

### Commerce de gros

# Six défis pour un million d'emplois

*Pour survivre à la concentration industrielle et commerciale, au développement technologique et à l'internationalisation des économies, le commerce de gros doit impérativement se moderniser et redéfinir ses stratégies*

Laurent Pouquet

**En 1996, 120 000 entreprises exercent leur activité principale dans le commerce de gros. Le nombre de personnes employées, 980 000, et le montant des transactions réalisées, 2 400 milliards de francs, mettent en lumière le poids économique considérable de ce secteur, mais rendent d'autant plus préoccupante la passe très difficile qu'il traverse aujourd'hui. De 1990 à 1994, 70 000 emplois ont disparu. La dégradation de ses performances est moins liée à la morosité de la conjoncture qu'à la fragilité de sa position au cœur des filières d'approvisionnement et de distribution. L'internationalisation de l'économie, la diffusion des technologies et des nouveaux modes d'organisation industrielle et commerciale obligent les grossistes à réviser de façon drastique leurs stratégies, au risque de disparaître. C'est l'ensemble des défis à relever par ce secteur qui ont été étudiés par le CRÉDOC dans le cadre d'un Contrat d'étude prospective. Ce contrat a été financé et mené en collaboration avec la Délégation à la formation professionnelle du ministère du Travail, les représentants de la Confédération du commerce de gros interentreprises et du commerce international (CGI) et l'organisme collecteur de la branche, Intergras.**

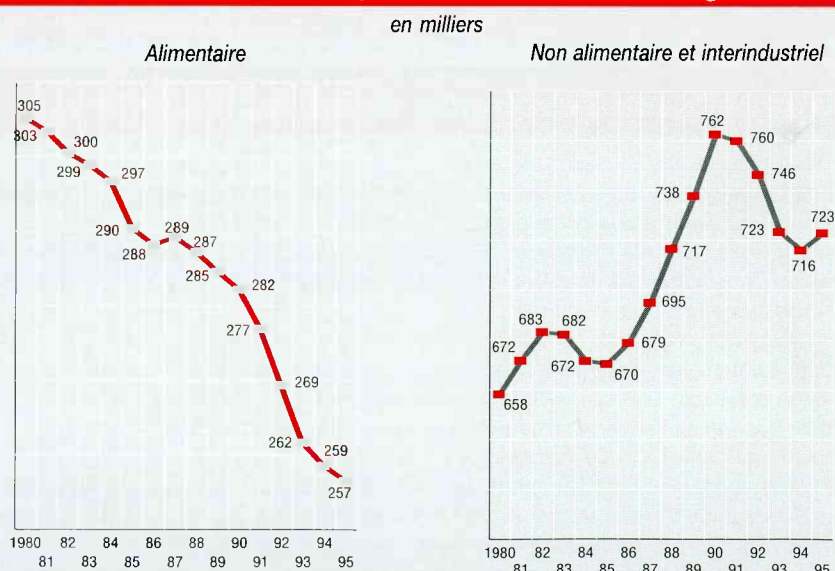
### Une activité menacée

En dépit d'une omniprésence dans tous les domaines de l'activité économique, le commerce de gros est dans une situation de plus en plus inconfortable. Sa contribution au Produit Intérieur Brut se réduit depuis plusieurs années. Cette évolution traduit moins les effets d'une conjoncture dépri-

mée que des difficultés à maintenir ses positions au sein des différentes filières de distribution. Les grossistes apparaissent de plus en plus comme des intermédiaires dont beaucoup d'entreprises cherchent à se passer.

Pour assurer son avenir, le commerce de gros doit relever six grands défis liés principalement à l'internationalisation de l'économie, à la diffusion des *Suite en page 4* ●●●

### L'évolution de l'emploi dans le commerce de gros



L'évolution de l'emploi dans le commerce de gros alimentaire est largement imputable à la progression régulière de la grande distribution sur ce segment. Les secteurs non alimentaire et interindustriel distribuent dans une proportion importante des biens intermédiaires et des biens d'équipement. A ce titre, ils subissent de plein fouet les fluctuations de l'investissement qui rendent fortement erratique l'évolution de l'emploi.

