



## ETUDE PROSPECTIVE SUR L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES



### CONTEXTE DE L'ÉTUDE

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

Les attentes des consommateurs se transforment : ils recherchent des **parcours fluides, omnicanaux et personnalisés**, tout en privilégiant soit des offres très compétitives, soit des propositions premium. Les innovations, notamment l'intelligence artificielle, la digitalisation, le commerce social ou la diversification des solutions de paiement, modifient profondément les pratiques et renforcent les attentes en matière d'expérience client, d'efficacité opérationnelle et de fidélisation.

Parallèlement, des enjeux de **durabilité, de cybersécurité et de conformité réglementaire** structurent durablement les stratégies des entreprises. La protection des données, la transparence et la sécurisation des transactions deviennent des impératifs nécessitant vigilance et investissements continus.



### LES ENJEUX

#### COMPRENDRE LES FACTEURS

qui structurent les évolutions : innovations technologiques, nouveaux usages des consommateurs, diversification des canaux, exigences de durabilité, cybersécurité et cadre réglementaire

#### ÉVALUER L'IMPACT SUR LES MÉTIERS

reconfigurations, évolutions ou fragilisations, et identifier les nouvelles activités et compétences à maîtriser.

#### IDENTIFIER LES MÉTIERS ET COMPÉTENCES ÉMERGENTS

liés à la digitalisation, à l'automatisation, à l'IA, au commerce social et à la transition écologique

#### CARTOGRAPHIER LES MÉTIERS ET COMPÉTENCES DU SECTEUR

en distinguant ceux en croissance, en mutation, émergents ou fragilisés, et proposer des actions pour accompagner leur évolution.

## TRANSFORMATIONS CLÉS DU SECTEUR DU E-COMMERCE ET DU COMMERCE À DISTANCE



### UNE CROISSANCE...SOUS PRESSION

- Le secteur reste un moteur du commerce, mais marges sous tension, coûts logistiques et énergétiques en hausse.
- Dépendance aux marketplaces, surtout pour les PME
- ➔ **Enjeux** : passer du volume à l'efficacité, se différencier et internaliser les compétences clés.



### DIGITALISATION ET IA : LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ

- Transformation de l'ensemble de la chaîne : parcours clients, marketing, logistique, fonctions support.
- IA et automatisation = personnalisation, optimisation et pilotage fin.
- ➔ **Enjeux** : gouvernance technologique, montée en compétences, cybersécurité, arbitrage innovation/coûts.



### PRESSIONS SOCIÉTALES ET RÉGLEMENTAIRES

- Cadre européen dense : renforce la confiance, mais coûteux pour PME/TPE.
- Transition écologique et exigences durables (logistique, emballages, traçabilité).
- ➔ **Enjeux** : adapter les organisations et intégrer la durabilité dans le modèle économique.



### ATTENTES CLIENTS

- Fluidité omnicanale, rapidité, fiabilité, transparence et durabilité.
- Ambivalence : recherche de personnalisation vs prudence face à l'intrusion.
- ➔ **Enjeux** : renforcer l'expérience client globale et la confiance.



### ENSEIGNEMENTS INTERNATIONAUX

- Europe : régulation, qualité et confiance.
- Hors Europe : vitesse, intégration bout-en-bout, innovation continue.
- ➔ **Enjeux** : adapter les innovations au cadre européen et développer les compétences rares (data, IT, pilotage omnicanal).



**À retenir** : Croissance, innovation et expérience client sont centrales, mais la compétitivité repose désormais sur la maîtrise technologique, les compétences et la durabilité.



## MÉTHODOLOGIE

La démarche repose sur une combinaison d'analyses documentaires, d'études de tendances et d'entretiens d'experts du secteur, permettant de cartographier les métiers, d'identifier les compétences clés et de qualifier les dynamiques à l'œuvre afin d'éclairer les stratégies emploi-compétences de la branche et des entreprises.



