

**CONTRAT D'ÉTUDE PROSPECTIVE
« COMMERCE INTERENTREPRISES »**

Octobre 2011

SOMMAIRE

Présentation du contrat d'étude prospective pour le commerce interentreprises.....	5
Synthèse	7
Le diagnostic économique	7
Le diagnostic de l'emploi.....	10
L'analyse prospective de l'emploi et des métiers à l'horizon 2020.....	11
PREMIÈRE PARTIE : DONNÉES DE CADRAGE ÉCONOMIQUE, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION	18
Introduction	19
CHAPITRE 1 : PORTRAIT ÉCONOMIQUE DU COMMERCE INTERENTREPRISES	20
Préambule méthodologique	21
1 Au cours des deux dernières décennies, le commerce interentreprises a conforté sa place au sein de l'économie	22
1.1 Une contribution au PIB de plus en plus importante.....	23
1.2 Une contribution des activités de négoce à l'emploi salarié et à la création d'entreprises	26
2 Le négoce, une activité créatrice de richesses	33
2.1 Un secteur fortement exposé à la conjoncture économique	33
2.2 La rentabilité des entreprises du négoce	44
3 Les facteurs clés pour l'avenir des ACTEURS DU COMMERCE INTERENTREPRISES	50
3.1 Faire face aux menaces	51
3.2 Saisir les opportunités	54
3.3 Les points d'appui des négociants	57
3.4 Les points de vigilance des négociants	59
3.5 Synthèse des principales forces, faiblesses, menaces et opportunités qui caractérisent les activités du commerce interentreprises	60
CHAPITRE 2 : ÉTAT DES LIEUX SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION DANS LE COMMERCE INTERENTREPRISES	61
Préambule méthodologique	62
1 Présentation générale des entreprises interrogées	65
1.1 Caractéristiques des entreprises de l'échantillon	65
1.2 Problématiques économiques des entreprises interrogées	67
2 Les caractéristiques générales de l'emploi	81
2.1 L'évolution des effectifs	81
2.2 La répartition des salariés par catégorie professionnelle.....	86
2.3 Les formes d'emploi	87
2.4 La répartition des salariés par âge et sexe	88
2.5 Les niveaux de diplôme des salariés en poste (formation initiale).....	90
3 Les principaux métiers du commerce interentreprises	92
3.1 Une diversité de l'offre de services structurante pour les métiers	92
3.2 L'usage des TIC : axe important dans l'évolution des métiers	94
3.3 Un poids important des fonctions commerciale et logistique	98
3.4 Des métiers du commercial en cours de restructuration	104
3.5 Des exigences croissantes liées à l'internationalisation des activités	106

4	Les pratiques en matière de gestion des ressources humaines	109
4.1	Le recrutement	109
4.2	La formation professionnelle.....	125
4.3	La mobilité du personnel.....	138
4.4	Les départs en retraite	143
4.5	Les conditions de travail et l'absentéisme.....	146
DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE PROSPECTIVE DE L'EMPLOI		151
	Introduction	152
CHAPITRE 1 : PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE QUALITATIVE.....		153
1	Facteurs d'évolution structurants pouvant avoir un impact sur les métiers du commerce interentreprises	154
1.1	Les facteurs structurants propres aux activités du négoce	154
1.2	Les facteurs structurants qui s'imposent à l'ensemble des acteurs économiques	156
2	Présentation des trois scénarios prospectifs	167
2.1	Quelles perspectives pour 2020 après la crise économique de 2008 ?	167
2.2	Premier scénario : « Optimisation de l'organisation : renforcement de la compétitivité de la fonction traditionnelle d'intermédiaire des transactions »	171
2.3	Deuxième scénario : « Élargissement de l'offre : enrichir les prestations commerciales et développer des services d'expertise »	177
2.4	Troisième scénario : « Recherche des marchés porteurs ».....	183
CHAPITRE 2 : PROSPECTIVE QUALITATIVE DE L'EMPLOI		189
1	Le scénario 1 : l'optimisation de l'organisation	191
1.1	La famille professionnelle commerciale	191
1.2	La famille professionnelle de la logistique.....	195
1.3	Les métiers support.....	199
2	Le scénario n°2 : élargissement de l'offre.....	202
2.1	La famille professionnelle commerciale	202
2.2	La famille professionnelle de la logistique.....	208
2.3	Les métiers support.....	212
3	Le scénario n°3 : recherche des marchés porteurs	214
3.1	La famille professionnelle commerciale	214
3.2	La famille professionnelle de la logistique.....	218
3.3	Les métiers support.....	222
	Synthèse de la prospective qualitative	224
CHAPITRE 3 : PROSPECTIVE QUANTITATIVE DE L'EMPLOI DANS LE COMMERCE INTERENTREPRISES À L'HORIZON 2015 ET 2020		226
1	Présentation du modèle économétrique.....	228
1.1	La variable à expliquer	228
1.2	Les déterminants éventuels des évolutions de l'emploi.....	228
1.3	L'intégration d'un effet retard	231
1.4	La durée d'étude.....	232
2	Résultats du modèle	233
2.1	Un modèle qui s'ajuste bien aux données de l'emploi.....	233
2.2	L'interprétation des résultats	234
3	Projections de l'emploi à l'horizon 2020.....	238
3.1	Les hypothèses de construction des scénarios	238
3.2	Les prévisions à l'horizon 2020 : résultats des projections.....	239
3.3	Les projections des emplois par famille de négoce.....	242

TROISIÈME PARTIE : LES PRÉCONISATIONS POUR L'EMPLOI ET LA FORMATION DANS LE CI.....	246
Préambule	247
1 Les préconisations transversales	248
1.1 Développer la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels.....	248
1.2 Favoriser l'intégration des nouveaux entrants, l'égalité des chances et la diversité	252
1.3 Développer l'attractivité du secteur	254
2 Les préconisations par scénario.....	256
2.1 Scénario 1 : optimisation de l'organisation	257
2.2 Scénario 2 : élargissement de l'offre	260
2.3 Scénario 3 : recherche des marchés porteurs	263
ANNEXES : TABLEAUX DES CHIFFRES CLÉS DU COMMERCE INTERENTREPRISES.....	266
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	270
TABLE DES ILLUSTRATIONS	272

PRÉSENTATION DU CONTRAT D'ÉTUDE PROSPECTIVE POUR LE COMMERCE INTERENTREPRISES

Le contrat d'étude prospective pour le secteur du commerce interentreprises (CEP CI) a été réalisé par le consortium CREDOC / GESTE de novembre 2010 à octobre 2011.

Le présent rapport a été validé lors du dernier comité de pilotage paritaire du 24 octobre 2011.

Le CEP s'est déroulé en trois phases. La première phase de l'étude avait pour objectif de dresser un état des lieux de la situation économique, de l'emploi et des pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises du CI. Outre la synthèse des travaux existant sur ces thèmes et des statistiques disponibles sur le secteur du CI, deux enquêtes complémentaires ont été réalisées par le CREDOC et GESTE auprès des entreprises du secteur. Une enquête téléphonique a été menée auprès d'un échantillon représentatif de 224 entreprises et une série d'entretiens a été réalisée auprès des dirigeants, cadres et autres salariés de 35 entreprises représentatives des différentes activités du négoce. Cette première phase s'est déroulée au cours du premier semestre 2011.

La deuxième phase du CEP avait pour objectif de réaliser une étude prospective de l'emploi et des métiers dans le CI à l'horizon 2020. Cette étude prospective comportait deux dimensions : une dimension quantitative dont le but était d'estimer les évolutions du nombre d'emplois dans le secteur au cours de la prochaine décennie, et une dimension qualitative qui cherchait à appréhender les évolutions en termes de métiers et de compétences requis par les activités de négoce. Trois scénarios économiques ont été définis sur la base des résultats de la phase 1 du CEP et des avis recueillis auprès d'experts du secteur du CI. L'impact de ces scénarios sur le nombre d'emplois a été estimé par la méthode économétrique, tandis que l'impact sur les métiers et les compétences a été estimé dans le cadre de groupes de travail rassemblant des dirigeants et des responsables des ressources humaines de différentes entreprises du négoce. Cette deuxième phase s'est déroulée au cours de l'été 2011.

Enfin, la troisième phase du CEP avait pour finalité d'élaborer des recommandations opérationnelles en faveur de l'emploi et de la formation professionnelle dans le secteur du CI, sur la base des résultats des deux phases précédentes. Cette troisième étape s'est déroulée en septembre et octobre 2011.

Chacune de ces trois phases a fait l'objet d'un rapport écrit qui a été validé par le comité de pilotage paritaire.

Ce rapport final rassemble les trois documents intermédiaires et est complété par une synthèse des principaux résultats de l'étude. Il s'organise par conséquent en trois parties :

- La première reprend le rapport intermédiaire de la phase 1. Elle dresse un portrait économique et statistique du secteur du commerce interentreprises depuis le précédent CEP (1995-2010). L'analyse des principales évolutions de l'activité des entreprises, de

l'emploi et des résultats des deux enquêtes réalisées dans le cadre de ce contrat permet d'identifier un certain nombre de facteurs clés pour l'avenir des entreprises du négoce.

- La deuxième partie reprend le rapport intermédiaire de la phase 2. Elle présente les résultats de l'analyse prospective de l'emploi dans le secteur du commerce interentreprises à l'horizon 2020, sur la base des trois scénarios économiques qui ont été définis. Les projections du nombre d'emplois sont établies pour l'ensemble du CI et pour ses trois principales familles à l'horizon 2015 et 2020, et les projections qualitatives sur les métiers et les compétences sont réalisées pour chacune des familles du négoce.
- La troisième partie reprend le rapport intermédiaire de la phase 3. Elle présente les préconisations formulées par CREDOC / GESTE pour l'emploi et la formation professionnelle dans le secteur du CI à l'horizon 2020. Celles-ci sont déclinées en trois axes (développer la professionnalisation et sécuriser les parcours ; favoriser l'intégration des nouveaux entrants, l'égalité des chances et la diversité ; développer l'attractivité de la branche) et deux niveaux (transversal à l'ensemble des activités de négoce et par scénario).

SYNTHÈSE

Le diagnostic économique

La décennie 2000 a confirmé le dynamisme des activités de négoce

Le commerce interentreprises constitue un ensemble très atomisé, puisqu'environ 98 % des entreprises emploient moins de 50 salariés, 75 % moins de 10 salariés, et la moitié moins de 5 salariés.

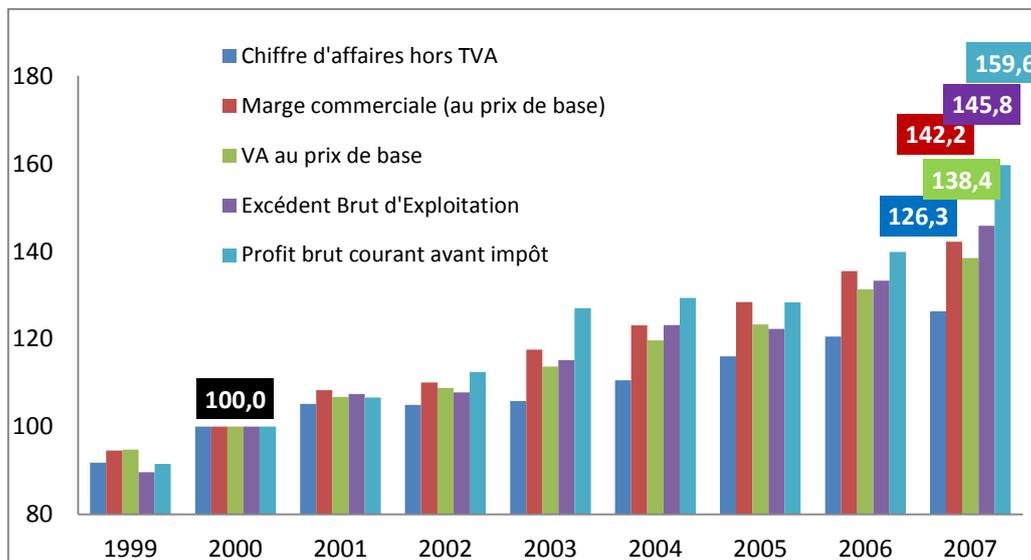
Sur la période 2000-2008, la valeur ajoutée du secteur a progressé chaque année sensiblement au même rythme que le PIB de la France, mais toujours à un rythme supérieur à celui des activités commerciales.

Ainsi, en **2008**, le commerce interentreprises a généré **4,7% du total de la valeur ajoutée** (en euros courants) contre 3,2% en 1985 et représentait (intermédiaires inclus) 46,1% de la valeur ajoutée de l'ensemble du commerce contre 31,9% en 1985. La valeur ajoutée du CI s'est élevée à 80,35 milliards d'euros en 2007, selon les dernières données de l'enquête annuelle d'entreprises de l'INSEE.

Ces résultats s'expliquent notamment par l'élargissement de la palette des prestations prises en charge par les négociants, au-delà des fonctions traditionnelles d'achat et de revente de biens en l'état, telles que la maintenance, la livraison, le service après-vente, l'installation et la récupération des produits usagés. Cela a permis aux entreprises de développer des activités commerciales dégagant une plus forte valeur ajoutée.

La décennie écoulée montre également que **les activités du négoce** ont une **capacité à créer de la richesse plus forte** que les activités du commerce de détail et les activités industrielles.

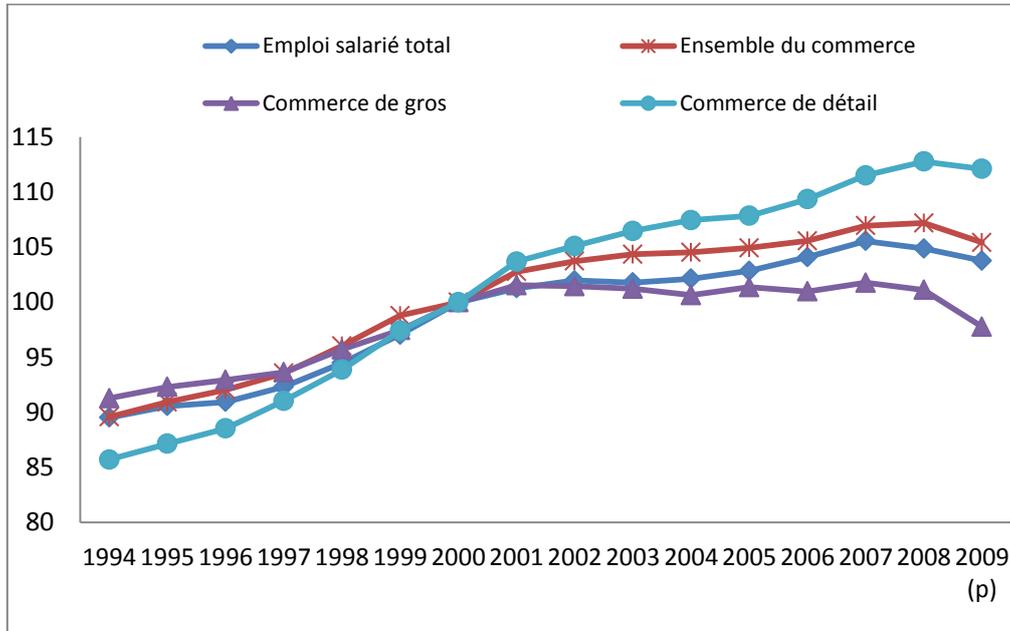
**Évolution des indicateurs d'activité (en euros courants)
de l'ensemble du commerce interentreprises (indice 100 = 2000)**



Source : Insee

La contribution des entreprises du négoce à l'emploi salarié total a évolué de façon sensiblement différente de la valeur ajoutée. Après une période de stabilité entre 1994 et 1998 (4,4% de l'emploi salarié total), **on observe un recul progressif pour atteindre 4,1% de l'emploi total en 2009**. En effet, à partir de l'année 2002, le nombre de salariés du secteur a oscillé entre 987 000 et 998 000 (maximum atteint en 2007).

**Évolution de l'emploi salarié dans le commerce et ses branches
(en milliers, indice 100 = 2000)**



Source : Insee

Ces évolutions n'ont pas affecté la répartition des effectifs salariés entre les principales familles du commerce interentreprises (biens alimentaires, biens non alimentaires et biens industriels) qui est restée stable sur la période.

Les négociants doivent s'adapter aux conséquences de la crise économique de 2009

Si la décennie 2000 a confirmé le dynamisme économique des activités de négoce, elle a aussi mis en lumière leur **forte dépendance à l'égard de la conjoncture économique** d'ensemble. En période de récession économique, les entreprises du négoce sont parmi les plus affectées, tant en termes d'évolution de l'activité que d'emploi, comme l'ont rappelé avec force les résultats de l'année **2009 : repli du chiffre d'affaires de plus de 10% et perte de 32 800 emplois salariés**, soit une baisse de 3,3% de l'effectif salarié total du secteur, trois fois plus que la baisse d'effectifs enregistrée au niveau de l'ensemble de l'économie.

Bien que les activités du négoce aient retrouvé le chemin de la croissance en 2010, comme en attestent les enquêtes de conjoncture de l'INSEE et le baromètre trimestriel CGI / I+C, la question reste posée de savoir quel sera l'impact de la crise économique sur les entreprises et l'emploi à moyen terme. Les politiques de restriction budgétaire adoptées par l'ensemble des pays européens – dont la France – à partir de 2011 semblent condamner les pays de la zone euro à une « croissance molle » pour les prochaines années, à laquelle l'économie française ne saurait échapper.

Un secteur qui ne manque pas d'atouts pour réagir

Au-delà des spécificités sectorielles et de filières, les perspectives d'activité – et d'emploi – des entreprises du commerce interentreprises dépendront, une nouvelle fois, de leur capacité à **saisir les opportunités que leur offrent les évolutions actuelles de leur environnement économique** (concentration des structures, développement des réseaux d'indépendants, marchés en développement ou encore essor du commerce électronique). Pour cela, les entrepreneurs du négoce devront miser sur la **capacité d'adaptation** dont ils ont su faire preuve au cours des années 1990 (mise en place de services complémentaires à l'offre de produits selon une logique de « solution globale » pour le client et/ou le fournisseur, réorganisation des entreprises, rationalisation des processus...).

Ce contexte ne manquera pas d'accentuer la **pression concurrentielle** au sein des différents marchés du négoce, par ailleurs déjà forte pour nombre d'acteurs comme l'indiquent les résultats de l'enquête quantitative réalisée pour ce CEP.

Matrice des principales forces, faiblesses, menaces et opportunités propres aux entreprises du commerce interentreprises

FORCES	FAIBLESSES
Enrichissement de l'offre de produits par des prestations de services complémentaires	Forte dépendance à l'égard de la conjoncture économique
Capacité d'adaptation des entreprises	Faible compétitivité à l'export Dépendance à l'égard de facteurs exogènes
OPPORTUNITES	MENACES
Profiter des mouvements de restructuration pour acquérir la taille critique par fusion-acquisition pour les groupes, par intégration d'un réseau de partenaires pour les indépendants	Renforcement de la concurrence des acteurs de la distribution et des négociants étrangers Évolution de la réglementation fiscale et contractuelle
Exploiter les marchés naissants ou en développement	Faible croissance de l'activité économique en France au cours des prochaines années
Améliorer la compétitivité de l'entreprise grâce au commerce électronique	

Source : CREDOC / GESTE

Cette adaptabilité, qui peut être attribuée à la position spécifique des négociants au sein des filières, constitue indéniablement leur atout le plus fort pour demain. En effet, en tant qu'intermédiaires entre offreur et demandeur, ils occupent une position privilégiée pour appréhender les évolutions de leurs marchés et nourrir leur réflexion stratégique.

Le diagnostic de l'emploi

Une nette augmentation des qualifications au cours de la décennie 2000

La structure des emplois a nettement évolué avec **l'augmentation des qualifications** (19% de niveau Bac+2/3 contre 11% en 1994) en particulier celles des femmes, et le poids plus important des salariés seniors. Cette montée en compétence¹ du commerce interentreprises devrait se poursuivre, car ces niveaux de recrutement à Bac +2/3 sont les plus recherchés par les professionnels. Les niveaux de type CAP/BEP demeurent sollicités en priorité pour les métiers de manutentionnaire, magasinier et de chauffeur-livreur.

En revanche, **les variations d'effectifs sont faibles** au global entre les trois familles de produits du commerce interentreprises : légère progression dans l'interindustriel et le non alimentaire, baisse dans l'alimentaire. **La proportion de l'emploi féminin a également peu varié**, et le recours à l'intérim et aux CDD reste toujours nettement inférieur à la moyenne nationale.

Afin de rester compétitives dans un environnement en perpétuelle évolution, la majorité des entreprises s'appuie sur des activités complémentaires à celle du négoce, principalement la logistique et le transport. Par ailleurs, elles ont observé une intensification de la concurrence durant les dix dernières années, surtout de la part des grossistes de la même branche et plus marginalement des industriels et des centrales d'achat. La concurrence étrangère est également un facteur qui touche presque une entreprise sur deux.

Les changements organisationnels sont relativement importants : modification de l'organisation du service commercial pour plus de quatre entreprises sur dix et de leurs approvisionnements pour un tiers d'entre elles. Les entreprises de la famille des produits non alimentaires apparaissent comme les plus réactives en termes d'adaptation aux évolutions de leur environnement. L'intégration de nouvelles technologies reste centrée sur l'utilisation d'un progiciel de gestion comptable, commerciale et de gestion des stocks. L'échange de données informatisé concerne beaucoup plus les entreprises appartenant à des groupes. Des sites internet d'achat ont été mis en place par un quart des entreprises.

Une prédominance des métiers commerciaux et logistiques

Au plan des métiers, la **fonction commerciale arrive en tête** en termes d'effectifs (42% des salariés), répartie principalement entre les métiers de commerciaux itinérants et sédentaires. **La fonction logistique emploie aussi une large part des effectifs** (35% des salariés) répartis entre les métiers de magasinier, de manutentionnaire et de chauffeur-livreur. Les effectifs des métiers administratifs sont en proportion plus importante dans les structures de petite taille, notamment celles de moins de 10 salariés, sachant que, dans ces structures, les frontières entre l'administratif et la relation client (standard, assistance commerciale) sont moins nettes que dans les plus grandes firmes. Les **métiers techniques, transversaux ou « émergents » pèsent peu en valeur absolue** (moins de 6% des effectifs), ce qui pose la question de la traduction « en

¹ Le différentiel s'est même accru depuis 1994 pour ces mêmes niveaux de Bac +2/ 3 entre le commerce interentreprises et la moyenne de l'ensemble des secteurs (passant de 2 points à 5 points).

emploi » de l'élargissement de l'éventail des services (autre que la logistique) que les entreprises disent avoir réalisé au cours des années écoulées.

Un besoin important de développement de la fonction RH

Les pratiques de gestion du personnel sont très diverses. Cela tient pour une part à la taille des entreprises mais aussi à l'organisation de la fonction RH. Certaines TPE ont une vraie politique de formation professionnelle alors que d'autres beaucoup plus importantes ne l'ont pas de manière structurée. S'il n'est pas étonnant que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (négociation obligatoire à partir de 300 salariés) soit encore peu développée, de nombreuses entreprises ont mis en place **des pratiques de promotion interne afin de fidéliser le personnel et de favoriser la mobilité professionnelle** (par exemple des métiers de la logistique vers le commercial). Même si la promotion interne reste encouragée, les entreprises ont recours à des recrutements externes souvent en provenance du secteur du commerce interentreprises ou de la grande distribution (pour les commerciaux) ou d'autres secteurs pour des compétences plus pointues (marketing, démarche qualité, nouvelles technologies, organisation des flux et stocks, etc.).

Les difficultés de gestion de l'absentéisme du personnel et du renouvellement (turn-over) sont exprimées plus ou moins fortement par les entreprises suivant leur taille mais aussi leur situation géographique et leur activité (par exemple, le turn-over dans les emplois de logistique est plus fort en Ile de France que dans le reste de l'Hexagone). **Près de la moitié des entreprises ont mis en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail.** Ces actions semblent plus fréquentes dans la famille de l'alimentaire.

L'analyse prospective de l'emploi et des métiers à l'horizon 2020

L'approche prospective consiste à évaluer, à un horizon de 5-10 ans, l'évolution du secteur du CI et de son environnement socio-économique afin de disposer d'un **outil d'aide à la décision stratégique** pour guider les recommandations en termes d'emploi et de formation.

Les trois scénarios économiques retenus

Ces scénarios s'inspirent directement des résultats des travaux conduits par le Conseil d'Analyse Stratégique sur les modalités de sortie de la crise de l'économie française (Cohen, 2009) et sur les perspectives de croissance de la France à l'horizon 2030 (Coëure & Chriqui, 2011).

Le premier scénario entérine **l'enlisement dans la crise économique** (scénario pessimiste). Le deuxième table sur un **retour de la croissance économique fondé sur un nouveau modèle de développement** (scénario de mutation). Enfin, le troisième confirme la **sortie de crise amorcée en 2010 mais sans modification des fondamentaux économiques** (scénario tendanciel).

Chacun des trois scénarios macroéconomiques est **décliné au niveau sectoriel** afin de dégager des lignes stratégiques dominantes pour les entreprises du négoce :

- Le premier scénario associé à une crise économique sévère un scénario « **d'optimisation de l'organisation** » des entreprises de négoce : dans un contexte économique difficile,

marqué par de nouvelles périodes de récession et un renforcement de la concurrence, notamment par les prix, la compétitivité des entreprises du secteur repose, en priorité, sur le renforcement de leur fonction traditionnelle d'intermédiaire des transactions ; ce qui appelle une optimisation de l'ensemble de leur processus productif (commercial, logistique, administratif).

- Le deuxième scénario de retour à la croissance basé sur une mutation du système économique est associé à un scénario « **d'élargissement de l'offre** » des entreprises du négoce : la prise de conscience du caractère structurel de la crise économique s'accompagne de réformes structurelles ambitieuses sur le plan politique et d'une mutation du modèle économique. Émerge progressivement un modèle de croissance économique soutenable à long terme qui repose davantage sur l'usage des biens (économie de la fonctionnalité, économie de services) que sur leur possession. La compétitivité des négociants repose alors sur l'enrichissement de leur offre commerciale (recentrée sur des activités à forte valeur ajoutée) et sur le développement de services permettant de valoriser leur expertise des marchés et des produits (activités d'étude et de conseil). L'activité des négociants consiste non plus dans la simple vente de produits mais dans la proposition de solutions sur mesure pour les clients mais aussi pour les fournisseurs.
- Le troisième scénario de sortie de crise mais sans modification des fondamentaux économiques est associé à un scénario de « **recherche des marchés porteurs** » au niveau des entreprises du négoce : les fondements des déséquilibres structurels à l'origine de la crise financière et économique de 2008-2009 (excès d'endettement des États, insuffisance de la régulation financière) restent présents et maintiennent l'économie mondiale sous la menace de nouvelles crises (bulles financières, hausse du prix des matières premières). Dans ce scénario de croissance « molle », la compétitivité des négociants repose sur leur capacité à se positionner sur les marchés ou les niches de marché structurellement porteurs (secteurs des communications, de la santé, de la construction, de la production d'énergie, de l'agriculture biologique, etc.). Il s'agit tout autant de fidéliser les clients clés de l'entreprise que de porter celle-ci sur de nouveaux marchés.

Quels impacts peut-on anticiper sur les métiers et les compétences ?

Pour chacun des trois scénarios d'évolution envisagés, les impacts sur les activités, les métiers et les compétences attendues pour satisfaire ces évolutions ont été étudiés plus particulièrement pour :

- **les métiers commerciaux** : acheteur, manager commercial, commercial sédentaire et itinérant, technico-commercial ;
- **les métiers de la logistique** : responsable logistique, magasinier, manutentionnaire, chauffeur-livreur, technicien de maintenance, ouvrier technique ;
- **les métiers support** : responsable administratif et financier/RH, assistant comptable / RH, professionnel des systèmes d'information (SI) et Internet, marketing, qualité / développement durable, recherche et développement (R&D).

Pour les acheteurs, les compétences recherchées porteront sur la capacité à négocier pour acheter au meilleur prix (**importance du sourcing**). Dans le scénario de diversification de l'offre, il s'agira **d'élargir la fonction à l'achat de services** et, dans le scénario de recherche de marchés porteurs, de pouvoir répondre à l'attente des nouveaux marchés (sourcing).

Pour les commerciaux, dans le scénario 1, les entreprises chercheront à optimiser les canaux de vente en segmentant les approches (vendeurs itinérants, télévendeurs, sédentaires). Pour les autres scénarios, il s'agira d'**identifier des services à haute valeur ajoutée** complémentaires de l'offre produits (scénario 2) et **conduire un projet de développement de nouveaux marchés** (scénario 3).

Les technico-commerciaux seront plus particulièrement recentrés sur l'acte de vente dans le scénario d'optimisation de l'organisation. Dans le scénario 2, ils **participeront au développement des services associés**, et devront plus particulièrement répondre aux attentes des nouveaux marchés (scénario 3).

Dans le domaine de la logistique, les compétences recherchées viseront à **optimiser les process** (scénario 1) de stockage et livraison en développant si nécessaire une gestion informatisée, à proposer une offre à valeur ajoutée (scénario 2) et à **mettre en place des solutions répondant aux besoins des nouveaux marchés/clients**.

Pour les métiers de chauffeurs/livreurs, les entreprises chercheront à mieux responsabiliser le livreur sur les conséquences de livraisons défectueuses (éviter les litiges coûteux), à **valoriser le rôle de veille commerciale** et à diversifier les profils des livreurs selon les types de marché.

Dans le domaine des finances, les compétences recherchées dans le scénario d'optimisation viseront à développer le contrôle de gestion et le suivi des coûts/marges. Proposer de nouveaux services financiers et développer une stratégie financière et RH dynamique et innovante permettront l'accompagnement des scénarios 2 et 3 de croissance.

Pour la fonction des ressources humaines, le besoin de professionnalisation s'accroît quel que soit le scénario envisagé, tant sur le volet du recrutement que de la formation (continue et professionnalisante). Les démarches d'évaluation (entretiens annuels, bilans à mi-carrière) et prospectives (GPEC) concerneront un nombre croissant d'entreprises, même de petite taille.

Les métiers du marketing se développeront afin de valoriser l'avantage compétitif prix/produit pour développer les argumentaires sur les services associés (scénario2), développer l'offre et les argumentaires vers les nouveaux marchés (scénario3).

Enfin, **dans le domaine de la qualité**, le recours à des compétences pointues permettra de viser un meilleur niveau de qualité pour éviter les coûts cachés (scénario 1), de développer **un nouveau type d'offre** à travers une très haute qualité de produits et services (scénario 2) et de **répondre aux attentes des nouveaux marchés** (scénario 3).

Les perspectives d'emplois à l'horizon 2020

L'analyse des évolutions de l'emploi dans le secteur du CI a été réalisée à partir de la méthode économétrique. Celle-ci consiste à mettre en relation une variable à expliquer, ici l'emploi dans le

secteur du CI, avec un ensemble d'autres variables économiques (notamment, ici, la demande adressée au secteur, la concentration des entreprises).

Les données estimées par le modèle s'ajustent bien aux données de l'emploi observées par l'INSEE. Dans ce modèle, **le produit intérieur brut (PIB) se révèle être la variable qui est la plus liée aux évolutions de l'emploi dans le secteur** ; ce qui confirme la dépendance des activités de négoce à l'égard de la conjoncture économique.

L'évolution de l'emploi dans le CI à l'horizon 2015-2020 a été estimée à partir de la projection de cette relation économétrique entre le PIB et l'emploi dans le CI. Cette projection a été réalisée sur la base des **hypothèses de croissance du PIB attribuée à chacun des trois scénarios**, soit une hausse annuelle moyenne sur la période 2010-2020 de +1,0% dans le scénario 1, de +2,5% dans le scénario 2 et de +2,0% dans le scénario 3.

Selon ces différents jeux de variables explicatives retenues, **entre 2010 et 2020, l'emploi dans le CI diminuerait de 51 000 salariés dans le scénario 1 et augmenterait de 107 000 salariés dans le scénario 2 et de 31 000 dans le scénario 3.**

Les **projections de l'emploi par famille de négoce** à l'horizon 2015-2020 reposent sur l'hypothèse que la répartition de l'emploi observée en 2008 se maintient au cours de la décennie 2010-2020 (18% pour le négoce de produits alimentaires, 19% pour le négoce de produits non alimentaires, 57% pour le négoce de produits interindustriels et 6% pour les intermédiaires). En raison de cette hypothèse, l'évolution de l'emploi salarié de chacune des trois familles du négoce serait comprise entre **-5% (scénario 1** de l'optimisation de l'organisation) et **+11% (scénario 2** de l'élargissement de l'offre), avec une évolution tendancielle de **+3% (scénario 3)**.

Résultats des projections des effectifs salariés de l'ensemble du commerce interentreprises à l'horizon 2015 et 2020

Scénarios	Effectifs salariés			Évolution 2010-2020	
	2010	2015	2020	Total	Moyenne annuelle
Optimisation de l'organisation		930 000	903 000	-51 000	-5 000
Élargissement de l'offre	954 000	1 001 000	1 061 000	+107 000	+11 000
Recherche des marchés porteurs		969 000	985 000	+31 000	+3 000

Projection de l'emploi par famille de négoce selon les trois scénarios économiques à l'horizon 2015 et 2020

Familles du commerce interentreprises	Date	Scénario 1 : Optimisation de l'organisation	Scénario 2 : Élargissement de l'offre	Scénario 3 : Recherche des marchés porteurs
Ensemble du commerce de gros	2010	954 000		
	2015	930 000	1 001 000	969 000
	2020	903 000	1 061 000	985 000
Commerce alimentaire	2010	169 000		
	2015	165 000	177 000	172 000
	2020	160 000	188 000	174 000
Commerce non alimentaire	2010	178 000		
	2015	174 000	187 000	181 000
	2020	169 000	198 000	184 000
Commerce interindustriel	2010	543 000		
	2015	529 000	570 000	551 000
	2020	514 000	604 000	560 000
Intermédiaires	2010	65 000		
	2015	63 000	68 000	66 000
	2020	61 000	72 000	67 000

Les préconisations pour l'emploi dans le CI à l'horizon 2020

Suite à ce CEP, nos préconisations sont à la fois « **transversales** » et **ciblées par scénario**. Les premières sont communes aux trois scénarios d'évolution du secteur. Les secondes (spécifiques à chaque scénario) doivent permettre un renforcement des compétences lorsque le scénario suppose des changements importants de métiers et d'activités ou des risques de situations de tension (recrutement, reconversion...) pour agir plus efficacement et trouver des actions correctives.

L'ensemble de ces préconisations, qui s'appuie sur les actions déjà engagées par les partenaires dans le champ de l'emploi et de la formation, s'articule autour de trois axes :

- Développer la professionnalisation et la sécurisation des parcours,
- Favoriser l'intégration des nouveaux entrants, l'égalité des chances et la diversité,
- Développer l'attractivité du secteur.

● **LES ACTIONS « PROFESSIONNALISATION ET SÉCURISATION DES PARCOURS »**

- Les actions transversales cibleront en priorité le champ de la formation : simplification de l'accès à la formation pour les TPE/PME, amélioration de l'information pour tous les acteurs de l'entreprise, formation des responsables à l'analyse des besoins, promotion des certifications par la VAE et des dispositifs innovants (travailler au niveau des territoires), attention portée à la formation des animateurs/encadrement intermédiaire.

- Dans le scénario 1 (optimisation de l'organisation), les priorités porteront sur les emplois et compétences à renforcer (GPEC), l'octroi de moyens supplémentaires en formation aux TPE/PME en difficulté, l'accompagnement des salariés en réorientation professionnelle (entretien individuel, formation en s'appuyant sur les dispositifs existants (bilans de compétences, VAE, CIF, DIF)), le développement des parcours qualifiants et l'accès à la formation des salariés que l'on forme le moins, enfin le levier des mobilités entre les branches du CI (CQP existants) et l'échange de bonnes pratiques.
 - Pour le scénario 2 (élargissement de l'offre), il s'agira de réaliser des actions liées à la stratégie de développement des services : sensibilisation des salariés à la nouvelle stratégie, élaboration de nouveaux parcours pour les métiers commerciaux (vendeur-conseil), ingénierie de formation et formations adaptées au développement des services, enfin attention particulière aux salariés susceptibles de rencontrer des difficultés dans le nouveau contexte (dispositifs de rattrapage).
 - Les actions dans le scénario 3 (recherche de marchés porteurs) porteront sur les besoins de formation (à partir des impacts de la stratégie sur les métiers), l'adaptation des formations données par les écoles (par exemple stratégies de niche) et la promotion des CQP existants. Comme dans le scénario 2, les entreprises devront être attentives aux salariés non positionnés sur la nouvelle stratégie.
- **LES ACTIONS « FAVORISER L'INTÉGRATION DES ENTRANTS, L'ÉGALITÉ ET LA DIVERSITÉ »**
 - Les actions transversales porteront sur la construction de parcours type pour les principaux métiers, le développement de l'alternance (contrats de professionnalisation et d'apprentissage) et en conséquence la formation des tuteurs (afin de leur donner notamment des outils d'évaluation des savoir-faire aussi objectifs que possible). On pourra s'appuyer dans ces démarches sur les conventions CGI-Intergros-Pôle emploi et les enquêtes BMO.
 - Dans le scénario 1, il s'agira d'intégrer le besoin de profils spécialisés, de développer le suivi d'indicateurs et la culture organisationnelle notamment auprès des managers. Une attention particulière devra être donnée aux risques d'augmentation de la pénibilité et à la mise en œuvre de plans de prévention.
 - Dans le scénario 2, nous préconisons de faire évoluer les profils de recrutement avec la nouvelle offre de services, de recourir à une palette plus large de centres de formation et de s'appuyer sur la préparation opérationnelle à l'emploi. Ce scénario « services » devra être pris comme une opportunité pour renforcer l'égalité H/F et accroître la diversité des origines lors des recrutements.
 - Les recommandations dans le scénario 3 visent le champ de la formation avec le développement de formations clés en main pour les nouveaux besoins, des partenariats avec les établissements de formation commerciale et le renforcement de la formation des animateurs à la gestion des équipes commerciales.

