

Etude prospective sur l'évolution des métiers et des compétences

Secteur du e-commerce
et du commerce à distance

Annexes



ARTHUR HUNT CONSULTING
— HR for Human —

SOMMAIRE

1. Analyse documentaire et veille sectorielle	3
2. Entretiens qualitatifs	43
3. Enquête quantitative	61
4. Dynamiques d'emploi	80



1. Analyse documentaire et veille sectorielle

- ✓ PESTEL
- ✓ Benchmark international
- ✓ Cartographie métiers
- ✓ Note de synthèse et sources
- ✓ Lexique



PESTEL

Vision globale des dynamiques externes

Politique
Un cadre politique **protecteur et durable**, moteur d'innovation mais **contraignant** pour les PME face à des environnements internationaux plus souples

Légal
Un cadre légal strict et protecteur, qui renforce la **confiance** et **l'harmonisation européenne**, mais génère pour les PME des coûts élevés et une **complexité accrue de conformité**

Environnemental
Un cadre environnemental **exigeant**, associant pressions réglementaires, contraintes opérationnelles et attentes croissantes de solutions durables



Économique

Un marché du e-commerce **solide et en croissance**, mais **fragilisé** par la pression sur les marges et la dépendance aux marketplaces

Socioculturel

Des consommateurs matures et exigeants, en quête de **transparence** et de **durabilité**, mais **réticents aux innovations** perçues comme impersonnelles et aux nouveaux paiements

Technologique

Le e-commerce français accélère sa **digitalisation** avec l'IA et la logistique automatisée, mais reste freiné par son **retard** sur les paiements et sa dépendance technologique

Un cadre politique protecteur et durable, moteur d'innovation, mais contraignant pour les PME face à des environnements internationaux plus souples

01 CONSTATS CLÉS & TENDANCES POLITIQUES

- **Les politiques publiques portent une attention croissante** à la protection du consommateur (Code conso, DGCCRF), à la transition écologique du secteur (loi AGEC) et à la protection des données (CNIL, RGPD).
- **Régulation européenne du numérique** : DSA/DMA (2024) imposent des obligations accrues pour les plateformes sur la transparence, accès des concurrents, modérations des contenus, responsabilité.
- **Loi anti-fast fashion (2025)** : cette loi vise à réguler l'ultra-fast fashion (Shein, Temu, etc.), en imposant des standards environnementaux, des sanctions importantes pour non-respect.
- **Eco-Score textile (2025)** : affichage du coût environnemental sur les produits du textile.
- **Pression sur les colis importés low-cost hors UE** : frais sur les colis e-commerce à bas prix venant de l'étranger.
- **Souveraineté numérique** : volonté de réduire la dépendance aux grandes plateformes non européennes et d'encourager les alternatives locales.

- Régulations nationales et européennes renforcées
- Intégration systématique des objectifs environnementaux
- Renforcement des contrôles et sanctions
- Soutien à l'innovation locale

02 PRINCIPAUX ENJEUX

- **Anticiper les orientations politiques** et mettre en place une veille réglementaire pour éviter les sanctions.
- **Adapter les stratégies commerciales** aux priorités publiques (durabilité, souveraineté, protection des consommateurs).
- **Développer une capacité de dialogue** avec les instances nationales et européennes pour peser sur l'élaboration des politiques sectorielles.
- **Intégrer les politiques environnementales et numériques** dans la planification à moyen et long terme.
- **Recruter et former les équipes** aux exigences légales (juristes e-commerce, compliance officers, experts durabilité, ...)

03 FORCES / FAIBLESSES



Un marché du e-commerce solide et en croissance, mais fragilisé par la pression sur les marges et la dépendance aux marketplaces

01

CONSTATS CLÉS & TENDANCES

- Poids du secteur** : 175,3 Md€ de CA en 2024 en France, avec 11 % du commerce de détail, croissance +9,6 % par rapport à 2023.
- Segmentation sectorielle** : Le e-commerce pèse particulièrement dans certaines catégories : maison (28 %), habillement (23 %), meuble (24 %) et produits de grande consommation (10,8 %).
- Concentration autour des grandes marketplaces** : Elles représentent 31 % du volume de ventes produits, avec une croissance continue grâce à leur capacité d'offre large et à leurs investissements technologiques.
- Ouverture internationale** : 73 % des e-commerçants vendent à l'international, et 81 % envisagent d'augmenter cette part, favorisés par l'harmonisation fiscale européenne.

- Croissance soutenue malgré un contexte incertain
- Pression croissante sur les marges (transport, énergie, retours, mise en conformité écologique).
- Concentration accrue : domination des leaders, différenciation par niches pour les PME
- Export intra-UE facilité mais complexe pour les petites structures.
- Volatilité de la demande : cycles d'achat raccourcis, promotions et modes de livraison décisifs dans la décision d'achat

02

PINCIPAUX ENJEUX

- Optimiser la logistique et réduire les coûts** en rationalisant le transport, en mutualisant les flux et en simplifiant la gestion des retours
- Diversifier les marchés** en développant de nouveaux segments et zones géographiques pour réduire la dépendance au marché français.
- Renforcer les partenariats logistiques et technologiques** afin de maintenir la qualité tout en limitant l'empreinte carbone.
- Investir dans la data et l'analytique prédictive** pour mieux gérer les stocks, anticiper la demande et cibler les campagnes marketing.
- Se différencier face à la concurrence internationale** par le service, la valeur de marque ou la spécialisation sectorielle

03

FORCES / FAIBLESSES



- **Un marché domestique large, ancré dans les usages et en croissance régulière** offrant une base solide de consommateurs.

Infrastructures logistiques performantes (points relais, Colissimo, Chronopost)



- **Rentabilité affaiblie par des charges croissantes** (transport, énergie, conformité)

Dépendance excessive aux marketplaces.

Difficulté des PME à s'internationaliser (barrières fiscales & douanières).



SOCIOCULTUREL

S

Des consommateurs matures et exigeants, en quête de transparence et de durabilité, mais réticents aux innovations perçues comme impersonnelles et aux nouveaux paiements

01 CONSTATS CLÉS & TENDANCES

- **Adoption massive** : 80 % des 16-74 ans sont e-acheteurs (41,6 M de personnes), dont près de la moitié achètent au moins une fois par mois.
- **Omnicanal comme norme** : Les consommateurs utilisent systématiquement plusieurs canaux d'interaction : recherche en ligne avant achat, click & collect, retours en magasin, suivi en temps réel.
- **Poids croissant de la seconde main** : 51 % des consommateurs ont acheté un produit d'occasion, 43 % en ont revendu un.
- **Attentes clients élevées** : prix compétitifs, rapidité de livraison, retours simples, transparence sur l'origine et l'acheminement des produits.
- **Méfiance culturelle** : prudence vis-à-vis de la publicité, des algorithmes et du marketing intrusif ; attachement au contact humain et au conseil.
- **Préférence pour la carte bancaire et réticence à la nouveauté** : faible appétence pour les moyens de paiement alternatifs (virement instantané, wallet, QR code).
 - Personnalisation accrue : attente d'expériences et d'offres adaptées aux besoins individuels.
 - Transparence & durabilité : traçabilité des produits, économie circulaire, marques engagées et solutions responsables.
 - Livraison rapide & flexible : faible tolérance aux délais, rapidité devenue critère central de fidélisation.
 - Live shopping & influenceurs : essor des achats via réseaux sociaux et vidéos en direct, surtout chez les jeunes générations.

02 PRINCIPAUX ENJEUX

- Développer une personnalisation responsable, en exploitant la donnée client sans compromettre la conformité RGPD.
- Accélérer l'intégration de la durabilité dans l'offre (seconde main, livraison verte, emballages sobres).
- Renforcer l'omnicanal pour offrir une expérience fluide entre online et offline, y compris pour le suivi et les retours.
- Instaurer une communication authentique, en valorisant réellement les engagements et certifications.
- Anticiper les usages des nouvelles générations pour adapter les offres aux comportements numériques émergents.
- Soigner et maîtriser l'image de marque en ligne, en capitalisant sur les avis positifs et la gestion active des réseaux sociaux.

03 FORCES / FAIBLESSES



- Consommateurs très matures (80 % e-acheteurs).
- Forte culture du comparatif (avis, prix) → marché dynamique.



- Faible tolérance à l'innovation intrusive (IA, live commerce).
- Réticence à adopter de nouveaux moyens de paiement.
- Relation client et gestion des avis plus coûteuses (Culture de la plainte > valorisation)



TECHNOLOGIQUE

T

Le e-commerce français accélère sa digitalisation avec l'IA et la logistique automatisée, mais reste freiné par son retard sur les paiements et sa dépendance technologique

01 CONSTATS CLÉS & TENDANCES

- **Digitalisation avancée des parcours clients** : mobile, paiement fractionné, click & collect.
- **Déploiement de l'IA générative** : création automatisée de fiches produits et contenus marketing ; Recommandations personnalisées en temps réel
- **Automatisation logistique** : déploiement de robots préparateurs, convoyeurs automatisés , systèmes de tri haute cadence
- **Nouvelles solutions de paiement** : open banking, paiement instantané
- **Propriété intellectuelle** : progression des dépôts de brevets dans le secteur e-commerce/logistique intelligente (+7 % en 2023)
 - Hyper-personnalisation par l'IA et l'analytique prédictive.
 - Commerce conversationnel : généralisation des chatbots et voice commerce.
 - Investissements croissants en cybersécurité pour protéger les données clients.
 - Innovation logistique : intégration de la robotisation et solutions "smart supply chain".
 - Développement de solutions numériques éco-responsables.

02 PRINCIPAUX ENJEUX

- **Investir dans les technologies clés** pour rester compétitif face aux acteurs internationaux.
- **Former les équipes à l'IA et à la logistique automatisée**, et passer de projets pilotes à une intégration à grande échelle avec gouvernance et contrôle qualité des données.
- **Optimiser les solutions de paiement** en combinant modes traditionnels, e-wallets et paiements différés/fractionnés adaptés aux profils clients.
- **Intégrer la cybersécurité dans la stratégie** pour protéger données et transactions, et renforcer la confiance des consommateurs.
- **Sélectionner les innovations pertinentes** afin de maîtriser les coûts, tout en expérimentant de nouvelles interfaces (ex. live shopping) pour capter les jeunes générations.
- **Mettre en place une gouvernance technologique** capable d'anticiper la rapidité des cycles d'innovation et de prévenir l'obsolescence.

03 FORCES / FAIBLESSES



- **Écosystème numérique dynamique avec des pure players performants** (Cdiscount, Veepee, ManoMano).
- **Intégration croissante de solutions omnicanales** (click & collect, suivi en temps réel).
- **Retard sur l'adoption des paiements instantanés** par rapport à d'autres pays.
- **Dépendance aux technologies non européennes** (cloud, IA, plateformes).
- **Innovations immersives** (AR/VR, live commerce) encore peu développées.



Un cadre environnemental exigeant, associant pressions réglementaires, contraintes opérationnelles et attentes croissantes de solutions durables

01 CONSTATS CLÉS & TENDANCES

- **Empreinte carbone importante liée au transport et aux retours :** la livraison représente 25 % des émissions du transport routier urbain.
 - **Volume élevé d'emballages :** 1,2 milliard de colis expédiés en 2023 en France générant 1,3 Mt de déchets d'emballage.
 - **Loi AGEC :** interdiction progressive des emballages plastiques à usage unique, obligation d'affichage environnemental et du logo Triman.
 - **Directives européennes sur les emballages :** objectifs renforcés de recyclabilité et de réduction à la source.
 - **Zones à faibles émissions (ZFE) :** durcissement des règles de circulation pour les véhicules utilitaires, complexifiant l'organisation et les coûts de la livraison urbaine.
- Pression réglementaire accrue sur le recyclage, le réemploi et la traçabilité environnementale.
- Demande croissante des clients pour des solutions durables (livraison bas-carbone, emballages réutilisables, retours responsables).
- Innovation logistique verte : hubs urbains de proximité, véhicules électriques et hybrides.
- Développement de la sobriété numérique : réduction de l'empreinte carbone des sites e-commerce et des infrastructures IT.

02 PRINCIPAUX ENJEUX

- **Réduire l'impact logistique** en optimisant les itinéraires, en regroupant les livraisons et en faisant la promotion des points relais.
- **Adapter les emballages** avec des matériaux recyclés/recyclables et concevoir des formats adaptés pour limiter le vide
- **Mettre en place des politiques de retours responsables** (reconditionnement, seconde main).
- **Communiquer avec transparence** sur les engagements et résultats environnementaux.
- **Anticiper les coûts** liés aux investissements "verts" et aux taxes environnementales

03 FORCES / FAIBLESSES



- Cadre normatif avancé et reconnu (France pionnière avec la loi AGEC).
- Forte sensibilité des consommateurs français aux enjeux écologiques.



- Coûts élevés de mise en conformité pour les PME.
- Retours produits particulièrement coûteux et génératrices d'impact environnemental.
- Contraintes logistiques accrues par les ZFE.



Un cadre légal strict et protecteur, qui renforce la confiance et l'harmonisation européenne, mais génère pour les PME des coûts élevés et une complexité accrue de conformité

01 CONSTATS CLÉS & TENDANCES

- **Droit de la consommation strict** : obligation d'information précontractuelle, règles sur la loyauté des promotions et la véracité des avis clients
- **RGPD** : consentement obligatoire pour cookies et tracking, contrôles renforcés de la CNIL.
- **Régulations des plateformes** : DSA/DMA (2024) : obligations accrues pour les marketplaces (transparence, contrôle des vendeurs tiers, retrait rapide des contenus illicites).
- **Fiscale** : Régimes TVA OSS/IOSS : pour simplifier les déclarations et le paiement de la TVA dans l'UE, obligations accrues de facturation électronique
- **Propriété intellectuelle** : protection des marques, modèles et créations contre la contrefaçon, forte vigilance dans les ventes transfrontalières
 - Renforcement des sanctions : augmentation du montant des amendes et multiplication des contrôles.
 - Harmonisation progressive des règles intra-UE pour simplifier le commerce transfrontalier.
 - Extension des obligations de conformité : notamment sur les retours produits, la gestion des avis et la traçabilité des fournisseurs.
 - Rapprochement des réglementations environnementales et de la protection du consommateur (affichage environnemental obligatoire, lutte contre le greenwashing).
 - Montée des litiges liés à la propriété intellectuelle : due à la mondialisation des ventes et à l'essor des marketplaces.

02 PRINCIPAUX ENJEUX

- Mettre à jour en continu les process internes pour suivre l'évolution réglementaire.
- Renforcer la traçabilité des produits et des fournisseurs pour répondre aux exigences DSA et AGEC.
- Sécuriser la gestion des données personnelles et anticiper les audits CNIL.
- Protéger les actifs immatériels (marques, brevets, créations).
- Adapter les conditions générales (CGV/CGU) pour répondre aux obligations transfrontalières et multicanales.

03 FORCES / FAIBLESSES



- Cadre légal protecteur qui renforce la confiance des consommateurs.
- Harmonisation européenne progressive qui facilite le commerce intra-UE.



- Réglementation dense et coûteuse pour les PME/TPE.
- Risque de désavantage compétitif face aux pays hors UE moins contraints.
- Multiplication des obligations fiscales, environnementales et numériques.





Tendances structurantes et nouveaux besoins en métiers/compétences marché Français

Les métiers émergents >

- **la data et l'IA** (analyse, personnalisation, automatisation),
- **la cybersécurité et la conformité** (juridique, RGPD, durabilité),
- **la logistique durable** (supply chain verte, économie circulaire),
- **la relation client augmentée et responsable** (confiance, omnicanal, expérience),
- **la gestion des impacts environnementaux** (empreinte carbone, éco-conception)



Politique

- Montée en puissance des profils spécialisés en conformité.
- Juristes e-commerce et responsables durabilité.
- Experts en veille réglementaire capables d'anticiper les évolutions



Technologique

- Data scientists et spécialistes IA générative pour créer contenus et recommandations responsables.
- Ingénieurs en logistique automatisée (robots, process digitaux).
- Experts cybersécurité e-commerce.
- Développeurs de solutions numériques “green tech”.



