



Délégation générale  
à l'emploi et à la  
formation professionnelle

## Analyse des impacts de la transition écologique et énergétique sur les métiers, les emplois et les compétences des entreprises de la branche du négoce et de la distribution de combustibles

Eléments de synthèse – 19 décembre 2024



En partenariat  
avec



## **1. Les entreprises de la branche du négoce et de la distribution de combustibles sont confrontées à un « brouillard stratégique » qui rend particulièrement difficile leur préparation aux évolutions du marché du combustible en lien avec la transition écologique et énergétique**

La branche professionnelle du négoce et de la distribution de combustibles solides, liquides, gazeux et produits pétroliers (IDCC<sup>1</sup> 1408) représente les entreprises chargées de la distribution de fioul domestique, gazole non-routier, carburants, bois énergie, gaz, lubrifiant, de l'exploitation de stations-service, et de l'installation, de l'entretien et de la maintenance d'appareils de chauffage.

La transition écologique et énergétique suppose une diminution progressive de la demande et de la consommation d'énergies fossiles, et une évolution du mix énergétique au profit de sources d'énergies décarbonées au détriment des énergies fossiles. Cette évolution débouchera nécessairement – mais à une échéance et dans une ampleur incertaine – sur une diminution du volume et de la part des énergies fossiles commercialisées auprès de clients professionnels ou particuliers, perceptible depuis plusieurs années. La complexité du système déterminant la demande, l'offre, le prix et la consommation des combustibles génère de nombreuses incertitudes, et autant de questions concernant le calendrier et l'ampleur des impacts de la transition écologique et énergétique (TEE) sur le secteur. L'ampleur de ces questionnements, et les incertitudes associées, compromettent la visibilité nécessaire pour permettre aux entreprises de planifier leurs stratégies à long terme. Également, elle alimente l'idée chez certaines entreprises que la baisse de la vente de combustibles pourrait ralentir ou s'arrêter en atteignant un palier minimal.

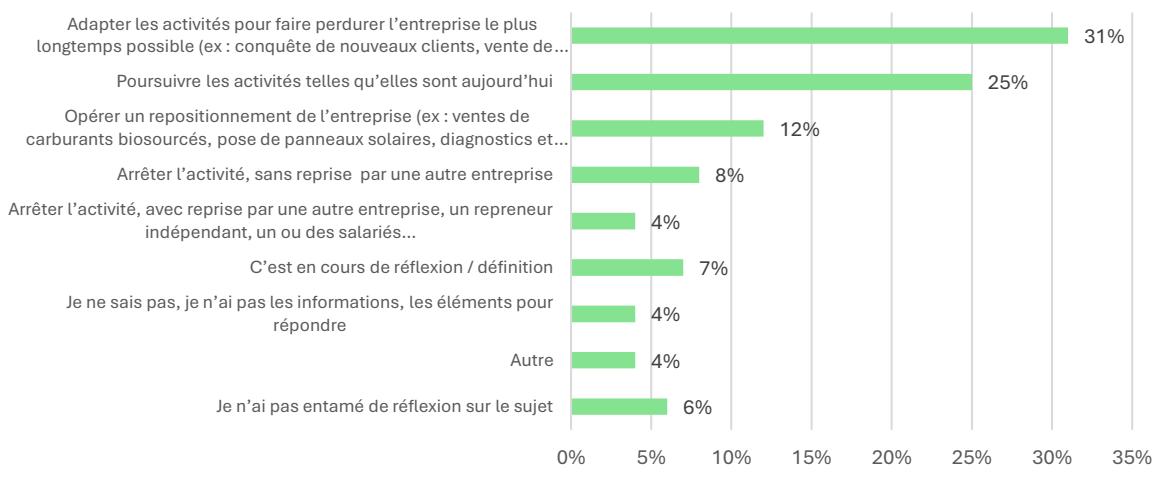
**Dans ce « brouillard stratégique », les entreprises adoptent des stratégies très différentes, plus ou moins matures et volontaristes.**

Une minorité d'entre elles - 43% - envisagent une évolution, de leur activité, qu'il s'agisse d'une adaptation modérée (31 %) ou d'un repositionnement stratégique plus significatif (12 %). Elles peuvent ainsi envisager :

- une stratégie défensive dans une logique de maintien de l'activité de l'entreprise à minima, passant par une diversification des clients sans adaptation majeure des produits et services délivrés
- des choix plus volontaristes de diversification des produits et services dans une logique de compensation des baisses sur certains produits par le développement de produits plus porteurs, en restant dans un périmètre intra-branche,
- voire une refonte du modèle, par une diversification profonde des produits et services et un repositionnement stratégique de l'entreprise pouvant la conduire à exercer des activités relevant d'autres branches professionnelles

Mais 25% envisagent de poursuivre leurs activités sans les adapter. Et 12% des entreprises envisagent de cesser leur activité, avec ou sans opportunités de reprise, alors que 17 % ne sont pas fixées.