- LES ACTIONS « DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ DE LA BRANCHE »

Les actions transversales devront avoir pour objectif de renforcer les actions de communication déjà engagées auprès des professionnels de l'orientation, de la formation, des conseillers Pôle emploi. Les atouts du B to B devront être mis en avant : tissu de TPE/PME offrant des postes avec autonomie, innovations produits et diversité des métiers, possibilités de parcours entre familles professionnelles. Envisager un logo commun, disposer de données agrégées annuelles du secteur au niveau de l'Observatoire devraient aussi favoriser une meilleure identité sectorielle du BtoB.

Dans le scénario 1, nous préconisons de sensibiliser les entreprises à la formation (pour sécuriser les emplois et changer de filière si nécessaire), d'analyser les données agrégées pour évaluer et prévoir les évolutions de l'emploi et de souligner les opportunités existant dans les branches du secteur les plus porteuses.

Les actions à mettre en œuvre dans le scénario 2 devront valoriser les atouts d'un secteur dynamique, les possibilités de carrière autour de l'innovation, du marketing, de la qualité et globalement la diversité des métiers.

De la même façon, dans le scénario 3, il s'agira de mettre particulièrement en avant les atouts d'un secteur dynamique et de valoriser les possibilités de carrière (parcours entre familles professionnelles, développement à l'international...). Il sera également important de développer la communication sur l'information sur les métiers.

PREMIÈRE PARTIE :
**DONNÉES DE CADRAGE ÉCONOMIQUE,
DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION**

INTRODUCTION

Cette première partie du rapport présente les résultats de la première phase du Contrat d'étude prospective (CEP) consacrée à rassembler les données de cadrage économique et les données de cadrage sur l'emploi et la formation professionnelle relatives au secteur du commerce interentreprises (CI).

Les statistiques présentées dans cette partie sont issues des bases de données mises à disposition par les organisations publiques et privées (INSEE, CEREQ, Intergros, etc.). Ces données ont été complétées par deux enquêtes complémentaires réalisées et traitées par le CREDOC et GESTE :

- une enquête quantitative, réalisée par téléphone, auprès de 224 entreprises du CI,
- une enquête qualitative menée auprès des salariés et des dirigeants de 35 entreprises du secteur.

L'ensemble de ces résultats sont présentés au sein de deux chapitres. Le premier propose un portrait économique du commerce interentreprises sur la période 1995-2010 et identifie les principaux facteurs clés pour ses entreprises à l'horizon 2020.

Le second chapitre analyse la situation de l'emploi et de la formation professionnelle au sein du secteur du CI. À partir de la synthèse des résultats de l'enquête quantitative et de l'enquête qualitative, réalisées pour ce CEP, il dresse un état des lieux sur les métiers et les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises du secteur.

CHAPITRE 1 :

PORTRAIT ÉCONOMIQUE DU COMMERCE INTERENTREPRISES

LES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS SUR LA PÉRIODE 1995-2010
ET LES FACTEURS CLÉS POUR DEMAIN

PRÉAMBULE MÉTHODOLOGIQUE

Ce portrait économique sectoriel cherche à suivre l'évolution des activités du commerce interentreprises depuis le précédent CEP, c'est-à-dire depuis le début des années 1990 jusqu'à 2010.

L'Insee constitue la principale source d'informations statistiques sur les activités du négoce, par l'intermédiaire de ses publications dédiées au commerce et par la diffusion des résultats de l'enquête annuelle d'entreprise (EAE) auprès des acteurs du secteur (commerce de gros dans la nomenclature Insee).

Le changement de nomenclature opéré en 2008 (NAF révisée 2, 2008) ainsi que le remplacement à partir de 2009 de l'EAE par l'enquête annuelle de production (EAP) ont généré des retards dans la publication des statistiques. Selon l'Insee, les premiers résultats de l'EAP, portant sur les années 2008 et 2009, disponibles en NAF rév. 2, seront publiés dans le courant du second semestre 2011. Jusque-là, les dernières données statistiques relatives à l'activité des entreprises du commerce interentreprises sont celles de l'EAE 2007. Toutefois, ces données peuvent être complétées par des statistiques issues des comptes du commerce pour les années 2008 et 2009 (édition 2010).

L'usage des données de l'EAE présente une limite pour l'analyse du secteur. En effet, l'EAE est réalisée auprès des firmes de 20 salariés et plus alors que 96% des entreprises du négoce emploient moins de 20 salariés. Néanmoins, cet inconvénient peut être nuancé en considérant que l'essentiel de l'emploi salarié est concentré dans les PME et dans les grandes entreprises (les firmes de 100 salariés et plus emploient plus de 40% des effectifs du secteur).

L'impact de la crise économique de 2008-2009 sur les acteurs du commerce interentreprises est analysé à l'aide des enquêtes de conjoncture de l'Insee, dont la dernière publication date de février 2011, et à partir du Baromètre trimestriel CGI / I+C, publié depuis le troisième trimestre 2007.

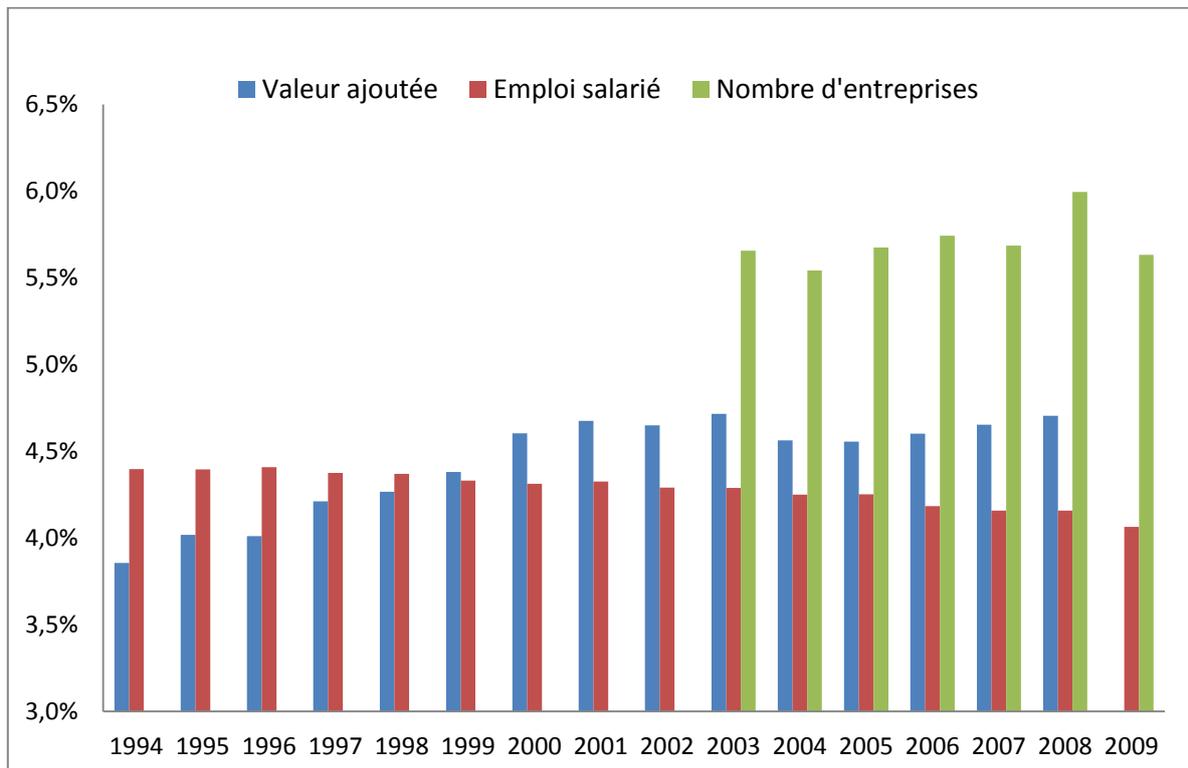
Ce portrait statistique porte sur l'ensemble des activités du commerce interentreprises, qui sont définies dans la nomenclature d'activités françaises (NAF 2008, rév. 2) par le code 46 « Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles » (et qui correspondent au code 51 « Commerce de gros et intermédiaires du commerce » de la NAF 2003, rév. 1). Le champ du portrait statistique couvre environ 959 000 salariés en 2009 (cf. tableau 2, ci-dessous). Il diffère sensiblement du champ couvert par les sept conventions collectives à l'initiative de ce CEP (423 950 salariés en 2009).

1 AU COURS DES DEUX DERNIÈRES DÉCENNIES, LE COMMERCE INTERENTREPRISES A CONFORTÉ SA PLACE AU SEIN DE L'ÉCONOMIE

Le précédent CEP (CRÉDOC, 1995) constatait le recul de la part des négociants dans l'activité économique : entre 1980 et 1992, la croissance de la valeur ajoutée (en francs courants et constants) était deux fois moins rapide que celle du PIB. La tertiarisation des activités économiques – c'est-à-dire l'augmentation de la part des services dans la production et la consommation des ménages d'une part, et le raccourcissement des circuits de distribution d'autre part - tendait à expliquer ce phénomène de désintermédiation des échanges défavorable aux intermédiaires du commerce.

Ce phénomène ne s'est pas confirmé par la suite. À partir des années 1990, l'activité de commerce interentreprises connaît un mouvement de rattrapage par rapport à l'ensemble de l'économie, qui tend à prouver que les entreprises du secteur ont su faire évoluer leur activité afin d'asseoir leur légitimité au sein de l'économie (graphique 1).

Graphique 1 : Evolution du poids des activités du commerce interentreprises dans l'économie française



Source : Insee, Comptes nationaux ; valeur ajoutée en volume aux prix de l'année précédente chaînés

1.1 Une contribution au PIB de plus en plus importante

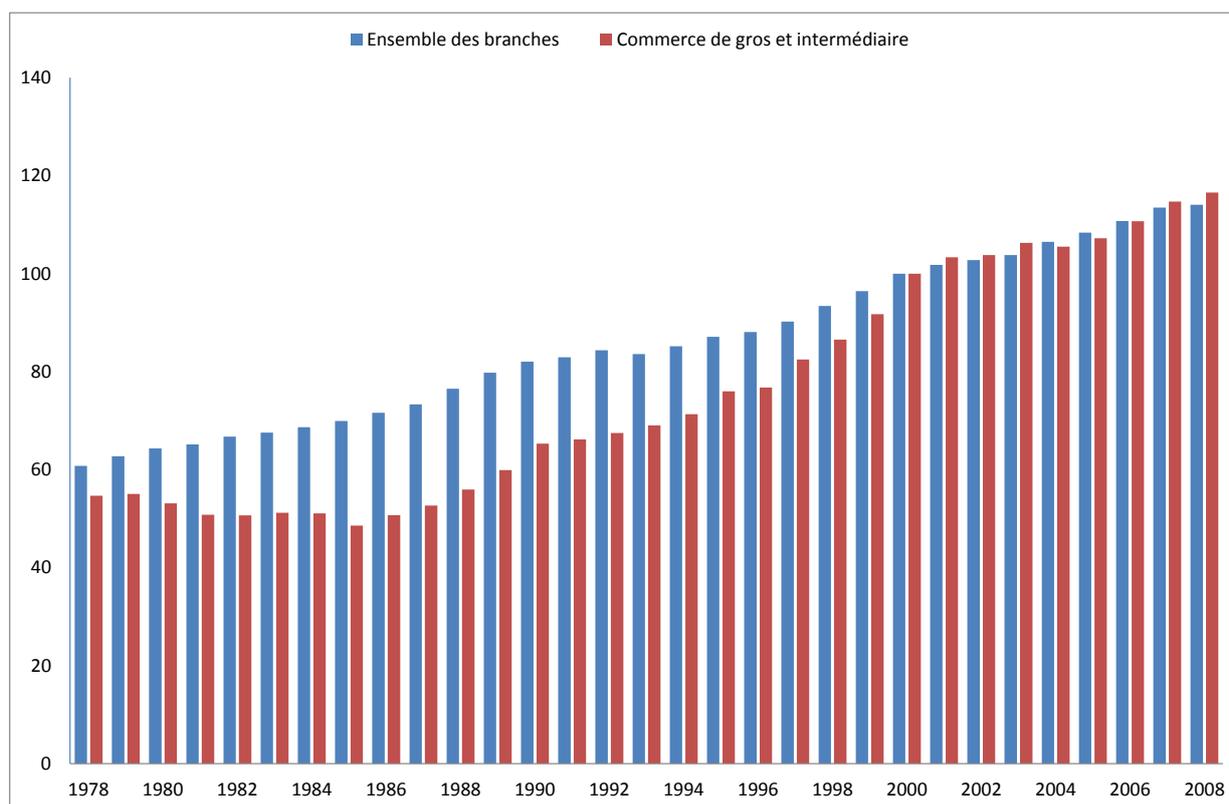
Entre 1986 et 2008, la valeur ajoutée (en euros constants) créée par le commerce interentreprises a globalement augmenté plus vite que le produit intérieur brut (PIB) (graphiques 2 et 3).

Ainsi, en 2008, le commerce interentreprises a généré 4,7% du total de la valeur ajoutée (en euros constants), contre 3,2% en 1985. Cette augmentation a plus que compensé le recul enregistré au cours de la première moitié des années 1980 (-1 point environ entre 1978 et 1985), qui traduisait la perte d'influence des négociants dans les échanges économiques.

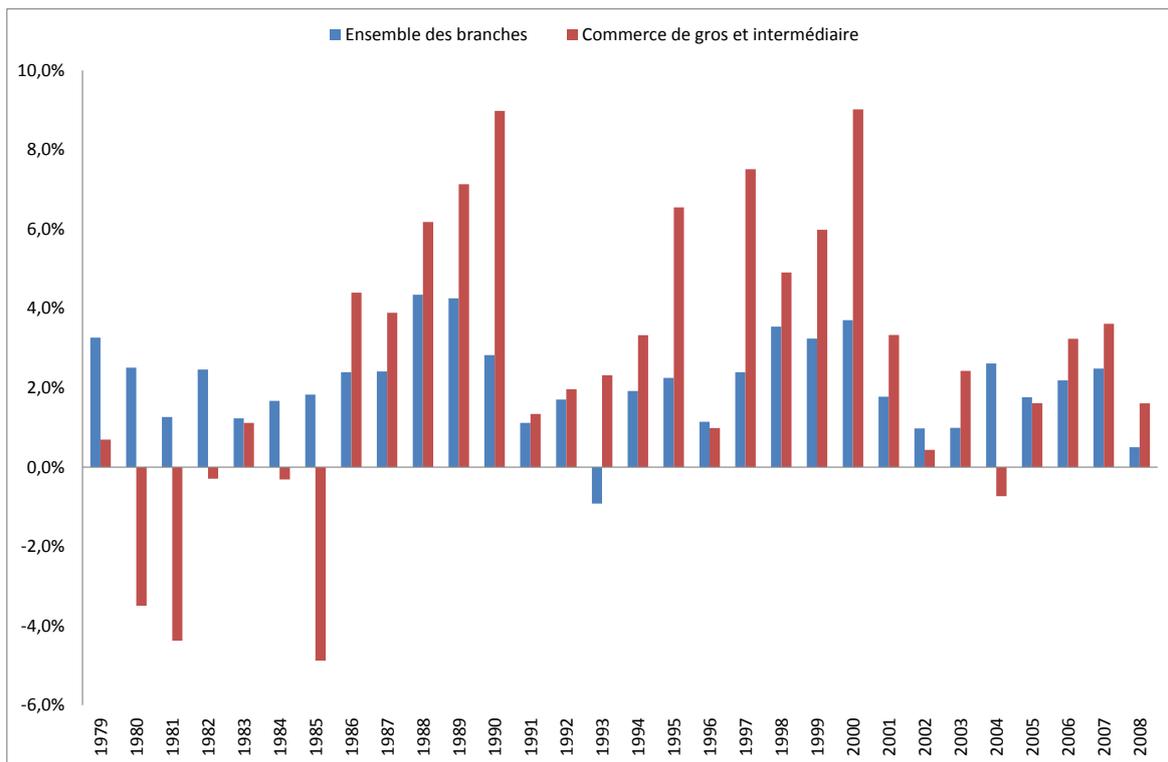
Dans le même temps, la contribution de l'ensemble des activités commerciales à la valeur ajoutée nationale a été globalement stable, passant de 10,0% en 1985 à 10,2% en 2008. La conséquence de ces évolutions est que la part du commerce interentreprises (intermédiaires inclus) dans la valeur ajoutée de l'ensemble du commerce a bondi de 31,9% en 1985 à 46,1% en 2008.

La valeur ajoutée du commerce interentreprises s'est élevée à 80,35 Mrds€ courants en 2007, selon les dernières données de l'enquête annuelle d'entreprise de l'INSEE.

Graphique 2 : Evolution de la valeur ajoutée créée par les activités du commerce interentreprises (y.c. intermédiaires) et par l'ensemble des branches d'activité (PIB)



Source : Insee, Comptes nationaux ; valeur ajoutée en volume aux prix de l'année précédente chaînés

Graphique 3 : Taux de croissance annuel de la valeur ajoutée des activités du commerce interentreprises et de l'ensemble des branches d'activité (PIB)

Source : Insee, Comptes nationaux ; valeur ajoutée en volume aux prix de l'année précédente chaînés

- **DEPUIS 25ANS, LA CROISSANCE DE LA VALEUR AJOUTÉE DES ACTIVITÉS DE NÉGOCE SE DISTINGUE NETTEMENT DE CELLE DES AUTRES ACTIVITÉS COMMERCIALES ET PRODUCTIVES**

Les années 1986-2000 constituent une période pendant laquelle la valeur ajoutée des activités de négoce a progressé à un rythme particulièrement soutenu : 5% par an en moyenne, soit plus de deux fois plus vite que le PIB (2,4%) et près de deux fois plus vite que le commerce dans son ensemble (2,7%). Cette période de « rattrapage » (ou de « ré-intermédiation » ?) est propre aux entreprises du commerce interentreprises, les autres activités du commerce enregistrant pour leur part des taux de croissance annuels moyens nettement inférieurs (1,3% pour le commerce de détail et 0,1% pour le commerce et la réparation automobile) (tableau 1).

La décennie 2000 a confirmé le dynamisme des activités de négoce. Sur la période 2000-2008, la valeur ajoutée du secteur a progressé chaque année sensiblement au même rythme que le PIB, mais toujours à un rythme supérieur à celui des activités commerciales.

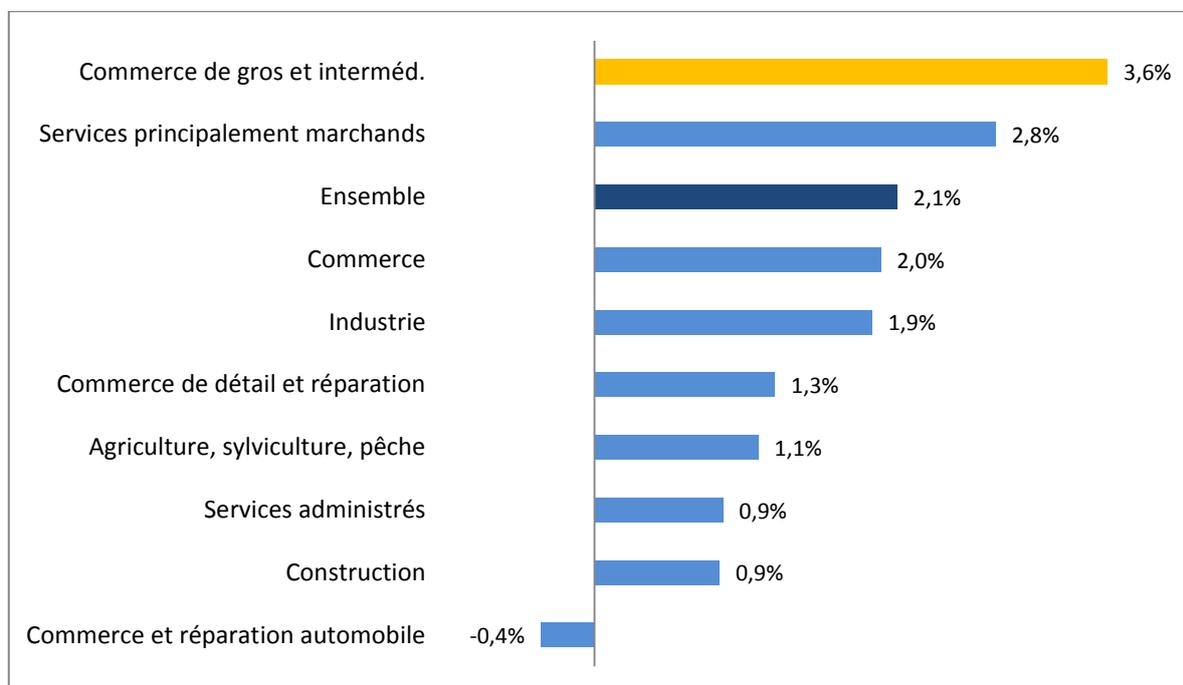
Le graphique 4 montre également que les activités du commerce interentreprises ont enregistré la plus importante progression de la valeur ajoutée parmi l'ensemble des activités productives, durant la période séparant les deux dernières crises économiques majeures (1993 et 2009).

Tableau 1 : Taux de croissance annuel moyen (TCAM) de la valeur ajoutée des activités du commerce interentreprises comparé aux autres activités

Période de rattrapage du CG	TCAM 1986-2000	Décennie 2000	TCAM 2000-2008	Période entre les deux dernières crises économiques majeures	TCAM 1994-2008
Commerce de gros et interméd.	5,0%	Services marchands	2,2%	Commerce de gros et interméd.	3,6%
Services marchands	3,0%	Commerce de gros et interméd.	1,9%	Services marchands	2,8%
Commerce	2,7%	Ensemble	1,7%	Ensemble	2,1%
Ensemble	2,4%	Construction	1,5%	Commerce	2,0%
Industrie	2,3%	Commerce	1,3%	Industrie	1,9%
Agriculture, sylviculture, pêche	1,9%	Commerce de détail et réparation	1,2%	Commerce de détail et réparation	1,3%
Services administrés	1,7%	Services administrés	1,0%	Agriculture, sylviculture, pêche	1,1%
Commerce de détail et réparation	1,3%	Industrie	0,8%	Services administrés	0,9%
Construction	0,6%	Agriculture, sylviculture, pêche	-0,1%	Construction	0,9%
Commerce et réparation auto	0,1%	Commerce et réparation auto	-0,5%	Commerce et réparation auto	-0,4%

Source : Insee, Comptes nationaux ; valeur ajoutée en volume aux prix de l'année précédente chaînés

Graphique 4 : Taux de croissance annuel moyen de la valeur ajoutée sur la période 1994-2008



Source : Insee, Comptes nationaux ; valeur ajoutée en volume au prix de l'année précédente chaînés

- **L'ENRICHISSEMENT DES PRESTATIONS À L'ORIGINE DE LA CRÉATION DE VALEUR**

Ainsi, la valeur ajoutée (en euros constants) créée par les activités du commerce interentreprises a été multipliée par près de 2,5 entre 1985 et 2008.

Les facteurs à l'origine de ces résultats ont déjà été identifiés au cours de précédentes études. L'élargissement de la palette des prestations prises en charge par les négociants, au-delà des fonctions traditionnelles d'achat et de revente de biens en l'état, telles que la maintenance, la livraison, le service après-vente, l'installation et la récupération des produits usagés, a permis aux entreprises de développer des activités commerciales dégagant une plus forte valeur ajoutée (Coffy, Pouquet, Sienkewicz, 2007).

- À PROPOS DE LA CONTRIBUTION AU PIB DES TROIS FAMILLES DU NÉGOCE

On ne dispose pas des séries de la valeur ajoutée en volume pour les différentes familles du commerce interentreprises ; seules les données en euros courants sont disponibles. Par conséquent, il n'est pas possible d'isoler la contribution de chaque famille à la hausse du poids du commerce interentreprises dans l'économie (mesurée en volume pour « gommer » le prisme lié à l'évolution des prix). Néanmoins, l'ampleur du mouvement laisse penser que l'ensemble des secteurs sont impliqués dans ce phénomène.

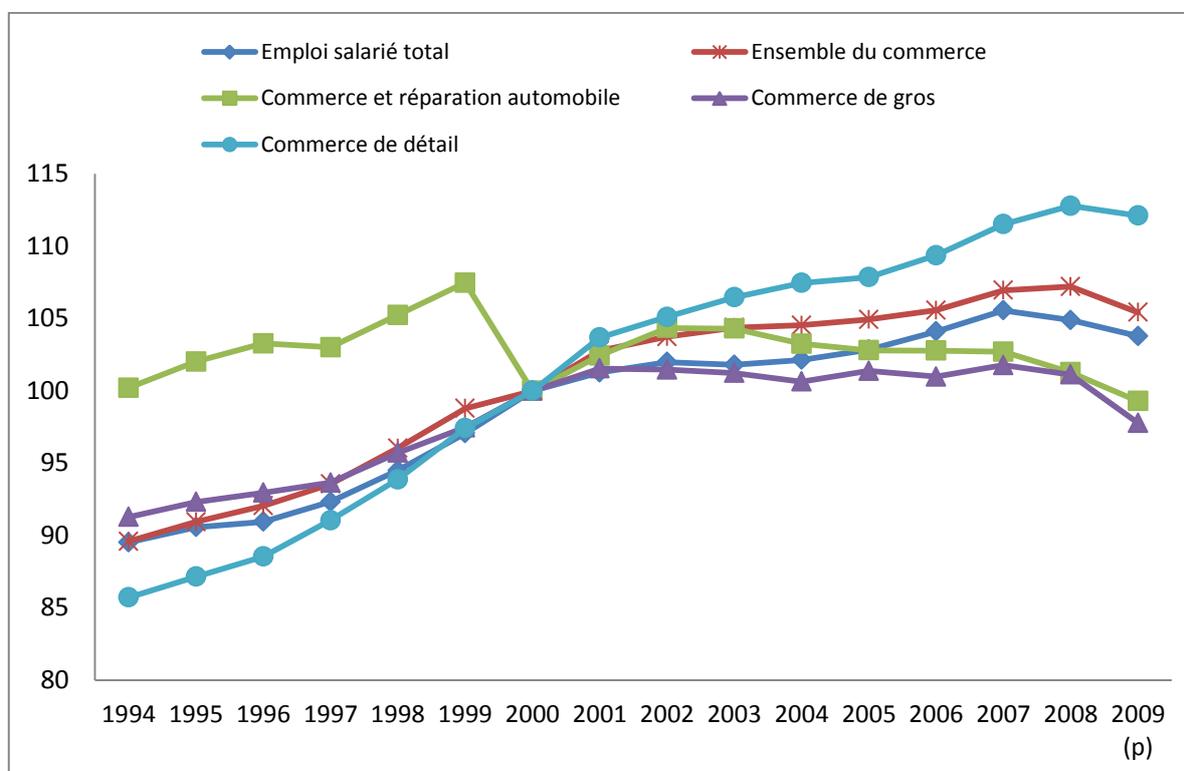
1.2 Une contribution des activités de négoce à l'emploi salarié et à la création d'entreprises

1.2.1 L'emploi dans le commerce interentreprises tend à baisser depuis 2001

- LA PART DES ACTIVITÉS DE NÉGOCE DANS L'EMPLOI SALARIÉ TOTAL TEND À RECULER

La contribution des entreprises du négoce à l'emploi salarié total a évolué de façon sensiblement différente de la valeur ajoutée. Après une période de stabilité entre 1994 et 1998 (4,4% de l'emploi salarié total), l'emploi salarié du secteur amorce un recul progressif dans l'emploi total pour atteindre 4,1% en 2009. Ce recul s'explique principalement par une baisse de l'emploi salarié dans l'ensemble du commerce interentreprises à partir de 2002 (graphique 5).

Graphique 5 : Évolution de l'emploi salarié dans le commerce et ses branches (en milliers, indice 100 = 2000)



Source : Insee, Comptes nationaux

Parallèlement, l'emploi salarié de l'ensemble des activités commerciales a continué de croître globalement plus vite que l'emploi salarié total, la part du commerce dans l'ensemble de l'emploi salarié s'élevant à 12,7% en 2009 contre 12,5% en 1994.

La conjonction de ces deux évolutions opposées explique que la part du commerce interentreprises dans l'emploi salarié de l'ensemble du commerce soit passée de 35,3% en 1994 à 32,8% en 2008.

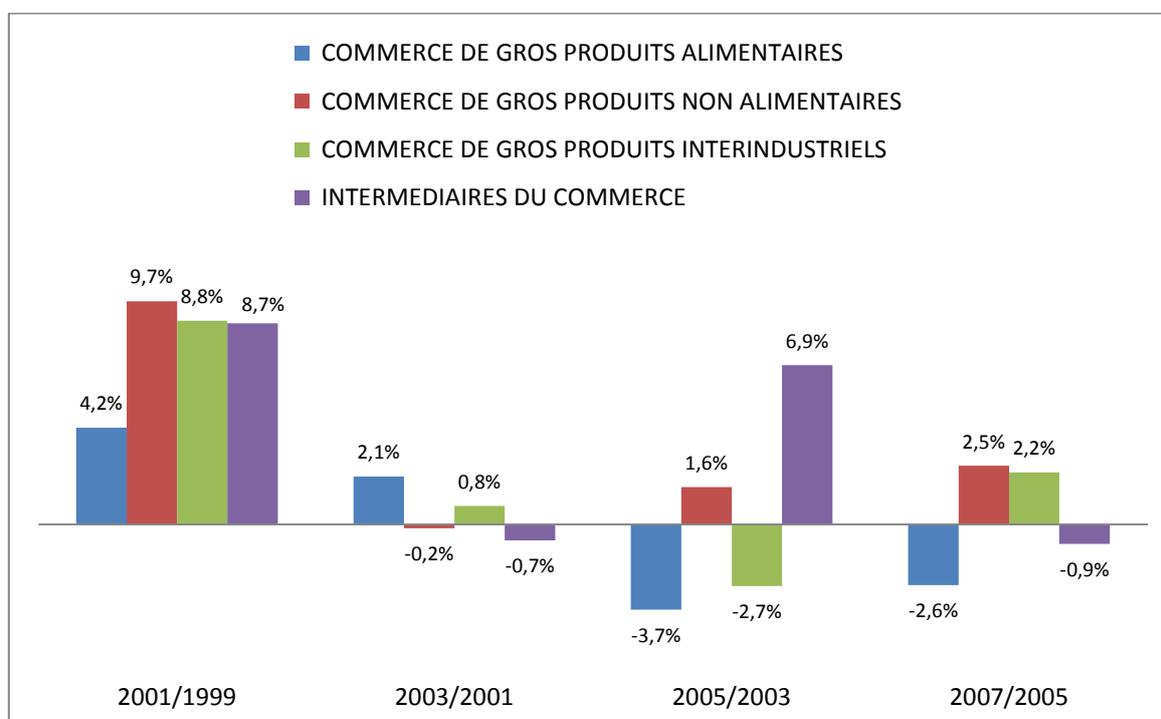
- **AU COURS DES ANNÉES 2000, L'EMPLOI SALARIÉ A CONNU UNE ÉVOLUTION EN DENTS DE SCIE...**

Entre 1994 et 2008, l'emploi salarié a progressé de 10,8% parmi les acteurs du secteur, soit une augmentation de 96 500 personnes. L'essentiel de cette hausse a été réalisé entre 1997 et 2001 (+8,4%). Ensuite, à partir de 2002, le nombre de salariés a oscillé entre 987 000 et 998 000 (maximum atteint en 2007) (tableau 2).

Si les performances des négociants en termes d'emploi salarié sont nettement inférieures à celles des autres activités commerciales (l'emploi dans le commerce a progressé de 19,7% sur la période) et des activités du tertiaire marchand (+20,4%), elles restent appréciables au regard des pertes subies par l'industrie (-13,2% sur la période).

Cette évolution d'ensemble se retrouve dans les trois familles du commerce interentreprises, et notamment dans le négoce de produits non alimentaires et celui de produits interindustriels. Le négoce de produits alimentaires est le seul, toutefois, à avoir perdu des emplois sur la période 2001-2007 (-10 123 salariés), malgré une hausse des emplois à peu près équivalente entre 1999 et 2001 (graphique 6 et tableau 3).

Graphique 6 : Évolution de l'emploi salarié au 31/12 dans les principales familles du commerce interentreprises (y.c. intermédiaires)



Source : Insee, EAE

Tableau 2 : Les effectifs salariés au 31/12 dans le commerce et ses branches (en milliers)

au 31/12 : en milliers	1994	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 (p)	2008-2001		2009-2008	
													Evolution	en %	Evolution	en %
Emploi salarié total	20 359,9	22 073,6	22 742,3	23 031,1	23 194,1	23 150,8	23 229,8	23 390,3	23 676,4	24 008,8	23 854,2	23 602,6	823,1	3,6%	-251,6	-1,1%
Agriculture	236,7	277,1	270,2	259,5	257,9	260,5	259,8	253,1	248,1	235,9	227,1	224,6	-32,4	-12,5%	-2,5	-1,1%
Industrie	4 046,2	3 982,9	4 065,8	4 057,6	3 975,3	3 877,7	3 786,5	3 698,0	3 638,2	3 596,3	3 511,9	3 341,3	-545,7	-13,4%	-170,6	-4,9%
Construction	1 216,7	1 190,6	1 241,8	1 269,1	1 269,1	1 279,8	1 304,9	1 352,2	1 412,5	1 471,6	1 480,0	1 434,0	210,9	16,6%	-46,0	-3,1%
Tertiaire marchand	7 526,9	8 610,8	9 040,0	9 257,9	9 363,2	9 369,5	9 453,2	9 566,1	9 717,6	9 931,3	9 809,4	9 678,6	551,5	6,0%	-130,8	-1,3%
Tertiaire non marchand	7 333,6	8 012,2	8 124,7	8 187,0	8 328,7	8 363,3	8 425,2	8 520,8	8 660,2	8 773,6	8 826,0	8 924,3	639,0	7,8%	98,3	1,1%
Ensemble du commerce	2 538,8	2 799,5	2 833,8	2 912,6	2 939,9	2 957,6	2 962,4	2 973,8	2 991,9	3 031,0	3 038,0	2 987,7	125,4	4,3%	-50,3	-1,7%
Commerce et réparation automobile	381,9	409,6	381,1	390,4	397,7	397,5	393,5	391,8	391,7	391,4	386,0	378,4	-4,4	-1,1%	-7,6	-2,0%
Commerce de gros	895,4	956,1	980,9	996,1	995,3	993,0	987,2	994,4	990,5	998,3	991,9	959,1	-4,2	-0,4%	-32,8	-3,3%
Commerce de détail	1 261,5	1 433,8	1 471,8	1 526,1	1 547,0	1 567,1	1 581,7	1 587,5	1 609,7	1 641,4	1 660,1	1 650,2	134,0	8,8%	-9,9	-0,6%

p : provisoire

source : Insee, Le commerce en 2007 pour les années 1994 à 1999 et Le commerce en 2009 pour les années 2000 à 2009

Source : Insee, Estimations d'emploi localisées

Source : Insee, Comptes nationaux – Estimations d'emploi localisées²

Tableau 3 : Les effectifs salariés au 31/12 dans le commerce interentreprises et ses familles

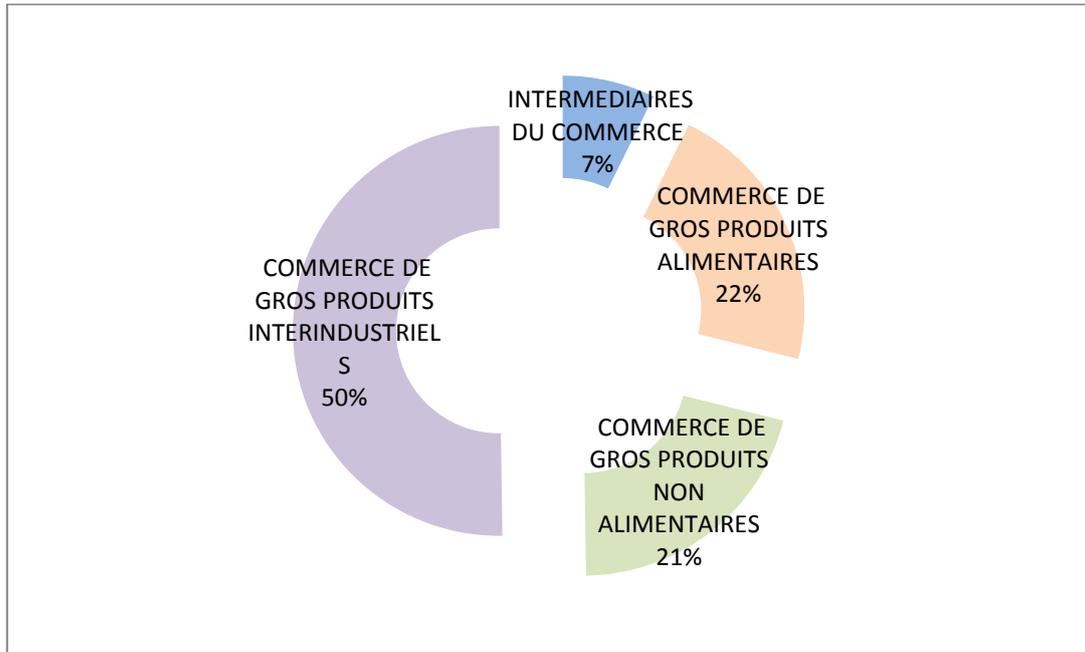
Effectif salarié au 31/12	1999	2001	2003	2005	2007	Solde effectif salarié au 31/12			Part dans le total au 31/12/2007
						1999 à 2007	1999 à 2001	2001 à 2007	
ENSEMBLE DES SECTEURS DU COMMERCE DE GROS	961 408	1 037 199	1 045 371	1 030 668	1 040 735	79 327	75 791	3 536	100%
<i>INTERMEDIAIRES DU COMMERCE</i>	<i>65 959</i>	<i>71 695</i>	<i>71 200</i>	<i>76 101</i>	<i>75 453</i>	<i>9 494</i>	<i>5 736</i>	<i>3 758</i>	<i>7%</i>
COMMERCE DE GROS PRODUITS ALIMENTAIRES	226 184	235 651	240 513	231 628	225 528	-656	9 467	-10 123	22%
COMMERCE DE GROS PRODUITS NON ALIMENTAIRES	190 281	208 649	208 307	211 652	217 007	26 726	18 368	8 358	21%
COMMERCE DE GROS PRODUITS INTERINDUSTRIELS	478 984	521 204	525 351	511 287	522 747	43 763	42 220	1 543	50%

Source : Insee, EAE

² Les données présentées dans le tableau 2 diffèrent légèrement de celles présentées dans le tableau 3. Ces différences s'expliquent principalement, par les méthodes de calcul utilisées par l'Insee : la méthode Estel pour le tableau 2, et les résultats de l'EAE pour le tableau 3. Ainsi, selon l'Insee « le nouveau dispositif d'ESTimations d'Emploi Localisées (Estel) a pour objectif de produire, par une synthèse ascendante de sources administratives, des estimations localisées d'emploi - cohérente entre les différents échelons géographiques (région, département et zone d'emploi) et les secteurs de la nomenclature d'activités. Estel vise ainsi à couvrir l'emploi total, salarié (au lieu de travail comme au domicile) et non salarié (au lieu de travail) et par secteur d'activité détaillé. Ce dispositif donne le nombre de personnes en emploi au 31 décembre selon un concept d'emploi proche de celui du Bureau International du Travail (BIT). Pour les salariés, Estel utilise les Déclarations Annuelles de Données Sociales "grand format" (DADS stricto-sensu complétées par les données du Système d'Information sur les Agents des Services Publics (SIASP) et celles des particuliers employeurs). Les estimations d'emploi localisées (Estel) remplacent à partir de septembre 2009 les estimations d'emploi annuelles. Elles apportent une meilleure qualité des données (prise en compte explicite de la multi-activité, amélioration de la qualité des sources en amont, restriction du nombre de sources utilisées), une homogénéisation des méthodes et traitements ainsi que des délais plus courts. » (Source : [www.insee.fr/Définitions et méthodes](http://www.insee.fr/Définitions_et_méthodes))

La répartition des effectifs salariés entre les principaux secteurs du commerce interentreprises est stable sur la période. Au 31/12/2007, la moitié des salariés du commerce interentreprises (y.c. intermédiaires) était employée dans le négoce de produits interindustriels, 22% dans celui de produits alimentaires, 21% dans le non alimentaire et 7% par les intermédiaires du commerce (graphique 7).