Économique

- Besoin de profils en data & pricing pour piloter les marges.
- Compétences en supply chain intelligente et gestion des retours.
- Spécialistes optimisation logistique verte.
- Profils dédiés aux partenariats avec marketplaces



Environnemental

- Ingénieurs logistique durable (livraisons bas-carbone, hubs urbains).
- Spécialistes économie circulaire et gestion des retours produits.
- Responsables RSE e-commerce.
- Gestionnaires d'emballages responsables (réduction, recyclabilité).



Socioculturel

- Métiers liés à l'expérience client responsable et à la relation de confiance.
- Community managers pour animer et rassurer les communautés.
- Designers d'interfaces centrées sur la transparence et l'éthique.
- Gestionnaires de la seconde main et de l'économie circulaire.



Légal

- Juristes spécialisés e-commerce et droit de la consommation.
- DPO et responsables conformité RGPD/DSA/AGEC.
- Experts en propriété intellectuelle et lutte anti-contrefaçon.



Synthèse: Comparatif PESTEL France / International 1/2

DIMENSION	 FRANCE	 INTERNATIONAL (EUROPE & HORS EUROPE)
Politique	<ul style="list-style-type: none">• Cadre fortement régulé (Code conso, CNIL, RGPD, loi AGEC, DSA/DMA).• Nouvelles lois anti-fast fashion et affichage environnemental textile (2025).• Volonté publique de renforcer la souveraineté numérique.	<ul style="list-style-type: none">• En Europe : harmonisation des politiques numériques (DSA/DMA, Green Deal).• Hors Europe : cadres plus souples (Chine, Inde, Brésil) favorisant l'innovation rapide et l'expérimentation commerciale.
Économique	<ul style="list-style-type: none">• Marché e-commerce de 175 Md€ (2024), représentant 11 % du commerce de détail.• Marché concentré autour des grandes marketplaces ; marges fragilisées par coûts logistiques et énergétiques.• Croissance modérée, tirée par la digitalisation et la consommation responsable.	<ul style="list-style-type: none">• Marché européen : 958 Md€ (+8 %), croissance tirée par la digitalisation des paiements et l'IA.• Hors Europe : explosion du e-commerce mobile et instantané (Inde, Brésil, Chine). Émergence du cross-border commerce et des paiements locaux intégrés (UPI, PIX).
Socioculturel	<ul style="list-style-type: none">• Exigence de transparence & durabilité (seconde main, livraison verte).• Attachement au contact humain & expérience physique.• Méfiance culturelle envers publicité, IA, algorithmes.• Préférence carte bancaire, faible adoption wallets/QR codes.	<ul style="list-style-type: none">• En Europe du Nord : forte maturité digitale et confiance élevée envers les marques.• En Asie : adoption massive du social commerce et du live shopping.• En Amérique latine : inclusion financière via mobile (ex. WhatsApp Pay).



Synthèse: Comparatif PESTEL France / International 2/2

DIMENSION	FRANCE	INTERNATIONAL (EUROPE & HORS EUROPE)
Technologique	<ul style="list-style-type: none">IA et automatisation logistique en déploiement, mais adoption encore limitée.Paiement fractionné dominant ; open banking en retard.Cybersécurité et protection des données clients en forte montée.	<ul style="list-style-type: none">Europe : accélération de l'adoption IA/automatisation (71 % des entreprises).Hors Europe : logistique ultra-rapide (Chine), livraison par drones et micro-entrepôts (US).Montée des paiements instantanés et open banking.
Environnemental	<ul style="list-style-type: none">Réglementation stricte : loi AGEC, interdiction de destruction des invendus, zones à faibles émissions (ZFE).Pression sociétale pour logistique bas carbone et emballages responsables.Eco-score textile obligatoire (2025).	<ul style="list-style-type: none">Europe : politiques coordonnées autour du Green Deal (emballages recyclables, transport bas carbone).Hors Europe : initiatives plus ponctuelles, mais forte dynamique en logistique verte (US, Japon).
Légal	<ul style="list-style-type: none">Droit de la consommation et protection des données stricts (RGPD, Code conso, DSA/DMA).Fiscalité unifiée (OSS/IOSS) mais procédures complexes pour les PME.Multiplication des obligations d'affichage et de traçabilité.	<ul style="list-style-type: none">Europe : convergence réglementaire (RGBD-like), sanctions renforcées et transparence accrue des plateformes.Hors Europe : cadre plus flexible, priorisant la croissance plutôt que la conformité.



Benchmark international



Paiements et conversion



Europe

MONTÉE DES PAIEMENTS ALTERNATIFS ET FLUIDITÉ DU PARCOURS D'ACHAT

Les marchés européens affichent une forte maturité dans l'adoption de **paiements numériques fluides** (open banking, e-wallets, paiement fractionné).

Les entreprises cherchent à :

- **Diversifier les moyens de paiement** pour limiter la dépendance aux réseaux traditionnels de cartes.
- **Utiliser des solutions moins chères**, comme les **paiements bancaires directs** (open banking) ou les **wallets à faible commission**.
- **Améliorer le taux de conversion** en réduisant les abandons au moment du paiement

L'objectif est d'**économiser sur les frais, maximiser les ventes conclues** et répondre aux attentes des consommateurs qui privilégient la simplicité et la sécurité.

Les **Pays-Bas** et les **pays nordiques** illustrent cette tendance : leurs systèmes de paiements bancaires directs (iDEAL, Swish) sont devenus la norme, plus économiques et fluides que les paiements par carte.



Ces innovations rendent le paiement plus accessible, fluide et universel, transformant le paiement en **un levier stratégique de fidélisation et de conversion**.

Hors Europe

DIVERSIFICATION ET INCLUSION FINANCIÈRE

Les marchés émergents, notamment en Asie et en Amérique latine, expérimentent des **systèmes de paiement instantanés, mobiles et intégrés** à des plateformes de messagerie ou de réseaux sociaux.

Ces innovations favorisent :

- **L'inclusion financière**, en permettant à des millions de personnes non bancarisées d'accéder à des services de paiement via leur smartphone,
- **La rapidité des transactions**, accessibles 24h/24 et 7j/7, en quelques secondes.

Exemples :

En Inde, le système UPI (Unified Payments Interface) permet des paiements instantanés, gratuits et sécurisés, même pour de très faibles montants.

Au Brésil, le système PIX est devenu la norme nationale : il autorise les paiements instantanés et gratuits pour les particuliers, via QR code, applications bancaires ou réseaux sociaux (ex. WhatsApp Pay), adoptés aussi bien par les commerces physiques que par les plateformes de e-commerce.



Logistique, dernier kilomètre et gestion des retours

Europe

GÉNÉRALISATION DES LIVRAISONS “OUT-OF-HOME”

Le modèle de livraison hors domicile combinant **lockers automatiques**, **points relais** et **click & collect** s'impose progressivement comme un standard européen.

Il permet aux acteurs du e-commerce de :

- **Réduire les coûts logistiques** et limiter les échecs de livraison,
- **Diminuer l'empreinte carbone** grâce à des tournées groupées et des trajets optimisés,
- **Offrir davantage de flexibilité** aux consommateurs en élargissant les horaires et les options de retrait.

La Pologne figure parmi les marchés les plus avancés en matière de livraisons hors domicile. Le réseau de **lockers InPost** illustre cette réussite : il permet une gestion fluide des flux, une forte capacité de traitement et une réduction significative de l'impact environnemental. Ce modèle inspire d'autres pays européens, dont la France, où il est progressivement répliqué.

Le Royaume-Uni, marché mature du e-commerce, se distingue par une **logistique** centrée sur l'expérience client : **Livraison express** (le jour même dans les zones denses, notamment à Londres), **Politique de retours gratuite et intégrée** au parcours client, **Capacité à absorber les pics de demande** (Black Friday, Boxing Day) tout en maîtrisant les coûts et les délais.



La logistique devient un **pilier de l'expérience client**, combinant **rapidité, durabilité et traçabilité**.



Hors Europe

VERS UNE LOGISTIQUE INTÉGRÉE, AUTOMATISÉE ET CONNECTÉE

Hors d'Europe, les leaders du e-commerce ont fait de la logistique un avantage concurrentiel majeur, combinant innovation, automatisation et agilité.

Aux États-Unis : industrialisation de la “supply chain” et culture de la livraison rapide
Les grands acteurs (Amazon, Walmart, Target) ont transformé la logistique en un **levier stratégique de différenciation**.

- **Automatisation massive** des entrepôts (robots, IA prédictive, picking automatisé).
- **Déploiement de micro-entreports urbains** pour soutenir la livraison le jour même.
- **Réseaux de retours optimisés**, intégrant la revente, le recyclage et la revalorisation des produits.

En Chine : hyper-rapidité et intégration e-commerce/logistique

Le marché chinois se caractérise par une **logistique ultra-connectée**, soutenue par des géants comme **JD Logistics** ou **Cainiao (Alibaba)** :

- Livraison moyenne inférieure à **24h dans les grandes métropoles**, grâce à des réseaux d'entreports automatisés.
- **Déploiement de véhicules électriques et de drones** dans certaines zones urbaines.
- Gestion des retours simplifiée via les super-apps (WeChat, Taobao), qui intègrent transport, remboursement et réexpédition.



Expérience client et social / live-commerce

Europe

EXPÉRIENCE CLIENT FONDÉE SUR LA CONFIANCE, LA PERSONNALISATION ET L'OMNICANALITÉ

En Europe, l'expérience client repose avant tout sur la **confiance, la fluidité et la transparence**. Les consommateurs européens se distinguent par une exigence accrue de **cohérence entre les canaux** et de **maîtrise de leurs données personnelles**.

Omnicanalité et expérience fluide

L'**omnicanalité** est désormais devenue la norme : les acheteurs combinent site web, application mobile et points de retrait physiques au sein d'un parcours d'achat continu.

Le **click & collect** et le **suivi en temps réel des commandes** sont considérés comme des standards de service, contribuant directement à la satisfaction et à la fidélisation.

Vers une relation plus personnalisée et émotionnelle

Les entreprises européennes s'engagent dans une **transition vers une relation client plus personnalisée et émotionnelle**, fondée sur la **data, l'IA générative et les outils de recommandation prédictive**.

Elles privilient une approche "**privacy by design**", conciliant la personnalisation des parcours avec le **respect du RGPD** et la transparence sur l'usage des données.

Une adoption prudente des formats immersifs

Contrairement aux marchés asiatiques dominés par le live-commerce, l'**Europe avance plus progressivement** sur ces formats interactifs.

L'intérêt pour les **contenus vidéo et le commerce social** (Instagram Shopping, TikTok Shop) s'intensifie, mais leur **adoption reste hétérogène selon les pays**.

Les **marchés nordiques et l'Allemagne** testent ces dispositifs dans une logique de **valeur ajoutée à l'expérience utilisateur**, tandis que la **France et l'Italie** demeurent centrées sur la **qualité du service et la relation humaine**.



À l'échelle mondiale, l'expérience client évolue vers un modèle plus fluide, personnalisé et interactif



Hors Europe

EXPÉRIENCE CLIENT PORTÉE PAR LA DONNÉE, LA VITESSE ET L'INTERACTION SOCIALE

États-Unis : une expérience client pilotée par la donnée et la performance

Aux États-Unis, l'expérience client s'articule autour de la **maîtrise de la donnée, de la rapidité et de la personnalisation marketing**.

Le modèle "**Direct-to-Consumer (DTC)**" s'impose : les marques cherchent à **reprendre le contrôle de la relation client** face aux grandes plateformes, en exploitant directement leurs bases de données et en intégrant des solutions avancées de **CRM et d'IA prédictive**.

L'expérience d'achat repose sur une **analyse en temps réel du comportement consommateur**, permettant de déclencher **des campagnes personnalisées instantanées** (push, e-mail, SMS) et d'adapter dynamiquement les prix et recommandations.

Les périodes de forte intensité commerciale (Black Friday, Prime Day) sont devenues des **laboratoires de l'expérience client data-driven**, où les enseignes testent de nouvelles combinaisons entre **marketing automatisé, logistique et service client réactif**.

Les entreprises américaines misent sur la **performance omnicanale et la rapidité d'exécution** : intégration du paiement en un clic, retours simplifiés, service client disponible 24 h/24 via chatbots IA.

En Chine : pionnière du live-commerce et du social shopping

La Chine demeure la **référence mondiale du live-commerce et du social shopping**, où l'acte d'achat se confond avec l'interaction sociale et le divertissement.

Les plateformes telles que **Taobao Live, Douyin (TikTok) et Kuaishou** structurent un écosystème où la **vidéo en direct, l'influence et la gamification** créent une expérience d'achat **immersive, continue et communautaire**.

Les consommateurs y recherchent avant tout l'engagement et la confiance, en suivant des créateurs ou des vendeurs devenus de **véritables animateurs de communauté**.



En synthèse

Le e-commerce mondial connaît une **transformation profonde**, marquée par **trois dynamiques structurantes** :

Les paiements

Véritable levier de conversion et d'inclusion financière, favorisant des parcours d'achat plus fluides et accessibles.

La logistique

Pilier stratégique de compétitivité, combinant rapidité, automatisation et durabilité.

L'expérience client

Evolution vers des modèles immersifs, interactifs et pilotés par la donnée, redéfinissant les modes de relation et de fidélisation.

Ces évolutions redessinent les métiers du e-commerce autour de quatre piliers clés : **technologie, data, durabilité et expérience client**.

Ces transformations prennent une résonance particulière en Europe, où le marché du e-commerce (958 Mds €, +8 %) reste soutenu par un **cadre réglementaire stable et protecteur**. Toutefois, cette régulation constitue aussi un frein relatif face à la concurrence de plateformes non européennes opérant dans des environnements plus souples.

L'organisation EuroCommerce appelle ainsi à instaurer un “level playing field”, garantissant des **conditions de concurrence équitables entre les acteurs** soumis aux règles du DSA/DMA et ceux évoluant hors du cadre européen.



Les forces du marché français



UN MARCHÉ SOLIDE ET STRUCTURÉ

Avec 175 Md€ de chiffre d'affaires en 2024 et plus de 80 % d'internautes acheteurs, la France figure parmi les **5 premiers marchés e-commerce mondiaux** et parmi les plus développés d'Europe, derrière le Royaume-Uni et l'Allemagne.

La confiance des consommateurs y reste élevée, soutenue par une **offre diversifiée** (pure players, enseignes omnicanales, marketplaces françaises) et une **bonne maîtrise des parcours d'achat**.



UNE LOGISTIQUE PERFORMANTE ET UN MAILLAGE TERRITORIAL DENSE

La France dispose d'un réseau dense de points relais et de lockers permettant une **distribution efficace et bas carbone**.

Les acteurs logistiques historiques (Colissimo, Chronopost, Mondial Relay) garantissent une **livraison fiable et de proximité**, soutenue par la généralisation du click & collect.



UN CADRE RÉGLEMENTAIRE PROTECTEUR ET FACTEUR DE CONFIANCE

La combinaison du RGPD, des lois AGEC et DSA/DMA, et des futures régulations environnementales (éco-score, anti-fast fashion) confère au marché français un **haut niveau de transparence et de traçabilité**.

Ce cadre, souvent perçu comme contraignant, est aussi un atout de confiance et de différenciation face à des marchés moins régulés.





Les fragilités du marché français

DÉPENDANCE ACCRUE AUX GRANDES PLATEFORMES INTERNATIONALES

Les géants du e-commerce (Amazon, Temu, Shein, AliExpress) captent une part croissante du marché, exerçant une **pression sur les prix, les délais et la visibilité** des marques françaises.

Les PME/ETI manquent encore de solutions locales alternatives et de mutualisation de l'innovation.



RETARD SUR LES PAIEMENTS INSTANTANÉS ET LA VALORISATION DE LA DONNÉE

Les enjeux de paiement et de donnée client sont étroitement liés : ils conditionnent ensemble la fluidité et la performance du parcours d'achat. Le marché français reste dominé par la carte bancaire et le paiement fractionné, alors que d'autres pays européens adoptent massivement des **solutions instantanées et open banking**.



Dans le même temps, les entreprises peinent à exploiter la donnée client, freinées par le **manque d'interopérabilité entre leurs systèmes e-commerce, CRM et logistique**.



