



RAPPORT ACTION 1

# Réalisation d'une GPEC de la branche des commerces de gros

IDCC 0573 – Commerces de Gros

**AKTO**

**Katalyse**  
STRATÉGIE & DÉVELOPPEMENT



Janvier  
**2025**

**OBSERVATOIRE**  
**AKTO**

# SOMMAIRE

- 
- 01** Introduction  
Objet et méthode p.3
- 
- 02** La branche des commerces de gros :  
situation et besoins RH actuels p.7
- 
- 03** Perspectives et tendances d'évolution  
p.23
- 
- 04** Les besoins en emplois et  
compétences de la branche à 5 ans  
p.47
- 
- 05** Annexes p.77



---

## **01** Introduction Objet et méthode

---

## **02** La branche des commerces de gros : situation et besoins RH actuels

---

## **03** Perspectives et tendances d'évolution

---

## **04** Les besoins en emplois et compétences de la branche à 5 ans

---

## **05** Annexes



## Objectifs de l'étude

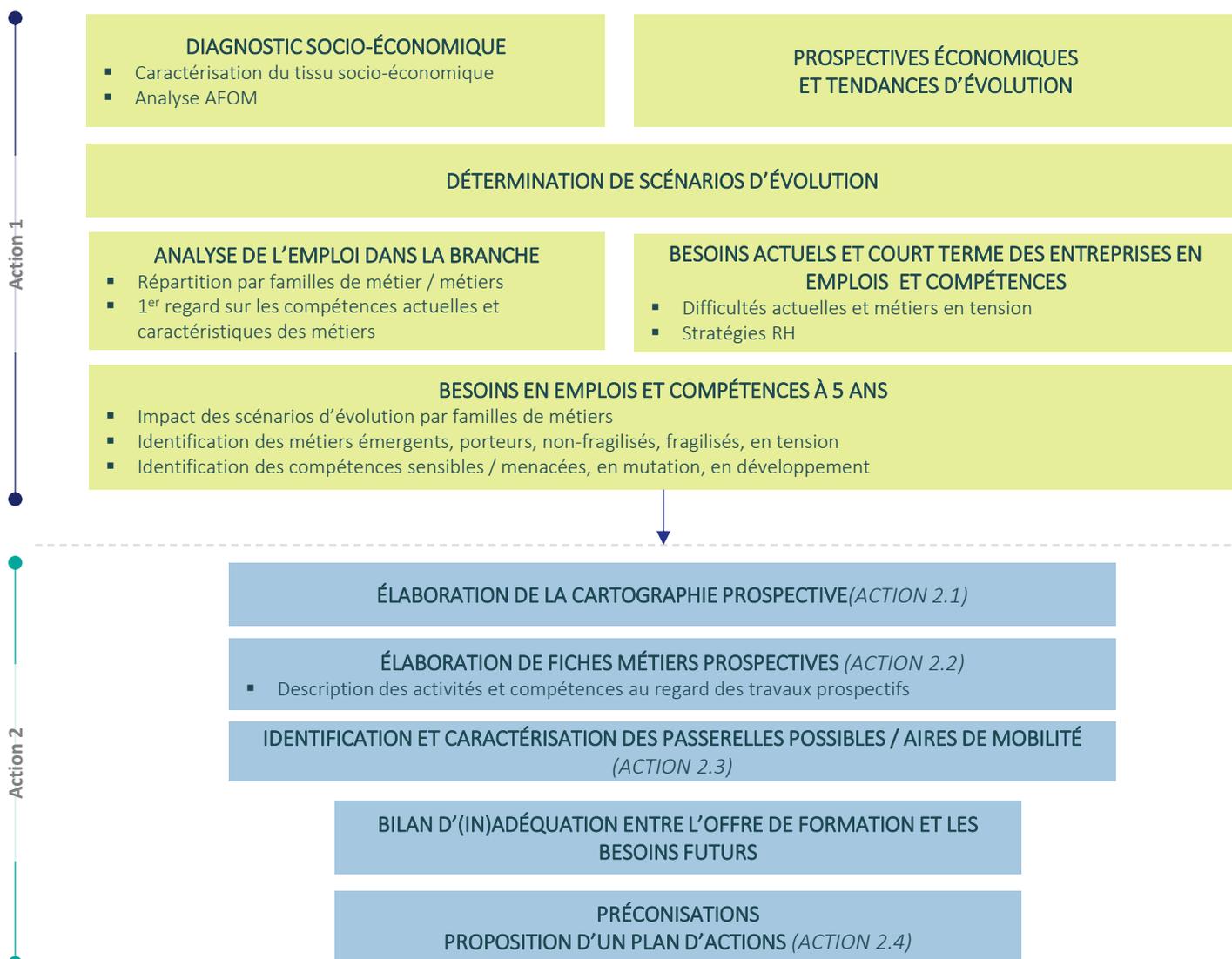
### Action 1 (objet de ce rapport) : regard prospectif de la branche des commerces de gros à 5 ans

- Caractériser les perspectives économiques et les tendances d'évolution dans la branche des Commerces de gros à 5 ans
- Traduire l'évolution à 5 ans en termes de métiers et compétences (analyse qualitative et quantitative)

### Action 2 : proposition d'outils d'accompagnement des entreprises dans le cadre de leur GEPP

- Construire la cartographie prospective des métiers de la branche
- Mettre à jour ou créer l'ensemble des fiches métiers de la branche
- Identifier les passerelles / aires de mobilité entre les métiers
- Formuler des préconisations pour répondre aux enjeux futurs en matière d'emploi et formation

# Méthodologie d'intervention



## Principaux moyens de l'intervention

### Moyens réalisés en action 1

Collecte & analyse documentaire et statistique

Analyse des offres d'emplois

10 Entretiens exploratoires \*

1 atelier de travail scénarios d'évolution

24 Entretiens entreprises \*

1 enquête en ligne

### Moyens prévus en action 2

1 Atelier de travail « cartographie »

Analyse des offres d'emplois

8 à 10 Entretiens complémentaires

3 à 5 Ateliers de travail « fiches métiers » & « passerelles »

1 atelier de travail « préconisations »

\* Voir liste en annexe

# Profils des répondants à l'enquête en ligne

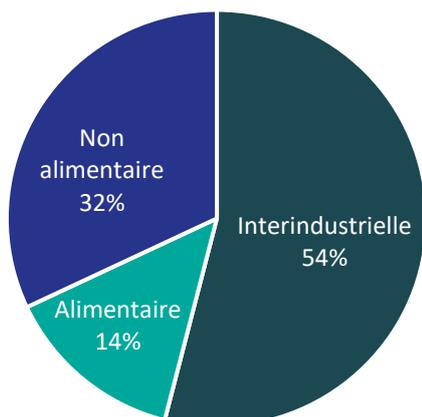


Un total de **279 réponses**

Un nombre de réponses variant de 7 à 279 réponses suivant les questions

## RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR ACTIVITÉ

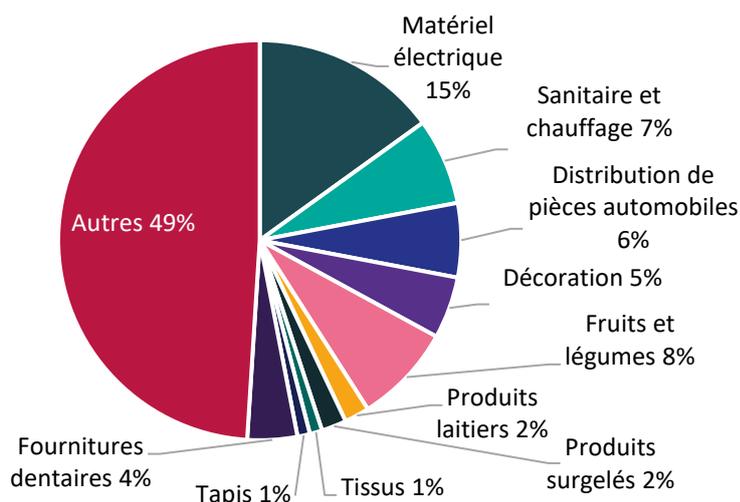
Source : enquête en ligne ; 279 répondants



Une représentation de chaque activité fidèle à la réalité avec une activité interindustrielle majoritaire et une activité non alimentaire supérieure à l'alimentaire.

## RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR TYPE DE PRODUITS DISTRIBUÉS

Source : enquête en ligne ; 279 répondants

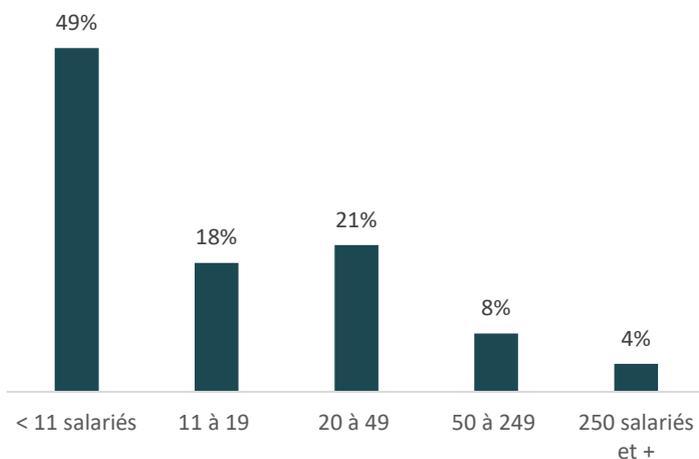


### Les 4 premières catégories parmi les réponses « autres »

- **Matériel industriel et équipements professionnels** (18 %) : Extincteur, compresseur, machines-outils, etc.
- **Produits alimentaires et boissons** (7 %) : Café, vin, crustacés, etc.
- **Bâtiment et construction** (7 %) : Stores, volets, carrelage, etc.
- **Santé et bien-être** (6 %) : Produits de bien-être/cosmétiques, matériel médical, etc.

## RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR TAILLE D'ÉTABLISSEMENT (SALARIÉS)

Source : enquête en ligne, 279 répondants



Une taille d'échantillon qui permet d'avoir une **marge d'erreur inférieure à 6%**.

L'échantillon de l'enquête reflète bien la **structure majoritaire de la branche des commerces de gros**.

Les très petites entreprises (< 11 salariés), qui constituent près de 80 % des entreprises, sont bien représentées (49 % des répondants).

Les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises apportent également des perspectives variées, malgré une légère sous-représentation des plus grandes structures qui regroupent la majorité des emplois.

---

## **01** Introduction Objet et méthode



---

## **02** La branche des commerces de gros : situation et besoins RH actuels

---

## **03** Perspectives et tendances d'évolution

---

## **04** Les besoins en emplois et compétences de la branche à 5 ans

---

## **05** Annexes

## **02** La branche des commerces de gros : situation et besoins RH actuels

### **2.1. Situation actuelle de la branche**

### 2.2. Besoins actuels en emplois

### 2.3. Problématiques RH actuelles

# Les entreprises des Commerces de Gros : données de cadrage



**40 045** entreprises en 2023 dont plus de **28 000** qui emploient au moins 1 ETP



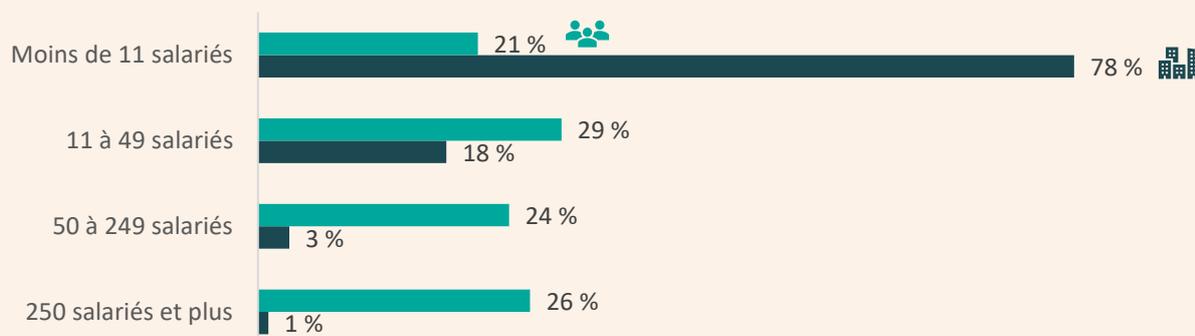
**56 %** des entreprises ayant une activité interindustrielle



**390 643** salariés dans la branche en 2023  
**13,6** salariés en moyenne par entreprise

## RÉPARTITION DES ENTREPRISES ET DES SALARIÉS PAR TAILLE D'ENTREPRISE EN 2023

Total : 40 045 entreprises et 390 643 salariés



- **50 %** des salariés employés dans une entreprise de moins de 50 salariés
- Une grande majorité de TPE, **près de 80 % d'entreprises** de moins de 11 salariés

## ÉVOLUTION DES EFFECTIFS SALARIÉS ENTRE 2011 ET 2023

Total : 390 643 salariés

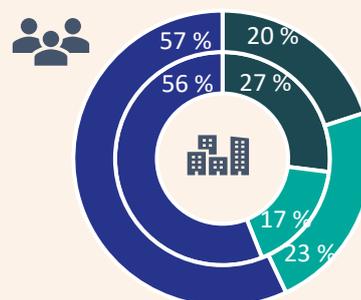


→ **+ 85 000** emplois entre 2011 et 2023

*Augmentation des effectifs due à l'intégration de trois nouvelles conventions collectives dans la branche. Toutefois, en comparaison, aucune baisse des effectifs n'est observée.*

## RÉPARTITION DES ENTREPRISES ET DES SALARIÉS PAR TYPE D'ACTIVITÉ EN 2023

Total : 40 045 entreprises et 390 643 salariés



■ Non alimentaire ■ Alimentaire ■ Interindustrielle

→ **Poids majoritaire de l'activité interindustrielle** dans la répartition des emplois et des entreprises

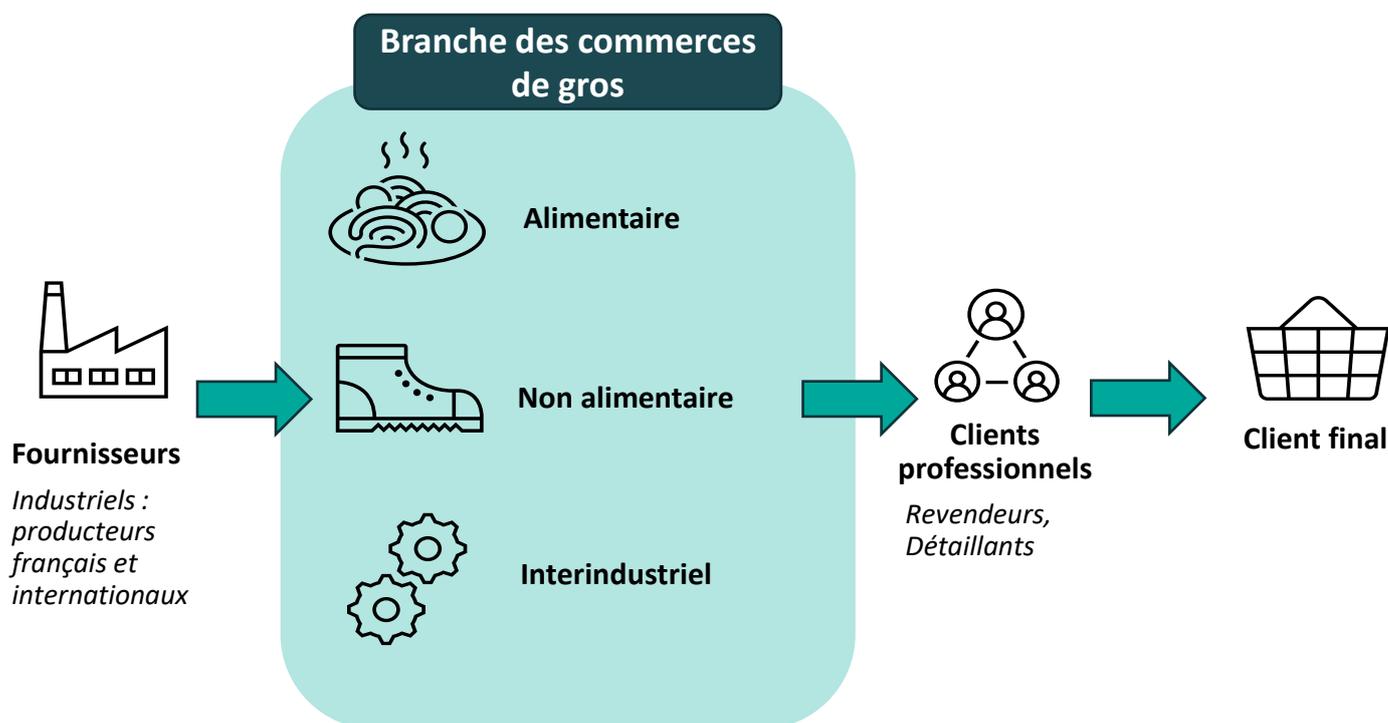
Source : panorama statistique de la branche, 2023

# Caractéristiques du tissu économique des Commerces de Gros

## Une branche caractérisée par une grande diversité à différents niveaux :

- Un fort tissu de petites et moyennes entreprises (<50 salariés) qui représente 96 % des entreprises de la branche et **50 % des emplois** ; les entreprises de plus de 250 salariés représentent 1% des entreprises et 25% des effectifs.
- Une **diversité de localisation** des établissements, répartis sur tout le territoire national pour être au plus proche de leurs clients. Des problématiques qui peuvent être différentes selon les territoires, leur dynamique, leur caractère urbain ou rural.
- Une **grande diversité de produits**, répartis en 3 grandes catégories, issus de l'enquête en ligne :
  - **Alimentaire** : fruits et légumes, produits surgelés, produits laitiers, négoce d'épices, aliments pour animaux, tisanes, confiseries et plats cuisinés, vins, surgelés, etc.
  - **Non alimentaire** : tissu, tapis, stores pour la protection solaire, location de photobooth, tabac, fournitures scolaires, matériel médical, parfumerie, instruments de musique, articles de sports, objets publicitaires, articles de pêches, produits d'emballage, etc.
  - **Interindustriel** : matériel électrique, chauffage, pièces automobiles, carrelage, visseries et luminaires, machines-outils, communication satellite, adhésif industriel, chariots élévateurs, matériel d'incendie, etc.

## Un rôle clef dans l'économie nationale :



# Forces et faiblesses des Commerces de gros

- **Expertise spécialisée** : les grossistes connaissent bien leurs marchés et leurs produits, ce qui les rend précieux pour les détaillants à la recherche de solutions adaptées.
  - **Capacité de stockage et logistique** : leur infrastructure logistique (entrepôts, systèmes de transport) permet une disponibilité des produits, réduisant les délais d'approvisionnement.
  - **Diversité d'offre** : ils offrent une gamme variée de produits, permettant aux clients d'accéder à des biens diversifiés sans multiplier les fournisseurs.
  - **Forte présence géographique / réseau de revendeurs** : elle garantit une proximité avec les clients, réduit les délais logistiques et permet une adaptation efficace aux besoins locaux.
- 
- **Forte concurrence** : la digitalisation et l'émergence de plateformes e-commerce (ex: Amazon Business) intensifient la concurrence, réduisant les marges.
  - **Difficultés à recruter** : souvent peu connus du grand public, les commerces de gros souffrent de cette invisibilité pour attirer des profils.
  - **Coûts logistiques élevés** : la gestion des stocks et le transport représentent une part importante des coûts fixes et peuvent être impactés par les fluctuations des prix du carburant ou des matériaux.
  - **Digitalisation inégale** : de nombreux acteurs, souvent les petites entreprises, peinent à s'adapter à la transformation numérique et à l'intégration de technologies comme les ERP, l'IA ou l'automatisation.
  - **Capacités d'investissement limitée** : les entreprises des commerces de gros fonctionnent sur des marges relativement basses et la part des entreprises de petite taille est importante, celles-ci ayant de fait des capacités d'investissement limitées.