**Orientations privilégiées par les entreprises de la branche pour s'adapter à la transition écologique et énergétique (en %)**



**Source : Enquête Amnyos-Auxilia-LVDC**

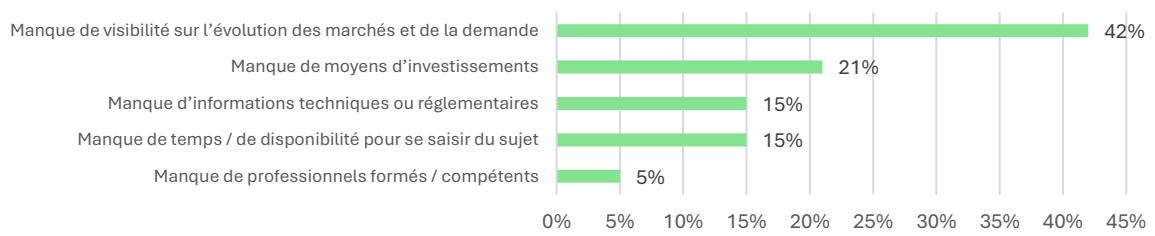
<sup>1</sup> IDCC : Identifiant Des Conventions Collectives.

« Je pense que les volumes de fioul de chauffage vont continuer à diminuer. Ils diminuent déjà depuis quelques années... Le but c'est de développer le bois, c'est-à-dire de rattraper les volumes de fioul perdus par le bois » (Entreprise du commerce de gros de combustibles et de produits annexes, moins de 10 salariés).

« Le biofioul, ça a été une réelle volonté de notre part, pour nous, c'est l'opportunité d'aller toucher une nouvelle clientèle, une clientèle qui serait plus sensible à ces sujets. Ce n'est clairement pas la même clientèle. Les clients qui attendent du biofioul sont peut-être un peu plus jeunes et ont fait le choix dès le départ de s'équiper de manière à pouvoir en consommer » (Entreprise du commerce de gros de combustibles et de produits annexes, moins de 10 salariés).

**Les entreprises qui ont la préoccupation de s'adapter à la transition écologique et énergétique et à ses conséquences se heurtent à des difficultés et des freins de diverses natures**, principalement liées à l'évolution du marché, au manque de moyens d'investissements, au manque d'informations sur les évolutions techniques ou réglementaires, ou à des difficultés d'ordre RH (manque de temps pour se saisir du sujet avant tout).

#### Freins rencontrés par les entreprises pour se préparer à la transition écologique et ses conséquences (en %)

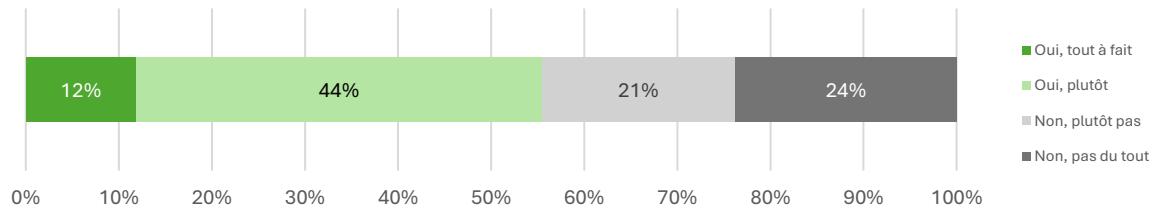


**Source : Enquête Amnyos-Auxilia-LVDC**

« [Le biofioul], on tente de le développer, c'est assez compliqué parce que c'est nouveau, il faut que la logistique se mette en place. Chez nos clients c'est encore un peu flou parce qu'il y a l'idée que l'on ne peut plus installer de chaudière à fioul alors que celles-ci on peut » (Entreprise du commerce de gros de combustibles et de produits annexes, moins de 10 salariés).