EXPÉRIENCE CLIENT ET LOGISTIQUE RETOURS PERFECTIBLES

L'expérience client ne s'arrête plus à l'achat : la **livraison, le retour et le SAV** en font désormais partie intégrante.

En France, cette chaîne reste **inégale** selon les enseignes — retours peu automatisés, coûts élevés, manque de cohérence omnicanale — alors que d'autres marchés ont fait du **post-achat un levier de fidélisation**.



INVESTISSEMENTS LIMITÉS DANS L'INNOVATION COMMERCIALE

La France accuse un retard d'adoption dans les formats d'achat émergents tels que le **live-commerce ou les expériences immersives** (réalité augmentée, essayage virtuel, avatars).

Ces outils, déjà courants en Chine ou aux États-Unis, restent marginalement exploités par les enseignes françaises, malgré un fort potentiel pour renforcer l'engagement client et stimuler les ventes.





Enjeux pour renforcer la compétitivité française du e-commerce 1/5



MODERNISER LES PAIEMENTS ET LA GESTION DE LA DONNÉE

Une évolution vers des solutions de virement instantané, d'open banking ou de paiement par QR code pourrait constituer un levier de fluidité et de réduction des coûts.

Combinée à une meilleure interconnexion des systèmes e-commerce, CRM et logistique, cette transition permettrait de mieux exploiter la donnée client, d'améliorer la conversion mobile et de renforcer la confiance dans le parcours d'achat.

IMPACTS MÉTIERS ET COMPÉTENCES :

- **Développement des métiers de la donnée et de la sécurité financière** : data analysts, CRM data managers, product owners paiement, experts conformité DSP2/RGPD.
- **Émergence de profils hybrides** à l'interface entre technologie, marketing et expérience client : UX designers parcours de paiement, architectes data omnicanaux, spécialistes intégration API.
- Renforcement des compétences en pilotage des **flux de données, cybersécurité et optimisation du parcours client**.



Enjeux pour renforcer la compétitivité française du e-commerce 2/5



RÉINVENTER LA LOGISTIQUE DU DERNIER KILOMÈTRE ET DU POST-ACHAT

Le déploiement accru de casiers automatiques et de points relais intelligents apparaît comme une piste pour optimiser les flux, alléger les coûts de livraison et simplifier les retours.

La mise en place d'une politique de retour encadrée (ex. gratuité sous conditions, échanges privilégiés) pourrait contribuer à équilibrer satisfaction client, rentabilité et durabilité.

IMPACTS MÉTIERS ET COMPÉTENCES :

- Apparition de nouveaux profils orientés **logistique urbaine et durable** : responsables hubs urbains, ingénieurs supply chain verte, chefs de projet lockers.
- Montée en compétence sur la gestion des **données logistiques et l'optimisation énergétique** : data logisticiens, planificateurs IA, experts automatisation entrepôts.
- Valorisation de compétences en **gestion des retours, qualité de service et analyse de performance environnementale**.



Enjeux pour renforcer la compétitivité française du e-commerce 3/5



DIVERSIFIER LES CANAUX D'ENGAGEMENT ET D'EXPÉRIENCE CLIENT

Le développement de nouveaux formats d'interaction, tels que le live-commerce, les événements digitaux ou les expériences immersives (réalité augmentée, essayage virtuel), représenterait une opportunité de renouveler la relation client.

Ces formats offriraient la possibilité de renforcer l'engagement émotionnel, d'enrichir la personnalisation et de valoriser la créativité des marques françaises.

IMPACTS MÉTIERS ET COMPÉTENCES :

- Évolution des métiers marketing vers des **formats interactifs et immersifs** : créateurs de contenu live-commerce, community managers interactifs, UX designers immersifs.
- Renforcement des expertises en **data marketing et performance omnicanale** : data marketers, CRM managers, analystes expérience client.
- Nouvelles compétences en **narration de marque et animation de communautés digitales**.



Enjeux pour renforcer la compétitivité française du e-commerce 4/5



REPENSER LA RELATION AVEC LES MARKETPLACES INTERNATIONALES

Une réflexion pourrait être menée sur une utilisation plus stratégique des marketplaces, en les considérant comme vecteurs de visibilité plutôt que comme canaux principaux de distribution.

En parallèle, le renforcement des canaux propres (sites e-commerce performants, programmes de fidélité personnalisés) constituerait un moyen de reconquérir la relation client directe et de valoriser l'identité de marque.

IMPACTS MÉTIERS ET COMPÉTENCES :

- Transformation des métiers du commerce digital : marketplace managers, category managers digitaux, responsables performance e-retail.
- Développement de compétences en stratégie de marque et relation client : brand strategists, growth marketers, responsables relation client digitale.
- Maîtrise accrue des leviers de référencement, de visibilité et de fidélisation sur les plateformes.



Enjeux pour renforcer la compétitivité française du e-commerce 5/5



INVESTIR DANS UNE LOGISTIQUE DURABLE ET SOUVERAINE

L'accélération des initiatives de logistique verte (création de micro-hubs urbains, déploiement de flottes décarbonées, optimisation énergétique des entrepôts) pourrait contribuer à réduire l'empreinte carbone du secteur.

Ces démarches anticiperaient également les exigences réglementaires à venir et renforcerait la crédibilité environnementale du e-commerce français.

IMPACTS MÉTIERS ET COMPÉTENCES

- Émergence de métiers à l'interface entre la **logistique, l'environnement et l'innovation** : responsables RSE logistique, ingénieurs éco-conception, chefs de projet économie circulaire.
- Développement de compétences transversales en **gestion d'impact carbone et reporting extra-financier** : analystes ESG, contrôleurs de gestion environnementale.
- Renforcement de la **culture de durabilité, de la mesure d'impact et de la conformité réglementaire**.



Synthèse

Ces orientations pourraient constituer des leviers d'évolution pour permettre à la France de **consolider ses atouts** (régulation, confiance, infrastructures) tout en progressant sur **trois axes structurants** :



l'innovation
technologique



la durabilité
logistique



la différenciation
par l'expérience
client

Dans cette perspective, le marché français, mature et solide, gagnerait à **intensifier ses efforts vers l'automatisation, la valorisation de la donnée et la fluidité des paiements**, tout en renforçant les **compétences en RSE, en intelligence artificielle et en expérience client personnalisée**.





Cartographie métier



Métiers émergents et en évolution du e-commerce

Enseignements croisés France – International 1/6

CONSTRUCTION DE L'OFFRE

Évolution vers une offre plus durable, personnalisée et pilotée par la donnée.



MÉTIERS ÉMERGENTS ET EN ÉVOLUTION :

- **Responsable RSE produit / éco-conception** : intégration des critères environnementaux dans la conception et le choix des produits
- **Acheteur responsable** : prise en compte des circuits courts, de la durabilité et de la conformité réglementaire
- **Chef de produit digital / data-driven** : ajustement de l'offre via la donnée et les retours clients
- **Designer durable** : conception orientée recyclabilité et allongement du cycle de vie produit



CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES ASSOCIÉES :

- Maîtrise des normes environnementales et des critères d'éco-conception
- Appui sur la donnée client et marché pour ajuster les gammes et anticiper la demande
- Connaissance des labels et exigences réglementaires sur les produits

NB: À ce stade, l'analyse sectorielle fournit un repérage préliminaire des métiers émergents et des métiers en transformation. La distinction sera établie dans les parties suivantes afin de garantir une lecture empirique et confirmée par les acteurs du secteur.



Métiers émergents et en évolution du e-commerce

Enseignements croisés France – International 2/6

MARKETING & EXPERIENCE CLIENT

Montée en puissance des canaux digitaux, de la personnalisation et de l'expérience augmentée.



MÉTIERS ÉMERGENTS ET EN ÉVOLUTION :

- **Data analyst / data marketer** : exploitation des données clients pour adapter les offres et les parcours
- **UX designer / UX researcher** : amélioration continue de la navigation et de l'expérience d'achat
- **Créateur de contenu live-commerce** : animation de ventes en direct et création d'interactions clients
- **Community manager interactif** : animation de communautés et gestion du lien client sur les réseaux sociaux
- **Responsable engagement client / CRM manager** : personnalisation et fidélisation de la relation client



CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES ASSOCIÉES :

- Analyse et segmentation des comportements clients
- Maîtrise des outils CRM, data marketing et automation
- Création de contenus interactifs et engageants
- Capacité à instaurer une relation de confiance et de proximité avec le consommateur

NB: À ce stade, l'analyse sectorielle fournit un repérage préliminaire des métiers émergents et des métiers en transformation. La distinction sera établie dans les parties suivantes afin de garantir une lecture empirique et confirmée par les acteurs du secteur.



Métiers émergents et en évolution du e-commerce

Enseignements croisés France – International 3/6

SI / IT

Vers une digitalisation, sécurité et interopérabilité des systèmes



MÉTIERS ÉMERGENTS ET EN ÉVOLUTION :

- **Architecte de données omnicanales** : structuration et fiabilité des données issues des différents canaux
- **Product owner paiement / parcours client** : amélioration de la fluidité et de la sécurité des transactions
- **Spécialiste intégration API** : interconnexion entre e-commerce, CRM et logistique
- **Développeur IA / automation** : conception et intégration d'outils d'intelligence artificielle pour automatiser les parcours clients, les processus logistiques ou la production de contenus
- **Expert cybersécurité e-commerce** : sécurisation des paiements et des données personnelles (CNIL, RGPD, DSP2)
- **Ingénieur conformité numérique** : veille et mise en conformité réglementaire (DSA/DMA, RGPD)

✓ CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES ASSOCIÉES :

- Sécurisation des flux financiers et de la donnée client
- Conception d'outils connectant SI, CRM et logistique
- Connaissance des cadres réglementaires européens (RGPD, DSA/DMA, DSP2)

NB: À ce stade, l'analyse sectorielle fournit un repérage préliminaire des métiers émergents et des métiers en transformation. La distinction sera établie dans les parties suivantes afin de garantir une lecture empirique et confirmée par les acteurs du secteur.



Métiers émergents et en évolution du e-commerce

Enseignements croisés France – International 4/6

SUPPLY CHAIN

Transition vers une logistique plus durable, automatisée et centrée sur le service.

MÉTIERS ÉMERGENTS ET EN ÉVOLUTION :

- **Responsable hub urbain / logistique urbaine** : coordination des livraisons et flux décarbonés
- **Ingénieur supply chain verte** : optimisation énergétique et réduction de l'empreinte carbone
- **Data logisticien / planificateur IA** : pilotage des flux par la donnée et l'intelligence prédictive
- **Chef de projet lockers / livraison automatisée** : mise en œuvre de solutions hors domicile et retours simplifiés
- **Responsable retours et logistique circulaire** : intégration du recyclage, du reconditionné et des flux inversés
- **Agent logistique** : exécution des opérations de préparation, emballage et expédition, intégrant l'usage d'outils numériques et automatisés
- **Gestionnaire de stock** : suivi des inventaires via des systèmes connectés (WMS, RFID) et coordination des flux physiques et digitaux
- **Technicien de maintenance industrielle / automatisation** : entretien et supervision des systèmes robotisés et équipements connectés dans les entrepôts

CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES ASSOCIÉES :

- Maîtrise des outils de pilotage logistique et de traçabilité
- Capacité à travailler dans un environnement automatisé et connecté
- Connaissance des normes de sécurité et de performance énergétique des équipements
- Sensibilité accrue aux enjeux de durabilité, recyclage et logistique verte

NB: À ce stade, l'analyse sectorielle fournit un repérage préliminaire des métiers émergents et des métiers en transformation. La distinction sera établie dans les parties suivantes afin de garantir une lecture empirique et confirmée par les acteurs du secteur.



Métiers émergents et en évolution du e-commerce

Enseignements croisés France – International 5/6

FONCTIONS SUPPORT

Montée en puissance des enjeux réglementaires, environnementaux et de reporting.



MÉTIERS ÉMERGENTS ET EN ÉVOLUTION :

- **Responsable RSE logistique / e-commerce** : pilotage de la performance durable dans la chaîne opérationnelle
- **Analyste conformité réglementaire (AGEC, DSA/DMA)** : veille et mise en conformité sur les obligations environnementales et numériques
- **Contrôleur de gestion environnemental/performance durable** : mesure, suivi de l'impact environnemental des activités et production d'analyses internes (ex. coûts carbone, efficacité énergétique).
- **Expert reporting extra-financier** : consolidation et suivi des indicateurs ESG
- **Contrôleur de gestion** : Garant du pilotage économique global, en intégrant désormais une lecture “durable” dans ses indicateurs.
- **Juriste e-commerce / conformité** : veille et sécurisation juridique sur les volets consommation, données personnelles et droit numérique
- **Responsable RH / développement des compétences** : accompagnement des transformations digitales, gestion des compétences émergentes et intégration des nouveaux métiers



CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES ASSOCIÉES :

- Maîtrise des réglementations européennes et environnementales (AGEC, DSA, RGPD)
- Analyse de la performance économique et durable (coûts, empreinte carbone, rentabilité)
- Capacité à structurer la conformité et la gouvernance interne (juridique, finance, RH)
- Accompagnement du changement et développement des compétences dans un contexte de digitalisation accélérée

NB: À ce stade, l'analyse sectorielle fournit un repérage préliminaire des métiers émergents et des métiers en transformation. La distinction sera établie dans les parties suivantes afin de garantir une lecture empirique et confirmée par les acteurs du secteur.



Métiers émergents et en évolution du e-commerce

Enseignements croisés France – International 6/6

DEVELOPPEMENT COMMERCIAL

Omnicanalisation et renforcement de la relation client de proximité.



MÉTIERS ÉMERGENTS ET EN ÉVOLUTION :

- **Marketplace manager** : pilotage des ventes et visibilité sur plateformes
- **Category manager digital** : gestion de l'offre et performance produit sur canaux digitaux
- **Responsable performance e-retail** : suivi de la conversion et de la fidélisation
- **Brand strategist / growth marketer** : développement de la notoriété et acquisition digitale
- **Responsable de magasin** : pilotage d'un point de vente connecté (click & collect, retours, expérience client)
- **Conseiller commercial** : accompagnement omnicanal du client (conseil, fidélisation, suivi post-achat)



CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES ASSOCIÉES :

- Pilotage de la performance commerciale sur plusieurs canaux
- Maîtrise des outils CRM et d'analyse de la satisfaction client
- Animation d'équipe et coordination entre canaux physiques et digitaux
- Conseil personnalisé et fidélisation client dans un environnement omnicanal

NB: À ce stade, l'analyse sectorielle fournit un repérage préliminaire des métiers émergents et des métiers en transformation. La distinction sera établie dans les parties suivantes afin de garantir une lecture empirique et confirmée par les acteurs du secteur.



Note de synthèse & sources

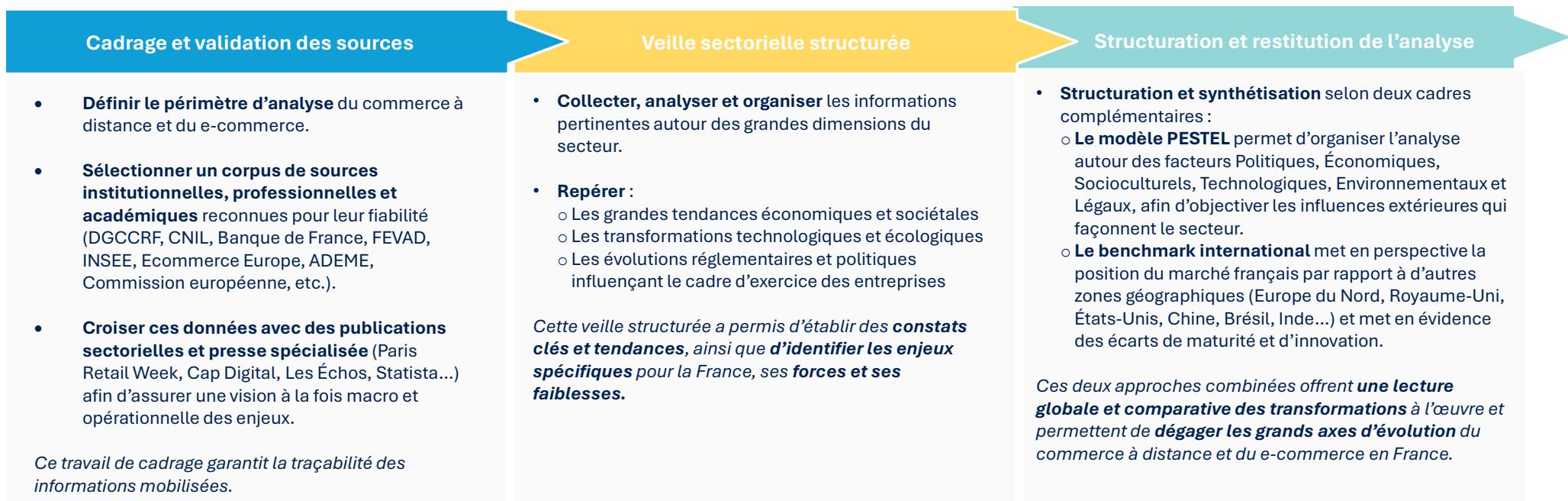
Méthodologie de la veille sectorielle et de l'analyse documentaire



OBJECTIF DE LA DÉMARCHE

La veille sectorielle et l'analyse documentaire ont pour objectif d'identifier les dynamiques structurelles qui transforment le commerce à distance et le e-commerce, à travers l'étude croisée de données économiques, technologiques, sociétales et réglementaires. Cette démarche vise à apporter une lecture transversale et prospective des mutations à l'œuvre dans le secteur, en s'appuyant sur des sources multiples et vérifiées.