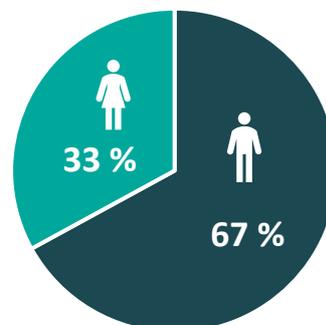
# Profil des salariés de la branche des Commerces de gros

Poids des salariés hommes significatif au sein de la branche, représentant les **deux tiers des effectifs en 2023**.

- Une répartition stable depuis 2019.
- Une part de femmes plus importante dans les entreprises de type TPE et PME par rapport aux plus grandes entreprises (38 % de femmes dans les entreprises de moins de 11 salariés).
- Un taux de féminisation atteignant près de 40 % de femmes dans les entreprises du secteur non alimentaire.

## RÉPARTITION DES SALARIÉS EN FONCTION DU GENRE EN 2023

Total : 390 643 salariés



8 ans

## Ancienneté moyenne

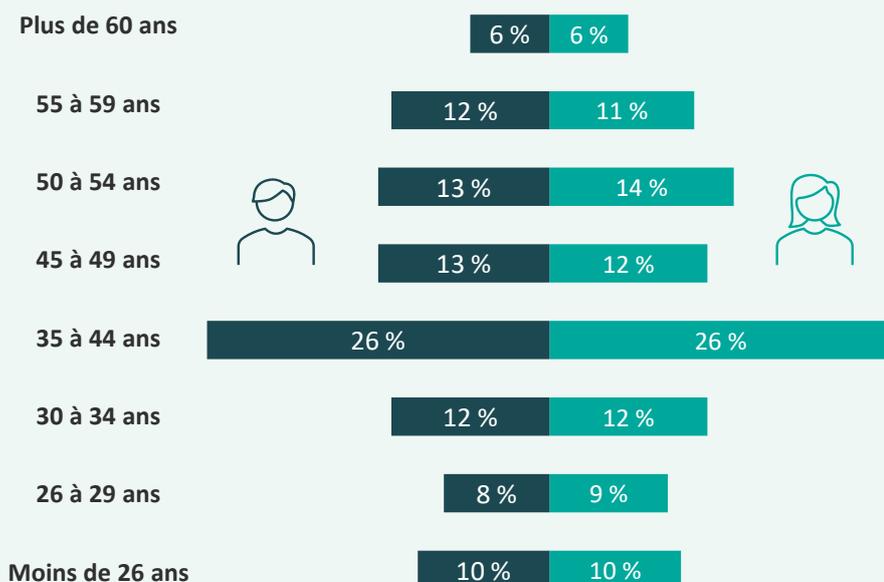


7,5 ans

Un taux de turnover important pour certains profils (Chauffeur-livreurs, opérateurs logistiques notamment) influencé également par les attentes différentes des nouvelles générations.

## RÉPARTITION DES SALARIÉS EN FONCTION DU GENRE ET DE L'ÂGE EN 2023

Total : 390 643 salariés



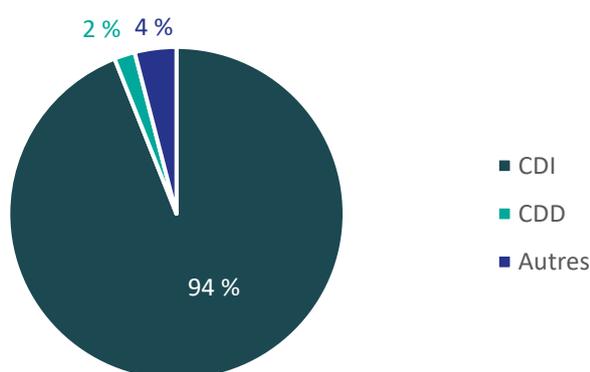
- Salariés hommes de la branche **légèrement plus âgés que les femmes**, les hommes ayant un âge moyen de 42 ans (contre 41,5 ans pour les femmes).
- Âge moyen qui reste **stable depuis 2018 pour l'ensemble de la branche** (42 ans depuis 2018).
- Moyenne d'âge assez similaire également en fonction des différentes tailles d'entreprises.

Source : panorama statistique de la branche, 2023

# Conditions d'emploi dans la branche des Commerces de gros

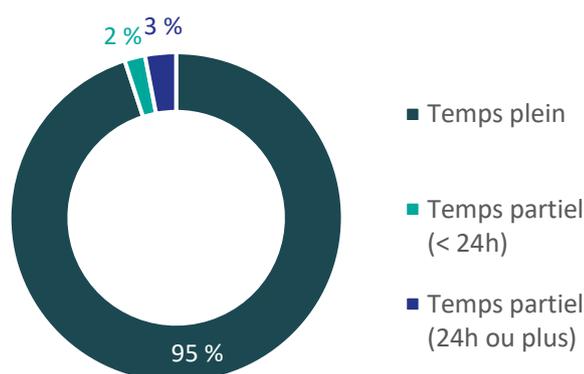
## RÉPARTITION DES SALARIÉS EN FONCTION DU TYPE DE CONTRAT EN 2023

Total : 390 643 salariés



## RÉPARTITION DES SALARIÉS EN FONCTION DE LA DURÉE DE TEMPS DE TRAVAIL EN 2023

Total : 390 643 salariés



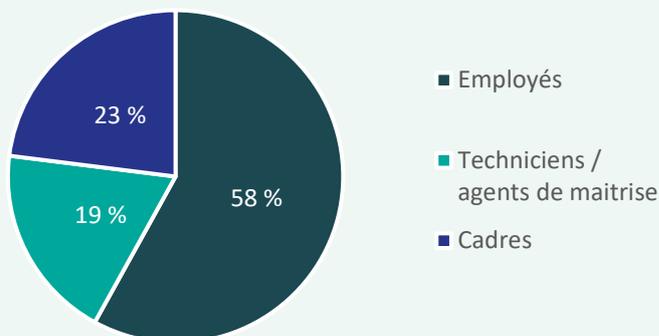
- Des salariés en **CDI à plus de 90 %**
  - Part du CDI stable ces 10 dernières années mais recours à l'alternance qui augmente, près de 15 000 salariés en alternance en 2023.
  - Recours à l'alternance plus important dans les entreprises non alimentaires et les TPE.
- **Près de 95 % des salariés** de la branche en **contrat temps plein**
  - Une répartition temps plein / temps partiel stable depuis 2012.
- **4 000 entreprises ayant recours à l'intérim** soit 14 % des entreprises de la branche et l'équivalent de plus de 8 000 ETP
  - Un recours à l'intérim plus fréquent en proportion dans les entreprises de l'alimentaire (notamment du fait de pics saisonniers) et les entreprises de taille intermédiaire (de 50 à 249 salariés).

Source : panorama statistique de la branche, 2023

# Répartition des salariés de la branche par Catégorie Socio-Professionnelle (CSP)

## RÉPARTITION DES SALARIÉS EN FONCTION DE LEUR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE EN 2023

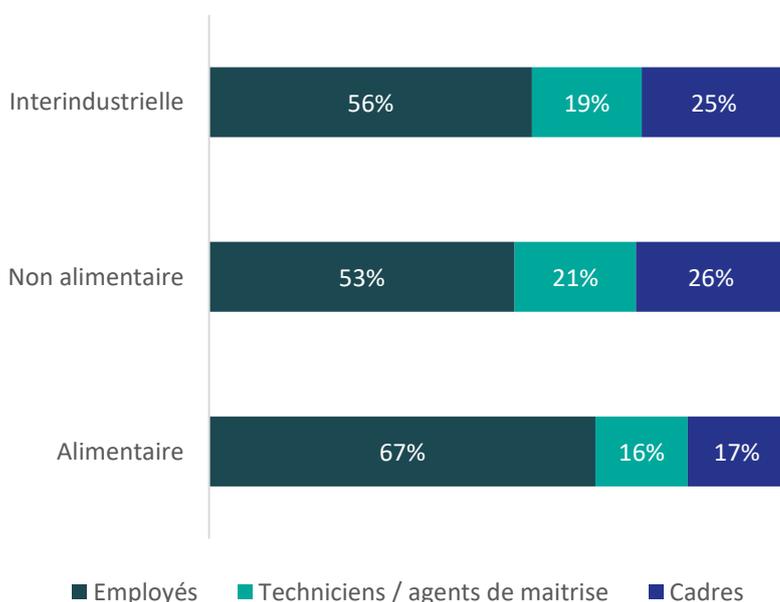
Total : 390 643 salariés



- Près de **60 % des salariés ayant un statut d'employé**
  - Une part qui diminue depuis 2008 (66,5 % en 2008) au profit de la part des cadres (19 % en 2008) et techniciens (14% en 2008).

## RÉPARTITION DES SALARIÉS EN FONCTION DE LEUR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE ET DU SECTEUR EN 2023

Total : 390 643 salariés



- Poids plus important du statut employé dans le **secteur de l'alimentaire**.
- A l'inverse, part des cadres plus importante dans les autres secteurs d'activité en particulier dans le non alimentaire.

Source : panorama statistique de la branche, 2023

# Répartition des salariés par familles professionnelles

## Commerce



39,5 % des salariés

## Transport



7 % des salariés

## Logistique



20 % des salariés

## Fonctions administratives



12 % des salariés

## Fonctions techniques



7,5 % des salariés

## Autres



14 % des salariés

- Une répartition des effectifs par familles professionnelles qui montre l'importance des métiers du commerce et du transport / logistique dans la branche.

Source : panorama statistique de la branche, 2023

## **02** La branche des commerces de gros : situation et besoins RH actuels

2.1. Situation actuelle de la branche

**2.2. Besoins actuels en emplois**

2.3. Problématiques RH actuelles

# Des entreprises du commerce de gros qui recrutent

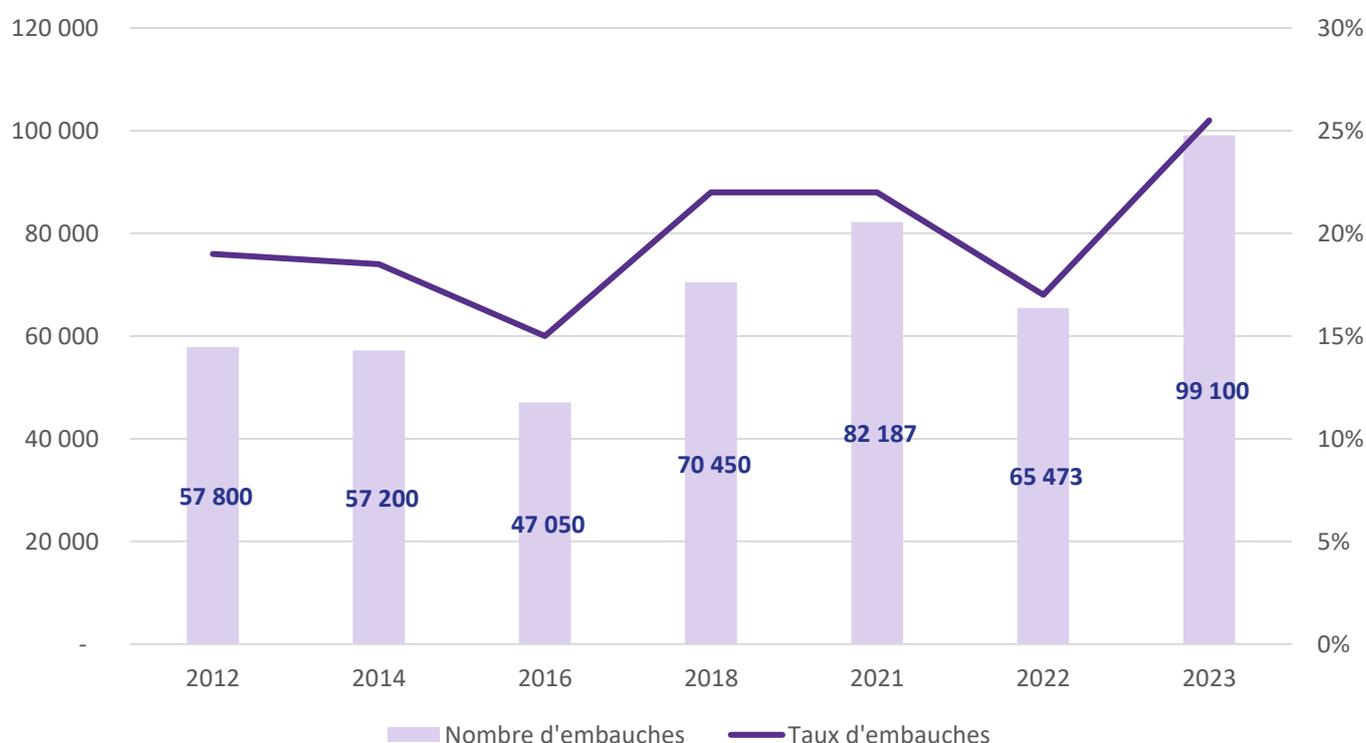


**99 100** embauches en 2023



**80 300** départs en 2023

ÉVOLUTION DU NOMBRE ET DU TAUX D'EMBAUCHES ENTRE 2012 ET 2023



- Des **embauches supérieures aux départs depuis 2016** et dans **toutes les familles d'activité et tranches de taille d'entreprises en 2023**
  - Taux d'embauche le plus important dans les entreprises de l'alimentaire (31 % en 2023), dans les entreprises de 250 salariés et plus (27,5% en 2023).
- **75 110 projets de recrutements en 2024** au sein de la branche dont plus de 54 % sont jugés difficiles (cf. page suivante pour les détails)
  - Près du quart des projets qui concernent les métiers du transport et de la logistique et pour lesquels il est difficile de recruter dans plus de 40 % des cas. Les projets de recrutement concernant les métiers commerciaux représentent 20 %.

Source : panorama statistique de la branche, 2023 ; enquête BMO 2024 (France Travail)

# Les principaux métiers recherchés

Métier	Nombre de projets de recrutements	Part des recrutements jugés difficiles
Attachés commerciaux	8 410	54 %
Magasiniers et préparateurs de commandes peu qualifiés	6 530	39,8 %
Manutentionnaires	5 660	40,8 %
Cadres commerciaux, acheteurs et cadres de la mercatique	3 340	47,3 %
Magasiniers et préparateurs de commandes qualifiés	3 060	49 %
Ouvriers de la maintenance générale et mécanique	3 060	76,8 %
Technico-commerciaux	2 940	61,9 %
Conducteurs et livreurs sur courte distance (hors distribution de documents)	2 640	56,1 %
Secrétaires bureautiques et assimilés	2 570	33,5 %
Ouvriers mécaniciens de véhicules	2 240	90,2 %

Source : panorama statistique de la branche, 2023 ; enquête BMO 2024 (France Travail)

## **02** La branche des commerces de gros : situation et besoins RH actuels

2.1. Situation actuelle de la branche

2.2. Besoins actuels en emplois

**2.3. Problématiques RH actuelles**

# Principales difficultés RH rencontrées par les entreprises de la branche

Trois problématiques RH principalement sont rencontrées par les entreprises interrogées, quel que soit le type d'entreprise :

- Les **difficultés de recrutement associées à l'attractivité des métiers** (voir page suivante).
- Des difficultés de recrutement qui sont accentuées par le **turn-over relativement élevé**, sur les métiers aux conditions de travail plus difficiles (horaires décalés et contraintes physiques importantes pour certains métiers) : chauffeurs-livreurs, préparateurs de commandes, etc.
- L'évolution des compétences requises mais des **freins à l'accès à la formation** : la formation reste un levier sous-exploité en raison de difficultés récurrentes : manque de temps pour se former dans un contexte de forte activité, coût perçu comme élevé et intérêt parfois limité des salariés pour les dispositifs proposés.

« La montée en technicité des métiers en supply chain et commerce (*ERP, outils numériques, sécurité informatique*) rend le recrutement de profils polyvalents et qualifiés très difficile, notamment pour les ETI, encore en retard et exposées à de nombreuses cyberattaques.»

*Interindustriel*

« La certification sectorielle est essentielle, mais la prise de conscience manque. Le financement pour les entreprises de plus de 50 salariés crée un gap pénalisant leur compétitivité. Je finance certaines formations, mais je ne peux pas en bénéficier directement. Des tarifs négociés par AKTO seraient une solution pour rendre la formation plus accessible et moins coûteuse.»

*Santé*

« Les horaires traditionnels (*4h-11h30 en vente*) doivent évoluer pour répondre aux attentes des nouvelles générations en matière de qualité de vie au travail. »

*Alimentaire*

# Focus sur les difficultés de recrutement

Parmi les **motifs régulièrement évoqués et partagés** par les responsables RH pour expliquer ces difficultés de recrutement :

- **Manque de visibilité et d'attractivité de la branche** : méconnaissance des métiers et des opportunités de carrière offertes, faible reconnaissance des métiers...
- **Conditions de travail perçues comme difficiles ou ne correspondant pas aux attentes** : horaires décalés et contraintes physiques dans les entrepôts, froid pour certains métiers de l'alimentaire ou des produits frais, déplacement pour les commerciaux...
- **Inadéquation des profils** : manque de compétences clés (*techniques ou comportementales*) notamment en négociation, gestion du stress et outils numériques, beaucoup de métiers ne disposent pas de cursus spécifiques ou adaptés (*ex : préparateurs de commandes*).

Les difficultés de recrutement, bien que globalement présentes, varient **selon les métiers concernés, l'activité de l'entreprise, sa localisation** :

- Différences selon **les métiers** avec par exemple :
  - **Métiers du transport et de la logistique** (*préparateurs de commandes, caristes, chauffeurs*) : recrutement particulièrement tendu en raison des **conditions de travail perçues comme contraignantes** (*horaires décalés, port de charges, travail en entrepôt*) et d'un turnover élevé.
  - **Métiers commerciaux** : profils demandés de plus en plus spécifiques, plutôt technico-commerciaux (*avec une expertise métier et la capacité à conseiller les clients*) et avec une appétence numérique (*compétences en analyse de données, vente à distance*), souvent difficiles à trouver ; par ailleurs, un métier qui nécessite des déplacements.
  - **Métiers techniques** : **tension accrue sur des compétences très spécialisées** (*matériel dentaire, équipements interconnectés, etc.*) , exacerbée par la montée en puissance des technologies et de la complexification des produits et équipements distribués.
  - **Métiers très spécifiques** ne disposant pas de formation dédiée (*par exemple approvisionneur en distribution automatique*).
- Différences selon **l'activité de l'entreprise** :
  - **Les entreprises de l'alimentaire font face à une pénibilité accrue** et à une **saisonnalité marquée**, rendant le recrutement et la fidélisation plus difficiles, notamment sur les métiers logistiques.
  - Les secteurs **non alimentaire et l'interindustriel** requièrent pour partie des profils techniques que ce soit pour les métiers techniques mais aussi commerciaux (*technico-commerciaux*), très recherchés par une diversité de secteurs d'activité et connaissant des tensions fortes. La faible visibilité de la branche sur ces métiers techniques accentue la tension au recrutement. Par ailleurs, le secteur non alimentaire couvre une très grande variété d'activités, pouvant nécessiter des compétences très spécifiques ( et pointues pour lesquelles il n'existe pas ou peu de formations initiales.
- Différences selon la **localisation géographique** :
  - **Espaces urbains et péri-urbains** : des bassins de recrutement plus larges mais un turn-over et une tension plus élevés, notamment sur les postes de préparateurs et logisticiens, en raison de la forte concurrence avec d'autres secteurs d'activité et d'un marché du travail dynamique.
  - **Espaces ruraux** : bassins de recrutement plus étroits, sur lesquels les entreprises peinent à recruter des profils qualifiés. Par ailleurs, **des problématiques spécifiques sur les commerciaux itinérants, qui doivent couvrir des territoires étendus**.

