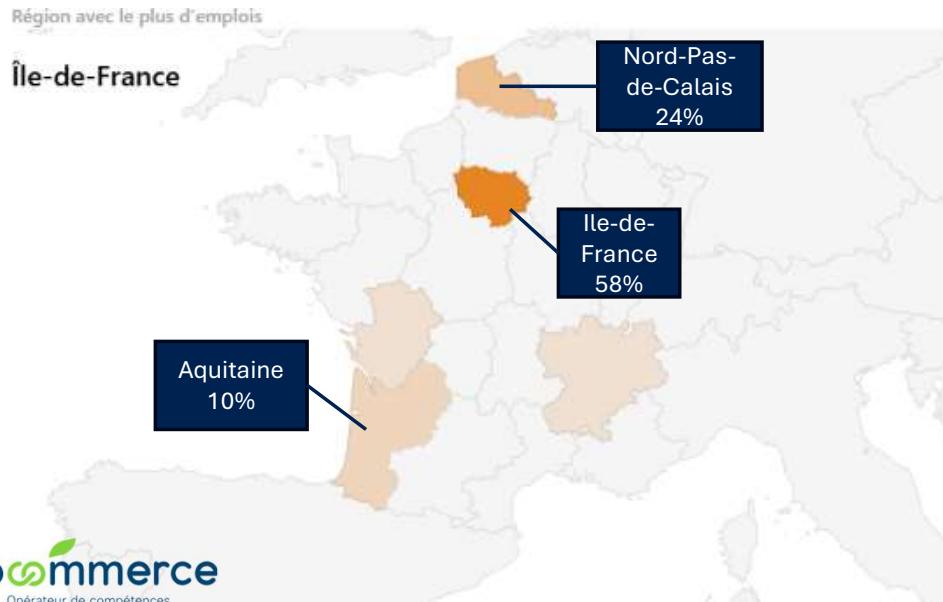
TOP DES COMPÉTENCES/ OUTILS INFORMATIQUES RECHERCHÉS



Dynamiques d'emploi Famille Marketing et expérience client

ALTERNANCE

Tendances sur le métier DATA ANALYST



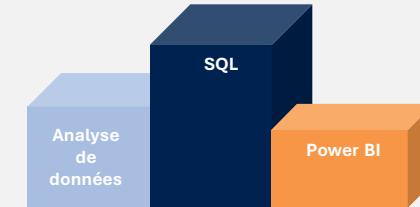
Coup de projecteur sur l'alternance

- **29 contrats d'alternance** proposés sur la période janvier 2023-décembre 2025
- Une moyenne de **45 jours de publication** par offre
- **58% des offres proposées en Ile-de-France**, 24% dans le Nord-Pas-de-Calais et 10% en Aquitaine

TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES



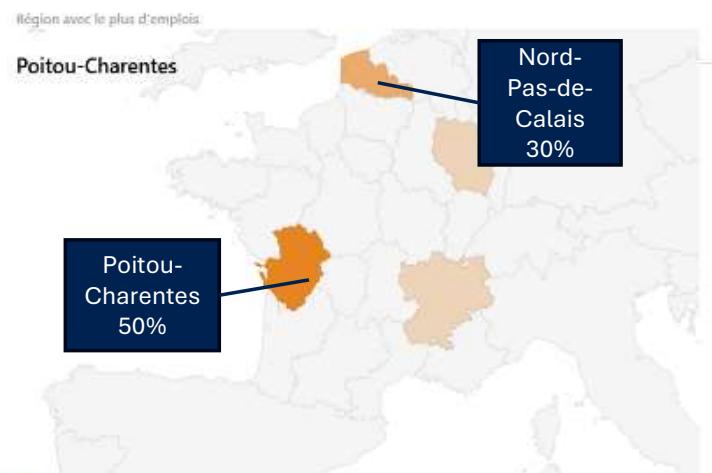
TOP DES COMPÉTENCES/ OUTILS INFORMATIQUES RECHERCHÉS



Dynamiques d'emploi Famille Marketing et expérience client

CDI

Tendances sur le métier WEBDESIGNER



Analyse des offres en CDI:

- **10 emplois proposés** sur la période janvier 2023- décembre 2025
- Une moyenne de **36 jours de publication** par offre
- **50% des offres proposées en Poitou-Charentes**, 30% dans le Nord-Pas-de-Calais
- Salaire moyen proposé: **27 600€**

TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES



TOP DES COMPÉTENCES/ OUTILS INFORMATIQUES RECHERCHÉS

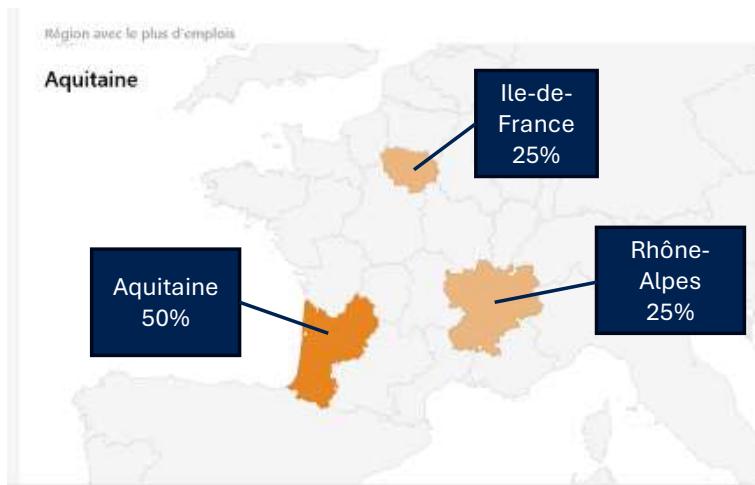


61

Dynamiques d'emploi Famille Marketing et expérience client

CDI

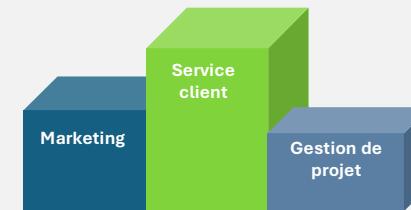
Tendances sur le métier CHEF DE PROJET DIGITAL



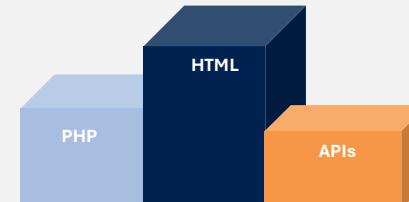
Analyse des offres en CDI:

- 4 emplois proposés sur la période janvier 2023- décembre 2025
- Une moyenne de 30 jours de publication par offre
- 50% des offres proposées en Aquitaine, 25% en Ile-de-France et 25% en Rhône-Alpes
- Salaire moyen proposé: information non communiquée

TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES



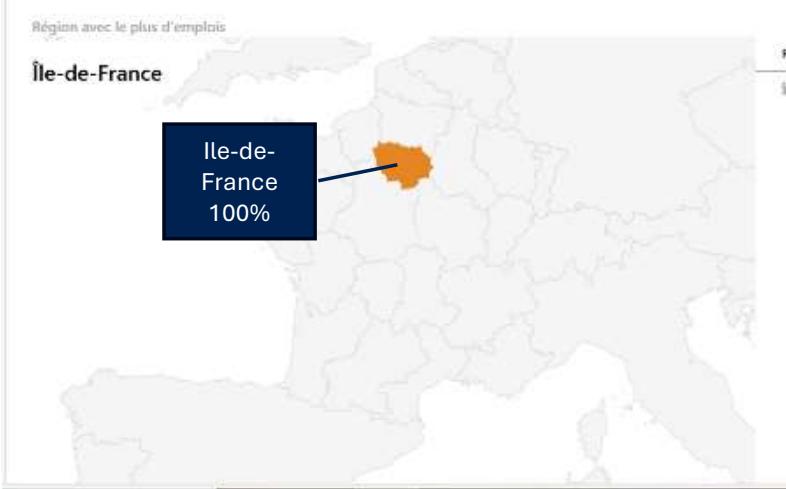
TOP DES COMPÉTENCES/ OUTILS INFORMATIQUES RECHERCHÉS



Dynamiques d'emploi Famille Marketing et expérience client

CDI

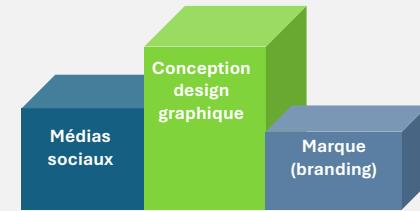
Tendances sur le métier SOCIAL MEDIA MANAGER



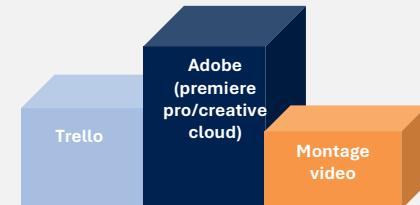
Analyse des offres en CDI:

- **2 emplois proposés** sur la période janvier 2023- décembre 2025
- Une moyenne de **36 jours de publication** par offre
- **100% des offres proposées en Ile-de-France**
- Salaire moyen proposé: information non communiquée

TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES



TOP DES COMPÉTENCES/OUTILS INFORMATIQUES RECHERCHÉS

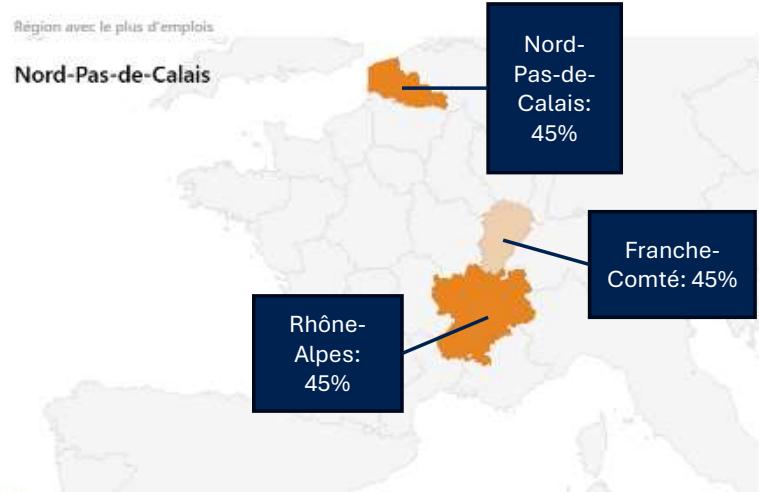


Dynamiques d'emploi

Famille Marketing et expérience client

CDI

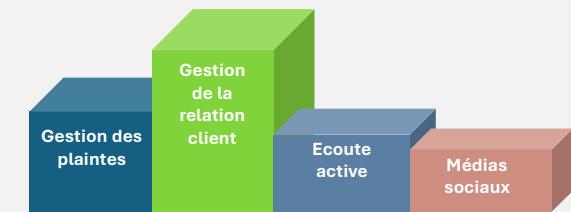
Tendances sur le métier CONSEILLER RELATION CLIENT



Analyse des offres en CDI:

- **9 emplois proposés** sur la période janvier 2023-décembre 2025
- Une moyenne de **49 jours de publication** par offre
- **45% des offres proposées dans le Nord-Pas-de-Calais, 45% en Rhône-Alpes** et 10% en Franche-Comté
- Salaire moyen proposé: **21 481€**

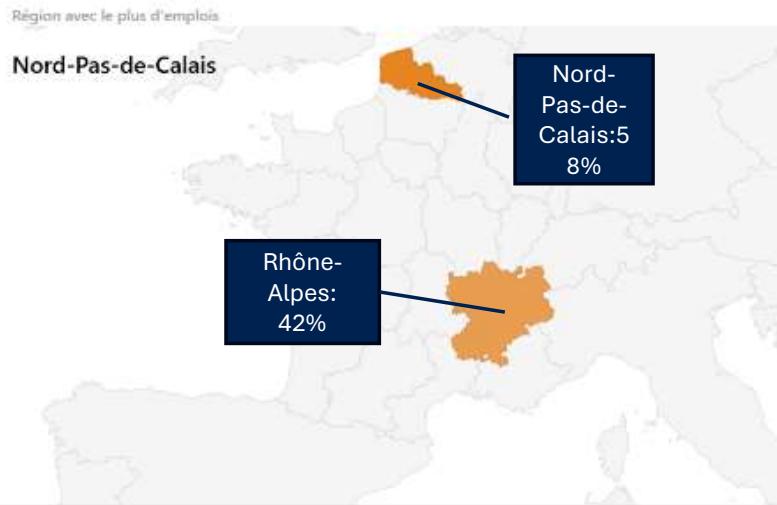
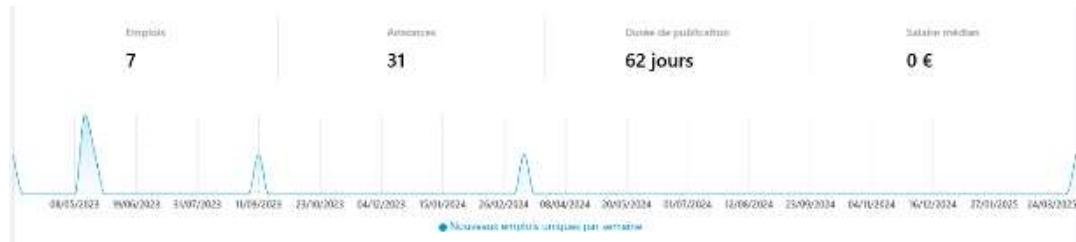
TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES



Dynamiques d'emploi Famille Marketing et expérience client

ALTERNANCE

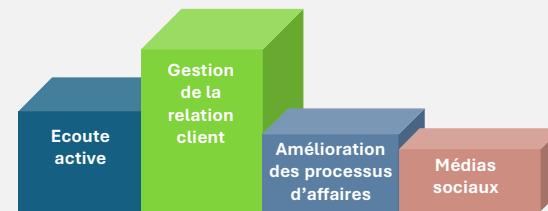
Tendances sur le métier CONSEILLER RELATION CLIENT



Coup de projecteur sur l'alternance

- 7 contrats d'alternance proposés sur la période janvier 2023- décembre 2025
- Une moyenne de 62 jours de publication par offre
- 58% des offres proposées dans le Nord-Pas-de-Calais et 42% en Rhône-Alpes

TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES

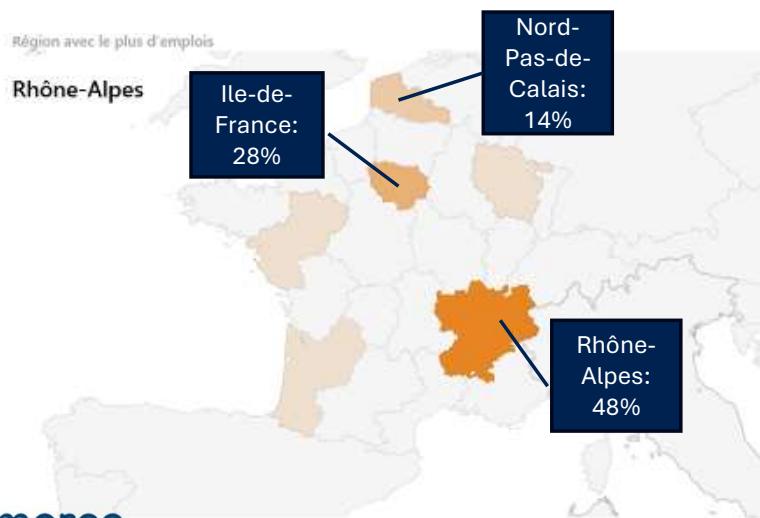


Dynamiques d'emploi

Famille Marketing et expérience client

CDI

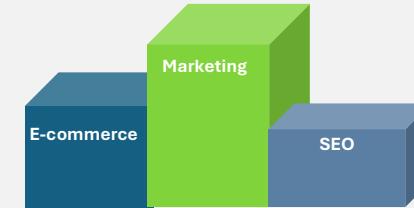
Tendances sur le métier RESPONSABLE MARKETING



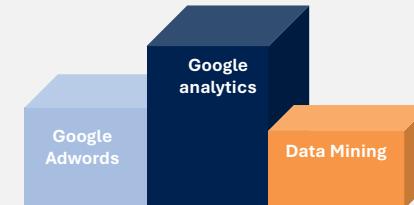
Analyse des offres en CDI:

- **29 emplois proposés** sur la période janvier 2023- décembre 2025
- Une moyenne de **50 jours de publication** par offre
- **48% des offres proposées en Rhône-Alpes**, 28% en Ile-de-France et 14% dans le Nord-Pas-de-Calais
- Salaire moyen proposé: **50 400€**

TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES



TOP DES COMPÉTENCES/ OUTILS INFORMATIQUES RECHERCHÉS

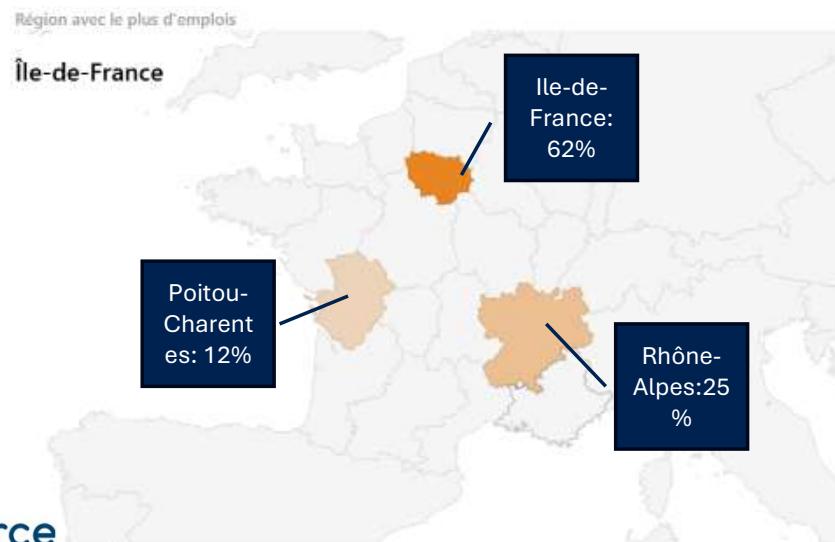


Dynamiques d'emploi

Famille Marketing et expérience client

CDI

Tendances sur le métier RESPONSABLE COMMUNICATION



Analyse des offres en CDI:

- **8 emplois proposés** sur la période janvier 2023- décembre 2025
- Une moyenne de **32 jours de publication** par offre
- **62% des offres proposées en Ile-de-France**, 25% en Rhône-Alpes et 12% dans le Poitou-Charentes
- Salaire moyen proposé: **38 000€**

TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES

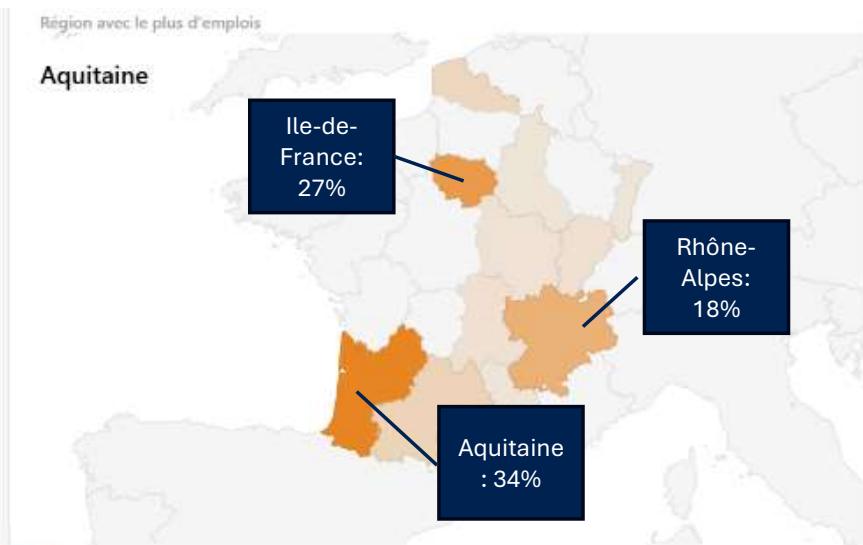


Dynamiques d'emploi

Famille SI/IT

CDI

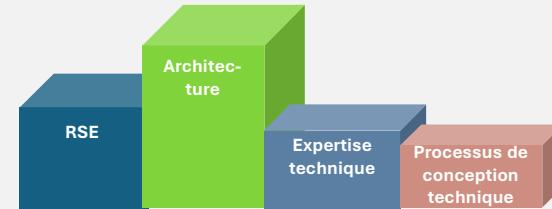
Tendances sur le métier DEVELOPPEUR



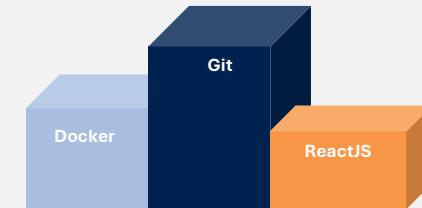
Analyse des offres en CDI:

- **148 emplois proposés** sur la période janvier 2023- décembre 2025
 - Une moyenne de **52 jours de publication** par offre
 - **34% des offres proposées en Aquitaine**, 27% en Ile-de-France et 18% en Rhône-Alpes
 - Salaire moyen proposé: 36600€

TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES

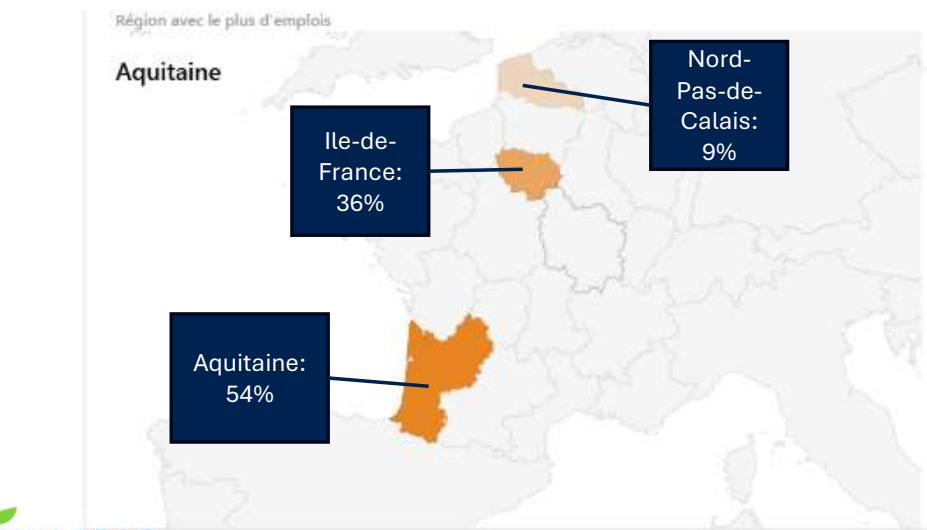


TOP DES COMPÉTENCES/ OUTILS INFORMATIQUES RECHERCHÉS



Dynamiques d'emploi Famille SI/IT

Tendances sur le métier DEVELOPPEUR



ALTERNANCE

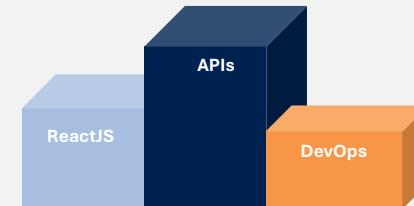
Coup de projecteur sur l'alternance

- 22 contrats d'alternance proposés sur la période janvier 2023- décembre 2025
- Une moyenne de 53 jours de publication par offre
- 54% des offres proposées en Aquitaine, 36% en Ile-de-France et 9% dans le Nord-Pas-de-Calais

TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES



TOP DES COMPÉTENCES/ OUTILS INFORMATIQUES RECHERCHÉS

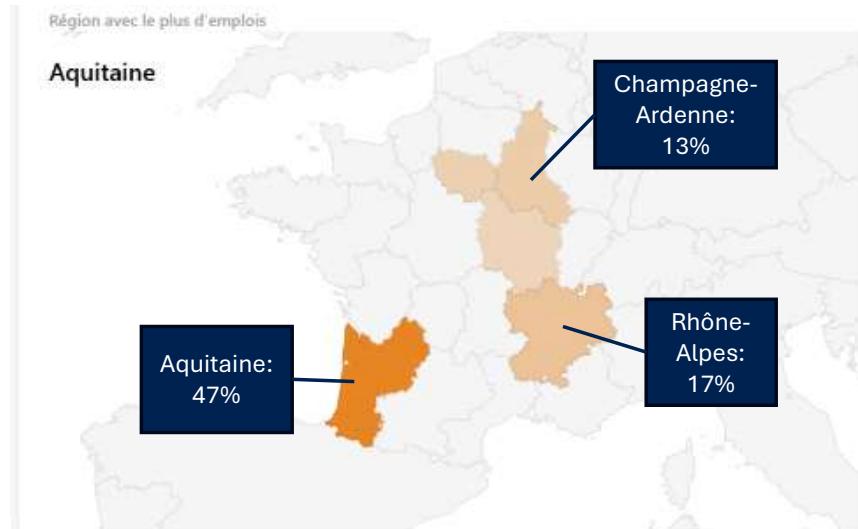


Dynamiques d'emploi

Famille Supply chain et logistique

CDI

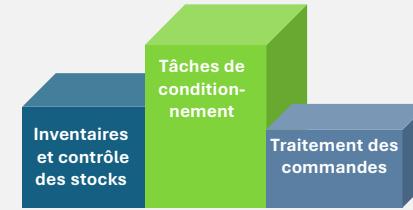
Tendances sur le métier AGENT LOGISTIQUE



Analyse des offres en CDI:

- **46 emplois proposés** sur la période janvier 2023- décembre 2025
- Une moyenne de **41 jours de publication** par offre
- **47% des offres proposées en Aquitaine**, 17% en Rhône-Alpes et 13% en Champagne-Ardenne
- Salaire moyen proposé: **24 232€**

TOP DES COMPÉTENCES OU PRATIQUES CLES RECHERCHÉES





Dynamiques d'emploi

Tensions de recrutement dans le e-commerce

- 📍 Des tensions d'emploi structurelles mais différenciées selon les métiers

Le secteur du e-commerce est confronté à des **tensions croissantes sur le marché de l'emploi**, qui ne touchent pas l'ensemble des métiers de manière homogène. Ces tensions résultent de la **transformation rapide des métiers**, de la montée des exigences en matière de compétences hybrides et de conditions d'exercice parfois exigeantes.

Elles se manifestent principalement sous deux formes :

DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

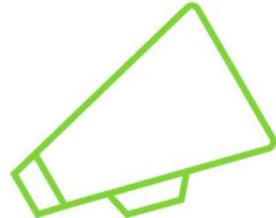
sur les métiers stratégiques
et à forte valeur ajoutée

DIFFICULTÉS DE FIDÉLISATION

sur certains métiers opérationnels
soumis à une forte intensité de travail



Dynamiques d'emploi Tensions de recrutement dans le e-commerce



Des difficultés de recrutement concentrées sur les métiers stratégiques et hybrides

Une forte tension sur les métiers combinant expertise métier, data et digital

Les métiers les plus difficiles à recruter sont ceux qui combinent :

- ✓ une **expertise métier** (commerce, marketing, supply chain, pilotage de la performance),
- ✓ une **maîtrise avancée des outils digitaux et technologiques**,
- ✓ une **capacité à exploiter et interpréter la donnée**,
- ✓ des compétences de **coordination transverse et de pilotage de projets**.

Ces profils sont particulièrement recherchés dans l'e-commerce car ils contribuent directement à la performance globale des entreprises.

Or, l'offre de talents reste insuffisante face à la demande, du fait :

- de la rareté de ces compétences sur le marché,
- de l'évolution rapide des outils et des pratiques,
- d'une concurrence accrue entre entreprises, y compris avec d'autres secteurs du numérique.

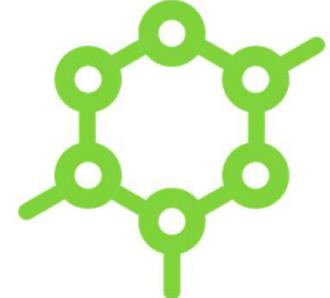
Métiers particulièrement concernés par les tensions de recrutement

- **Métiers de la data et de l'analyse** *Analyste de données, analyste business, architecte de données*
→ Profils rares, très sollicités tous secteurs confondus, compétences techniques élevées et attentes salariales fortes.
- **Métiers du marketing digital et de la performance** *Traffic manager, responsable e-merchandising, chef de produit*
→ Forte demande liée à l'acquisition client, à l'optimisation de la conversion et à la personnalisation des parcours.
Ces métiers sont marqués par une évolution rapide des outils et par un manque de profils immédiatement opérationnels.
- **Métiers du pilotage transverse et des projets digitaux** *Chef de projet digital, chef de projet SI*
→ Profils difficiles à recruter en raison de la nécessité de combiner vision métier, compréhension technique et capacité de coordination entre équipes.
- **Métiers commerciaux et de pilotage stratégique** *Acheteur, responsable développement commercial*
→ Compétences hybrides de plus en plus recherchées (négociation, analyse de données, anticipation de la demande, intégration des enjeux RSE), exposant ces fonctions à des tensions durables.



Dynamiques d'emploi Tensions de recrutement dans le e-commerce

Une complexification générale des métiers qui alimente les tensions



L'essor de l'omnicanalité et la digitalisation des processus rendent l'ensemble des métiers du e-commerce plus complexes et plus exigeants

Les professionnels doivent désormais :

- maîtriser plusieurs outils et canaux,
- comprendre des parcours clients fragmentés,
- intégrer des logiques data-driven dans leurs décisions,
- collaborer avec un nombre croissant d'interlocuteurs internes et externes.

Cette complexification met en évidence un **décalage entre les compétences disponibles et les compétences attendues**, contribuant directement aux tensions de recrutement et de fidélisation observées dans la branche.

Enjeux pour le secteur

Les tensions d'emploi dans le e-commerce ne relèvent pas uniquement d'un manque de candidats, mais d'une **transformation rapide et structurelle des métiers**.

Elles posent des enjeux majeurs pour le secteur en matière :

- d'attractivité des métiers,
- de sécurisation des parcours professionnels,
- d'anticipation des évolutions des emplois existants,
- et d'accompagnement des métiers émergents.



Dynamiques d'emploi Tensions de recrutement dans le e-commerce



Des difficultés de fidélisation plus marquées sur les métiers opérationnels

Des conditions de travail exigeantes générant un fort turn-over

À l'inverse, certains métiers rencontrent moins de difficultés de recrutement que de **fidélisation**, notamment dans :

- la **relation client**,
- la **logistique et l'exploitation**,
- la gestion opérationnelle des flux.

Ces métiers sont souvent caractérisés par :

- une intensité opérationnelle élevée,
- des horaires étendus ou décalés,
- une pression forte sur les délais, la qualité et les volumes,
- des perspectives d'évolution perçues comme limitées.

Métiers particulièrement exposés aux enjeux de fidélisation

Conseiller relation client

→ Turn-over élevé lié à la pression opérationnelle, à l'automatisation croissante du métier et à la complexification des interactions clients.

Agent logistique

→ Conditions de travail physiques, horaires contraignants et forte concurrence entre plateformes logistiques.

Responsable d'exploitation

→ Forte pression sur les résultats (délais, coûts, qualité) et pénurie de managers opérationnels expérimentés.

Gestionnaire de stock

→ Complexité accrue liée à l'omnicanalité, à la volatilité de la demande et aux exigences de fiabilité des stocks.

Dynamiques d'emploi Tensions de recrutement dans le e-commerce

L'enquête adressée aux entreprises de la branche montre que les tensions de recrutement dans le secteur e-commerce se concentrent principalement sur les **profils techniques (31%)** et **marketing (22%)**.

- Cette situation traduit une **demande croissante pour des compétences numériques et analytiques**, liées à la transformation digitale et à l'importance stratégique du marketing digital et de la data.

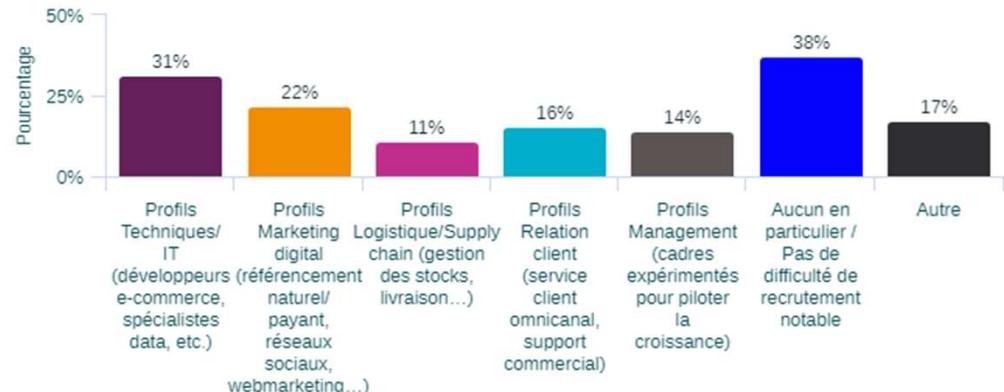
Les métiers de **relation client (16%)** et de **management (14%)** restent également difficiles à pourvoir.

- Pour la relation client, cela reflète la nécessité d'assurer une expérience client fluide et omnicanale dans un environnement fortement concurrentiel.
- Pour le management, la difficulté provient de la combinaison rare de compétences techniques et de leadership adaptées à un contexte e-commerce en rapide évolution.

