



LE LIVRE BLANC

QUEL COMMERCE EN 2040



Sommaire

Pages 4 à 5

EDITO

Pages 6 à 7

PRÉFACE

Pages 8 à 12

RETAIL RESPONSABLE

Pages 13 à 18

COMMERCE & TERRITOIRES

Pages 19 à 27

CONCEPTION & AGENCEMENT DU POINT DE VENTE

Pages 28 à 33

ATTRACTIVITÉ DU POINT DE VENTE

Page 35 à 39

EXPÉRIENCE CONNECTÉE

Pages 40 à 45

FORCE DE VENTE

Pages 48 à 49

CONCLUSION



EDITO

Ce livre Blanc porté par le CACTus - Club des Acteurs du Commerce naît d'un constat simple et partagé : le commerce n'est plus un décor de nos vies ; il en est l'architecture.

Il raconte ce qu'une société valorise depuis des années - la proximité ou la vitesse, la sobriété ou l'abondance, la relation ou l'automatisation. Et surtout, il révèle la façon dont une économie se tient : par le local, par le service, par la confiance.

Le CACTus est un club réunissant des décideurs et des acteurs engagés du secteur du commerce. Sa vocation est de favoriser les échanges, les partenariats et l'innovation, en permettant à ses membres de partager leurs meilleures pratiques, d'anticiper les tendances et de contribuer à l'évolution durable du marché.

Sa conviction première s'est construit avec une idée forte : un commerce performant ne s'oppose pas à un commerce responsable. Il devient responsable parce qu'il veut durer - et il dure parce qu'il sait être utile, juste, et désirable.

Ce livre Blanc a donc une ambition claire : mettre en récit, et surtout rendre lisibles les nouveaux modèles du commerce.

Ceux qui ont émergé parce qu'ils répondaient à des besoins réels et pas à des ambitions théoriques. Ceux qui ont trouvé le bon équilibre entre la performance et la justesse. Ceux qui ont transformé le point de vente en lieu de service, le merchandising en langage, la logistique en promesse, la force de vente en pilier stratégique, la technologie en outil discret, la responsabilité en standard, et le territoire en allié.

Nous assumons une ligne : la prospective n'est pas un exercice de style. Elle doit être actionnable. Elle doit permettre, dès aujourd'hui, d'identifier des décisions, des méthodes, des arbitrages.

Ce livre Blanc ne se contente pas de dire "il faudrait". Il montre "comment" - comment un commerce devient plus sobre sans devenir triste, plus digital sans devenir froid, plus local sans devenir fermé, plus circulaire sans devenir complexe, plus humain sans devenir fragile.

Notre parti pris : En 2040, le commerce ne se résume plus à vendre. Il sert, il relie, il régule, il rassure, il prouve. Il est devenu un marqueur de société.

Alors oui, il fallait l'écrire. Non pas pour figer une vérité, mais pour donner une boussole. Et pour rappeler, au passage, ce qui nous rassemble depuis le début : le CACTus - Le Club des Acteurs du Commerce soutient un commerce juste - pas juste le commerce !

Un commerce performant ne s'oppose pas à un commerce responsable.

Pendant douze mois, le CACTus a réuni des organisations professionnelles, des experts, des acteurs opérationnels et des décideurs autour d'un enjeu simple à formuler, plus difficile à traiter :

- Comment faire émerger des modèles de commerce qui tiennent, qui s'exécutent, et qui passent à l'échelle sans se trahir ?
- Comment concilier l'exigence d'impact avec la réalité des contraintes terrain ?
- Comment rendre désirables des trajectoires responsables. Comment remettre l'humain au centre sans romantiser le métier ?
- Comment faire de la technologie un outil discret, et non un bruit de fond ?
- Comment reconnecter le point de vente à son territoire, sans l'enfermer.

Ce travail s'est structuré autour de plusieurs comités, chacun consacré à un prisme du commerce à l'horizon 2040. Au fil des sessions, les sujets se sont mis à dialoguer entre eux :

- ce que l'on décide sur un territoire modifie les formats ;
- ce que l'on exige en magasin modifie l'organisation ;
- ce que l'on promet au client modifie la chaîne de valeur ;
- ce que l'on automatise modifie le rôle des équipes.

C'est précisément cette cohérence - et non la somme de contributions isolées - qui donne sa colonne vertébrale au livre Blanc.