# Stratégies mises en œuvre par les entreprises pour répondre aux difficultés de recrutement

Des difficultés de recrutement et des tensions sur les métiers qui poussent les entreprises à **activer différents leviers pour attirer des profils et les fidéliser.**



## DIVERSIFICATION DES MODES DE RECRUTEMENT

- Partenariats avec des agences d'interim, écoles spécialisés (*ex : écoles de conduite*) et France Travail pour élargir les viviers de candidats.
- Recrutement par cooptation et formation interne au métier.
- Mobilité interne facilitée pour faire évoluer les collaborateurs vers des fonctions commerciales ou managériales.
- Chasse de tête pour les profils plus spécialisés ou qualifiés.



## STRUCTURATION DE LA POLITIQUE RH

- Structuration du processus de sélection et d'intégration de l'entreprise pour améliorer l'insertion.
- Actions ciblées sur les conditions de travail : investissement dans du matériel plus adapté et ergonomique, formations, travail sur l'adaptation des horaires, proximité managériale...
- Initiatives anti-turnover : suivi renforcé et mobilité interne des collaborateurs pour proposer des parcours professionnels motivants.



## ATTRACTIVITÉ

- Valorisation des avantages spécifiques (*ex : absence de travail le week-end, horaires flexibles*).
- Renforcement des compétences relationnelles pour positionner les collaborateurs en « ambassadeurs » (*présenter l'activité de l'entreprise, évoquer ses valeurs...*).
- Communication accrue sur l'image de l'entreprise.



## LEVIERS FINANCIERS

- Mise en place d'avantages (*primes, tickets restaurants...*).
- Efforts sur les salaires
- Avantages spécifiques pour les commerciaux avec des voitures de fonction confortables par exemple.

Ces initiatives, bien que variées, mettent en lumière **un enjeu commun** : la **nécessité pour les entreprises de poursuivre leurs efforts d'innovation pour attirer et fidéliser les salariés**, notamment en **renforçant l'attractivité globale des métiers de la branche.**

Face aux difficultés persistantes, certaines entreprises, notamment les plus importantes, envisagent également une automatisation plus poussée pour sécuriser leur activité et pallier les tensions de recrutement.

---

## **01** Introduction Objet et méthode

---

## **02** La branche des commerces de gros : situation et besoins RH actuels



---

## **03** Perspectives et tendances d'évolution

---

## **04** Les besoins en emplois et compétences de la branche à 5 ans

---

## **05** Annexes

## **03 Perspectives et tendances d'évolution**

### **3.1 Identification des principaux facteurs d'évolution de la branche**

### **3.2 Perspectives à moyen terme : perception des entreprises**

### **3.3 Scénarios d'évolution envisagés**

# Facteurs d'évolution de la branche : 4 thématiques identifiées

1

TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE



2

TRANSITION  
NUMÉRIQUE



3

TRANSITION  
ÉCONOMIQUE



4

TRANSITION SOCIALE



# Evolutions liées à la transition écologique (1/2)



La transition écologique impose aux entreprises des commerces de gros des ajustements significatifs liés notamment aux **obligations réglementaires** parmi lesquelles (*liste non exhaustive*) :

- **Règlementation européenne CSRD** (*Corporate Sustainability Reporting Directive dite Directive sur les rapports de développement durable des entreprises ; 1er janvier 2024*) et **devoir de vigilance** : renforce les obligations de publication d'informations sur la durabilité à l'égard des entreprises (*ex : rapport extra-financier*).
- **Directive européenne sur la protection environnementale** (*votée le 27/02/2024*) : durcissement des sanctions pénales (*amendes proportionnelles au chiffre d'affaires*) et obligation de réparer le préjudice environnemental (*remise en état du milieu naturel*) accentue la pression sur les entreprises pour réduire leur impact et prouver leur conformité.
- **Décret tertiaire** qui impacte directement les entreprises puisque cette obligation impose une réduction des consommations d'énergie des entrepôts existants d'au moins 40 % d'ici à 2030, 50 % en 2040 et 60% en 2050, selon une année de référence entre 2010 et 2019.
- **De nombreuses réglementations spécifiques à chaque typologie de produits** : normes particulières (*ex : produits chimiques, matériel électrique, agroalimentaire*) renforçant la complexité du respect réglementaire et la nécessité de veilles permanentes.
- **Mise en place de la Responsabilité Elargie du Producteur** (*avec de plus en plus de produits concernés*) : les entreprises soumises à REP ont l'obligation soit de mettre en place des éco-organismes agréés et de leur verser une contribution financière, soit de mettre en place un système individuel de collecte et de traitement agréé.
- **Réglementations sur les flottes de véhicules** : les lois et restrictions concernant les émissions en zones urbaines (*ZFE*) et les objectifs de décarbonation du transport impactent directement la logistique du dernier kilomètre, poussant les grossistes à renouveler leurs véhicules (*ex. électriques ou GNV*), à optimiser leurs tournées, voire à proposer des solutions logistiques alternatives.

La transition écologique se traduit également par **l'évolution de la demande client en matière de produits proposés**, nécessitant d'adapter l'offre :

- **Des produits et technologies qui accompagnent la transition écologique dans l'interindustrie** : le secteur du second œuvre du bâtiment par exemple est très impacté, avec l'évolution des produits de chauffage notamment (*pompe à chaleur, panneaux photovoltaïques...*) ; le secteur de l'automobile également avec l'émergence des véhicules électriques... cette évolution nécessite de proposer de nouveaux produits et solutions aux clients.
- **Des produits répondant aux enjeux de la transition écologique** : dans le secteur de l'alimentaire, achat de produits alimentaires bio ou locaux ou issus de circuits courts ; dans le secteur du non alimentaire, vente de produits intégrant des matières recyclées afin de répondre aux attentes de consommation responsable.

# Evolutions liées à la transition écologique (2/2)



La pression des acheteurs et consommateurs finaux sur les entreprises des commerces de gros s'exerce aussi pour adopter des **pratiques plus écologiques** :

- **Demandes croissantes en pratiques éco-responsables** : exigence des clients d'avoir une plus grande transparence sur les démarches RSE, notamment dans la logistique et l'approvisionnement. Cette demande peut permettre le développement de nouvelles activités autour de l'économie circulaire (*ex : création de filières recyclage* qui aurait un impact logistique sur la gestion des stocks).
- **Renforcement de l'image de marque** à travers les initiatives mise en place (communication ciblée sur la réduction des déchets et *l'emploi de matériaux réutilisables ou compostables...*) voire l'obtention de certifications environnementales (*ISO 14001*) pour souligner l'engagement écologique ainsi que par la participation à des initiatives locales et à des chaînes d'approvisionnement équitables (*commerce local, pratiques responsables*), appuyée par la création ou le renforcement de services dédiés.
- **Gestion et réduction des déchets** : Enjeu majeur pour les commerces de gros : malgré 75% des déchets triés (*source : INSEE Production de déchets dans le commerce, 02/12/2019*), priorité donnée à la réduction des volumes et l'optimisation des chaînes d'approvisionnement.
- **Réduction des emballages** : voire initiatives innovantes comme l'utilisation d'emballages compostables.
- **Impact sur les modes et pratiques de transport** : une réflexion entamée par quelques entreprises en réponse aux évolutions réglementaires, mais encore peu d'initiatives en la matière.



L'entreprise Vivescia, spécialiste des céréales (Commerce de Gros, filière Alimentaire) décide de verser d'ici 2026 des primes à ses agriculteurs fournisseurs (100 à 150€/ha) pour les inciter à déployer des pratiques plus vertes sur leurs exploitations. Ainsi, Vivescia renforce sa politique de durabilité

(source : L'Usine Nouvelle Avril 2024 N°3729 «Transition verte »)



L'entreprise Promocash soutient les petits producteurs locaux, renforçant ainsi son image de marque responsable.

(source : site Promocash)

**Les dérèglements climatiques** impactent notamment la filière alimentaire des commerces de gros :

- **Perturbations de la chaîne d'approvisionnement**
  - **Fluctuations de la disponibilité des matières premières** (*aléas climatiques*) et modifications des comportements d'achat.
  - **Gestion des stocks plus imprévisibles** (*variations saisonnières non linéaires*).
- **Coûts d'exploitation et adaptation logistique**
  - **Hausse des coûts énergétiques** (*chauffage, climatisation*) et ajustements pour le stockage et le transport en période de conditions météo extrêmes.

# Evolutions liées à la transition numérique (1/3)



L'innovation technologique, et en particulier numérique transforme en profondeur le secteur des commerces de gros en optimisant les opérations, en digitalisant les interactions avec les clients, en renforçant la transparence et en faisant évoluer les produits et équipements distribués, tout en influençant les compétences et les rôles des professionnels du secteur. **Plusieurs tendances majeures émergent :**

## Automatisation des processus opérationnels :

- **Automatisation des processus :** Traitement des commandes, gestion des expéditions et contrôle des stocks via des systèmes automatisés, outils de simulation et de gestion prévisionnelle des stocks, intégrant des alertes automatiques en cas de risque de pénurie ou surstockage.
- **Robotisation des entrepôts (robots, convoyeurs, capteurs Internet of Things...)** facilitant l'organisation des stocks et la préparation de commandes ; parmi les technologies qui émergent :
  - **Généralisation de logiciel performant** qui couvre l'ensemble des **processus de l'entrepôt**, les WMS (*warehouse management system*)
  - **Chargement et déchargement des camions avec le moins d'intervention humaine possible** grâce aux ATLS (*automatic truck loading systems*).
  - **Facilitation de la préparation des commandes** sans que les opérateurs doivent se déplacer grâce aux **engins automatisés, aux AGV (VGA Véhicule à Guidage Automatique), etc., utilisation de tablettes digitales** pour scanner les codes produits.
  - Intégration de chariots électriques / chariots élévateurs pour faciliter la manutention des produits.
  - Développement de **l'usage des exosquelettes**.
  - **Intégration de systèmes de convoyeurs (mise en carton, filmage, palettisation, rangement de manière automatisée des cartons standardisés)** dans les plateformes logistiques.
  - **RFID (Radio Frequency Identification) :** la localisation et la traçabilité des marchandises sont assurées par un tag fonctionnant par radiofréquence. Cette **technologie assure un suivi précis des biens, limite la perte et les erreurs d'inventaire.**
  - **IoT (Internet of Things) :** les appareils physiques connectés à internet peuvent ainsi recevoir et transmettre des informations au WMS pour alimenter sa base de données et améliorer ses performances.



Image générée par Intelligence Artificielle

Cette **robotisation est aujourd'hui limitée dans les entreprises des commerces de gros**, notamment les petites entreprises, se projettent peu dans ces équipements qui sont coûteux. Toutefois les technologies existent et permettent de **gagner en efficacité et performance, en limitant la pénibilité des tâches. Elle devrait progressivement prendre plus de place dans la branche.**

# Evolutions liées à la transition numérique (2/3)



**Digitalisation des ventes (e-commerce B2B, CRM)** avec plusieurs leviers :

- **Digitalisation des points de vente** (déjà en partie mise en œuvre)
  - **Dématérialisation de la caisse** : paiement par mobile, envoi du ticket de caisse par email.
  - Mise à jour automatique et centralisée des étiquettes de prix en rayon.
  - **Terminaux mobiles** (ex. : tablette) pour équiper les vendeurs / commerciaux.
  - **Outils numériques** pour faciliter la relation clients (type CRM).
  - Utilisation de la **réalité augmentée en outils d'aide et de conseil aux clients...**
- **Développement de plateforme de e-commerce ou sites web marchands**
  - Développement de **sites marchands pour faciliter les modalités de prise de commandes** en complément des canaux classiques de vente (vente en magasin ou vente de terrain).
  - **Création d'espaces personnels accessibles aux clients** pour demander des devis, consulter les commandes et les factures.
  - **Mise en place de *click and collect***, accélérée avec la crise sanitaire...
- **Interaction directe et personnalisée avec les clients**
  - Plateformes e-commerce B2B, solutions CRM, chat en ligne : **facilitation de la vente à distance et amélioration de la fidélisation.**

**Intégration plus forte de l'Intelligence Artificielle dite IA (incluant l'IA générative)** dans les entreprises des Commerces de gros, notamment pour optimiser :

- **Prévisions et gestion des stocks**
  - **Analyse des données historiques et tendances en temps réel** pour automatiser la planification des ressources et optimiser l'allocation des stocks.
  - **Exemple : utilisation de l'IA et des flux de données en temps réel** par Microsoft Dynamics 365 Supply Chain pour renforcer la visibilité et l'agilité de la chaîne d'approvisionnement.
- **Planification et optimisation des itinéraires de livraison**, suivi en temps réel des mouvements de marchandises.
- **Personnalisation des relations clients** avec des recommandations personnalisées (pour assister par exemple les commerciaux), des chatbots répondant aux questions et traitant les demandes et commandes 24/7.
- **Génération de contenu comme les descriptions produits**, les arguments commerciaux...
- **Renforcement de l'analyse économique** : anticipation des risques macroéconomiques (taux de change, cours des matières premières) permettant d'ajuster les approvisionnements selon les cycles sectoriels.



L'entreprise Air Liquide, a déployé l'IA générative pour améliorer son système de comptage automatique des bouteilles de gaz, augmentant les performances de remplissage.

(source : L'Usine Nouvelle Juin 2024 N°3731 « Effervescence autour de l'IA générative »)  
Entreprise ne faisant pas partie de la branche des commerces de gros

# Evolutions liées à la transition numérique (3/3)



**Plus grande complexité des produits proposés (pour les secteurs interindustriel et non alimentaire) :** cette plus grande complexité impacte directement les métiers de commerciaux qui doivent connaître et être à l'aise avec ces nouveaux produits, mais aussi pour les métiers de techniciens SAV.

- **Intégration de technologies avancées :** logiciels embarqués, équipements connectés via IoT (Internet des Objets), permettant la collecte de données en temps réel et la télémaintenance, évolutions technologiques (laser...).
- **Fonctionnalités avancées :** automatisation, interfaces utilisateur plus sophistiquées...
- **Respect des normes de sécurité et de performance strictes.**

## Intégration de technologie numérique pour renforcer la transparence (ex : blockchain)

- **Traçabilité améliorée**
  - Blockchain et systèmes de suivi en temps réel pour garantir la fiabilité et l'origine des produits.
- **Réduction des coûts d'exploitation**
  - Meilleure visibilité sur les flux, diminution des gaspillages et des litiges.
  - Contribution à la démarche RSE.
- **Plus forte sensibilité aux cyberattaques**
  - Entreprises davantage exposées aux risques de cybersécurité face à l'essor de solutions numériques (*blockchain, plateformes de data-sharing*), nécessitant des mesures de protection renforcées.

**En résumé,** la transition numérique **accélère** l'adoption de l'Intelligence Artificielle (IA), l'automatisation, l'évolution des produits et équipements distribués et les plateformes e-commerce, **transformant** profondément toutes les familles de métiers (*logistique, commercial, support, technique*).

Les entreprises des commerces de gros voient émerger de nouvelles opportunités (*optimisation des stocks, réduction des coûts, conquête de marchés en ligne*) mais doivent **investir** dans **l'accompagnement au changement et la montée en compétences digitales de leurs collaborateurs.**

Toutefois, le **niveau de maturité reste très inégal** : les plus petites structures disposent rarement des moyens nécessaires pour se doter de ces équipements et solutions, freinant ainsi leur transition numérique.

# Evolutions liées à la transition économique



Les **fluctuations économiques** obligent les entreprises à **s'adapter pour rester rentables et compétitives**. Parmi les principaux facteurs d'influence impactant les commerces de gros, on note :

## Adaptation aux cycles économiques plus courts, fluctuant et parfois incertains des secteurs clients :

- **Dynamiques économiques contrastées** concernant notamment le secteur interindustriel avec par exemple le secteur automobile en difficulté (*crise des semi-conducteurs, transition électrique, maturité du marché national...*) et un marché du bâtiment neuf en berne depuis quelques temps, sans que celui de la rénovation ne prenne le relais. A l'inverse l'aéronautique accélère ses cadences de production.
- **Fortes incertitudes** quant à l'évolution des marchés clients avec une faible visibilité quant à l'évolution de la demande et des besoins.
- **Stratégie de diversification des produits et marchés** mise en œuvre par certaines entreprises du secteur et qui pourrait s'accroître, générant des besoins de développement commercial.



**Adoption d'un modèle hybride par l'entreprise Autodistribution (multi-spécialité)**, proposant au-delà de la vente de pièces automobiles une gamme de produits élargie permettant d'accroître sa base de clientèles (BtoB, BtoC et réparations)

(source : Zepros du 20/07/2023  
«Autodistribution : Croissance soutenue, mais vigilance continue »).

**Instabilité mondiale et fluctuation des coûts** qui fragilisent les modèles et nécessitent une adaptation continuelle

- **Instabilité géopolitique** (conflits, tensions commerciales...) perturbent l'approvisionnement, renchérissent les prix et complexifient la logistique.
- **Fluctuations des prix** de l'énergie, du transport, des matières premières et des intrants (céréales, métaux, composants électroniques, etc.) peuvent varier rapidement, affectant la rentabilité.
- **Importance accrue de la veille économique** et de l'anticipation (*contrats longs, diversification des fournisseurs*) comme outil de gestion des risques et d'aide au pilotage du budget.

## Pression concurrentielle qui tend à s'accroître

- **Arrivée de nouveaux acteurs européens et de plateformes en ligne** : intensification de la concurrence avec l'expansion de concurrents étrangers (*pays frontaliers*) et la montée en puissance de plateformes 100% numériques, exerçant une pression à la baisse sur les marges.
- **Obligation de se différencier** : renforcement par les entreprises de leur compétitivité en optimisant leurs coûts, en innovant (*services à valeur ajoutée, solutions numériques*), et en valorisant leurs engagements (*RSE, proximité, savoir-faire*).

# Evolutions liées à la transition sociale



Les changements des attentes des travailleurs et des consommateurs en matière de conditions de travail et de responsabilité sociale influencent les stratégies des entreprises :

**Nouvelles attentes des travailleurs** concernant les conditions de travail notamment en matière d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle qui génèrent des évolutions :

- **Flexibilité accrue et télétravail**
  - Généralisation de modèles hybrides (*télétravail partiel, horaires modulables*) pour répondre à la recherche d'un meilleur équilibre vie professionnelle/personnelle.
  - Adaptation par les entreprises des commerces de gros de leurs organisations sur une partie des métiers (diminution de déplacements pour les commerciaux, fonction supports plus aptes à télétravailler).
- **Plus forte prise en compte du bien-être des salariés et des conditions de travail adaptées**
  - Travail sur l'adaptation des horaires (pour limiter les horaires de nuit ou décalés), des tournées (pour les livraisons), des périmètres géographiques couverts (livraisons, commerciaux, techniciens SAV)...
  - Outils de travail ergonomiques, espaces de repos... autant d'éléments qui contribuent à la motivation et à la fidélisation des collaborateurs.

**Effet démographique** qui devrait accroître les tensions au recrutement dans les années à venir

- **Raréfaction de candidats disponibles**, liée à l'évolution démographique (baisse du nombre d'actifs de moins de 50 ans).
- **Impacts forts sur les stratégies RH :**
  - Accentuation des difficultés de recrutement et nécessité d'innover en la matière
  - Besoin de mettre en place des stratégies de fidélisation (*plans de formation, évolutions internes, accompagnement managérial*).

## Evolution des attentes des consommateurs / clients

- **Personnalisation accrue des produits** : souhait des clients de produits et services adaptés à leurs besoins spécifiques, ce qui complexifie la chaîne logistique et nécessite une plus grande réactivité.
- **Raccourcissement des délais et accès en continu** : demande de livraison rapide, d'un accès aux services 24/7, y compris via des canaux numériques (*e-commerce B2B, chatbots*).
- **Prise en compte grandissante d'une dimension sociale** comme leviers d'innovation RH et différenciation client. Notamment via la **diversité et inclusion** : dans un contexte de difficultés de recrutement, l'entreprise se doit de promouvoir **une culture inclusive** (*diversité d'âge, d'origine, de handicap...*) ; les métiers RH et RSE (*Responsabilité Sociale/sociétale des Entreprises*) fortement mobilisés pour mettre en place des politiques favorisant l'égalité des chances et la mixité.