Les postes en **logistique (11%)** et les autres profils divers (17%) connaissent également des tensions, même si elles sont moins marquées

- soulignant que **l'ensemble des fonctions support doit évoluer pour accompagner la croissance du secteur.**

Quels métiers ou profils sont actuellement les plus difficiles à recruter pour votre entreprise ?
(Plusieurs réponses possibles)



- Le recrutement reste particulièrement tendu pour les **profils techniques et marketing**, ce qui reflète la transformation digitale rapide du secteur e-commerce et la compétition pour les talents spécialisés.
- Les entreprises doivent probablement renforcer leurs stratégies de marque employeur, de formation interne et d'attractivité pour capter ces profils critiques.

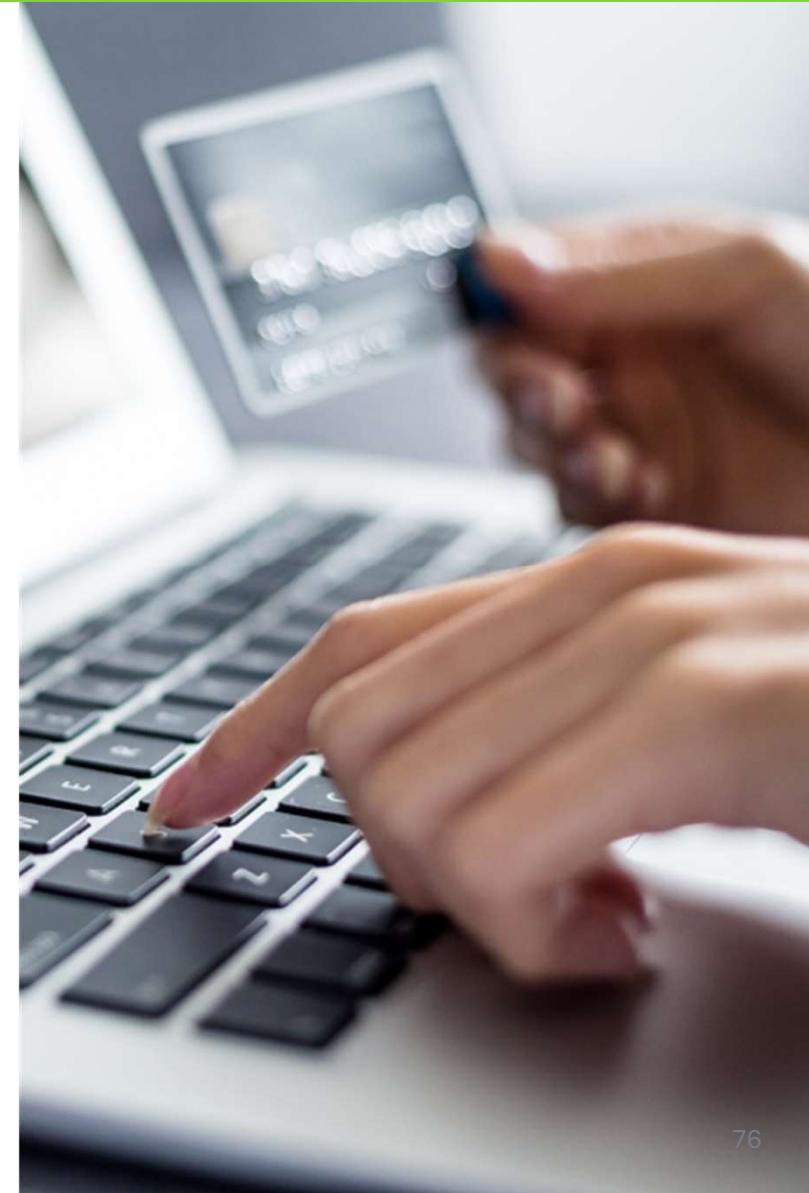
Impacts des transformations sur les métiers du e-commerce

Des facteurs de transformation qui redéfinissent en profondeur les métiers

Un renforcement des interactions entre les métiers

De nouveaux rôles liés à la transformation numérique et écologique

De nouveaux enjeux pour chaque famille métiers





Des facteurs de transformation qui redéfinissent en profondeur les métiers

Le e-commerce et le commerce à distance connaissent une transformation profonde des métiers, portée par :

- la digitalisation des activités,
- la centralité de la donnée et de l'intelligence artificielle,
- l'automatisation des processus,
- l'omnicanalité et l'évolution rapide des attentes clients.

Ces évolutions ne se limitent pas à l'apparition de nouveaux métiers : elles recomposent les rôles existants, leurs missions et leurs interactions.



HYBRIDATION ET POLYVALENCE DES PROFILS

Les métiers, historiquement cloisonnés, évoluent vers des fonctions transversales, capables de combiner expertise opérationnelle, compréhension des outils numériques et capacité analytique. Cette hybridation répond à des cycles courts et à une forte pression concurrentielle.



DONNÉE, IA ET AUTOMATISATION

Les métiers intègrent désormais l'analyse des données, la supervision de systèmes automatisés et la prise de décision assistée. La valeur ajoutée se déplace de l'exécution vers le pilotage, la stratégie et l'optimisation de l'expérience client.



DÉCLIN DES MÉTIERS D'EXÉCUTION ET MONO-CANAL

Les métiers standardisés et répétitifs sont particulièrement impactés (tâches administratives et back-office simple, production de contenus basiques, service client transactionnel, métiers physiques répétitifs en supply chain, soumis à la robotisation). Les profils mono-canal ou peu spécialisés sont vulnérables. À l'inverse, se stabilisent ou se développent les métiers mobilisant jugement humain, expertise analytique, vision stratégique et compréhension des parcours clients.

La transformation repose donc sur trois mouvements : **hybridation des profils, intégration de la donnée et de l'automatisation, recentrage sur la valeur stratégique et client.**



Un renforcement des interactions entre les métiers

Ces évolutions accroissent la coopération entre familles professionnelles :

MÉTIERS TECHNIQUES ↔ FONCTIONS SUPPORT ET OPÉRATIONNELLES :

Les équipes IT, data et IA pilotent l'interconnexion des outils, l'automatisation des flux et la fiabilisation des données, tandis que les fonctions support (logistique, catalogue, service client) contribuent au pilotage de la performance et à l'expérience client.

MÉTIERS SUPPORT ↔ RELATION CLIENT :

Disponibilité des produits, fiabilité des délais, gestion des retours influencent directement la satisfaction client. Les métiers support deviennent plus hybrides, intégrant des dimensions analytiques, relationnelles et technologiques.

RELATION CLIENT ↔ MARKETING ↔ TECHNIQUE :

Les solutions IA (chatbots, assistants conversationnels, personnalisation) renforcent l'interdépendance entre métiers et rendent indispensable le développement d'une culture commune de la donnée et des outils numériques.



De nouveaux rôles liés à la transformation numérique et écologique

L'e-commerce devient un **écosystème de compétences hybrides et transversales**, où l'anticipation des évolutions technologiques, réglementaires et environnementales est un facteur clé de compétitivité.



TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Les métiers évoluent vers des fonctions **plus analytiques, transversales et stratégiques** :

- **Data & IA** : analyse des parcours clients, segmentation, prédiction des ventes, supervision des solutions IA, coordination des équipes métier, data et IT, pilotage par KPI et aide à la décision stratégique.
- **Expérience client et omnicanalité** : conception et harmonisation des parcours sur tous les canaux, pilotage des relations marketplaces, intégration de solutions innovantes, alignement business et technique.
- **Marketing digital** : exploitation des données pour personnalisation et fidélisation, pilotage des campagnes médias via des outils algorithmiques.
- **Technique et intégration** : interconnexion des plateformes et des flux de données, gestion et enrichissement des fiches produits, intégration et fiabilisation des systèmes, veille technologique et tests d'innovation.



TRANSITION ÉCOLOGIQUE

La transition écologique fait émerger des métiers dédiés à la **réduction de l'impact environnemental**, centrés sur :

- **Logistique bas carbone** : optimisation des flux, choix des modes de livraison, réduction des retours.
- **Éco-conception** : sélection de produits responsables, pilotage des emballages et offres durables.
- **Éco-packaging** : innovation sur les matériaux recyclables ou réutilisables.
- **Conformité environnementale** : veille réglementaire, reporting carbone, audits fournisseurs.



De nouveaux enjeux pour chaque famille métiers

Un double enjeu de réactivité et de différenciation, dans un contexte marqué par :

- l'accélération des cycles de conception et de mise sur le marché
- la diversification et la personnalisation croissante des offres
- la pression sur les coûts, les marges et les délais
- l'intégration croissante des attentes clients, des données de vente et des contraintes supply chain dès la phase amont.

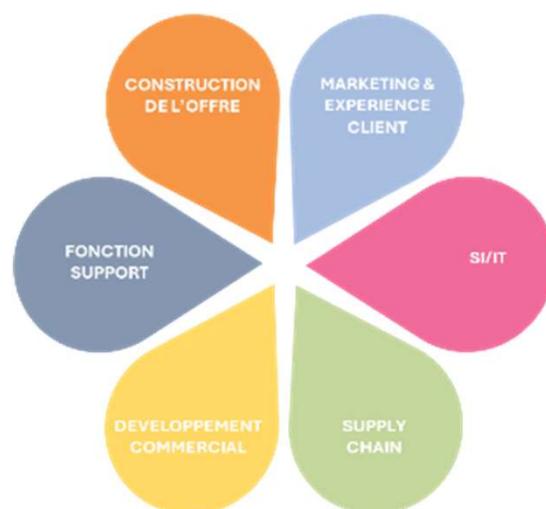
Ces métiers doivent désormais concilier créativité, performance économique et faisabilité opérationnelle, dans des environnements de plus en plus interconnectés.

Des enjeux structurels majeurs :

- la transformation des organisations
- la sécurisation des activités dans un environnement réglementaire complexe
- l'optimisation des coûts et de la performance
- l'agilité des entreprises du e-commerce.

Des évolutions stratégiques dans un contexte de :

- convergence entre commerce physique et digital
- évolution des comportements d'achat
- pression accrue sur la performance commerciale
- nécessité d'offrir une expérience client cohérente sur tous les canaux.



Des enjeux critiques d'efficacité et de performance :

- fiabilité et rapidité des flux
- gestion de volumes variables et imprévisibles
- optimisation des coûts logistiques
- contribution directe à l'expérience client (délais, retours, disponibilité).

Ils deviennent un levier majeur de différenciation et de performance.

Au cœur de la création de valeur dans le e-commerce, avec des enjeux majeurs :

- personnalisation des parcours et des contenus à grande échelle
- optimisation continue des taux de conversion et de la fidélisation
- cohérence des parcours omnicanaux
- gestion de volumes croissants de données clients et d'interactions.

L'enjeu est de concilier performance commerciale, expérience client fluide et cohérence de marque, dans un environnement fortement concurrentiel.

Fonctions stratégiques du e-commerce, avec des enjeux forts :

- fiabilité, sécurité et performance des systèmes
- interconnexion des outils métiers
- capacité à accompagner l'automatisation et l'IA
- soutien à l'agilité et à l'innovation des autres fonctions.

Ils sont au cœur de la transformation des organisations et de la performance globale.

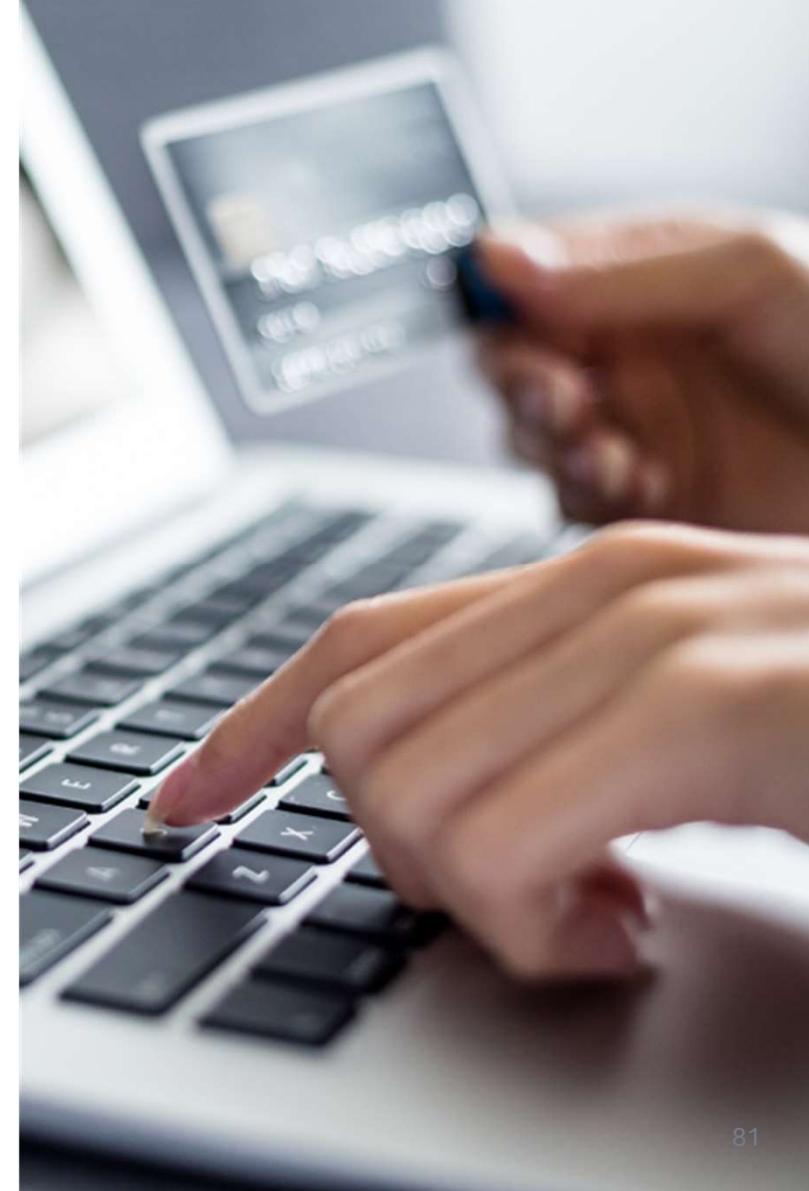
Tendances d'évolution des métiers

Introduction

Cartographie actuelle des métiers

Tendances d'évolution par famille de métiers

Lecture schématique de l'évolution des métiers du e-commerce





Introduction

Les métiers du e-commerce et du commerce à distance évoluent dans un contexte de transformations rapides, marqué par

- la digitalisation
 - la montée en puissance de la donnée et de l'intelligence artificielle
 - l'automatisation des processus
 - l'essor de l'omnicanalité
 - le renforcement des exigences en matière de performance, d'expérience client, de responsabilité environnementale et de cadre réglementaire.
- **Ces évolutions se traduisent moins par une simple apparition de nouveaux métiers que par une recomposition des métiers existants, de leurs missions et de leurs interactions.**

Cette partie propose une lecture prospective de ces transformations, en distinguant, au sein de chaque famille de métiers:

- 📍 **les métiers socles / stabilisés**: métiers indispensables au fonctionnement du secteur, dont le périmètre reste globalement stable, même si les pratiques évoluent
- 📍 **les métiers en transformation**: métiers existants dont les missions, le positionnement ou les interactions évoluent fortement sous l'effet des transformations du e-commerce
- 📍 **les métiers émergents**: métiers encore peu diffusés ou en structuration

afin de mieux appréhender les dynamiques à l'œuvre dans le secteur.

Cartographie actuelle des familles métiers

La branche e-commerce rassemble un **large éventail de métiers**, répartis selon six grandes familles :

La cartographie montre que la performance e-commerce repose sur une **coordination étroite entre des métiers variés**, alliant expertise produit, maîtrise du digital, excellence opérationnelle et vision stratégique.





Tendances d'évolutions par famille de métiers

Famille Construction de l'offre

Cette famille de métiers constitue un **socle stable du e-commerce**, fortement ancré dans l'expertise produit et marché. Les missions restent centrales mais **évoluent vers une intégration accrue de la donnée, de la performance commerciale et des enjeux environnementaux**.

Transformations majeures des métiers

Les métiers de cette famille connaissent une transformation profonde de leurs pratiques :

- intégration renforcée des données de vente, de comportement client et de performance produit dans la conception de l'offre
- rapprochement accru avec les métiers du marketing, de la supply chain et de l'IT
- évolution des processus de développement produit vers des logiques plus itératives, agiles et pilotées par la performance
- prise en compte renforcée des contraintes réglementaires, qualitatives et environnementales dès l'amont

Les métiers passent progressivement

- **D'une logique centrée sur le produit**
- **À une logique orientée parcours client, performance et responsabilité** (éco-conception, traçabilité, conformité).

Les profils évoluent vers des rôles plus analytiques et transversaux, en lien étroit avec le marketing, la data et la Supply chain.

Des spécialisations émergent autour de l'offre responsable et durable.