Ce livre Blanc est donc un travail collectif qui ne prétend pas dire "la" vérité. Il propose une lecture structurée de ce que nous avons vu émerger, de ce qui a basculé, de ce qui tient, et de ce qui doit encore se construire pour que le commerce reste un pilier - économique, social, territorial - et pas seulement un canal.

Nous tenons enfin à nommer celles et ceux qui ont nourri cette année de travail : organisations professionnelles, experts et professionnels de terrain.

- **Frédérique AMMELOOT** - SORAP
- **Karine BARBIER** - SHOP Expert Valley
- **Roméo CHABROUX** - Urbaniste
- **Marion COUPRY** - Experte Retail
- **Philippe DANCOURT** - VALDELIA
- **Luc DOL** - Club Enseigne et Innovation
- **Manon DUPEYROUX MICHELI** - AXE ESG
- **Marion ELISE** - VALDELIA
- **Laurence FARENC** - Digital Signage Club
- **Dr Nabila JAWADI** - Ipag B. School
- **Emmanuel LE ROCH** - Expert Retail
- **Frédéric PERODEAU** - Expert Retail
- **Julie SALORD** - SURICATS
- **Myriam TRABELSI** - CMCV
- **Gonzalo VALDES** - VALDELIA



Chapitre 5



FORCE DE VENTE PILIER STRATÉGIQUE DU COMMERCE

L'humain, premier levier de croissance !

Ce chapitre pose un parti pris clair : en 2040, la performance du commerce ne se construit pas uniquement depuis un siège - elle se concrétise et elle se gagne sur le terrain.

Aujourd'hui la force de vente devient un chef d'orchestre local du commerce ; elle est un levier stratégique, capable d'arbitrer, d'adapter et de faire tenir la promesse au quotidien. C'est dans l'action que se joue l'alignement entre stratégie, expérience et impact.

Nous remercions l'ensemble des contributeurs , dont les entreprises adhérentes au SORAP : Nathalie Andrieu (CPM), Michael Cuennet (IDAL), Jérémie Adam (MARVESTING), Pierre Guillou (MGS), David Lautier (ORA Groupe), Sophie Gras (SIG), Michel De Beauregard (VIRAGE).

Un remerciement tout particulier à Frédérique AMMELOOT (Déléguée Générale du SORAP), dont l'engagement et la connaissance fine des enjeux de la force de vente ont permis d'ancrer ce chapitre dans la réalité des équipes terrain et des organisations.

Le retour du commerce vivant, et la revanche du terrain

En 2040, la force de vente est devenue un capteur stratégique du terrain, capable d'interpréter les signaux faibles, d'arbitrer localement et d'ajuster l'exécution commerciale en temps réel.

La décision reste humaine, car la donnée, même prescriptive, ne connaît ni le quartier, ni les habitudes locales, ni les micro-dynamiques de consommation.

La force de vente devient l'interface intelligente entre la stratégie des marques et la réalité du terrain.

On aurait pu croire, quinze ans plus tôt, que le métier s'effacerait derrière les plateformes, que les écrans finiraient par avaler les échanges, que la vente deviendrait un bouton. Il s'est passé l'inverse : plus le commerce s'est technicisé, plus il a eu besoin d'humain.

Non pas d'un humain décoratif - celui qu'on met à l'entrée pour sourire - mais d'un humain compétent, outillé, décisionnel, capable de tenir une promesse dans le réel.

- **En 2025, on parlait déjà d'omnicanal, de data, d'IA. Mais sur le terrain, les équipes vivaient surtout des ruptures**, des retours mal gérés, des consignes changeantes, des injonctions de vitesse, des outils multiples qui ne se parlaient pas.
- **La décennie 2030 a tranché : la technologie est devenue utile** le jour où elle a cessé de demander de l'énergie. Quand elle a commencé à en rendre.

Ce basculement a rehaussé le rôle de la force de vente : elle n'est plus un "bras" de l'organisation, elle en est le système nerveux. Elle capte, elle arbitre, elle ajuste, elle fait tenir l'expérience - et, surtout, elle évite que la stratégie ne reste une affiche.