**InVivo**, important groupe coopératif agricole français, actif dans la production, la distribution et l'innovation agroalimentaire ; **via sa fondation**, soutient des initiatives « accélérant la transition écologique et sociale » (*ex. agriculture de précision, reforestation*) ; **illustration de l'importance d'une démarche globale** intégrant impacts environnementaux, dimension sociale et maillage territorial.

(Source : performance extra-financière 2019-2020).



## Pour aller plus loin...

### Le transport autonome au Japon

Cette tendance émergente est éloignée des évolutions envisagées en France dans un horizon de 5-10 ans, mais elle est intéressante pour se projeter au-delà. Elle n'est donc là qu'à titre illustratif. Sa mise en œuvre nécessiterait une évolution réglementaire majeure. Par ailleurs elle ne peut être mise en place que dans des espaces urbains.

*Le gouvernement japonais envisage, d'ici 2030, de créer un **gigantesque réseau de navettes autonomes pour assurer le transport de marchandises** dans le pays et ainsi réduire les camions, qui encombrant les routes.*

*Ce projet a reçu l'aval des autorités japonaises début juillet 2024 pour automatiser le transport de marchandises entre ses grandes villes. Il s'agit de créer un gigantesque réseau de convoyeurs totalement automatisés qui devrait relier Tokyo à Osaka en 2030 et s'étendre sur environ 500 kilomètres.*

*Le pays veut ainsi limiter la circulation des camions qui encombrant ses routes et décarboner la logistique interurbaine. À terme, toutes les palettes, tous les conteneurs devront donc circuler dans des navettes électriques 100% autonomes, soit dans des tunnels, soit dans des voies réservées le long de l'autoroute. Ils seront ainsi acheminés d'un centre logistique à l'autre, 24h/24, 7 jours sur 7, sans aucune interaction humaine.*

*Dans un premier temps, cela concernera uniquement le transport entre les centres logistiques et les grandes villes, pas la livraison à domicile et pas les espaces ruraux. La livraison du dernier kilomètre se fera toujours avec des petits fourgons légers ou des vélos-cargos en ville.*

# Bilan des opportunités et menaces pour la branche



## OPPORTUNITÉS

- Intégration **des nouvelles technologies** (automatisation, Intelligence Artificielle générative...) pouvant jouer un rôle clé dans l'évolution des entreprises des commerces de gros et leur permettre de gagner en compétitivité et qualité de conditions de travail (et ainsi favoriser l'attractivité des métiers)
  - **Optimisation des opérations et amélioration de la gestion des stocks** par l'automatisation des processus répétitifs.
  - **Prévision de la demande** grâce à l'analyse des données permettant l'ajustement des approvisionnements et la réduction du risque de surstock ou rupture de stock.
  - **Personnalisation de l'offre** par l'analyse des comportements d'achat des clients.
  - **Amélioration de la prise de décision** par les dirigeants via la remontée de données en temps réel.
- Adoption des obligations réglementaires et évolution des attentes clients comme opportunité de **développer de nouveaux marchés et contribuer à une image plus « durable » de la branche**
  - **Création de filières de recyclage, développement de l'économie circulaire.**
  - **Renforcement de l'image** par l'obtention de certifications environnementales (*ISO 14001*).
  - **Utilisation d'emballages compostables et approvisionnement de produits biologiques.**



## MENACES

- **Dépendance aux fluctuations des marchés clients, aux chaînes d'approvisionnement fragiles liées à une économie mondiale instable**
  - **Fluctuation de la demande** liées aux variations de la demande des clients et impactant la gestion des stocks.
  - **Chaînes d'approvisionnement fragiles** liées à la dépendance à l'égard des fournisseurs et partenaires logistiques.
  - **Nécessité d'adaptation aux réglementations strictes** en matière de durabilité et d'environnement.
  - **Evolution des attentes des consommateurs** en matière de durabilité et de transparence.
  - **Perturbations de l'approvisionnement liées aux dérèglements saisonniers.**
- **Evolutions technologiques et environnementales** dans un contexte plus incertain, qui génèrent des **besoins d'investissements** ; mais des entreprises de la branche plutôt de petite taille, avec des moyens financiers d'autant plus limités que les niveaux de rentabilité sont peu élevés.
- **Difficultés de recrutement** qui pèsent sur le développement des entreprises et qui devraient s'accroître dans les années à venir sous l'effet de la baisse des jeunes actifs entrant sur le marché du travail.
- **Concurrence plus intense et pression sur les prix** : la multiplication des acteurs dont des concurrents étrangers (*ex : pays frontaliers comme la Belgique*) faisant baisser les marges et contraignant les entreprises à renforcer leur compétitivité (*optimisation des coûts, qualité de service, différenciation*).

## **03 Perspectives et tendances d'évolution**

**3.1 Identification des principaux facteurs d'évolution de la branche**

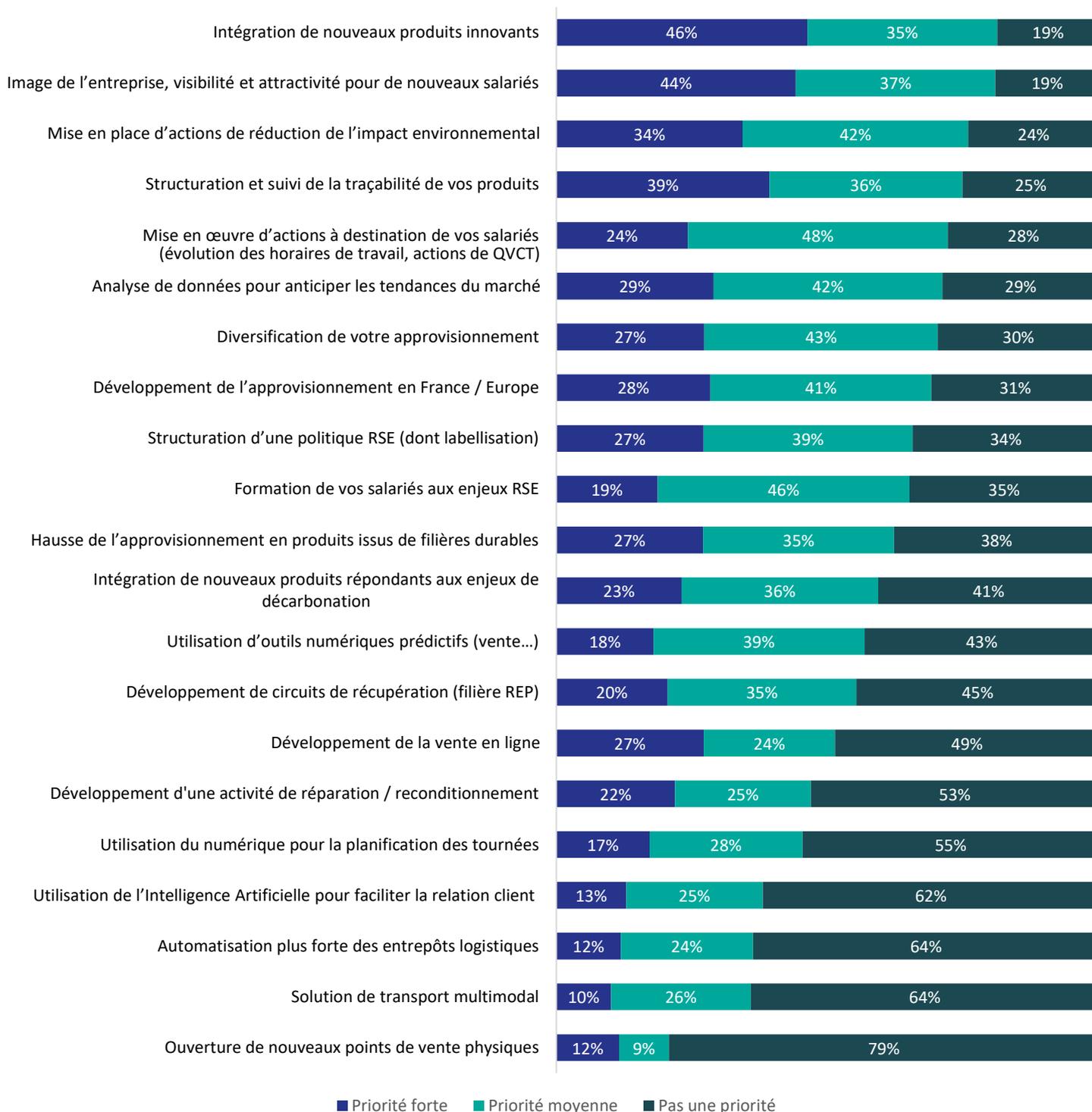
**3.2 Perspectives à moyen terme : perception des entreprises**

**3.3 Scénarios d'évolution envisagés**

# Les priorités stratégiques des entreprises (1/3)

## Les priorités stratégiques à 3-5 ans des entreprises des commerces de gros

Source : enquête – retraitement Katalyse ; 182 répondants



# Les priorités stratégiques des entreprises (2/3)

Les priorités stratégiques des entreprises des commerces de gros à 3-5 ans mettent en lumière plusieurs priorités partagées par une majorité d'entreprises :

- **1<sup>ère</sup> priorité stratégique : l'intégration de produits innovants ;** dans un contexte de forte concurrence et d'évolutions technologiques importantes, les entreprises accordent une priorité majeure à l'intégration de produits innovants, dans le but de se démarquer et de gagner des parts de marché. Cette priorité est identifiée comme forte par 46% des entreprises.
- **2<sup>ème</sup> priorité stratégique : attirer les talents et fidéliser les salariés** pour répondre aux besoins en recrutements des entreprises :
  - **L'image de l'entreprise** auprès de ses salariés constitue ainsi un enjeu clé, en particulier dans les métiers en tension où le recrutement reste un défi. Les entreprises du secteur des commerces de gros, souvent peu connues du grand public, peuvent rencontrer des difficultés à attirer les talents nécessaires. Lors des entretiens, il a été souligné que la cooptation et le bouche-à-oreille sont des moyens particulièrement efficaces pour répondre à ces besoins en recrutement.
  - La **mise en œuvre d'actions à destination des salariés** est une priorité forte pour 24% des entreprises, afin de fidéliser les collaborateurs.
- **3<sup>ème</sup> priorité stratégique : les mesures environnementales**, avec plusieurs sujets qui émergent :
  - **La mise en place d'actions de réduction de l'impact environnemental** (priorité forte pour 34% des entreprises). Les entretiens révèlent que l'avancement sur ces questions varie considérablement d'une entreprise à l'autre. Les petites structures, souvent limitées par des contraintes de moyens et de temps, tendent à reléguer ces sujets au second plan. En revanche, les grandes entreprises ont déjà réalisé des investissements significatifs dans ce domaine et prévoient d'en engager davantage.
  - La **traçabilité des produits** émerge également comme une priorité forte pour 39% des entreprises. Les entreprises doivent être en mesure de collecter des informations auprès de leurs fournisseurs et de suivre l'origine des produits ainsi que les flux pour satisfaire les exigences réglementaires et celles de leurs clients.
  - Si ces enjeux sont moins partagés que les deux précédents, notons que de nombreuses entreprises identifient comme priorité forte **le développement de l'approvisionnement en France** ou en Europe (28%) et la hausse de l'approvisionnement en produits issus de filières durables (27%).
- **4<sup>ème</sup> priorité stratégique : les mesures pour anticiper et être moins dépendant des fluctuations économiques et opérationnelles :**
  - Analyse de données pour anticiper les tendances de marché.
  - Diversification de l'approvisionnement (dans un contexte international incertain, cela permet de limiter les ruptures de stocks).
  - Utilisation d'outils numériques prédictifs (vente...).

# Les priorités stratégiques des entreprises (3/3)

Si les priorités principales sont globalement partagées, l'analyse plus fine des résultats de l'enquête met en lumière des disparités significatives en fonction de la taille des entreprises.

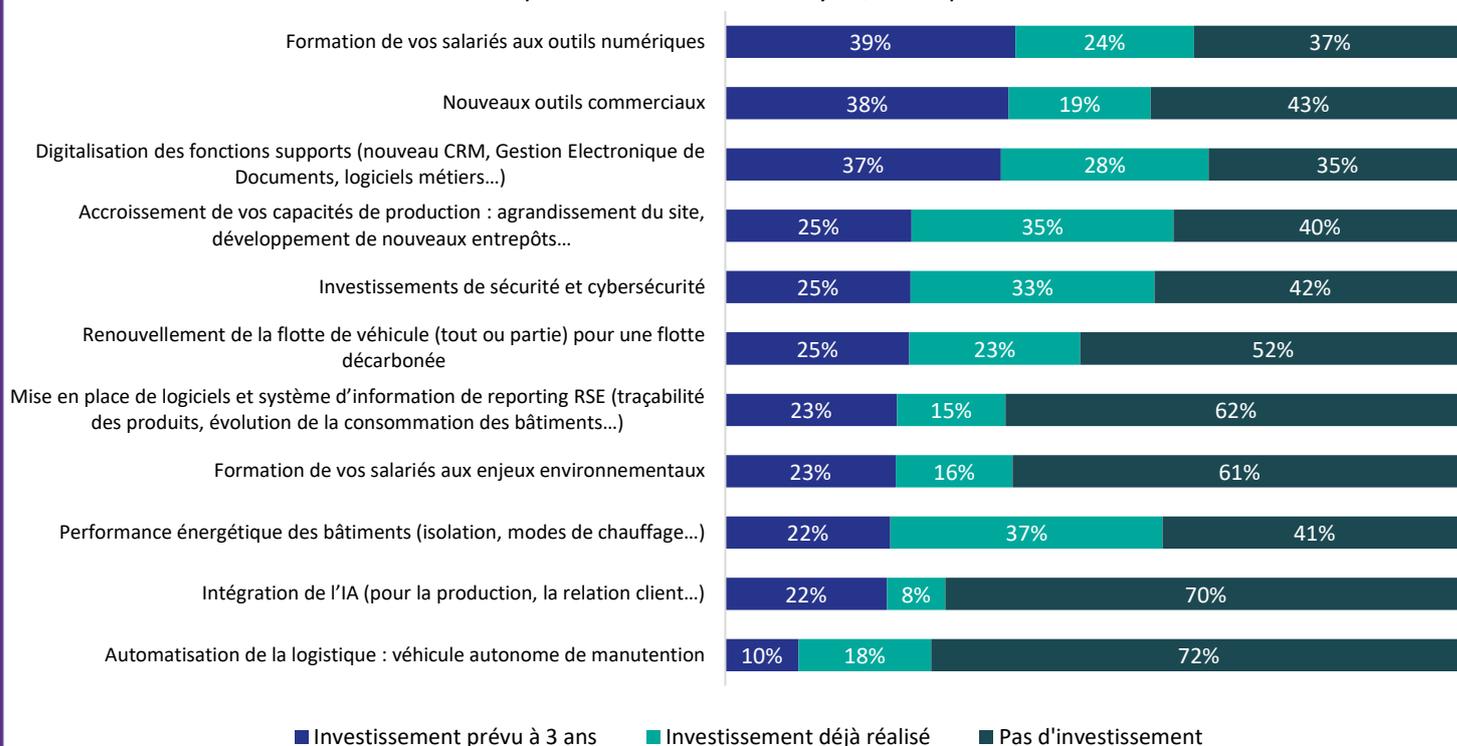
**Les entreprises de + de 50 salariés** cherchent à engager de manière plus forte la transition vers l'automatisation et plus largement les outils numériques ainsi que la transition écologique :

- Concernant l'**automatisation**, les entreprises de plus de 50 salariés sont 65 % à envisager une automatisation plus forte des entrepôts (30 % priorité forte / 35 % priorité moyenne) contre 34 % pour les entreprises de moins de 50 salariés (10 % priorité forte / 24 % priorité moyenne).
- Concernant les **outils numériques** :
  - 80% des entreprises de + 50 salariés considèrent comme priorité forte ou moyenne l'utilisation d'outils numériques prédictifs, contre 55% pour les entreprises de – de 50 salariés.
  - Analyse de données pour anticiper les tendances du marché : 90% des entreprises de +50 salariés en font une priorité forte ou moyenne (57 % priorité forte / 43 % priorité moyenne).
- Concernant la **transition écologique** :
  - Mise en place d'actions de réduction de l'impact environnemental : 95% des entreprises de +50 salariés en font une priorité (56 % priorité forte / 39 % priorité moyenne) contre 75% des entreprises de – 50 salariés (32 % priorité forte/ 43 % priorité moyenne).

# Les investissements prévus à 3 ans

## Les investissements prévus à 3 ans dans les entreprises des commerces de gros

Source : enquête – retraitement Katalyse ; 170 répondants



- En termes d'investissement à 3 ans, deux enjeux ressortent de manière prioritaire :
  - Des enjeux de **digitalisation associés à des enjeux de formation aux outils du numérique des salariés** communs à toutes les entreprises de la branche, dans le but d'optimiser les process et limiter les tâches à faible valeur ajoutée ; les entreprises ont conscience que l'investissement dans des équipements et logiciels numériques doit s'accompagner de la formation des salariés.
  - Les nouveaux outils commerciaux, en notamment le développement des relations « omnicanal » avec le développement de la vente en ligne.
- Il existe des différences marquées selon la taille des entreprises :
  - **Les entreprises de + de 50 salariés prennent de l'avance sur certains enjeux** comme le renouvellement de la flotte de véhicule, 53 % d'entre elles ont déjà réalisés cet investissement, contre seulement 20% des entreprises de - de 50 salariés et 55 % d'entre elles ne prévoient pas de le faire.
  - **Intégration de l'IA** est également un investissement révélant des différences : 50% des entreprises de + de 50 salariés prévoient un investissement dans les 3 ans pour l'intégration de l'IA contre 19% pour celles de - de 50 salariés.

# Vision prospective de l'évolution de l'activité à 3 ans

## Une dynamique différenciée selon les secteurs

A horizon 3 ans, les entreprises des commerces de gros anticipent des évolutions marquées par les transformations sectorielles et les spécificités de leurs marchés.

Les visions prospectives révèlent des trajectoires différenciées, influencées notamment par la nature des produits, les attentes clients spécifiques à chaque segment.

En synthèse pour chaque segment :



**Secteur alimentaire : activité stable, peu d'évolutions fortes attendues malgré des contraintes croissantes**

- Saisonnalité accrue, volatilité des marchés (périodes festives, variations climatiques)
- Traçabilité et localisme renforcés (labels, circuits courts, qualité accrue)
- Normes sanitaires strictes et lutte contre le gaspillage



**Secteur non-alimentaire : potentiel de développement marqué par la digitalisation et les nouvelles attentes des clients**

- Pression concurrentielle accrue (attentes sur les prix et services, plateformes en ligne)
- Digitalisation des opérations (ERP, gestion des stocks, CRM)
- Logistique optimisée pour répondre aux exigences de rapidité (livraisons courtes)



**Secteur Interindustriel : fragilité de l'activité avec des stratégies centrées sur la stabilisation des effectifs**

- Transition environnementale : éco-conception, recyclage, réduction des émissions
- Normes réglementaires strictes, notamment dans l'automobile et le bâtiment
- Automatisation avancée et adoption de l'IA (prévisions, maintenance prédictive)
- Spécialisation croissante des demandes (pièces sur mesure, équipements techniques)



Les entreprises spécialisées dans la fabrication et la distribution de produits dentaires, retrouvées dans la famille non alimentaire, sont marquées par des spécificités (réglementations strictes, innovations technologiques) et se distinguent par : une croissance rapide portée par d'importants besoins

- Régulations internationales croissantes (normes ISO, marquage CE)
- Digitalisation pour traçabilité et conformité
- Croissance de la demande liée au vieillissement de la population et aux innovations

# Vision prospective de l'activité par les entreprises à 3 ans et stratégies mises en œuvre

## Focus sur le secteur alimentaire

Sur le secteur **alimentaire et frais** particulièrement, les entreprises font face à **des enjeux de saisonnalité et réactivité logistique**, dans un contexte de **demandes fluctuantes et de normes sanitaires exigeantes**.