Tendances d'évolutions par famille de métiers

Famille Construction de l'offre



MÉTIERS SOCLES / STABILISÉS

Métiers indispensables à la conception et à la qualité de l'offre, avec des **évolutions de pratiques**, mais un **périmètre métier globalement stable**

- ✓ **Designer:** les outils graphiques évoluent, mais la mission créative et les compétences clés restent stables
- ✓ **Modéliste:** Métier très technique et spécialisé, peu impacté par le digital ; les outils évoluent mais les fondamentaux restent identiques.
- ✓ **Chargé de qualité:** Rôle structuré autour de normes, process et contrôles déjà bien établis ; la digitalisation soutient le métier sans en modifier le cœur.
- ✓ **Ingénieur R&D:** Métier centré sur l'innovation produit et l'amélioration continue, reposant sur des compétences scientifiques et techniques solides ; le digital et la data viennent principalement outiller la conception, les tests et l'optimisation, sans remettre en cause les fondamentaux du métier.



MÉTIERS EN TRANSFORMATION

Évolution vers des rôles de pilotage transversal, intégrant données de performance, contraintes supply chain et attentes clients.

- ✓ **Chef de produit:** rôle central de coordination entre données marché, attentes clients, contraintes industrielles et performance commerciale
- ✓ **Acheteur:** évolution vers un rôle plus stratégique, intégrant anticipation de la demande, sécurisation des approvisionnements et optimisation globale des flux
- ✓ **Responsable de collection:** pilotage de collections plus courtes, ajustables et alignées sur les performances en temps réel
- ✓ **Responsable de business unit:** renforcement du pilotage global de la performance, à l'interface de l'offre, du marketing et des opérations.



MÉTIERS ÉMERGENTS

Les métiers émergents traduisent un pilotage plus agile et intégré de l'offre, aligné sur la performance commerciale et les attentes clients.

- ✓ **Responsable de l'offre digitale e-commerce:** Pilote le développement et l'évolution de l'offre digitale en lien avec les enjeux business, marketing, techniques et de performance.
- ✓ **Responsable de catégorie pilotée par les données:** Optimise les catégories de produits à partir de l'analyse des données de vente, des comportements clients et des indicateurs de performance.
- ✓ **Responsable performance produit:** Suit et améliore la performance commerciale et économique des produits tout au long de leur cycle de vie
- ✓ **Responsable offre durable / responsable RSE produit:** Intègre les enjeux environnementaux, réglementaires et sociétaux dans la conception, la sélection et le pilotage de l'offre.



Tendances d'évolutions par famille de métiers

Famille Marketing et expérience client

Cette famille est **au cœur des mutations** du secteur.

Historiquement structurée autour de leviers marketing éprouvés, elle évolue fortement sous l'effet de la data, de l'automatisation et de l'omnicanalité.

Transformations majeures des métiers

Les transformations se traduisent par :

- une forte datafication des pratiques marketing,
- l'automatisation croissante des campagnes, du ciblage et de la relation client,
- le décloisonnement entre marketing, relation client, IT et data,
- l'évolution des métiers vers des fonctions de pilotage de parcours, d'orchestration des canaux et d'optimisation continue.
- Une frontière entre marketing, relation client et digital qui devient de plus en plus poreuse
- La valorisation de la conformité réglementaire et des engagements RSE

Les métiers passent :

- **d'une logique de campagnes et d'exécution**
- **À une logique de pilotage continu de la performance, de personnalisation, et d'orchestration des parcours clients**

Les métiers de production de contenus et de relation client de premier niveau sont particulièrement transformés par l'IA générative, tandis que de nouveaux rôles émergent autour de l'expérience omnicanale, du pilotage automatisé et de la donnée client.

Tendances d'évolutions par famille de métiers

Famille Marketing et expérience client



MÉTIERS SOCLES / STABILISÉS

Métiers clés de la production de contenus et de l'image de marque, avec une évolution des formats et des outils, mais un rôle central maintenu.

- **Concepteur-rédacteur:** Le socle rédactionnel reste stable, malgré l'appui croissant des outils d'IA
- **Infographiste:** Métier mature, avec des compétences clairement définies ; les outils se modernisent sans transformer profondément le rôle
- **Webdesigner:** Métier structuré autour de la conception visuelle et ergonomique des interfaces digitales ; les outils et standards (responsive, accessibilité, UX) évoluent, mais le cœur du métier reste stable
- **Social media manager:** Rôle centré sur l'animation des communautés et la gestion de l'image de marque sur les réseaux sociaux ; les plateformes et formats évoluent rapidement, mais les compétences clés en contenu, engagement et veille demeurent.



MÉTIERS EN TRANSFORMATION

Métiers fortement impactés par la data, l'IA, l'automatisation et l'orientation performance / expérience client.

- **Responsable marketing et communication:** évolution vers un rôle de pilotage stratégique des campagnes et de la communication, intégrant données clients, performance et cohérence multicanale.
- **Responsable e-merchandising:** Montée en compétences sur l'exploitation des données de performance, l'utilisation d'outils d'aide à la décision intégrant l'IA, et le pilotage en temps réel des assortiments et des contenus. Evolution vers une logique de prise de décision data-driven et d'arbitrage rapide.
- **Responsable du trafic:** Renforcement des compétences en analyse globale des parcours clients, en pilotage de leviers d'acquisition automatisés et en optimisation continue de la performance.
- **Chef de projet digital:** Évolution des compétences vers la coordination transverse de projets digitaux complexes, l'intégration des enjeux data, outils et expérience client, et le pilotage du changement. Compréhension fonctionnelle des environnements numériques et des capacités renforcées de gestion de projet inter-métiers
- **Conseiller relation client:** transformation du rôle avec l'intégration de l'IA et des outils automatisés, recentrage sur les situations complexes et à forte valeur ajoutée
- **Chargé de ciblage:** exploitation avancée des données clients, utilisation d'IA et d'outils d'automatisation, optimisation de la personnalisation et de la performance marketing.
- **Analyste de données:** rôle élargi de collecte et d'interprétation des données pour éclairer les décisions marketing, commerciales et opérationnelles, en intégrant automatisation et visualisation.
- **Analyste de business:** évolution vers la coordination et l'analyse transverse des performances métiers, reliant données, processus et stratégies pour orienter les décisions opérationnelles et stratégiques.



MÉTIERS ÉMERGENTS

Ces métiers émergents accompagnent la personnalisation, l'automatisation et l'exploitation des données pour optimiser l'expérience client et la performance commerciale.

- **Responsable parcours client:** conçoit, pilote et optimise les parcours clients omnicanaux afin d'améliorer la fluidité, la satisfaction et la fidélisation
- **Responsable CRM et automatisation marketing:** Déploie et pilote les dispositifs de gestion de la relation client et d'automatisation des actions marketing
- **Responsable Marketing de croissance:** Optimise la croissance et la performance commerciale par une approche expérimentale, orientée données et amélioration continue
- **Responsable personnalisation et recommandation:** Définit et pilote les dispositifs de personnalisation des contenus, des offres et des recommandations clients
- **Analyste UX et données:** Analyse les données d'usage et de navigation pour améliorer l'expérience utilisateur et la performance des interfaces digitales



Tendances d'évolutions par famille de métiers

Famille SI/IT/DATA

Les métiers IT et Data deviennent **structurants pour l'ensemble de l'écosystème e-commerce**.

Leur rôle dépasse désormais la simple mise à disposition d'outils pour s'inscrire dans le pilotage de la performance, l'innovation et la transformation des métiers.

Transformations majeures des métiers

Les métiers évoluent :

- d'un rôle de support technique vers un rôle de partenaire stratégique des métiers,
- vers des organisations plus agiles, orientées projets et produits,
- avec une responsabilité accrue dans la qualité et l'exploitation de la donnée,
- vers une plus forte interaction avec les métiers opérationnels et marketing.

Les métiers évoluent :

- **d'un rôle de support technique**
- **Vers un rôle de facilitateur, intégrateur et architecte de solutions complexes.**

Les métiers émergents (architecte modulaire, automatisation, intelligence artificielle appliquée au commerce) illustrent cette montée en puissance et l'hybridation croissante avec les enjeux métiers.

Tendances d'évolutions par famille de métiers

Famille SI/IT/DATA



MÉTIERS SOCLES / STABILISÉS

Métiers nécessaires au maintien et à la continuité des systèmes, avec une montée en complexité technique mais un rôle structurel stable.

- **Assistant support SI:** Missions bien cadrées (support, assistance, maintenance) avec une faible évolution stratégique du rôle
- **Ingénieur:** Métier structurant autour de la conception, du développement et de la maintenance des systèmes ; les technologies évoluent rapidement, mais les fondamentaux d'architecture, de fiabilité et de sécurité restent stables.



MÉTIERS EN TRANSFORMATION

Passage d'un rôle technique à un rôle stratégique et transversal, au service des métiers et de la performance globale.

- **Responsable SI:** pilotage stratégique des systèmes au service de la performance et de l'expérience client.
- **Chef de projet SI:** coordination transverse entre besoins métiers, contraintes techniques et enjeux de délais.
- **Développeur:** évolution du rôle vers des environnements applicatifs complexes et interconnectés, intégrant automatisation, APIs et outils d'IA, avec un renforcement des enjeux de qualité, de sécurité et de performance des solutions
- **Architecte de données:** structuration et fiabilisation des flux de données au service de l'ensemble des métiers.



MÉTIERS ÉMERGENTS

Les métiers émergents reflètent le rôle stratégique des SI dans la donnée, l'IA et l'automatisation au service de la performance et de l'innovation.

- **Ingénieur des données:** Conçoit, développe et maintient les infrastructures de collecte, de traitement et de mise à disposition des données
- **Ingénieur IA et modèles:** Assure le déploiement, la supervision et l'industrialisation des modèles d'intelligence artificielle et de machine learning
- **Responsable de produit IT / numérique:** Priorise et pilote les évolutions des produits et services numériques en lien avec les besoins des métiers
- **Responsable cybersécurité e-commerce:** Garantit la sécurité des systèmes, des données et des transactions dans un environnement e-commerce fortement exposé
- **Responsable gouvernance de la donnée:** Définit et met en œuvre les règles de qualité, de fiabilité, de conformité et d'usage des données au sein de l'organisation.



Tendances d'évolutions par famille de métiers

Famille Supply chain et logistique

La supply chain connaît une **transformation profonde**, sous l'effet de l'automatisation, de la robotisation et des exigences environnementales.

Les transformations portent sur :

- l'automatisation croissante des entrepôts et des flux,
- le pilotage en temps réel des stocks et des opérations,
- l'interconnexion accrue avec les systèmes d'information,
- l'évolution vers des fonctions de pilotage et d'optimisation des processus,
- L'optimisation des flux et processus logistiques dans le respect des normes environnementales et réglementaires

Les métiers évoluent :

- **d'une gestion opérationnelle des flux**
- **Vers un pilotage technico-analytique**, intégrant prévision, supervision des systèmes automatisés et performance environnementale.

Les métiers d'exécution physique à faible valeur ajoutée sont en recul, tandis que les fonctions de pilotage, de maintenance avancée et de logistique bas carbone se développent.

Tendances d'évolutions par famille de métiers

Famille Supply chain et logistique



MÉTIERS SOCLES / STABILISÉS

Métiers indispensables à la continuité et à l'optimisation des opérations, avec une évolution progressive des outils.

- **Technicien de maintenance:** Compétences techniques spécifiques et durables, avec une évolution progressive plutôt que disruptive
- **Ingénieur méthodes et outils:** Métier structuré autour de l'optimisation des process et de l'efficacité opérationnelle ; les outils évoluent, mais les compétences fondamentales en analyse, planification et amélioration continue restent stables



MÉTIERS EN TRANSFORMATION

Automatisation, pilotage en temps réel et contribution directe à l'expérience client transforment en profondeur ces métiers.

- **Responsable d'exploitation:** pilotage global de la performance logistique et de la qualité de service
- **Gestionnaire de stock:** gestion dynamique des stocks, en lien étroit avec la donnée et les prévisions
- **Agent logistique:** évolution des tâches avec l'automatisation et la robotisation



MÉTIERS ÉMERGENTS

Ces métiers émergents renforcent la performance et l'expérience client via l'automatisation, le pilotage en temps réel et l'optimisation des flux omnicanaux.

- **Analyste des données supply chain:** Analyse les données logistiques afin d'optimiser les flux, les stocks, les délais et la performance globale de la supply chain
- **Responsable pilotage et performance logistique:** Suit les indicateurs clés de performance logistique et pilote les actions d'amélioration continue
- **Responsable gestion des retours:** Structure et optimise les processus de gestion des retours, en lien avec la satisfaction client et la performance économique
- **Coordinateur flux omnicanaux:** Assure la cohérence et l'optimisation des flux entre les différents canaux de vente et de distribution.



Tendances d'évolutions par famille de métiers

Famille Fonctions support

Les fonctions support restent des **métiers socles**, mais voient leur rôle évoluer vers davantage d'exigence réglementaire, de transversalité et d'accompagnement des transformations.

Les métiers supports évoluent :

- vers des fonctions plus transversales et orientées performance
- avec une automatisation accrue des tâches de gestion
- une contribution renforcée à la prise de décision stratégique
- une implication croissante dans les projets de transformation.

Les métiers évoluent :

- **d'un rôle de gestion et de conformité**
- **À un rôle d'appui stratégique**, notamment sur la gestion des compétences, la conformité réglementaire, la performance globale et la responsabilité sociale et environnementale.

Les enjeux liés à la donnée, à la conformité numérique et environnementale renforcent leur position dans les organisations.

Tendances d'évolutions par famille de métiers

Famille Fonctions support



MÉTIERS SOCLES / STABILISÉS

Métiers réglementaires et structurants, avec une automatisation accrue mais un socle métier stable.

- **Gestionnaire de paie:** Fonction fortement réglementée, avec des processus stabilisés ; la digitalisation améliore l'efficacité mais pas la nature du métier
- **Comptable**
- **Juriste:** Compétences juridiques fondamentales stables ; adaptation continue mais non transformative



MÉTIERS EN TRANSFORMATION

Évolution vers des rôles d'accompagnement de la transformation, de pilotage et de contribution à la performance globale.

- **Responsable RH:** accompagnement stratégique et transversal des transformations, veille sur évolution métiers et compétences, adaptation continue des parcours, contribution à la performance globale
- **Contrôle de gestion:** pilotage de la performance en temps réel, en lien avec les données opérationnelles
- **Responsable de département:** coordination transverse et pilotage global



MÉTIERS ÉMERGENTS

Ces métiers émergents accompagnent la transformation et la performance de l'organisation via l'analyse, la transversalité et le pilotage stratégique.

- **Analyste des données RH :** Analyse les données RH afin d'éclairer les décisions en matière d'organisation, de performance et de gestion des ressources humaines
- **Responsable transformation RH / organisationnelle:** Pilote les projets de transformation des organisations et des pratiques RH en lien avec les évolutions du secteur
- **Partenaire opérationnel finance et performance:** Accompagne les directions opérationnelles dans le pilotage de la performance économique et financière
- **Responsable conformité et gouvernance des données:** Assure la conformité réglementaire et la sécurisation des usages de la donnée au sein de l'entreprise.



Tendances d'évolutions par famille de métiers

Famille Développement commercial

Les métiers commerciaux évoluent dans un contexte de parcours d'achat omnicanaux et de clients mieux informés.

Les transformations se traduisent par :

- une intégration croissante des outils digitaux dans la relation commerciale,
- une évolution du rôle des points de vente vers des espaces d'expérience et de services,
- une responsabilisation accrue des métiers sur la performance globale et la satisfaction client.

Les métiers passent :

- **d'une logique de vente centrée sur le canal**
- **À une logique de conseil, d'accompagnement et de coordination des parcours** entre canaux physiques, digitaux et marketplaces.

Les compétences relationnelles demeurent centrales, mais s'enrichissent d'une compréhension accrue des outils numériques et de la donnée client

Tendances d'évolutions par famille de métiers

Famille Développement commercial



MÉTIERS SOCLES / STABILISÉS

Métier clé de la stratégie commerciale, dont le périmètre reste stable mais enrichi par les outils digitaux.

- **Responsable développement commercial:** Les outils digitaux complètent la fonction, mais la logique de développement commercial reste stable



MÉTIERS EN TRANSFORMATION

L'omnicanalité transforme la nature des missions et des responsabilités : elle enrichit les rôles historiques et développe des compétences orientées data, coordination multi-canal et personnalisation de l'expérience client

- **Directeur de magasin:** Pilotage de la performance globale, culture data, management transverse, expérience client.
- **Responsable de magasin:** Analyse d'indicateurs omnicanaux, coordination magasin-digital, gestion de parcours client, accompagnement des équipes.
- **Conseiller commercial:** Maîtrise des outils numériques, posture de conseil, lecture des données client, relation personnalisée.