Graphique 7 : Répartition de l'emploi salarié entre les trois familles du commerce interentreprises (y.c. intermédiaires) au 31/12/2007



Source : Insee, EAE

- ... AVANT DE PLONGER FORTEMENT SOUS L'IMPACT DE LA CRISE ÉCONOMIQUE DE 2008-2009

Après l'industrie, le commerce interentreprises est le secteur qui a été le plus impacté par la récession économique de 2009. L'emploi salarié a chuté de 3,3% sur un an, soit trois fois plus que dans l'ensemble de l'économie, ce qui correspond à une baisse de 32 800 emplois salariés. Les entreprises du commerce interentreprises ont ainsi supporté les deux tiers de la baisse totale des effectifs salariés dans l'ensemble du commerce (cf. tableau 2, ci-dessus).

Ces résultats tendent à confirmer la forte sensibilité de l'emploi du secteur à la conjoncture économique (Coffy, Pouquet, Sienkewicz, 2007). L'essentiel de la croissance de l'emploi salarié a été réalisé lorsque le PIB augmentait de 2,4% par an en moyenne (période allant jusqu'à 2000). Ensuite, le ralentissement de la croissance du PIB (1,7% par an en moyenne entre 2000 et 2008) s'est accompagné d'une évolution erratique de l'emploi salarié (cf. tableau 1, ci-dessus).

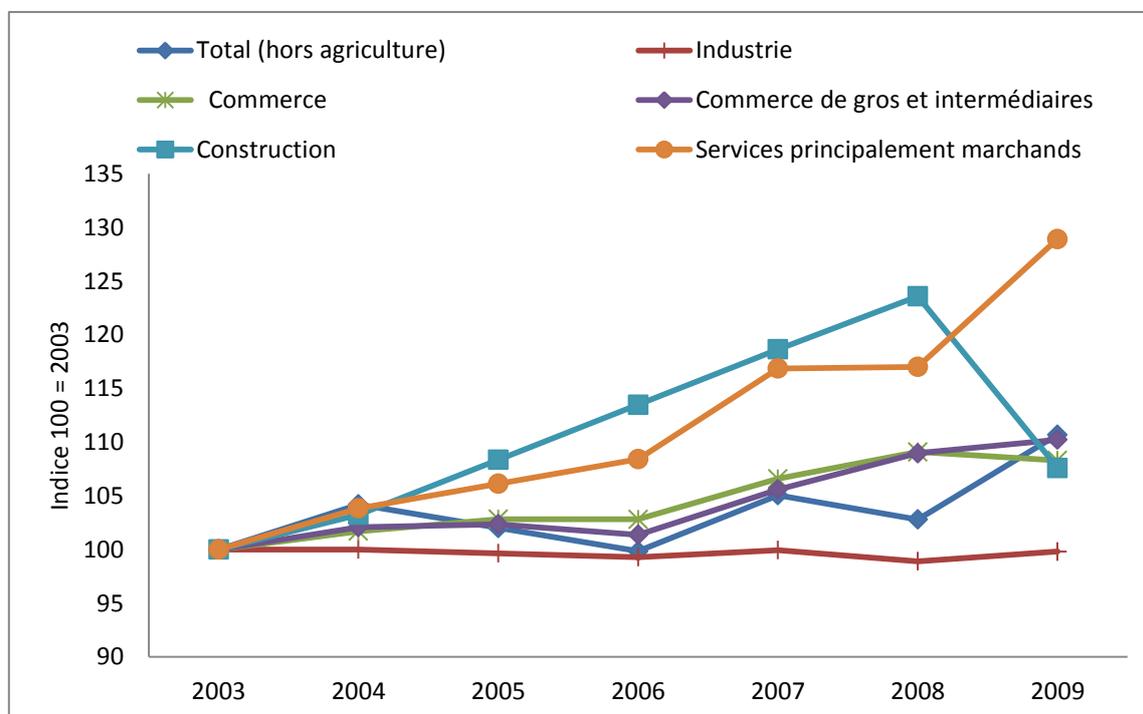
1.2.2 Deux catégories d'acteurs complémentaires

- LA PART DES ENTREPRISES DU COMMERCE INTERENTREPRISES DANS L'ÉCONOMIE EST STABLE DEPUIS DIX ANS

Entre 2000 et 2009, le nombre d'entreprises du négoce a augmenté de 19 992 unités, sur un total de 58 891 nouvelles entreprises commerciales. Depuis 2003, le nombre d'entreprises a augmenté,

globalement, au même rythme dans le commerce interentreprises (+10%, intermédiaires inclus) et dans l'ensemble de l'économie (+11%, hors agriculture) et dans l'ensemble du commerce (+8%) (graphique 8).

Graphique 8 : Évolution du nombre d'entreprises du commerce interentreprises (indice 100 = 2003)



Source : Insee, Sirène

Au cours des dix dernières années, la part des entreprises du négoce dans le total des entreprises a fluctué autour de 5,7% et la part de l'ensemble des entreprises commerciales a représenté, en moyenne, 21,8% du total des firmes françaises.

L'Insee dénombrait 178 044 entreprises de commerce interentreprises et intermédiaires en 2009, dont 60% ont le statut de SARL et 25% exercent l'activité d'intermédiaire (tableau 4).

Tableau 4 : Nombre d'entreprises commerciales présentes dans le répertoire au 01/01/2009 selon les différentes formes juridiques (champ = France)

Secteur d'activité NAF	Entreprises individuelles	Sociétés de personnes	SARL unipersonnelles	Autres SARL	Sociétés de capitaux	Autres sociétés	Ensemble
Commerce de gros (y.c. intermédiaires)	42 355	902	14 296	93 327	6 765	20 399	178 044
Intermédiaires du C.G.	31 193	174	2 746	12 475	681	2 137	49 406
Commerce de gros de :							
prod. agricoles bruts et animaux vivants	1 527	61	520	2 900	289	1 069	6 386
produits alim., boissons et tabac	1 982	168	1 837	11 631	1 183	3 347	20 148
biens domestiques	2 861	174	2 957	25 448	1 349	3 734	36 523
s. de l'information et de la communication	493	34	773	6 121	512	1 373	9 306
autres équipements industriels	1 496	152	2 122	14 153	1 480	4 120	23 523
autres commerces de gros spécialisés	1 541	97	1 657	10 794	1 162	3 563	18 814
commerce de gros non spécialisé	1 262	42	1 684	9 805	109	1 036	13 938
Commerce de détail	211 363	8 176	29 468	145 516	4 660	12 789	411 972
Commerce et réparation automobiles	24 120	223	8 039	38 360	38 360	4 730	77 124
Artisanat commercial	25 795	314	2 446	14 732	14 732	801	45 228
Total commerce et artisanat commercial	304 633	9 615	54 249	291 935	291 935	38 719	712 368

Source : Insee, Sirène

- LE NÉGOCE DÉPEND MOINS DE « L'EFFET AUTO-ENTREPRENEUR » QUE LES AUTRES SECTEURS DE L'ÉCONOMIE

Malgré la crise économique, le commerce interentreprises a vu le nombre d'entreprises poursuivre sa croissance en 2009 : 2 059 entreprises supplémentaires sur un an et 7 500 de plus par rapport à 2007. À l'instar de l'ensemble de l'économie, le secteur a bénéficié de l'instauration du statut d'auto-entrepreneur en 2009 ; celui-ci explique, à lui seul, la hausse du nombre de créations d'entreprises (+21% sur un an). Hors « effet auto-entrepreneur », le secteur aurait enregistré un recul de 10% du nombre de créations d'entreprises, ce qui aurait affecté l'évolution de la démographie sectorielle. Cependant, cet effet est moins marqué dans le commerce interentreprises que dans l'ensemble du commerce ou dans les autres activités économiques (notamment les services marchands et le commerce de détail), comme l'indique le tableau 5.

Tableau 5 : Les créations d'entreprises commerciales de 2007 à 2009 en France entière

Secteurs d'activité	Nombre de créations				Evolution en %		
	2007	2008	2009		2008/2007	2009/2008	
			avec auto-entrepreneur	sans auto-entrepreneur		avec auto-entrepreneur	sans auto-entrepreneur
Intermédiaires du CG	10 693	10 334	13 623	9 537	-3,4	31,8	-7,7
CG prod. agricoles bruts et animaux vivants	260	262	297	227	0,8	13,4	-13,4
CG de produits alim., de boissons et de tabac	1 508	1 566	1 881	1 494	3,8	20,1	-4,6
CG de biens domestiques	3 443	3 075	3 178	2 554	-10,7	3,3	-16,9
CG équip. information & communication	566	605	668	525	6,9	10,4	-13,2
CG d'autres équipements industriels	1 295	1 496	1 581	1 334	15,3	5,9	-10,6
Autres CG spécialisés	16	1 809	2 068	1 589	12,9	14,3	-12,2
CG non spécialisés	2 671	2 502	2 957	2 195	-6,3	18,2	-12,3
Commerce de gros (y compris intermédiaires)	22 039	21 646	26 253	19 455	-1,8	21,3	-10,1
Commerce de détail	48 433	48 285	91 428	35 441	-0,3	89,4	-26,6
Commerce et réparation automobile	6 729	6 601	12 189	6 394	-1,9	84,7	-3,1
Total du commerce	77 201	76 532	129 870	61 290	-0,9	69,7	-19,9
Total du commerce et artisanat commercial	80 078	78 416	131 945	62 967	-2,1	68,3	-19,7
Ensemble de l'économie française (1)	325 739	331 439	580 193	260 174	1,7	75,1	-21,5

(1) Dans le cadre de la nouvelle démographie des entreprises, le champ des créations d'entreprises comprend désormais l'ensemble des activités marchandes hors agriculture. Depuis le 1er janvier 2007, la notion de création d'entreprise a été modifiée (cf. encadré 2 de la vue d'ensemble)

Source : INSEE - Sirene ; Le Commerce en France, édition 2010

Source : Insee

- LA CONCENTRATION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE S'ACCROÎT MALGRÉ LE DYNAMISME DE LA DÉMOGRAPHIE

En 2008, selon les données de l'Insee, les entreprises du négoce réalisaient un chiffre d'affaires HT moyen de 3,8 M€ et employaient en moyenne 5,6 personnes ; ce qui correspond à une augmentation de 23,5% du chiffre d'affaires moyen par entreprise depuis 2000 et à une baisse de 9,2% de la taille moyenne (sur la même période).

La hausse régulière du chiffre d'affaires moyen par entreprise sur la période observée rend compte du phénomène de concentration économique qui anime certaines branches du commerce interentreprises. L'intensification de la concurrence contraint les acteurs du secteur à accroître leur taille pour rester compétitifs sur leur marché (renforcement de leur pouvoir de négociation auprès des fournisseurs et des distributeurs, meilleure couverture territoriale, augmentation de la force commerciale, élargissement des compétences professionnelles et de la palette des services

proposés, etc.). De plus, le secteur comporte un nombre élevé de chefs d'entreprise âgés de 55 ans et plus, qui sont progressivement amenés à céder leur entreprise. Les sociétés les plus performantes sont ainsi rachetées par les plus grandes entreprises, qui y voient l'opportunité de renforcer leur position sur leur marché et d'augmenter leur taille.

Ces observations mettent en lumière les deux profils d'acteurs complémentaires qui composent le paysage du négoce : les grandes entreprises appartenant à des groupes nationaux ou internationaux et les petites structures qui maillent le territoire national. Au final, le commerce interentreprises s'avère concentré sur le plan économique : selon les estimations de l'Insee, 20% des entreprises réalisent 80% du chiffre d'affaires du secteur (Insee, 2004).

Le dynamisme de la démographie contribue à expliquer la baisse de la taille moyenne des entreprises en termes d'effectifs. Par nature, les nouvelles structures emploient peu de salariés ; l'augmentation du nombre de créations influe donc sur l'effectif moyen du secteur. Rappelons par ailleurs que, structurellement, le négoce est composé de petites entreprises : 96% des grossistes emploient moins de 20 salariés (mais les firmes de 100 salariés ou plus, qui représentent 0,7% du total, emploient 42% des salariés).

Le dynamisme des créations d'entreprises est favorisé par au moins deux facteurs : d'une part, le lancement d'une activité de négoce nécessite moins de capital qu'une activité de production industrielle et, d'autre part, le négoce est propice au développement de niches de marché (en raison de la grande diversité des besoins des clients) qui offrent un positionnement moins risqué pour les nouveaux entrepreneurs.

2 LE NÉGOCE, UNE ACTIVITÉ CRÉATRICE DE RICHESSES

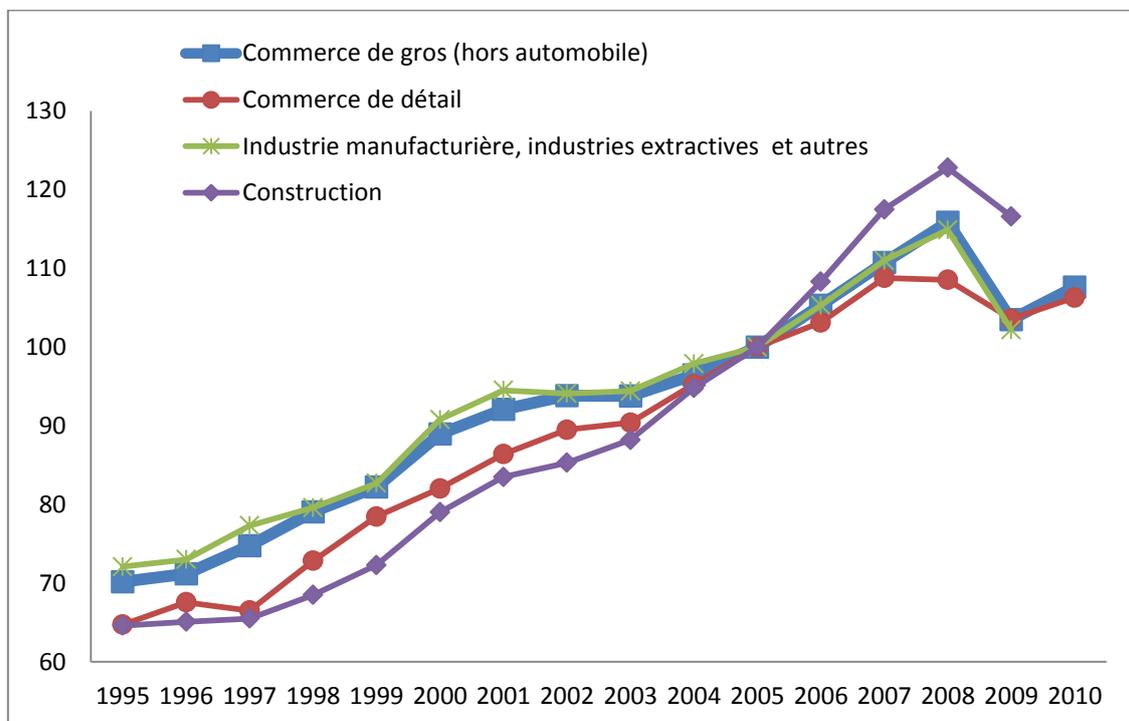
2.1 Un secteur fortement exposé à la conjoncture économique

2.1.1 L'activité du commerce interentreprises dans son ensemble suit l'activité de l'industrie

Selon l'Insee, en 2007, le chiffre d'affaires HT du commerce interentreprises s'élevait à 672,3 Mrds€ (et celui du commerce de détail à 360,9 Mrds€).

Depuis 1995, l'évolution de l'activité du commerce interentreprises mesurée par le chiffre d'affaires HT (qui correspond globalement aux ventes de marchandises) suit l'évolution de l'activité de l'industrie. Cette corrélation rend compte, notamment, du poids économique des activités de négoce de produits interindustriels dans l'ensemble du secteur (graphique 9).

Graphique 9 : Évolution de l'indice de chiffre d'affaires (en euros courants) dans le commerce interentreprises et ses principales branches clientes de 1995 à 2010 (base 100 = 2005)



Source : Insee

Ainsi sur la période 1995-2008, l'indice de chiffre d'affaires (HT, en valeur) des négociants a progressé de 3,9% par an en moyenne et celui des entreprises de l'industrie manufacturière de 3,7%. Dans le même temps, le commerce de détail a enregistré une hausse de cet indice de 4,1% et le secteur de la construction a vu son chiffre d'affaires croître de 5,1% par an en moyenne. La construction, qui a connu une période de croissance historique, n'a enregistré une baisse de son indice de chiffre d'affaires qu'au moment de la crise économique de 2009. Ce fut également le cas des entreprises du négoce (tableau 6 et graphique 10).

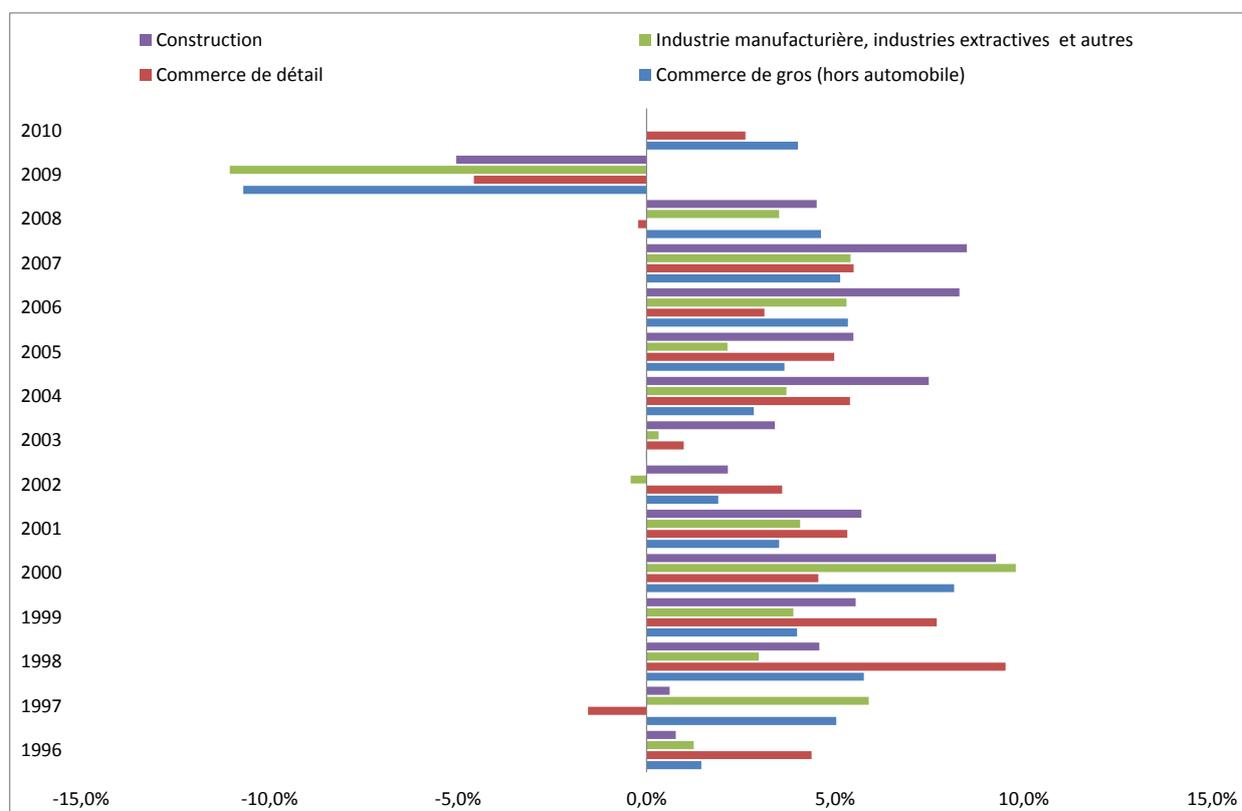
Tableau 6 : Évolution annuelle de l'indice de chiffre d'affaires (en euros courants)

Indice de chiffre d'affaires en valeur Evolution annuelle (en %)				
	Commerce de gros (hors automobile)	Commerce de détail	Industrie manufacturière, industries extractives et autres	Construction
<i>En rouge, valeur annuelle négative</i>				
1996	1,4%	4,4%	1,2%	0,8%
1997	5,0%	-1,6%	5,9%	0,6%
1998	5,8%	9,5%	3,0%	4,6%
1999	4,0%	7,7%	3,9%	5,5%
2000	8,2%	4,6%	9,8%	9,3%
2001	3,5%	5,3%	4,1%	5,7%
2002	1,9%	3,6%	-0,4%	2,2%
2003	0,0%	1,0%	0,3%	3,4%
2004	2,8%	5,4%	3,7%	7,5%
2005	3,7%	5,0%	2,1%	5,5%
2006	5,3%	3,1%	5,3%	8,3%
2007	5,1%	5,5%	5,4%	8,5%
2008	4,6%	-0,2%	3,5%	4,5%
2009	-10,7%	-4,6%	-11,1%	-5,0%
*2010	4,0%	2,6%	nd	nd

* dix premiers mois

Source : Insee

Graphique 10 : Taux de croissance annuel de l'indice de chiffre d'affaires (en euros courants) de 1996 à 2010



Source : Insee

• UN EFFET PRIX GLOBALEMENT LIMITÉ

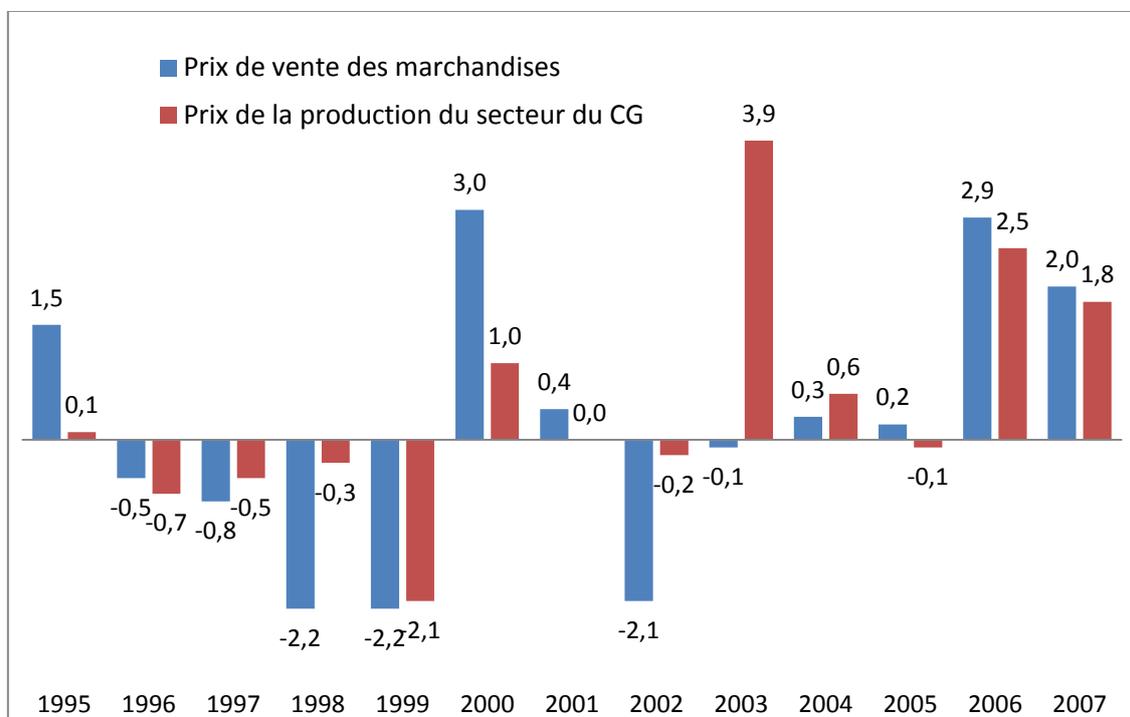
L'observation des séries de prix disponibles pour le commerce interentreprises (prix de production et prix de vente)³ montre que l'activité des négociants bénéficie d'un effet prix limité. Les prix de vente des marchandises ont baissé de 1996 à 1999, puis en 2002 et 2003, attestant de la pression concurrentielle s'exerçant dans ce domaine. Il faut attendre 2006 pour observer un effet prix favorable : les prix de vente des marchandises ont progressé trois fois plus vite que les ventes de marchandises à prix constants. Si cet effet ne s'est pas confirmé en 2007, on constate néanmoins que l'évolution des prix de vente est restée supérieure à celle des prix de production pour la deuxième année consécutive, ce qui signifie que les négociants ont pu répercuter la hausse de leurs coûts de production sur leurs prix de vente. Par ailleurs, l'évolution des prix de production depuis 2003 laisse penser que les négociants sont de plus en plus soumis à la hausse des cours des matières premières (tableau 7 et graphiques 11 et 12).

Tableau 7 : Évolution du prix du service commercial des entreprises du commerce interentreprises (hors intermédiaires)

en %	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Prix de vente des marchandises	1,5	-0,5	-0,8	-2,2	-2,2	3,0	0,4	-2,1	-0,1	0,3	0,2	2,9	2,0
Prix de la production du secteur du CG	0,1	-0,7	-0,5	-0,3	-2,1	1,0	0,0	-0,2	3,9	0,6	-0,1	2,5	1,8

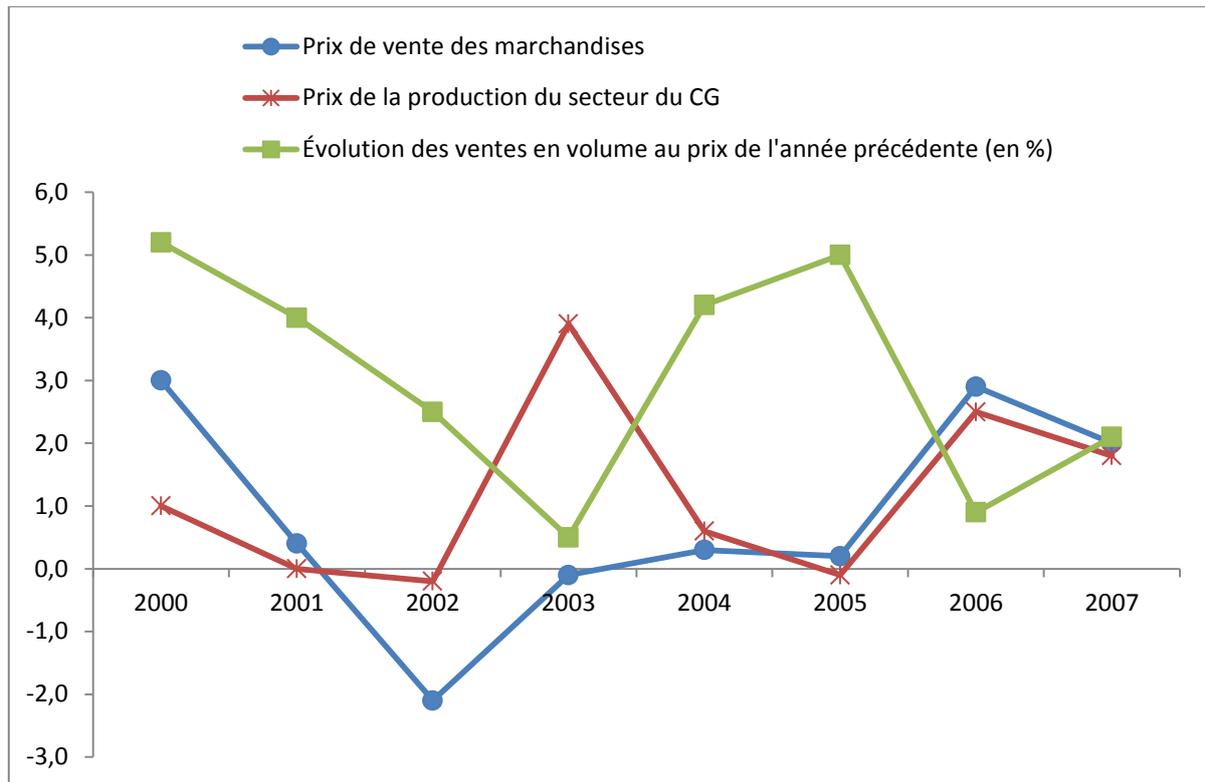
Source : Insee, Comptes du commerce

Graphique 11 : Taux de croissance annuel du prix du service commercial des entreprises du commerce interentreprises (hors intermédiaires)



Source : Insee, Comptes nationaux

³ Peu de données agrégées sur les prix des activités de négoce sont disponibles. Hormis les séries présentées ici, l'Insee publie également des indices de prix de gros pour les produits alimentaires et des indices de prix par produit.

Graphique 12 : Évolution des prix du service commercial et des ventes des entreprises du commerce interentreprises (hors intermédiaires)

Source : Insee, Comptes nationaux

2.1.2 Un des secteurs les plus affectés par la crise économique de 2008-2009

Le commerce interentreprises a été l'un des secteurs d'activité les plus affectés par la crise économique en 2009, avec l'industrie. Le repli de l'indice de chiffre d'affaires (en euros courants) a été pour ces deux secteurs plus de deux fois plus élevé que pour le commerce de détail et la construction (cf. tableau 6, ci-dessus).

Les enquêtes de conjoncture de l'Insee, ainsi que les résultats de l'Observatoire du Commerce Interentreprises CGI-I+C attestent de la reprise des activités de négoce au cours de l'année 2010 : sur les dix premiers mois de l'année, l'indice de chiffre d'affaires du secteur a progressé de 4,0%, soit près de deux fois plus que l'indice de chiffre d'affaires du commerce de détail.

L'enquête bimestrielle de conjoncture dans le commerce interentreprises, réalisée par l'Insee en janvier 2011, révèle que « les perspectives générales d'activité, qui retracent l'opinion des grossistes sur l'ensemble du commerce français, se stabilisent à un niveau significativement supérieur à la moyenne de longue période. »

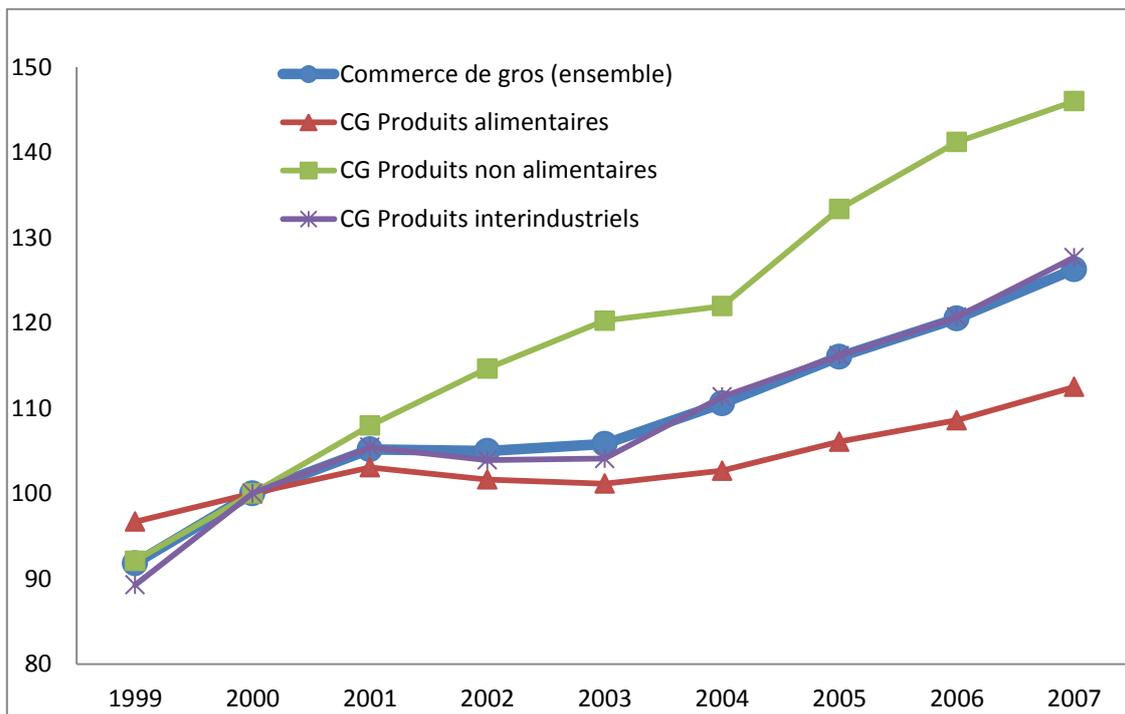
Toutefois, le redressement de l'activité des négociants est modéré ; le chiffre d'affaires croît à un rythme à peine plus élevé qu'avant la crise de 2008. L'Insee relève notamment que si l'activité reste dynamique dans le négoce de biens d'équipement de l'information et de la communication, elle demeure encore hésitante dans le commerce interentreprises de biens d'équipement industriels, début 2011. Ce constat confirme la dépendance des activités de négoce à l'égard de la conjoncture économique en général et de l'activité industrielle en particulier.

2.1.3 Contribution des principales familles du commerce interentreprises à la croissance de l'activité sectorielle

- LE NÉGOCE DE PRODUITS ALIMENTAIRES S'INSCRIT EN RETRAIT PAR RAPPORT AUX DEUX AUTRES FAMILLES

La croissance de l'activité du commerce interentreprises est tirée par le négoce de produits non alimentaires qui connaît une évolution à la hausse ininterrompue sur la période 1999-2007, et par le négoce de produits interindustriels dont la contribution est déterminante en raison de son poids dans le chiffre d'affaires du secteur dans son ensemble (plus de 50% en 2007) (graphique 13).