### Leur vision à 3 ans

- **Saisonnalité et volatilité des marchés croissantes** : la demande varie fortement selon les saisons (*été/hiver, périodes festives*), ce qui complique la gestion des stocks et du personnel (*périodes de pics d'activité*).
- **Poids de la logistique et de la réactivité accentué** : livraison 7j/7, nécessité de garantir la fraîcheur du produit, contraintes réglementaires plus strictes (*traçabilité, normes sanitaires,...*).
- **Transition RSE et environnementale sous l'angle « gaspillage et transport » à prendre en compte** :
  - Efforts sur la réduction du gaspillage (*dons d'invendus, recyclage des emballages*).
  - Eco-conduite et renouvellement progressif de la flotte (*véhicules réfrigérés plus économes, électriques ou hybrides*).
- **Attentes clients renforcées liées à la qualité et la traçabilité** : accent sur les labels, les circuits courts, le « local », etc.

### Leurs stratégies de mises en œuvre

- **Diversification des canaux** : complémentarité entre ventes en gros traditionnelles (*marché physique*) et commandes en ligne (*B2B ou même B2C pour certains*).
- **Renforcement des partenariats producteurs-distributeurs** : pour sécuriser l'approvisionnement et la réactivité face aux aléas climatiques ou à la fluctuation des prix.
- **Automatisation et digitalisation ciblées** : adoption d'ERP et d'outils de suivi de la chaîne du froid, rationalisation des flux logistiques.
- **Gestion du personnel saisonnier** : structurer un « vivier » de saisonniers et renforcer la fidélisation via de meilleures conditions de travail (*horaires aménagés, primes*).

Pour conserver leur compétitivité, les entreprises de l'alimentaire misent sur **une logistique flexible, la digitalisation et des démarches RSE** (*réduction du gaspillage, flottes moins polluantes*), tout **en renforçant leurs partenariats avec les producteurs**.

# Vision prospective de l'activité par les entreprises à 3 ans et stratégies mises en œuvre

## Focus sur les secteurs non-alimentaire et interindustriel

Les acteurs positionnés sur des produits techniques et industriels (*secteurs du non-alimentaire et interindustriel*), voient leur **marché fortement impacté par la transformation numérique, la globalisation de la concurrence et des évolutions réglementaires de plus en plus contraignantes.**

### Leur vision à 3 ans

- **Digitalisation renforcée et intégration de l'IA :**
  - **Généralisation des ERP (*Enterprise Resource Planning*) de nouvelle génération (*progiciel de gestion intégrée, CRM avancés*)** pour automatiser la gestion des stocks, des commandes et des prévisions.
  - **IA de plus en plus présente** dans l'analyse de données clients (*vente par abonnement, personnalisation, etc.*).
- **Forte concurrence et pression sur les marges accentuées :** arrivée de nouveaux acteurs (*Plateformes en ligne*), clients plus exigeants sur le prix et la qualité du service (*SAV, installation, maintenance*).
- **Transition environnementale et renforcement des actions spécifiques :**
  - Gestion des déchets et recyclage (*ex : matériel électronique, panneaux solaires*).
  - Dépendance à des normes internationales (*ex : secteur santé dentaire où la réglementation peut évoluer rapidement*).
- **Spécialisation croissante des métiers :**
  - Evolution des compétences en interne (*maintenance, SAV high-tech, big data*).

**Leurs stratégies de mise en œuvre** pour suivre l'innovation technologique et les exigences réglementaires.

- **Automatisation plus poussée des entrepôts :** robots, scannettes, palettisation automatique, réduisant les postes « caristes » de base au profit de techniciens de maintenance.
- **Montée en compétences numériques :** formation des équipes (*commerciaux, supports, managers*) sur l'IA, la data, l'anglais pour les groupes internationaux et développement du conseil client « à haute valeur ajoutée » (*solutions complètes, SAV, services en ligne*).
- **Renforcement de la RSE sous l'angle « cycle de vie du produit » :** encourager la réparation ou le reconditionnement, mettre en place des filières de recyclage et pour certains, intégrer l'éco-conception dans la sélection des fournisseurs.
- **Croissance externe et alliances :** rachats pour acquérir de nouvelles expertises ou s'implanter dans de nouveaux marchés et mise en place de partenariats technologiques (*avec start-up, laboratoires de R&D etc.*) pour maintenir une avance sur la concurrence.

Pour répondre à ces défis, **ces secteurs investissent dans l'automatisation, l'IA et la montée en compétences de leurs équipes**, tout en **intégrant progressivement la RSE** à travers le recyclage, la maintenance et la réduction de l'empreinte carbone.

## **03 Perspectives et tendances d'évolution**

3.1 Identification des principaux facteurs d'évolution de la branche

3.2 Perspectives à moyen terme : perception des entreprises

3.3 Scénarios d'évolution envisagés

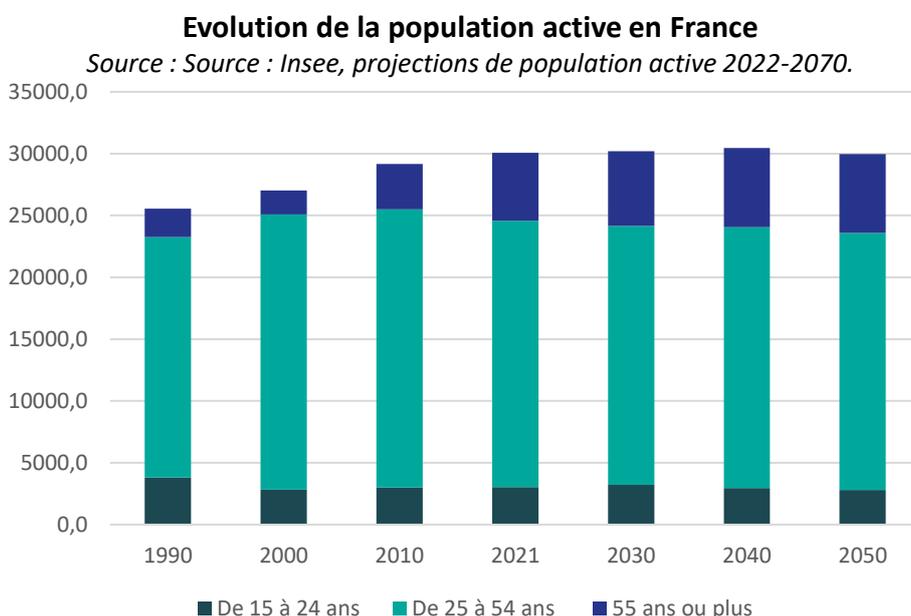
# Quatre questions stratégiques quant à l'évolution des entreprises de la branche (1/2)

Les entretiens avec les dirigeants et responsables RH des entreprises des commerces de gros et un atelier de travail dédié aux scénarios d'évolution ont permis d'identifier **4 questions stratégiques**, c'est-à-dire 4 questions qui influent l'évolution de l'activité des Commerces de gros. Ces questions ne trouvent aujourd'hui pas de réponse évidente, 1 **invariant** ressort également de l'analyse.

## Invariant stratégique : stabilisation de la population active et baisse des jeunes actifs

La population active en France devrait se stabiliser entre 2021 et 2030 selon les projections de l'INSEE et ce, après des années de hausse. Le nombre d'actifs de moins de 55 ans devrait, lui, diminuer (effet démographique de la baisse de la natalité).

De fait il pourrait y avoir une plus forte concurrence pour recruter des salariés et notamment les profils jeunes, moins nombreux, accentuant la tension déjà forte pour le recrutement dans la branche.



### Question stratégique n°1 :

Quelle place pour le **numérique et l'automatisation** dans les commerces de gros à 10 ans ?

-

**Développement de l'usage du numérique mais qui reste limité** (sans rupture majeure), du fait de la taille des structures (et de leur capacité d'investissement limité), de l'hétérogénéité des produits, d'une concurrence qui évolue peu.

+

**Transformation numérique rapide** : les entreprises adoptent massivement des technologies avancées comme l'intelligence artificielle, l'Internet des objets (IoT), et les plateformes de commerce électronique.

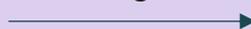
- Automatisation des entrepôts.
- Plateformes de commerce électronique pour faciliter les commandes et la gestion des stocks.
- Analyse de données pour optimiser la chaîne d'approvisionnement et anticiper les tendances du marché.

# Quatre questions stratégiques quant à l'évolution des entreprises de la branche (2/2)

## Question stratégique n°2 :

Quelle vitesse de transformations liées à la **transition écologique et énergétique** dans les commerces de gros à 10 ans ?

-



+

**Prise en compte croissante en réponse aux attentes clients et aux évolutions réglementaires ;** Toutefois la vitesse d'intégration de ces évolutions est relativement lente, permettant aux entreprises une transformation au fil de l'eau (renouvellement de la flotte de véhicules sur des années...).

**L'économie française et les commerces de gros en France s'engagent massivement dans la transition écologique** (sous l'effet de la réglementation et de l'évolution de la demande client) :

- Les entreprises investissent dans des flottes de véhicules électriques et des solutions de transport plus écologiques.
- Mise en place de service de reconditionnement.
- Approvisionnement responsable (fournisseurs locaux, recherche de labellisation...), emballages durables.
- Développement massif de nouveaux produits et solutions pour répondre aux enjeux de transition écologique des autres secteurs économiques.

## Question stratégique n°3 :

Quel **niveau de concentration** dans les Commerces de gros dans les 5-10 ans ?

-



+

**Peu d'évolution**, une majorité d'entreprises de petite taille interviennent sur le marché. Leur taille permet une grande souplesse, mais limite les capacités d'investissement (numérique, évolution des flottes...).

**Tendance à la concentration du secteur** du fait d'une plus forte concurrence étrangère associée à une baisse des activités (scénario de crise économique) ; de fait des acquisitions (via les transmissions), des acteurs de taille plus importantes avec des capacités de financement plus importantes.

## Question stratégique n°4 :

Quelle **capacité à attirer / fidéliser** dans les entreprises dans un contexte de baisse de la population active ?

-



+

**Des tensions qui se renforcent** dans un contexte de concurrence accrue sur le marché du travail, notamment pour les jeunes actifs (en baisse). Une croissance du secteur contrainte par ses difficultés de recrutement.

**Une stratégie de visibilité et d'attractivité de la branche et la mise en œuvre de stratégies RH innovantes dans les entreprises** favorisent le recrutement dans la branche, en réponse à ses besoins de développement.

# Quatre scénarios envisageables -

## 3 scénarios « extrêmes » qui apparaissent peu probables à 5 ans

### Scénario « automatisation massive »

#### Réponses aux questions évaluatives

Q1 : numérique et automatisation



Q2 : transition écologique et énergétique



Q3 : concentration



Q4 : capacité à attirer et fidéliser



#### Caractéristiques

Les entreprises de Commerces de Gros adoptent massivement des technologies avancées comme l'intelligence artificielle, l'Internet des objets (IoT), et les plateformes de commerce électronique, elles automatisent les entrepôts... Cette automatisation résulte notamment d'une concurrence plus forte (nationale, européenne et mondiale) dans un contexte économique morose et d'une difficulté à recruter. Elle s'accompagne d'une plus forte concentration, seules les entreprises de plus grande taille ayant les moyens de s'équiper.

### Scénario « verdissement massif de l'économie »

#### Réponses aux questions évaluatives

Q1 : numérique et automatisation



Q2 : transition écologique et énergétique



Q3 : concentration



Q4 : capacité à attirer et fidéliser



#### Caractéristiques

L'économie française et les commerces de gros s'engagent massivement dans la transition écologique (sous l'effet de la réglementation et de l'évolution de la demande client) : les entreprises investissent dans des flottes de véhicules électriques et des solutions de transport plus écologiques, l'approvisionnement responsable (fournisseurs locaux, recherche de labellisation...), le développement massif de nouveaux produits et solutions pour répondre aux enjeux de transition écologique des autres secteurs économiques.

### Scénario « morosité économique et concentration »

#### Réponses aux questions évaluatives

Q1 : numérique et automatisation



Q2 : transition écologique et énergétique



Q3 : concentration



Q4 : capacité à attirer et fidéliser



#### Caractéristiques

Tendance à la concentration du secteur du fait d'une plus forte concurrence étrangère associée à une baisse des activités (scénario de crise économique) ; de fait des acquisitions (via les transmissions), des acteurs de taille plus importantes avec des capacités de financement plus importantes. Plus forts investissements dans l'automatisation pour gagner en compétitivité.

# Quatre scénarios envisageables -

## 1 scénario probable à 5 ans

Les scénarios « extrêmes » présentés dans la page précédente semblent peu probables à 5 ans. Toutefois les professionnels s'accordent à dire que les transitions numériques et écologiques vont accentuer leur impact sur l'activité des Commerces de gros. Ces tendances sont parfois peu perçues encore par les plus petites entreprises, pris dans le quotidien de la gestion des entreprises et qui anticipent moins ces changements.

### Scénario « transition numérique et écologique progressive »

#### Réponses aux questions évaluatives

Q1 : numérique et automatiser



Q2 : transition écologique et énergétique



Q3 : concentration



Q4 : capacité à attirer et fidéliser



#### Caractéristiques

Les transitions numérique et écologique vont impacter de manière plus forte les commerces de gros :

- La transition numérique répond à l'enjeu de performance économique dans un contexte économique plus incertain et morose et une concurrence accrue ; elle constitue également un outil face aux difficultés de recrutement de salariés.
- La transition écologique s'impose aux entreprises en réponse aux évolutions environnementales, qu'il s'agisse des produits vendus, de leur provenance, de leur traçabilité mais aussi sur les pratiques RSE des entreprises.
- Ces évolutions s'accompagnent d'une plus forte concentration, non seulement liée à la concurrence mais aussi aux besoins d'investissement dans ces nouveaux équipements.

---

## **01** Introduction Objet et méthode

---

## **02** La branche des commerces de gros : situation et besoins RH actuels

---

## **03** Perspectives et tendances d'évolution



---

## **04** Les besoins en emplois et compétences de la branche à 5 ans

---

## **05** Annexes

## **04 Les besoins en emplois et compétences de la branche à 5 ans**

### **4.1 Rappel de la cartographie actuelle des métiers de la branche**

### **4.2 Besoins en emplois et compétences des commerces de gros à 5 ans par famille de métier**

### **4.3 Synthèse des évolutions**

## **04 Les besoins en emplois et compétences de la branche à 5 ans**

### **4.1 Rappel de la cartographie actuelle des métiers de la branche**

### **4.2 Besoins en emplois et compétences des commerces de gros à 5 ans par famille de métier**

### **4.3 Synthèse des évolutions**

# Métiers du transport et de la logistique : évolution des activités (1/2)

Les métiers de la logistique, du transport et de la gestion des flux s'orientent vers une **optimisation accrue**, alliant **digitalisation et durabilité**, pour répondre aux exigences variées d'un secteur composé de petites structures dynamiques et de grandes organisations. À court/moyen terme, cela se traduit par :

- **Digitalisation progressive** : Objectif global d'augmenter l'utilisation et la maîtrise des outils et processus digitaux pour faciliter le travail des salariés et exploiter au mieux les données générées.
- **Montée en compétences et évolution des conditions de travail** : Maîtrise des outils numériques, gestion des imprévus et renforcement de la collaboration interservices pour améliorer la qualité de service.
- **Écologie et adaptation aux contraintes** : Renouvellement des flottes de véhicules, réduction des emballages, prise en compte de nouvelles normes.



## Digitalisation et automatisation accrue

- **Développement d'équipements numériques** : Intégration d'outils numériques embarqués pour les chauffeurs-livreurs et préparateurs de commandes (*préparation et suivi des tournées, retours client...*).
- **Logiciels avancés** : Adoption de systèmes de gestion des entrepôts (WMS) et d'outils de planification (*ex. : IA pour l'optimisation des flux et des tournées*).
- **Automatisation des tâches** : Utilisation croissante de systèmes d'automatisation voire de robots d'assistance, majoritairement pour les grosses entreprises, petites et intermédiaires n'ayant pas les moyens (*bras robotisés pour le picking*).



## Renforcement des compétences techniques et numériques

- **Formation aux nouveaux outils** : Maîtrise des ERP, scanners, et logiciels d'analyse de données logistiques.
- **Gestion des données** : Exploitation des bases de données pour optimiser les stocks, anticiper les ruptures et analyser les flux, particulièrement pertinent dans l'alimentaire pour la péremption des produits.



## Transition écologique et durabilité

- **Ecoconduite** : Formation des chauffeurs-livreurs à des pratiques de conduite responsables pour réduire les émissions, concernant toutes les entreprises de tous les secteurs.
- **Électrification des véhicules** : Développement des compétences pour intégrer les contraintes d'autonomie, de recharge.
- **Optimisation des emballages** : Adaptation des usages pour réduire l'utilisation d'emballages et de cartons.

# Métiers du transport et de la logistique : évolution des activités (2/2)



## Amélioration des conditions de travail

- **Réduction des tâches pénibles** : Notamment via l'automatisation des tâches physiques répétitives pour préserver les salariés.
- **Adaptation des espaces** : Modernisation des entrepôts pour améliorer l'ergonomie et la sécurité des collaborateurs.



## Évolution des rôles et polyvalence des profils

- **Préparateurs de commandes** : Transition vers des rôles nécessitant une supervision des outils automatisés.
- **Chauffeurs-livreurs** : Possibilité d'évolution, combinant transport et relation client, avec des missions de conseil et de gestion de retour d'information.
- **Managers logistiques** : Montées en compétences pour superviser des équipes utilisant des outils numériques et automatisés.