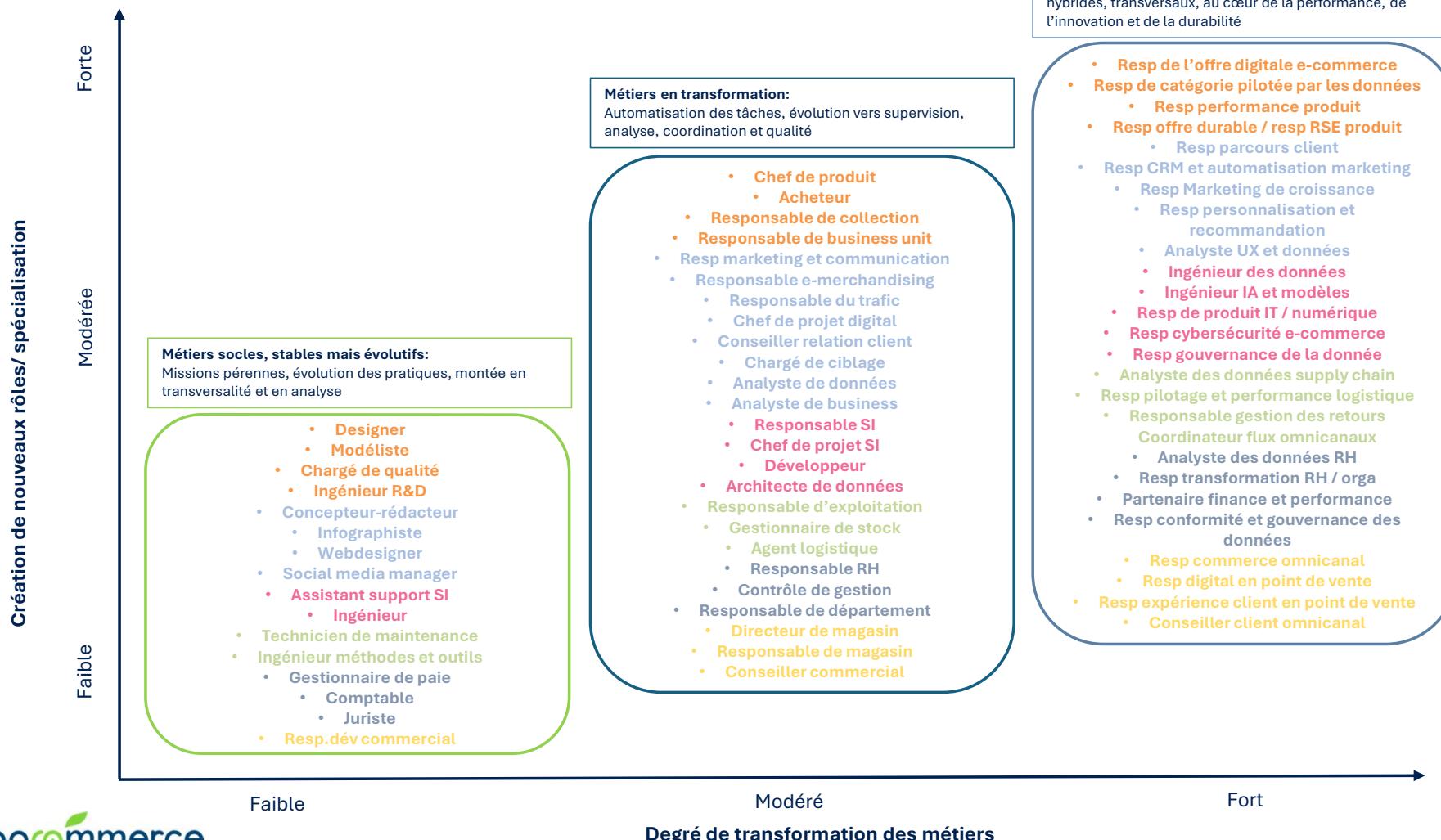
MÉTIERS ÉMERGENTS

Les métiers émergents traduisent l'évolution vers un commerce omnicanal cohérent et une expérience client enrichie.

- **Responsable commerce omnicanal:** Définit et pilote la stratégie commerciale en assurant la cohérence entre canaux physiques et digitaux
- **Responsable digital en point de vente:** Déploie les outils et dispositifs digitaux en point de vente pour enrichir l'expérience client et la performance commerciale
- **Responsable expérience client en point de vente:** Conçoit et améliore l'expérience client dans les espaces physiques, en lien avec les parcours omnicanaux
- **Conseiller client omnicanal:** Accompagne les clients sur l'ensemble des canaux, en proposant une relation personnalisée et cohérente.



Lecture schématique de l'évolution des métiers du e-commerce





Conclusion

Des évolutions métiers qui appellent une lecture renouvelée des compétences

- Les mutations observées montrent que les évolutions du e-commerce ne se traduisent pas uniquement par une création ou une disparition de métiers, mais par une reconfiguration profonde des compétences mobilisées au sein des rôles existants.
- La frontière entre métiers socles, métiers en transformation et métiers émergents devient plus poreuse, et les trajectoires professionnelles s'inscrivent de plus en plus dans des logiques d'hybridation et de montée en compétences continue.

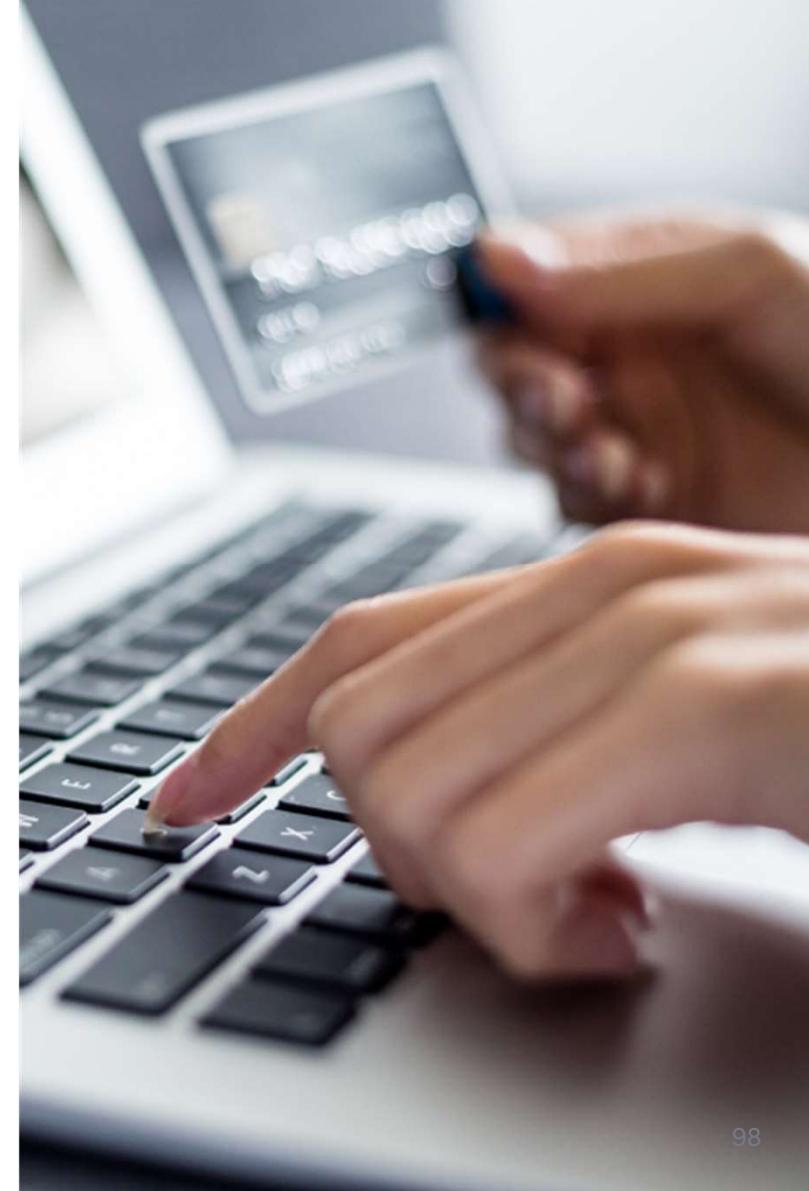
Ces constats constituent le point d'entrée de la partie suivante de l'étude, consacrée à l'analyse des compétences clés à développer pour accompagner ces évolutions, à la fois sur le plan technique, transversal et managérial.

Scénarios d'évolution des métiers à 3-5 ans

Scénario tendanciel: continuité des évolutions actuelles

Scénario accéléré: arrivée plus rapide des transformations

Scénario disruptif: rupture technologique ou réglementaire majeure





Scénario tendanciel: continuité des évolutions actuelles

Dans une logique de continuité des évolutions actuelles, l'e-commerce poursuivrait une **transformation progressive, portée par l'intelligence artificielle, la data et l'automatisation**.

Ces évolutions ne conduiraient pas à la disparition des métiers, mais à leur **transformation** : les tâches simples seraient de plus en plus automatisées, tandis que les fonctions évoluerait vers davantage de pilotage, d'analyse, de supervision et de création de valeur.

- **Les compétences liées à l'exploitation avancée de la data et à l'utilisation des outils d'IA deviendraient transversales et constituerait un socle commun à l'ensemble des familles de métiers.**
Les entreprises capitaliseraient sur l'adoption graduelle des outils numériques et des solutions d'IA générative et analytique pour optimiser l'expérience client, renforcer la personnalisation et améliorer la performance opérationnelle, tout en intégrant les enjeux de conformité, de qualité et d'éthique.
Cette dynamique reposera sur un investissement continu dans la montée en compétences des équipes et sur l'évolution régulière de la stack e-commerce afin de maintenir la compétitivité.
- Parallèlement, **l'automatisation ciblée des processus clés** – relation client, gestion des commandes, prévisions ou pricing – permettrait d'accroître l'efficacité opérationnelle et d'absorber les variations d'activité, notamment via une robotisation logistique maîtrisée.
Cette évolution s'inscrirait dans **un cadre réglementaire de plus en plus structurant**, tant sur les enjeux environnementaux que sur la gouvernance des données et la cybersécurité.
- Enfin, l'e-commerce devrait **s'adapter à des comportements clients en évolution mesurée**, marqués par des attentes accrues en matière de personnalisation responsable, de fluidité omnicanale, de durabilité et de qualité de service. Dans ce contexte, la fidélisation reposera sur la capacité à proposer une expérience cohérente, fluide et différenciante, combinant efficacement digital et humain.



Scénario accéléré: arrivée plus rapide des transformations

Dans le cas d'arrivée plus rapide des transformations, le e-commerce connaîtrait une phase d'accélération marquée, portée par **l'adoption massive de l'IA générative et des agents autonomes**. Ces technologies deviendraient un pilier central des modèles opérationnels et de l'expérience client, en prenant en charge en temps réel une part croissante des interactions, de la production de contenus et des tâches répétitives.

- Les catalogues produits seraient largement automatisés et personnalisés, tandis que l'hyper-personnalisation des parcours d'achat s'imposerait comme un standard. Les équipes humaines se recentreraient sur le pilotage des dispositifs, la supervision des modèles et la gestion des situations complexes ou sensibles.
- Cette dynamique s'accompagnerait d'un **déploiement accéléré de la robotisation et de la logistique automatisée**. Sous la pression des délais et des coûts, les entrepôts évolueraient vers des environnements fortement technologiques, combinant robots autonomes, systèmes prédictifs et infrastructures intelligentes pour optimiser les stocks, les flux, les retours et le transport. Les métiers logistiques se transformeraient rapidement vers des fonctions de supervision, de maintenance légère et de pilotage de la performance, dans des écosystèmes de plus en plus automatisés.
- Parallèlement, **le cadre réglementaire environnemental, social et digital se renforcerait fortement**, imposant des transformations structurelles aux acteurs du e-commerce. Les obligations de transparence et de reporting extra-financier, la réduction de l'empreinte carbone et la conformité aux réglementations sur l'IA et les données deviendraient des enjeux stratégiques. La capacité à intégrer la durabilité et la gouvernance des algorithmes dans les modèles opérationnels constituerait un facteur clé de compétitivité et de confiance.
- Enfin, **les parcours clients évolueraient rapidement vers des expériences omnicanales, conversationnelles et immersives**. Les frontières entre e-commerce, commerce physique et plateformes sociales s'estomperaient, faisant du social commerce et des dispositifs interactifs des canaux de vente majeurs. Face à des attentes accrues en matière de rapidité, de cohérence, de personnalisation et de transparence, les entreprises devraient investir massivement dans des architectures omnicanales robustes et intégrées pour rester attractives et différenciantes.



Scénario disruptif: rupture technologique ou réglementaire majeure

Dans un scénario de rupture, l'**IA générative pourrait devenir un standard incontournable du e-commerce**, rendue obligatoire par les exigences du marché ou par de nouveaux cadres réglementaires.

- **Elle serait alors intégrée à l'ensemble des canaux** pour automatiser la personnalisation, les interactions clients, la production de contenus et les fonctions de pilotage opérationnel.
Cette généralisation permettrait des gains significatifs de productivité et de réactivité, tout en posant des enjeux critiques en matière d'éthique, de transparence et de gouvernance des données.
- Les parcours d'achat pourraient également basculer vers des **expériences largement immersives et conversationnelles**. La généralisation de la réalité augmentée, du commerce vocal et des interfaces multimodales transformerait les usages, en faisant disparaître progressivement les formats de vente traditionnels au profit d'expériences phygitales plus interactives, susceptibles d'améliorer la conversion et de réduire les retours.
- Parallèlement, un **durcissement marqué des réglementations environnementales, sociales et digitales** pourrait imposer de fortes contraintes de conformité, notamment sur la traçabilité des produits, la protection des données et l'affichage de l'empreinte carbone. Si ces exigences entraînaient une hausse des coûts, elles favoriseraient les acteurs capables d'opérer des modèles durables, transparents et faiblement carbonés.
- Enfin, la logistique pourrait connaître une **transformation accélérée avec l'émergence de systèmes largement autonomes**, combinant entrepôts automatisés, robots et solutions de livraison innovantes. Ces évolutions permettraient une réduction drastique des délais et des coûts opérationnels, tout en renforçant la dépendance des acteurs aux infrastructures technologiques et à la cybersécurité.



5. Compétences clés de demain : transformations, émergences et tensions

- ✓ Les pôles de compétences en évolution
- ✓ Les gaps de compétences entre l'existant et les besoins
- ✓ Les compétences émergentes par famille métiers

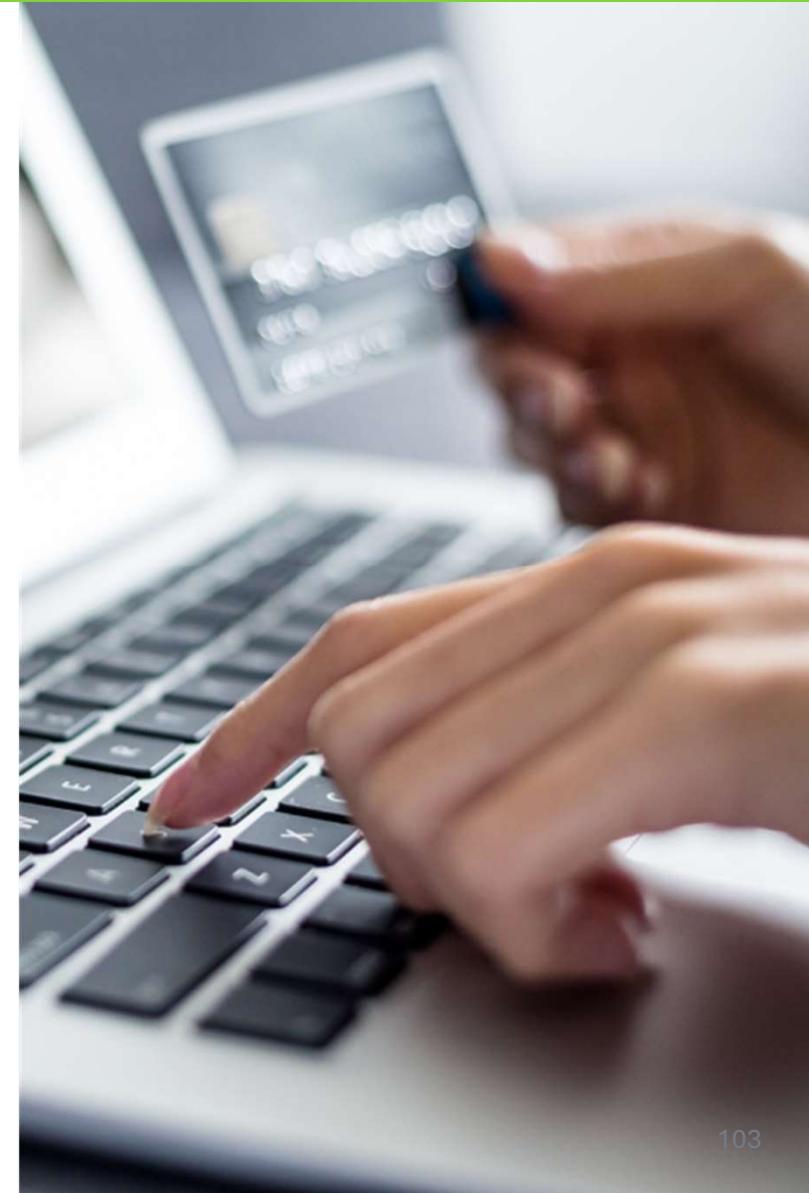
Les pôles de compétences en évolution

Introduction

Maîtriser les technologies et la donnée

Piloter la performance et l'innovation dans la complexité

Développer l'agilité, la transversalité et la responsabilité



Introduction

Le e-commerce et le commerce à distance se transforment à un rythme accéléré, sous l'effet de la digitalisation, de l'intelligence artificielle, de l'automatisation des processus, de la complexification des chaînes logistiques et de l'évolution des attentes des consommateurs.