Source: INSEE

## Contre la concentration des partenaires

L'EXISTENCE d'un intermédiaire entre les fabricants et les distributeurs finals se justifie d'autant plus qu'elle permet aux différents acteurs d'économiser des « coûts de transaction » : coût de la recherche du bon fournisseur, coût de l'apprentissage des modes de fonctionnement des marchés, coût d'acquisition de l'information sur les nouveaux produits, coût associé à la multiplication des interlocuteurs...

Cela concerne les industriels qui visent une distribution efficace de leurs produits, les fabricants qui recherchent les meilleurs approvisionnements, les détaillants qui souhaitent proposer un éventail de produits complet et cohérent ou les entreprises de services qui ne veulent pas multiplier leurs fournisseurs.

Les grossistes seront d'autant plus présents sur les marchés où coexisteront des producteurs et des acheteurs nombreux. Or, les évolutions constatées dans l'alimentaire et l'habillement, et plus récemment dans d'autres secteurs comme le bricolage ou les pièces détachées automobiles, apparaissent nettement défavorables à la pérennité des grossistes.

### *Les formes de commerce concentrées contribuent à l'éviction des grossistes traditionnels*

Le succès de la grande distribution et des réseaux de franchise repose autant sur la réduction du coût du service commercial que sur l'obtention de conditions d'achats avantageuses. Celles-ci s'obtiennent principalement par une massification des commandes passées par les centrales d'achats des distributeurs qui se substituent aux grossistes. Les fabricants cherchent eux aussi à se passer des grossistes en intégrant la distribution de leurs produits. Les objectifs affichés sont de se rapprocher des besoins des entreprises et des consommateurs. Les fabricants pensent également qu'ils sont les mieux placés pour présenter les points forts de leurs produits. Enfin, ils espèrent que cette intégration leur permettra de cumuler les marges de fabrication et de distribution.

### *Cibler les PME spécialisées*

Parallèlement au mouvement de concentration, l'évolution technologique a favorisé le développement de PME spécialisées. Compte tenu de leur taille, ces entreprises ne sont pas toujours en mesure d'assurer seules une distribution efficace de leurs produits. Ces PME constituent ainsi la cible privilégiée des distributeurs en gros.

## Répondre à une demande

LA conjoncture est marquée depuis plusieurs années par un net fléchissement de la progression de la demande de biens. Les industriels ont réagi en adoptant des stratégies de différenciation qui consistent à décliner les produits en gammes et en modèles.

### *Les produits de marque se passent des grossistes*

La généralisation de ces stratégies provoque une augmentation du nombre de produits "marketés", c'est-à-dire porteurs d'une image définie par les fabricants qui, de plus en plus, sont incités à garder le contrôle de la diffusion de ces produits. C'est fréquent dans les parfums, l'habillement ou les jouets où les fabricants font de moins en moins appel aux grossistes traditionnels.

# LES SIX DU COMMERCE

## S'appuyer sur l'évolution de la réglementation

LA multiplication des réglementations sur la protection de l'environnement et sur celle du consommateur a des conséquences directes sur la nature et le coût des prestations fournies par les grossistes. Elles concernent par exemple le transport et la manutention des substances dangereuses, le recyclage des déchets ou encore le stockage des produits surgelés et carnés.

### *La mise en conformité des services proposés renchérit le coût des prestations...*

L'abondance des réglementations a comme effet mécanique de renchérir le coût des prestations des grossistes : livraison, stockage, voire récupération. L'augmentation des prix qui en découle pourrait inciter certains acteurs à se détourner des grossistes.

### *... mais impose simultanément le recours à des intervenants professionnels*

Toutefois, le transport et la manutention de produits à risques (substances dangereuses, denrées périssables...) nécessitent un savoir-faire et des équipements spécifiques qui seront plus facilement amortis par les grossistes en raison des volumes qu'ils traitent. Le coût de leurs prestations devrait ainsi être inférieur à ce que les industriels dépenseraient pour assurer eux-mêmes ces fonctions.