« Les métiers de caristes et préparateurs de commandes vont beaucoup évoluer, ils sont aujourd'hui encore très manuels »  
*Non alimentaire*

« L'intégration des nouveaux systèmes informatiques se fera malgré la réticence des plus anciens »  
*Alimentaire*

« L'œil humain sur le produit et sur le goût ne pourront pas être robotisés »  
*Alimentaire*

# Métiers du transport et de la logistique : impacts sur les principaux métiers (1/2)

MÉTIER	ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES	BESOINS EN RECRUTEMENT	COMMENTAIRES
Manager logistique	■ ■ ■ ■ □		<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la supervision des systèmes automatisés et outils numériques pour optimiser les flux</li> <li>Prise en compte de la gestion des performances environnementales</li> <li>Montée en compétences sur les outils numériques et gestion RSE</li> <li>Hausse modérée attendue pour le recrutement</li> </ul>
Chef d'équipe logistique	■ ■ ■ ■ □		<ul style="list-style-type: none"> <li>Rôle pivot dans la mise en œuvre des solutions numériques au quotidien</li> <li>Besoin de leadership pour accompagner les collaborateurs dans l'utilisation des outils numériques et maintenir un même niveau de maîtrise</li> <li>Recrutement en hausse dans les entreprises qui modernisent leurs outils pour assurer un management de proximité dans les changements</li> </ul>
Responsable d'atelier	■ ■ □ □ □		<ul style="list-style-type: none"> <li>Transition vers un rôle de supervision technique des outils automatisés</li> <li>Développement de compétences pour former et accompagner les équipes à s'adapter aux nouveaux outils numériques</li> <li>Le métier devient plus technique, exigeant une compréhension des systèmes numériques</li> <li>Stabilité attendue pour le recrutement</li> </ul>
Gestionnaire des stocks / approvisionnement	■ ■ ■ ■ □		<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des compétences liées à l'IA et aux outils de gestion des stocks automatisés, capacité accrue à analyser les données et anticiper</li> <li>Cœur du métier inchangé, mais les outils associés évoluent fortement</li> <li>Adaptation nécessaire aux exigences de traçabilité et réduction de l'impact environnemental des approvisionnements</li> <li>Demande en hausse dans les secteurs spécifiques où l'optimisation est nécessaire (alimentaire), mais stable dans des secteurs déjà digitalisés</li> </ul>



Niveau d'évolution des compétences

De pas ou peu d'évolution (1 à 2 cases) à une forte ou très forte évolution (4 à 5 cases)



Hausse des besoins en recrutement



Stabilité des besoins en recrutement

# Métiers du transport et de la logistique : impacts sur les principaux métiers (2/2)

MÉTIER	ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES	BESOINS EN RECRUTEMENT	COMMENTAIRES
Opérateur logistique	■ ■ ■ □ □	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation aux systèmes automatisés et nouveaux outils numériques</li> <li>Formation aux écogestes et pratiques durables</li> <li>Les tâches répétitives tendent à diminuer grâce à l'automatisation, adaptabilité essentielle pour évoluer dans des environnements en constante modernisation</li> <li>Besoins en recrutement stable</li> </ul>
Chauffeur livreur	■ ■ ■ □ □	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation à l'utilisation des outils numériques embarqués et aux pratiques d'éco-conduite pour réduire l'empreinte carbone</li> <li>Développement de nouvelles compétences commerciales et conseil pour proposer des ventes additionnelles</li> <li>Utilisation des nouveaux outils pour faire des remontées client aux services logistiques ou commerciaux</li> <li>Besoin en recrutement forts car ce métier est en tension</li> </ul>
Approvisionneur en distribution automatique	1 seul entretien réalisé pour ce secteur, échantillon trop faible		



Niveau d'évolution des compétences

De pas ou peu d'évolution (1 à 2 cases) à une forte ou très forte évolution (4 à 5 cases)



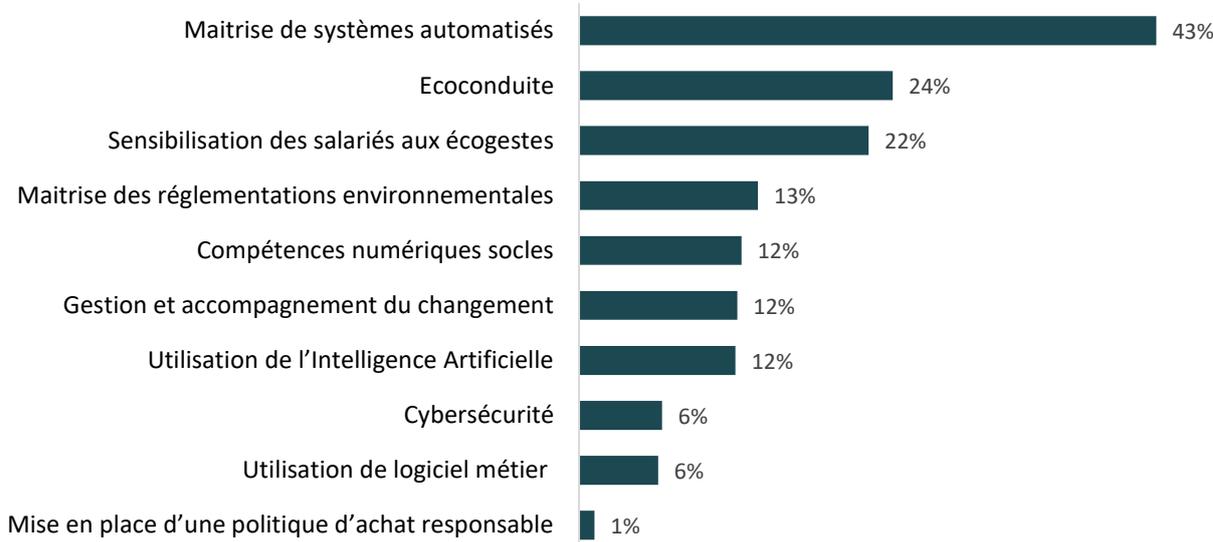
Hausse des besoins en recrutement

Stabilité des besoins en recrutement

# Métiers du transport et de la logistique : les compétences à développer

## Compétences logistiques à développer à 3 ans

Source : enquête – retraitement Katalyse ; 130 répondants



Selon l'enquête, la compétence de « **maîtrise des systèmes automatisés** » est largement en tête des compétences à développer à 3 ans pour les métiers de la logistique. Selon les retours croisés, l'autre tendance principale est la sensibilisation aux enjeux et gestes éco-responsables.

### • Maîtrise des systèmes automatisés et outils numériques

- **Formation à l'automatisation** : Comprendre et utiliser des systèmes automatisés pour la gestion des entrepôts et des stocks, comme les bras robotisés et les logiciels de gestion des flux (WMS).
- **Adaptation aux outils numériques** : Développement de compétences pour exploiter des outils mobiles (scanners, applications logistiques) et logiciels spécialisés.
- **Analyse des données** : Capacité à superviser et interpréter les données issues des systèmes automatisés pour optimiser les performances.

### • Sensibilisation aux enjeux environnementaux

- **Écoconduite** : Intégration des pratiques de conduite écoresponsables pour réduire la consommation et les émissions.
- **Sensibilisation des salariés aux écogestes**.

Ces axes soulignent une transformation vers une logistique plus connectée et durable. Les entreprises doivent développer des environnements automatisés, tout en renforçant leurs actions et leur niveau de maîtrise des enjeux environnementaux.

Toutefois les besoins de formations identifiés sont clairs et alignés avec les stratégies pour l'enjeu numérique, le besoin en formation sur les enjeux de transition écologique est ciblé sur des thématiques spécifiques : écoconduite et écogestes. La transition écologique impacte donc peu le besoin en compétences sur les métiers de la logistique.

# Métiers de la commercialisation : évolution des activités (1/2)

Les métiers de la commercialisation s'orientent vers plus de **digital**, de **polyvalence** et de **haute valeur ajoutée** dans la relation client. À court/moyen terme, cela se traduit par :

- Une **revalorisation du rôle de conseil** pour mieux se différencier de la concurrence et du e-commerce pur.
- Une **montée en compétences technologiques et data** (CRM, IA, analyse de marché).
- Une **collaboration accrue** avec les autres services (logistique, RSE, technique), afin d'offrir une expérience client plus complète et cohérente.



## Evolution des produits et de l'offre

- **Vers des produits plus complexes** : dans l'interindustrie notamment (*automobile, aéronautique, second œuvre du BTP...*), voire dans le non-alimentaire, on observe l'émergence de solutions techniques plus élaborées (*ex. équipements connectés, packs de services, maintenance incluse...*).
- **Montée en gamme et expertise renforcée** : les commerciaux doivent désormais maîtriser des spécificités produit (*normes, réglementation, RSE, etc.*) pour mieux conseiller leurs clients et se différencier.



## Renforcement du canal digital et de l'e-commerce

- **Création ou développement de plateformes numériques** (*sites marchands, marketplaces*) pour compléter ou remplacer certaines formes de télévente.
- **Multiplication des interactions à distance** (*visioconférences, outils collaboratifs*) permettant un suivi client plus régulier et réduisant la nécessité de déplacements systématiques.



## Evolution des rôles et postures commerciales

- **Du vendeur « simple commande » au vendeur-conseil** : les commerciaux doivent mieux comprendre les besoins de leurs clients pour proposer des solutions à plus forte valeur ajoutée (*conseil, services annexes, RSE*).
- **Commercial itinérant « hybride »** : combiner rendez-vous terrain et canaux digitaux (*téléphone, visio*), s'appuyer davantage sur les CRM et outils d'analyse de données pour préparer et personnaliser les visites.



## Nouvelles compétences liées au numérique et à la data

- **CRM (Customer Relationship Management)** : centralisation des informations clients, automatisation partielle de la prospection, suivi des historiques de vente ; meilleure coordination entre les équipes commerciales, ADV (*Administration des ventes*) et marketing.
- **AI (Intelligence Artificielle)** : analyse prédictive (*prévoir la demande, recommander des produits*), assistance conversationnelle (*chatbots*), génération de contenu (*fiches produit*) et optimisation des process (*ex. : qualification de leads, ciblage plus fin, traitement de certaines tâches administratives*).
- **Analyse de données** : savoir interpréter des tableaux de bord (*ventes, marges, etc.*) pour apporter un conseil plus précis et réactif (*ex. : anticipation des besoins clients*).

# Métiers de la commercialisation : évolution des activités (2/2)



## Adaptation à la pression concurrentielle et aux attentes RSE

- **Argumentaire commercial enrichi** : prise en compte des enjeux environnementaux (*logistique verte, réduction du gaspillage, engagement sociétal*) pour répondre aux attentes clients et se différencier. Les responsables marketing intègrent davantage les valeurs de responsabilité sociétale dans les campagnes de communication, avec un focus sur la transparence et les initiatives durables de l'entreprise.
- **Formation continue** : nécessité de maintenir à jour les connaissances produits (*de plus en plus techniques ou réglementées*) et d'intégrer la culture RSE comme facteur clé de vente.
- **Renforcement des démarches proactives** : dans un contexte plus concurrentiel, obligation pour les commerciaux de se tourner davantage vers la prospection proactive pour conquérir de nouveaux marchés et développer leur portefeuille, mobilisant leur argumentaire RSE et leur expertise produit.



## Spécialisation des fonctions et diversification des missions

- **Prospecteurs dédiés** : certaines entreprises envisagent de recruter spécifiquement des profils « chasse » pour élargir leur portefeuille clients.
- **Rôle accru du SAV et du conseil technique** : en lien avec des offres plus complexes (*ex : solutions packagées, vente par abonnement, maintenance*).
- **Télévente et administration des ventes (ADV)** : ces métiers peuvent se réorienter vers plus de conseil à distance (*chat en ligne, accompagnement client, etc.*), ou se spécialiser (*exemple : gestion des réclamations*).



## Evolution des modes de collaboration

- **Travail en transversalité** avec la logistique, les services généraux et la technique, surtout pour gérer des flux de commandes multicanaux ou des projets intégrant la RSE.
- **Possibilité d'horaires plus flexibles** (*exemple : télétravail partiel pour les commerciaux sédentaires*) et de recours à des outils de gestion *collaboratifs* (*plateformes partagées, bases de données clients unifiées*).

« Les commerciaux ne sont plus de simples experts produits : ils anticipent les besoins, préparent leurs arguments et, au contact du client, écoutent pour proposer une solution sur mesure, notamment dans la restauration où la pression est forte.. »

*Alimentaire*

« On sent vraiment la pression des clients sur la RSE : quand un séminaire a été annulé, on a préféré donner les 1 000 repas commandés à des association pour les personnes sans-abri.»

*Santé*

# Métiers de la commercialisation : impacts sur les principaux métiers (1/4)

MÉTIER	ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES	BESOINS EN RECRUTEMENT	COMMENTAIRES
Manager d'équipe commerciale	■ ■ ■ □ □	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Peu d'évolution du cœur managérial</b> mais une gestion plus fine des indicateurs de performance et une intégration croissante de la RSE.</li> <li>• Leadership et animation « hybride » de collaborateurs sur le terrain et à distance avec une adaptation des modes de travail (télétravail partiel, horaires flexibles).</li> <li>• <b>Tensions modérées en recrutement</b>, notamment pour des responsables aptes à piloter la digitalisation et à animer des équipes pluridisciplinaires.</li> </ul>
Responsable de magasin / d'unité commerciale	■ ■ ■ □ □	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Évolution modérée du cœur de métier</b>, axée sur l'animation du point de vente (stock, merchandising) et le management opérationnel.</li> <li>• <b>Se déploie dans des environnements où la vente physique demeure un pilier, progressivement renforcé par l'usage d'outils numériques (tablettes, ERP) et de solutions omnicanales.</b></li> <li>• <b>Besoins en recrutement variables</b>, avec des difficultés localisées pour trouver des candidats maîtrisant à la fois la gestion opérationnelle et le management d'équipe.</li> </ul>
Commercial grands comptes	■ ■ ■ ■ □	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evolution modérée</b> du cœur du métier, centré sur la négociation de contrats complexes et la gestion de partenariats long terme</li> <li>• S'inscrit dans <b>des contextes B2B de plus en plus complexes</b> combinant exigences techniques et intégration de démarches RSE</li> <li>• <b>Tensions et besoins en recrutement</b>, notamment pour profils capables de piloter des données et de s'adapter à des cahiers des charges exigeants</li> </ul>
Commercial itinérant / sédentaire	■ ■ ■ □ □	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cœur du métier en évolution</b>, avec un rôle désormais hybride alliant visites terrain, prospection digitale et posture de conseiller dans un contexte de complexification accrue des produits (<i>interindustriel et non alimentaire notamment</i>), nécessitant des formations spécifiques et des profils plus qualifiés.</li> <li>• <b>Evolution renforcée en particulier dans la distribution alimentaire, la logistique ou la vente de solutions techniques</b> avec des entreprises valorisant le face-à-face commercial tout en développant des canaux digitaux pour optimiser prospection et fidélisation.</li> <li>• <b>Hausse des besoins en recrutement</b> du fait de la nécessité d'un accompagnement client plus personnalisé et d'une forte concurrence pour attirer les profils capables de maîtriser à la fois le volet technique et les outils numériques.</li> </ul>



Niveau d'évolution des compétences

De pas ou peu d'évolution (1 à 2 cases) à une forte ou très forte évolution (4 à 5 cases)



Hausse des besoins en recrutement



Stabilité des besoins en recrutement



Baisse des besoins en recrutement

# Métiers de la commercialisation : impacts sur les principaux métiers (2/4)

MÉTIER	ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES	BESOINS EN RECRUTEMENT	COMMENTAIRES
Télévendeur en commerces de gros	■ ■ ■ □ □		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cœur du métier en évolution</b> : passage progressif de la simple prise de commande à un rôle de conseil et de suivi client (réclamations, vente additionnelle).</li> <li>• <b>Utilisation de chats en ligne, visioconférences et CRM pour suivre l'historique client, proposer des promotions ciblées et ainsi</b>, assurer un lien permanent avec les clients.</li> <li>• <b>Besoins en recrutement</b> pouvant augmenter, surtout pour les entreprises développant le télétravail et la vente multicanale.</li> </ul>
Vendeur sur site / comptoir	■ ■ □ □ □		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Peu d'évolution du cœur du métier</b>, centré sur l'accueil du client, la présentation de produits et l'encaissement.</li> <li>• <b>Toutefois, rôle de conseil pouvant être renforcé : au-delà de la simple vente, expertise produit exigée</b> (composants, traçabilité, alternatives éco-responsables)</li> <li>• <b>Tensions de recrutement relativement faibles</b>, mais avec un besoin d'adaptabilité pour intégrer une approche plus technique ou RSE (quand l'entreprise le requiert).</li> </ul>
Directeur marketing	■ ■ ■ □ □		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cœur du métier relativement stable</b>, avec une fonction de pilotage stratégique associant canaux digitaux et physique et intégrant la dimension numérique dans la définition, la structuration et le pilotage global.</li> <li>• <b>Encadrement de profils de plus en plus variés (marketing digital, data analyst...).</b></li> <li>• <b>Besoins en recrutement stables</b>, mais la compétence en conduite du changement digital et la prise en compte des enjeux RSE constituent des critères différenciants.</li> </ul>
Chargé de marketing opérationnel-digital	■ ■ ■ ■ □		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cœur du métier en évolution rapide</b>, le marketing étant porté par la croissance du e-commerce et des réseaux sociaux.</li> <li>• <b>Métier orienté non seulement data et engagement client</b> avec l'utilisation d'outils digitaux et de KPIs mais <b>également valorisation des engagements RSE</b> avec la mise en avant de la démarche durable de l'entreprise dans les supports de communication.</li> <li>• <b>Besoins en recrutement stables, mais plus forts pour les entreprises intégrant le marketing digital</b> (compétences en SEO, data et création de contenu recherchées) et la RSE dans leurs campagnes.</li> </ul>
Responsable administration des ventes (ADV)	■ ■ ■ □ □		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cœur du métier en évolution</b> avec l'automatisation d'une partie des tâches administratives (facturation, relances), laissant du temps pour gérer des dossiers plus complexes (litiges, contrats spécifiques), et permettant à ce métier de se repositionner vers le conseil à distance notamment pour un rôle élargi vers le support commercial.</li> <li>• <b>Besoins en recrutement relativement stables voire en baisse</b>, mais demandant des profils à l'aise avec les outils digitaux (ERP, CRM).</li> </ul>

# Métiers de la commercialisation : impacts sur les principaux métiers (3/4)

MÉTIER	ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES	BESOINS EN RECRUTEMENT	COMMENTAIRES
Chef de produit	■ ■ ■ □ □	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Évolution modérée du cœur du métier</b>, tourné vers la gestion du cycle de vie des produits et la veille concurrentielle.</li> <li>• Toutefois, <b>évolution de conception de gammes intégrant la RSE</b> via le choix des fournisseurs, les certifications (bio, labels...).</li> <li>• <b>Exploitation des datas de façon plus poussée</b> pour développer des offres différenciantes, y compris dans l'optique d'une économie circulaire (reconditionnement, recyclage).</li> <li>• <b>Besoins en recrutement variables</b>, plus marqués dans les secteurs techniques ou soumis à une forte concurrence.</li> </ul>
Chef de projet / gestionnaire du commerce électronique	■ ■ ■ ■ ■	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Évolution importante du cœur du métier</b>, axé sur la coordination de l'ensemble des process e-commerce (logistique, web marketing, SAV en ligne).</li> <li>• <b>Coordination multicanale pour orchestrer la présence sur les marketplaces, site e-commerce B2B et gérer la logistique associée (livraisons, retours).</b></li> <li>• <b>Pilotage de la performance poussée</b> via le suivi des indicateurs clés (taux de conversion, panier moyen), un ajustement rapide des offres et promotions et une intégration d'options RSE (livraison éco-responsable par ex).</li> <li>• <b>Besoins croissants en recrutement</b>, portés par la place grandissante des plateformes e-commerce dans la stratégie des Commerces de gros, associant une solide maîtrise des outils techniques (CRM, CMS, data) et l'animation d'équipes pluridisciplinaires.</li> </ul>
Gestionnaire de données clients	■ ■ □ □ □	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cœur du métier en progression modérée</b>, centré sur la collecte et l'exploitation de données (<i>CRM, base de contacts</i>) pour mieux segmenter les clients et optimiser la relation commerciale.</li> <li>• <b>Construction de bases CRM robustes, segmentation fine pour une personnalisation accrue de l'offre, respect du RGPD et de la cybersécurité.</b></li> <li>• <b>Support transversal renforcé</b> par l'interaction avec les équipes commerciales (<i>prospects, actions ciblées</i>), mais aussi en support des équipes marketing, logistique, achat...</li> <li>• <b>Tensions fortes en recrutement</b>, car ces profils « data » (<i>analyse prédictive, segmentation, système de notation</i>) sont rares et très demandés.</li> </ul>



Niveau d'évolution des compétences

De pas ou peu d'évolution (1 à 2 cases) à une forte ou très forte évolution (4 à 5 cases)



Hausse des besoins en recrutement



Stabilité des besoins en recrutement



Baisse des besoins en recrutement

# Métiers de la commercialisation : impacts sur les principaux métiers (4/4)

MÉTIER	ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES	BESOINS EN RECRUTEMENT	COMMENTAIRES
Spécialiste pricing	■ ■ ■ ■ □	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Évolution plutôt importante du cœur du métier</b>, consistant à élaborer et ajuster les politiques <b>tarifaires davantage en temps réel</b> par la prise en compte des coûts (matières premières, transport), des marges et de la concurrence, ajustée en continu grâce aux outils d'analyse.</li> <li>• <b>Réactivité exigée de plus en plus forte pour assurer un ajustement de prix face à une forte fluctuations des coûts</b> (pénuries, saisonnalité pour les fruits &amp; légumes et volatilité des marchés sur métaux et composants).</li> <li>• <b>Intégration des volets RSE</b> avec le calcul de la rentabilité de produits « verts » ou soumis à des normes spécifiques (bio, énergies renouvelables...).</li> <li>• <b>Besoins en recrutement stables</b>, mais les compétences en veille concurrentielle, en modélisation et en analyse de données prennent de l'importance.</li> </ul>
Agréeur produit alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métiers non évoqués en entretien</li> </ul>		
Assistant spécialisé			
Caissier facturier			
Spécialiste produit / efficacité commerciale			

- Les **métiers « cœur »** de la commercialisation et du marketing évoluent souvent par petites touches (*ex. vendeur comptoir, responsable ADV*).
- Les **métiers plus connectés au digital** (*chef de projet e-commerce, chargé de marketing digital, gestionnaire de données clients*) connaissent des **transformations plus marquées** et attirent des profils recherchés.
- **La pression RSE** monte en parallèle : certains métiers (*commercial grands comptes, chef de produit*) doivent intégrer cette dimension pour répondre aux attentes des clients et du marché.
- **Le recrutement** dépend largement de la **maturité digitale** des entreprises et de leur positionnement sur des secteurs plus ou moins concurrencés.