Ces transformations ne concernent pas seulement les outils ou les technologies : elles modifient en profondeur les métiers et les compétences attendues des professionnels.

Dans ce contexte, la performance et l'innovation ne reposent plus uniquement sur l'expertise technique ou commerciale d'un métier isolé, mais sur la capacité à combiner maîtrise numérique, compréhension des données, pilotage de la performance et compétences humaines transverses. Les professionnels doivent à la fois s'adapter à des environnements technologiques complexes, naviguer dans des organisations pluridimensionnelles et intégrer des enjeux sociétaux et environnementaux dans leurs pratiques.

Cette partie identifie les compétences émergentes à travers trois pôles :

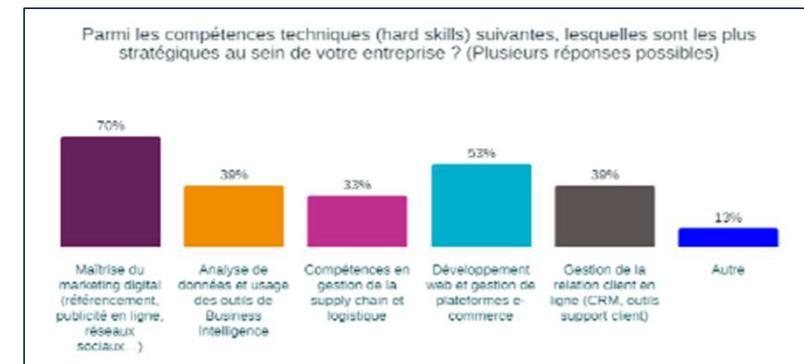
1. Maîtriser les technologies et la donnée pour construire un socle numérique robuste et exploitable
2. Piloter la performance et l'innovation dans la complexité pour transformer les données et les environnements complexes en leviers stratégiques
3. Développer l'agilité, la transversalité et la responsabilité, afin de coopérer efficacement, de s'adapter rapidement et d'inscrire l'activité dans une démarche durable et responsable.

L'objectif est de fournir une vision prospective claire des compétences indispensables pour accompagner la transformation du secteur et préparer les professionnels à relever les défis du commerce de demain.

1-Maîtriser les technologies et la donnée

La transformation du secteur repose sur une **maîtrise approfondie des outils numériques et de la donnée**, qui constitue le socle de toutes les activités e-commerce. Les professionnels doivent non seulement savoir utiliser les plateformes et outils, mais également comprendre leur fonctionnement, leur interconnexion et leur potentiel stratégique.

- **Compétences numériques opérationnelles** : connaissance des plateformes de commerce en ligne et des places de marché, prise en main des interfaces back-office, gestion des catalogues produits et des parcours clients. Maîtrise des outils de productivité et de gestion :
 - CRM (Customer Relationship Management) pour la gestion de la relation client,
 - PIM (Product Information Management) pour la centralisation et l'enrichissement des informations produits,
 - ERP (Enterprise Resource Planning, ou progiciel de gestion intégré) pour la coordination des flux opérationnels.
- **Culture data orientée usages** : lecture, interprétation et exploitation des indicateurs clés du e-commerce (taux de conversion, acquisition, panier moyen, taux de retour, performance des campagnes). Capacité à transformer les données en décisions opérationnelles et stratégiques, en collaborant avec les experts de la donnée et en intégrant les résultats dans les outils du quotidien.
- **Marketing digital et expérience utilisateur** : maîtrise des outils de référencement naturel et payant (SEO et SEA), marketing automatisé, commerce sur les réseaux sociaux, conception et optimisation de parcours omnicanaux, intégration des standards d'accessibilité et de l'expérience utilisateur (UX/UI).
- **Usage de l'intelligence artificielle** : exploitation d'outils intelligents pour générer du contenu, personnaliser les recommandations, automatiser certaines tâches back-office et optimiser les interfaces digitales. Les professionnels doivent être capables d'intégrer ces technologies dans leurs pratiques sans perdre le contrôle opérationnel.



L'enquête menée auprès des entreprises de la branche montre une **priorisation nette** des compétences directement associées à la **génération de chiffre d'affaires et à la visibilité en ligne**:

- 70 % – Maîtrise du marketing digital
- 53 % – Développement web et gestion de plateformes e-commerce

2-Piloter la performance et l'innovation dans la complexité

Le e-commerce moderne est un **écosystème complexe et interconnecté**. Les décisions dans un domaine peuvent avoir des effets en cascade sur les autres maillons de la chaîne. Les professionnels doivent développer des compétences pour analyser, anticiper et transformer cette complexité en performance et innovation.

- **Pilotage stratégique et opérationnel** : coordination de projets transverses impliquant marketing, technologie, logistique et service client. Suivi et interprétation des KPI (Key Performance Indicators, indicateurs clés de performance) avancés : valeur vie client, coût par acquisition, taux de réachat, analyses par cohortes. Capacité à piloter l'intégration omnicanale des ventes (boutiques en ligne, points de vente physiques, marketplaces et réseaux sociaux).
- **Analyse, résolution de problèmes et pensée critique** : interprétation des données, détection des anomalies, évaluation des différents scénarios, combinaison de l'expertise opérationnelle, de l'analyse et de la créativité. Cette approche permet d'anticiper les incidents, d'optimiser les processus et de transformer les difficultés en leviers stratégiques.
- **Gestion de la complexité et interconnexions** : compréhension des flux d'information et des interactions entre systèmes, fiabilisation des données, gestion simultanée de plusieurs projets, anticipation des effets en cascade, capacité à prioriser et structurer les informations pour guider les décisions.
- **Compétences en innovation produit et service** : maîtrise des méthodes d'innovation (design thinking, méthodes agiles, démarche lean startup), expérimentation continue (tests A/B, prototypage rapide) et veille technologique et commerciale pour identifier les tendances émergentes et les besoins des consommateurs.

3- Développer l'agilité, la transversalité et la responsabilité

Dans un environnement marqué par la **rapidité des cycles opérationnels, la diversité des plateformes et l'évolution constante des outils**, l'agilité, la coopération et la responsabilité deviennent des compétences centrales.

- **Adaptabilité et apprentissage continu** : appropriation rapide des nouveaux outils et solutions, notamment l'IA générative et les plateformes no-code/low-code. Capacité à évoluer avec des outils et processus en mutation constante.
- **Agilité organisationnelle et opérationnelle** : réactivité face aux cycles courts, ajustement des priorités, intégration des retours immédiats, travail dans des structures flexibles, adoption des méthodes de gestion de projets agiles et des modes de collaboration hybrides.
- **Coopération et transversalité** : travail efficace au sein d'équipes pluridisciplinaires, médiation entre métiers techniques et opérationnels, coordination et partage clair de l'information. Capacité à réduire les silos et à soutenir des modes de travail collaboratifs et agiles.
- **Compétences humaines et relation client** : accompagnement des utilisateurs dans leurs parcours digitaux, utilisation d'assistants intelligents, gestion empathique des situations sensibles et maintien d'une expérience client de qualité malgré l'automatisation des processus.
- **Responsabilité sociétale et conformité** : maîtrise du RGPD et de la protection des données personnelles, sécurité des transactions et cybersécurité, intégration des exigences environnementales et RSE dans les pratiques opérationnelles, éco-conception des produits et emballages, logistique verte, achats responsables, conception inclusive, sens éthique et transparence dans les interactions avec les consommateurs.

Parmi les compétences comportementales (soft skills) suivantes, lesquelles sont les plus stratégiques dans votre entreprise ? (Plusieurs réponses possibles)



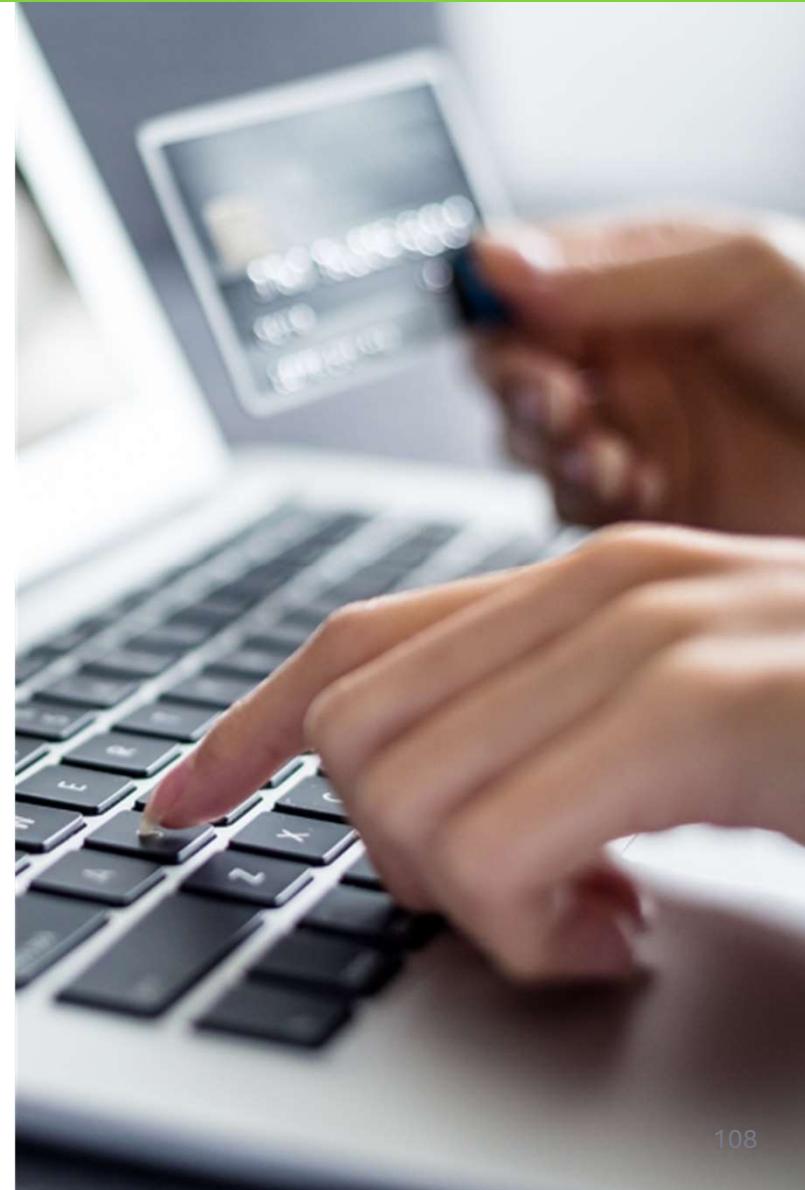
Les réponses à l'enquête montrent une priorisation claire des soft skills, révélant les **enjeux majeurs pour les entreprises e-commerce**:

- **Adaptabilité rapide et flexibilité face aux changements** : compétence la plus stratégique car elle permet de s'ajuster rapidement à un marché dynamique et aux évolutions technologiques
- **Capacité d'apprentissage et de montée en compétences en continu**: la formation continue et l'acquisition rapide de nouvelles compétences sont essentielles dans un secteur en mutation rapide
- **Autonomie et prise d'initiative**: profils recherchés doivent être proactifs, capables de résoudre des problèmes et de proposer des solutions dans des environnements complexes.

Les gaps de compétences entre l'existant et les besoins

L'analyse des capacités actuelles des organisations e-commerce révèle un contraste marqué : si certaines compétences fondamentales sont solidement établies, de nombreuses compétences critiques pour l'avenir restent insuffisamment développées.

Cette situation constitue à la fois un socle de performance et un levier majeur de transformation pour les métiers de demain. Comprendre ces écarts est essentiel pour anticiper les besoins en formation, accompagner les transformations et sécuriser la compétitivité du secteur.





Des compétences socles solides, leviers de performance et de transformation

Le secteur s'appuie sur un ensemble de compétences socles robustes. Ces compétences constituent un avantage concurrentiel durable et un point d'appui structurant pour accompagner les transformations à venir.

📍 **Une connaissance approfondie des produits, des marchés et des spécificités sectorielles:**

- Cette connaissance technique permet d'adapter l'offre à la demande et d'être toujours au plus près des attentes des clients et des marchés.
- Cette expertise métier restera centrale, tout en devant s'enrichir par une exploitation plus avancée des données afin de renforcer la personnalisation et l'anticipation de la demande.

📍 **Une maîtrise éprouvée des opérations quotidiennes**, couvrant la gestion des catalogues, des commandes, du service après-vente et de la logistique de base.

- Ces compétences garantissent la continuité des activités et la qualité de service, et constituent un socle indispensable pour évoluer vers des modèles plus intégrés, automatisés et orientés performance globale.

📍 **La maîtrise des pratiques marketing** constitue un atout structurant pour le secteur. Elle combine l'expérience terrain, la compréhension des comportements d'achat, la maîtrise des leviers commerciaux éprouvés... Mobilisés dans l'action, ces éléments constituent un socle de compétences opérationnel et durable.

- Cette base solide est appelée à évoluer vers des pratiques davantage orientées données, expérimentation et pilotage fin de la performance.

📍 **Enfin, l'expertise commerciale et la maîtrise de la relation client** constituent un levier clé dans des parcours d'achat de plus en plus omnicanaux. Cette expertise se traduit par la capacité à garantir la satisfaction et la fidélisation des clients, à combiner outils numériques et pratiques relationnelles pour maintenir une relation personnalisée et humaine, et à utiliser les indicateurs pour ajuster les actions commerciales et optimiser l'expérience client à distance.

- Mobilisées dans l'action, ces dimensions forment un socle opérationnel solide, structurant et durable pour accompagner les transformations du secteur.

Dans leur ensemble, ces compétences socles offrent un terrain favorable à la transformation du secteur, à condition d'être consolidées et complétées par de nouvelles compétences qui feront la force du e-commerce de demain.



Des domaines de compétences inégalement maîtrisés

Plusieurs domaines clés de compétences présentent aujourd’hui des niveaux de maîtrise hétérogènes, susceptibles de freiner l’adaptation des métiers aux transformations technologiques, data et environnementales:



DATA

Les équipes utilisent les indicateurs de base et les reportings simples, mais l’analyse avancée, la modélisation et l’exploitation stratégique des données restent souvent limitées. Le développement d’une culture data généralisée, incluant tous les métiers, est indispensable pour optimiser les parcours clients, anticiper les tendances et améliorer la rentabilité.



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L’adoption de l’IA est encore restreinte dans le secteur, souvent freinée par un manque de formation et de cas d’usage concrets. Pourtant l’IA constitue un levier majeur pour la personnalisation, l’automatisation des processus et l’optimisation de la relation client. Les métiers devront impérativement se former pour intégrer ces outils de manière opérationnelle et stratégique.



COORDINATION ET TRANSVERSALITÉ

Les silos encore trop fréquents entre les équipes limitent la collaboration et freinent l’innovation. Les organisations devront développer des profils hybrides et des rôles de coordination capables de relier ces expertises et d’améliorer l’agilité globale.



ÉCO-RESPONSABILITÉ

Les enjeux environnementaux et de responsabilité sociale sont encore abordés de manière fragmentaire. La montée en compétences sur l’éco-conception, la logistique durable et la mesure de l’impact environnemental sera centrale pour répondre aux attentes réglementaires et sociétales.