Une force de vente experte, augmentée et décisionnelle

La force de vente de 2040 ne se résume pas à "faire appliquer" un plan. Elle pilote. Elle ne se contente pas d'exécuter : elle comprend, elle décide, elle assume. **Les meilleurs réseaux ont cessé de traiter le terrain comme une simple surface de déploiement ; ils l'ont reconnu comme une intelligence.**

On le voit dans les gestes ordinaires. Un matin, une responsable de secteur reçoit une alerte : une rupture probable sur un produit critique, dans un magasin précis, à cause d'un événement local et d'un retard d'approvisionnement.

L'IA propose des scénarios - substitution, réallocation, activation alternative - mais ce n'est pas elle qui connaît le quartier, le public, les habitudes, les contraintes de stockage, la capacité de l'équipe à absorber une opération supplémentaire.

La décision reste humaine, parce que la donnée - même prescriptive, ne sait pas tout : elle éclaire, elle ne vit pas.



**La force de vente,
le bras des industriels
auprès des enseignants**

Nouveaux rôles, nouveaux comportements

Ce mouvement a changé la nature des compétences :

- On a cessé de former uniquement “produit” et “argumentaire”.
- On forme “usage” et “situation”.
- On apprend à lire un signal faible, à comprendre ce que le client cherche vraiment, à traduire un choix responsable en solution désirable.

La force de vente devient un interprète du commerce réel : elle traduit la stratégie des marques en expériences concrètes pour les magasins et les consommateurs.

On apprend à lire un signal faible, à détecter les usages émergents, à comprendre ce que le client cherche vraiment et à transformer ces observations en décisions opérationnelles.

En 2040, on vend moins des objets et davantage des trajectoires.

Une vente n'est plus seulement une transaction : c'est l'ouverture d'une relation durable entre la marque, le point de vente et le client. **La force de vente est devenue la gardienne de cette continuité.** Elle sait expliquer sans alourdir, proposer sans culpabiliser, orienter sans forcer. Elle ne “pousse” plus : elle aide à choisir juste.

Cette évolution se voit aussi dans la façon d'animer les lieux.

L'animation commerciale devient une programmation utile »

la disparition des frontières physiques du commerce

En 2040 :

- commerce physique
- e-commerce
- social commerce
- commerce conversationnel

seront mélangés.

Le commerce n'a plus de frontières fixes.

Le magasin, le digital et le service se superposent.

En 2040, la force de vente ne sera pas un bras exécutant du commerce. Elle en sera le système nerveux, capable de relier stratégie, terrain et expérience client.

Le commerce se déploie en formats hybrides : corners temporaires, hubs de proximité, co-boutiques, événements hyperlocaux, services embarqués.

La force de vente devient une capacité de présence mobile, capable d'emmener l'enseigne là où les usages se déplacent - sans multiplier indéfiniment des surfaces fixes coûteuses. Le terrain ne se réduit plus à une adresse : c'est un réseau de points de contact, et la force de vente en maîtrise la cohérence.

Le grand changement des années 2030 a été d'oser enlever la pénibilité.

Automatiser les tâches répétitives, oui - mais pour rendre du temps humain, pas pour disparaître.

Inventaires, saisies, contrôles, relevés : tout ce qui épuisait sans créer de valeur a été progressivement absorbé par des outils plus stables. **Résultat : une équipe davantage présente, une relation plus juste, une exécution plus fiable.**

Les indicateurs ont suivi. On mesure toujours la performance - disponibilité, conversion, marge - mais on a cessé de croire que ces chiffres racontaient tout.

En 2040, un magasin peut être “bon” parce qu'il a réduit les ruptures et le gaspillage, augmenté la qualité d'exécution, amélioré le service, stabilisé ses équipes. **La force de vente est au centre de cette nouvelle lecture : elle fait le lien entre des résultats et les causes réelles.**

Une force de vente inclusive performante

Cette évolution a aussi ancré la RSE au bon endroit : dans l'exécution. Moins de dispositifs inutiles, plus de modularité, une PLV plus sobre et plus utile, des activations pensées avec des filières responsables, une preuve visible plutôt qu'un slogan.

La bifurcation ne se décrète pas depuis un siècle : elle se réussit en rayon, en réserve, en atelier, sur une tournée. La force de vente en est l'accélérateur discret.

Dans le commerce de 2040, l'inclusion n'est plus un sujet périphérique ni une simple politique RH : elle est devenue un véritable levier de transformation des forces de vente.

Les entreprises les plus performantes ont compris qu'une équipe diverse, représentative et accessible est aussi une équipe plus innovante, plus agile et plus proche des réalités du terrain.