Niveau d'évolution des compétences

De pas ou peu d'évolution (1 à 2 cases) à une forte ou très forte évolution (4 à 5 cases)



Hausse des besoins en recrutement

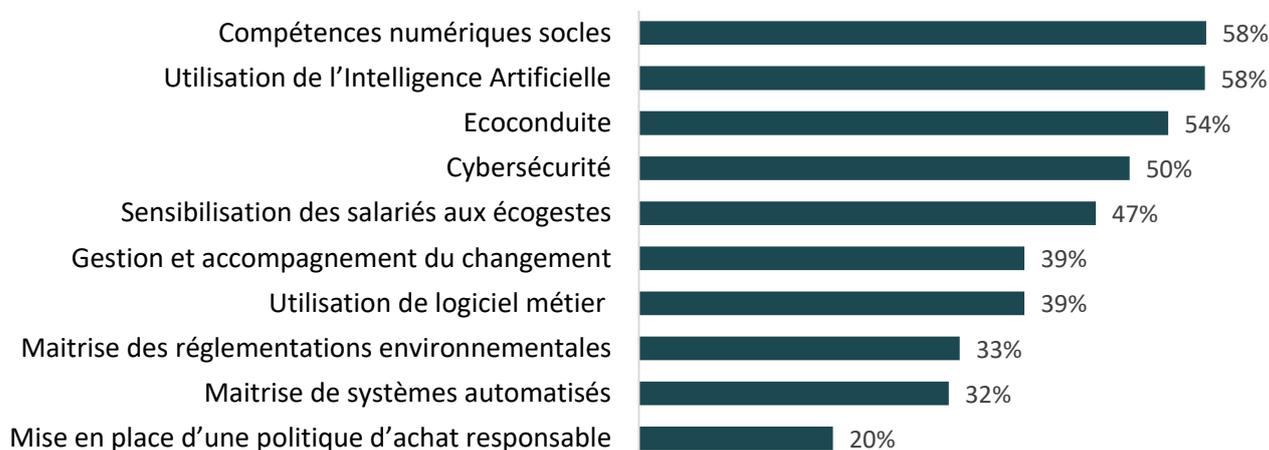
Stabilité des besoins en recrutement

Baisse des besoins en recrutement

# Métiers de la commercialisation : les compétences à développer

## Compétences commerciales à développer à 3 ans

Source : enquête – retraitement Katalyse ; 130 répondants



Selon les retours croisés, **les besoins de montée en compétence** des métiers de la commercialisation **se concentrent autour de trois axes principaux, reflétant à la fois la transition numérique et les attentes accrues en matière de RSE :**

- **Compétences numériques et intelligence artificielle :**
  - Compétences numériques socles pour des salariés utilisant encore peu les outils digitaux
  - Exploitation de l'IA en assistance et création de contenu
  - Sensibilisation à la cybersécurité et à la protection des données
  - Maîtrise des logiciels métiers comme les logiciels de gestion client (*CRM*)
- **Sensibilisation aux enjeux RSE et environnementaux :**
  - Ecoconduite
  - Sensibilisation aux écogestes
  - Connaissance des réglementations et des labels environnementaux
- **Gestion du changement et transversalité :**
  - Adaptation aux nouveaux modes de vente (*e-commerce, solutions hybrides*)
  - Coordination efficace entre services (*logistique, ADV, marketing*)
  - Accompagnement des équipes dans la conduite du changement (*digitalisation, nouvelles méthodes de vente*)

Ces axes soulignent la **nécessité d'un commercial plus polyvalent, agile et capable d'évoluer** dans un contexte où **digitalisation et RSE sont devenus majeurs**.

# Métiers de l'administration et services généraux : évolution des activités (1/2)

Plusieurs facteurs impactent les activités des métiers de l'administration et services généraux, parmi lesquels :



## Transition écologique et durabilité

- **Sensibilisation des acheteurs et gestionnaires d'approvisionnement** à la traçabilité des produits et à l'impact carbone des achats.
- **Mise en place de politiques favorisant l'approvisionnement local**, la réduction des emballages et le choix de fournisseurs engagés dans des démarches écoresponsables.
- Formation accrue sur la gestion des risques et la certification des process pour répondre aux attentes clients et réglementaires.



## Digitalisation et intégration de l'IA

- **Automatisation des fonctions administratives** : Automatisation des tâches répétitives comme la gestion de paie, le recouvrement ou le traitement des données financières grâce à l'IA et à des outils numériques avancés.
- **Dématérialisation accrue** (*bulletins de paie, factures*) et gestion numérique des flux documentaires.
- **Baisse des tâches répétitives** grâce à des solutions d'automatisation. Formation accrue sur les logiciels métiers (SAP, ERP...) pour accompagner l'évolution des processus.
- **Utilisation de l'IA générative** pour créer du contenu comme par exemple pour la rédaction d'annonces ou en assistance comme pour le tri de CV. Adaptation aux nouveaux outils de formation en ligne (*e-learning, intégration de plateformes numériques*).
- **Développement des postes de Data Analyst et Responsable IA** pour exploiter les données massives et guider les décisions stratégiques.



## Renforcement des compétences stratégiques et relationnelles

- Un enjeu pour les équipes dirigeantes de **piloter plus finement la stratégie** dans un contexte plus incertain, à l'aide d'outils de prévision plus performants
- **L'acheteur évolue vers un rôle stratégique**, avec un focus sur la gestion de la qualité des fournisseurs et sur les achats responsables.
- Émergence de compétences liées à la **Qualité de Vie au Travail (QVT)** pour répondre aux nouvelles attentes des collaborateurs.
- **Importance croissante des stratégies RH**, notamment dans le recrutement et la fidélisation des talents, dans un contexte de pénurie de compétences spécifiques.
- **Les responsables financiers s'orientent vers des rôles de gestionnaires de risques**, intégrant des préoccupations environnementales et sociales dans leurs stratégies.

# Métiers de l'administration et services généraux : évolution des activités (2/2)



## Impacts organisationnels

- Les métiers support deviennent des leviers stratégiques pour accompagner les transformations technologiques, environnementales et sociales.
- Une montée en compétences est nécessaire pour intégrer l'IA et les outils numériques, tout en renforçant les connaissances sur les normes environnementales.
- Les postes traditionnels (comptable, gestionnaire administratif) évoluent vers des rôles plus complexes et polyvalents, nécessitant une adaptation.



## Collaboration renforcée et transversalité

- Les responsables des systèmes d'information et les data analyst collaborent avec les équipes commerciales, logistiques et RH pour implémenter des solutions numériques.
- **Sensibilisation des collaborateurs** : Mise en place de formations internes sur les pratiques durables et la transition écologique (*gestion des déchets, optimisation des ressources*).
- **Accompagnement dans l'intégration des nouveaux outils numériques**, en particulier pour les profils moins technophiles.

« Pour notre partie achat, l'objectif est d'industrialiser les logiciels pour laisser de la place à la gestion de la qualité »  
*Non alimentaire*

« L'IA va répondre à des besoins en termes de rédaction en RH pour les annonces d'offres d'emploi »  
*Alimentaire*

« Les formations pourraient être complètement digitalisées pour certains métiers support »  
*Interindustriel*

# Métiers de l'administration et services généraux : impact sur les principaux métiers (1/4)

MÉTIER	ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES	BESOINS EN RECRUTEMENT	COMMENTAIRES
Directeur Général	■ ■ ■ □ □	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leadership et vision long terme cruciales pour accompagner les transitions au sein de l'entreprise</li> <li>Maitrise des outils de pilotage d'activité et de prévision pour adapter la stratégie</li> <li>Accent renforcé sur la stratégie environnementale et numérique avec une grande responsabilité dans l'intégration de nouveaux outils de pratiques durables</li> <li>Rôle d'initiateur des transformations internes pour s'aligner aux évolutions stratégiques et aux objectifs de digitalisation et durabilité</li> </ul>
Responsable Administratif et Financier	■ ■ ■ □ □	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisation accrue des tâches financières liée à la mise en place de nouveaux outils numériques</li> <li>Développement des compétences en gestion des risques financiers (environnement, social)</li> <li>Nécessité de profils expérimentés pour superviser les transformations organisationnelles</li> <li>Besoin qui pourrait légèrement s'accroître pour les entreprises en croissance</li> </ul>
Responsable Ressources Humaines	■ ■ ■ □ □	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montée en compétences sur l'utilisation des outils numériques et sur la gestion des données sensibles</li> <li>Développement de nouvelles missions concernant la Qualité de Vie au Travail pour satisfaire les nouvelles attentes des collaborateurs, et conserver les talents</li> <li>Accompagnement des équipes dans les transformations et les montées en compétences</li> <li>Enjeu croissant sur le recrutement avec des tensions croissantes, nécessitant d'innover sur les modalités de recrutement</li> <li>Des entreprises qui tendent à structurer une fonction RH pour répondre à ces enjeux</li> </ul>
Responsable des Systèmes d'Informations	■ ■ □ □ □	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre des solutions numériques pour les différents services de l'entreprise</li> <li>Renforcement des compétences en cybersécurité et sécurité des données, et de la coordination avec les équipes la mise en place de nouveaux outils</li> <li>Polyvalence entre expertise technique et gestion de projets essentielle</li> <li>Hausse des besoins pour les entreprises en plein phase de transformation numérique</li> </ul>



Niveau d'évolution des compétences

De pas ou peu d'évolution (1 à 2 cases) à une forte ou très forte évolution (4 à 5 cases)



Hausse des besoins en recrutement

Stabilité des besoins en recrutement

# Métiers de l'administration et services généraux : impact sur les principaux métiers (2/4)

MÉTIER	ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES	BESOINS EN RECRUTEMENT	COMMENTAIRES
Responsable RSE	■ ■ □ □ □		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la conformité aux normes environnementales et sociales</li> <li>• Collaboration avec les équipes Marketing, logistique, achats pour intégrer les pratiques RSE dans leurs démarches</li> <li>• Poste devenant stratégique, surtout dans les grandes entreprises ou les secteurs avec de forts enjeux environnementaux</li> <li>• Forte demande en recrutement</li> </ul>
Responsable / analyste IA	■ ■ □ □ □		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration d'outils IA dans les différents services (RH, Finance, Logistique)</li> <li>• Développement d'algorithmes pour automatiser les processus et analyser les données</li> <li>• Formation des équipes sur l'utilisation des solutions IA</li> <li>• Métier en pleine expansion</li> </ul>
Contrôleur de gestion	■ ■ ■ □ □		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des compétences en analyse pour exploiter les outils numériques</li> <li>• Renforcement de la capacité à intégrer les indicateurs environnementaux et sociaux dans les analyses</li> <li>• Rôle élargi en gestion des risques et anticipation des tendances économiques grâce à l'IA</li> <li>• Maîtrise des outils digitaux indispensable pour répondre aux attentes des organisations</li> </ul>
Comptable	■ ■ ■ ■ □		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction des tâches manuelles grâce à l'automatisation et dématérialisation des processus</li> <li>• Transition vers un rôle d'analyse et de vérification des données</li> <li>• Le métier subit une transformation technologique qui nécessite des montées en compétences sur les outils numériques</li> <li>• Demande stable, même si une baisse de demande des tâches traditionnelles</li> </ul>



Niveau d'évolution des compétences

De pas ou peu d'évolution (1 à 2 cases) à une forte ou très forte évolution (4 à 5 cases)



Hausse des besoins en recrutement



Stabilité des besoins en recrutement

# Métiers de l'administration et services généraux : impact sur les principaux métiers (3/4)

MÉTIER	ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES	BESOINS EN RECRUTEMENT	COMMENTAIRES
Gestionnaire de paie	■ ■ ■ ■ □	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisation des tâches répétitives grâce à l'IA et aux logiciels spécialisés</li> <li>Transition vers un rôle de supervision, focus sur la vérification des données et gestion des anomalies</li> <li>Formation sur les nouveaux outils</li> <li>Demande stable mais les profils doivent s'adapter aux nouvelles exigences technologiques</li> </ul>
Responsable des Achats	■ ■ ■ ■ □	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervision accrue des politiques d'achats responsables et stratégie d'optimisation des coûts / réduction des dépenses</li> <li>Intégration d'outils numériques pour suivre les indicateurs de performance, automatiser les tâches, anticiper les risques</li> <li>Nécessité d'adaptation aux instabilité géopolitiques, de prix de disponibilités produits</li> <li>Augmentation des besoins en recrutement pour les entreprises cherchant à aligner leurs pratiques avec les objectifs RSE</li> </ul>
Responsable / Gestionnaire Approvisionnement	■ ■ ■ ■ □	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rôle élargi à la supervision des stratégies d'approvisionnement durable, alignées sur les objectifs de l'entreprise</li> <li>Montée en compétences sur utilisation d'outils, notamment IA pour anticiper les stock et besoins</li> <li>Renforcement de la collaboration avec les services pour optimiser les flux et les coûts</li> <li>Besoin en recrutement fort dans les secteurs où l'optimisation est cruciale comme l'alimentaire</li> </ul>



Niveau d'évolution des compétences

De pas ou peu d'évolution (1 à 2 cases) à une forte ou très forte évolution (4 à 5 cases)



Hausse des besoins en recrutement



Stabilité des besoins en recrutement

# Métiers de l'administration et services généraux : impact sur les principaux métiers (4/4)

MÉTIER	ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES	BESOINS EN RECRUTEMENT	COMMENTAIRES
Acheteur	■ ■ ■ ■ □	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accent renforcé sur les achats responsables, intégrant les critères sociaux et environnementaux dans le choix des fournisseurs</li> <li>Utilisation accrue des outils numériques pour analyser les achats</li> <li>Rôle devenant plus stratégique et augmentation de la collaboration interservices pour aligner les choix d'achat avec l'objectif de l'entreprise</li> <li>Augmentation des besoins en recrutement pour s'adapter aux attentes croissantes en matière d'achats durables</li> </ul>
Acheteur-Vendeur Produits frais	■ ■ ■ ■ □	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des compétences en gestion de chaîne d'approvisionnement pour garantir la qualité des produits</li> <li>Développement de l'utilisation d'outils numériques pour optimiser les flux et suivre les demandes des clients</li> <li>Polyvalence accrue combinant compétences commerciales et techniques pour satisfaire la demande clients</li> <li>Augmentation des besoins en recrutement pour s'adapter aux attentes croissantes en matière d'achats durables</li> </ul>
Responsable QHSE	■ ■ ■ □ □	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement dans le suivi des normes environnementales et certifications (ISO 14001, EcoVadis)</li> <li>Développement de compétences en gestion de projet pour déployer des pratiques écoresponsables dans l'ensemble de l'entreprise</li> <li>Utilisation accrue des outils numériques pour mesurer et suivre les performances de l'entreprises</li> <li>Joue un rôle clé dans la formation des équipes aux pratiques durables</li> <li>Augmentation des besoins en recrutement</li> </ul>



Niveau d'évolution des compétences

De pas ou peu d'évolution (1 à 2 cases) à une forte ou très forte évolution (4 à 5 cases)



Hausse des besoins en recrutement

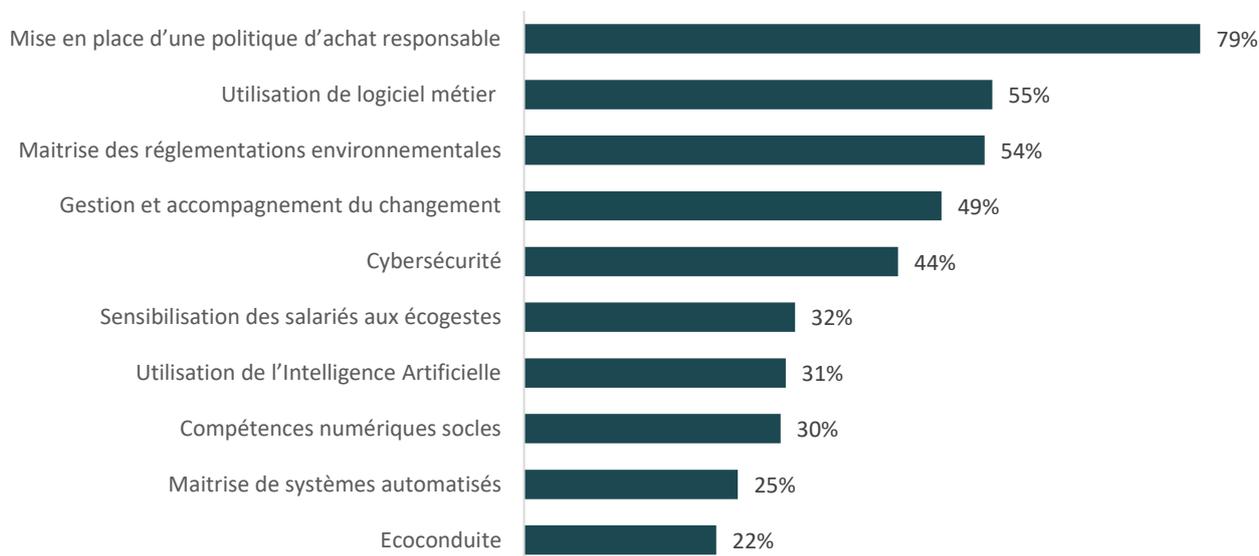


Stabilité des besoins en recrutement

# Métiers de l'administration et services généraux : les compétences à développer

## Compétences achats / approvisionnements et QHSE à développer à 3 ans

Source : enquête – retraitement Katalyse ; 130 répondants



Selon l'enquête, basée ici uniquement sur les métiers achats / approvisionnements et QHSE, la mise en place d'une politique d'achat responsable se positionne largement en tête des compétences à développer dans les métiers liés aux achats et approvisionnements. Les retours croisés, permettant d'inclure les métiers de fonction support, révèlent une importance à venir de la digitalisation et de la maîtrise des outils IA.

### • Politique d'achat responsable et enjeux environnementaux

- **Sélection durable** : Capacité à évaluer les fournisseurs sur des critères environnementaux et sociaux. Intégrer la traçabilité des produits et garantir leur conformité.
- **Réduction des impacts** : Favoriser l'approvisionnement local, limiter les déchets d'emballage et adopter des solutions logistiques à faible empreinte carbone.
- **Normes environnementales** : Renforcer les connaissances sur les réglementations pour mieux intégrer ces exigences dans les processus d'achat.

### • Digitalisation, intelligence artificielle et outils numériques

- **Logiciels spécialisés** : Maîtriser les outils pour automatiser les tâches et centraliser les données. Optimiser le suivi des achats et approvisionnements.
- **Exploitation de l'IA** : Utiliser l'intelligence artificielle pour analyser les tendances et anticiper les besoins. Automatiser certaines décisions stratégiques.

Ces axes traduisent une transformation vers des pratiques plus responsables et digitalisées, touchant à la fois les métiers des achats, approvisionnements et fonctions support. Les professionnels doivent s'adapter à des rôles plus transversaux et complexes, combinant une maîtrise des réglementations, des outils technologiques (IA, logiciels spécialisés) et des enjeux durables.