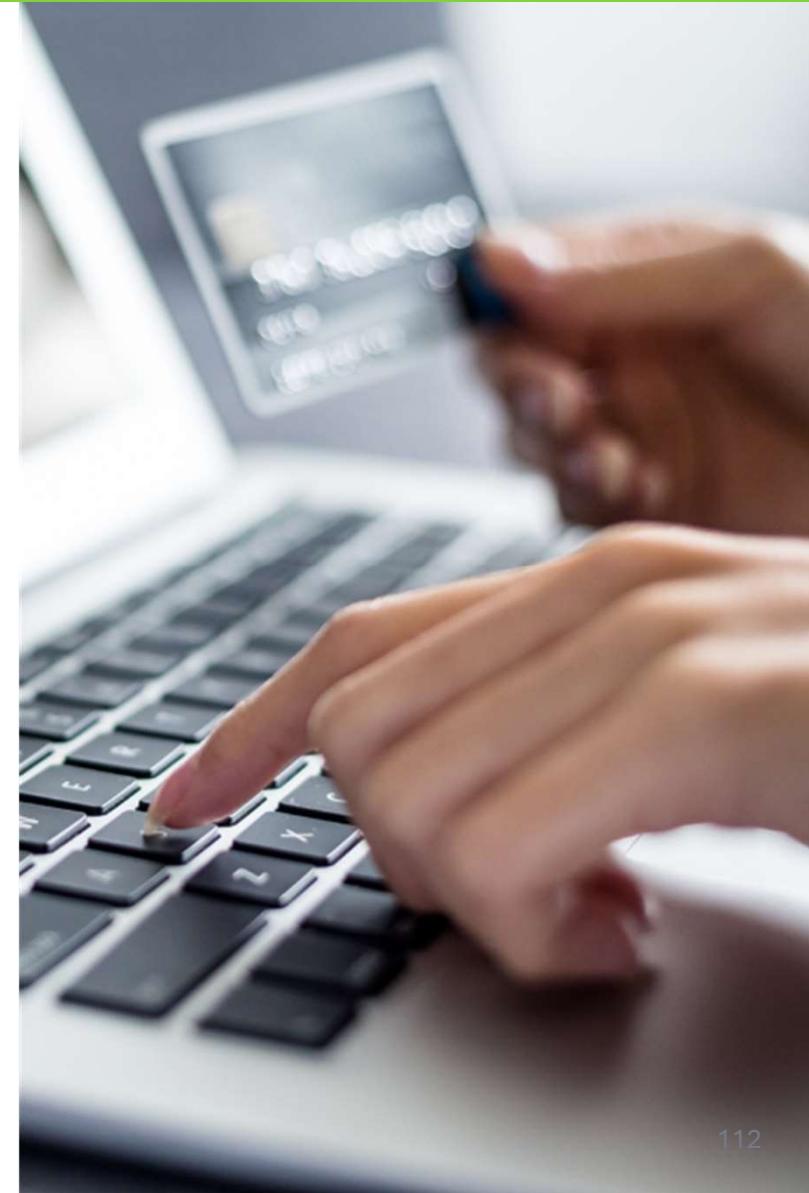


Des écarts de compétences structurants, porteurs d'enjeux stratégiques pour la filière

L'analyse croisée des compétences actuellement mobilisées dans le secteur et des besoins émergents met en évidence plusieurs écarts de compétences majeurs. L'anticipation de ces écarts permettra de sécuriser la compétitivité, l'attractivité et la performance durable de la filière.

Domaines de compétences critiques	Evaluer les enjeux	Mesurer les bénéfices	Prévenir les risques
Technologies	Passer d'une logique d'usage d'outils cloisonnés à une logique de compréhension et de pilotage d'écosystèmes technologiques interconnectés	<ul style="list-style-type: none">Meilleure capacité d'adaptation aux évolutions technologiques rapidesRéduction de la dépendance aux prestataires externesDéveloppement de profils hybrides capables de faire le lien entre enjeux techniques et businessAccélération de l'innovation et de la mise sur le marché de nouvelles solutions	<ul style="list-style-type: none">Pénurie durable de profils hybrides « tech + commerce »Rigidité des systèmes et ralentissement des projets de transformationDécrochage technologique face aux acteurs les plus avancés du marché
Data et intelligence décisionnelle	Passer d'une culture du reporting descriptif à une culture de la donnée partagée, orientée anticipation, arbitrage et décision rapide et éclairée	<ul style="list-style-type: none">Pilotage plus fin de la performance commerciale, marketing et logistiqueMeilleure anticipation de la demande et des comportements d'achatRenforcement de la réactivité face aux évolutions du marché	<ul style="list-style-type: none">Décisions fondées sur des intuitions ou des analyses partiellesSous-exploitation des données disponiblesDépendance accrue à un nombre restreint de profils data difficilement recrutables
Marketing et expérience client	Passer d'un marketing principalement basé sur des campagnes et leviers traditionnels à un marketing piloté par la donnée, la personnalisation en temps réel, les tests continus et l'intégration d'outils automatisés et d'IA	<ul style="list-style-type: none">Amélioration de la pertinence et de l'efficacité des actions marketingRenforcement de l'expérience client et de la fidélisationMeilleure allocation des budgets et optimisation du retour sur investissement	<ul style="list-style-type: none">Décrochage face à des acteurs plus agiles et technologiquement avancésDifficulté à répondre aux attentes croissantes des consommateurs
Logistique et responsabilité	Passer d'une gestion logistique centrée sur le traitement des flux à un pilotage avancé intégrant prévision, optimisation carbone, traçabilité et performance globale	<ul style="list-style-type: none">Amélioration de la fiabilité et de la performance des chaînes logistiquesRéduction des coûts et de l'empreinte environnementaleCapacité à répondre aux exigences réglementaires et sociétales croissantes	<ul style="list-style-type: none">Désorganisation face à la complexification des fluxRetards, surcouts et dégradation de l'expérience clientFragilisation de la conformité environnementale et réglementaire
RH et management	Passer d'un management centré sur le contrôle et les périmètres fonctionnels à un management de la coopération, du changement et de la complexité, capable d'articuler humain, technologie et performance	<ul style="list-style-type: none">Meilleure adhésion des équipes aux transformationsRenforcement de la transversalité et de l'agilité organisationnelleDéveloppement de cultures de travail collaboratives et innovantes	<ul style="list-style-type: none">Résistances internes aux transformationsEssoufflement des équipes face aux changementsFragilisation de l'attractivité managériale et des parcours professionnels

Impacts des compétences émergentes par famille métiers





Famille Construction de l'offre

Métiers concernés : Responsable de business unit Ingénieur R&D, acheteur, responsable de collection, chef de produit, designer, chargé de qualité, modéliste

Compétences techniques

- Maîtrise des outils marketing digital (SEO, SEA, marketing automation, plateformes publicitaires)
- Exploitation avancée des données (indicateurs clés, analyses comportementales, dashboards, outils d'analytics)
- Conception et optimisation d'expériences utilisateurs (UX/UI, omnicanal, mobile-first, accessibilité)
- Utilisation des réseaux sociaux et du social commerce pour animer les communautés et campagnes
- Gestion des outils CRM et systèmes de relation client intégrés
- Pilotage des campagnes et mesure précise du retour sur investissement (ROI)

Compétences transversales

- Collaboration efficace avec équipes produit, IT et logistique pour cohérence des actions
- Pensée analytique, résolution de problèmes et prise de décision basée sur les données
- Communication claire et adaptation du discours à différents interlocuteurs
- Sensibilité aux enjeux éthiques, respect de la vie privée et utilisation responsable des données
- Agilité pour ajuster rapidement les stratégies dans un environnement dynamique





Famille Marketing & expérience client

Métiers concernés : Responsable marketing et communication, Data analyst, Business analyst, Chargé de ciblage, Responsable e-merchandising, Chef de projet digital, Social media manager, Traffic manager, Concepteur rédacteur, Webdesigner, Conseiller relation client, Infographiste



Compétences techniques

- Maîtrise des outils marketing digital (SEO, SEA, marketing automation, plateformes publicitaires)
- Exploitation avancée des données (indicateurs clés, analyses comportementales, dashboards, outils d'analytics)
- Conception et optimisation d'expériences utilisateurs (UX/UI, omnicanal, mobile-first, accessibilité)
- Utilisation des réseaux sociaux et du social commerce pour animer les communautés et campagnes
- Gestion des outils CRM et systèmes de relation client intégrés
- Pilotage des campagnes et mesure précise du retour sur investissement (ROI)



Compétences transversales

- Collaboration efficace avec équipes produit, IT et logistique pour cohérence des actions
- Pensée analytique, résolution de problèmes et prise de décision basée sur les données
- Communication claire et adaptation du discours à différents interlocuteurs
- Sensibilité aux enjeux éthiques, respect de la vie privée et utilisation responsable des données
- Agilité pour ajuster rapidement les stratégies dans un environnement dynamique





Famille Systèmes d'information / Technologies (SI/IT)

Métiers concernés : Responsable SI, Chef de projet SI, Ingénieur, Architecte de données, Développeur, Assistant support SI



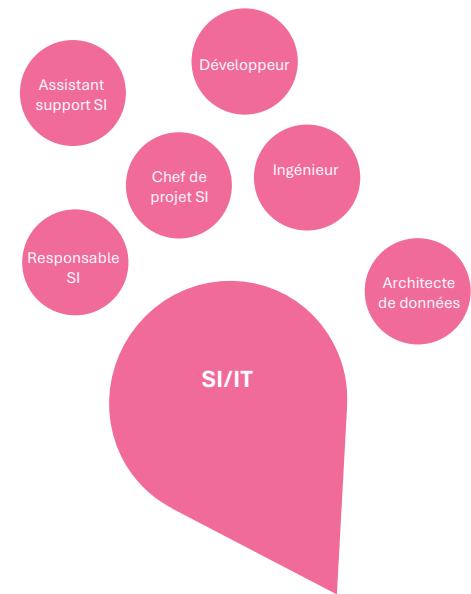
Compétences techniques

- Maîtrise des plateformes e-commerce, intégration CRM, ERP, PIM, solutions logistiques et de paiement
- Conception, développement et maintenance d'applications, interfaces et API interconnectées
- Automatisation des processus métiers et gestion des workflows numériques
- Sécurisation des systèmes, respect des normes RGPD, cybersécurité et protection des données
- Intégration des outils d'intelligence artificielle dans les systèmes existants
- Gestion des incidents, monitoring en temps réel et optimisation de la performance technique



Compétences transversales

- Coordination et traduction entre équipes techniques et métiers pour assurer compréhension mutuelle
- Capacité à anticiper les évolutions technologiques et à accompagner les changements organisationnels
- Communication efficace et documentation claire des processus techniques
- Travail en équipe pluridisciplinaire, gestion de projets complexes et multi-acteurs





Famille Supply Chain

Métiers concernés : Responsable d'exploitation, Ingénieur méthodes et outils, Gestionnaire de stock, Technicien de maintenance, Agent logistique



Compétences techniques

- Maîtrise des systèmes de gestion des stocks, traçabilité et flux logistiques (WMS, ERP)
- Optimisation des processus de préparation, livraison, retours et gestion des fournisseurs
- Application des normes de sécurité, qualité et durabilité dans la chaîne logistique
- Utilisation d'outils d'analyse des performances et tableaux de bord logistiques
- Intégration des critères de logistique "verte" pour réduire l'impact environnemental



Compétences transversales

- Coordination étroite avec les équipes commerciales, IT et marketing pour fluidifier les opérations
- Réactivité et capacité à gérer les imprévus dans des cycles courts et variables
- Sens du travail en équipe, respect des consignes et communication claire
- Adaptabilité aux évolutions technologiques et organisationnelles





Famille Fonctions support

Métiers concernés : Responsable de département, Responsable ressources humaines, Juriste, Contrôleur de gestion, Gestionnaire de paie, Comptable



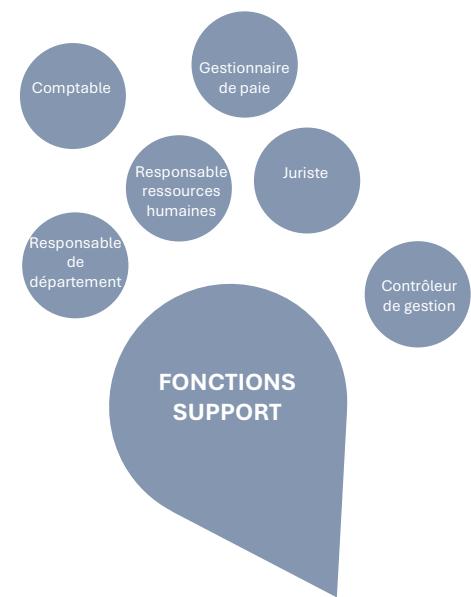
Compétences techniques

- Maîtrise des outils de gestion administrative, financière, juridique et sociale adaptés au secteur e-commerce
- Maîtrise et application des réglementations RGPD, commerce électronique, fiscalité internationale
- Mise en œuvre des politiques de conformité, sécurité et responsabilité sociétale (RSE)
- Analyse financière et pilotage budgétaire intégrant les spécificités du commerce digital



Compétences transversales

- Conseil et accompagnement des managers et équipes dans la transformation digitale et organisationnelle
- Communication claire et capacité à sensibiliser aux enjeux réglementaires et RSE
- Adaptabilité aux changements rapides des cadres juridiques et des processus métier
- Collaboration avec les autres fonctions pour garantir la cohérence stratégique





Famille Développement commercial

Métiers concernés : Responsable développement commercial, Directeur de magasin, Responsable de magasin, Conseiller commercial



Compétences techniques

- Maîtrise des outils CRM, gestion des parcours clients et optimisation des ventes multicanales
- Analyse des données clients et marché pour orienter les stratégies commerciales
- Maîtrise et application des règles commerciales, fiscalité et réglementation internationale liées au e-commerce
- Pilotage des équipes commerciales dans un contexte digitalisé et omnicanal



Compétences transversales

- Capacité à accompagner les clients dans des parcours d'achat complexes et personnalisés
- Communication persuasive, gestion des relations clients et résolution de conflits
- Collaboration avec marketing, logistique et IT pour assurer une expérience client cohérente
- Agilité pour ajuster les offres et actions en fonction des retours terrain et données en temps réel





Conclusion

Cette déclinaison métier des compétences clés illustre l'importance d'un double mouvement dans le secteur : un **renforcement des compétences techniques** liées à la digitalisation, à la donnée, à la réglementation et à la durabilité, associé à un **développement des compétences transversales** nécessaires pour coopérer, s'adapter et piloter l'innovation dans un environnement complexe et mouvant.



6. Enjeux stratégiques pour la branche et les entreprises

- ✓ Opportunités et risques
- ✓ Enjeux prioritaires à court, moyen et long terme
- ✓ Leviers stratégiques pour structurer les évolutions du secteur



Introduction

Le e-commerce et le commerce à distance évoluent dans un environnement marqué par des transformations rapides et profondes: accélération technologique, montée en puissance de la donnée et de l'intelligence artificielle, complexification des chaînes de valeur, renforcement des exigences réglementaires et environnementales, évolution des attentes des consommateurs et des modes de travail...

Dans ce contexte, le secteur est confronté à des enjeux stratégiques majeurs qui conditionnent sa capacité à développer sa compétitivité, à accompagner l'évolution des métiers et à sécuriser durablement l'emploi et les compétences.

Les principaux défis RH/ compétences vus par les entreprises du e-commerce à 2-3 ans

Résultats issus de l'enquête



45%

RECRUTEMENT ET FIDÉLISATION DES TALENTS

- Trouver, attirer et fidéliser des candidats motivés, loyaux, engagés
- Recruter des profils expérimentés (marketing, e-commerce, logistique)
- Recruter selon la croissance et sur produits de niche avec formation spécifique
- Recruter malgré les contraintes géographiques
- Stabiliser les effectifs et maintenir les postes malgré la crise
- Manager la génération Z



27%

MONTÉE EN COMPÉTENCES ET ADAPTATION TECHNOLOGIQUE

- Intégrer et généraliser l'IA et technologies dans les équipes
- Accompagner la montée en compétences via des plans structurés
- Professionnaliser les process internes
- S'adapter à l'évolution technologique rapide
- Monter en compétences les jeunes profils
- Gérer l'obsolescence des compétences et diplômes



27%

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, BIEN-ÊTRE ET ENGAGEMENT

- Renforcer la QVCT et la RSE
- Motiver les candidats et les salariés pour garder un engagement élevé et un attachement à l'entreprise
- Flexibilité du travail (hybride, temps partiel, horaires adaptés)
- Offrir un service personnalisé et renforcer les valeurs d'entreprise

Opportunités

Ces transformations ouvrent de réelles opportunités pour le secteur du e-commerce et du commerce à distance.

- 📍 **Renforcer sa compétitivité** en s'appuyant sur l'innovation technologique et la personnalisation des parcours clients
- 📍 **Créer de nouveaux métiers et faire évoluer les emplois** vers des fonctions à plus forte valeur ajoutée (ex: Responsable e-merchandising, Chef de projet digital...)
- 📍 **Se positionner comme un acteur clé des transitions numériques et environnementales**, en répondant aux attentes des consommateurs et des pouvoirs publics



Risques

Ces évolutions comportent également des risques

- 📍 **Apparition ou accentuation de pénuries de compétences** sur les domaines critiques (ex: digital, IA, data...). A défaut d'anticipation, ces tensions pourraient freiner l'innovation, dégrader la performance opérationnelle et fragiliser l'attractivité du secteur
- 📍 **Fragmentation des organisations et aggravation des silos internes**, ce qui pourraient limiter la capacité d'adaptation et d'intelligence collective
- 📍 **Mauvaise anticipation des exigences réglementaires et environnementales**, ce qui exposerait les entreprises à des risques juridiques, économiques et réputationnels.