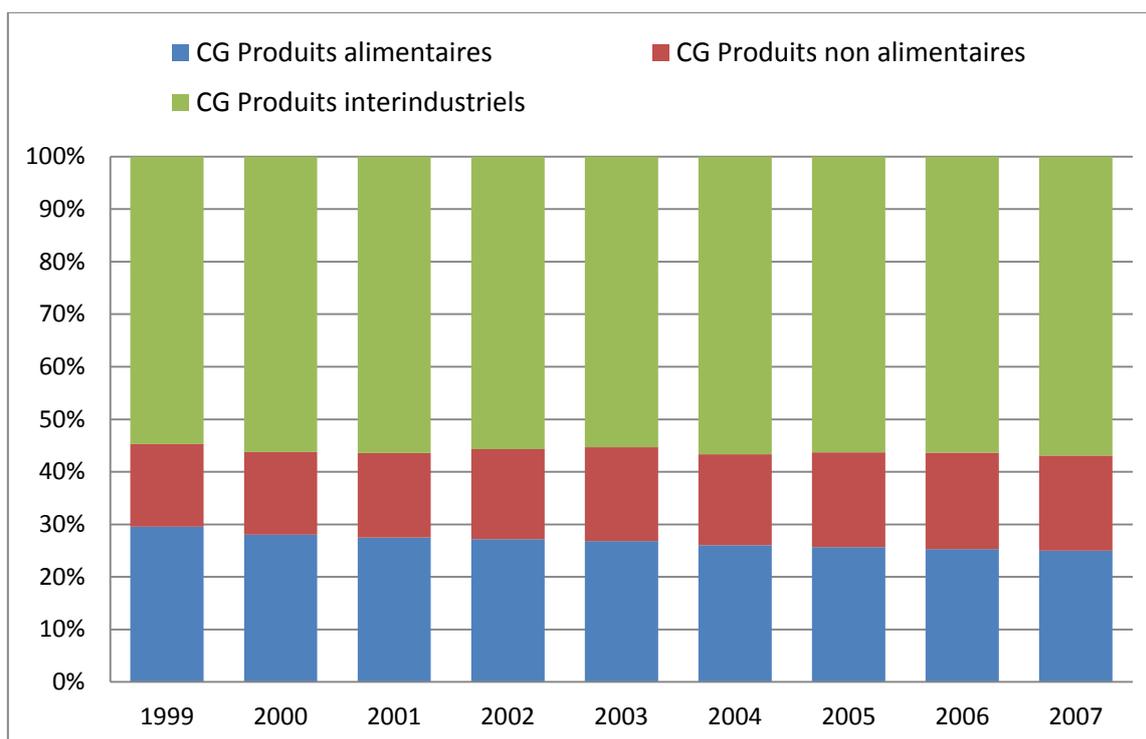
Graphique 13 : Évolution de l'indice de chiffre d'affaires (euros courants) des activités de négoce de 1999 à 2007 (indice 100 = 2000)



Source : Insee, *La situation du commerce en 2009*

Le négoce de produits alimentaires enregistre une croissance de ses ventes plus faible que ses homologues (1,8% par an en moyenne sur la période contre 5,8% pour le négoce de produits non alimentaires et 4,6% pour les produits interindustriels). Il en résulte que la période observée est marquée par le repli de la part du négoce de produits alimentaires (-4 points) dans le chiffre d'affaires sectoriel au profit des deux autres familles (+2 points chacune) (graphique 14 et tableau 8).

Graphique 14 : Répartition du chiffre d'affaires du commerce interentreprises entre les trois principales familles de produits de 1999 à 2007



Source : Insee, La situation du commerce en 2009

Tableau 8 : Chiffre d'affaires en valeur dans le commerce interentreprises et ses principales familles (en euros courants)

Mrds euros courants	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	En % du total en 2007
Commerce de gros (ensemble)	489	532	560	559	563	589	618	642	672	100%
CG Produits interindustriels	267	299	316	311	312	333	348	361	382	57%
CG Produits interméd. non agri.	88	101	101	102	101	109	113	121	127	19%
CG Biens d'équipements prof.	98	107	114	106	106	114	121	121	128	19%
CG Véhicules auto. *	81	91	100	102	105	110	115	120	126	19%
CG Produits alimentaires	144	149	154	152	151	153	158	162	168	25%
CG Produits agricoles bruts	47	48	48	47	47	47	48	47	49	7%
CG Produits alimentaires	98	101	106	105	104	106	111	115	119	18%
CG Produits non alimentaires	77	84	90	96	100	102	111	118	122	18%

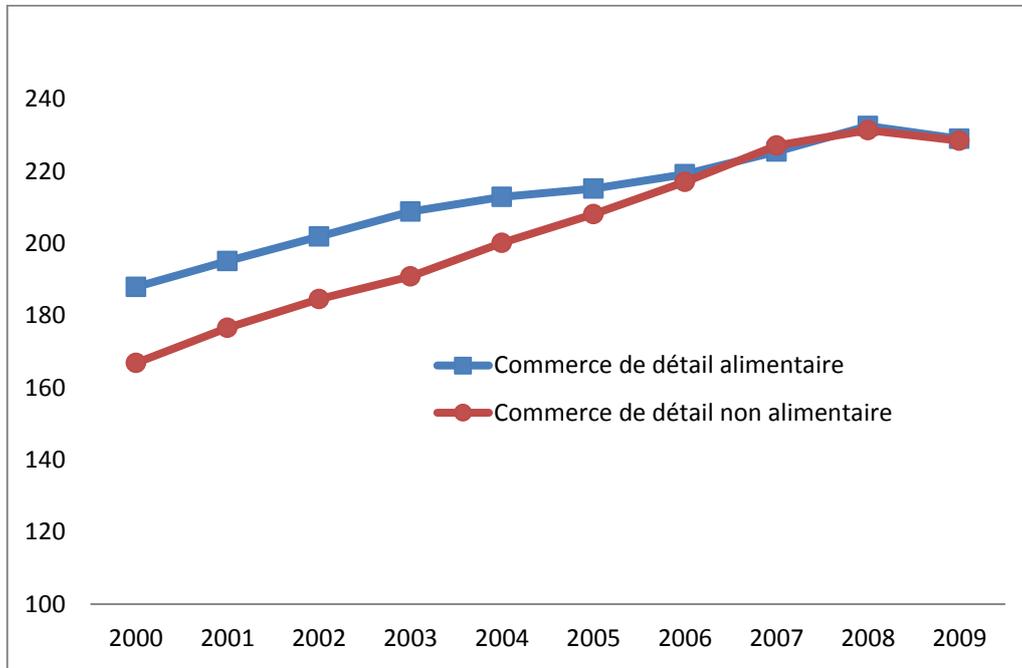
Source : Insee, La situation du commerce en 2009 - * estimation Crédoc

• **LES ACTIVITÉS DE NÉGOCE SONT EN PHASE AVEC L'ÉVOLUTION DES MODES DE VIE ET DE CONSOMMATION**

Depuis plusieurs années déjà, le négoce de produits alimentaires pâtit du moindre dynamisme des ventes de produits alimentaires. Les arbitrages budgétaires des consommateurs se font de plus en plus en défaveur de l'alimentation – dont la part dans les dépenses des ménages semble avoir atteint un plafond – pour s'orienter vers des produits de loisirs (notamment ceux issus des technologies de l'information et de la communication : téléphone mobile, ordinateur portable, musique numérique, etc.). Ces modifications des modes de consommation s'observent notamment dans les évolutions des ventes de produits commercialisables. Entre 2000 et 2007, les ventes de produits commercialisables non alimentaires ont progressé à un rythme plus soutenu que celles de produits alimentaires. En 2007, les ventes au détail de produits non alimentaires ont dépassé pour

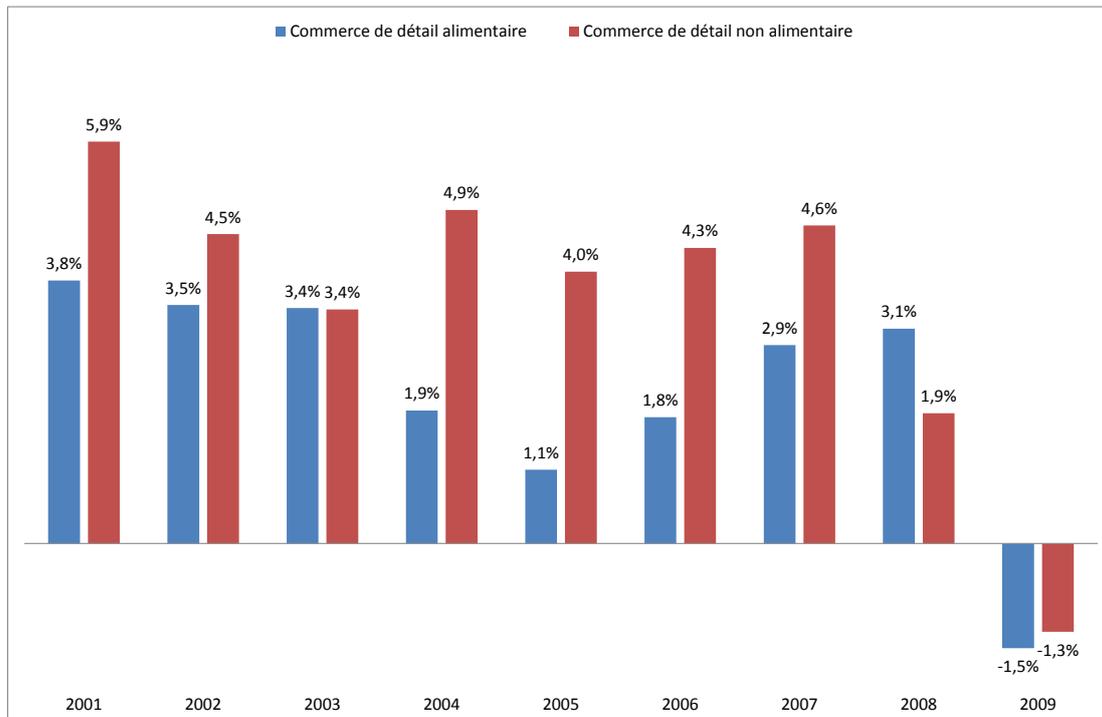
la première fois celles de produits alimentaires : 227 Mrds€ contre 225 Mrds€ (graphiques 15 et 16). Rappelons par ailleurs que si les détaillants constituent la plus grande part de la clientèle des grossistes alimentaires, les centrales d'achats représentent néanmoins près du quart de leurs ventes.

Graphique 15 : Évolution des ventes de produits commercialisables dans le commerce de détail alimentaire et dans le commerce de détail non alimentaire, entre 2000 et 2009 (Mrds€ courants)



Source : Insee, La situation du commerce en 2009

Graphique 16 : Taux de croissance annuel des ventes de produits commercialisables (en euros courants) dans les commerces de détail alimentaire et non alimentaire entre 2001 et 2009



Source : Insee, La situation du commerce en 2009

Les négociants en produits non alimentaires ont directement profité de l'évolution des modes de vie qui ont marqué la société française ces dernières années. Outre l'engouement des consommateurs pour les loisirs et les produits associés, le négoce de biens de consommation a bénéficié du développement d'une offre de produits à prix toujours plus bas en provenance de l'étranger. L'essor des importations de biens de consommation (habillement, électronique grand public, équipement de la maison...) a largement contribué au développement du pouvoir d'achat des ménages français au cours de la décennie 2000. Néanmoins, il semble que ce ne soit pas tant les importations qui aient stimulé l'activité des négociants, mais plutôt les ventes de détail de produits commercialisables. La méthode des régressions linéaires montre qu'une hausse de 1% des importations sur la période 2000-2007 a généré une augmentation de seulement 0,7% des ventes des négociants, tandis qu'une hausse de 1% des ventes de détail de produits commercialisables a suscité une augmentation de 1,2% des ventes des grossistes. Cela confirme la part prépondérante des détaillants dans la clientèle des négociants en biens de consommation. Elle montre aussi que l'activité des négociants profite dans une moindre mesure du développement des exportations de biens de consommation. Mais on peut émettre l'hypothèse que cette corrélation est surtout valable pour les filiales commerciales des groupes industriels (tableau 9).

Tableau 9 : Mesure de l'influence de certaines variables sur l'activité des entreprises du négoce par la méthode des régressions linéaires

Entre 2000 et 2007, en moyenne, une augmentation de 1% des variables suivantes ...

... a engendré une hausse des ventes de marchandises (en %) dans ...	Ventes de prdts commercialisables dans le com. de détail	Investissements des entreprises résidentes (FBCF)	Exportations	Importations
... le CG de produits alimentaires de :	NS	-	NS	NS
... le CG de produits non alimentaires de :	1,2	-	1,0	0,7
... le CG de produits interindustriels de :	-	1,2	1,2	0,8

Source : Insee - Crédoc

La contribution des exportations à la croissance des ventes des négociants est plus marquée pour la famille des produits interindustriels. Sur la période observée, une hausse de 1% des exportations a généré une augmentation de 1,2% des ventes du commerce interentreprises. La croissance de l'activité des négociants dépend ainsi autant de l'essor des exportations que de l'investissement des entreprises résidentes. Par contre, à l'instar de la famille des produits non alimentaires, l'activité des entreprises de ce secteur ne semble pas dépendre de la distribution de produits d'importation. La particularité de ce secteur par rapport aux deux autres familles du commerce interentreprises est de travailler majoritairement avec des producteurs plutôt qu'avec des distributeurs : plus de la moitié des ventes des négociants en produits interindustriels dépendent de l'activité des producteurs.

- **LES DÉBOUCHÉS À L'EXPORTATION RESTENT LIMITÉS**

En 2007, selon l'Insee, les ventes du commerce interentreprises sur les marchés étrangers s'élevaient à 82,6 Mrds€, soit 13,5% du total des ventes (15,2% hors intermédiaires). Le négoce de produits agricoles bruts (céréales, tabacs, cuirs et peaux, bestiaux) est le secteur le plus actif à

l'export (18,6% des ventes totales) ; le négoce de produits alimentaires est le moins exportateur (13,8% des ventes).

2.1.4 Les activités de négoce affichent une forte capacité à créer de la valeur

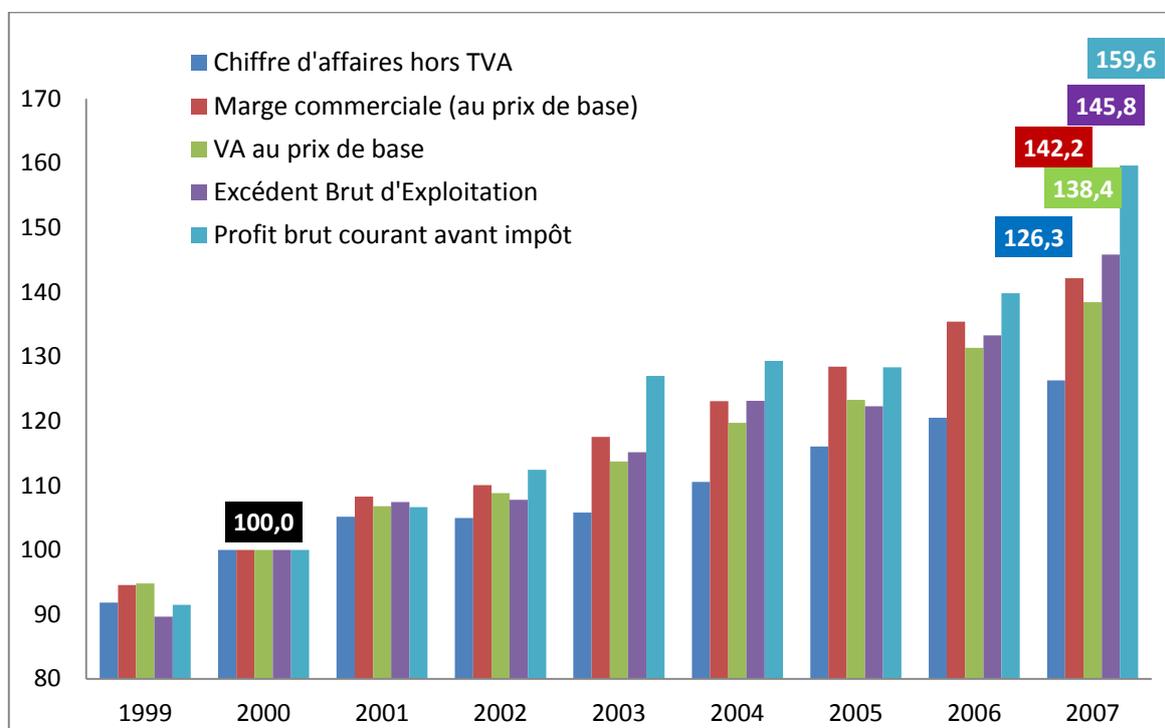
La décennie écoulée démontre une capacité croissante des entreprises du commerce interentreprises à valoriser leurs activités.

Lorsque l'on compare l'évolution du chiffre d'affaires des négociants et les évolutions des principaux soldes intermédiaires de gestion qui rendent compte de la rentabilité des activités de négoce aux différents stades du processus productif – marge commerciale, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation et profit brut avant impôt –, on constate que ces derniers augmentent proportionnellement plus que le chiffre d'affaires (graphique 17).

Ainsi, quand l'indice de chiffre d'affaires (en euros courants) des entreprises du négoce a augmenté de 26 points entre 2000 et 2007, la marge commerciale a progressé de 42 points, la valeur ajoutée de 38 points, l'excédent brut d'exploitation de 46 points et le profit brut avant impôt de 60 points (soit une hausse plus de deux fois supérieure à celle du chiffre d'affaires).

De plus, l'écart de rythme de croissance entre le chiffre d'affaires et les différents soldes intermédiaires de gestion croît tout au long de la période observée, ce qui tend à démontrer une capacité à créer de la richesse de plus en plus forte de la part des acteurs du commerce interentreprises.

Graphique 17 : Évolution des indicateurs d'activité (en euros courants) de l'ensemble du commerce interentreprises (indice 100 = 2000)



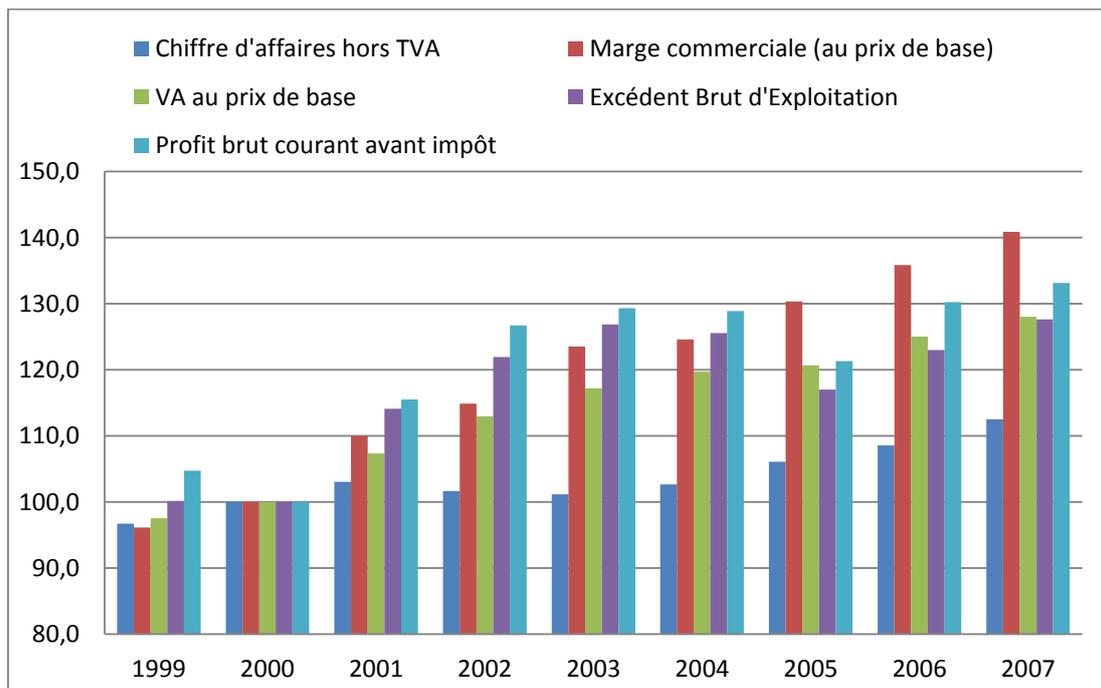
Source : Insee, La situation du commerce en 2009

• UN CONSTAT PARTAGÉ PAR LES PRINCIPALES FAMILLES DE NÉGOCE

L'observation des séries de chiffres d'affaires et de soldes intermédiaires de gestion des trois familles de négoce montre que cette capacité à créer de la richesse se retrouve dans chacune d'entre elles.

Alors que le chiffre d'affaires tend à stagner dans le négoce de produits alimentaires entre 2000 et 2004, les soldes intermédiaires de gestion progressent entre 20 points (pour la valeur ajoutée) et près de 30 points (pour le profit brut avant impôt) ; la hausse des indices des soldes intermédiaires de gestion se poursuit ensuite jusqu'en 2007. Dans ce secteur, la forte hausse de l'indice de la marge commerciale atteste de l'augmentation des prix des matières premières agricoles et alimentaires. Si les négociants répercutent une partie de cette hausse sur leurs prix de vente, ils sont néanmoins contraints d'en absorber une partie, ce qui se traduit par une moindre augmentation de l'indice de valeur ajoutée et de l'indice de profit brut avant impôt. L'impact de la flambée des prix agricoles et alimentaires sur l'activité des négociants s'observe de façon marquée à partir de 2005 (graphique 18).

Graphique 18 : Évolution des indicateurs d'activité (en euros courants) du négoce de produits alimentaires (indice 100 = 2000)



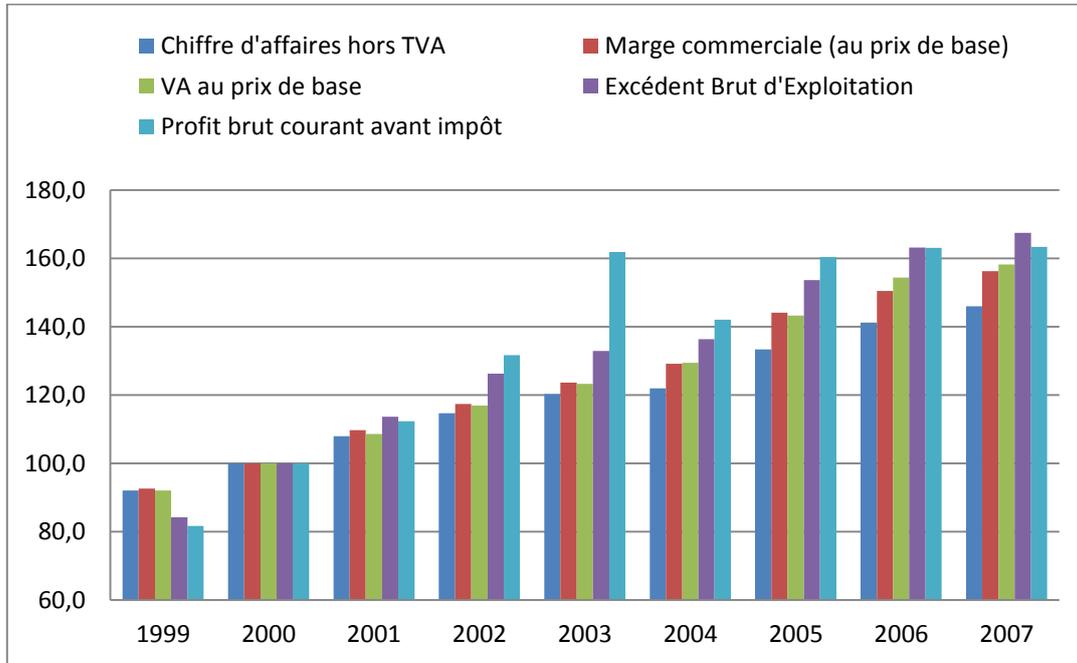
Source : Insee, *La situation du commerce en 2009*

On ne retrouve pas cette problématique dans le négoce de produits non alimentaires où l'indice de marge commerciale et l'indice de valeur ajoutée progressent sensiblement au même rythme sur la période, ce qui rend compte, notamment, de l'importance de la concurrence par les prix dans ce secteur (graphique 19). Le négoce de produits non alimentaires est la famille qui connaît l'évolution la plus régulière de son activité et de sa rentabilité. L'écart de croissance entre l'indice de chiffre d'affaires et l'indice de profit brut avant impôt augmente tout au long de la période observée.

Confronté au ralentissement de l'activité économique du début de la décennie (engendré par l'éclatement de la bulle financière formée sur les valeurs des entreprises liées aux technologies de

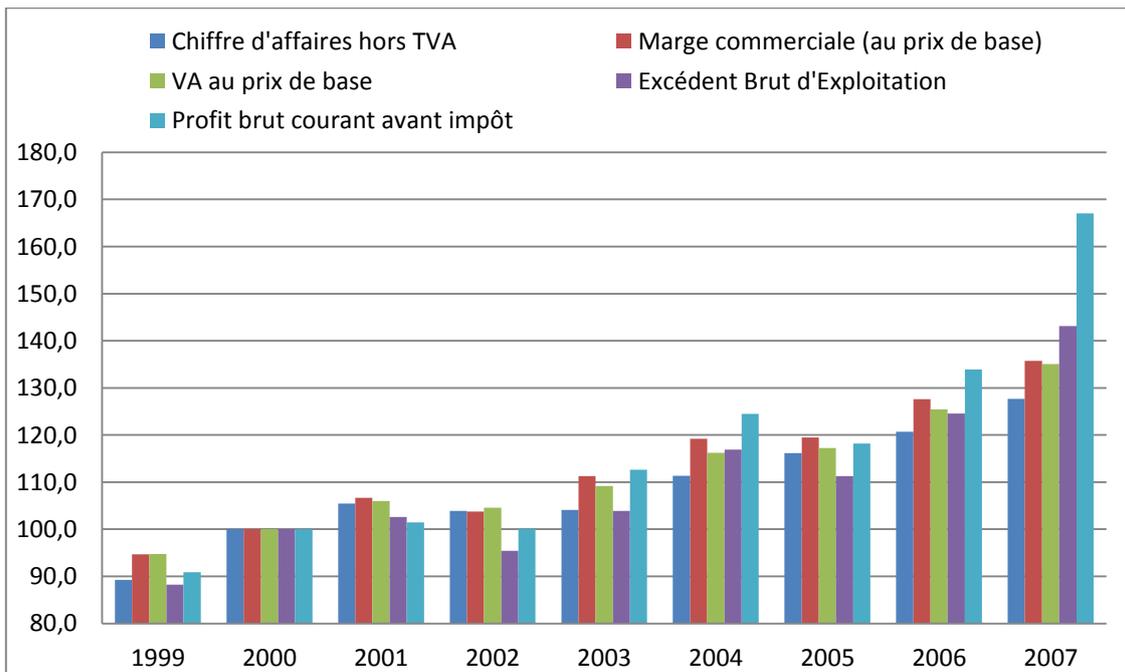
l'information et de la communication et l'attentat du World Trade Center de New York), le négoce de produits interindustriels est la seule des trois familles dont le chiffre d'affaires a progressé plus vite que le profit brut avant impôt. Mais dès 2003, la tendance s'est inversée alors que l'indice de chiffre d'affaires continuait de stagner. Les indices des soldes intermédiaires de gestion ont ensuite augmenté globalement plus vite que l'indice de chiffre d'affaires jusqu'en 2007 (graphique 20).

Graphique 19 : Évolution des indicateurs d'activité (en euros courants) du négoce de produits non alimentaires (indice 100 = 2000)



Source : Insee, La situation du commerce en 2009

Graphique 20 : Évolution des indicateurs d'activité (en euros courants) du négoce de produits interindustriels (indice 100 = 2000)



Source : Insee, La situation du commerce en 2009

- **UNE CAPACITÉ À CRÉER DE LA RICHESSE PLUS FORTE QUE DANS LES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL**

Nous avons comparé les relations qui existent entre le chiffre d'affaires et les soldes intermédiaires de gestion au sein du commerce interentreprises, du commerce de détail et de l'industrie, à partir de la méthode statistique des régressions linéaires (tableau 10).

Entre 1999 et 2007, une augmentation de 1% du chiffre d'affaires a engendré une hausse de 1,3% de la valeur ajoutée dans les activités de commerce interentreprises, mais de seulement 1,1% dans les entreprises de commerce de détail et de 0,4% dans les firmes industrielles. De façon encore plus marquée, le profit brut avant impôt a progressé de 1,0% dans le commerce de détail et de 1,7% dans le commerce interentreprises.

Tableau 10 : Mesure de la corrélation entre le chiffre d'affaires et les principaux soldes intermédiaires de gestion dans le commerce interentreprises, le commerce de détail et l'industrie (méthode des régressions linéaires)

... a engendré une hausse moyenne (en %)	Entre 1999 et 2007, une hausse de 1% du Chiffre d'Affaires HT dans ...					
	le commerce de gros	le commerce de détail	l'industrie	le CG alimentaire	le CG non alimentaire	le CG inter-industriel
de la marge commerciale de :	1,4	1,0	<i>nd</i>	<i>ns</i>	1,2	1,1
de la valeur ajoutée de :	1,3	1,1	0,4	<i>ns</i>	1,2	1,0
de l'excédent brut d'exploitation de :	1,5	1,2	0,3	<i>ns</i>	1,5	1,3
du profit brut courant avant impôt de :	1,7	1,0	<i>nd</i>	<i>ns</i>	1,5	1,6

Source : Insee – Crédoc

2.2 La rentabilité des entreprises du négoce

2.2.1 La rentabilité est globalement stable sur la période 1999-2007

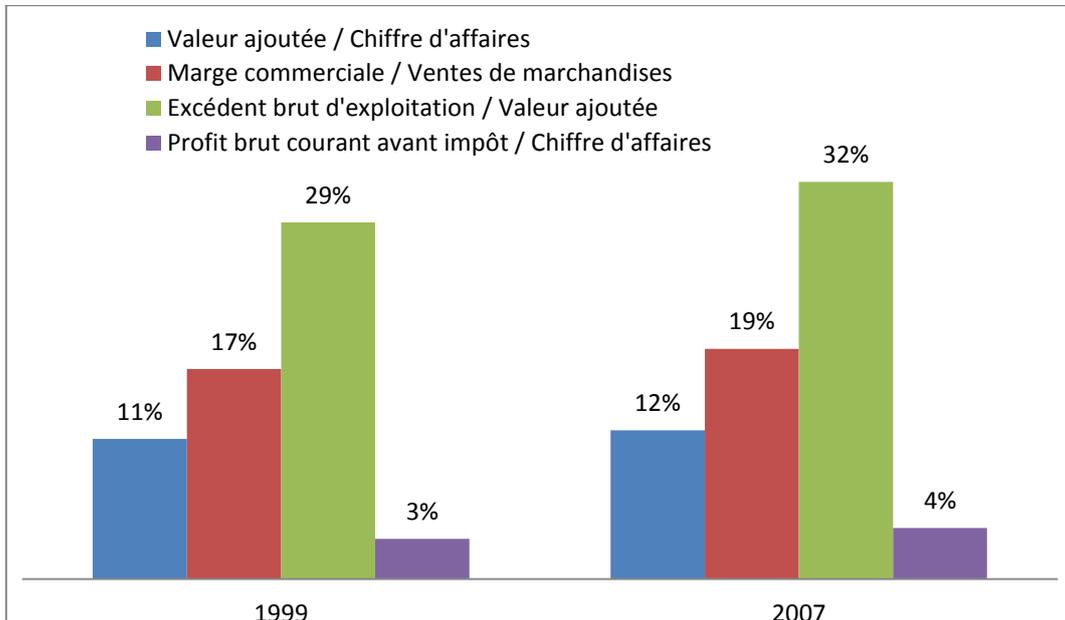
Les principaux indicateurs de rentabilité – le taux de valeur ajoutée qui mesure la part de la valeur ajoutée créée dans le chiffre d'affaires réalisé, le taux de marge commerciale qui mesure la part de la marge commerciale dans les ventes de marchandises, le taux de marge d'exploitation qui mesure la part des résultats disponible pour rémunérer les capitaux de l'entreprise (excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée) ou le taux de profit brut qui mesure la rentabilité de l'activité avant paiement des impôts – témoignent d'une stabilité des performances des entreprises du négoce sur la période 1999-2007 (graphique 21).

Seul le taux de marge d'exploitation a connu une évolution significative sur la période (+3,3 points) qui s'explique principalement par la différence entre les rythmes de croissance de la valeur ajoutée (+4,6% par an en moyenne sur la période) et des frais de personnel (+4,0%), l'excédent brut d'exploitation étant obtenu en retranchant les frais de personnel à la valeur ajoutée.

Plusieurs éléments distinguent les activités de négoce des activités de commerce de détail en termes de rentabilité (graphiques 22 et 23). Les activités de détail dégagent une rentabilité commerciale (mesurée par le taux de marge commerciale) et un taux de profit brut structurellement plus élevés que les activités de négoce. Par contre, ces dernières connaissent une évolution plus régulière de leur rentabilité d'exploitation et de leur taux de profit brut. Ainsi, en

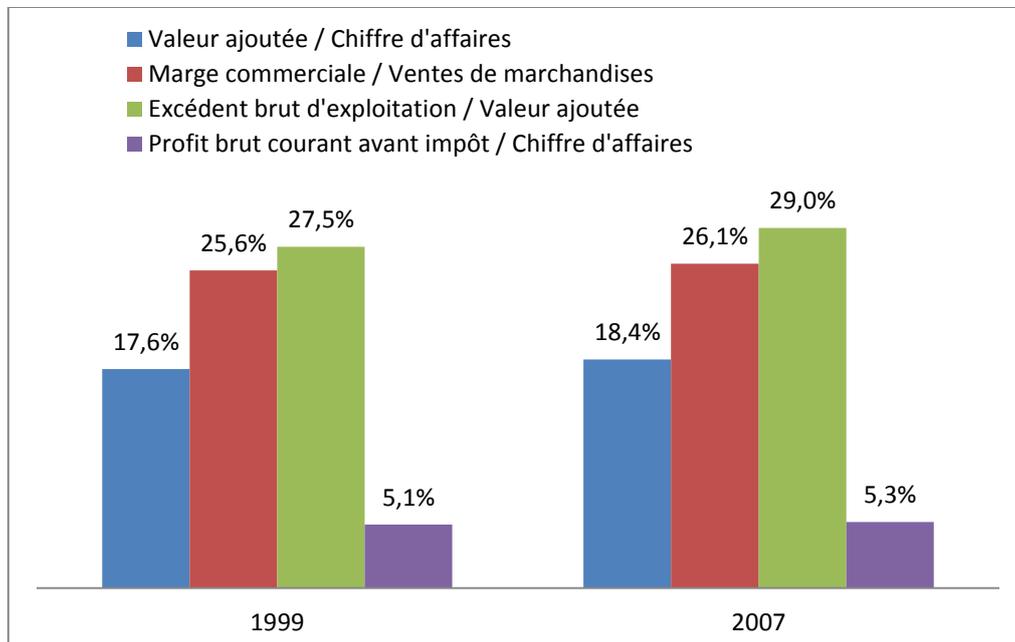
dehors de la période 2001-2004, on peut considérer que la rentabilité d'exploitation des activités de négoce est structurellement plus élevée que celle des activités de détail.

Graphique 21 : Évolution des principaux indicateurs de rentabilité (en euros courants) des activités du commerce interentreprises entre 1999 et 2007



Source : Insee, La situation du commerce en 2009 - Crédoc

Graphique 22 : Évolution des principaux indicateurs de rentabilité (en euros courants) des activités de commerce de détail entre 1999 et 2007

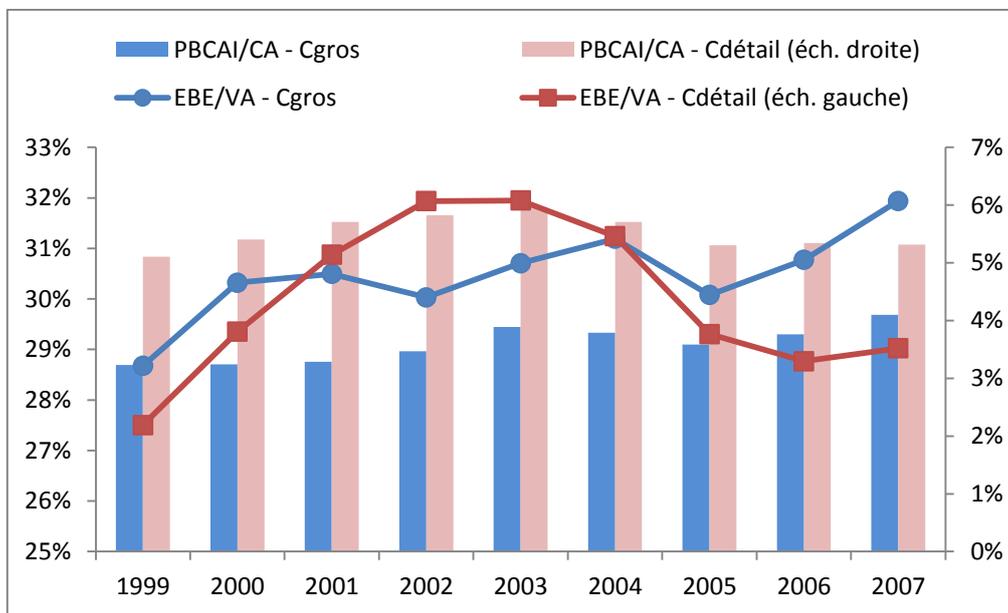


Source : Insee, La situation du commerce en 2009 - Crédoc

Le taux de valeur ajoutée (valeur ajoutée / chiffre d'affaires) révèle que les négociants développent peu d'activités de production. La part de la valeur ajoutée créée représente 12% du montant de l'activité totale des entreprises, soit 6 points de moins que dans le commerce de détail et moitié moins que dans l'industrie (25% en 2007 mais 30% en 1999), et son évolution est globalement stable sur la période observée (+1 point). Ainsi, les négociants, qui sont les partenaires

commerciaux privilégiés des producteurs, ne profitent pas nécessairement de la hausse de la sous-traitance industrielle et des stratégies d'externalisation d'une part croissante des activités adoptées par ces derniers.