Par ailleurs, la complexité des réglementations internationales, comme les accords de limitation ou les révisions du système de la préférence généralisée, est favorable à l'intervention d'un grossiste qui en maîtrise les subtilités.

Enfin, il est indéniable que la réglementation très spécifique des MIN a pu parfois constituer un frein au développement du secteur. La réforme de son statut, actuellement à l'étude, devrait donner un nouvel élan à ces pôles d'activités.

## Intégrer et diffuser

LA distribution de produits complexes réclame de l'expertise technique. Au cours des dernières décennies, la production sur le territoire national s'est orientée vers des produits à fort contenu technologique, autant dans les biens de consommation comme l'électroménager que dans les processus de production comme les machines-outils.

La commercialisation de produits technologiques réclame une compétence technique élevée. Cette exigence est de nature à inciter les industriels à assurer eux-mêmes la distribution de leurs produits. Ils craignent qu'un opérateur extérieur ne soit pas suffisamment compétent pour bien présenter les innovations.

Cependant, la maîtrise des compétences techniques nécessaires à la distribution et à l'utilisation de produits à fort contenu en technologie n'est pas à la portée de toutes les entreprises, notamment des PME de taille modeste. Pour garder leur rang au sein des filières d'approvisionnement, les grossistes devront être en mesure de proposer à leurs clients profes-

## de plus en plus versatile

### *Réduire l'incertitude des fabricants*

Conséquence des stratégies de différenciation, la prolifération des produits s'est accompagnée d'un raccourcissement de leur cycle de vie, phénomène renforcé par l'évolution technologique qui accélère leur obsolescence. En accroissant fortement le risque d'inventures et de dépréciation rapide des stocks, ces évolutions sont favorables à l'intervention d'un grossiste. Expert des tendances du marché, le grossiste est en effet un réducteur d'incertitude pour ses partenaires industriels qui souhaitent mieux adapter leur offre à la demande. Son intervention est d'autant plus importante dans le contexte actuel où la croissance est atone et la demande versatile.

# DÉFIS CE DE GROS

## les technologies

sionnels un service d'expertise technique indépendant des fabricants.

### *La diffusion des TIC accroît le risque d'éviction*

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) représentent un enjeu essentiel pour les grossistes. Parce qu'elles constituent un formidable outil de gestion des flux, les TIC sont de nature à modifier radicalement leur métier en réduisant la part des activités comme la maintenance ou l'administration et en rendant plus performante la gestion financière et la logistique.

Ces technologies sont également massivement utilisées par les industriels. Elles favorisent notamment les relations directes entre les entreprises d'une même filière et rendent moins nécessaire la présence d'un intermédiaire.

La diffusion des TIC bénéficiera aux seuls grossistes capables de réaliser des gains de productivité sur les opérations de gestion des flux physiques et financiers en utilisant avec davantage d'efficacité des outils aujourd'hui indispensables comme l'Echange de Données Informatisées (Edi).

## S'adapter aux nouveaux modes d'organisation industrielle

Le schéma traditionnel de production et consommation de masse apparaît désormais révolu, les entreprises recherchant aujourd'hui davantage la flexibilité. Cela se traduit par un recours accru à la sous-traitance, par des approvisionnements en « juste à temps » et par une spécialisation sur un domaine technologique.

Les « réseaux productifs » constituent une forme exemplaire de ces nouveaux modes d'organisation. Ils associent des entreprises qui combinent leurs compétences pour fabriquer un produit. Dans la construction automobile, précurseur en la matière comme elle le fut dans les années vingt pour l'avènement du fordisme, des spécialistes de technologies différentes, les sous-traitants de premier rang en plasturgie, électronique, éclairage... concourent au succès des modèles du constructeur devenu assembleur.

### *Les nouveaux modes d'organisation favorisent les relations directes entre les entreprises*

En privilégiant les relations directes entre les différents acteurs économiques, la mise en place de ces nouveaux schémas d'organisation augmente les transactions portant sur des biens intermédiaires (pièces techniques, matières premières...) mais réduit celles qui transitent par des grossistes interindustriels.