Des enjeux différenciés à court, moyen et long terme

A COURT TERME (2- 3 ans)

Les priorités stratégiques portent sur la sécurisation de la performance opérationnelle et l'adaptation rapide aux évolutions du marché.

Les entreprises doivent faire face à la multiplication des canaux de vente, à la pression concurrentielle accrue des marketplaces et des acteurs internationaux, ainsi qu'à l'évolution rapide des outils numériques. Les enjeux immédiats concernent:

- 📍 La montée en compétences sur les outils digitaux, data et marketing automatisé
- 📍 L'amélioration de la coordination entre les fonctions (marketing, logistique, systèmes d'information, relation client)
- 📍 La conformité aux exigences réglementaires renforcées (protection des données personnelles, sécurité des transactions, obligations commerciales)



A LONG TERME (7- 10 ans)

Les enjeux relèvent d'une transformation structurelle du secteur. Le e-commerce devra concilier performance économique, responsabilité environnementale et acceptabilité sociale.

Les entreprises devront être capables de :

- Piloter des écosystèmes complexes intégrant partenaires technologiques, logistiques et commerciaux
- Faire évoluer les métiers vers des rôles plus hybrides, combinant expertise technique, analyse stratégique et compétences relationnelles
- Attirer et fidéliser des talents dans un contexte de tension sur les compétences critiques (data, IA, cybersécurité, management de la complexité...)

A MOYEN TERME (4- 6 ans)

Les enjeux se déplacent vers la structuration durable des transformations engagées. Les entreprises devront:

- 📍 Intégrer plus largement l'IA et l'automatisation dans leurs processus
- 📍 Renforcer la maîtrise des systèmes interconnectés et des flux omnicanaux
- 📍 Développer une culture data partagée, permettant un pilotage plus fin de la performance et de l'innovation
- 📍 Anticiper les impacts des transitions environnementales et sociétales sur les modèles logistiques, l'offre produit et l'expérience client.



Leviers stratégiques pour structurer les évolutions du secteur

Les enjeux à court, moyen et long terme interrogent directement la capacité à anticiper les besoins futurs en compétences et à mobiliser des leviers stratégiques pour structurer les évolutions.

1

LEVIER 1: ANTICIPATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Passer d'une logique d'adaptation à une logique de transformation des métiers et des compétences

- Réinventer les parcours de formation pour répondre aux évolutions des métiers (notamment en intégrant les technologies avancées, la réglementation renforcée...)
- Développer et valoriser les compétences transversales d'analyse critique, de coopération, d'agilité, de gestion de la complexité...
- Professionnaliser les managers à la conduite du changement

2

LEVIER 2: EVOLUTION DES ORGANISATIONS ET DES MODES DE TRAVAIL

Décloisonner les fonctions (ex : favoriser les échanges entre marketing, SI/IT et fonctions support pour piloter conjointement les projets e-commerce), favoriser l'intermédiation entre les métiers et renforcer la coopération interne

- Optimiser le travail en équipes pluridisciplinaires (par exemple : marketing, IT et logistique collaborant sur l'optimisation des parcours clients omnicanaux)
- Développer des méthodes agiles
- Adapter l'organisation interne pour gagner en fluidité et en flexibilité

3

LEVIER 3: INTEGRATION RESPONSABLE DES TECHNOLOGIES

Développer une approche maîtrisée et responsable dans l'intégration des nouvelles technologies (ex : déployer des outils d'IA ou d'automatisation après des phases de test, d'évaluation des impacts sur les métiers et de sécurisation des usages)

- Favoriser une montée en compétences généralisée sur les usages des nouvelles technologies
- Garantir une attention accrue aux enjeux éthiques, de cybersécurité et de protection des données
- Sécuriser l'articulation entre innovation technologique et création de valeur pour le client



7. Orientations et recommandations stratégiques

- ✓ Pour la branche professionnelle
- ✓ Pour les entreprises
- ✓ Plan d'actions RH



Introduction

Au regard des transformations analysées et des écarts de compétences identifiés, cette dernière partie propose des orientations et recommandations visant à accompagner l'évolution des métiers et des compétences, tout en soutenant la compétitivité durable du e-commerce et du commerce à distance.

Ces recommandations s'adressent à la fois à la branche professionnelle, dans son rôle de structuration et d'anticipation, et aux entreprises, en tant qu'acteurs opérationnels des transformations



Orientations et recommandations pour la branche professionnelle

La branche dispose d'un rôle clé pour créer un cadre favorable à l'anticipation des évolutions des métiers et des compétences, à la sécurisation des parcours professionnels et à l'attractivité du secteur.

1

STRUCTURER UNE VISION PROSPECTIVE DES MÉTIERS ET COMPÉTENCES

Par son rôle d'observatoire et de référence, la branche :

- **Consolide une lecture prospective régulière des évolutions des métiers**, intégrant les impacts de l'IA, de la data, de l'automatisation, de la transition environnementale et des nouvelles formes d'organisation du travail
- **Actualise la cartographie des métiers et des compétences**, en identifiant clairement les compétences techniques, transversales et managériales émergentes
- **Met en visibilité les métiers en transformation et les compétences critiques**, afin d'orienter les politiques de formation, de recrutement et d'évolution professionnelle

2

SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CRITIQUES ET TRANSVERSALES

Face aux écarts de compétences, la branche joue un rôle structurant en soutenant une offre de formation toujours plus adaptée qui permet de:

- Favoriser le développement de socles communs de compétences (culture data, usages IA, compréhension des systèmes numériques, enjeux réglementaires et environnementaux) accessibles à l'ensemble des métiers
- Renforcer les compétences transversales clés
- Accompagner la montée en compétences des dirigeants et des managers, notamment sur la conduite du changement, le pilotage de projets transverses et l'animation d'équipes pluridisciplinaires

3

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES FACE AUX TENSIONS SUR LES COMPÉTENCES

Dans un contexte de pénurie de profils hybrides et de forte concurrence sur certains talents, la branche contribue à:

- **Valoriser l'attractivité des métiers**, en mettant en avant leurs évolutions, leurs perspectives et leur contribution aux transitions numériques et environnementales
- **Soutenir la mutualisation de ressources et de bonnes pratiques entre entreprises**, notamment sur la formation, l'alternance et l'intégration de nouveaux profils
- **Encourager des logiques de parcours professionnels évolutifs**, permettant aux salariés d'acquérir progressivement des compétences nouvelles sans rupture de trajectoire



Orientations et recommandations pour les entreprises

A l'échelle des entreprises, les enjeux identifiés appellent une approche structurée et progressive, articulant performance opérationnelle, transformation des métiers et accompagnement humain.

1

2

3

4

ANCER LA TRANSFORMATION DES COMPÉTENCES DANS LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

- Relier explicitement les choix stratégiques aux compétences nécessaires pour les mettre en œuvre
- Dépasser une logique d'outils pour adopter une approche globale des compétences, intégrant les impacts sur les métiers, les organisations et les modes de travail
- Anticiper les évolutions plutôt que d'y répondre de manière réactive, en intégrant la dimension compétences
- Développer une politique alternance tournée vers l'évolution des métiers et des nouvelles compétences

DÉVELOPPER UNE CULTURE DATA ET NUMÉRIQUE PARTAGÉE

- Renforcer la culture data de l'ensemble des équipes, au-delà des seuls profils techniques, afin de faciliter l'appropriation des indicateurs, des tableaux de bord et des outils d'aide à la décision
- Accompagner l'intégration progressive de l'IA par des formations orientées usages, des cas concrets et une réflexion sur les impacts métiers
- Sécuriser les pratiques numériques en intégrant les enjeux de cybersécurité, de protection des données et de conformité dans les compétences quotidiennes

FAVORISER LA TRANSVERSALITÉ ET LA COOPÉRATION INTER-MÉTIERS

- La performance future du e-commerce repose largement sur la capacité à décloisonner les fonctions (ex : *favoriser les échanges entre marketing, SI/IT et fonctions support pour piloter conjointement les projets e-commerce*)
- Encourager le travail en équipes pluridisciplinaires
- Reconnaître et développer des rôles d'intermédiation
- Renforcer les compétences de communication, de coordination et de facilitation

INTÉGRER LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX DANS LES COMPÉTENCES

- Structurer les compétences liées à l'éco-conception, à la logistique durable et à la mesure de l'impact environnemental
- Intégrer les enjeux de responsabilité sociale et d'éthique dans les pratiques professionnelles
- Faire de ces enjeux un levier d'innovation et d'attractivité, en lien avec les attentes des clients et des candidats

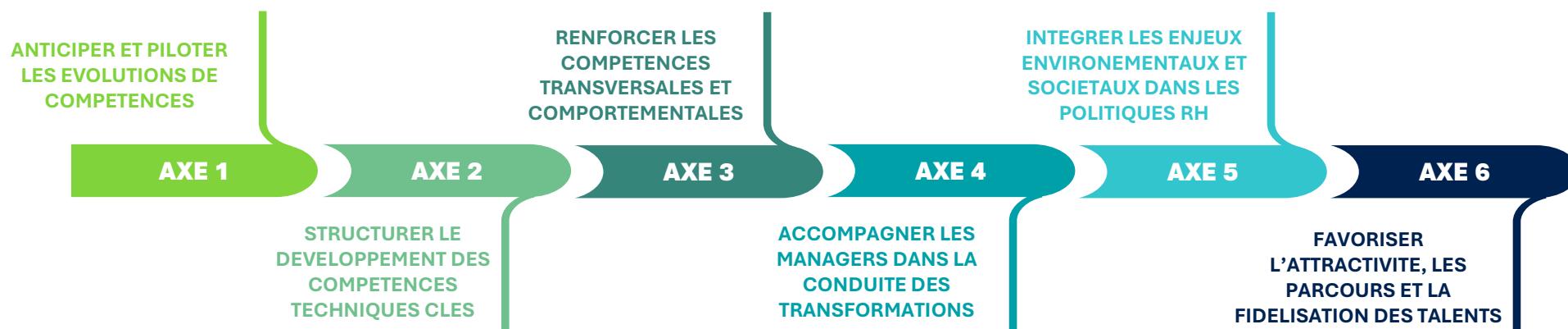
Plan d'actions RH pour accompagner les transformations

L'enjeu pour la branche et les entreprises consiste à structurer une **politique RH anticipatrice**, capable d'accompagner l'évolution des métiers, de sécuriser les parcours professionnels et de renforcer l'attractivité du secteur.

Le plan d'action proposé s'articule autour de 6 axes complémentaires, mobilisables à différents niveaux selon la maturité des organisations.

Il répertorie des idées d'actions visant à accompagner de manière progressive et structurée les transformations du e-commerce et du commerce à distance, en s'appuyant sur une articulation étroite entre anticipation des compétences, développement des savoir-faire techniques et transversaux, accompagnement managérial et attractivité des parcours professionnels.

Dans le cadre d'une démarche concertée entre la branche et les entreprises, l'enjeu est bien de sécuriser l'avenir des métiers, soutenir la performance du secteur et renforcer sa capacité à faire face aux transitions en cours et à venir.





AXE 1

ANTICIPER ET PILOTER LES EVOLUTIONS DE COMPETENCES

Objectif: passer d'une gestion réactive des compétences à une approche perspective et structurée

Actions possibles :

- Déployer une GEPP intégrant les impacts de la data, de l'IA, de l'automatisation et de la transition environnementale
- Identifier, par famille métiers, les compétences émergentes, en transformation ou critiques, en s'appuyant sur la cartographie de la branche
- Mettre en place des outils de diagnostic de compétences (auto-positionnement, référentiels, entretiens professionnels enrichis...) pour objectiver les écarts entre compétences détenues et compétences attendues
- Inscrire les enjeux de compétences dans les feuilles de route stratégiques des entreprises.

AXE 2

STRUCTURER LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES TECHNIQUES CLES

Objectif: accompagner la montée en compétences sur les domaines technologiques, data et métiers à forte technicité

Actions possibles:

- Construire des parcours de formation modulaires par métiers ou famille métiers (plateformes e-commerce, marketing digital, data, SI, logistique avancée...)
- Développer des formations orientées usages concrets de la donnée et de l'IA
- Favoriser l'acquisition progressive de compétences sur les systèmes interconnectés (CRM, gestion de l'information produit, ERP, outils logistiques...)
- Intégrer systématiquement les enjeux de sécurité, conformité et protection des données dans les parcours de formation
- Développer le recours à l'alternance pour intégrer de nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire



AXE 3

REFORCER LES COMPETENCES TRANSVERSALES ET COMPORTEMENTALES

Objectif: outiller les professionnels pour évoluer dans des environnements complexes, agiles et collaboratifs

- Développer les compétences en analyse, résolution de problèmes complexes, et pensée critique, en lien avec l'exploitation de la donnée
- Renforcer les compétences de communication, de coordination et de coopération inter-métiers, notamment dans les organisations pluridisciplinaires
- Accompagner les équipes à travailler dans des cycles courts, avec des priorités mouvantes et des environnements incertains
- Valoriser les compétences d'intermédiation (traduction entre enjeux métiers et techniques), de plus en plus stratégiques dans le e-commerce.

AXE 4

ACCOMPAGNER LES MANAGERS DANS LA CONDUITE DES TRANSFORMATIONS

Objectif: faire des managers des acteurs-clés de la transformation des compétences

- Proposer des parcours dédiés aux managers, centrés sur:
 - La gestion de la complexité (multicanaux, multi-technologies, réglementaire)
 - Le pilotage d'équipes hybrides et pluridisciplinaires
 - L'accompagnement du changement lié à l'automatisation et à l'IA
- Développer les compétences managériales en pilotage de projets transverses, animation de collectifs et gestion des priorités
- Outiller les managers pour accompagner les évolutions de métiers, prévenir les résistances et sécuriser l'engagement des équipes.



AXE 5

INTEGRER LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIETAUX DANS LES POLITIQUES RH

Objectif: faire des transitions environnementales et sociétales un levier de compétences et d'attractivité

- Intégrer des modules de formation sur l'éco-conception, la logistique durable et la mesure de l'impact environnemental
- Sensibiliser les équipes aux enjeux d'éthique numérique, d'usage responsable de la donnée et de l'IA
- Valoriser les compétences liées à la responsabilité sociale dans les référentiels métiers et les parcours professionnels
- Articuler les démarches RSE avec les politiques de développement des compétences

AXE 6

FAVORISER L'ATTRACTIVITE, LES PARCOURS ET LA FIDELISATION DES TALENTS

Objectif: répondre aux tensions sur les compétences et sécuriser les trajectoires professionnelles

- Structurer des parcours d'évolution internes permettant la montée en compétences vers des métiers hybrides ou à plus forte valeur ajoutée
- Développer l'alternance, les reconversions et les passerelles métiers, notamment vers les domaines data, logistiques et systèmes d'information
- Valoriser la diversité des métiers du e-commerce et leurs perspectives d'évolution pour renforcer l'attractivité du secteur
- Encourager les logiques de formation tout au long de la vie, adaptées à des cycles d'innovation rapides.



8. Conclusion



Conclusion

Les transformations à l'œuvre dans le secteur du e-commerce et du commerce à distance interrogent directement les équilibres entre performance économiques, évolution des métiers et sécurisation des parcours professionnels.

A l'horizon des prochaines années, les métiers connaîtront des évolutions profondes, marquées par l'hybridation des compétences, la montée en technicité des outils et la nécessité de coopérer au sein d'écosystèmes de plus en plus complexes.

Les transformations ne remettent pas en cause les fondamentaux du secteur, qui s'appuie sur la richesse et la diversité des compétences, mais invitent à les enrichir et à les faire évoluer pour répondre aux nouveaux enjeux économiques, technologiques et sociaux.

Dans ce contexte, la priorité pour la branche et les entreprises consiste à sécuriser les parcours professionnels en donnant aux salariés et futurs salariés les moyens de développer leurs compétences, de s'adapter aux évolutions des métiers et de se projeter dans des trajectoires professionnelles attractives et évolutives. La formation tout au long de la vie, l'accompagnement managérial et la reconnaissance des compétences transversales apparaissent comme des leviers déterminants.

En s'appuyant sur une dynamique collective et prospective, le secteur du e-commerce et du commerce à distance dispose de réelles opportunités pour transformer les mutations en cours en facteurs de valorisation des métiers, d'innovation responsable et de création d'emplois durables à forte valeur ajoutée, au bénéfice des entreprises, des salariés et de la filière dans son ensemble.

Contact :

ARTHUR HUNT CONSULTING
HR for Human