Graphique 23 : Évolution du taux de marge d'exploitation (Excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée) et du taux de profit brut (Profit brut courant avant impôt / chiffre d'affaires) dans le commerce interentreprises et dans le commerce de détail de 1999 à 2007 (en euros courants)



Source : Insee, La situation du commerce en 2009 - Crédoc

- **AMÉLIORATION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE PAR PERSONNE**

La progression de plus de 3 points de la part de l'excédent brut d'exploitation dans la valeur ajoutée, entre 1999 et 2007, signifie notamment que les entreprises du négoce augmentent la part du capital disponible pour financer les projets de développement.

Parallèlement, la rémunération moyenne par personne – mesurée par le ratio frais de personnel / effectif salarié – augmente de 3,4% par an en moyenne sur la période observée pour s'établir à près de 50 000 euros par personne en 2007. À titre de comparaison, la rémunération moyenne dans le commerce de détail s'élevait à un peu plus de 25 000 euros par personne (en hausse de 3,4% par an en moyenne sur la période) et à 35 000 euros dans l'industrie (mesurée par le ratio salaire / effectif salarié, en hausse de 3,0% sur la période) (tableau 11 et graphiques 24).

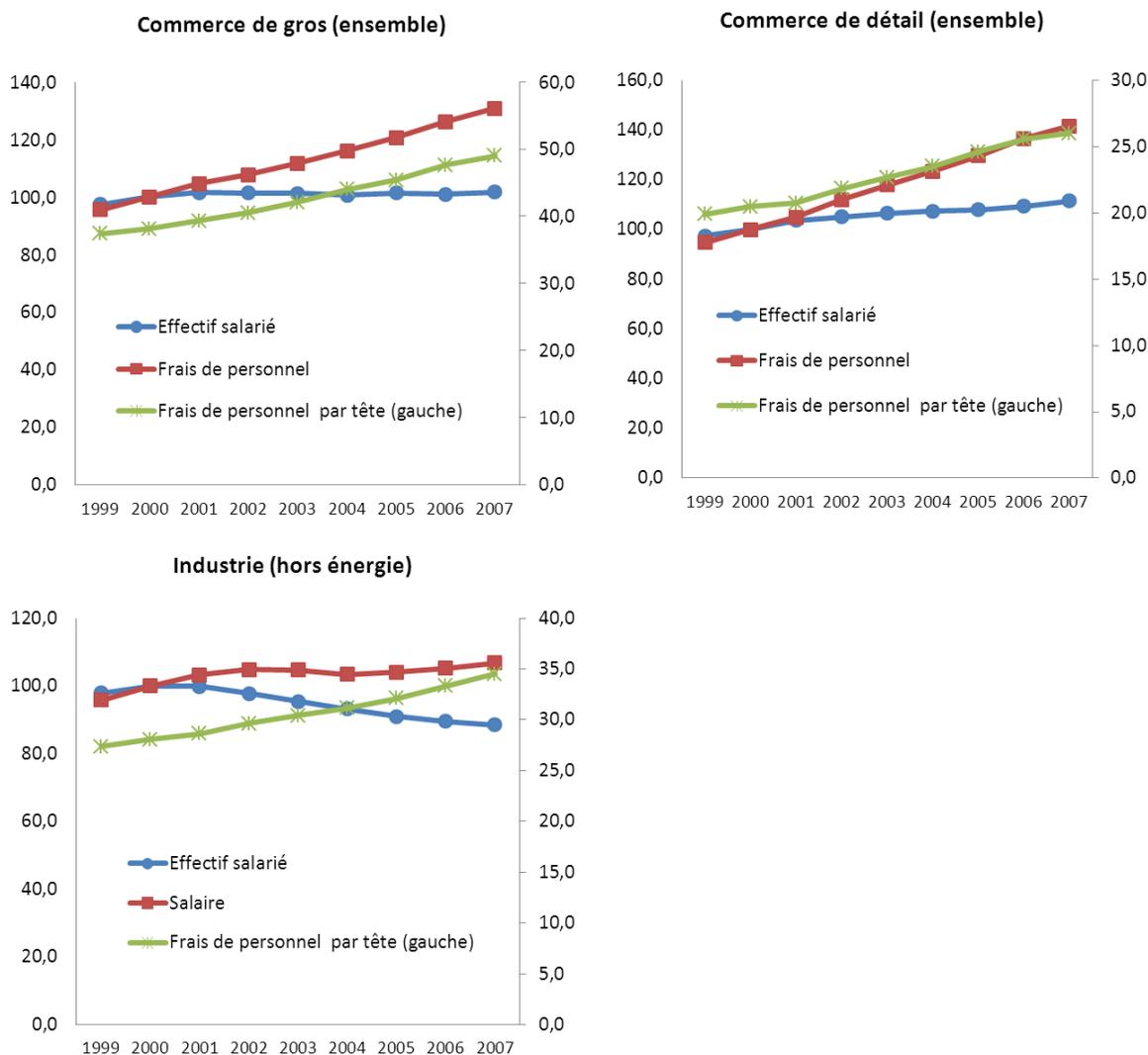
Tableau 11 : Évolution de la rémunération moyenne par personne dans l'industrie, le commerce interentreprises et le commerce de détail entre 1999 et 2007 (en euros courants)

Frais de personnel - Salaire par tête	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	1999-2007 TCAM
Industrie (Salaire / Effectif salarié)	27,3	28,0	28,6	29,6	30,4	31,1	32,1	33,3	34,5	3,0%
Commerce de gros (Frais de personnel / Effectif salarié)	37,4	38,1	39,3	40,5	42,0	44,0	45,4	47,6	49,0	3,4%
Commerce de détail (Frais de personnel / Effectif salarié)	19,9	20,5	20,7	21,8	22,7	23,5	24,6	25,6	26,0	3,4%

TCAM : taux de croissance annuelle moyen

Source : Insee, La situation du commerce en 2009 et Enquête annuelle entreprises

Graphiques 24 : Évolution de la rémunération moyenne par personne dans l'industrie, le commerce interentreprises et le commerce de détail entre 1999 et 2007 (en euros courants)



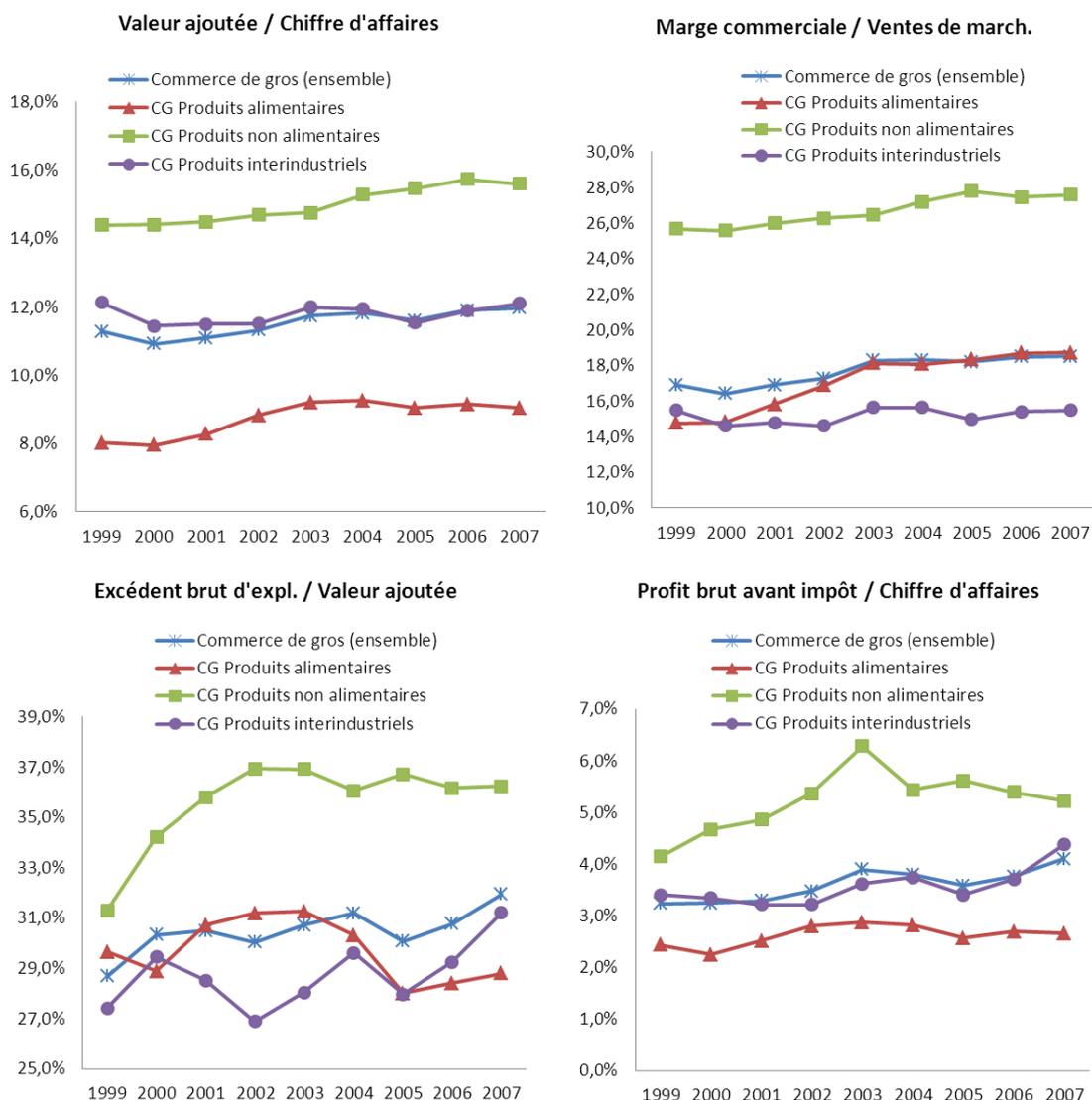
Source : Insee, *La situation du commerce en 2009 et Enquête annuelle entreprises*

2.2.2 Des performances contrastées selon les familles du commerce interentreprises

Sur la période observée, les entreprises de négoce de produits non alimentaires enregistrent les meilleurs niveaux de performance parmi les trois familles du commerce interentreprises, quels que soient les indicateurs de rentabilité retenus. À l’opposé, les activités de négoce de produits alimentaires sont structurellement les moins rentables (graphiques 25).

Les performances des négociants en produits alimentaires sont marquées, avant tout, par la hausse de près de 4 points du taux de marge commerciale. Cette augmentation, qui se produit à partir de l’année 2003, rend notamment compte de la hausse tendancielle des prix des matières premières agricoles et alimentaires. Pour autant, la rentabilité d’exploitation (mesurée par le taux de marge d’exploitation) et la rentabilité brute (mesurée par le taux de profit brut avant impôt) n’ont pas bénéficié de cet effet prix favorable.

Graphiques 25 : Principaux ratios de rentabilité du commerce interentreprises (en euros courants)



Source : Insee, La situation du commerce en 2009

Les performances des deux autres familles du négoce révèlent une nette amélioration du taux de marge d'exploitation, de près de 5 points pour le négoce de produits non alimentaires et de près de 4 points pour les produits interindustriels (tableau 12). A la faveur de cette hausse, chacune des deux familles a amélioré (légèrement) son taux de profit brut (+1 point).

Tableau 12 : Évolution des principaux ratios de rentabilité des activités du commerce interentreprises (en euros courants) sur la période 1999-2007

Evolution en point de % entre 1999 et 2007	Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires	Marge commerciale / Ventas de marchandises	Excédent brut d'exploitation / Valeur ajoutée	Profit brut courant avant impôt / Chiffre d'affaires
Commerce de gros (ensemble)	0,7	1,6	3,3	0,9
CG Produits alimentaires	1,0	3,9	-0,9	0,2
CG Produits non alimentaires	1,2	1,9	4,9	1,1
CG Produits interindustriels	0,0	0,0	3,8	1,0

Source : Insee, La situation du commerce en 2009

En revanche, une différence apparaît dans l'origine de la hausse du taux de marge d'exploitation. Dans le cas du commerce interentreprises de produits non alimentaires, le taux de marge commerciale a également progressé de près de 2 points et le taux de valeur ajoutée de plus d'un point. L'amélioration de la rentabilité des entreprises semble donc liée, en partie, à la commercialisation de prestations à plus forte valeur ajoutée. Ce qui n'est pas le cas des activités de négoce de produits interindustriels, dont le taux de valeur ajoutée et le taux de marge commerciale stagnent sur la période observée.

3 LES FACTEURS CLÉS POUR L'AVENIR DES ACTEURS DU COMMERCE INTERENTREPRISES

L'objet de cette section est d'identifier les principaux atouts dont disposent les entreprises du commerce interentreprises pour asseoir leur compétitivité à moyen terme.

Dans un précédent travail de recherche du CRÉDOC consacré aux déterminants de l'emploi dans le commerce interentreprises⁴, trois séries de facteurs ont été identifiées qui influencent les modalités de la concurrence dans le négoce, et qui sont susceptibles d'impacter à la fois les volumes d'emplois et la nature des emplois. Ces facteurs contribuent à faire évoluer les exigences de compétitivité qui s'imposent aux négociants et peuvent les inciter à intégrer de nouvelles prestations jusqu'alors prises en charge par leurs partenaires commerciaux, clients ou fournisseurs.

Ces trois séries de facteurs sont, sans ordre particulier d'influence : l'internationalisation des économies, qui stimule à la fois les importations de produits, les exportations et l'arrivée de nouveaux concurrents sur les marchés (notamment les filiales commerciales des groupes industriels) ; les mutations des modes de fonctionnement des entreprises, qui poussent notamment les firmes à se recentrer sur leur cœur de compétence et à externaliser les activités jugées non stratégiques ; enfin, le progrès technique et la complexification des processus de production, qui renforcent le rôle des distributeurs spécialisés à même d'offrir une prestation globale autour du produit (formation du personnel, maintenance, service après-vente, etc.).

Les résultats de l'enquête réalisée dans le cadre du présent CEP, auprès d'un échantillon de 224 entreprises du commerce interentreprises, laissent penser que ces trois séries de facteurs ont tendance à intensifier la concurrence plutôt qu'à en modifier les modalités⁵. En effet, les variables clés de la compétitivité des firmes énoncées par les professionnels interrogés en décembre 2010 sont globalement identiques aux modalités de la concurrence qui s'imposaient aux entreprises du négoce au moment du précédent CEP (CRÉDOC, 1995).

Pour les professionnels interrogés, les quatre principales variables qui détermineront l'avenir de leur entreprise sont, dans l'ordre : la diversité des produits proposés, le prix de ces produits, la qualification du personnel de l'entreprise et l'offre de services complémentaires à l'offre de produits. La compétitivité-prix, la fiabilité de l'offre de produits et le développement d'une offre de services complémentaires figuraient déjà parmi les principales modalités de la concurrence qui s'imposaient aux négociants au début des années 1990.

⁴ Coffy, Pouquet, Sienkiewicz (2007).

⁵ Les résultats détaillés de l'enquête sont présentés dans le chapitre 2, ci-après.

3.1 Faire face aux menaces

3.1.1 *Le renforcement de la concurrence comme principale menace*

Quel que soit leur marché et leur spécialité, les entreprises du négoce évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel, et qui devrait encore se renforcer.

Ainsi, six personnes interrogées sur dix considèrent que la concurrence s'est intensifiée au cours des dix années écoulées, dont quatre sur dix estiment qu'elle s'est « beaucoup » renforcée. Ce sentiment est partagé par les entreprises des trois familles du négoce. Toutefois, on constate que ce sont davantage les petites structures (moins de 10 salariés) et les grandes (250 salariés et plus) qui sont concernées par l'accroissement de la concurrence. Ce phénomène ne semble pas lié à l'arrivée sur le marché d'acteurs originaires d'autres branches (industrielles, financières...), car la grande majorité des personnes interrogées déclarent être confrontées à des concurrents issus de la même branche d'activité que la leur. Mais quelle que soit la taille de l'entreprise et quel que soit le marché (local, régional, national ou international), le principal concurrent déclaré est un négociant de dimension nationale. À cette concurrence s'ajoute également celle de firmes internationales, présentes au sein de chaque famille du négoce. Par ailleurs, environ 40% des répondants déclarent être confrontés à la concurrence de firmes étrangères ; il s'agit plus particulièrement d'entreprises de négoce de produits non alimentaires, de grandes firmes (250 salariés et plus) et d'entreprises évoluant sur le marché national ou international. On retrouve ici des éléments caractéristiques du marché des biens de consommation.

Si le sentiment que la concurrence devrait s'intensifier au cours des dix prochaines années est moins dominant que lors de la décennie écoulée, il reste néanmoins très présent parmi les personnes interrogées : 46% d'entre elles partagent cette opinion, dont 21% pensent que la concurrence va « beaucoup se renforcer ». Par ailleurs, cette crainte domine parmi les catégories d'entreprises qui ont déclaré le plus souvent avoir été confrontées au renforcement de la concurrence au cours des dix années passées, à savoir les petites structures (moins de 10 salariés) et les grandes (250 salariés et plus).

- **LA CONCURRENCE PORTE EN PREMIER LIEU SUR LES PRIX**

Les prix sont une composante essentielle de la compétitivité des activités de négoce, quelle que soit leur spécialité : il faut d'abord proposer le produit au meilleur prix. La pression sur les prix est permanente, en raison notamment de la concurrence croissante exercée par les acteurs de la distribution sur nombre de marchés (alimentaire, non alimentaire, spécialisé) et de la sensibilité de plus en plus affirmée des consommateurs à l'évolution de leur pouvoir d'achat.

Sur les marchés du négoce de produits alimentaires, la forte volatilité des prix de certains produits agricoles (lait, fruits et légumes...) intervenue ces dernières années a accentué la pression sur les négociants pour proposer des prix compétitifs à leurs clients. Ces événements répétés ont bouleversé l'équilibre économique de la filière, menaçant la survie de certains producteurs. En réponse à cette situation, la loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche de 2010 propose d'instaurer un dispositif de contractualisation des approvisionnements dans le but de donner aux agriculteurs une meilleure visibilité sur leurs débouchés et de sécuriser l'approvisionnement des

industries agroalimentaires. Ces contrats, d'une durée de cinq ans pour le lait et de trois ans pour les fruits et légumes, devront comporter des clauses précises relatives aux volumes et aux prix, à la livraison, la facturation, le paiement, etc. Ces nouvelles mesures entrent en vigueur courant 2011 et devront être étendues à d'autres filières (céréales, élevage). Reste à observer si ces mesures parviendront à stabiliser les prix des produits agroalimentaires, soumis par ailleurs à des comportements spéculatifs de la part de certains acteurs économiques encouragés par la rareté relative de certains produits.

Sur les marchés des produits non alimentaires, la pression sur les prix ne découle pas de la rareté des biens mais de l'accélération du rythme des innovations qui conduit à raccourcir le cycle de vie des produits. Les prix bas sont alors un argument incontournable pour écouler des stocks qui sont frappés d'un risque d'obsolescence rapide ou bien qui sont concurrencés par des importations à moindre prix. Ce dernier point est un autre élément clé de la dynamique de la concurrence par les prix sur les marchés des biens de consommation, qui sont très largement dominés par les importations en provenance des pays producteurs d'Asie, et plus spécifiquement de Chine.

Dans le cas du négoce de produits interindustriels, ce ne sont pas tant les produits d'importation qui expliquent l'importance des prix dans la compétitivité que la concurrence croissante des enseignes de la distribution tout public sur certains marchés (Leroy Merlin, etc.) et la montée en puissance des discounters.

- **LA COURSE À LA TAILLE CRITIQUE**

Ce contexte concurrentiel pousse les entreprises du négoce à accroître leur taille afin d'augmenter leur part de marché et renforcer leur pouvoir de négociation face aux fournisseurs et aux acteurs de la grande distribution (en aval). En écoulant des volumes de produits plus importants, les négociants obtiennent de meilleures conditions tarifaires auprès des fournisseurs et sont en mesure de nouer des partenariats avec les grands distributeurs. La taille critique est nécessaire à la compétitivité-prix des négociants.

Mais l'augmentation de la taille de l'entreprise est également un moyen de mettre en place des stratégies d'offre qui visent à mieux répondre aux attentes des clients : une logistique performante (qui intègre des approvisionnements à l'étranger, la livraison rapide, l'absence de rupture de stocks...), ou encore un maillage du territoire plus fin pour évoluer au plus près des clients (logique de proximité), en raison du caractère pondéreux de certains produits (matériaux de construction...) ou des particularités de la clientèle (commande régulière de petite série).

Le constat d'une course à la taille critique est commun à l'ensemble des trois familles de négoce. Il s'explique notamment par les spécificités des structures qui se répartissent, schématiquement, en deux catégories d'acteurs : les groupes nationaux et internationaux (qui peuvent être des filiales commerciales de groupes industriels) et les indépendants positionnés sur les marchés locaux ou régionaux. L'enquête réalisée dans le cadre de ce CEP a révélé que les grandes entreprises (250 salariés et plus) et celles évoluant sur le marché national et international ont été les plus exposées au renforcement de la concurrence. Dans ce contexte, les petites et moyennes structures de négoce qui ne disposent pas des moyens humains et financiers pour s'adapter rapidement à l'évolution de leur environnement économique, ou bien qui sont concernées par le départ en

retraite de leur dirigeant, constituent des cibles potentielles pour les grandes entités, dans le cadre de leur stratégie de croissance externe visant à acheter des concurrents locaux ou des entreprises dont le portefeuille d'activités permet d'élargir leur gamme de produits.

3.1.2 L'évolution des réglementations, un risque potentiel à surveiller

Les entreprises du commerce interentreprises devront s'adapter dans les années à venir à l'évolution de leur environnement fiscal et législatif : réforme des valeurs locatives, qui impactera notamment les impôts fonciers et la taxe foncière ; remplacement de la taxe professionnelle par la contribution économique territoriale ; réforme de l'urbanisme commercial qui se répercutera sur les implantations des nouvelles agences, ou encore écotaxe et calcul de la trace carbone des entreprises concernant les activités logistiques.

De plus, les négociants de produits alimentaires seront amenés à appliquer le dispositif de contractualisation avec leurs fournisseurs dès 2011.

Ces mesures devraient venir alourdir la pression fiscale qui pèse sur les acteurs du secteur et qui s'accroît depuis quelques années. Selon les données de l'Insee et de la DGFIP, les entreprises du commerce ont vu leurs impôts et taxes (hors impôt sur les sociétés, afin d'éliminer les variations de conjoncture) augmenter de 41% entre 2004 et 2007, contre 13% pour l'ensemble des entreprises. De 2000 à 2007, le total des impôts (hors impôt sur les sociétés) versés par les entreprises du commerce a augmenté de 66% quand la valeur ajoutée a progressé de 40% et le chiffre d'affaires de 31%.

D'une manière générale, les évolutions réglementaires sont susceptibles de modifier les règles de fonctionnement des marchés et les modes d'organisation des entreprises, comme l'a récemment illustré la mise en œuvre de la loi de modernisation de l'économie (réduction des délais de paiement, libéralisation des échanges, accroissement de la concurrence). La réduction des délais de paiement s'est traduite par un transfert de trésorerie entre les différents secteurs d'activité. Selon le rapport annuel de l'Observatoire des délais de paiement, publié en 2009, les entreprises du commerce ont dû faire face à une perte de trésorerie de 2,9 Mrds€ en 2008 (quand les entreprises du secteur des services aux entreprises ont enregistré un gain de 6,7 Mrds€)⁶.

Si le rapport ne chiffre pas précisément l'impact pour les entreprises du commerce interentreprises, l'enquête réalisée en 2010 par l'institut I+C pour le compte de la CGI a révélé que 60% des négociants interrogés ont réduit leurs stocks pour accompagner la réduction des délais de paiement fournisseurs et que 40% d'entre eux ont eu recours au financement bancaire.

⁶ Selon les estimations de l'Observatoire des délais de paiement, le commerce est le secteur qui a enregistré la plus forte perte de trésorerie en 2008 et les services aux entreprises celui qui a enregistré le plus fort gain. Au total, l'ensemble des transferts intersectoriels s'est traduit par un gain de 10,5 Mrds€ pour l'ensemble des entreprises. Le détail des estimations par secteur d'activité est présenté dans le tableau 6 (page 40) du rapport cité.

3.2 Saisir les opportunités

3.2.1 Tirer parti des mouvements de restructuration

Les mouvements de restructuration qui animent les trois grandes familles du négoce, en lien avec le renforcement de la concurrence et l'atomicité des structures, offrent aux différents acteurs des opportunités pour renforcer leur compétitivité.

- **INTÉGRER LES PME LES PLUS PERFORMANTES POUR FAVORISER L'ÉMERGENCE DE LEADERS**

Comme cela a été évoqué précédemment, les entreprises de dimension nationale ou internationale et les groupes (qui sont souvent les mêmes acteurs) sont les premiers bénéficiaires de ce mouvement. La pyramide des âges des dirigeants de petites et moyennes entreprises, marquée par un nombre important de départs en retraite, favorise les opérations de fusion-acquisition de la part des groupes de négoce qui disposent des moyens financiers suffisants pour concrétiser leurs stratégies de croissance externe.

Les mouvements de restructuration sont propices à l'émergence de leaders sectoriels ou au renforcement des positions des leaders face à la montée en puissance de nouveaux concurrents.

- **INTÉGRER DES RÉSEAUX ET DÉVELOPPER DES PARTENARIATS COMMERCIAUX**

Pour autant, les PME indépendantes du négoce ne semblent pas condamnées à jouer le rôle de « cible » (pour les plus performantes d'entre elles) ou bien à décliner inexorablement. Les effets positifs de la taille peuvent être obtenus par la mise en place de réseaux regroupant des indépendants et par le développement de partenariats avec les fournisseurs et les distributeurs. À l'instar d'Algorel (sanitaire, chauffage, plomberie) ou d'Altéral (matériaux de construction), l'organisation en réseau permet de sécuriser les approvisionnements et les débouchés et de mutualiser les coûts logistiques des adhérents.

L'intégration d'un réseau d'entreprises indépendantes représente une opportunité pour les entrepreneurs soucieux de préserver leur indépendance et de renforcer la compétitivité de leur offre produits et de leur prestation logistique.

3.2.2 Explorer les marchés en développement

- **SE POSITIONNER SUR LES NOUVEAUX MARCHÉS**

Bien que les marchés français soient fortement pénétrés par les importations sur les segments des produits d'entrée de gamme et, de plus en plus, de milieu de gamme, il persiste des marchés porteurs sur lesquels les négociants français ont tout intérêt à se positionner.

La réforme des normes de consommation énergétique des bâtiments et la sensibilité croissante des consommateurs aux enjeux de la préservation de l'écosystème ont fait naître un nouveau marché pour les matériaux de construction et les équipements de la maison. La thématique du développement durable appelle une adaptation de l'offre de produits et la mise en place de prestations de conseil auprès de la clientèle qui reste en attente d'information et d'accompagnement, qu'il s'agisse des professionnels installateurs ou des particuliers. L'émergence

de ces nouveaux marchés doit permettre aux négociants de conforter leur légitimité au sein de leur filière respective et de s'imposer comme des acteurs incontournables sur ces nouveaux marchés. En tant qu'intermédiaires entre producteurs et distributeurs-installateurs, il leur revient de structurer l'offre sur ces marchés : en sélectionnant les produits adéquats, en diffusant les informations relatives à la mise en œuvre de ces produits, voire en assurant la mise en œuvre et la maintenance de ces derniers, etc.

Le développement d'une offre de produits technologiques haut de gamme pour les particuliers (ordinateurs et périphériques, téléphonie...), ainsi que le succès à l'exportation des marques françaises de l'habillement, attestent qu'il existe aussi des marchés en développement dans le secteur des biens de consommation, tandis que la distribution de produits alimentaires pourrait bénéficier de l'engouement des ménages pour les produits biologiques ou certifiés (certification qualité, certification culturelle...).

- **APPORTER DES SOLUTIONS AU CLIENT**

L'enrichissement de la gamme de services, en complément de l'offre de produits, constitue également un axe de développement de l'activité des négociants, comme cela a été mentionné précédemment. Si les entreprises ont clairement cerné cet enjeu (voir le paragraphe 3.3.1, ci-après), certaines ont développé leur offre de services de façon à se positionner comme « apporteur de solution » pour leur client.

Dans cette perspective, il ne s'agit pas tant de multiplier les services disponibles que de proposer une offre globale à même de répondre aux besoins spécifiques de chaque client, comme l'illustre l'exemple de Rexel France (commerce de gros de matériel électrique). Sur le marché des bâtiments tertiaires, l'entreprise a développé des partenariats avec les majors de la construction (Eiffage, Bouygues...) pour se positionner en tant qu'ensemblier de chantier. Ainsi, selon Patrick Bérard (PDG de Rexel France), l'entreprise est capable « à partir d'un point logistique unique, de préparer pour chacun des sous-traitants chaque lot pour chaque jour, jusqu'à amener la commande, si il le faut, en pied de grue. » Ce positionnement répond à la nécessité, sur ce type de marché, d'apporter une « réponse précise sur un temps précis » (Négoce, 15/10/2010).

Se muer en « apporteur de solution » représente un véritable levier de compétitivité pour les entreprises. En proposant à leur client une offre de services sur mesure, elles enrichissent considérablement la valeur de leurs prestations par rapport au négoce traditionnel (intermédiation de produits), se démarquent des offres de services standards (financement, livraison...) proposées par leurs concurrents et se donnent ainsi les moyens de s'affranchir de la concurrence par les prix.

3.2.3 Exploiter les potentialités du commerce électronique

- **LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE : UN SERVICE SUPPLÉMENTAIRE POUR LES CLIENTS ET UNE SOURCE D'EFFICACITÉ POUR L'ENTREPRISE**

Le développement du commerce électronique rend compte de l'évolution des modes de distribution et des pratiques de consommation à l'œuvre depuis quelques années. L'engouement des consommateurs pour le commerce en ligne (recherche d'information sur les produits et les

magasins, commande et paiement en ligne, livraison...) impose progressivement ce mode de distribution à l'ensemble des acteurs économiques. Pour l'entreprise, il s'agit autant d'apporter un nouveau service à sa clientèle, en proposant un canal de distribution supplémentaire dans une logique de modèle multicanal de distribution, que d'améliorer l'efficacité des procédures commerciales par la réduction des coûts et les gains de temps associés aux procédures de commande en ligne.

Le temps ainsi libéré par l'automatisation des commandes peut permettre à l'entreprise de redéployer ses ressources commerciales vers des prestations plus rémunératrices : accompagnement de la clientèle (conseil, suivi client, service après-vente, etc.), prospection commerciale... Parallèlement, par sa présence sur les réseaux électroniques, l'entreprise peut espérer développer sa clientèle (de professionnels et de particuliers, nationale et internationale).

- **LES ENTREPRISES DU NÉGOCE, PARMIS LES PLUS ENGAGÉES SUR LA VOIE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE**

La dernière enquête de l'Insee sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les services marchands, qui présente les résultats pour l'année 2009, montre que les activités du commerce et de la réparation automobile sont plus avancées en matière de commerce électronique que leurs homologues des services marchands et de l'industrie. En 2009, 22% des entreprises du commerce et de la réparation automobile vendent ou achètent en ligne (par échange de données informatisé (EDI) ou internet) contre 20% dans les services marchands et 17% dans l'industrie. La part des entreprises du commerce et de la réparation automobile pratiquant le commerce électronique a doublé depuis 2002.

L'enquête réalisée dans le cadre de ce CEP confirme l'appropriation des TIC par les entreprises du négoce, et leur engagement dans le commerce en ligne. Ainsi, 60% des personnes interrogées déclarent que leur entreprise utilise l'EDI, contre 26% qui passent par un système d'achat et d'approvisionnement par internet et 21% par un logiciel de gestion des flux entre fournisseurs et clients. Les entreprises appartenant à un groupe sont davantage équipées en EDI que les entreprises indépendantes (respectivement 75% et 48%) ; ce qui fait de ce système un outil clé de l'intégration organisationnelle des groupes et un support des échanges de marchandises intragroupe.

L'EDI représente le principal réseau de commerce électronique utilisé par l'ensemble des entreprises et par les négociants, devant internet. Selon les dernières données disponibles du « Tableau de bord des TIC et du commerce électronique – Ménages et entreprises » publié par le Sessi en décembre 2008, 19% des entreprises du négoce vendaient par internet en 2006 (16% de l'ensemble des entreprises), soit une hausse de 11 points par rapport à 2002, et 15% par EDI (7% de l'ensemble), soit une hausse de 8 points sur la période. Mais si les entreprises sont plus nombreuses à utiliser internet pour leurs échanges commerciaux, le chiffre d'affaires réalisé par EDI est trois fois plus important que celui réalisé via le web.

- **UN MODE DE DISTRIBUTION EN CONSTRUCTION**

Au cours de la décennie 2000, la diffusion de l'internet et la généralisation de son usage au sein des sociétés occidentales ont bouleversé les conditions du commerce électronique, jusqu'alors

réservé aux échanges interentreprises. Les « Tableaux de bord des TIC et du commerce électronique » du Sessi montrent que de plus en plus d'entreprises ont recours à ce nouvel outil pour leurs échanges commerciaux, tandis que l'achat en ligne se généralise progressivement parmi les particuliers. Pour autant, à ce jour, le commerce électronique reste un mode de distribution en construction. Nombre d'entreprises engagées sur cette voie – qu'il s'agisse des échanges interentreprises ou de la distribution grand public – sont encore à la recherche d'un modèle économique viable, tandis que les vecteurs de la distribution électronique continuent d'évoluer (à l'image des projets de distribution par téléphonie mobile).

Les résultats qui précèdent laissent penser que les entreprises du commerce interentreprises sont bien placées pour devenir des acteurs majeurs du commerce électronique. Alors qu'elles figurent parmi les pionniers du commerce électronique via les réseaux d'EDI, elles étaient déjà 70% à disposer d'un site web en 2007, contre 57% en moyenne pour l'ensemble des firmes (Sessi, 2008). Il appartient à chacune d'entre elles de définir les modalités selon lesquelles elle peut se saisir de ces outils (EDI, internet, mobile, etc.), au regard des contraintes propres à l'activité de négoce (nombre important de références, obligation de détention de stocks...) et en fonction de son positionnement stratégique (positionnement prix, offre de services, relation client, étendue du marché, clientèle, etc.).

3.3 Les points d'appui des négociants

3.3.1 Des entreprises qui s'adaptent à leur environnement économique

Dans le cadre de la conférence qu'il a consacrée aux méthodes statistiques propres au commerce de gros, l'Insee (2004) mettait en avant les capacités d'adaptation des entreprises de ce secteur aux évolutions de leur environnement économique : « *(les) restructurations, réorganisations, rationalisations, concentration (...) offrent aux grossistes un marché plus large et plus profond, synonyme d'un pouvoir de négociation accru. Le commerce de gros, par le biais des absorptions, propose également une plus grande diversité d'offre, ainsi qu'une capacité d'innovation. Enfin, le commerce de gros diversifie son offre de service au-delà de ses fonctions traditionnelles.* » Les auteurs précisaient toutefois que cette vue d'ensemble ne devait pas « *occulter les difficultés de reconversion sectorielles, de filières ou de certains canaux de distribution.* » Ils rappelaient enfin que cette capacité d'adaptation reposait en grande partie sur le dynamisme des groupes nationaux et internationaux qui représentaient à eux seuls les trois quarts des ventes totales du secteur.

Les résultats de notre enquête éclairent en partie cette dynamique d'adaptation des négociants à leur environnement économique. Ainsi, environ quatre répondants sur dix ont déclaré que leur entreprise avait modifié l'organisation de ses activités commerciales au cours des dix dernières années ; cela concerne plus de la moitié des acteurs du négoce de produits non alimentaires.

- **ÉLARGISSEMENT DE LA GAMME DE PRODUITS ET DÉVELOPPEMENT DE SERVICES COMPLÉMENTAIRES**

Par ailleurs, l'enquête atteste clairement de l'enrichissement de l'offre des entreprises du négoce par des prestations de services complémentaires à leur offre de produits : neuf professionnels sur dix déclarent que leur entreprise propose un ou plusieurs services en complément des produits qu'elle distribue.

Parmi les services proposés, la livraison des produits apparaît comme une prestation quasiment incontournable puisqu'elle est assurée par huit entreprises sur dix. Deux autres services sont proposés par une majorité d'entreprises interrogées : le conseil (63% des répondants) et le service après-vente et la maintenance (près de 50%).