Une approche méthodologique structurée en trois étapes :



En synthèse : Cette démarche repose sur une analyse des sources, une structuration claire des constats et une restitution synthétique sous forme de PESTEL et de benchmark international. Elle permet d'éclairer les tendances structurantes, les enjeux stratégiques et les spécificités françaises dans un contexte de mutation accélérée du commerce à distance et du e-commerce.

Sources principales – veille sectorielle 1/2



Données économiques et études sectorielles

- **FEVAD.** (2025). *Chiffres clés du e-commerce 2025*. Paris : Fédération du e-commerce et de la vente à distance. <https://www.fevad.com/publications>
- **FEVAD.** (2025). *Rapport d'activité 2025*. Paris : Fédération du e-commerce et de la vente à distance. <https://www.fevad.com/rapport-dactivite-2025/>
- **FEVAD & KPMG.** (2025). E-commerce : la révolution de l'hyperpersonnalisation est en marche. Paris : Fédération du e-commerce et de la vente à distance. <https://www.fevad.com/e-commerce-la-revolution-de-l-hyperpersonnalisation-est-en-marche/>
- **FEVAD.** (2025). *Bilan e-commerce 2024*. Paris : Fédération du e-commerce et de la vente à distance. <https://www.fevad.com/bilan-du-e-commerce-en-france-en-2024-les-ventes-sur-internet-franchissent-le-cap-des-175-milliards-deuros-en-hausse-de-96-sur-un-an/>
- **Ecommerce Europe, EuroCommerce & FEVAD** (2024) : *European e-commerce report 2024*. Bruxelles : Ecommerce Europe Association; Paris : Fédération du e-commerce et de la vente à distance. : <https://www.ecommerce-europe.eu/research>
- **FEVAD & Médiamétrie** (2024) : *Baromètre de la confiance des Français dans l'e-commerce – 12e édition*. Paris : Médiamétrie & FEVAD. <https://www.fevad.com/barometre-fevad-mediometrie-2024>
- **EuroCommerce.** (2024). *Retail & Wholesale: State of the Sector Report 2024*. <https://www.eurocommerce.eu>
- Banque de France (Bulletin janv-fev 2025): Habitudes de paiement https://www.banque-france.fr/system/files/2025-02/BDF256-1_Habitudes_paiement_web.pdf



Tendances et comportements consommateurs

- **Paris Retail Week.** (2024) : *Baromètre du commerce connecté 2024*. Paris : Comexposium. <https://www.parisretailweek.com/>

Sources principales – veille sectorielle 2/2



Cadre réglementaire et institutionnel

- **Union européenne.** (2022) : *Digital Services Act (Règlement UE 2022/2065)*. Bruxelles : Parlement européen et Conseil de l'Union européenne.
Disponible sur : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32022R2065>
- *Loi AGEC et éco-conception des emballages* : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000041553759/>
- *Politique fret et logistique* : <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/politique-fret-logistique>
- *DGCCRF Dossier de presse 20 novembre 2023 : Les abus du e-commerce dans la ligne de mire de la DGCCRF*, Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/media-document/dossier-de-presse-dgccrf-e-commerce.pdf



Transition écologique et logistique

- **ADEME.** (2024) : *Étude sur l'impact environnemental du e-commerce*. Angers : Agence de la Transition Écologique. : <https://www.ademe.fr>
- **Les Échos.** (2021) : *InPost, ce Polonais qui veut s'offrir Mondial Relay*.
Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/weekend/business-story/inpost-ce-polonais-qui-veut-soffrir-mondial-relay-1300695>
- **Le Petit Journal – Varsovie.** (2024) : *InPost, la boîte à succès made in Poland*.
Disponible sur : <https://lepetitjournal.com/varsovie/inpost-boite-succes-made-poland-389084>



Innovation, numérique et intelligence artificielle

- **Cap Digital.** (2023–2024) : *Revue annuelle – Innovation et transformation numérique du commerce*. Paris : Cap Digital. <https://www.capdigital.com/decouvrez-notre-revue-cap-digital-2023-24-sur-linnovation-numerique/>
- **Opcommerce.** (2024) : *IA – Rapport d'étude sur l'intégration de l'intelligence artificielle générative dans les entreprises du commerce*.
<https://www.opcommerce.com/media/mt4h0hdx/rapport-d-%C3%A9tude-int%C3%A9gration-ia.pdf>



Lexique

Lexique des termes et acronymes 1/3



Ce lexique rassemble les principaux concepts, acronymes et termes techniques utilisés dans le cadre de l'étude sur le e-commerce et le commerce à distance.

Règlementation, institutions et cadre juridique

Terme / Acronyme	Définition synthétique
AGEC (Loi)	Loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire (2020). Réduction des déchets et interdiction de destruction des invendus.
CNIL	Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés. Veille au respect du RGPD et à la protection des données personnelles.
DGCCRF	Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes. Garantit la loyauté des pratiques commerciales.
DSA (Digital Services Act)	Règlement européen (2022) encadrant les plateformes numériques : transparence et responsabilité accrue.
DMA (Digital Markets Act)	Règlement européen visant à assurer une concurrence équitable entre grandes plateformes et PME.
DSP2	Directive européenne sur les services de paiement renforçant la sécurité et l'authentification forte.
RGPD	Règlement européen sur la protection des données personnelles (2018).
RGPD-like	Une tendance mondiale vers des régulations proches du modèle européen de protection des données personnelles.
Privacy by design	Principe d'intégration de la protection des données dès la conception des services numériques.
Green Deal européen	Feuille de route de l'UE pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.
EuroCommerce	Organisation représentant le commerce de détail et de gros au niveau européen.
Level playing field	Principe de conditions de concurrence équitables entre entreprises d'un même marché.
Logo Triman	Symbolique indiquant qu'un produit est soumis à une consigne de tri ou à une filière de recyclage.

Lexique des termes et acronymes 2/3

Économie, commerce et finance

Terme / Acronyme	Définition synthétique
E-commerce	Commerce de biens et services à distance via internet.
Marketplace	Plateforme en ligne reliant vendeurs et acheteurs.
Pure player	Entreprise opérant uniquement en ligne, sans point de vente physique.
Direct-to-Consumer (DTC)	Vente directe du fabricant au consommateur, sans intermédiaire.
Data-driven	Approche basée sur l'exploitation et l'analyse des données pour orienter les décisions.
Open banking	Partage sécurisé de données financières entre banques et tiers via API pour favoriser l'innovation.
Paiement instantané	Transfert d'argent en quelques secondes, 24h/24 et 7j/7.
E-wallets	Portefeuilles électroniques comme PayPal ou Apple Pay pour payer en ligne.
UPI	Système de paiement instantané indien interbancaire, sans frais pour l'utilisateur.
PIX	Système de paiement instantané brésilien utilisant QR codes et apps bancaires.

Technologie et innovation numérique

Terme / Acronyme	Définition synthétique
IA (Intelligence artificielle)	Technologies permettant aux machines d'analyser, prévoir et personnaliser des actions humaines.
Chatbots	Assistants virtuels automatisés répondant aux clients en ligne.
Voice commerce	Achat de produits via commande vocale sur assistants connectés.
AR/VR	Réalité augmentée et réalité virtuelle permettant des expériences immersives.
RFID	Système d'identification par radiofréquence pour suivre les produits en entrepôt.
VMS	Vendor Management System, outil de gestion et d'évaluation des fournisseurs.
Smart supply chain	Chaîne logistique connectée intégrant IA, capteurs et données en temps réel.

Lexique des termes et acronymes 3/3

Logistique et opérations

Terme / Acronyme	Définition synthétique
Hubs urbains	Entrepôts de proximité facilitant la livraison urbaine du dernier kilomètre.
Lockers automatiques	Casiers connectés permettant le retrait ou retour autonome de colis.
Picking automatisé	Préparation robotisée des commandes en entrepôt.
ZFE	Zones à Faibles Émissions limitant les véhicules polluants en zone urbaine.

Expérience client, marketing et commerce social

Terme / Acronyme	Définition synthétique
Omnicanalité	Intégration des différents canaux (web, mobile, magasin) pour une expérience fluide.
Live shopping	Vente en direct combinant vidéo et interaction avec les consommateurs.
Social shopping	Achat de produits directement via les réseaux sociaux.
Super-apps	Applications tout-en-un regroupant paiement, messagerie et e-commerce.
Tracking	Suivi en temps réel des comportements clients pour personnaliser les offres.

Environnement et RSE

Terme / Acronyme	Définition synthétique
RSE	Intégration volontaire d'enjeux sociaux et environnementaux dans la stratégie d'entreprise.
ESG	Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance utilisés pour évaluer la performance extra-financière.
Greenwashing	Communication exagérant l'engagement écologique d'une entreprise.
Économie circulaire	Modèle réduisant le gaspillage en réutilisant et recyclant les ressources.



2. Les entretiens qualitatifs

- ✓ Entretiens réalisés auprès d'entreprises, d'acteurs clés du secteur du e-commerce et d'experts sectoriels

Cadre d'exécution

Objectifs

- Recueillir auprès des acteurs clés du secteur les représentations qu'ils ont de leur métier aujourd'hui et de son avenir.
- Identifier les enjeux perçus dans l'évolution des métiers du e-commerce (spécialisation, montée en compétences, hybridation des rôles...).
- Comprendre les stratégies RH mises en place pour anticiper ou accompagner les évolutions.
- Recueillir le vécu du terrain, les ressentis face aux changements, les tensions ou attentes.

Cibles

- Un panel d'entreprises de la Branche
- Une liste d'acteurs clés: startups travaillant avec les entreprises du e-commerce sur des sujets d'actualité (automatisation, data & analytics, marketing/communication/service, client, omnicanal/digitalisation, économie circulaire, paiements, logistique, plateforme/marketplace)

Processus

- Construction de trames d'entretien portant sur les évolutions sectorielles, les facteurs d'évolution et de transformation, les impacts sur les métiers et compétences, les pratiques RH innovantes (trames validées par la Branche)
- Prise de contact par mail ou téléphone/ Plateforme de rdv en ligne
- Entretien en visio



ENTREPRISE	TRANCHE D'EFFECTIFS	NOM	PRENOM	FONCTION
1 VERTBAU DET	500 à 1 000	MECHTEM	Adjia	Responsable formation et cheffe de projet
2 OAMART	500 à 1 000	FLEURY	Dorothée	Responsable développement des hommes
3 VEEPEE	> 1 000	BRUNEL	Anne	Responsable RH
4 VESTIAIRE COLLECTIVE	500 à 1 000	BELLOIS	Charles	DAF
5 BOBOCHIC	11 à 49	BRITO	Joana	RRH
6 FUGAM	50 à 99	QUIQANDON	Sonia	RH
7 TAKLOPE.COM	20 à 49	GARGUY	Geoffrey	Directeur
8 LE VENT A LA FRANCAISE	11 à 49	CHAUMEIL	Louis	Co-fondateur
9 GAS FRMX	< 11	ANTUNES	Jonathan	Dirigeant
10 SPARTOO	100 à 249	SARRA	Anne	DRH
11 E2REVOLUTION (enseigne ZOMALIA)	100 à 249	BERTRAND	J	RESP DEV RH
12 MAXICOFFEE ONUNE	100 à 249	PEREZ	Sophie	DRH
13 LA BOUTIQUE OFFICIELLE	100 à 249	KROLL	Marine	RH
14 KUMULUS VAPE	50 à 99	BAUDOUIN	Vincent	Directeur
15 JADEO	100 à 249	LEVANTO	Magali	DRH
16 GREENWEEZ	50 à 99	BLANCHARD	Phébée	DRH
17 ACROBATE	11 à 49	CAILIAU	Floriane	RH
18 SNOWLEADER	50 à 99	MITAULT	Laetitia	GRH
19 EMINZA	50 à 99	BENOIT	Pauline	DRH
20 MISTER AUTO	100 à 249	SENE	Axelle	RH
21 CUC AND FIT	50 à 99	BRIN	Corentine	RH
22 MATERIEL VELO	11 à 49	CHASSAGNE	Emilie	RH
23 PHASE NEUTRE	100 à 249	BERTHEAS	Nathalie	DAF/RH
24 LA REDOUTE	> 1 000	VANDEPUTTE	Michel	Chargé d'ordonnancement
25 MANUTAN	> 1 000	GENDRON	Alain	Chargé d'opération et services
26 VET SECURITE	11 à 49	MAROT	Emmanuel	Directeur

AUTOMATISATION	
Botmind	6
	Adalong
	Altcolibri
	Antwoce
	Bulle int...
	Findly
	Fructifi
	Generative BI
	InzPocket
	Potions
	Shop My Influence
	Société des avis Garantis
	Tested4You
	Twicpics
	Wieglot
	Welco
	Wonder Partners
	Y2R Solutions

MARKETING/ COMMUNICATION/SERVICE CLIENT	
	50 (4)
	Adalong
	Altcolibri
	Bulle int...
	Findly
	Fructifi
	InzPocket
	Potions
	Shop My Influence
	Société des avis Garantis
	Tested4You
	Twicpics
	Wieglot
	Welco
	Wonder Partners

DATA & ANALYTICS	
	8
	Faciliti
	Findly
	Fructifi
	Generative BI
	InzPocket
	Potions
	Shop My Influence
	Société des avis Garantis
	Tested4You
	Twicpics
	Wieglot
	Welco
	Wonder Partners
	Y2R Solutions

PAIEMENTS	
	79
Silipay	

PLATEFORME / MARKETPLACE	
	82
adhile by APOLLO BAY	

LOGISTIQUE	
	84
Cocolis	38
Deliverme.city	39
Find & Order	40
Fretly	41
Kiwikink	42
Livert...	43
Monstock	44
Onestock	45
Opopop Colls	46
Vaisonet...	47
Woola...	48

OMNICANAL & DIGITALISATION	
	70
elephant...	71
Connectinnov	72
Front Commerce	73
Let's make...	74
My Suricate...	75
Veeusal...	75
Wishibam...	76
Wylking...	76

ÉCONOMIE CIRCULAIRE	
	70
Greenid...	71
Uzex...	72
Sline...	73
The Second Life...	74
Umains...	75
Wylking...	76

SOLUTION SERVICIELLE	
	94
Dealt...	
Opopop Colls...	
Vaisonet...	
Woola...	

Déroulé

Prise de contacts

- 1ère prise de contacts des acteurs clés le 9/09
- 1ère prise de contact des entreprises le 18/09

Relances

- Acteurs clés: 1ère relance le 30/09, puis le 1/10 et 09/10
- Entreprises: 1ère relance le 26/09 + relance par la branche le 21/10

FEVAD

- 18/11/25: Prise de contact avec la responsable des adhérents pour élargir la liste des entretiens.