### *La coordination interindustrielle plus que jamais stratégique*

Toutefois, de nombreux secteurs fonctionnent encore sur un mode d'organisation traditionnel. Pour eux, un intermédiaire assurant la flexibilité des filières et la coordination des partenaires industriels reste indispensable. Le commerce de gros pourra s'en acquitter et devenir en quelque sorte un animateur du réseau en produisant par exemple de l'information sur les évolutions de la demande à destination de ses partenaires. Pour cela, il devra être à même de centraliser et de maîtriser les flux d'informations et de marchandises.

## Accompagner l'internationalisation de l'économie

L'INTERNATIONALISATION de l'économie nationale a d'importantes répercussions sur le fonctionnement des marchés et sur la position des grossistes. Cela se traduit par le développement soutenu des transactions internationales (échanges de biens) et l'accroissement des prises de participations dans des entreprises d'un pays par des firmes étrangères (échanges de capitaux). Ces deux phénomènes ont un impact ambigu sur le secteur.

### *La banalisation des transactions internationales rend moins stratégique l'intervention d'un spécialiste*

La simplification des procédures associées au commerce intracommunautaire et la monnaie unique – dont l'objectif est la suppression du risque de change – faciliteront les échanges internationaux. La banalisation des transactions internationales devrait donc inciter les entreprises industrielles à se passer d'intermédiaires.

Par ailleurs, les délocalisations d'activités contribuent de fait à reconverter certains industriels en grossistes. Par exemple, après avoir transféré sa production à l'étranger, une entreprise d'habillement va se consacrer au négoce au détriment des activités de confection et devenir ainsi un nouveau concurrent pour les grossistes traditionnels.

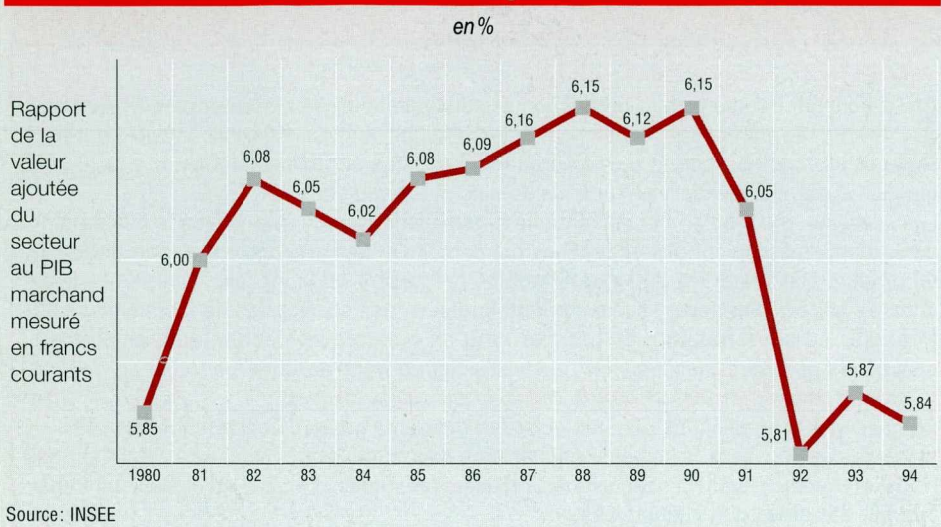
Enfin, les filiales de commercialisation créées par des entreprises industrielles étrangères qui souhaitent garder le contrôle de leur distribution, comme Sony-France ou Siemens-France, peuvent se substituer aux grossistes importateurs.

### *Étendre l'expertise au niveau international*

Les importations représentent aujourd'hui plus de 25% du PIB. Elles constituent un marché pour les distributeurs professionnels. En augmentant le nombre et la diversité des références sur chaque marché, elles justifient l'intervention d'un intermédiaire compétent qui maîtrise parfaitement l'offre mondiale sur une famille de produits. L'internationalisation a pour conséquence d'accroître les coûts de transaction inhérents à la recherche du bon fournisseur, à l'apprentissage des procédures spécifiques à un pays... Elle sera favorable aux grossistes traditionnels s'ils parviennent à étendre leur rayon d'action, à diversifier leurs approvisionnements et à devenir ainsi experts du marché et des produits à l'échelle internationale. C'est toute l'ampleur du défi qui doit leur permettre de réévaluer leur fonction traditionnelle d'économiseurs de coûts de transaction dans une économie ouverte sur l'extérieur.