Les outils et les environnements de travail se sont progressivement adaptés pour permettre à chacun de contribuer pleinement : interfaces vocales, dispositifs de transcription en temps réel, assistance cognitive, équipements réduisant la pénibilité ou facilitant la mobilité.

Les outils et les environnements de travail se sont progressivement adaptés pour permettre à chacun de contribuer pleinement : interfaces vocales, dispositifs de transcription en temps réel, assistance cognitive, équipements réduisant la pénibilité ou facilitant la mobilité.

Cette évolution n'a pas seulement amélioré les conditions de travail ; elle a élargi le champ des talents et renforcé la qualité de service en magasin comme sur le terrain.

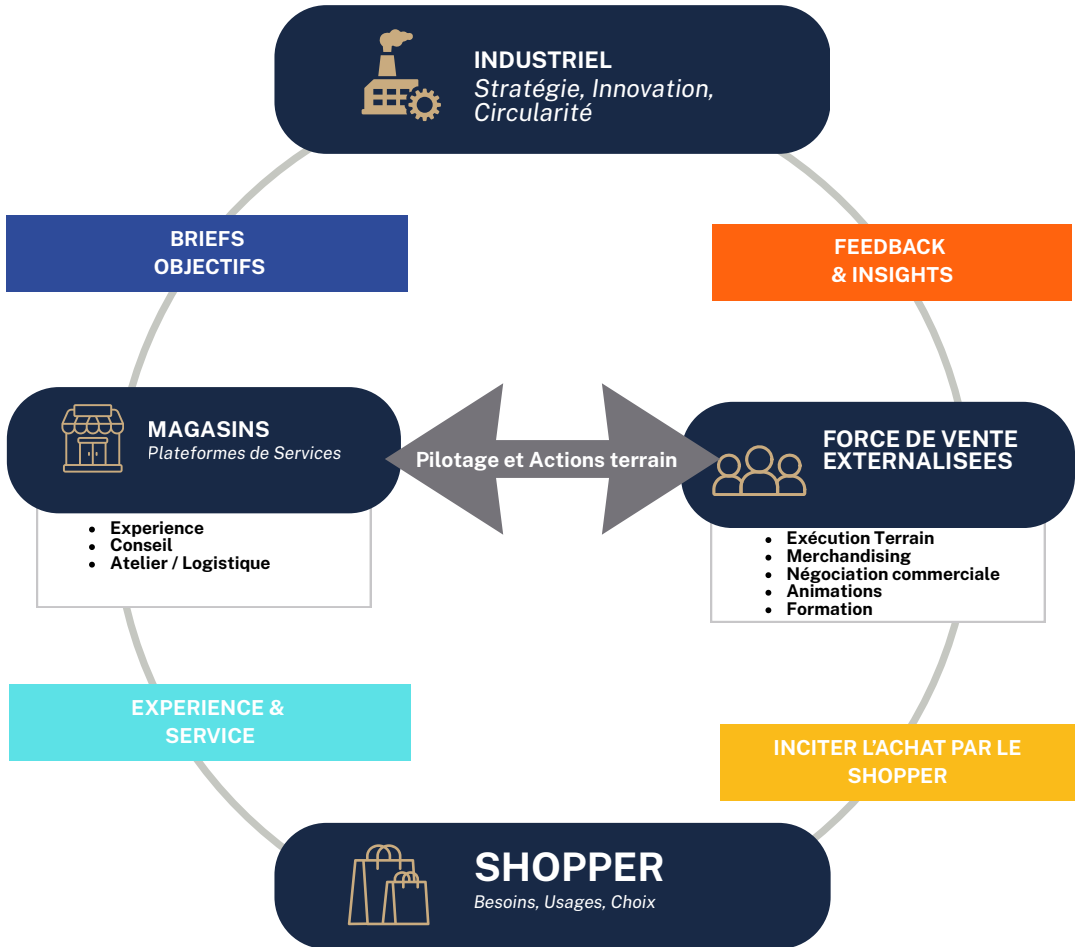
Dans un commerce où la relation humaine reste décisive, la capacité à accueillir des profils variés et à valoriser des compétences différentes est devenue un avantage compétitif. L'inclusion permet ainsi aux forces de vente de mieux comprendre la diversité des clients, de mieux répondre aux usages et de créer une relation plus authentique et plus durable.