Entretiens réalisés

STRUCTURE	TYPE	LOCALISATION	CONTACT	DATE D'ENTRETIEN
E2Evolution (Zoomalia)	Entreprise	Saint Geours-de-Maremne (40)	RRH	09/10/2025
Greenweez	Entreprise	Saint Jorioz (74)	DRH	10/10/2025
Verbaudet	Entreprise	Tourcoing (59)	RRH	14/11/2025
Manutan	Entreprise	Gonesse (95)	Chargé d'opérations et services	31/10/2025
Veepee	Entreprise	Saint Denis (93)	Développeur	06/11/2025
La Redoute	Entreprise	Saint Denis (93)	Chargé d'ordonnancement	12/11/2025
Cleed.ai	Acteur clé Solutions IA d'assistant virtuel / chatbot	Courbevoie (92)	Co-fondateur	16/10/2025
Wishibam	Acteur clé Solutions de digitalisation	Paris (75)	Fondatrice	28/10/2025
Philippe Vanhoenacker	Expert sectoriel			28/10/2025
Alexandre Romi	Expert sectoriel			28/10/2025

Guide d'entretien entreprise 1/5

Profil

1. Quel est votre poste et votre rôle dans l'organisation ?

2. Taille de l'entreprise :

- Moins de 10 salariés 10 à 49 50 à 249 250 à 999 1 000 et plus

3. Quel est le type d'activité de votre entreprise ?

- E-Commerce généraliste E-Commerce spécialisé Marketplace / plateforme de vente Autre : _____

4. Précisions sur l'activité de votre entreprise : offre/ produits, clients, marché, informations historiques clés.....

5. Canaux de vente utilisés (plusieurs réponses possibles) :

- Site e-commerce propre Marketplace(s) Réseaux sociaux / social commerce Téléphone / courrier Points de vente physiques
 Appli mobile dédiée Autre : _____

6. Quels leviers technologiques mobilisez-vous ? (plusieurs réponses possibles)

- Outils CRM / marketing automation Intelligence artificielle / analyse prédictive Automatisation des commandes / stocks
 Plateformes de gestion logistique Autres : Aucun à ce jour

7. Comment votre activité a-t-elle évolué ces dernières années ?.....

Guide d'entretien entreprise 2/5

Évolutions sectorielles

8. Quelles grandes évolutions constatez-vous dans le secteur du e-commerce / commerce à distance?

9. Quels sont les changements les plus marquants que vous observez dans le secteur depuis 3 à 5 ans ? (3 maximum)

Accélération de la digitalisation des parcours client Multiplication des canaux de vente (omnicanal) Exigence croissante de personnalisation des offres Développement des livraisons rapides ou flexibles Hausse des retours produits et demandes de service après-vente

Émergence de nouvelles attentes environnementales des clients Tensions sur les prix / recherche de bonnes affaires Pression accrue sur la protection des données (RGPD, etc.) Montée en puissance des marketplaces Forte concurrence (acteurs internationaux, low cost...)

Autre : _____

10. Quelles évolutions majeures impactent votre activité ? (3 maximum)

Exigence client (personnalisation, délais, SAV...) Pression concurrentielle (prix, rapidité...) Transformation numérique (outils, plateformes...) Transition écologique / responsabilité sociétale Complexification réglementaire Autres : _____

11. Quels comportements clients ont le plus changé selon vous ? (3 maximum)

Attente de disponibilité immédiate des produits Exigence de transparence (origine, durabilité...) Usage croissant du mobile
 Défiance vis-à-vis de la pub / des promesses marketing Recherche d'engagement RSE des marques Réduction de la fidélité à une seule marque / site Autre : _____

12. Quels sont les impacts sur votre entreprise ? (3 maximum)

Réorganisation interne (équipes, process) Révision du modèle économique Investissements technologiques importants
 Renforcement de l'expérience client Adaptation de la logistique / livraison Recrutement de nouveaux profils Autre : _____



Guide d'entretien entreprise 3/5

Évolutions sectorielles

13. Comment imaginez-vous l'e-commerce dans 10 ans ?

- Expérience ultra-personnalisée (recommandations prédictives, interfaces adaptatives, assistants d'achat IA...)
- Commerce conversationnel et immersif (réalité augmentée (AR) & réalité virtuelle (VR), live shopping...)
- Livraison ultra-rapide et durable (livraison en moins de 2 heures, modèles "zéro déchet" et circuits courts, emballages intelligents et réutilisables...)
- Automatisation poussée côté vendeur (fiches produites par IA, économies autonomes avec des vendeurs, acheteurs, logistique et services gérés par des algorithmes...)
- E-commerce global mais hyperlocal (expériences localisées, paiement par cryptomonnaies...)
- Protection des données et éthique (marques transparentes et responsables, nouvelles lois protection consommateurs...)
- Abonnements intelligents & modèles récurrents (abonnement pour recevoir un produit ou un service à intervalle régulier; abonnement intelligent piloté par les données : adapté automatiquement aux besoins du client, géré par des algorithmes à partir de la prévision des besoins, suggestions automatiques ; intégré à des objets connectés (ex : imprimante qui commande de l'encre quand le niveau est bas) ...)
- Start ups fashion-tech & IA responsable (styliste IA, gestion de garde-robe durable, design textile généré en IA...)
- Autre :

14. Selon vous, quelles sont les entreprises inspirantes en termes d'innovation dans l'e-commerce ? et pourquoi ?

Guide d'entretien entreprise 4/5

Facteurs de transformation

15. Quels facteurs de transformation ont le plus d'impact sur votre activité aujourd'hui ? (5 maximum)

- Intelligence artificielle (recommandation, automatisation, IA générative...) Analyse de données et pilotage de la performance (Business Intelligent (outils de visualisation et de reporting des données), CRM, etc.) Automatisation de la logistique / gestion des stocks Nouvelles attentes clients (expérience fluide, livraison rapide, SAV...) Transition écologique (réduction carbone, emballages, transport...) Nouvelles réglementations (RGPD, éco-conception, fiscalité numérique...) Cybersécurité et protection des données clients Évolution des modalités de travail (télétravail, outils collaboratifs...) Montée des marketplaces et désintermédiation Autre : _____

16. À quel(s) niveau(x) ces facteurs vous ont-ils déjà amené à agir ?

- Transformation des outils / technologies utilisées Restructuration d'équipes ou de métiers Lancement de nouveaux services / parcours clients Développement de nouvelles compétences en interne Évolution de la stratégie commerciale / marketing
 Pas encore d'action concrète Autre : _____

17. Quelles technologies ou innovations avez-vous intégrées récemment ?

- Outils de marketing automation Personnalisation de l'offre via IA / algorithmes Chatbot / service client automatisé
 Systèmes prédictifs de gestion des stocks Outils d'analyse du parcours client Outils de reporting RSE / empreinte environnementale
 Aucun / en réflexion

18. Principaux freins à l'adaptation de votre entreprise aux évolutions ? (3 maximum)

- Manque de ressources financières Difficulté à recruter les bons profils Manque de vision stratégique claire Manque d'offres de formation adaptées Résistances internes au changement Complexité réglementaire Autre : _____

Guide d'entretien entreprise 5/5

Impacts sur les métiers et compétences

19. Quels métiers ont le plus évolué dans votre entreprise ces dernières années ?

- Service client Logistique / supply chain Marketing digital Développeurs / IT Responsable e-commerce
 Autre : Aucun métier significativement transformé

20. Observez-vous l'apparition de nouveaux métiers dans votre secteur d'activité ? Si oui, lesquels ?

21. Certains métiers sont-ils menacés ou fortement transformés ? Lesquels ?

22. Quelles compétences deviennent clés/ stratégiques à votre entreprise ?

- Analyse de données / reporting Maîtrise des outils digitaux Compétences relationnelles / gestion client
 Compétences environnementales Culture de l'innovation / agilité Aucun changement notable Autres :

23. Quels métiers vous semblent stratégiques pour les 3 à 5 prochaines années ?

- Data analyste / Ingénieur data Responsable Expérience utilisateur / parcours client Chef de projet omnicanal
 Responsable RSE Responsable cybersécurité Développeur e-commerce Responsable des contenus IA
 Autre :

24. Comment accompagnez-vous ces évolutions en interne (formation, mobilité, outils) ?

25. Quels freins identifiez-vous pour adapter les emplois et les parcours ?

26. Quels leviers identifiez-vous pour adapter les emplois et les parcours ?

27. Avez-vous du mal à recruter certains profils ? si oui, lesquels ?

Guide d'entretien acteurs clés 1/4

Profil

Quel est votre poste et votre rôle dans l'organisation ?

Votre cœur d'expertise ?

- UX / UI / design d'expérience Développement / outils tech Data science / IA Conseil stratégique
 Marketing digital / performance Autres : _____

Quels types de clients accompagnez-vous ?

- Grands groupes/ Grandes enseignes e-commerce PME Startups Pure players / DNVB Mix

L'e-commerce représente :

- La majeure partie de votre business Une part significative Une part marginale

Évolutions sectorielles

Quels sont les changements les plus marquants que vous observez dans le secteur du e-commerce et du commerce à distance depuis 3 à 5 ans ?

- Accélération de la digitalisation des parcours client Multiplication des canaux de vente (omnicanal) Exigence croissante de personnalisation des offres
 Développement des livraisons rapides ou flexibles Hausse des retours produits et demandes de service après-vente

 Émergence de nouvelles attentes environnementales des clients Tensions sur les prix / recherche de bonnes affaires Pression accrue sur la protection des données (RGPD, etc.)
 Montée en puissance des marketplaces Forte concurrence (acteurs internationaux, low cost...)

 Autre : _____

Guide d'entretien acteurs clés 2/4

Quelles demandes ou problématiques émergentes observez-vous chez vos clients du e-commerce et du commerce à distance

- Automatisation du marketing (emails, workflows) IA générative (chatbot, assistant, contenus) Personnalisation UX / parcours client
- Accessibilité et inclusion numérique Analyse prédictive du comportement Intégration d'outils durables Autre :

Selon vous, comment évoluent les attentes en matière d'expérience client, personnalisation, performance digitale ?

Quels sont selon vous les principaux défis pour vos clients ?

- Manque de compétences IA / design Complexité technique / compatibilité outils Résistance au changement interne
- Modèle économique du projet flou Autre :

Comment imaginez-vous l'e-commerce dans 10 ans ?

- Expérience ultra-personnalisée (recommandations prédictives, interfaces adaptatives, assistants d'achat IA...)
- Commerce conversationnel et immersif (réalité augmentée (AR) & réalité virtuelle (VR), live shopping...)
- Livraison ultra-rapide et durable (livraison en moins de 2 heures, modèles "zéro déchet" et circuits courts, emballages intelligents et réutilisables...)
- Automatisation poussée côté vendeur (fiches produites par IA, économies autonomes avec des vendeurs, acheteurs, logistique et services gérés par des algorithmes...)
- E-commerce global mais hyperlocal (expériences localisées, paiement par cryptomonnaies...)
- Protection des données et éthique (marques transparentes et responsables, nouvelles lois protection consommateurs...)
- Abonnements intelligents & modèles récurrents (abonnement pour recevoir un produit ou un service à intervalle régulier; abonnement intelligent piloté par les données : adapté automatiquement aux besoins du client, géré par des algorithmes à partir de la prévision des besoins, suggestions automatiques ; intégré à des objets connectés
- Start ups fashion-tech & IA responsable (styliste IA, gestion de garde-robe durable, design textile généré en IA...) Autre :

Selon vous, quelles sont les entreprises inspirantes en termes d'innovation dans l'e-commerce ? et pourquoi ?

Guide d'entretien acteurs clés 3/4

Facteurs de transformation

Quels facteurs de transformation ont le plus d'impact selon vous sur le e-commerce et le commerce à distance ? (5 maximum)

- Intelligence artificielle (recommandation, automatisation, IA générative...) Analyse de données et pilotage de la performance (Business Intelligent (outils de visualisation et de reporting des données), CRM, etc.) Automatisation de la logistique / gestion des stocks Nouvelles attentes clients (expérience fluide, livraison rapide, SAV...) Transition écologique (réduction carbone, emballages, transport...) Nouvelles réglementations (RGPD, éco-conception, fiscalité numérique...) Cybersécurité et protection des données clients Évolution des modalités de travail (télétravail, outils collaboratifs...) Montée des marketplaces et désintermédiation Autre : _____

Quelles priorités de transformation voyez-vous pour les entreprises du e-commerce et du commerce à distance ?

- Transformation des outils / technologies utilisées Restructuration d'équipes ou de métiers Lancement de nouveaux services / parcours clients Développement de nouvelles compétences en interne Évolution de la stratégie commerciale / marketing
 Pas encore d'action concrète Autre : _____

Quelles technologies ou innovations devraient-elles développer selon vous ?

- Outils de marketing automatiques Personnalisation de l'offre via IA / algorithmes Chatbot / service client automatisé
 Systèmes prédictifs de gestion des stocks Outils d'analyse du parcours client Outils de reporting RSE / empreinte environnementale
 Autre :

Quels sont les principaux freins à l'innovation digitale observés chez vos clients :

- Budget tech limité Absence de vision IA stratégique claire Formation insuffisante des équipes Problèmes de gouvernance / conformité
 Autre : _____

Guide d'entretien acteurs clés 4/4

Impacts sur les métiers et compétences

Quels sont les métiers émergents dans vos équipes ou chez vos clients ?

- Ingénieur en requêtes IA (conçoit, rédige et optimise les prompts pour obtenir un résultat optimal)
- UX Writer / designer IA (rédige les textes visibles par l'utilisateur dans les interfaces (boutons, menus, messages, formulaires, etc.) pour garantir une expérience claire, fluide et engageante)
- Chef de produit Data (développement de produits ou services numériques basés sur la donnée)
- Ingénieur en intelligence artificielle responsable (s'assure que les systèmes d'intelligence artificielle respectent des critères éthiques)
- Autre : Aucun métier nouveau

Quelles sont les compétences les plus sollicitées par vos clients :

- | | | | |
|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Création de contenu IA | <input type="checkbox"/> Automatisation des parcours | <input type="checkbox"/> Analyse comportementale / testing | <input type="checkbox"/> Interfaçage API |
| <input type="checkbox"/> Interopérabilité des outils | <input type="checkbox"/> Éthique de la donnée | <input type="checkbox"/> Accessibilité UX / UX inclusif | <input type="checkbox"/> Gouvernance données / conformité RGPD |
| <input type="checkbox"/> Autre : | | | |

Quels nouveaux profils ou expertises vos clients cherchent-ils à internaliser ?

Quels métiers émergents dans le digital et la data vous paraissent structurants pour le e-commerce de demain ?.....