L'importance de la prestation de livraison rend compte de l'enjeu que représente la logistique pour la pérennité et le développement des entreprises du négoce. Or, si la logistique est une source de valeur ajoutée pour le négociant (elle permet de délivrer une prestation appréciée par le client et d'en maîtriser les paramètres : fréquence des livraisons, respect des délais, respect des règles sanitaires...), elle constitue également une source de coûts importants (parc de véhicules, sites de stockage...) ; coûts qu'il s'agit de rentabiliser, au risque de mettre en péril l'équilibre économique de l'entreprise. Ces éléments contribuent à expliquer pourquoi plus d'une entreprise sur deux de notre échantillon a déclaré avoir développé une activité de logistique et de transport en complément de son activité de négoce.

L'enquête révèle par ailleurs que relativement peu d'entreprises ont développé une « offre globale » de services. Ainsi, environ une sur cinq propose les trois services les plus courants : la livraison, le conseil et le service après-vente et la maintenance. Et environ 15% proposent quatre prestations : les trois les plus courantes plus le financement ou la location.

Selon les résultats de l'enquête, les entreprises de négoce de produits interindustriels ont davantage développé l'offre de services complémentaires que leurs homologues des deux autres familles, le négoce de produits alimentaires ayant développé le moins de services parmi la liste de ceux proposés dans notre enquête. Cependant, au cours de la décennie écoulée, les acteurs de cette famille de produits ont mis en place des prestations en lien avec l'évolution de leur environnement réglementaire (traçabilité des produits) et ont adapté leur offre commerciale afin d'enrichir leurs prestations : montée en qualité des produits et élargissement des gammes, mise en rayon, animation commerciale, récupération des emballages...

Les entreprises du commerce interentreprises semblent donc avoir pris la mesure des enjeux que représente pour leur pérennité le développement de services complémentaires à leur activité de négoce, même si les résultats de l'enquête laissent penser qu'il existe des marges de progression dans ce domaine. Les services associés à la commercialisation des produits constituent indéniablement une modalité nécessaire à la compétitivité des négociants ; pour autant, face au durcissement des conditions de la concurrence, ils ne sauraient constituer une condition suffisante de la pérennité des firmes.

3.3.2 Des entreprises qui nourrissent des projets de développement

Un autre résultat de l'enquête tend à confirmer la dynamique d'adaptation des négociants aux évolutions de leur environnement. Parmi les entreprises interrogées, plus d'une sur deux nourrit des projets d'investissement pour les cinq prochaines années et environ deux sur trois prévoient de recruter. Elles sont un peu moins de la moitié à envisager d'investir et de recruter sur la même période.

Ce sont les entreprises de négoce de produits interindustriels qui déclarent le plus de projets d'investissement et de recrutement, tandis que leurs homologues des deux autres familles expriment globalement les mêmes nombres de projets dans les trois cas (investir, recruter, investir et recruter). Ainsi, près de deux négociants en produits interindustriels sur trois déclarent projeter d'investir dans les cinq prochaines années et près de trois sur quatre envisagent de recruter. Enfin ils sont près de la moitié à prévoir d'investir et de recruter sur la période.

3.4 Les points de vigilance des négociants

3.4.1 Un manque d'ouverture à l'international

L'analyse de l'évolution de l'activité du secteur depuis une dizaine d'années (section 2, ci-dessus) a rappelé que les exportations contribuaient globalement peu aux ventes des entreprises du commerce interentreprises. Ce résultat s'explique de façon structurelle par la faiblesse de la compétitivité des firmes françaises sur certains marchés tels que, par exemple, le négoce de fleurs, de viandes ou de produits laitiers. Mais depuis quelques années, on constate également une perte de compétitivité des négociants français sur certains marchés des produits interindustriels et non alimentaires. L'extension continue de la première plate-forme parisienne rassemblant les grossistes chinois opérant en France, qui est passée de 500 négociants en 2005 à plus de 700 aujourd'hui, illustre d'une certaine façon la perte de compétitivité des entreprises nationales.

Pour autant, les acteurs du commerce interentreprises ne renoncent pas à chercher des relais de croissance sur les marchés étrangers : environ une entreprise interrogée sur quatre déclare avoir développé ses ventes à l'étranger au cours des cinq dernières années ; mais moins d'une sur cinq dans le négoce de produits interindustriels et dans le négoce de produits alimentaires.

3.4.2 La dépendance à l'égard de facteurs exogènes

Les entreprises du commerce interentreprises ne maîtrisent pas tous les facteurs qui influencent leur activité. La section 2 (ci-dessus) a rappelé combien les activités de négoce sont dépendantes de la conjoncture économique d'ensemble : les décisions d'investissement des entreprises, les comportements de consommation des ménages...

Certains secteurs semblent plus exposés que d'autres à ces facteurs exogènes. C'est le cas des activités de négoce de matériaux de construction à l'égard de la conjoncture du secteur du bâtiment et des travaux publics, mais également des activités de négoce de produits alimentaires à l'égard des récoltes agricoles, elles-mêmes soumises aux aléas climatiques. Pour leur part, les négociants en produits de consommation voient l'évolution de leur activité dépendre du rythme et du succès des innovations des industriels (produits électroniques, produits de l'information et de la communication) ou encore des modes saisonnières (habillement). Ces éléments fragilisent l'activité des négociants en lui conférant un caractère aléatoire.

L'émergence de certains marchés, évoquée précédemment dans le cadre des opportunités à saisir par les négociants, est également soumise à des facteurs exogènes. Pour se concrétiser en actes d'achat, les mesures issues du Grenelle de l'environnement devront être accompagnées d'incitations fiscales afin de solvabiliser le marché de la rénovation énergétique des bâtiments et de

l'habitat. Or, en 2011, la baisse des incitations fiscales en faveur des installations photovoltaïques, motivée par la politique de restriction des dépenses publiques et de maîtrise du déficit budgétaire, est venue rappeler à l'ensemble des acteurs de la filière de la construction que rien n'était encore acquis dans ce domaine.

3.5 Synthèse des principales forces, faiblesses, menaces et opportunités qui caractérisent les activités du commerce interentreprises

Le tableau ci-dessous reprend de façon synthétique les principaux points qui ont été présentés dans cette section. Il propose une matrice des principales forces, faiblesses, menaces et opportunités qui caractérisent l'ensemble des entreprises du commerce interentreprises et qui conditionneront, en partie, leur avenir.

Tableau 13 : Matrice des principales forces, faiblesses, menaces et opportunités propres aux entreprises du commerce interentreprises

FORCES	FAIBLESSES
Enrichissement de l'offre de produits par des prestations de services complémentaires	Forte dépendance à l'égard de la conjoncture économique
Capacité d'adaptation des entreprises	Faible compétitivité à l'export Dépendance à l'égard de facteurs exogènes
OPPORTUNITES	MENACES
Profiter des mouvements de restructuration pour acquérir la taille critique par fusion-acquisition pour les groupes, par intégration d'un réseau de partenaires pour les indépendants	Renforcement de la concurrence des acteurs de la distribution et des négociants étrangers Évolution de la réglementation fiscale et contractuelle
Exploiter les marchés naissants ou en développement	Faible croissance de l'activité économique en France au cours des prochaines années
Améliorer la compétitivité de l'entreprise grâce au commerce électronique	

CHAPITRE 2 :

**ÉTAT DES LIEUX SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION DANS LE
COMMERCE INTERENTREPRISES**

PRÉAMBULE MÉTHODOLOGIQUE

- **LES SOURCES STATISTIQUES**

Les sources de données utilisées dans ce second chapitre sont les suivantes :

- [Données de l'Observatoire du Commerce Interentreprises](#) »

Elles concernent les entreprises de 6 conventions collectives⁷ entrant dans le périmètre du CEP, soit 428 546 salariés (effectif salarié moyen en 2008 – source enquête OCI). Des données spécifiques aux entreprises des différentes conventions collectives fournies par l'OPCA INTERGROS ont été exploitées, notamment sur l'emploi, les qualifications et la formation professionnelle. On se réfèrera souvent aux données de la CCN des commerces de gros qui représente 70% des effectifs de l'OCI et qui est la plus représentative du périmètre du CEP.

Par ailleurs, on s'appuiera également sur l'étude réalisée par le cabinet BLSET conseil et études à la demande de l'OCI et publiée en novembre 2009. La prochaine mise à jour de cette étude (qui intègre aujourd'hui l'import-export mais pas la quincaillerie) est prévue en 2012, et intégrera alors la quincaillerie.

- [Statistiques nationales](#)

Le champ couvert par les statistiques publiques utilisées est celui du code NAF 46 : Commerce interentreprises, à l'exception des automobiles et des motocycles (anciennement NAF 51). Les entreprises relevant de ce code d'activité employaient 959 100 salariés en 2009. Les principales sources d'information en matière d'emploi, outre l'INSEE qui permet une approche sur les catégories professionnelles, les âges et les formes de contrats d'emploi, sont les statistiques de l'UNÉDIC (assurance chômage) relative à l'emploi salarié par établissement (et non par entreprise) et les statistiques du ministère du Travail issues des déclarations annuelles des données sociales (DADS).

Plusieurs tableaux présentés plus loin proviennent du portrait statistique de la branche élaboré par le Centre d'Études et de Recherches sur l'Emploi et les Qualifications (CEREQ) qui exploite des données nationales (enquête emploi par exemple). Nous utiliserons principalement ces tableaux pour apprécier les évolutions tendanciennes de l'emploi (entre 1994/1996 et 2006/2008) et pour les comparer avec l'ensemble des secteurs.

⁷ Les 6 conventions collectives sont, par ordre d'importance en termes d'emplois : 3044 Commerces de gros (près de 70% des effectifs salariés) ; 3154 Négoce des matériaux de construction ; 3148 Commerce de gros en bonneterie, lingerie, confection, mercerie, chaussures et négoce connexes ; 3287 Négoce de bois et produits dérivés ; 3233 Expédition et exportation de fruits et légumes ; 3047 Commerce de gros de tissus, tapis et linge de maison. Pour mémoire, la CCN 3100 de l'Import Export et la CCN 3165 (Négoce et industrie des produits du sol, engrais et produits connexes) sont prises en compte par l'OCI mais ne font pas partie du champ du CEP.

• **LES DONNÉES DES ENQUÊTES CEP**

Enfin, des données ont été recueillies spécifiquement dans le cadre de cette étude. Elles proviennent de l'enquête auprès d'un échantillon d'entreprises du commerce interentreprises de taille et de secteurs d'activité différents.

- **Enquête quantitative menée par le CRÉDOC auprès de 224 entreprises**

Cette enquête a pour objectif de caractériser les ressources humaines, les organisations et les conditions de travail, ainsi que la formation professionnelle ou encore le dialogue social au sein des entreprises du commerce interentreprises. Les résultats communiqués sont basés sur le point de vue du responsable des ressources humaines ou du dirigeant pour les PME. Le traitement et l'analyse des résultats de cette enquête sont présentés selon les critères ci-dessous, uniquement quand cela offre un intérêt :

- les familles de produits (alimentaire, non alimentaire, interindustriel),
- le statut (indépendant ou appartenance à un groupe),
- l'effectif.

En revanche, nous n'abordons pas l'analyse par région qui ne montre pas de différence probante.

La première partie du questionnaire s'intéresse aux problématiques économiques rencontrées par ces entreprises, selon leur type de marché (local, régional, national ou international), leur organisation du travail et leur capacité d'adaptation aux évolutions technologiques. La seconde partie vise à caractériser l'emploi dans le secteur et à exposer les évolutions envisagées par les professionnels dans les cinq années à venir, notamment en termes de niveau de formation, de métiers émergents, ainsi que leurs prévisions concernant les départs en retraite. Enfin, la dernière partie consiste à étudier les pratiques mises en place en matière de ressources humaines, à travers la fonction de gestion du personnel, les modalités de recrutement et la gestion des départs en retraite.

Toutes ces données ont été analysées dans ce chapitre en les restructurant afin de faire le lien avec les données issues de l'approfondissement qualitatif dont la méthodologie est présentée dans la partie suivante.

- **Approfondissement qualitatif conduit par GESTE auprès de 35 entreprises**

Il a porté sur des entreprises qui se répartissent selon des critères de famille d'activité et de taille validés en comité de pilotage du CEP.

Répartition par famille d'activité

Familles	Nombre d'entreprises
Interindustriel	15
Non alimentaire	11
Alimentaire	9
Total nombre d'entreprises	35

Répartition par taille d'effectif

Taille de l'effectif (nombre de salariés)	Nombre d'entreprises
< 5	2
5 à 9	4
10 à 49	10
50 à 99	10
100 à 249	3
250 à 499	2
500 et plus	4
Total nombre d'entreprises	35

Dans la mesure du possible, plusieurs personnes ont été rencontrées dans chaque entreprise (selon la taille de la structure et la disponibilité des interlocuteurs) :

- La direction, la DRH ou le responsable administratif et financier
- Le/la responsable formation
- Des encadrants opérationnels (responsable logistique, responsable des ventes...)
- Des salariés (acheteur, magasinier, préparateur, vendeur, commercial, assistant commercial...).

Dans ce chapitre, sont présentés des exemples et des verbatim issus de ces entretiens. Ils sont mis en évidence sous la forme d'un encadré avec le texte en italique afin d'illustrer des situations rencontrées.

1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES INTERROGÉES

1.1 Caractéristiques des entreprises de l'échantillon

En préalable, il nous semble important de bien caractériser les 224 entreprises interrogées au regard de la répartition des structures du commerce interentreprises.

- **RAPPEL DES DONNÉES INTERGROS (OCI)**

La branche du commerce de gros représente à elle seule 73% des entreprises du commerce interentreprises et 70% des effectifs salariés. Plus de la moitié des entreprises de cette branche appartiennent au domaine interindustriel et près d'un tiers au non alimentaire (tableaux 14 et 15 et graphique 26).

Tableau 14 : Répartition du nombre d'entreprises du commerce interentreprises (données Intergros, entreprises versantes en 2008)

	Nb d'entreprises	% du total
3044 Gros	25 626	73%
3154 Matériaux	3 049	9%
3148 BLC *	1 810	5%
3287 Bois	651	2%
3233 Fruits et légumes	637	2%
3047 Tissus	592	2%
3311 Quincaillerie	2 506	7%
Total	34 871	100%

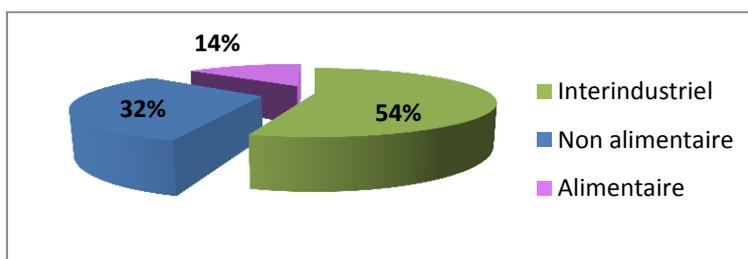
* Bonneterie, lingerie, confection, mercerie, chaussures et négoce connexe

Tableau 15 : Effectifs salariés moyens en 2008 (données Intergros)

	Nb de salariés	% du total
3044 Gros	318 937	70%
3154 Matériaux	68 429	15%
3148 BLC	15 253	3%
3287 Bois	13 951	3%
3233 Fruits et légumes	7 472	2%
3047 Tissus	4 504	1%
3311 Quincaillerie	25 539	6%
Total	454 085	100%

Source : Bilan emploi formation Commerces de gros en 2008 avec intégration des données Quincaillerie

Graphique 26 : Répartition des entreprises des commerces de gros CCN 3044 selon les familles d'activités (données Intergros)



Source : Bilan emploi formation Commerces de gros en 2008

Les 224 entreprises du commerce interentreprises interrogées dans le cadre de l'enquête quantitative spécifique du CEP se répartissent comme indiqué dans les tableaux 16 à 18 et les graphiques 27 et 28.

L'ensemble des illustrations intégrées dans la suite de cette section présentent les résultats de l'enquête "CEP Interentreprises" menée par le CRÉDOC. Cette source ne sera donc pas rappelée dans les pages qui suivent.

Tableau 16 : Répartition des entreprises enquêtées par famille de produits, tranche de taille et statut (en nombre)

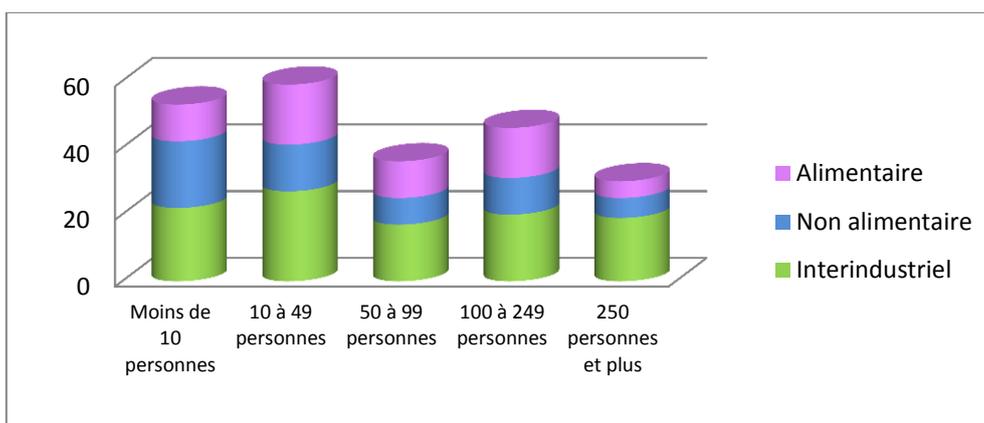
Familles de produits	Moins de 10 personnes	10 à 49 personnes	50 à 99 personnes	100 à 249 personnes	250 pers. & plus	Ensemble	(%)
Interindustriel	22	27	17	20	19	105	46,9%
<i>Groupes</i>	4	14	9	10	14	51	48,6%
<i>Indépendants</i>	18	13	8	10	5	54	51,4%
Non alimentaire	20	14	8	11	6	59	26,3%
<i>Groupes</i>	4	9	5	7	3	28	47,5%
<i>Indépendants</i>	16	5	3	4	3	31	52,5%
Alimentaire	11	18	11	15	5	60	26,8%
<i>Groupes</i>		4	6	9	3	22	36,7%
<i>Indépendants</i>	11	14	5	5	2	37	61,7%
<i>NSP</i>				1		1	1,7%
Total	53	59	36	46	30	224	100,0%
<i>Groupes</i>	8	27	20	26	20	101	45,1%
<i>Indépendants</i>	45	32	16	19	10	122	54,5%

La famille de produits alimentaires a été surreprésentée afin d'avoir suffisamment d'entreprises pour être en mesure d'analyser statistiquement les résultats.

Tableau 17 : Répartition des entreprises enquêtées par famille de produits, tranche de taille et statut (en %)

Familles de produits	Moins de 10 personnes	10 à 49 personnes	50 à 99 personnes	100 à 249 personnes	250 pers. et plus	Total
Interindustriel	21,0%	25,7%	16,2%	19,0%	18,1%	100,0%
<i>Groupes</i>	7,8%	27,5%	17,6%	19,6%	27,5%	100,0%
<i>Indépendants</i>	33,3%	24,1%	14,8%	18,5%	9,3%	100,0%
Non alimentaire	33,9%	23,7%	13,6%	18,6%	10,2%	100,0%
<i>Groupes</i>	14,3%	32,1%	17,9%	25,0%	10,7%	100,0%
<i>Indépendants</i>	51,6%	16,1%	9,7%	12,9%	9,7%	100,0%
Alimentaire	18,3%	30,0%	18,3%	25,0%	8,3%	100,0%
<i>Groupes</i>	0,0%	18,2%	27,3%	40,9%	13,6%	100,0%
<i>Indépendants</i>	29,7%	37,8%	13,5%	13,5%	5,4%	100,0%
<i>NSP</i>	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total	23,7%	26,3%	16,1%	20,5%	13,4%	100,0%
<i>Groupes</i>	7,9%	26,7%	19,8%	25,7%	19,8%	100,0%
<i>Indépendants</i>	36,9%	26,2%	13,1%	15,6%	8,2%	100,0%

Graphique 27 : Répartition des entreprises enquêtées par tranche de taille et par famille de produits



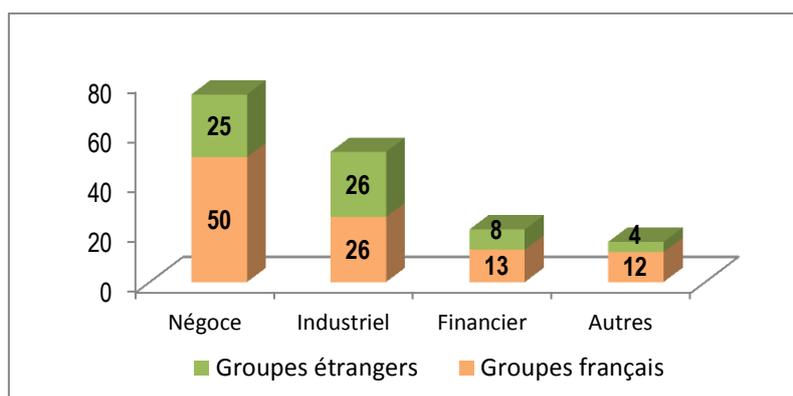
Tableaux 18 : Répartition des groupes par secteur

	Groupes français	Groupes étrangers	Total
Négoce	50	25	75
Industriel	26	26	52
Financier	13	8	21
Autres	12	4	16
Ensemble	101	63	164

	Groupes français	Groupes étrangers	Total
Négoce	67%	33%	100%
Industriel	50%	50%	100%
Financier	62%	38%	100%
Autres	75%	25%	100%
Ensemble	62%	38%	100%

Près de la moitié des entreprises interrogées appartient à un groupe (45%). Les groupes étrangers semblent davantage présents dans le domaine industriel où ils concernent une entreprise interrogée sur deux (graphique 28).

Graphique 28 : Répartition des groupes par secteur (plusieurs réponses possibles)



1.2 Problématiques économiques des entreprises interrogées

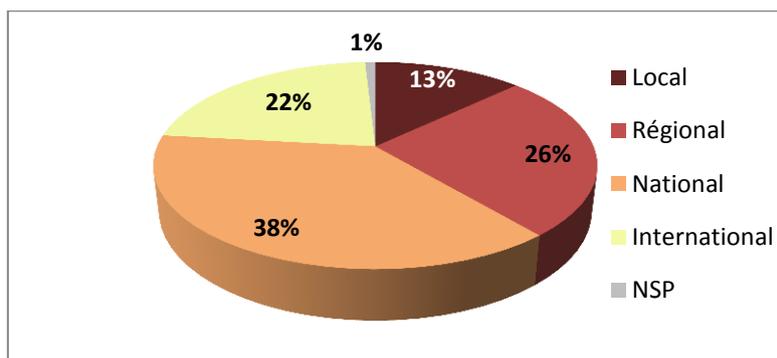
Un zoom spécifique a été réalisé sur certaines données économiques dans le cadre de l'enquête quantitative auprès des entreprises. Cette partie vient en approfondissement des données économiques générales du premier chapitre, avec un éclairage particulier sur le ressenti de ces structures sur leur marché et leur concurrence.

1.2.1 L'entreprise et son marché

- TAILLE DU MARCHÉ

Près de quatre entreprises interrogées sur dix (38%) déclarent couvrir le marché national et plus d'un quart un marché régional. L'international, pour sa part, concerne un peu plus de deux firmes sur dix (22%). Enfin, un peu plus d'une sur dix (13%) reste limitée au marché local (graphique 29).

Graphique 29 : Répartition par taille de marché

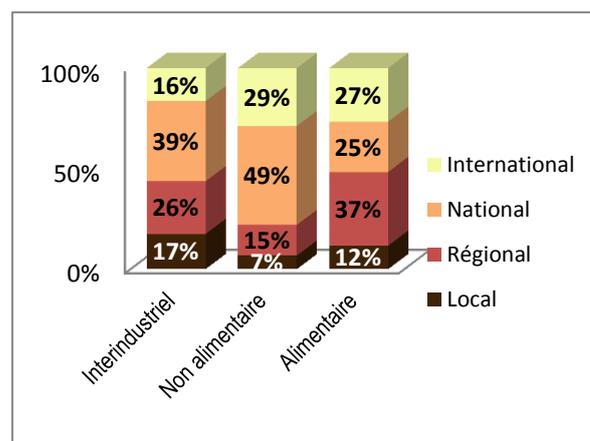


- RÉPARTITION SELON LA TAILLE DU MARCHÉ ET LA FAMILLE DE PRODUITS

Les entreprises du commerce interindustriel s'inscrivent dans la tendance globale, avec 39% des structures interrogées couvrant le marché national et un quart concernées par un marché régional. En revanche, le commerce non alimentaire est fortement marqué par un rayonnement national des entreprises (49%) mais aussi international (presque trois firmes interrogées sur dix). Les acteurs du secteur alimentaire déclarent davantage couvrir un marché régional que celles des autres secteurs (tableau 19 et graphique 30).

Tableau 19 et Graphique 30 : Répartition par taille de marché et famille de produits

Marché	Interindustriel	Non alimentaire	Alimentaire	Total
Local	18	4	7	29
Régional	27	9	22	58
National	41	29	15	85
International	17	17	16	50
NSP	2			2
Ensemble	105	59	60	224



• RÉPARTITION SELON LA TAILLE DU MARCHÉ ET LA TRANCHE D'EFFECTIFS

Les plus petites entreprises se limitent davantage au marché local (fonction inverse de la tranche d'effectifs). Les structures de plus de 50 salariés rayonnent plus sur un marché régional et national que leurs consœurs de plus petite taille. Cependant, le positionnement sur le marché international ne semble pas corrélé à la taille des firmes en termes d'effectifs. Ceci s'explique par le fait que des entreprises de petite taille ou de taille intermédiaire peuvent être présentes à l'international en tant que filiales de grands groupes (tableaux 20 et 21 et graphique 31).

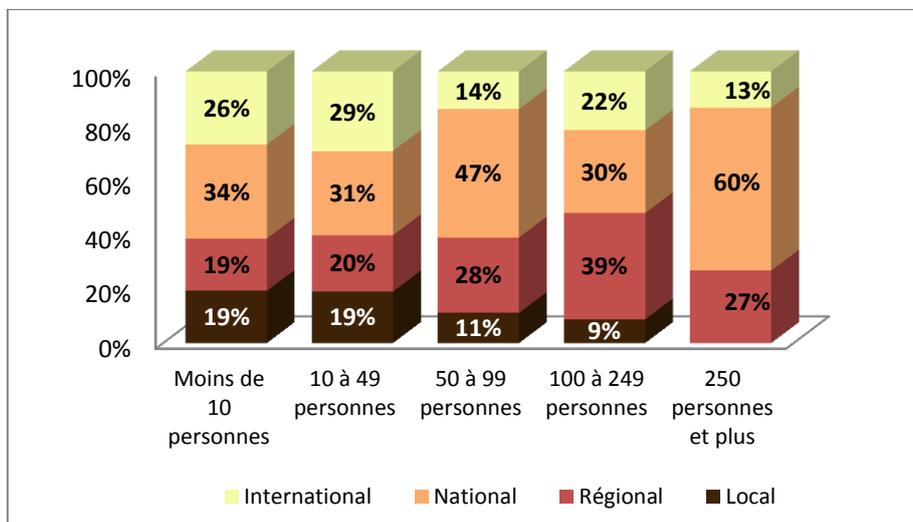
Tableau 20 : Répartition par taille de marché et tranche d'effectifs (en nombre)

Marché	Moins de 10 personnes	10 à 49 personnes	50 à 99 personnes	100 à 249 personnes	250 personnes et plus	Total
Local	10	11	4	4		29
Régional	10	12	10	18	8	58
National	18	18	17	14	18	85
International	14	17	5	10	4	50
NSP	1	1				2
Total	53	59	36	46	30	224

Tableau 21 : Répartition par taille de marché et tranche d'effectifs (en %)

Marché	Moins de 10 personnes	10 à 49 personnes	50 à 99 personnes	100 à 249 personnes	250 personnes et plus	Total
Local	19%	19%	11%	9%	0%	13%
Régional	19%	20%	28%	39%	27%	26%
National	34%	31%	47%	30%	60%	38%
International	26%	29%	14%	22%	13%	22%
NSP	2%	2%	0%	0%	0%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Graphique 31 : Répartition par taille de marché et tranche d'effectifs



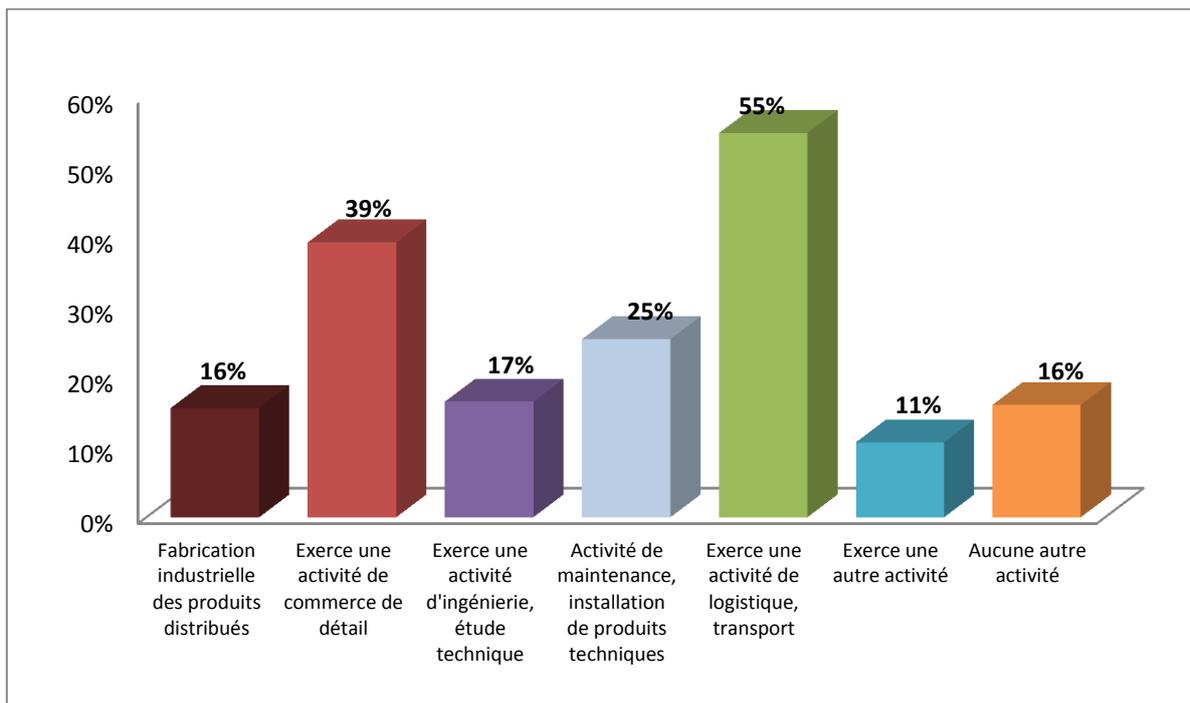
1.2.2 Les activités exercées

Remarque préalable : Les réponses sur les activités exercées par les entreprises en plus du « cœur d'activité » qu'est le négoce interentreprises ont été obtenues avec des réponses de type Oui/Non à partir d'une liste préétablie. Cela ne préjuge pas de l'importance de ces activités complémentaires en termes de moyens humains mobilisés ou de part de chiffre d'affaires. Il n'est pas surprenant que l'activité logistique-transport arrive en tête des réponses, beaucoup d'entreprises la considérant comme faisant partie du cœur de leur métier. La proportion d'entreprises ayant une activité de commerce de détail ne donne pas d'indication sur ce qu'elle représente dans le chiffre d'affaires global.

- **RÉPARTITION DES ACTIVITÉS**

Plus de la moitié des entreprises interrogées exercent une activité de logistique et de transport de marchandises. L'activité de commerce de détail est également très présente au sein des entreprises consultées puisqu'elle en concerne près de quatre sur dix tandis que l'activité de maintenance et d'installation de produits techniques en regroupe un quart (graphique 32).

Graphique 32 : Activités exercées en plus du commerce interentreprises



• RÉPARTITION PAR FAMILLE DE PRODUITS

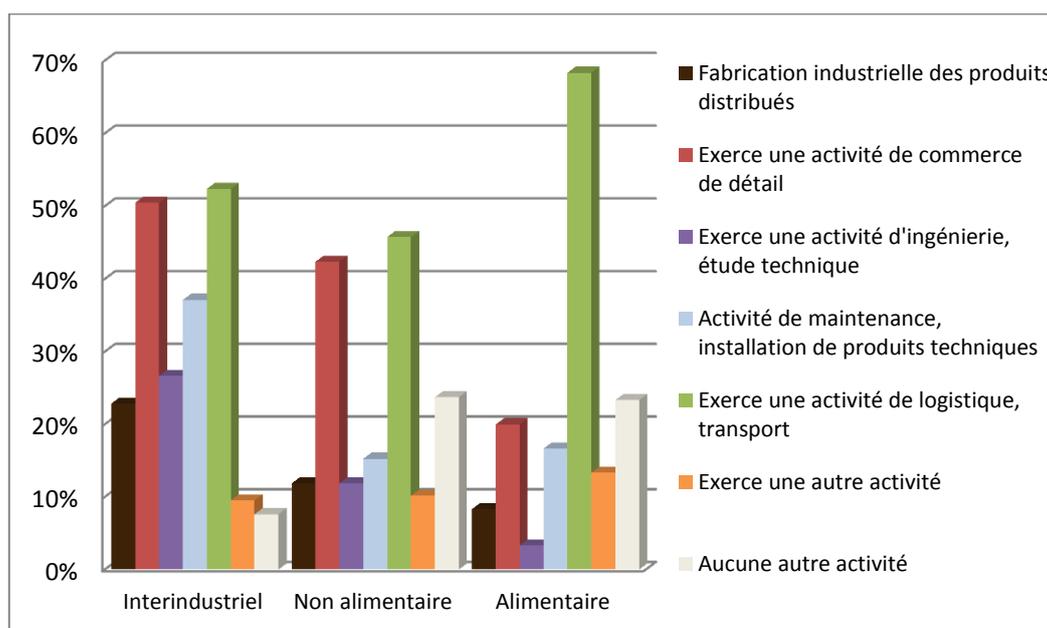
Les entreprises du commerce interindustriel marquent la tendance globale. L'activité de logistique et de transport est la plus fortement exercée, et ceci pour toutes les familles de produits. Néanmoins, elle est plus fréquemment évoquée par les professionnels de l'alimentaire (citée par 68% d'entre eux). A contrario, l'activité de commerce de détail qui - sans préjuger de son poids réel - est également très présente chez les professionnels de l'interindustriel et du non alimentaire, l'est beaucoup moins dans l'alimentaire.

Enfin, si les entreprises du secteur interindustriel exercent en grande majorité (92%) une autre activité en plus du commerce de gros, la part d'entreprises n'effectuant aucune autre activité s'établit à près de 25% dans le non alimentaire et l'alimentaire (tableau 22 et graphique 33).

Tableau 22 : Activités exercées en plus du commerce de gros par famille de produits

	Interindustriel	Non alimentaire	Alimentaire	Total
Fabrication industrielle des produits distribués	24	7	5	36
Activité de commerce de détail	53	25	12	90
Activité d'ingénierie, étude technique	28	7	2	37
Activité de maintenance, installation de produits techniques	39	9	10	58
Activité de logistique, transport	55	27	41	123
Autre activité	10	6	8	24
Aucune autre activité	8	14	14	36

Graphique 33 : Activités exercées en plus du commerce de gros par famille de produits



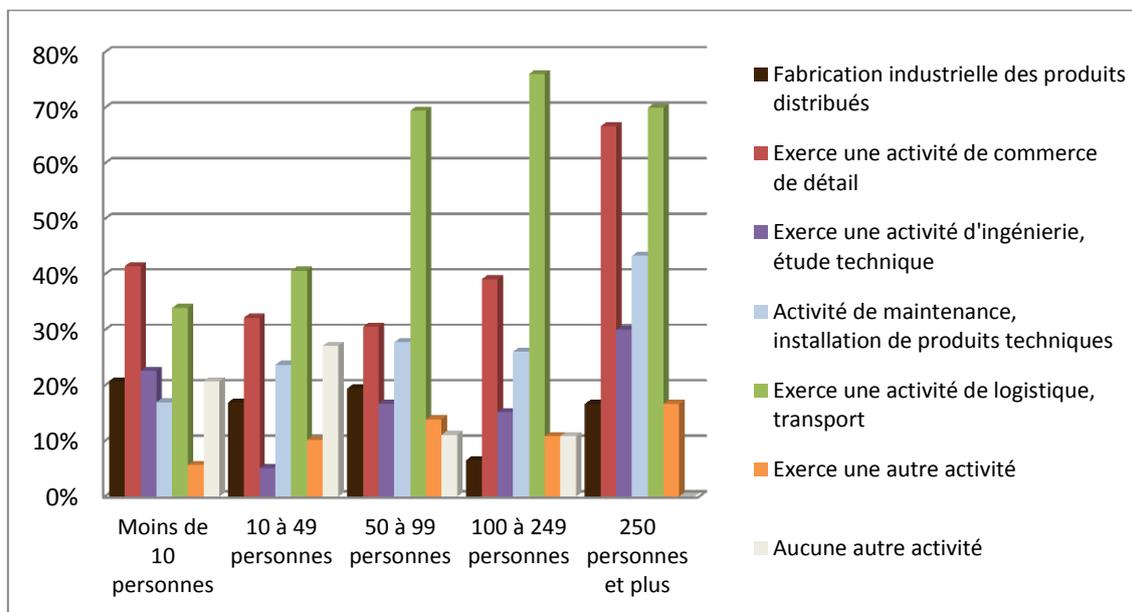
• RÉPARTITION PAR TRANCHE D'FFECTIFS

Les entreprises de plus de 250 salariés développent davantage d'activités en plus du négoce. Par ailleurs, l'activité de logistique-transport est beaucoup plus présente dans les entreprises de 50 salariés et plus. À noter également que plus de 40% des structures de moins de 10 personnes exercent une activité de commerce de détail en plus du commerce de gros (tableau 23 et graphique 34).