## Contribution du commerce de gros à la formation du PIB



● ● ● Suite de la page 1 technologies et à l'émergence de nouveaux modes d'organisation dans l'industrie et le commerce. Certains grossistes ont déjà entamé un considérable effort d'adaptation à leur nouvel environnement. L'ampleur du défi peut néanmoins apparaître colossale parce que la taille modeste de la plupart des

entreprises du secteur et le mode de gestion familiale qui y prévaut semblent constituer un obstacle au développement rapide de nouvelles compétences.

La réussite du commerce de gros dans son entreprise de rénovation est un pari important pour l'ensemble de l'économie compte tenu du poids du secteur en termes d'emplois. Les grossistes devront pour cela réduire le coût de leur intervention en améliorant leur efficacité et proposer de nouveaux services.

La multiplication des accords de partenariats entre grossistes et industriels ainsi que le développement des formules de groupements de grossistes semblent témoigner d'une volonté de reprendre l'offensive.

L'effort d'adaptation porte également sur l'approfondissement des qualifications des salariés. Le commerce de gros a dynamisé la formation professionnelle en fondant un seul organisme pour la branche, Intergros, qui a créé sept antennes régionales. Cet organisme s'est en outre attaqué au déficit en matière de formations spécifiques aux métiers du commerce de gros en finançant la création de filières spécialisées. ■

## Une grande diversité d'intervenants

Le commerce de gros rassemble les entreprises dont l'activité consiste à revendre des biens à des utilisateurs professionnels. Il regroupe des distributeurs interentreprises, des filiales d'importations des grands groupes industriels étrangers, des grossistes traditionnels installés sur les Marchés d'Intérêt National (MIN) et des grandes surfaces réservées aux artisans et commerçants professionnels (les Cash & Carry). Le commerce de gros compte en outre une part importante d'entreprises individuelles (32%).

Les entreprises interviennent traditionnellement dans trois domaines: l'alimentaire où les grossistes approvisionnent le commerce de détail, les restaurants, les cantines...; le non-alimentaire avec des biens de consommation aussi divers que l'habillement, l'électronique grand public ou les médicaments. Enfin, le commerce de gros interindustriel où les produits distribués sont des biens intermédiaires comme le bois, des produits chimiques, des machines-outils, du matériel informatique ou du mobilier de bureau.

## Pour en savoir plus

- CEP Commerce de gros, La Documentation Française (à paraître).
- « Deux articles sur le commerce », Ph. Moati, CRÉDOC, Cahier de recherche, n° 74, juin 1995.
- Les comptes du commerce, INSEE.

## CRÉDOC Formation

Séminaire

« Terroir, Santé, Services...  
Les enjeux de la consommation  
alimentaire »

vendredi 29 novembre 1996

Normandy Hotel (Paris)

Séminaire

« Faut-il croire à une reprise de la  
consommation ? »

mardi 14 janvier 1997

Hôtel Lutétia (Paris)

Le calendrier des autres séminaires organisés par CRÉDOC Formation est disponible sur simple demande

Renseignements et tarifs: Franck Lehuédé  
01.40.77.85.63.

CRÉDOC

Consommation et Modes de Vie

Publication du Centre de recherche

pour l'étude et l'observation

des conditions de vie

(CRÉDOC)

Directeur de la publication:

Robert Rochefort

Rédacteur en chef: Yvon Rendu

Relations publiques: Brigitte Ezvan

142, rue du Chevaleret, 75013 Paris

Tél.: 01 40 77 85 01

Diffusion par abonnement uniquement

200 francs par an

Environ 10 numéros

Commission paritaire n° 2193

AD/PC/DC