**Analyse documentaire et entretiens qualitatifs auprès des entreprises et acteurs clés du secteur**



**Enquête e-questionnaire auprès des entreprises du e-commerce et analyse des offres d'emploi**



**Analyse des compétences techniques et comportementales requises et cartographie des métiers**



**Élaboration de préconisations**



## IMPACTS DES TRANSFORMATIONS SUR LES MÉTIERS ET COMPÉTENCES

Les métiers du e-commerce se recomposent autour de profils hybrides, transversaux et stratégiques, où technologies, données et durabilité deviennent des facteurs clés de compétitivité.

### REDÉFINITION DES RÔLES

- **Hybridation des métiers** : marketing, relation client et logistique intègrent compétences techniques, analytiques et relationnelles
- **Polyvalence et autonomie** : transversalité, adaptabilité, coopération équipes pluridisciplinaires et coordination renforcée
- **Articulation humains-technologies** : IA et automatisation ciblent les tâches répétitives ; le personnel se concentre sur l'analyse, le pilotage et la relation client
- ➔ **Enjeux** : acceptabilité des technologies, montée en compétences, définition claire des responsabilités.

### COMPÉTENCES CLÉS DE DEMAIN

- **Digital & data** : exploitation stratégique des données, maîtrise des outils numériques et IA, cybersécurité
- **Hybridation des métiers** : combinaison expertise métier + maîtrise digitale + pilotage transverse.
- **Agilité, transversalité et responsabilité** : travailler de manière coopérative et intégrer les enjeux sociétaux et environnementaux.
- **Compétences socles à valoriser** : expertise produit/marché, maîtrise opérationnelle, culture marketing, relation client.
- ➔ **Défi principal** : développer des compétences stratégiques, transversales et responsables pour accompagner les transformations rapides.

### IMPACTS PAR GRANDES FAMILLES DE MÉTIERS

- **Construction de l'offre** : logique centrée sur parcours client, performance et durabilité ; montée en compétences analytiques et transversales.
- **Marketing & expérience client** : évolution vers pilotage continu, personnalisation et orchestration omnicanale ; IA générative transforme les tâches de production de contenus et relation client.
- **IT / Data** : rôle stratégique dans le pilotage, l'innovation et l'intégration des systèmes.
- **Supply chain & logistique** : pilotage technico-analytique, automatisation et performance environnementale.
- **Fonctions support** : rôle d'accompagnement stratégique, conformité et gestion des compétences.
- **Développement commercial** : du canal de vente à la coordination omnicanale et conseil client enrichi par la donnée.



### PRINCIPAUX AXES POUR SOUTENIR L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET COMPÉTENCES : les leviers prioritaires

1

#### ANTICIPATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

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

2

#### ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS ET DES MODES DE TRAVAIL

Décloisonner les fonctions, favoriser l'intermédiation entre métiers et renforcer la coopération interne.

3

#### INTÉGRATION RESPONSABLE DES TECHNOLOGIES

Développer une approche maîtrisée et responsable dans l'usage des nouvelles technologies (IA, automatisation, data).

### ➔ PLAN D'ACTIONS POUR ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS

Une démarche qui vise à sécuriser les parcours, soutenir la performance et renforcer la capacité du secteur à relever les transitions en cours et à venir.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

Les transformations à l'œuvre dans le e-commerce et le commerce à distance interrogent directement **l'équilibre entre performance économique, évolution des métiers et sécurisation des parcours professionnels**.

Les métiers connaissent des évolutions profondes, marquées par :

- ➔ **L'hybridation des compétences**
- ➔ **La montée en technicité des outils**
- ➔ **La nécessité de coopérer au sein d'écosystèmes complexes**

Ces transformations **ne remettent pas en cause les fondamentaux du secteur**, basés sur la richesse et la diversité des compétences, mais invitent à les **enrichir et faire évoluer** pour répondre aux nouveaux enjeux économiques, technologiques et sociétaux.

## OPPORTUNITÉS À SAISIR

En s'appuyant sur une **dynamique collective et prospective**, le e-commerce et le commerce à distance peuvent :



*“Accompagner les compétences et structurer les parcours professionnels aujourd’hui, c'est sécuriser la performance, l’innovation et la durabilité de demain.”*