En 2040, une force de vente inclusive n'est pas seulement plus juste : elle est aussi plus performante.

Enfin, l'organisation s'est rééquilibrée. La pyramide a reculé au profit de cellules locales autonomes, où merchandising, vente, logistique et marketing travaillent ensemble!



Le terrain.. là où tout se connecte



LE CACtus

CLUB DES ACTEURS
DU COMMERCE

Les partenaires



LE COLLECTIF COMME MÉTHODE

Quand les organisations professionnelles font émerger une vision commune du commerce 2040

Ce livre Blanc n'est pas l'expression d'une seule voix. Il est le résultat d'un travail collectif mené sur un an, au croisement d'expertises complémentaires et parfois contrastées.

Les organisations professionnelles et les experts ont joué un rôle décisif dans cette construction : elles ont apporté le terrain, la complexité, les arbitrages réels - loin des postures théoriques.

Leur contribution a permis de dépasser les constats pour entrer dans les conditions d'exécution.

Derrière chaque projection 2040, il y a eu des échanges, des débats, des désaccords parfois, et surtout une volonté commune : rendre le commerce plus robuste, plus cohérent et plus lisible.

LE SORAP

Le SORAP est le syndicat professionnel qui fédère en France les entreprises spécialisées dans l'externalisation de la force de vente et de la relation commerciale. Il rassemble les principaux acteurs d'un secteur devenu essentiel à la performance commerciale des marques et des industriels.

Les entreprises membres du SORAP interviennent au cœur de la stratégie commerciale des industriels. Elles déploient des équipes spécialisées capables d'accompagner les marques sur l'ensemble du cycle de vente : développement commercial, négociation en points de vente, merchandising, animation commerciale, pilotage de la performance et analyse des données terrain.

Grâce à leur expertise et à leur capacité de déploiement rapide, ces entreprises permettent aux marques d'accroître leur présence sur le terrain, d'optimiser leur couverture commerciale et d'accélérer leur développement dans des environnements de distribution toujours plus compétitifs.

En représentant ces acteurs, le SORAP contribue à structurer et à valoriser une profession devenue stratégique pour la croissance des entreprises. Le syndicat agit pour promouvoir des standards élevés de professionnalisme, d'éthique et de transparence, tout en accompagnant les évolutions du secteur face aux nouveaux enjeux commerciaux, technologiques et organisationnels.

À travers ses travaux, ses prises de position et les échanges entre ses membres, le SORAP participe activement à la reconnaissance et à la modernisation de l'externalisation commerciale en France.

NOS GROUPES





NOTRE MISSION



*En savoir plus
sur le SORAP*

STRUCTURER L'AVENIR DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Dans un contexte économique marqué par l'accélération des cycles commerciaux, la transformation des modes de consommation et la multiplication des canaux de distribution, les entreprises doivent renforcer leur capacité d'exécution commerciale.

L'externalisation de la force de vente s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique permettant aux marques de gagner en agilité, en expertise et en efficacité opérationnelle.

Le SORAP agit pour accompagner cette évolution et structurer un écosystème professionnel solide, innovant et responsable. Le syndicat fédère ses membres autour d'une ambition commune : promouvoir l'excellence commerciale, encourager l'innovation dans les modèles de vente et contribuer à la professionnalisation continue du secteur.

Les entreprises adhérentes partagent un engagement fort en faveur de pratiques professionnelles exigeantes, fondées sur la transparence, la qualité des opérations et le respect des cadres sociaux et réglementaires. Cette dynamique collective renforce la crédibilité du secteur et permet d'apporter aux marques des solutions commerciales toujours plus performantes.

En favorisant les échanges entre les acteurs de la filière et en portant la voix du secteur auprès des institutions et des partenaires économiques, le SORAP contribue à construire une profession structurée, innovante et durable.

Parce que la performance commerciale repose aujourd'hui sur l'expertise terrain, l'agilité organisationnelle et la capacité d'exécution, le SORAP s'engage chaque jour à accompagner l'évolution d'un secteur au service de la croissance des entreprises.

Le SORAP fédère les experts qui transforment la présence commerciale des marques en véritable avantage compétitif.

En 2025, plus de 250 industriels ont signé un contrat de prestation de services en force de vente B to B / B to C et c'est plus de 3000 commerciaux sur le terrain

LE LIVRE BLANC

QUEL COMMERCE EN 2040