Synthèse- Grandes tendances à l'œuvre

Automatisation, IA et données

Accélération technologique et nécessité d'adaptation

- Innovation technologique très rapide: les entreprises doivent évoluer constamment sous peine de disparaître
- Veille et investissements technologiques indispensables
- Importance croissante de l'IA pour piloter l'activité

Automatisation et intelligence artificielle

- Automatisation des processus: génération automatique des fiches produits, contenus, gestion CRM, SEO/SEA
- Apparition des chatbots et IA conversationnelles sur les sites e-commerce
- Gain de productivité mais perte de contrôle partielle

Freins à l'adoption technologique

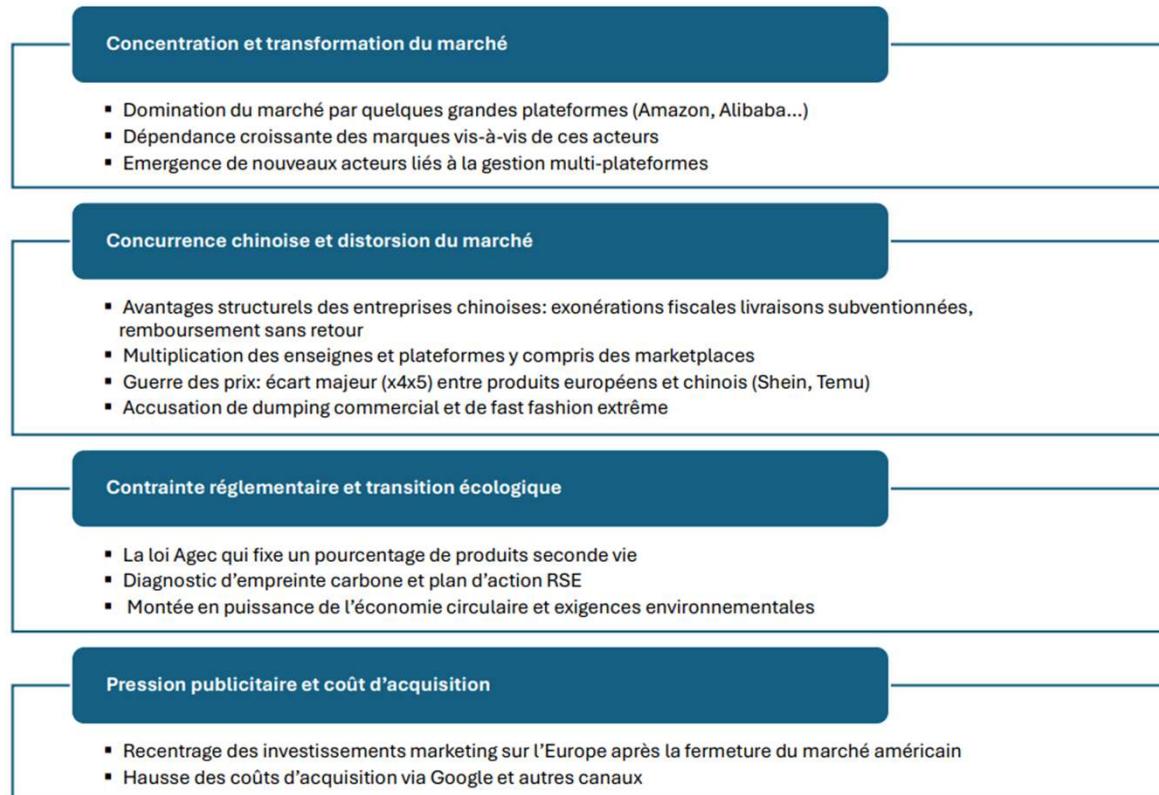
- Obstacles surtout organisationnels (priorisation, manque de temps) plus que budgétaires

Exploitation des données et automatisation logistique.

- Centralisation de données clients pour améliorer satisfaction et gestion des retours
- Automatisation des entrepôts (convoyeur, tablettes, digitalisation des préparations...)

Synthèse- Grandes tendances à l'œuvre

Un écosystème en mutation



Synthèse- Grandes tendances à l'œuvre

Evolutions sociétales

Impacts de la COVID 19

- Croissance exceptionnelle du e-commerce pendant la pandémie (hausse du chiffre d'affaires et des commandes)
- Recrutements massifs (préparateurs, prestataires)
- Adaptation rapide nécessaire pour gérer la hausse d'activité

Pouvoir d'achat et mutation des comportements clients

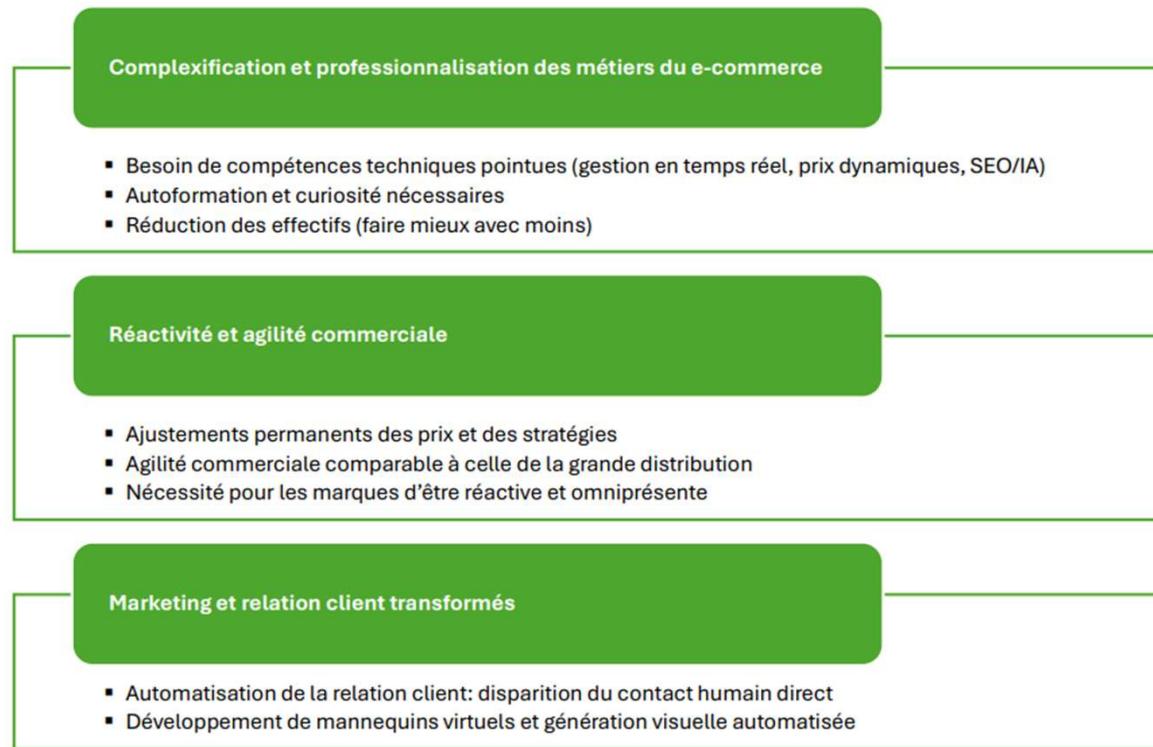
- Baisse du pouvoir d'achat
- Montée du consumérisme jetable
- Exigence de personnalisation, prix et rapidité

Seconde main et nouvelles formes de consommation

- Explosion du marché de la seconde main
- Les marchés de la seconde main développent leurs propres circuits courts

Synthèse- Grandes tendances à l'œuvre

Impacts marché



Synthèse- Grandes tendances à l'œuvre

Impacts métiers



Evolutions prédictives- A dires d'acteurs

EVOLUTION DU MODELE DE CONSOMMATION	EVOLUTION TECHNOLOGIQUE	IMPACTS SUR LES COMPETENCES	ACCOMPAGNEMENT RH NECESSAIRE
<ul style="list-style-type: none">• Une vulnérabilité stratégique de l'Europe dans la compétition mondiale.• Une mutation vers un commerce conversationnel, plus personnalisé et automatisé.• Un équilibre à trouver entre technologie et relation humaine dans le e-commerce de demain.	<ul style="list-style-type: none">• Prochaine révolution du e-commerce :• une expérience client immersive, conversationnelle et hyper-personnalisée, où l'intelligence artificielle jouera un rôle central pour anticiper les besoins et humaniser le digital.	<p>Une mutation rapide du marché du travail dans le e-commerce :</p> <ul style="list-style-type: none">• L'IA remplace les postes peu qualifiés mais crée de nouveaux métiers à forte technicité.• Les entreprises recherchent désormais des profils hybrides, agiles et hautement spécialisés, capables d'intégrer l'IA et la donnée dans les stratégies digitales.• Les enjeux RH se concentrent sur la fidélisation des talents et la montée en compétences face à cette transformation	<p>Un profond décalage entre la vitesse du changement technologique et la capacité des entreprises et des formations à suivre :</p> <ul style="list-style-type: none">• Les seniors et les profils peu qualifiés peinent à s'adapter.• Les formations internes sont insuffisantes, tandis que les entreprises externalisent ou individualisent la montée en compétences.• Les RH se recentrent sur les talents rares, accentuant la polarisation du marché du travail.• L'autoformation, la flexibilité et la spécialisation technologique deviennent les clés de l'employabilité future.



3. L'enquête quantitative

- ✓ E-questionnaire adressé aux entreprises de la branche professionnelle du e-commerce et du commerce à distance

Cadre d'exécution

Objectifs

- Recueillir des données structurées, auprès d'experts et d'acteurs du terrain (représentativité en termes de taille d'entreprises, spécialités, région), afin d'anticiper les tendances et évaluer des scénarios futurs en matière d'emploi et de compétences.

Cibles

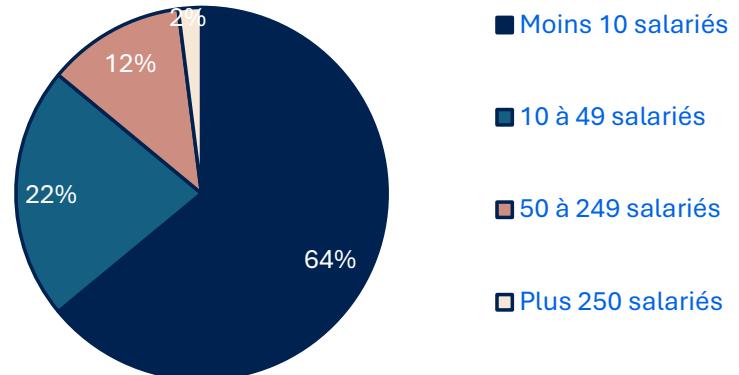
- Toutes les entreprises de la Branche (selon fichier fourni par l'OPCOMMERCE)

Processus

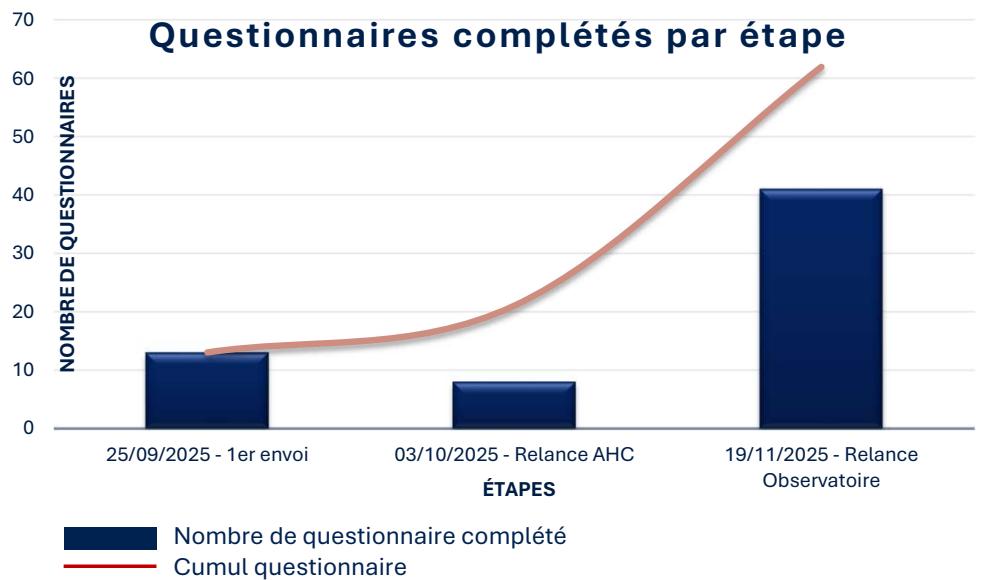
- Construction d'une trame de e-questionnaire portant sur les évolutions sectorielles, les facteurs d'évolution et de transformation, les impacts sur les métiers et compétences, les pratiques RH innovantes (trame validée par la Branche)
- Envoi du e-questionnaire depuis notre plateforme dédiée
- Réponse des entreprises sur notre outil e-questionnaire sécurisé



Répondants



Questionnaires complétés par étape



Profil



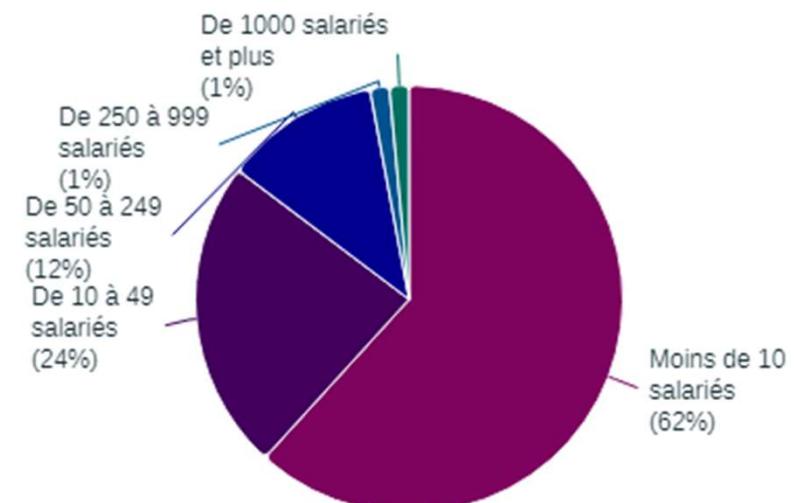
Quel est votre poste et votre rôle dans l'organisation ?

CATEGORIE DE FONCTION	nb de répondants	%
Direction générale	35	53%
Ressources Humaines	14	21%
Administration / Gestion / Finance / Comptabilité	12	18%
Commerce / Marketing / Web	5	8%
TOTAL	66	100%

Quel est le type d'activité de votre entreprise?

Secteur	Nombre d'entreprises	%
Maison / Décoration / Aménagement	11	19%
Loisirs / Créatifs / Musique / Jeux	12	21%
Alimentation	6	10%
Beauté / Parapharmacie / Bien-être/ Hygiène	6	10%
Mode / Bijoux / Accessoires	7	12%
Animaux/ Jardin	5	9%
Matériel électronique / Informatique / Domotique	3	5%
Produits événementiels	2	3%
Solutions energies renouvelables	2	3%
Produits chimiques / Assainissement	2	3%
E-commerce généraliste	2	3%
TOTAL	58	100%

Taille de l'entreprise



Profil

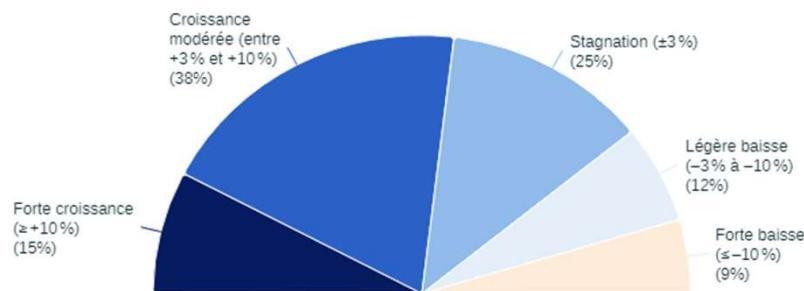


Canaux de vente utilisés

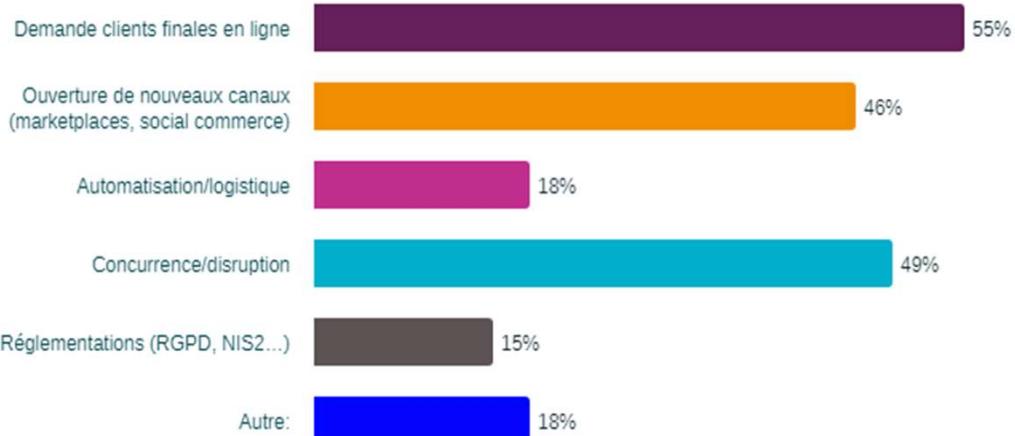


Facteurs d'évolutions et de transformations

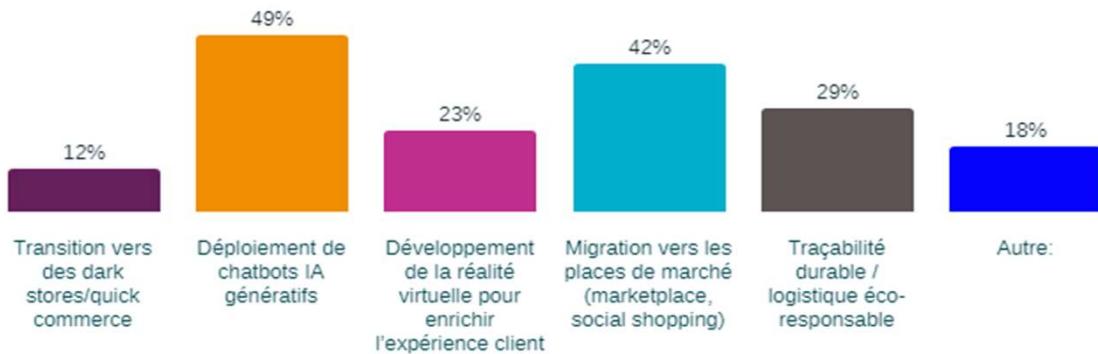
Quelle évolution du volume de vos activités e-commerce dans les 18 mois à venir?