Dans ce contexte, près de la moitié des entreprises (45%) ne s'estime pas en capacité de bien se préparer à la transition écologique et énergétique et à ses conséquences. Près d'un quart des entreprises (24%) ne s'estime pas du tout en capacité de le faire.

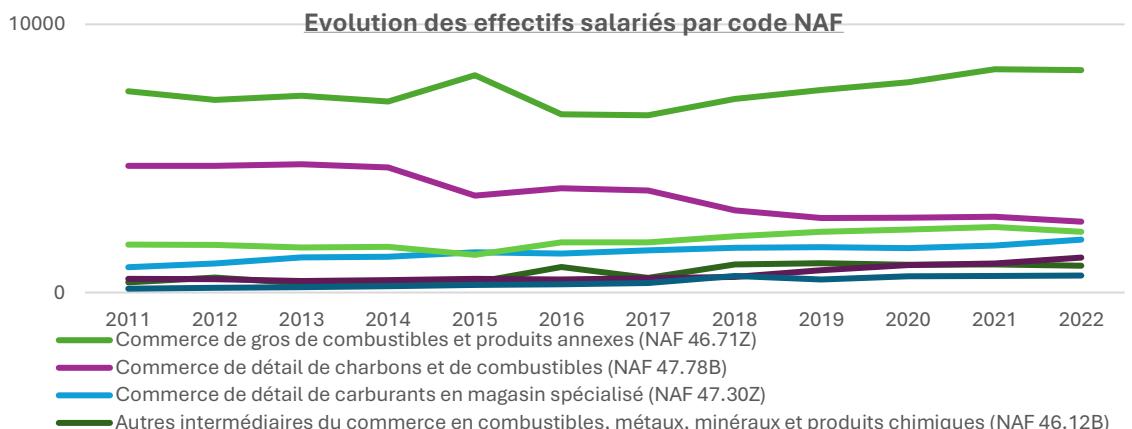
#### Part des entreprises estimant être en capacité de bien se préparer à la transition écologique et énergétique et à ses conséquences (en %)



**Source : Enquête Amnyos-Auxilia-LVDC**

## 2. L'impact de la transition écologique et énergétique sur l'emploi est indissociable de la variété des entreprises et des options stratégiques qu'elles retiennent.

Depuis plus d'une dizaine d'années, les différents secteurs d'activité qui composent la branche connaissent des évolutions de l'emploi contrastées. Les entreprises du commerce de gros de combustibles ont bénéficié depuis 2017 d'une croissance de leurs effectifs salariés quand, à l'inverse, les entreprises du commerce de détail s'inscrivent, depuis dix ans, sur une tendance à la baisse continue de leurs effectifs.



Source : Insee, Données DADS (Traitements Amnyos)

La branche professionnelle compose de fait un paysage relativement atomisé si l'on considère la variété des types d'entreprises, des produits commercialisés, des clientèles, des territoires couverts. Pour schématiser, on peut distinguer

- Des entreprises de taille plus importante, connaissant une évolution favorable de leur CA, davantage engagées dans une démarche d'anticipation stratégique des impacts de la TEE et d'investissement pour s'y préparer. On trouve parmi elles davantage d'entreprises du commerce de gros de combustibles et de produits annexes (Code NAF 46.71Z).
- Des entreprises plus petites, à la fois particulièrement confrontées aux impacts de la transition écologique et énergétique et plus en difficulté pour s'y préparer (à commencer par la plus faible importance accordée au sujet), et plus inquiètes. Les entreprises du commerce de détail de charbons et combustibles (code NAF 47.78B) sont davantage représentées parmi ce second groupe : elles sont ainsi plus nombreuses que les entreprises du commerce de gros à considérer le sujet de la transition écologique et énergétique comme peu important (38% contre 26%) et l'associent plus régulièrement à un facteur de risque pour leur activité (74% contre 46%). Elles sont plus nombreuses que celles du commerce de gros à anticiper une réduction des effectifs salariés.

A l'échelle des différentes filières métier, les évolutions de l'emploi sont, elles aussi contrastées :

- Les emplois relevant de la logistique ont connu, ces dernières années, une diminution (en lien direct avec les évolutions des effectifs de chauffeurs-livreurs) ; cette tendance devrait se poursuivre à l'avenir.
- Les emplois relevant des métiers techniques ont connu une évolution à la hausse relativement importante, qui devrait se prolonger ;
- Les emplois relevant des métiers des stations-service et commerciaux ont connu une croissance modeste.