Tableau 23 : Activités exercées en plus du commerce de gros par tranche d'effectifs

	Moins de 10 personnes	10 à 49 personnes	50 à 99 personnes	100 à 249 personnes	250 pers. & plus	Total
Fabrication industrielle des produits distribués	11	10	7	3	5	36
Activité de commerce de détail	22	19	11	18	20	90
Activité d'ingénierie, étude technique	12	3	6	7	9	37
Activité de maintenance, installation de produits techniques	9	14	10	12	13	58
Activité de logistique, transport	18	24	25	35	21	123
Autre activité	3	6	5	5	5	24
Aucune autre activité	11	16	4	5	0	36

Graphique 34 : Activités exercées en plus du commerce de gros par tranche d'effectifs



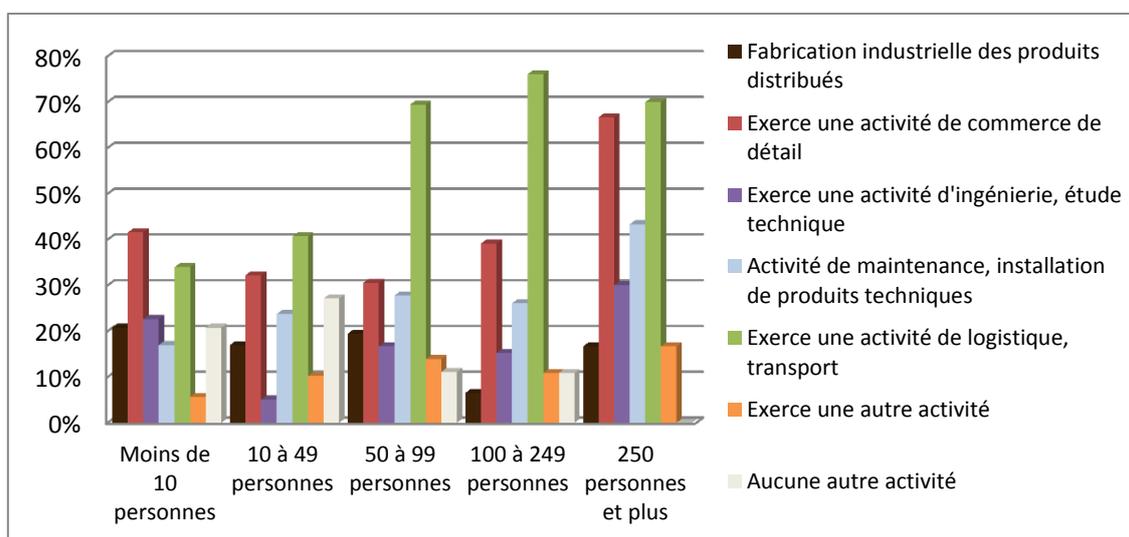
• RÉPARTITION SELON LA TAILLE DU MARCHÉ

L'activité de logistique et de transport de marchandises ainsi que l'activité de commerce de détail apparaissent être fonction décroissante de la taille du marché des entreprises interrogées. En revanche, à l'exception de la maintenance et de l'installation de produits techniques, toutes les autres activités s'inscrivent en fonction croissante de la taille du marché. Selon les résultats de l'enquête, plus le marché est étendu et moins l'entreprise propose d'autres activités (tableau 24 et graphique 35).

Tableau 24 : Activités exercées en plus du commerce de gros selon la taille du marché

	Local	Régional	National	International	Total
Fabrication industrielle des produits distribués		3	20	12	35
Activité de commerce de détail	16	30	26	16	88
Activité d'ingénierie, étude technique	3	4	19	11	37
Activité de maintenance, installation de produits techniques	5	18	26	8	57
Activité de logistique, transport	21	39	40	23	123
Autre activité	1	7	11	5	24
Aucune autre activité	2	7	15	12	36

Graphique 35 : Activités exercées en plus du commerce de gros selon la taille du marché

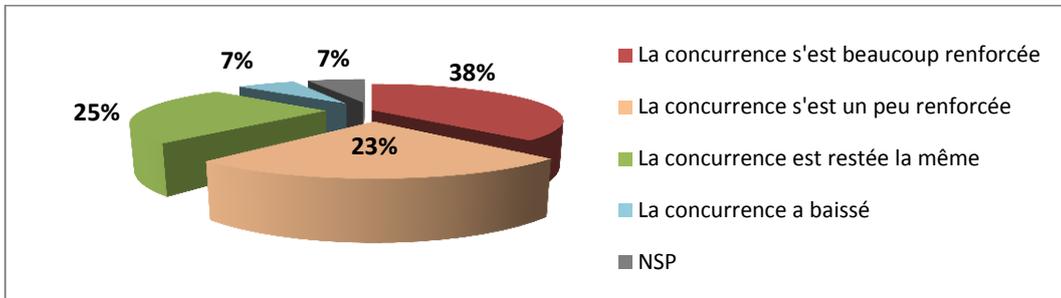


Remarque : Sur les 224 entreprises interrogées, seulement 36 entreprises (16%) n'exercent aucune activité en plus du commerce de gros, à ce jour. Ainsi, la plupart des entreprises ont déjà diversifié leurs activités. Elles ne sont donc plus que 15 (soit 7%) à envisager de développer une autre activité au cours des cinq prochaines années, dont 7 concernant la mise en œuvre d'une activité de commerce de détail.

1.2.3 L'intensité de la concurrence

Selon plus de six entreprises sur dix, la concurrence s'est renforcée (un peu ou beaucoup) au cours des dix dernières années. Pour un quart des professionnels interrogés, elle n'a pas évolué sur la période. Enfin, moins d'une entreprise sur dix ressent plutôt une baisse (graphique 36).

Graphique 36 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années



- RÉPARTITION PAR FAMILLE DE PRODUITS

Ces proportions sont quasi identiques selon les familles de produits.

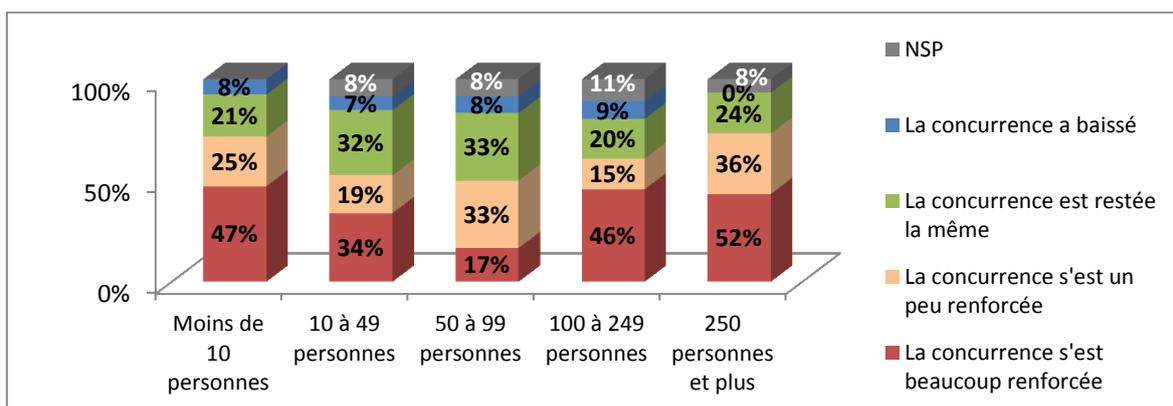
- RÉPARTITION PAR TRANCHE D'EFFECTIFS

Les entreprises appartenant aux tranches d'effectifs des deux extrêmes évoquent davantage une forte augmentation de la concurrence que les entités de taille intermédiaire. Aucune des firmes de plus de 250 personnes interrogées n'a observé une baisse de la concurrence sur les dix dernières années (tableau 25 et graphique 37).

Tableau 25 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la tranche d'effectifs

Évolution de la concurrence au cours des dix dernières années	Moins de 10 personnes	10 à 49 personnes	50 à 99 personnes	100 à 249 personnes	250 pers. et plus	Total
La concurrence s'est beaucoup renforcée	25	20	6	21	13	85
La concurrence s'est un peu renforcée	13	11	12	7	9	52
La concurrence est restée la même	11	19	12	9	6	57
La concurrence a baissé	4	4	3	4	0	15
NSP		5	3	5	2	15
Total	53	59	36	46	25	224

Graphique 37 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la tranche d'effectifs



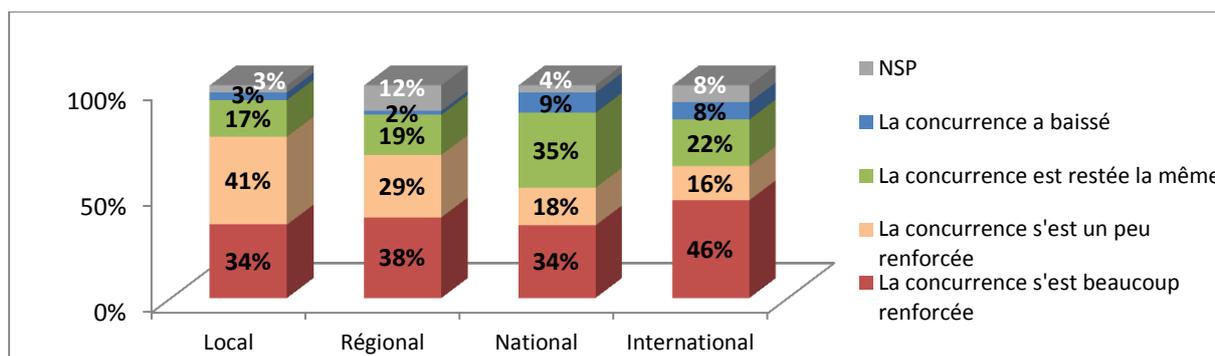
• RÉPARTITION SELON LA TAILLE DU MARCHÉ

Les entreprises concernées par un marché local ou régional ont davantage ressenti une augmentation de la concurrence au cours des dix dernières années que les autres firmes (respectivement environ sept entreprises sur dix contre cinq à six entreprises sur dix) (tableau 26 et graphique 38).

Tableau 26 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la taille du marché

Évolution de la concurrence au cours des dix dernières années	Local	Régional	National	International	NSP	Total
La concurrence s'est beaucoup renforcée	10	22	29	23	1	85
La concurrence s'est un peu renforcée	12	17	15	8		52
La concurrence est restée la même	5	11	30	11		57
La concurrence a baissé	1	1	8	4	1	15
NSP	1	7	3	4		15
Total	29	58	85	50	2	224

Graphique 38 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la taille du marché



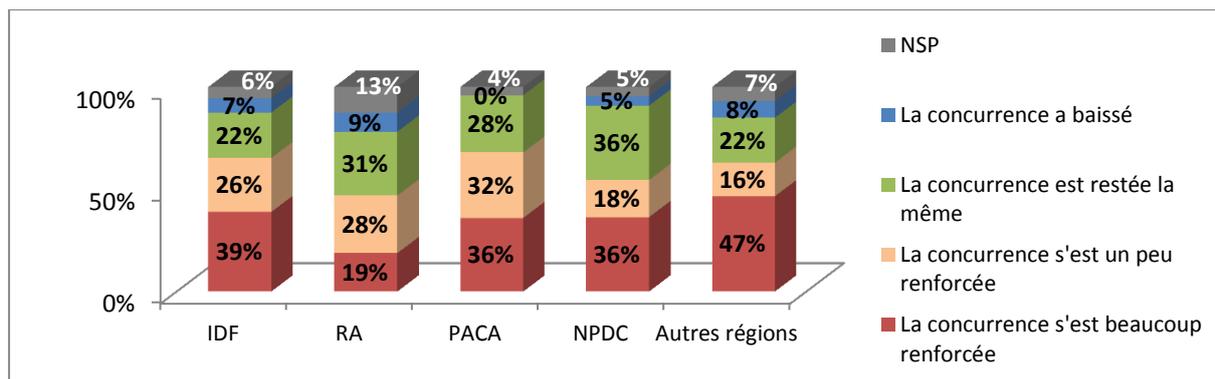
• RÉPARTITION SELON LA RÉGION

Contrairement aux entreprises des autres régions, celles implantées en Rhône-Alpes sont un peu moins nombreuses à évoquer une intensification de la concurrence au cours des dix dernières années (moins de la moitié contre six à sept entreprises sur dix pour les autres régions) (tableau 27 et graphique 39).

Tableau 27 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la région

Évolution de la concurrence au cours des dix dernières années	IDF	Rhône-Alpes	PACA	Nord - PdC	Autres régions	Total
La concurrence s'est beaucoup renforcée	28	6	9	8	34	85
La concurrence s'est un peu renforcée	19	9	8	4	12	52
La concurrence est restée la même	16	10	7	8	16	57
La concurrence a baissé	5	3		1	6	15
NSP	4	4	1	1	5	15
Total	72	32	25	22	73	224

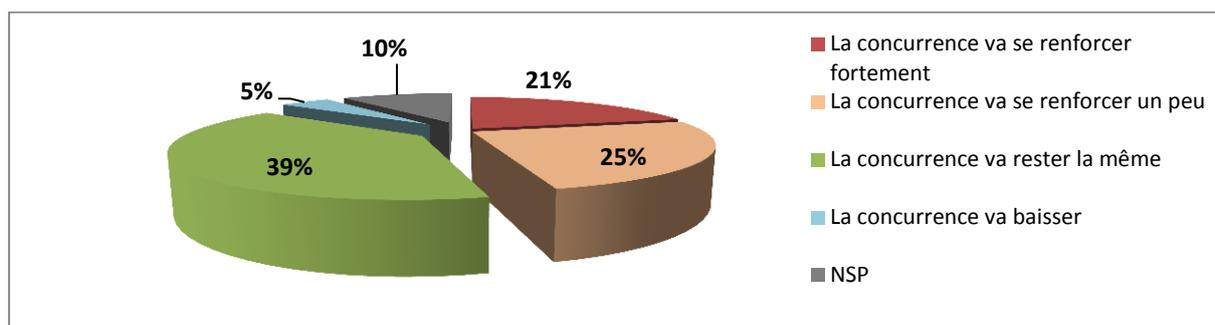
Graphique 39 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la région



1.2.4 L'évolution de la concurrence

Près de quatre entreprises sur dix tablent sur une stabilisation de la concurrence au cours des dix prochaines années. Près de la moitié prévoient son renforcement contre seulement une sur vingt qui anticipe une baisse (graphique 40).

Graphique 40 : Évolution de la concurrence au cours des dix prochaines années



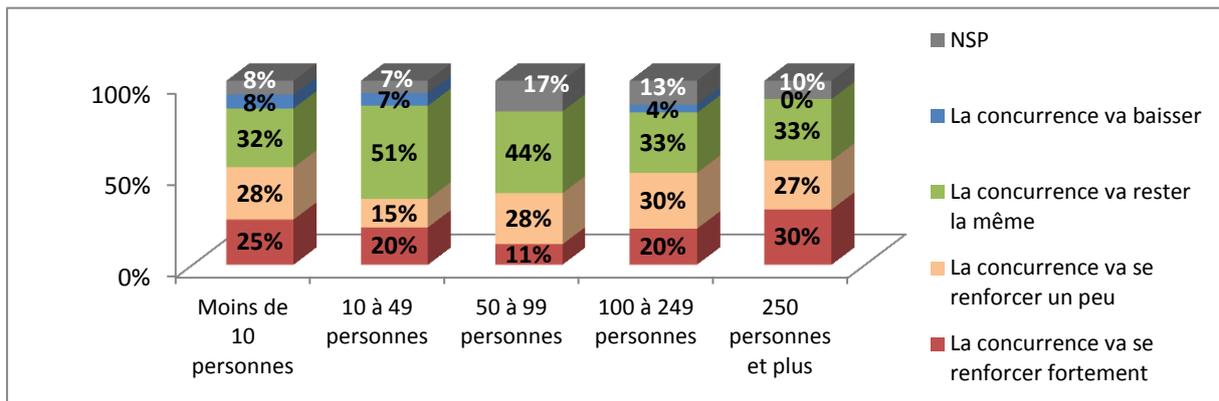
- SELON LA TRANCHE D'EFFECTIFS

Corrélativement aux résultats concernant la concurrence ressentie au cours des dix dernières années, les entreprises des tranches d'effectifs extrêmes sont plus nombreuses à prévoir une intensification de la concurrence (tableau 28 et graphique 41).

Tableau 28 : Évolution de la concurrence au cours des dix prochaines années selon la tranche d'effectifs

Évolution de la concurrence d'ici cinq ans	Moins de 10 pers.	10 à 49 personnes	50 à 99 personnes	100 à 249 personnes	250 pers. et plus	Total
La concurrence va se renforcer fortement	13	12	4	9	9	47
La concurrence va se renforcer un peu	15	9	10	14	8	56
La concurrence va rester la même	17	30	16	15	10	88
La concurrence va baisser	4	4		2		10
NSP	4	4	6	6	3	23
Total	53	59	36	46	30	224

Graphique 41 : Évolution de la concurrence au cours des dix prochaines années selon la tranche d'effectifs



1.2.5 L'identification de la concurrence

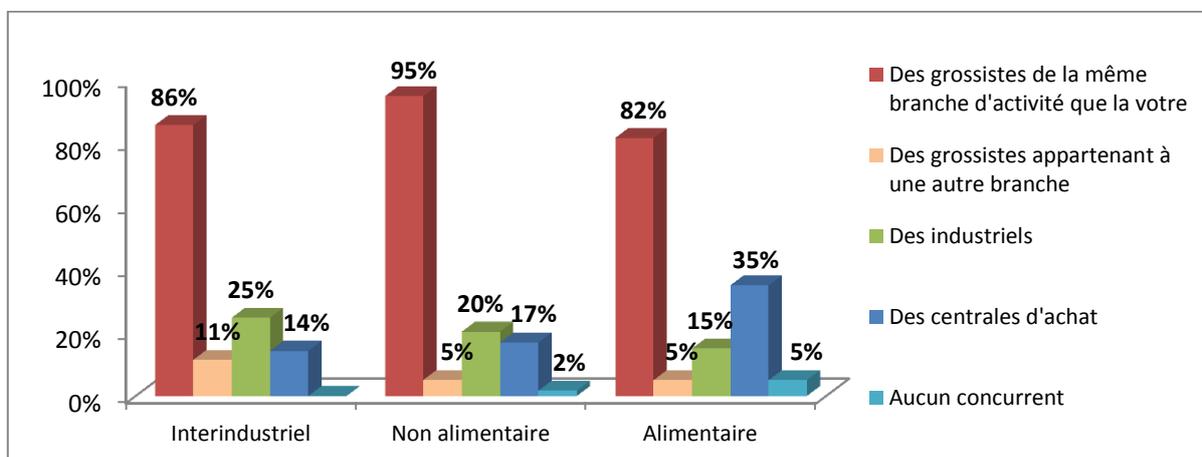
- **ACTIVITÉ DE LA CONCURRENCE**

Pour une large majorité des professionnels interrogés (87%), les principaux concurrents sont des grossistes de la même branche. Ils sont environ un cinquième à évoquer les industriels et les centrales d'achat. À noter que, selon plus d'un tiers des intervenants du commerce alimentaire (35%), les centrales d'achat représentent leurs principaux concurrents (contre seulement 14% à 17% pour les autres familles de produits) (tableau 29 et graphique 42).

Tableau 29 : Principaux concurrents par famille de produits (Plusieurs réponses possibles)

Principaux concurrents	Interindustriel	Non alimentaire	Alimentaire	Total	En % du nombre d'entreprises
Des grossistes de la même branche d'activité que la votre	90	56	49	195	87%
Des grossistes appartenant à une autre branche	12	3	3	18	8%
Des industriels	26	12	9	47	21%
Des centrales d'achat	15	10	21	46	21%
Aucun concurrent		1	3	4	2%
Total (plusieurs réponses possibles)	143	82	85	310	

Graphique 42 : Principaux concurrents par famille de produits (Plusieurs réponses possibles)

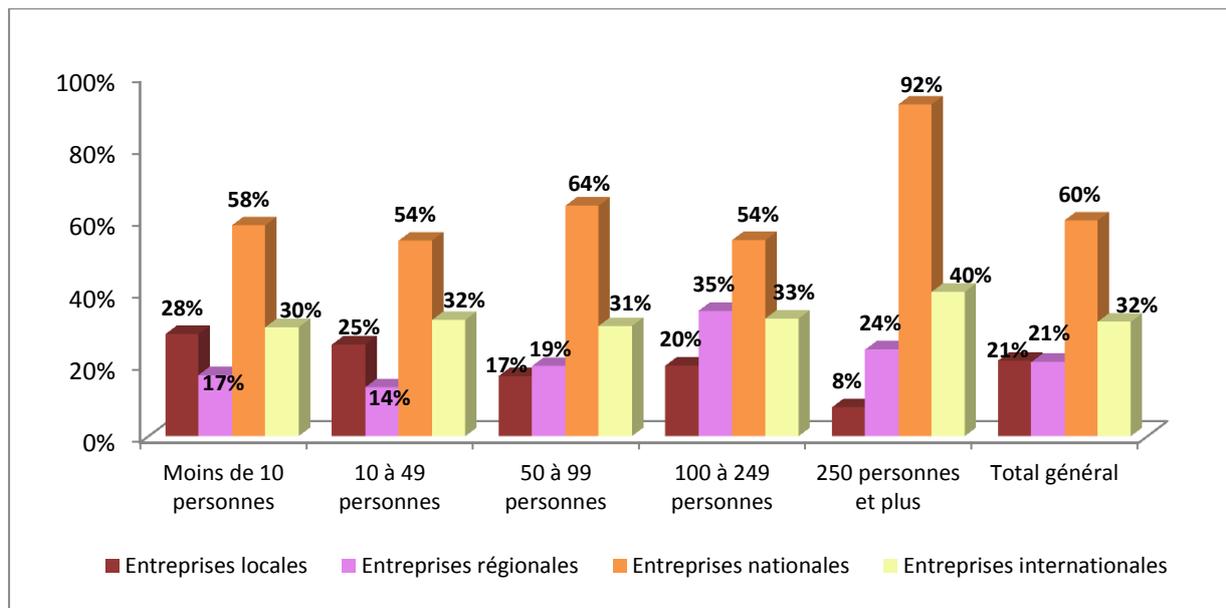


Remarque : Les résultats sont identiques en termes de proportion pour les autres croisements : groupe/indépendant, marché, effectif et région.

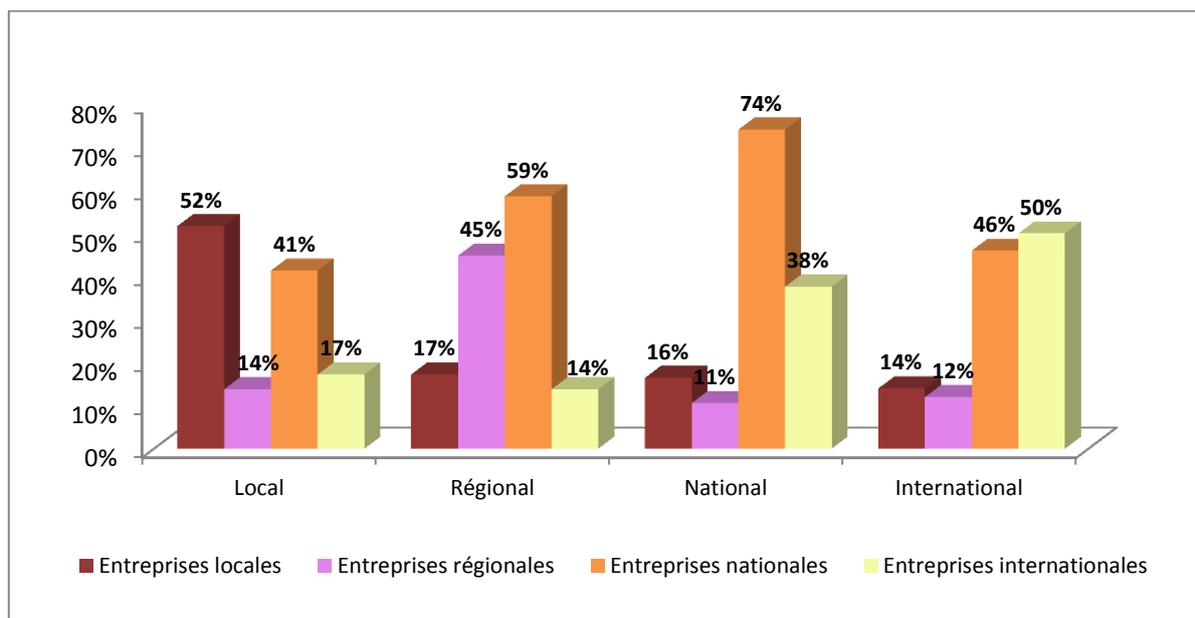
• **TAILLE DU MARCHÉ DES CONCURRENTS**

Les entreprises interrogées couvrant en grande partie un marché hexagonal (38%), six sur dix considèrent les firmes nationales comme leurs principaux concurrents. Cette proportion est notamment très élevée pour les entreprises de 250 personnes et plus (92%) (graphiques 43 et 44).

Graphique 43 : Taille des concurrents selon la tranche d'effectifs des entreprises interrogées (plusieurs réponses possibles)



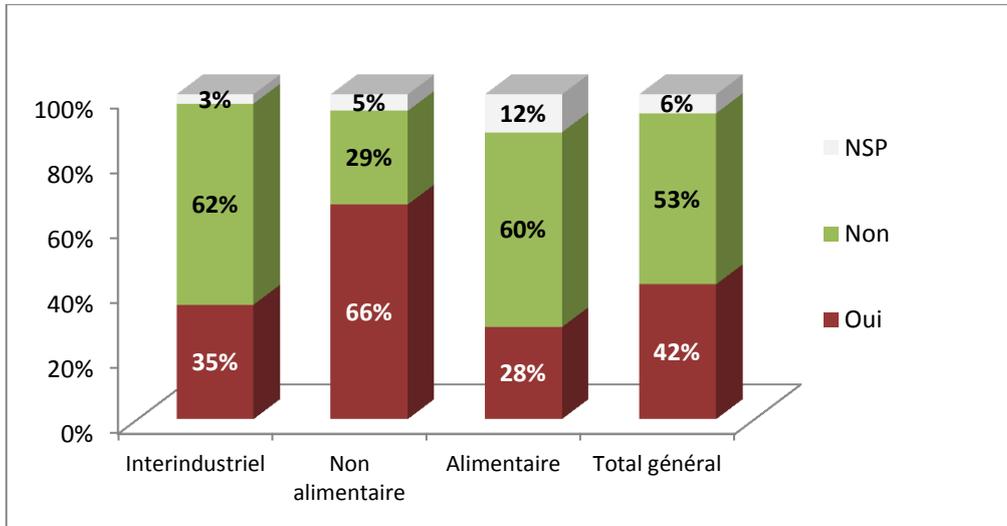
Graphique 44 : Taille des concurrents selon la taille du marché des entreprises interrogées (plusieurs réponses possibles)



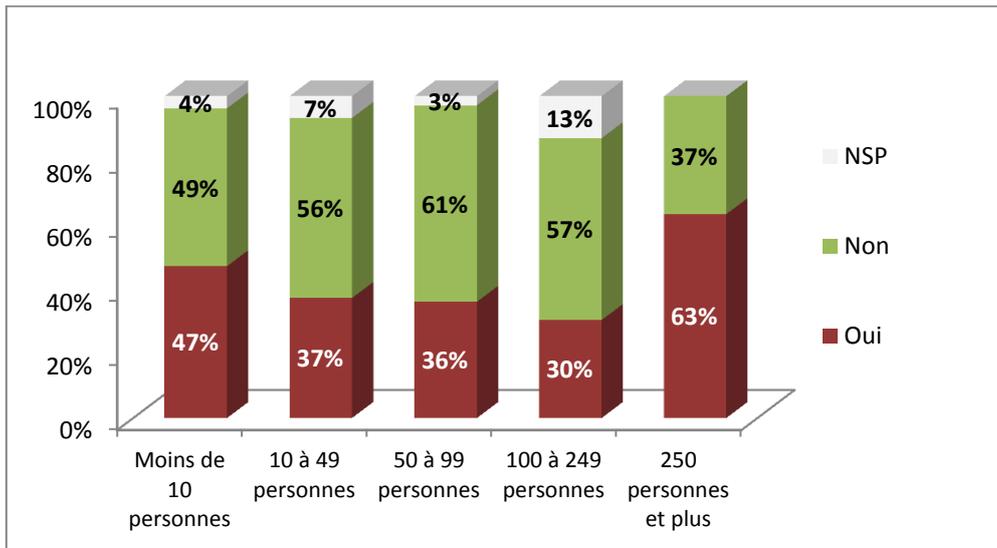
• CONCURRENCE ÉTRANGÈRE

Au global, plus de quatre entreprises sur dix doivent faire face à une concurrence étrangère. Les négociants du non alimentaire sont davantage confrontés à cette concurrence que ceux des autres secteurs (près des deux tiers pour le non alimentaire contre plus ou moins un tiers pour les autres familles de produits). Ceci peut notamment s'expliquer par la forte concurrence étrangère dans le domaine du textile. Les entreprises de plus grande taille sont les plus concernées par cette concurrence (évoquée par plus de six professionnels sur dix de cette catégorie) (graphiques 45 et 46).

**Graphique 45 : Concurrence étrangère selon la famille de produits
(par des entreprises étrangères ou des filiales françaises de sociétés étrangères)**



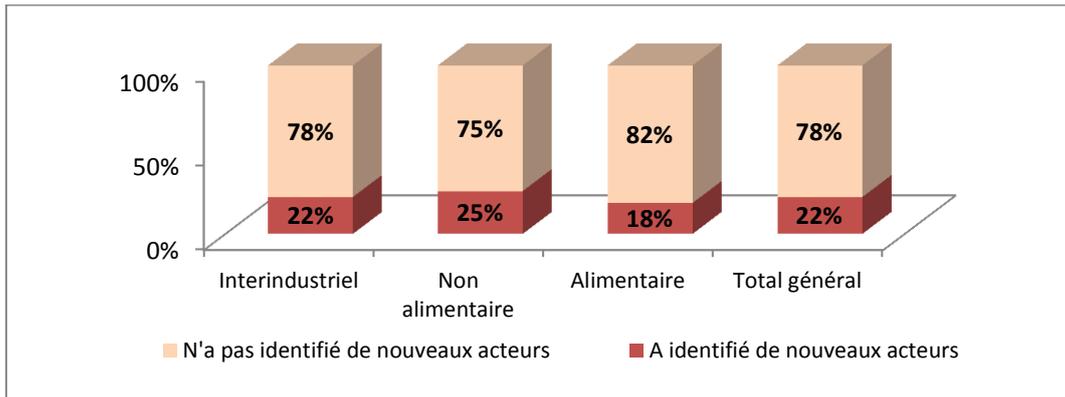
**Graphique 46 : Concurrence étrangère selon la tranche d'effectifs
(par des entreprises étrangères ou des filiales françaises de sociétés étrangères)**



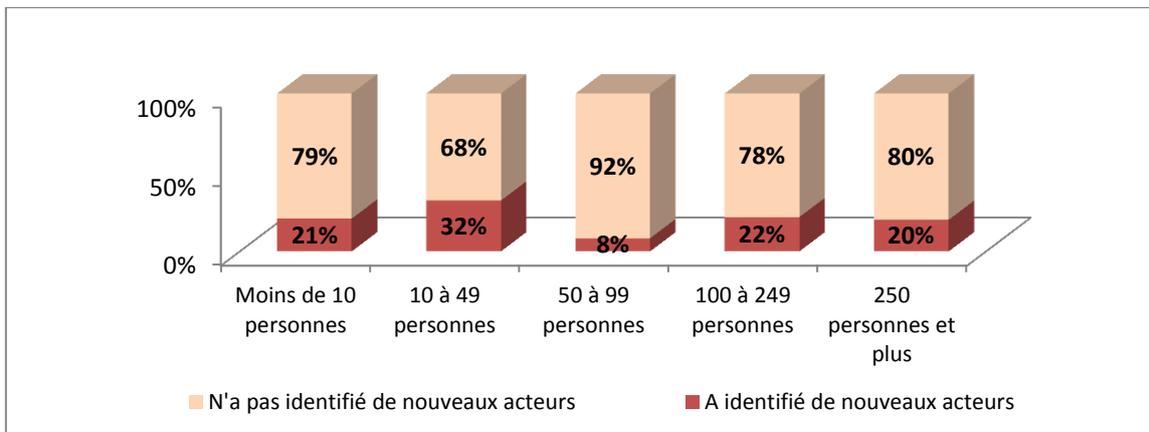
• CONCURRENCE POTENTIELLE (DANS LES CINQ ANNÉES À VENIR)

Plus de deux professionnels du commerce interentreprises sur dix ont identifié un concurrent potentiel pour les cinq années à venir. Cette proportion est plus faible pour les entreprises de 50 à 99 personnes (moins d'une sur dix). Par ailleurs, les entreprises dont l'activité s'exerce à un niveau national ou international qui anticipent davantage une intensification de la concurrence sont également plus nombreuses à avoir identifié de nouveaux acteurs.

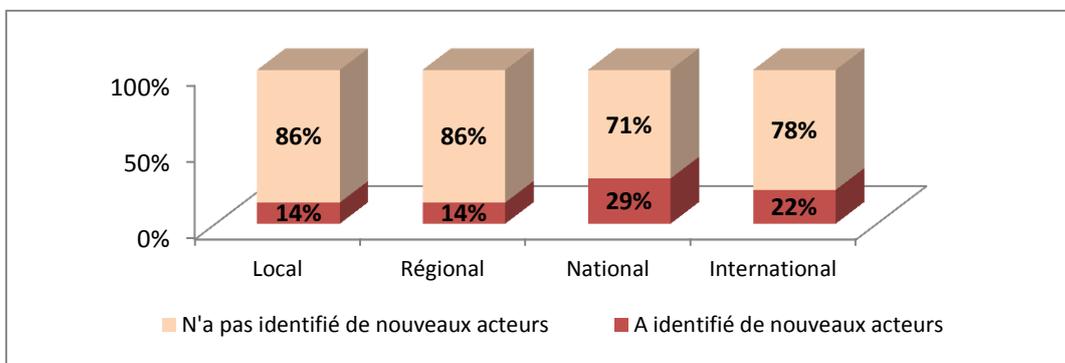
Graphique 47 : Identification de nouveaux acteurs selon la famille de produits (concurrents potentiels dans les 5 années à venir)



Graphique 48 : Identification de nouveaux acteurs selon la tranche d'effectifs (concurrents potentiels dans les 5 années à venir)



Graphique 49 : Identification de nouveaux acteurs selon la taille du marché (Concurrents potentiels dans les 5 années à venir)



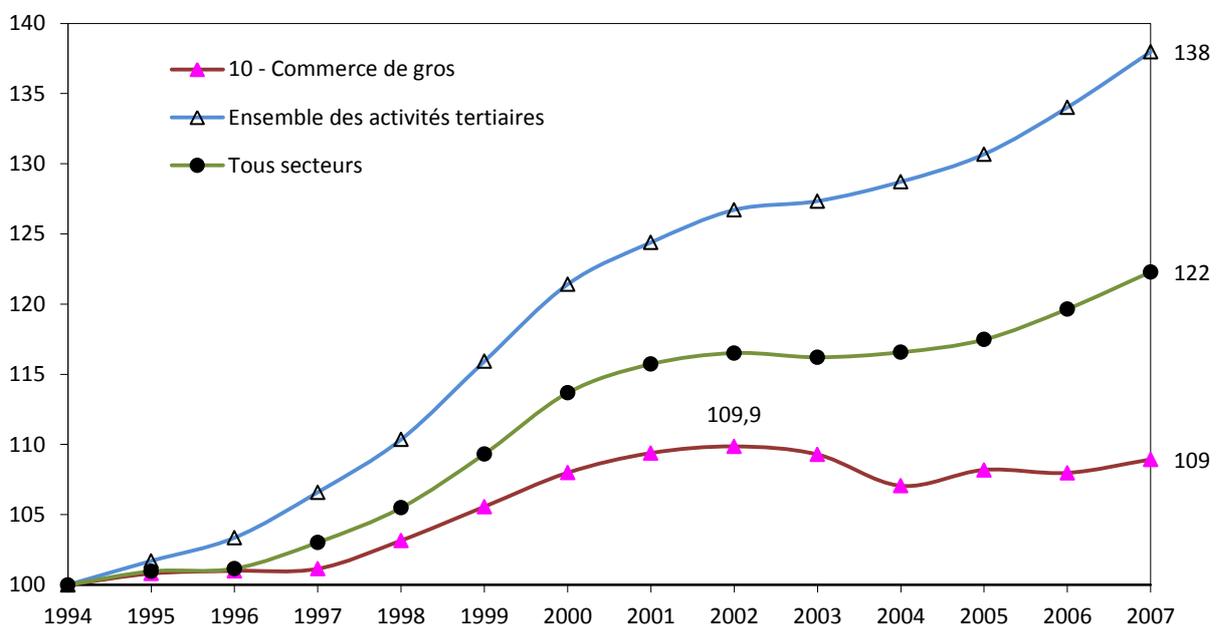
2 LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DE L'EMPLOI

2.1 L'évolution des effectifs

2.1.1 Une progression des effectifs salariés faible par rapport à l'ensemble du commerce

Comme cela a été analysé dans la partie économique de l'étude, la situation de forte croissance du secteur jusqu'en 2002 a été insuffisante ensuite pour permettre un accroissement régulier des emplois dans le commerce interentreprises. La situation est particulièrement nette en comparaison avec la croissance des effectifs des activités tertiaires en général, mais aussi par rapport à l'ensemble des emplois salariés (hors emplois publics) (graphique 50).