Qu'est-ce qui devrait influencer le plus ces volumes (plusieurs réponses possibles)?



Parmi les tendances suivantes, cochez celles qui vous paraissent les plus déterminantes pour votre activité (maximum 3 choix):





Facteurs d'évolutions et de transformations

Quelles sont les tendances qui vous paraissent les plus déterminantes pour votre activité:

1

Simplification et amélioration de l'expérience client

- Simplifier le parcours client sur nos sites est essentiel pour améliorer les ventes
- La convivialité du site web, notamment le référencement, est un facteur clé.

2

Référencement naturel (SEO) et publicité en ligne (SEA)

- L'augmentation du trafic grâce à une stratégie SEO performante est une tendance majeure
- La puissance des grands concurrents qui investissent massivement en SEO et SEA rend la concurrence difficile.

3

Différenciation des produits et personnalisation

- Le développement d'outils de configuration sur mesure permet de mieux répondre aux besoins clients
- Proposer des produits différents de ceux des concurrents est un avantage concurrentiel
- Le choix des produits adaptés à notre clientèle reste crucial.

4

Approvisionnement et stratégie commerciale

- Trouver des dropshippers de qualité est une tendance déterminante pour sécuriser les approvisionnements
- L'absence de réglementation face à la concurrence illégale venant d'Asie et d'Europe de l'Est est un enjeu important.



Facteurs d'évolutions et de transformations

Qu'est-ce qui pourrait influencer le plus les volumes de vente dans les 18 prochains mois (plusieurs réponses possibles)?

1 Conjoncture économique et climat de confiance

- L'instabilité économique pourrait freiner la consommation.
- Le manque de confiance des ménages conduit à une augmentation de l'épargne et une baisse de l'achat.
- La perception d'insécurité influence négativement la consommation et réduit la taille des paniers moyens.
- Le retour de la confiance économique est indispensable pour relancer l'acte d'achat.
- Le contexte économique global et le manque d'envie de dépenser restent des freins majeurs.

2 Pression concurrentielle et évolution des préférences clients

- Les clients privilégient de plus en plus les produits à bas prix, au détriment des gammes plus qualitatives.
- La montée du low-cost modifie les arbitrages de consommation et réduit les ventes des produits premium.
- L'évolution générale de l'offre sur le marché influencera directement nos volumes.

3 Approvisionnement, fournisseurs et disponibilité des produits

- Les limitations imposées par certains fournisseurs peuvent restreindre notre capacité à répondre à la demande.
- Des ruptures ou quotas d'approvisionnement pourraient freiner les ventes.

4 Distribution, points de vente et marchés professionnels

- La performance des boutiques physiques aura un impact direct sur nos résultats.
- Les ventes réalisées auprès des négociés et des professionnels seront déterminantes.
- L'activité du secteur de la construction influencera fortement nos volumes

5 Communication, visibilité et budget marketing

- Le coût croissant de la publicité limite nos possibilités de communication et donc notre visibilité.
- Une réduction de présence publicitaire pourrait entraîner un recul des ventes.

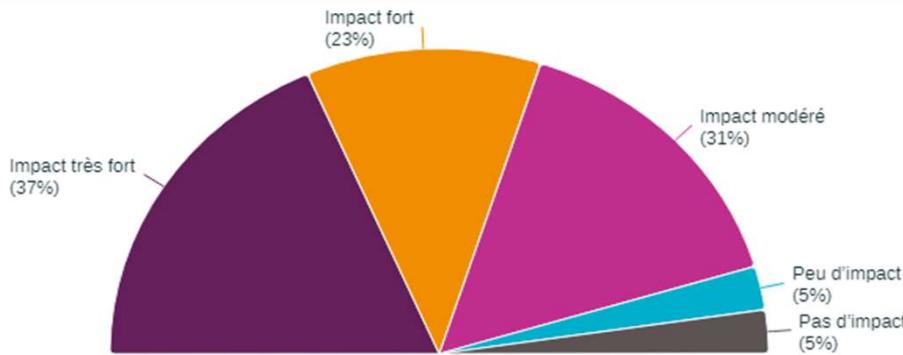
6 Facteurs externes médiatiques et énergétiques

- Le traitement médiatique autour de la hausse du coût de l'énergie peut influencer le comportement d'achat.
- Les inquiétudes liées aux dépenses énergétiques pèsent sur la trésorerie et la consommation des ménages.



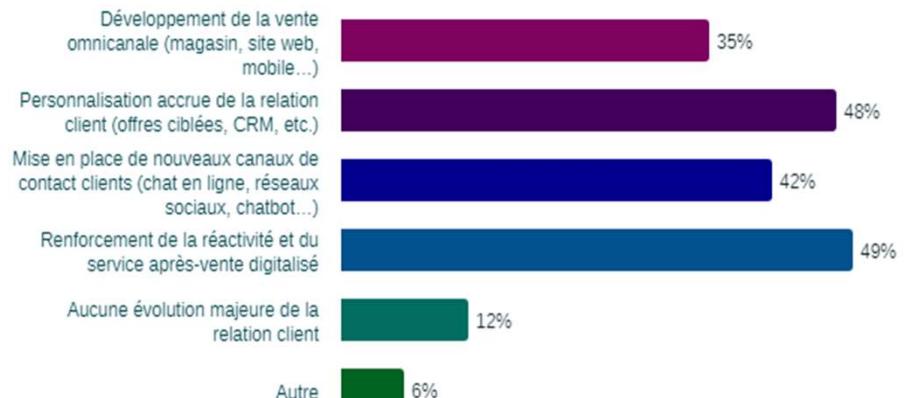
Facteurs d'évolutions et de transformations

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

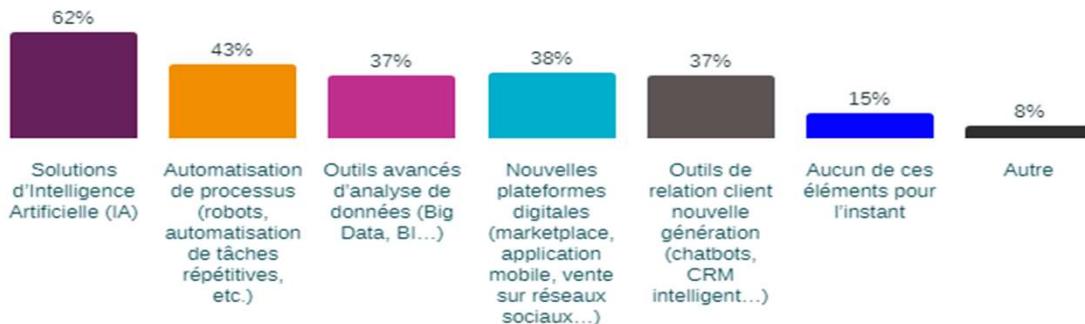


Comment la relation client a-t-elle évolué dans votre entreprise avec le numérique (plusieurs réponses possibles)

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

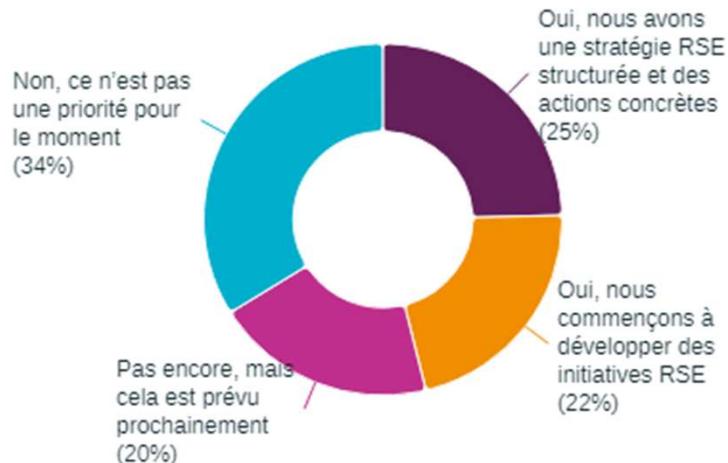


Quelles technologies ou outils numériques votre entreprise a-t-elle adoptée ou prévoit-elle d'adopter? (plusieurs réponses possibles)?

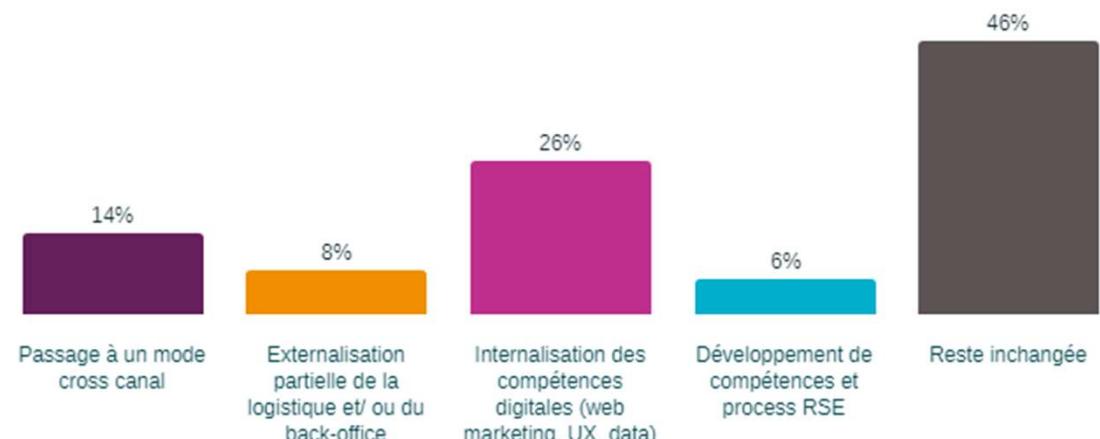


Facteurs d'évolutions et de transformations

Votre entreprise intègre-t-elle des principes de Responsabilité Sociale des Entreprise (RSE) dans sa stratégie (choisir une seule réponse)

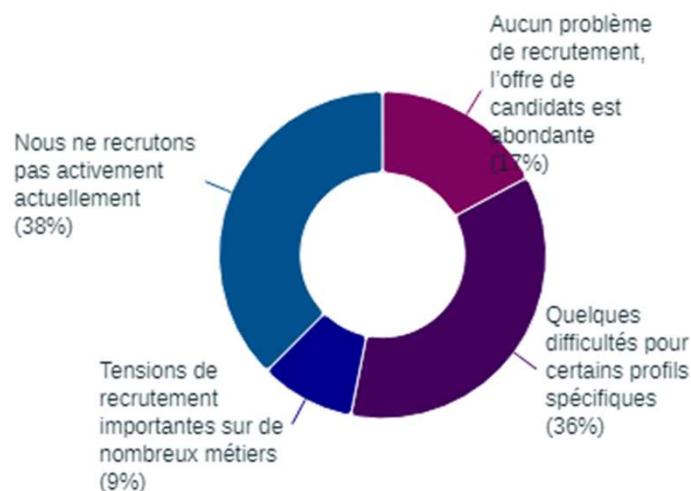


Comment envisagez-vous l'évolution de votre organisation interne à moyen terme?

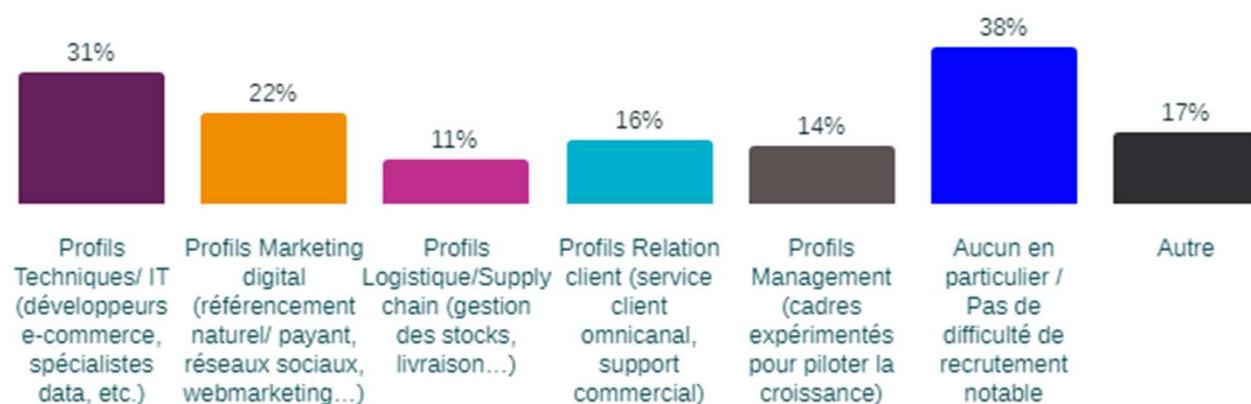


Emplois et compétences

Globalement comment qualifiez-vous la situation de recrutement dans votre entreprise? (choisir une seule réponse)



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





Emplois et compétences

Quels nouveaux métiers ou fonctions ont émergé dans votre métier suite aux évolutions du secteur?

1) Marketing & Webmarketing — 18 occurrences

Les métiers les plus cités dans les verbatims.

Ils reflètent la structuration croissante du marketing digital, la montée en puissance du SEO/SEA, du contenu, de la gestion catalogue et de la performance e-commerce.

- **Chef de produit** – 6 occurrences
- **Category manager digital** – 5 occurrences
- **Social media manager** (SEO/SEA, acquisition payante) – 4 occurrences
- **Web designer** – 1 occurrence
- **Marketplace manager** – 2 occurrences

2) Contenu, Réseaux sociaux & Relation client — 5 occurrences

Émergence des métiers liés à l'image, au contenu et à la relation client digitalisée.

- **Community manager** – 3 occurrences
- **Créateur de contenus live commerce** – 1 occurrence
- **Conseiller relation client** (CSM / e-vendeur) – 1 occurrence

3) Tech, Data & Intelligence artificielle — 13 occurrences

Très forte poussée : les entreprises expriment clairement un besoin de compétences liées à l'IA, la data et l'automatisation.

- **Data analyst** – 4 occurrences
- **Développeur** – 3 occurrences
- **Architecte de données** (IA, programmation IA) – 3 occurrences
- **Chef de projet digital** – 2 occurrences
- **Spécialiste intégration API** – 0 occurrence directe (pas cité explicitement, mais connexe à automatisation)

4) Logistique & Exploitation catalogue — 3 occurrences

Le digital fait émerger des métiers hybrides entre **logistique**, **gestion des flux** et **pilotage de données produits**.

- **Data logisticien** – 1 occurrence
- **Gestionnaire de stock / agent logistique** – 1 occurrence
- **Responsable d'exploitation** – 1 occurrence indirecte (amélioration du service logistique)

5) Juridique e-commerce & conformité — 1 occurrence

Besoin identifié mais très ponctuel, lié surtout à la veille réglementaire numérique.

- **Analyste juriste conformité e-commerce** – 1 occurrence

6) Métier transversal lié au produit & projets digitaux — 1 occurrence

Un métier stratégique pour les entreprises digitalisées.