En parallèle, les entreprises de la branche professionnelle sont confrontées à un phénomène de vieillissement de leurs effectifs qui touche particulièrement les dirigeants (32% des chefs d'entreprise sont âgés de plus de 54 ans) et soulève la question de la pérennité des entreprises, de la temporalité de l'actualisation de leurs stratégies et de la préparation de projets de reprises ou de cession qui peuvent accompagner des stratégies de rachat par d'autres entreprises.

Un exercice de projection tendancielle réalisé dans le cadre de l'étude a conduit à estimer entre + 0,5 % et + 1,5 % l'évolution globale des effectifs salariés de la branche à 10 ans, ce qui revient donc à une quasi-stabilité de l'emploi. Mais ce chiffre moyen sera le produit d'évolutions contrastées, d'une part entre les secteurs d'activité des différentes NAF représentées dans la branche, et d'autre part entre les différentes familles de métier, et la trajectoire spécifique de chaque entreprise sera étroitement liée à l'option stratégique retenue pour s'adapter à la TEE.

### **3. Plutôt que l'apparition de nouveaux métiers, la transition écologique et énergétique devrait continuer à se traduire par la poursuite du verdissement des métiers historiques et une part croissante de métiers rattachés à la diversification des activités**

Les entreprises de la branche devraient être davantage confrontées à une évolution des activités associées aux métiers existants, voire à une diversification des métiers représentés dans la branche, qu'à l'émergence de nouveaux métiers spécifiques à la branche.

**Les investigations auprès des entreprises et l'étude du scénario prospectif tendanciel de référence permettent en effet d'appréhender une évolution des activités associées aux différents métiers de la branche professionnelle**, en lien avec les stratégies de diversification adoptées par les entreprises :

- Les métiers de la filière technique devraient intégrer de nouvelles activités et de nouvelles compétences ayant trait aux nouveaux modes de production de chaleur (pompes à chaleur, poêles, etc.) et aux nouvelles énergies (hydrogène, panneaux photovoltaïques, etc.).
- Les métiers de la filière logistique seront marqués par les exigences du transport et de la manipulation des nouvelles énergies et l'évolution des modes de transport.
- Les métiers de la filière technique ou commerciale connaîtront des évolutions en lien avec le développement d'activités de conseil et d'accompagnement des clients quant à la consommation d'énergie et l'adaptation aux nouvelles énergies.

**Lorsque le choix de diversification conduit l'entreprise à développer des activités et des services ne relevant pas de son cœur de métier historique sur le combustible et les énergies, l'entreprise peut être amenée à développer de l'emploi sur des métiers qui sont nouveaux pour elle et pour la branche, sans être de nouveaux métiers pour autant.** Cette diversification des métiers représentés dans la branche se rencontrera par exemple pour des entreprises qui proposent des matériaux de travaux publics, ou qui investissent l'amont de la filière bois (sylviculture), l'entretien des haies, le transport...

**L'évolution des activités ne devrait conduire que marginalement à l'émergence de nouveaux métiers dans la branche.**

Selon la taille critique des entreprises et le positionnement de marché qu'elles choisiront, elles pourront opter soit pour une diversification des activités et une poly-compétence accrue sur les emplois correspondant aux métiers existants (en jouant par exemple sur la diversité des technologies maîtrisées par les techniciens en charge des activités d'installation, ou sur la capacité des techniciens à intervenir en maintenance autant qu'en installation) soit pour une organisation reposant sur des emplois spécialisés (par exemple en positionnant un salarié sur des activités de conseil des clients à mi-chemin de la filière technique et commerciale).

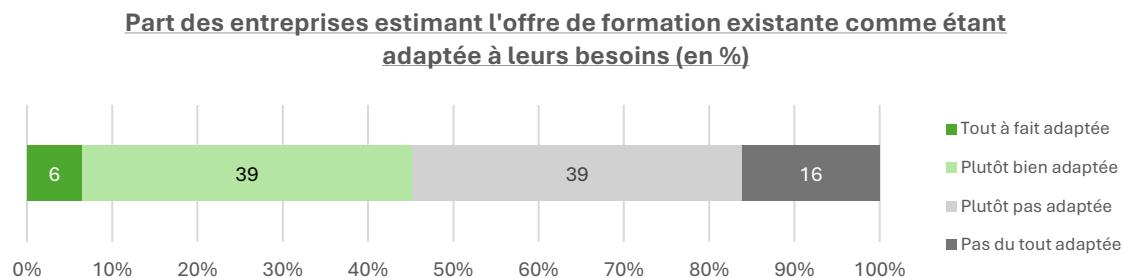
### **4. L'évolution des besoins en formation dépendra étroitement des orientations stratégiques retenues par les entreprises, qu'une grande part d'entre elles n'ont pas encore déterminées.**