# Métiers de la technique : évolution des activités

Les métiers de la technique sont essentiellement impactés par **3 grands facteurs** :

**Complexification des équipements distribués** et notamment intégration plus forte de fonctions numériques (pour le segment interindustriel et certaines activités non alimentaires) :

- Parmi les évolutions identifiées concernant les équipements distribués, notons :
  - Intégration de technologies avancées : logiciels embarqués, équipements connectés via IoT (Internet des Objets), permettant la collecte de données en temps réel et la télémaintenance, évolutions technologiques (laser...).
  - Fonctionnalités avancées : automatisation, interfaces utilisateur plus sophistiquées...
  - Respect de normes de sécurité et de performance plus strictes.
- La montée en compétences sur des nouveaux équipements intégrant des technologies nouvelles et spécifiques aux entreprises (laser...) génère une montée en compétences qui est plutôt le fait de formation continue par les fournisseurs mais qui nécessite une formation initiale solide.

**Evolution des process de maintenance** avec la digitalisation des processus de maintenance et l'utilisation croissante de nouvelles technologies lors des interventions, notamment :

- Le développement de la télémaintenance, permettant aux techniciens d'intervenir à distance dans le cadre des pannes les plus simples / de pannes n'affectant pas la partie « mécanique » des équipements.
- L'Intelligence Artificielle, permettant de réaliser un premier niveau de maintenance à distance, voire de déporter les premières opérations de maintenance chez le client.
- Dans une dimension plus prospective, on pourrait envisager l'usage de la Réalité Virtuelle / augmentée.

**Transition écologique** à travers plusieurs aspects :

- Les attentes plus fortes des clients sur la réparabilité et la durabilité des produits (impliquant une hausse plus importante du nombre d'interventions au cours de la durée de vie du produit).
- Des attentes également sur la réduction de la consommation énergétique d'un équipement (avec parfois des interventions sur le produit, hardware ou software, pour optimiser sa consommation énergétique).
- Développement ces dernières années du reconditionnement des produits / réparation avec un nombre croissant d'acteurs se positionnant sur le segment.

«Avec le digital, les métiers du SAV se renforcent. Notre service SAV a été complètement réorganisé il y a 6 mois pour proposer un service SAV illimité.»

*Non alimentaire*

« On développe des services de réparation, au lieu de remplacer les produits, on va chercher à les réparer »

*Interindustriel*

# Métiers de la technique : impacts sur les principaux métiers

MÉTIER	ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES	BESOINS EN RECRUTEMENT	COMMENTAIRES
Responsable SAV / Maintenance	■ ■ ■ □ □	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins de monter en compétences sur les évolutions des produits : des formations réalisées essentiellement en interne (par les fournisseurs) mais qui tend à faire évoluer le profil recruter vers des profils à plus haut niveau de qualification.</li> <li>Maitrise des outils de maintenance numérique (GMAO) et de la maintenance à distance</li> </ul>
Technicien SAV / maintenance	■ ■ ■ □ □	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétences en lien avec la relation client (dont relation client à distance) : Communiquer de manière claire, en utilisant un langage adapté au niveau de compréhension du client, gérer les situations de conflit et résoudre les problèmes de manière proactive et professionnelle, guider les clients à distance pour effectuer des actions techniques ou des diagnostics.</li> <li>Compétences et connaissances sur les sujets de transition écologique : Compréhension de l'empreinte environnementale d'un produit et des enjeux</li> </ul>
Formateur technique	■ ■ ■ □ □	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins de monter en compétences sur les évolutions des produits : des formations réalisées essentiellement en interne (par les fournisseurs) mais qui tend à faire évoluer le profil recruter vers des profils à plus haut niveau de qualification.</li> <li>Réalisation de veille sur les produits et technologies</li> </ul>

-  Hausse des besoins en recrutement
-  Stabilité des besoins en recrutement
-  Baisse des besoins en recrutement

■ ■ ■ □ □ Niveau d'évolution des compétences  
De pas ou peu d'évolution (1 à 2 cases) à une forte ou très forte évolution (4 à 5 cases)

## **04 Les besoins en emplois et compétences de la branche à 5 ans**

4.1 Rappel de la cartographie actuelle des métiers de la branche

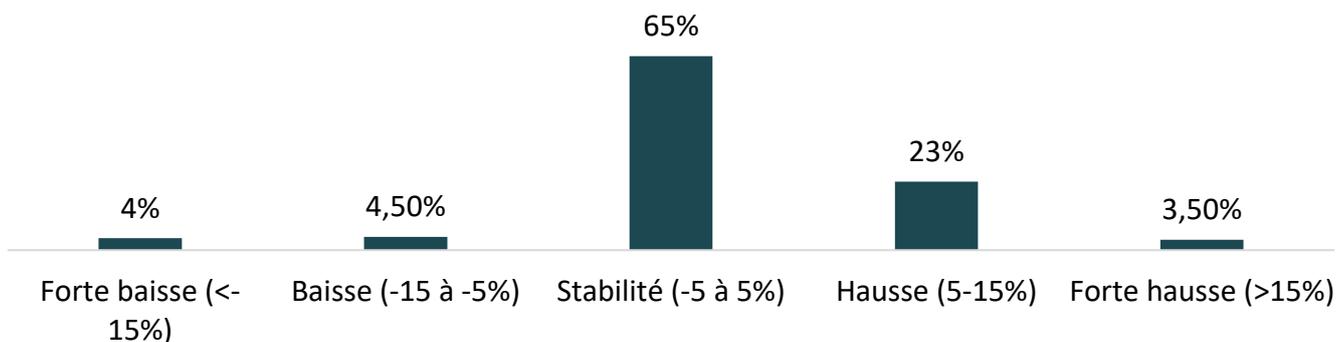
4.2 Besoins en emplois et compétences des commerces de gros à 5 ans par famille de métier

4.3 Synthèse des évolutions

# Evolution envisagée des effectifs à 3 ans (vision des entreprises)

## Evolution de l'effectif des entreprises à 3 ans

Source : enquête – retraitement Katalyse ; 167 répondants



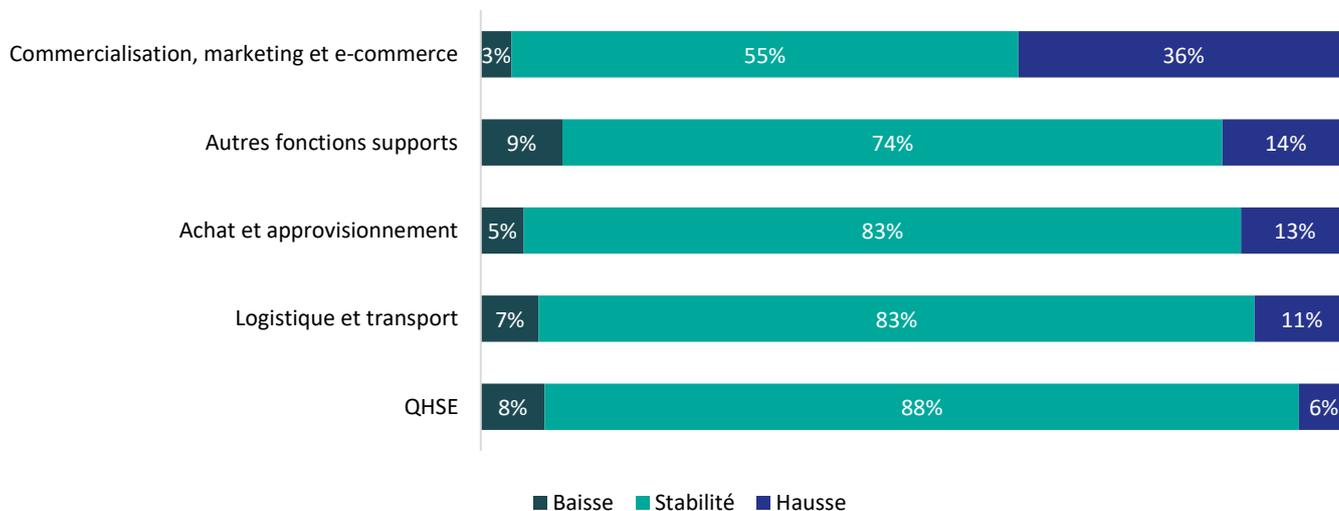
Près de **2/3 des entreprises interrogées prévoient des effectifs salariés plutôt stables** dans les 3 prochaines années, une tendance commune à tous les secteurs et taille d'entreprises.

Environ 25 % des entreprises anticipent une baisse, voire une forte baisse de leurs effectifs, principalement dans les fonctions commerciales, marketing et support.

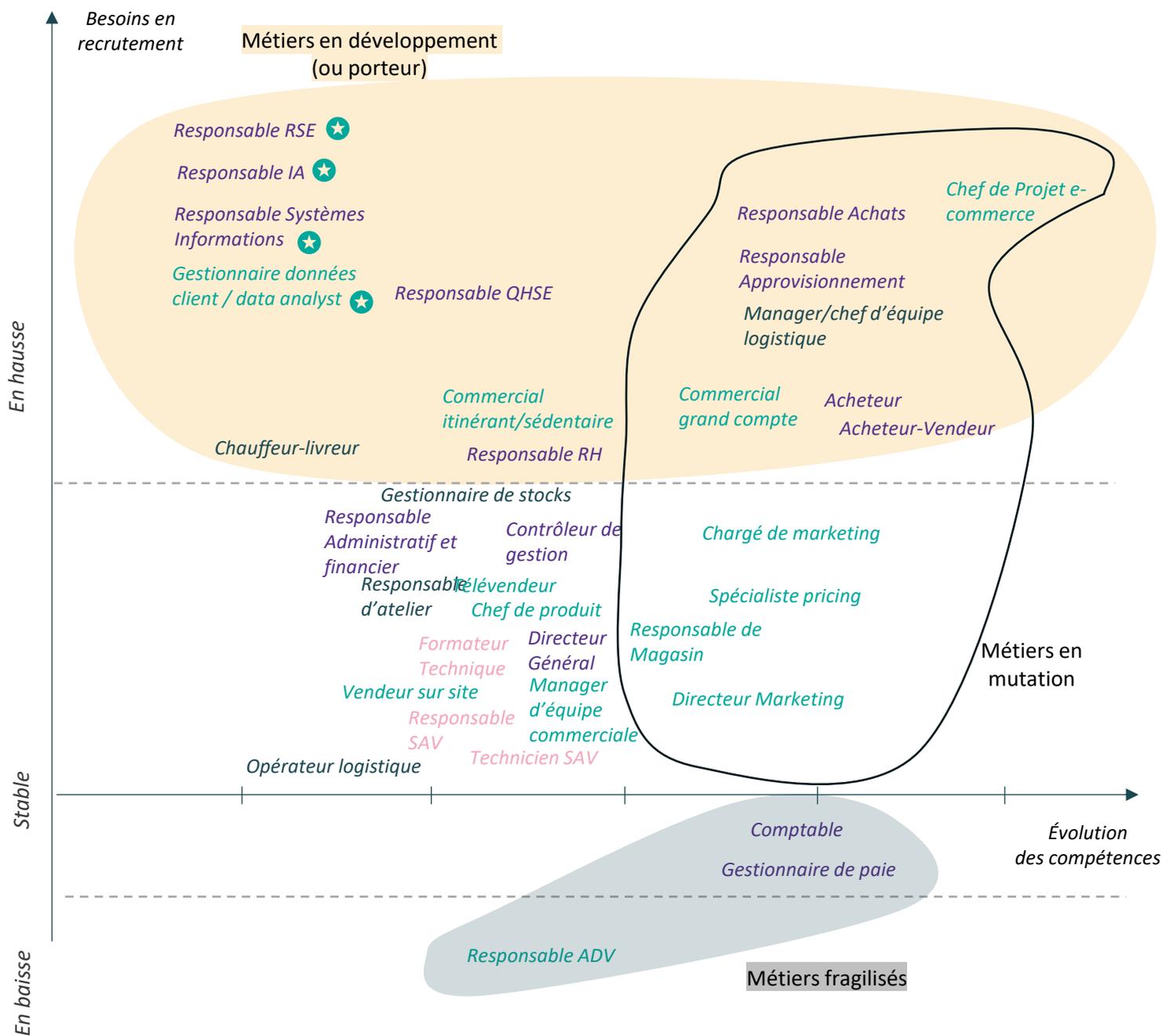
Un peu moins de 10% des entreprises envisagent une baisse ou forte baisse des effectifs. A noter que toutes les entreprises ayant déclaré une « forte baisse » comptent moins de 10 salariés.

## Evolution des familles de métiers à 3 ans

Source : enquête – retraitement Katalyse ; 167 répondants



# Synthèse des évolutions pour les principaux métiers existants



## Légende :

Métiers commerciaux

Métiers logistiques

Métiers de l'administration et services généraux

Technique

★ Métiers émergents

# Les métiers émergents

- **Métier émergent** : nouveau métier ou qui va apparaître dans la branche
- Ces métiers relèvent d'une tendance générale, applicable à toutes les entreprises, avec des développements à des vitesses variées selon la taille des entreprises (celles > 50 salariés le feront plus rapidement).
- Les **principaux métiers émergents** sont liés essentiellement à la **transformation numérique et à l'adoption de démarches RSE** qui s'opèrent au sein des entreprises des commerces de gros.
- Ils répondent à **l'essor des solutions data/IA et aux exigences RSE**, nécessitant de **nouvelles compétences pour optimiser l'activité et renforcer la durabilité**.
- Ils soutiennent une **approche plus personnalisée et responsable**, en misant sur la digitalisation et l'éco-responsabilité pour **innover, fidéliser et se conformer aux réglementations**.

Métiers	Commentaires
<b>Data Analyst / Chef de projet analyse de données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécialiste de l'analyse de données, utilisant des compétences statistiques et informatiques pour extraire des informations significatives à partir de grands ensembles de données.</li> <li>• Rôle principal de traitement, nettoyage et interprétation des données brutes afin de fournir des informations significatives exploitables facilitant la prise de décisions éclairées.</li> <li>• <b>Pourquoi ce métier émerge</b> : adoption par les entreprises d'une approche « data-driven » pour optimiser les stocks, anticiper la demande et personnaliser les offres.</li> </ul>
<b>Responsable des systèmes d'informations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilote de l'architecture et de la gouvernance des ressources technologiques de l'entreprise, assurant la fiabilité, la sécurité et l'évolution des systèmes informatiques.</li> <li>• Rôle clé de coordination entre les besoins métiers et les solutions technologiques, garantissant la continuité et la performance des opérations au quotidien.</li> <li>• <b>Pourquoi ce métier émerge</b> : coordination et modernisation des outils informatiques rendues cruciales par la digitalisation croissante des process (e-commerce, automatisation, dématérialisation).</li> </ul>
<b>Responsable / Analyste IA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expert de l'intelligence artificielle, concevant et optimisant des modèles d'apprentissage automatique pour automatiser et prédire des processus stratégiques (stocks, maintenance, ventes...).</li> <li>• Rôle stratégique d'analyse et d'intégration des solutions IA au sein des différents services, permettant de gagner en efficacité opérationnelle et d'innover face à la concurrence.</li> <li>• <b>Pourquoi ce métier émerge</b> : généralisation de l'usage de l'IA pour gagner en efficacité (automatisation, personnalisation) et répondre à des enjeux de compétitivité et d'innovation.</li> </ul>
<b>Responsable RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécialiste de la responsabilité sociétale de l'entreprise, chargé d'intégrer et de piloter les dimensions environnementales, sociales et sociétales au sein de l'organisation.</li> <li>• Rôle transversal de coordination et de suivi des actions (audits, reporting, certifications...) afin de mesurer l'impact de l'activité et d'orienter les politiques internes vers une performance durable.</li> <li>• <b>Pourquoi ce métier émerge</b> : nécessité pour les entreprises de répondre aux enjeux environnementaux (réduction d'empreinte carbone, gestion des déchets), sociaux (conditions de travail, inclusion) et éthiques (traçabilité, transparence) ; renforcement des réglementations et des attentes clients en matière d'éco-responsabilité et d'engagement social.</li> </ul>

---

## **01** Introduction Objet et méthode

---

## **02** La branche des commerces de gros : situation et besoins RH actuels

---

## **03** Perspectives et tendances d'évolution

---

## **04** Les besoins en emplois et compétences de la branche à 5 ans



---

## **05** Annexes

# Liste des personnes interrogées (action 1)

## Entretiens exploratoires

STRUCTURE	CONTACT	FONCTION
REXEL	Isabelle PAIN	Assistante administrative
SONEPAR	Cynthia BERTHELIN	Assistante commerciale & négociatrice en branche
SONEPAR	Valérie CONAN	Assistante Ressources Humaines
LEGALLAIS	Sylvie GOFFINET	Responsable Coordination Administration des Achats
CGF	Marie VALLON	Directrice des Affaires Sociales et Formation
AKTO	Florence CARPENTIER	Déléguée Branches AKTO
CGF	Isabelle BERNET-DENIN	Directrice Générale
CG Conseil	Fanny MONTARELLO	Consultante Senior
COMIDENT	David CASTILLO	Délégué Général
CGF	Nathalie FUSSLER	Direction Environnement
<b>TOTAL</b>		<b>10 entretiens</b>

# Liste des personnes interrogées (action 1)

## Entretiens chefs d'établissements et responsables RH (1/2)

STRUCTURE	CONTACT	FONCTION
<b>BABYLISS</b>	Didier MARTIN	Directeur Ressources Humaines
<b>COUP DE PATES</b>	Magali MANUIT DIT CERRE	Directrice Ressources Humaines
<b>DESMETTRE</b>	Christopher SOUVERAIN	Responsable Ressources Humaines
<b>ECF Group</b>	Mary LACROIX & Pablo PARETS	Directrice Ressources Humaines France / Directeur Ressources Humaines Group
<b>ESTIVIN Groupe</b>	Martine CHAUDAUDRET	Directrice Ressources Humaines
<b>ETS COMPAS</b>	Nelly JULLIEN	Assistante Direction et Ressources Humaines
<b>FRUTAS SANCHEZ</b>	Béatrice PELOUX	Directrice Générale
<b>SAMSE Groupe</b>	Corinne GONON	Responsable Ressources Humaines
<b>MEIKO France</b>	Sabrina BOUISSOU	Directrice Ressources Humaines
<b>PREVOST</b>	Manon CASTANO & Isabelle VERBEKE	Human Resources Business Partner
<b>SOCODA</b>	Stéphan AZOUZ	Responsable Développement RH
<b>SOROFI</b>	Céline DUMAS	Directrice Ressources Humaines Groupe
<b>SYSCO</b>	Hélène MONTEIL	Responsable Développement RH et compétences
<b>UFP International</b>	Pascal FRANK	Directeur Ressources Humaines
<b>VIBEL</b>	Marlène THEPOT	Directrice Ressources Humaines

# Liste des personnes interrogées (action 1)

## Entretiens chefs d'établissements et responsables RH (2/2)

STRUCTURE	CONTACT	FONCTION
DENTSPLY SIRONA	Kevin PEYROTTE	Responsable de l'Université Interne
NED-ENERGIE	Séverine GESSNER	Responsable Ressources Humaines
EVEN Distribution	Lénaïg GALAIS & Stéphane RENOUARD	Responsable Développement Ressources Humaines / Directeur Ressources Humaines
DS RESTAURATION	Marion BARBEZAT	Responsable Ressources Humaines
SOMATICO	Olivia VULLIEZ	Assistante de Direction
AAF	MFD	Développement Ressources Humaines
TEMACO	Bernadette PATRIGEON	Directrice des Ressources humaines
LEGALLAIS	Emmanuelle POPELER	Directrice des Ressources Humaines
MAISON LYOVEL	Stéphane ZAFFRAN	Directeur des Affaires sociales et juridiques
<b>TOTAL</b>		<b>24 Entretiens</b>