- **Product Owner clients** – 1 occurrence



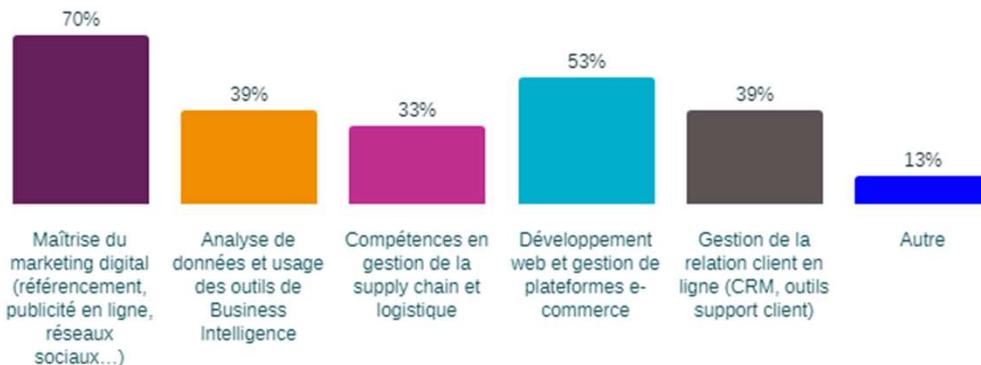
Emplois et compétences

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

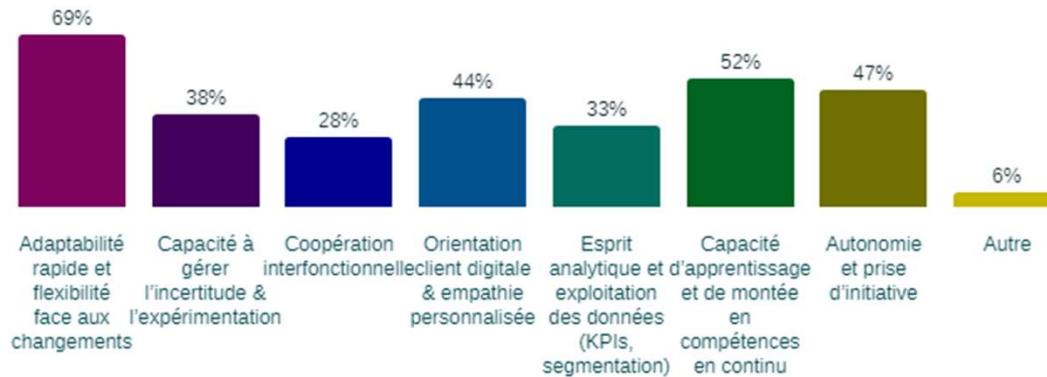
Réponses	Nombre	%
NON	42	75%
rédaction	2	4%
commercial/ gestion relation client	2	4%
télévente	3	5%
traitement manuel des commandes	2	4%
photographie	1	2%
vente sur catalogue	2	4%
connaissances techniques des produits	1	2%
chaîne logistique (grâce à automatisation)	1	2%
	56	100%

Emplois et compétences

Parmi les compétences techniques (hard skills) suivantes, lesquelles sont les plus stratégiques au sein de votre entreprise? (plusieurs réponses possibles)



Parmi les compétences comportementales (soft skills) suivantes, lesquelles sont les plus stratégiques au sein de votre entreprise? (plusieurs réponses possibles)



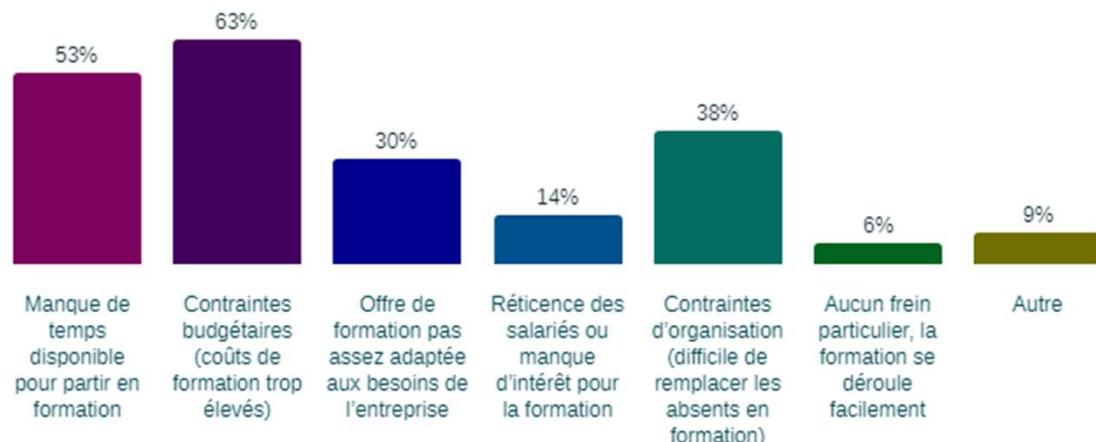
Emplois et compétences

Quels modes de formation privilégiez-vous pour développer les compétences de vos équipes? (plusieurs réponses possibles)

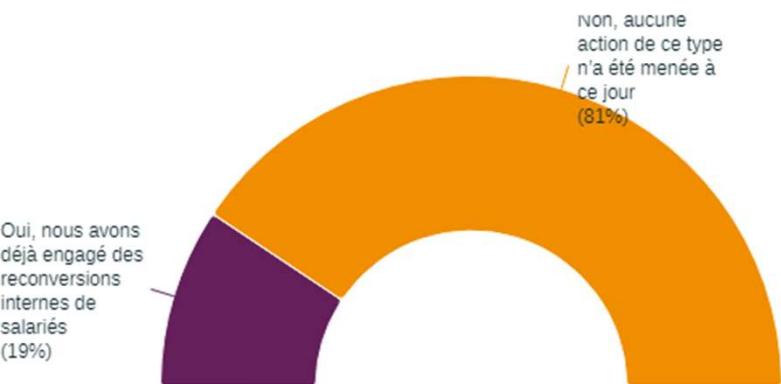


Emplois et compétences

Quels sont les principaux freins à la formation de vos salariés aujourd'hui?
(plusieurs réponses possibles)



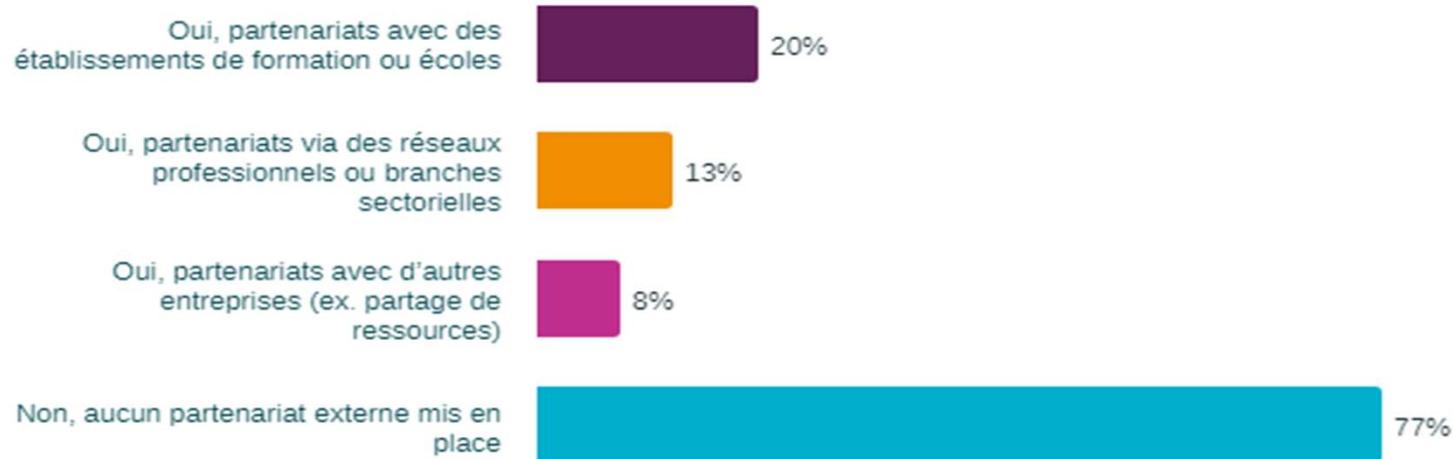
Avez-vous développé des partenariats externes pour répondre à vos besoins de compétences ou en recrutement? (plusieurs réponses possibles)





Pratiques RH innovantes

Avez-vous développé des partenariats externes pour répondre à vos besoins de compétences ou en recrutement? (plusieurs réponses possibles)

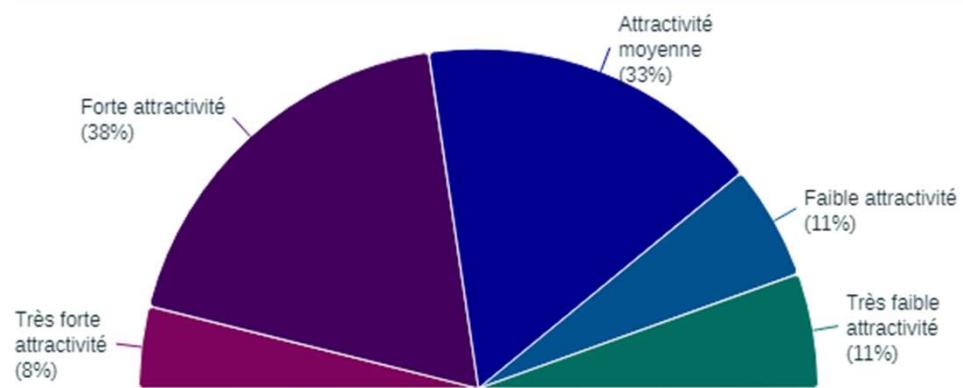


Pratiques RH innovantes

Quelles nouvelles pratiques avez-vous adoptées en matière d'organisation de travail et de développement RH? (plusieurs réponses possibles)



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





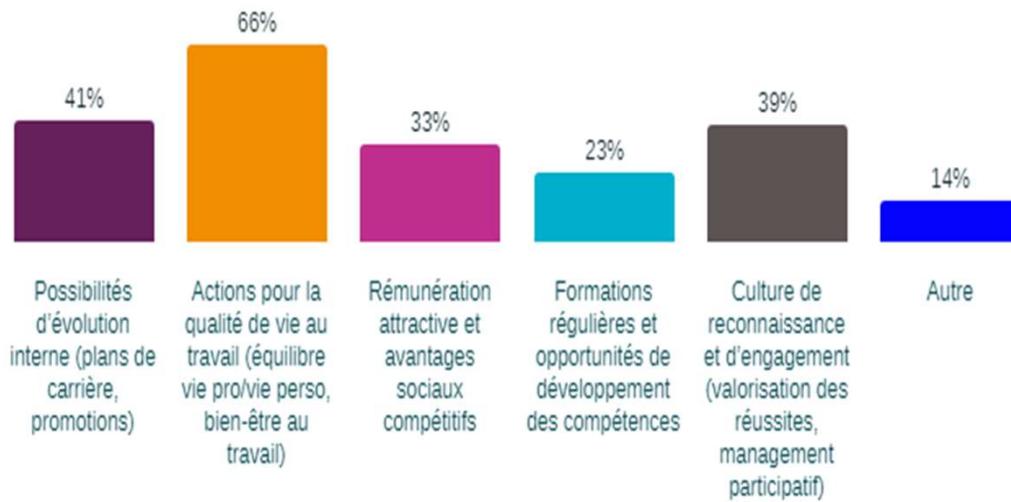
Pratiques RH innovantes

Quelles actions mettez-vous en œuvre pour renforcer l'attractivité de vos métiers et de votre entreprise auprès des candidats?

1. Qualité de vie au travail et conditions de travail	
Politiques QVCT (Qualité de Vie et Conditions de Travail)	1
Flexibilité des horaires et adaptation des missions "Flexibilité des horaires", « Flexibilité dans le temps de travail et diversité des missions »	4
Organisation du temps de travail « semaine de travail de 4 jours », « Travailler que le matin », « diminution du temps de travail », "travail hybride"	3
Amélioration des locaux et espaces de travail « Nouveaux bureaux attractifs », « Nouveaux locaux pensés pour les salariés », « openspace », « Ouverture bureaux à proximité d'un centre ville »	4
Digitalisation RH et gestion des équipes à distance	1
Team building et cohésion d'équipe	2
Remettre l'humain au centre du process	1
	16
2. Marque employeur et communication	
Renforcement de la marque employeur et développement de la notoriété	4
Présence sur plateformes spécialisées	1
Stratégies de communication sur l'avenir de l'entreprise	2
Articles de presse et réseaux sociaux	2
Participation à salons professionnels et forums emploi	2
Adaptation des offres d'emploi « Offre d'emploi qui s'adapte aux contraintes des candidats (heures et lieu de travail adaptées, missions en fonction des préférences du candidat) », « diversité des missions », « décrire les projets de développement de l'entreprise »	3
	14
3. Rémunération et avantages financiers	
Augmentation des salaires et politiques de rémunération attractives	5
Primes trimestrielles et annuelles	1
Offres diverses comme tickets restaurant	1
Intéressement des salariés	1
Autres avantages financiers	1
	9

Pratiques RH innovantes

Quelles actions mettez-vous en place pour fidéliser vos salariés? (plusieurs réponses possibles)



A votre avis, quel sera le principal défi RH/compétences que votre entreprise devra relever dans les 2 à 3 prochaines années?

1. Recrutement et fidélisation des talents (15 réponses)

- 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 (aspect recrutement et intégration).

2. Montée en compétences et adaptation technologique (9 réponses)

Intégrer et généraliser l'IA et technologies dans les équipes/ Faire prendre le virage de l'IA comme outil d'efficacité.

- Accompagner la montée en compétences via 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.

3. Qualité de vie au travail, bien-être et engagement (9 réponses)

- Renforcer la QVCT et la RSE.
- Motiver candidats et 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.



4. Les dynamiques d'emploi

- ✓ Analyse des offres d'emploi sur un échantillon d'entreprises

Cadre d'exécution

Objectifs

- Réaliser une enquête sur les anticipations en matière d'emplois et de compétences dans un contexte de transformation numérique accélérée, d'automatisation, et d'évolution des attentes clients.
- Comprendre les évolutions anticipées des entreprises en matière :
 - de volumes d'emplois (croissance, stagnation, réduction),
 - de profils recherchés (compétences techniques, métiers en tension, softskills),
 - de niveaux de qualification,
 - et de stratégies RH (recrutement, formation, reconversion, soustraitance...).

Cibles

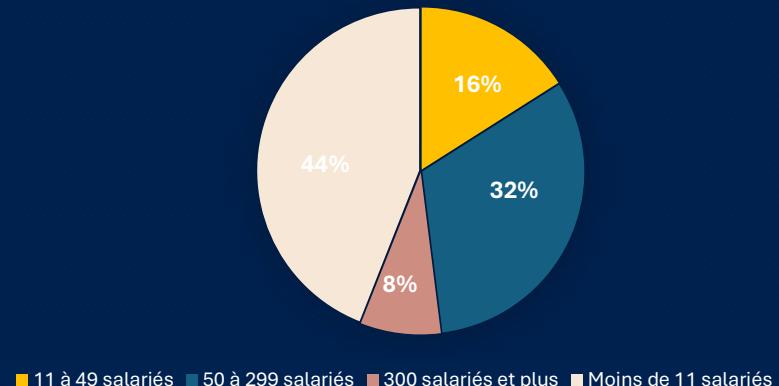
- Un panel représentatif de 150 entreprises au regard de la photographie actuelle de la branche en veillant à sa représentativité en termes de taille d'entreprises, spécialités, région.
 - Zone géographique: régions cibles
 - Taille des entreprises: Startups, PME, ETI, grands groupes
 - Segments du commerce à distance et du e-commerce: mode, alimentaire, marketplace, dropshipping, logistique...

Processus

- Mobilisation de l'outil Jobfeed pour recenser l'ensemble des offres d'emploi publiées par les entreprises du panel sur une période donnée.
- Analyse des annonces collectées afin de mesurer l'évolution des besoins en recrutement, selon le volume d'offres, leur répartition géographique, les types de contrats et les compétences recherchées.



Répartition des entreprises par taille



Répartition des entreprises par département