**Compte tenu des évolutions identifiées et des grandes tendances relevées dans les stratégies des entreprises pour s'adapter à la transition écologique et énergétique, cinq familles de besoins en formation ont pu être identifiées :**

1. Besoins de formation à destination des chefs d'entreprise et membres de la direction dans la définition et la déclinaison d'une orientation stratégique en lien avec la transition écologique et énergétique ;
2. Besoins de formation à destination des professionnels des filières technique et logistique visant l'acquisition de connaissances et de savoir-faire techniques liés à la manipulation, au stockage et aux nouvelles technologies de production de chaleur et aux nouvelles énergies. Certaines de ces formations peuvent intégrer le champ des formations obligatoires ;
3. Besoins de formation à destination d'un large panel de professionnels visant l'acquisition de connaissances et de savoir-faire en matière d'information, de conseil et d'accompagnement des clients et consommateurs ;
4. Besoins de formation à destination large panel de professionnels visant l'acquisition de gestes et de pratiques écoresponsables ;
5. Besoins de formation à destination de professionnels exerçant ou ayant vocation à exercer un métier en dehors du périmètre des activités historiques du négoce et de la distribution de combustibles et en écho à la stratégie de diversification de l'entreprise.

## 5. Malgré un discours souvent critique des entreprises à l'égard de l'offre de formation existante, peu d'éléments attestent d'une insuffisance structurelle de l'offre de formation, dont le manque de lisibilité et les conditions financière de mobilisation semblent aujourd'hui constituer la limite essentielle.

Une majorité des entreprises interrogées déclarent que l'offre de formation existante ne couvre pas leurs besoins de manière satisfaisante, en listant des difficultés liées à une inadéquation entre le contenu des formations et les compétences techniques recherchées, à des formats pédagogiques, mais aussi un manque de lisibilité.



Source : Enquête Amnyos-Auxilia-LVDC

Toutefois, dans la confrontation des besoins en compétences et de l'offre de formation existante, peu d'éléments attestent de besoins spécifiques liés à la transition écologique et énergétique de la branche que l'offre de formation existante ne couvrirait pas.

Alors que l'évolution des activités associées aux métiers de la branche en lien avec la transition écologique et énergétique ne débouche pas sur l'émergence de nouveaux métiers, il apparaît que l'offre de formation certifiante et non certifiante à disposition des entreprises de la branche couvre globalement les besoins en formation attachés à ces métiers et à leur évolution, en particulier pour les familles professionnelles technique et logistique.

On fait néanmoins le constat d'un manque spécifique de solution de formation permettant aux décideurs et aux salariés des entreprises de la branche de bénéficier en continu d'informations actualisées sur l'environnement énergétique, technique et technologique de la filière, la réglementation et les aides publiques accessibles aux clients ou aux entreprises. Cette offre aiderait les décideurs qui ne l'ont pas encore fait à revisiter leur stratégie, et les salariés des différentes familles de métier à renforcer leur capacité à informer, conseiller et accompagner les clients dans le cadre des stratégies de développement et de diversification des activités de leur entreprise. Au-delà et en complément du besoin de formation et d'information, le besoin porte également sur des prestations d'appui et de conseil sur l'ajustement de la stratégie de l'entreprise en lien avec la TEE. Pour une part importante des entreprises de la branche, ce point constitue un préalable en amont de l'intervention de conseillers de l'OPCO ou d'une PCRH<sup>2</sup> qui pourraient dans un second temps les aider à affiner leur stratégie de formation et à identifier précisément les besoins de compétences et en formation associés.

Par ailleurs et plus largement, le manque de connaissance de l'offre de formation constitue un frein important à sa mobilisation par les entreprises, qui se conjugue avec les difficultés qu'elles rencontrent dans le financement. 38% des entreprises affirment ne pas parvenir à identifier leurs besoins en formation, un chiffre qui peut être rattaché au fait que seules 43 % des entreprises ont une stratégie d'adaptation à la TEE, et que 45 % des entreprises estiment ne pas être en capacité de bien se préparer à la TEE.

## 6. Les recommandations à la branche professionnelle et les pistes d'action

A l'issue de l'étude, des propositions d'action ont été adressées par le cabinet AMNYOS à la branche professionnelle pour alimenter la stratégie de réponse aux besoins d'accompagnement des entreprises et des salariés dans le contexte de la TEE.

Elles ont été élaborées dans la perspective d'apporter des réponses différenciées à la diversité des entreprises qui composent le paysage de la branche et dont les besoins sont hétérogènes, en mobilisant quatre leviers d'action complémentaires : la valorisation auprès des entreprises des solutions et ressources existantes qu'elles peuvent mobiliser, le développement de dispositifs de formation ou de dispositifs d'appui et de

<sup>2</sup> PCRH : Prestation de Conseil en Ressources Humaines.

conseil adaptés à des besoins prioritaires, et en arrière-plan l'actualisation par les partenaires sociaux de la branche de leurs orientations prioritaires en matière de formation professionnelle.

**A été proposé en premier lieu de conduire une série d'actions permettant d'équiper toutes les entreprises de la branche d'un socle de ressources indispensables pour prendre le virage de la transition écologique et des énergies renouvelables.** Au travers d'actions de communication il s'agit de valoriser les résultats de l'étude, de donner à voir des expériences inspirantes d'entreprises, de diffuser la cartographie des métiers actualisée, de renforcer la visibilité des offres de formation et des dispositifs d'appui et d'accompagnement mobilisables par les entreprises et par les salariés de la branche, tout en donnant à voir des « bonnes pratiques » pour permettre à chacun de repérer facilement les solutions répondant aux besoins rencontrés. Est également proposé le déploiement d'une nouvelle offre de formation pour permettre aux entreprises de la branche et à leurs salariés d'accéder en permanence à un « panorama des énergies et des technologies de CVC<sup>3</sup>, du cadre réglementaire et des aides publiques associés » dans un format court de type formation-information. En corollaire et en préalable est proposé à la branche un exercice de révision de ses priorités visant à assurer la cohérence entre les priorités et les moyens mobilisés dans le domaine de la formation professionnelle et les enjeux de transformation liés à la TEE.

Les trois autres axes s'adressent à trois catégories d'entreprises distinctes.

**Pour répondre aux besoins des entreprises les moins avancées dans leur stratégie d'adaptation à la TEE,** il est envisagé de déployer des actions de sensibilisation spécifiques, de mobiliser une prestation permettant aux entreprises qui n'ont pas défini de stratégie d'adaptation et de transformation en lien avec la TEE de bénéficier d'un appui-conseil personnalisé pour diagnostiquer leur stratégie, explorer le champ des possibles et définir la stratégie d'adaptation la plus adaptée à leur situation, ainsi qu'un dispositif de formation courte pour amener les entreprises à identifier concrètement les modalités de bascule vers des alternatives aux fossiles, les gains qui peuvent en être escomptés et les leviers d'action à mobiliser.

**Pour répondre aux besoins des entreprises les plus avancées dans leur stratégie d'adaptation à la TEE,** il est proposé de mobiliser une prestation d'appui-conseil de type diagnostics Accompagnement TEE / RH pour déployer les volets RH – compétences – formation de cette stratégie et assurer la conduite du changement, notamment s'agissant de la mobilisation de formations et d'ingénieries de parcours adaptées à la variété des besoins des entreprises. En complément, la mise en place par la branche et l'OPCO d'un dispositif de veille et d'observation renforcée des besoins de formation non satisfaits en lien avec la TEE doit permettre de repérer et objectiver les besoins de formation non satisfaits et leur origine, en mettant en évidence d'éventuelles insuffisances de l'offre de formation en lien avec la TEE et les besoins de renforcement qui en découlent, les déterminants du non-recours à la formation pour les entreprises qui ont des besoins de formation identifiés en lien avec la TEE, les besoins éventuels de renforcement des ingénieries de parcours de reconversion professionnelle à l'intérieur de la branche ou auprès d'autres branches.

**Enfin, pour répondre aux besoins des entreprises dont les dirigeants sont concernés par un départ en retraite à 5-10 ans,** il est proposé de mettre en œuvre, en partenariat avec des réseaux spécialisés (consulaires par exemple) un dispositif d'appui conseil les aidant à anticiper les conditions d'une transmission ou d'une cession de leur activité et à s'y préparer concrètement, notamment en engageant des discussions avec des repreneurs potentiels

---

<sup>3</sup> CVC : Chauffage Ventilation Climatisation.