Graphique 50 : Évolution de l'emploi salarié de 1994 à 2007 (indice 100=2000)



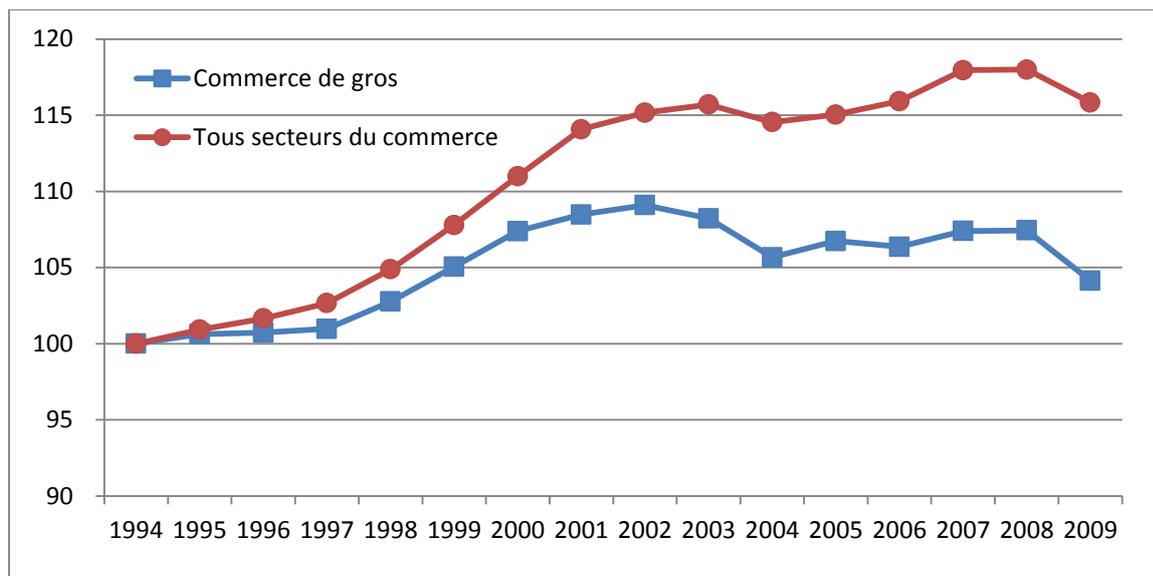
Source : UNEDIC. Statistique France métropolitaine au 31 décembre. Données 2007 provisoires. Exploitation Céreq

Le nombre de salariés par établissement⁸ a progressé en 15 ans de 9,9 à 10,7 ce qui traduit, outre la progression des effectifs du secteur, une tendance au regroupement des salariés sur un nombre de sites moins importants. Cette évolution du nombre de sites reste néanmoins modeste (-3,8%).

Dans les dernières données produites par l'UNEDIC, l'évolution récente des emplois montre une diminution en 2009 des effectifs du commerce interentreprises se rapprochant du niveau de l'année 1999. En comparaison avec l'ensemble des branches du commerce, on constate une diminution du même ordre entre 2007 et 2009, mais sans effacer la croissance des emplois des années 2000 (graphique 51).

⁸ L'établissement représente l'entité locale à laquelle est rattaché le personnel d'un site. Il faut distinguer les effectifs d'un établissement de ceux d'une entreprise, cette dernière ayant fréquemment plusieurs établissements dès qu'elle est un peu importante.

Graphique 51 : Évolution des emplois salariés entre 1994 et 2009

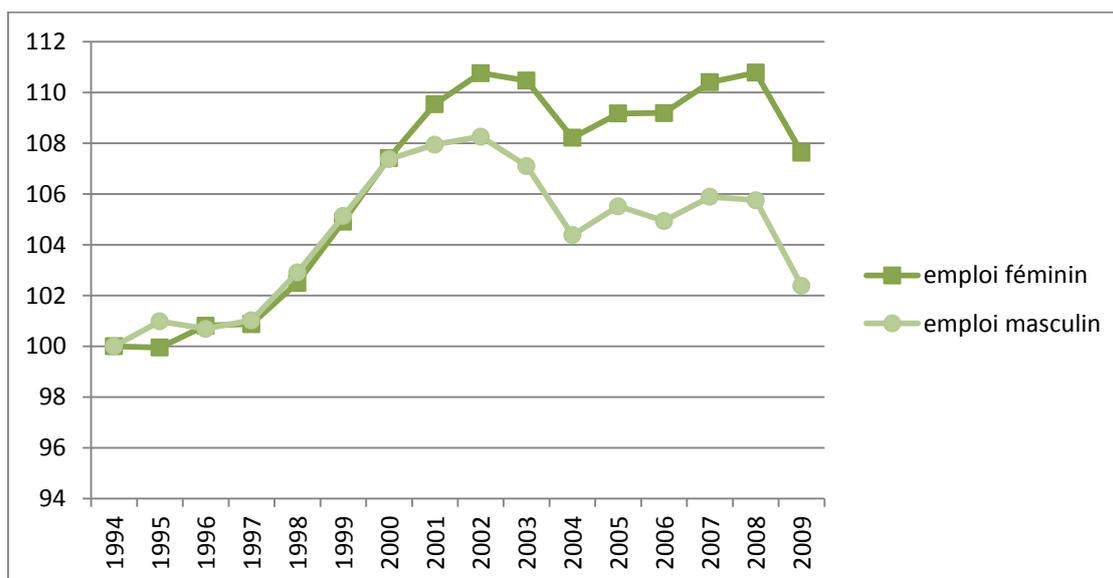


Source : UNEDIC NAF 46 Indice 100 en 1994

2.1.2 L'emploi féminin a été comparativement plus favorisé

La diminution des effectifs salariés qui a été de 32 800 emplois entre 2007 et 2009 a plus touché en proportion les hommes (-3,3%) que les femmes (-2,5%), et cette situation perdure depuis 1999. L'emploi H/F avait progressé au même rythme entre 1994 et 1999 mais depuis, si l'emploi féminin a fluctué avec des hauts et des bas, il est en 2009 au même niveau qu'en 2000 (108). À l'inverse, l'emploi masculin a connu soit des périodes de stabilité, soit des baisses, ce qui explique qu'il soit en 2009 nettement inférieur au niveau de l'année 2000 (108 à 102) (graphique 52).

Graphique 52 : Évolution comparée des effectifs hommes / femmes entre 1994 et 2009



Source : UNEDIC NAF 46 Indice 100 en 1994

Cette plus grande sensibilité à la conjoncture de l'emploi masculin par rapport à l'emploi féminin peut s'expliquer par la répartition des métiers par genre. L'emploi masculin est plus directement lié

au cœur de l'activité (notamment la logistique/magasin) que les emplois de gestion ou d'administration, plus traditionnellement occupés par des femmes. Les entreprises disent aussi qu'elles ont hésité à réduire les emplois commerciaux en période de baisse d'activité pour ne pas risquer de perdre des parts de marché au profit de concurrents.

2.1.3 Des évolutions de l'emploi fortes suivant les secteurs

Nous avons montré dans la partie économique de l'étude que la répartition des effectifs salariés entre les principales familles du commerce interentreprises avait assez peu variée en 10 ans autour des valeurs moyennes suivantes : 50% des emplois pour les produits interindustriels, 22% des emplois pour les produits alimentaires, 21% des emplois pour les produits non alimentaires, 7% pour les intermédiaires du commerce.

En revanche, en analysant les évolutions d'effectifs suivant une codification plus fine des domaines d'activité des entreprises (NAF 742), on observe des évolutions significatives de l'emploi au sein de chacune de ces familles :

- Les effectifs parmi les négociants en produits non spécialisés ont nettement progressé depuis 1994. Cela touche à la fois les produits industriels et les produits alimentaires.
- Le négoce de produits spécialisés connaît des variations importantes en termes d'effectifs dans certaines familles de produits. Les progressions ou les reculs parfois significatifs peuvent être liés en 15 ans à l'essor important de la consommation de certains produits ou à des modifications profondes dans les modes de commercialisation des produits (de boutiques spécialisées aux grandes surfaces par exemple).

Dans l'alimentaire, on note une nette progression des effectifs dans la vente de produits surgelés et une forte baisse dans les entreprises spécialisées dans la vente de boissons (tableau 30).

Tableau 30 : Évolution des effectifs salariés dans la famille de produits alimentaires

	1994	2009	évolution 2009/1994
4639B. Comm de gros alimentaire non spécialisé	26 375	32 451	6 076
4617A. Centrales d'achat alimentaires	9 216	14 772	5 556
4639A. Commerce de gros de produits surgelés	7 061	12 303	5 242
4637Z. Comm. gros de café, thé, cacao et épices	1 482	1 754	272
4638B. Comm. gros alimentaire spécialisé divers	17 745	17 730	- 15
4636Z. Com. gros de sucre chocolat & confiserie	4 175	3 729	- 446
4632B. Comm. gros de produits à base de viande	4 020	3 227	- 793
4632C. Commerce de gros de volailles et gibier	3 220	2 075	- 1 145
4623Z. Commerce de gros d'animaux vivants	4 549	3 307	- 1 242
4638A. Com. gros aut. alim. yc poisson crustacé	8 814	6 967	- 1 847
4633Z. Com. gros prod. laitier oeuf & mat. grse	13 806	11 213	- 2 593
4621Z. Com gros céréal. tab. brt & alim. bétail	15 230	12 203	- 3 027
4632A. Commerce de gros de viandes de boucherie	9 430	6 221	- 3 209
4631Z. Commerce de gros de fruits et légumes	28 711	25 101	- 3 610
4634Z. Commerce de gros de boissons	41 338	31 708	- 9 630
total produits alimentaires	195 172	184 761	- 10 411

Source : UNÉDIC

Dans le non alimentaire, les emplois dans la pharmacie et de la parfumerie ont nettement augmenté. À l'inverse, le secteur des autres biens domestiques a fortement reculé (tableau 31).

Tableau 31 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits non alimentaires

	1994	2009	évolution 2009/1994
4646Z. Comm. gros de produits pharmaceutiques	29 687	49 114	19 427
4645Z. Com. gros parfumerie & produit de beauté	8 991	14 003	5 012
4619A. Centrales d'achat non alimentaires	5 502	8 399	2 897
4643Z. Commerce de gros appareil électroménager	12 090	14 530	2 440
4647Z. Com. gros meuble tapis appareil éclaira.	872	2 444	1 572
4648Z. Com. gros artic. horlogerie & bijouterie	854	2 184	1 330
4635Z. Comm. gros de produits à base de tabac	119	1 179	1 060
4622Z. Commerce de gros de fleurs et plantes	2 509	3 315	806
4624Z. Commerce de gros de cuirs et peaux	1 303	602	- 701
4642Z. Commerce gros d'habillement & chaussures	28 319	27 591	- 728
4644Z. Com. gros vaisselle verrerie prod. entr.	11 993	9 302	- 2 691
4641Z. Commerce de gros de textiles	12 218	7 400	- 4 818
4649Z. Commerce gros d'autres biens domestiques	69 291	55 710	- 13 581
total produits non alimentaires	183 748	195 773	12 025

Source : UNÉDIC

Dans le négoce de produits industriels, on note une progression des effectifs dans les matériels électriques, les machines et équipements de bureau, le bois et les matériaux de construction, et une forte diminution dans les secteurs des ordinateurs et des composants électroniques. Pour ces produits, l'achat direct auprès des fabricants s'est très largement développé avec internet.

Tableau 32 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits industriels

	1994	2009	évolution 2009/1994
4669A. Commerce de gros de matériel électrique	4 383	32 104	27 721
4669B. Com. gros fourniture & équipt ind. div.	69 166	91 414	22 248
4690Z. Commerce de gros non spécialisé	4 089	20 339	16 250
4666Z. Com. gros autre machine & équipt bureau	1 845	17 832	15 987
4673A. Com. gros bois & matériaux construction	71 700	85 362	13 662
4674B. Cg fourniture pour plomberie & chauffage	13 460	21 577	8 117
4661Z. Commerce de gros de matériel agricole	29 353	35 549	6 196
4674A. Commerce de gros de quincaillerie	18 729	24 258	5 529
4665Z. Commerce de gros de mobilier de bureau	491	2 679	2 188
4677Z. Commerce de gros de déchets et débris	96	1 997	1 901
4673B. Cg appareil sanitaire & prod. décoration	17 819	19 710	1 891
4676Z. Commerce gros d'aut. prod. intermédiaire	10 944	10 735	- 209
4664Z. Com. gros machine pr ind. text. & habil.	900	306	- 594
4663Z. Com. gros machine pr extrac., constr. GC	14 919	14 174	- 745
4662Z. Commerce de gros de machines-outils	6 300	4 597	- 1 703
4672Z. Commerce de gros de minerais et métaux	20 896	18 639	- 2 257
4675Z. Commerce de gros de produits chimiques	23 725	19 361	- 4 364
4669C. Cg fourniture & équipt div. pr com. & sces	27 948	22 549	- 5 399
4671Z. Com. gros combustible & produits annexes	25 912	11 320	- 14 592
4652Z. Cg éqpt & composant électron. & télécom.	50 143	25 150	- 24 993
4651Z. Comm. gros ordi. éqpt périph. & logiciel	63 126	33 550	- 29 576
total produits industriels	475 944	513 202	37 258

Source : UNÉDIC

2.1.4 Certains secteurs, notamment généralistes, ont continué à progresser pendant la crise

Il est intéressant d'identifier les secteurs qui ont, en termes d'emplois, le mieux résisté ou au contraire le plus souffert de la crise entre 2007 et 2009. L'emploi dans le commerce interentreprises de produits alimentaires a mieux résisté, mais c'est la seule famille qui avait perdu des emplois entre 1994 et 2009. Les secteurs qui avaient tendance à voir leurs effectifs diminuer tendanciellement sont ceux où les baisses sont les plus fortes en pourcentage (tableau 33).

Tableau 33 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits alimentaires

	2007	2009	évolution 2009/2007	variation % 2009/2007
4636Z. Com. gros de sucre chocolat & confiserie	3 199	3 729	530	14,2%
4637Z. Comm. gros de café, thé, cacao et épices	1 655	1 754	99	5,6%
4639A. Commerce de gros de produits surgelés	12 053	12 303	250	2,0%
4617A. Centrales d'achat alimentaires	14 555	14 772	217	1,5%
4639B. Comm de gros alimentaire non spécialisé	32 057	32 451	394	1,2%
4633Z. Com. gros prod. laitier oeuf & mat. grse	11 237	11 213	- 24	-0,2%
4621Z. Com gros cérééal. tab. brt & alim. bétail	12 336	12 203	- 133	-1,1%
4631Z. Commerce de gros de fruits et légumes	25 627	25 101	- 526	-2,1%
4638B. Comm. gros alimentaire spécialisé divers	18 116	17 730	- 386	-2,2%
4632C. Commerce de gros de volailles et gibier	2 157	2 075	- 82	-4,0%
4623Z. Commerce de gros d'animaux vivants	3 461	3 307	- 154	-4,7%
4634Z. Commerce de gros de boissons	33 607	31 708	- 1 899	-6,0%
4632B. Comm. gros de produits à base de viande	3 472	3 227	- 245	-7,6%
4632A. Commerce de gros de viandes de boucherie	6 782	6 221	- 561	-9,0%
4638A. Com. gros aut. alim. yc poisson crustacé	7 826	6 967	- 859	-12,3%
total produits alimentaires	188 140	184 761	- 3 379	-1,8%

Source : UNÉDIC

Dans le non alimentaire, les secteurs dont les effectifs baissent le plus (en %) sont également ceux qui avaient connu un recul tendanciel (ex : commerce de gros d'autres biens domestiques). Notons que certains pourcentages sont très élevés, mais ils portent sur des effectifs faibles (ex : cuirs et peaux) (tableau 34).

Tableau 34 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits non alimentaires

	2007	2009	évolution 2009/2007	variation % 2009/2007
4619A. Centrales d'achat non alimentaires	7 677	8 399	722	8,6%
4646Z. Comm. gros de produits pharmaceutiques	47 782	49 114	1 332	2,7%
4647Z. Com. gros meuble tapis appareil éclaira.	2 420	2 444	24	1,0%
4645Z. Com. gros parfumerie & produit de beauté	13 995	14 003	8	0,1%
4622Z. Commerce de gros de fleurs et plantes	3 326	3 315	- 11	-0,3%
4648Z. Com. gros artic. horlogerie & bijouterie	2 207	2 184	- 23	-1,1%
4642Z. Commerce gros d'habillement & chaussures	28 693	27 591	- 1 102	-4,0%
4644Z. Com. gros vaisselle verrerie prod. entr.	9 831	9 302	- 529	-5,7%
4641Z. Commerce de gros de textiles	7 930	7 400	- 530	-7,2%
4649Z. Commerce gros d'autres biens domestiques	60 378	55 710	- 4 668	-8,4%
4643Z. Commerce de gros appareil électroménager	16 341	14 530	- 1 811	-12,5%
4635Z. Comm. gros de produits à base de tabac	1 398	1 179	- 219	-18,6%
4624Z. Commerce de gros de cuirs et peaux	816	602	- 214	-35,5%
total produits non alimentaires	202 794	195 773	- 7 021	-3,6%

Source : UNÉDIC

Tableau 35 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits industriels

	2007	2009	évolution 2009/2007	variation % 2009/2007
4690Z. Commerce de gros non spécialisé	18 237	20 339	2 102	10,3%
4677Z. Commerce de gros de déchets et débris	1 874	1 997	123	6,2%
4661Z. Commerce de gros de matériel agricole	33 587	35 549	1 962	5,5%
4674B. Cg fourniture pour plomberie & chauffage	21 828	21 577	- 251	-1,2%
4674A. Commerce de gros de quincaillerie	24 693	24 258	- 435	-1,8%
4669B. Com. gros fourniture & équipt ind. div.	93 280	91 414	- 1 866	-2,0%
4666Z. Com. gros autre machine & équipt bureau	18 249	17 832	- 417	-2,3%
4652Z. Cg éqpt & composant électron. & télécom.	25 800	25 150	- 650	-2,6%
4669C. Cg fourniture & équipt div. pr com. & sces	23 401	22 549	- 852	-3,8%
4675Z. Commerce de gros de produits chimiques	20 116	19 361	- 755	-3,9%
4665Z. Commerce de gros de mobilier de bureau	2 794	2 679	- 115	-4,3%
4673B. Cg appareil sanitaire & prod. décoration	20 684	19 710	- 974	-4,9%
4673A. Com. gros bois & matériaux construction	90 479	85 362	- 5 117	-6,0%
4676Z. Commerce gros d'aut. prod. intermédiaire	11 394	10 735	- 659	-6,1%
4672Z. Commerce de gros de minerais et métaux	20 108	18 639	- 1 469	-7,9%
4669A. Commerce de gros de matériel électrique	34 732	32 104	- 2 628	-8,2%
4662Z. Commerce de gros de machines-outils	4 979	4 597	- 382	-8,3%
4671Z. Com. gros combustible & produits annexes	12 297	11 320	- 977	-8,6%
4663Z. Com. gros machine pr extrac., constr. GC	15 657	14 174	- 1 483	-10,5%
4651Z. Comm. gros ordi. éqpt périph. & logiciel	37 950	33 550	- 4 400	-13,1%
4664Z. Com. gros machine pr ind. text. & habil.	406	306	- 100	-32,7%
total produits industriels	532 545	513 202	- 19 343	-3,8%

Source : UNÉDIC

Les secteurs qui ont maintenu un taux de croissance dans chacune des familles sont les suivants :

- Sucre, chocolat & confiserie ; café-thé-cacao et épices ; produits surgelés ; centrales d'achats alimentaires ; alimentaire non spécialisé.
- Centrales d'achats non alimentaires ; produits pharmaceutiques ; meubles, tapis, appareils d'éclairage.
- Commerce de gros non spécialisé ; déchets et débris ; matériel agricole.

2.2 La répartition des salariés par catégorie professionnelle

Le portrait statistique de branche du CEREQ, basé sur des données d'enquête INSEE, est intéressant car il détaille de manière fine les catégories professionnelles. Les agents de maîtrise sont inclus dans la catégorie « professions intermédiaires » (comprenant les techniciens et les assistants) qui se distingue des catégories « employés », « ouvriers spécialisés » et « cadres ». Il permet également la comparaison en évolution (tableau 36).

S'il y a eu peu de changement au niveau des salariés chefs d'entreprise entre 1994-1996 et 2006-2008, on constate en revanche un renforcement important de l'emploi des cadres (+ de 5 points) par rapport à 1994-1996 et une baisse de la proportion d'ouvriers qualifiés (- 3 points) et non qualifiés (- 1 point).

Tableau 36 : Répartition des salariés par catégorie professionnelle

Catégories socioprofessionnelles	Secteur Commerce Interentreprises		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2006-2008) ^②	(1994-1996)	(2006-2008) ^②
<i>Part des :</i>				
artisans, commerçants, chefs d'entreprise	9,8%	9,0%	14,4%	10,7%
cadres, professions libérales	14,3%	19,2%	11,6%	15,0%
professions intermédiaires	27,5%	29,2%	18,0%	21,1%
employés	19,5%	18,1%	24,5%	25,8%
ouvriers qualifiés	20,1%	16,8%	20,5%	17,9%
ouvriers non qualifiés	8,9%	7,7%	11,0%	9,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq

Les professions intermédiaires progressent légèrement alors que les employés sont dans la tendance inverse. Ces évolutions vont de pair avec celles des qualifications (voir § 2.5).

Cette évolution s'inscrit dans la tendance générale de tous les secteurs professionnels, mais le commerce interentreprises conserve une avance importante : 19,2% des salariés sont des cadres contre 15% dans l'ensemble des secteurs et 29,2% sont des professions intermédiaires contre 21,1% dans l'ensemble des secteurs.

2.3 Les formes d'emploi

• LE CDI : LA RÈGLE D'EMPLOI MAJORITAIRE

L'OCI chiffre la proportion de CDI à 94,3% des contrats de travail. On note à cet égard que l'ancienneté dans l'entreprise a progressé dans le secteur du commerce interentreprises puisque la part des personnes ayant plus de 10 ans d'ancienneté est passée de 32,6% à 38,9% au cours des périodes étudiées. Elle est maintenant très voisine de l'ensemble des secteurs (tableau 37).

Tableau 37 : Ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté dans l'entreprise	Secteur Commerce Interentreprises		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2006-2008) ^②	(1994-1996)	(2006-2008) ^②
<i>Part des anciennetés de :</i>				
moins d'un an	14,3%	13,6%	13,8%	13,5%
moins de cinq ans	45,3%	40,6%	41,5%	41,3%
10 ans et plus	32,6%	38,9%	39,8%	39,5%

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq

• UNE LÉGÈRE ÉVOLUTION À LA HAUSSE DES TEMPS PARTIELS

La part des **emplois à temps partiel** a augmenté depuis 1994-1996 mais, là encore, elle reste plus de deux fois plus faible que dans l'ensemble des secteurs (tableau 38).

Tableau 38 : Part des temps partiels

Autres formes particulières d'emploi	Secteur Commerce Interentreprises		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2006-2008) ^②	(1994-1996)	(2006-2008) ^②
Part des temps partiels, dont :	6,6%	7,9%	16,2%	18,9%
15 à 29 heures	4,1%	4,8%	10,3%	9,5%
moins de 15 heures	0,6%	0,8%	2,1%	2,6%

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq

- **L'INTÉRIM MOINS PRÉSENT DANS LE COMMERCE INTERENTREPRISES QUE DANS LES AUTRES SECTEURS**

Parmi les formes d'emploi autres que le CDI et le CDD, le recours à **l'intérim** a augmenté de 1,2 point, mais il reste plus faible que la moyenne générale (3,1% contre 3,7%) (tableau 39).

Tableau 39 : Recours à l'intérim

Recours à l'intérim	Secteur Commerce Interentreprises		Tous secteurs	
	(1996-1998)	(2005-2007)	(1996-1998)	(2005-2007)
Taux de recours à l'intérim	1,9%	3,1%	2,5%	3,7%

Source : DARES, exploitation des fichiers UNEDIC des déclarations mensuelles des missions des agences de travail temporaire. Exploitation Céreq

Au sein du commerce interentreprises, l'OCI note un plus fort recours à l'intérim dans les branches du commerce de bonneterie, lingerie, confection, mercerie, chaussures et négoce connexes et de l'exportation de fruits et légumes. La saisonnalité ou les variations d'activité associées à ces secteurs peuvent être un élément explicatif.

Entreprise de 100 à 249 salariés dans le non alimentaire :

« Nous complétons les effectifs du magasin par le recours à des intérimaires pour la réception des livraisons. Ils viennent un ou deux jours par semaine sans que nous puissions prévoir très à l'avance le nombre de jours et les jours de la semaine où les livraisons arriveront. Ils interviennent essentiellement à la réception des livraisons. »

Mais de nombreuses entreprises poursuivent une politique de limitation des CDD ou de l'intérim, y compris dans certaines firmes de taille importante.

Groupe de plus de 500 salariés dans le non alimentaire :

« Nous recrutons uniquement en contrats d'embauche CDI. L'esprit du groupe n'est pas de faire des CDD ou de l'intérim sauf très ponctuellement. La période d'essai est suffisante pour évaluer les compétences et le potentiel des personnes embauchées. »

2.4 La répartition des salariés par âge et sexe

La **pyramide des âges** du secteur montre un renforcement des emplois des plus de 50 ans et, à l'inverse, une réduction pour les tranches 25 à 39 ans. Ce mouvement est général à l'ensemble des secteurs, ce qui correspond à un déficit d'embauches dans les années 1990 et 2000. La progression de la part des moins de 25 ans pourrait faire penser à un retournement de tendance, mais elle ne compense pas les réductions dans les autres tranches d'âge, et la crise de 2008-2009 est trop récente pour figurer dans ces données (tableau 40).

Tableau 40 : Répartition des salariés par âge

Age (atteint au 31 décembre de l'année)	Secteur Commerce Interentreprises		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2006-2008) ⁹	(1994-1996)	(2006-2008) ⁹
<i>Part des :</i>				
moins de 25 ans	5,7%	6,9%	8,0%	9,1%
25 - 29 ans	15,9%	11,1%	14,2%	11,8%
30 - 39 ans	32,9%	29,4%	30,1%	26,4%
40 - 49 ans	28,9%	28,9%	29,0%	28,0%
50 ans et plus	16,5%	23,8%	18,8%	24,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq

La **répartition par sexe** montre une augmentation modérée du nombre de femmes salariées par rapport aux hommes (dans un rapport qui reste proche de 2/3 d'hommes – 1/3 de femmes). Notons que la progression de l'emploi féminin reste plus faible dans le commerce interentreprises que dans la moyenne des secteurs (tableau 41).

Tableau 41 : Part des femmes dans l'emploi salarié

Sexe	Secteur Commerce Interentreprises		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2006-2008) ⁹	(1994-1996)	(2006-2008) ⁹
Part des femmes	31,1%	32,2%	40,6%	43,3%

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq

La variation de l'emploi par classe d'âge montre que parmi les salariés de moins de 30 ans, l'emploi féminin a baissé de 5 points tandis que celui des hommes reculait de 3 points. Les emplois seniors progressent de 8 points chez les hommes et 6 points chez les femmes. C'est dans la tranche d'âge 30-49 ans que l'emploi féminin progresse (tableau 42).

Tableau 42 : Répartition de l'emploi salarié par sexe

Age par sexe	Part des moins de 30 ans		Part des 50 ans ou plus	
	(1994-1996)	(2006-2008) ⁹	(1994-1996)	(2006-2008) ⁹
Hommes	20%	17%	17%	25%
Femmes	26%	21%	15%	21%
Ensemble du secteur	22%	18%	16%	24%
Ensemble "tous secteurs"	22%	21%	19%	25%

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq.
(L'âge pris en compte est celui atteint au 31 décembre de l'année n)

Les données de l'OCI⁹ montrent aussi que les femmes sont plus représentées dans la catégorie ouvriers/employés (72,6% contre 60,7% pour les hommes) et moins-représentées chez les techniciens/AM (12,8% contre 15,9%) et chez les cadres (14,7% de femmes contre 23,4% d'hommes).

⁹ Données à fin 2008

2.5 Les niveaux de diplôme des salariés en poste (formation initiale)

Les niveaux de formation initiale des personnes salariées dans le commerce interentreprises ont connu une progression très importante en 12 ans, notamment pour les niveaux Bac +2 et au-delà (niveaux de formation III, I et II). Les salariés diplômés de niveau III ont augmenté de 7 points.

Le déficit dont souffrait la branche en 1994-1996 en niveaux I et II est rattrapé aujourd'hui et, pour le niveau III, on trouve 18,7% d'emplois de niveau BTS contre 13,8% dans la moyenne des secteurs (tableau 43).

Tableau 43 : Niveaux de diplôme des salariés

Niveaux ¹⁰ de diplôme	Secteur Commerce Interentreprises		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2006-2008) ^②	(1994-1996)	(2006-2008) ^②
<i>Part des :</i>				
niveaux I et II	7,2%	13,4%	8,6%	13,6%
niveau III	11,3%	18,7%	9,1%	13,8%
niveau IV	16,0%	18,8%	12,1%	18,2%
niveau V	32,2%	27,5%	32,3%	27,8%
niveau VI	33,4%	21,6%	37,9%	26,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq

À l'inverse, les parts des formations initiales de niveaux V et VI (CAP/BEP ou moins) baissent respectivement de 4,5 points et de près de 12 points. Cette montée en compétence tient d'abord à une offre de personnels formés nettement plus importante qu'il y a 12 ans, avec la poursuite des études des jeunes en réponse à la montée du chômage. La reconnaissance de cet accroissement de la qualification dans le contenu des emplois et dans les salaires n'est pas simple et nécessite une analyse approfondie. Elle sera abordée dans la partie sur les pratiques RH.

Parmi les dominantes de formation initiale des personnes employées dans la branche (à distinguer des thèmes de formation professionnelle continue), on relève une dominante en commerce et comptabilité gestion (20,7% globalement) et une part significative de formations techniques (12,5%). Les formations générales sans spécialité (13%) correspondent à des personnes employées depuis longtemps dans le secteur avec des profils qui peuvent être très éloignés de leur activité dans ce secteur (tableau 44).

Tableau 44 : Formation initiale des salariés

Dominante en termes de formation initiale (2006-2008)	Secteur Commerce Interentreprises		Part du secteur dans l'ensemble de la spécialité "tous secteurs"
	Part	Cumul	
<i>Par ordre décroissant d'importance:</i>			
Formations générales	13,0%	13,0%	4,6%
Commerce, vente	12,6%	25,6%	11,4%
Comptabilité, gestion	8,1%	33,7%	6,8%
Électricité, électronique	6,7%	40,4%	7,1%
Mécanique générale et de précision, usinage	5,8%	46,2%	6,4%

Source : INSEE Enquête Emploi. Exploitation Céreq

¹⁰ Niveaux I et II : bac+3 et plus (ingénieur, maîtrise, licence...) ; niveau III : bac+2 (DEUG, DUT, BTS...) ; niveau IV : bac ou équivalent ; niveau V : CAP, BEP... ; niveau VI : aucun diplôme (autre que CEP ou BEPC).

Cette absence de spécialité ne se retrouve plus parmi les profils des jeunes embauchés (voir § recrutement).

Si l'emploi féminin a peu progressé quantitativement en 12 ans, le niveau de qualification des femmes s'est accru plus fortement que chez les hommes (tableau 45) :

- pour les niveaux supérieurs, il passe de 6% à 16% (8% à 12% pour les hommes)
- pour le niveau III, il passe de 13% à 22% (10% à 17% pour les hommes)
- pour les niveaux V et VI, la part des femmes recule plus nettement que celle des hommes.

Tableau 45 : Niveau de diplôme des salariés selon le sexe

Niveaux de diplôme par sexe	Secteur Commerce Interentreprises		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2006-2008) ^②	(1994-1996)	(2006-2008) ^②
Part des niveaux I et II* chez les :				
Hommes	8%	12%	9%	13%
Femmes	6%	16%	7%	14%
Ensemble	7%	13%	9%	14%
Part des niveaux III* chez les :				
Hommes	10%	17%	8%	12%
Femmes	13%	22%	11%	16%
Ensemble	11%	19%	9%	14%
Part des niveaux IV* chez les :				
Hommes	14%	17%	10%	17%
Femmes	21%	22%	14%	20%
Ensemble	16%	19%	12%	18%
Part des niveaux V* chez les :				
Hommes	33%	30%	36%	31%
Femmes	30%	23%	27%	23%
Ensemble	32%	28%	32%	28%
Part des niveaux VI* chez les :				
Hommes	35%	24%	36%	26%
Femmes	30%	17%	40%	27%
Ensemble	33%	22%	38%	27%

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq

Champ : ensemble des personnes salariées ou non, hors salariés de l'État et des collectivités locales

3 LES PRINCIPAUX MÉTIERS DU COMMERCE INTERENTREPRISES

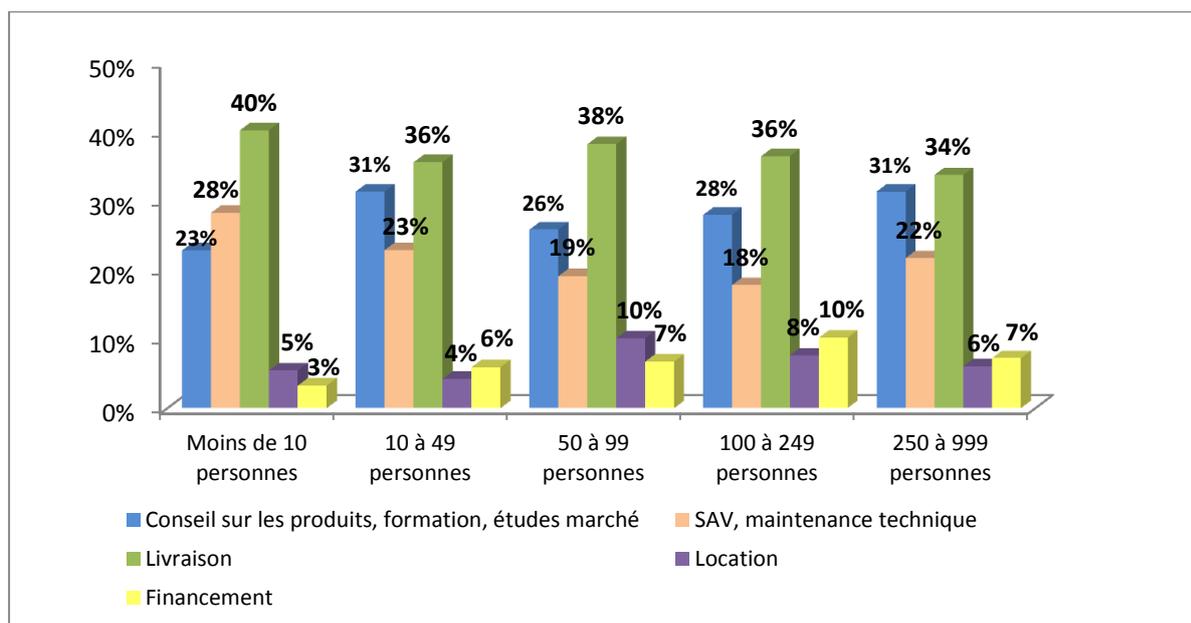
3.1 Une diversité de l'offre de services structurante pour les métiers

Sur les 224 professionnels interrogés dans l'enquête quantitative, 90% d'entre eux déclarent que leur entreprise propose un ou plusieurs services en complément de leur offre de produits (tableaux 46 et 47 et graphiques 53 et 54).

Tableau 46 : Services proposés en complément de l'offre de produits (plusieurs réponses possibles)

Services supplémentaires proposés	Total	% du nombre total d'entreprises
Livraison	184	82%
Conseil sur les produits, formation, études de marché	140	63%
SAV, maintenance technique	109	49%
Financement	34	15%
Location	33	15%
Rappel total entreprises	224	100%

Graphique 53 : Offre de services complémentaires par strate de taille (plusieurs réponses possibles)



La livraison est le premier service complémentaire proposé et ce, quelle que soit la taille des entreprises. A contrario, le conseil sur les produits est un peu moins présent dans les plus petites structures (moins de 10 salariés) où l'accent est mis sur le service après-vente. Le financement, pour sa part, est davantage proposé par les entreprises de plus de 50 salariés qui ne se limitent pas au marché local.

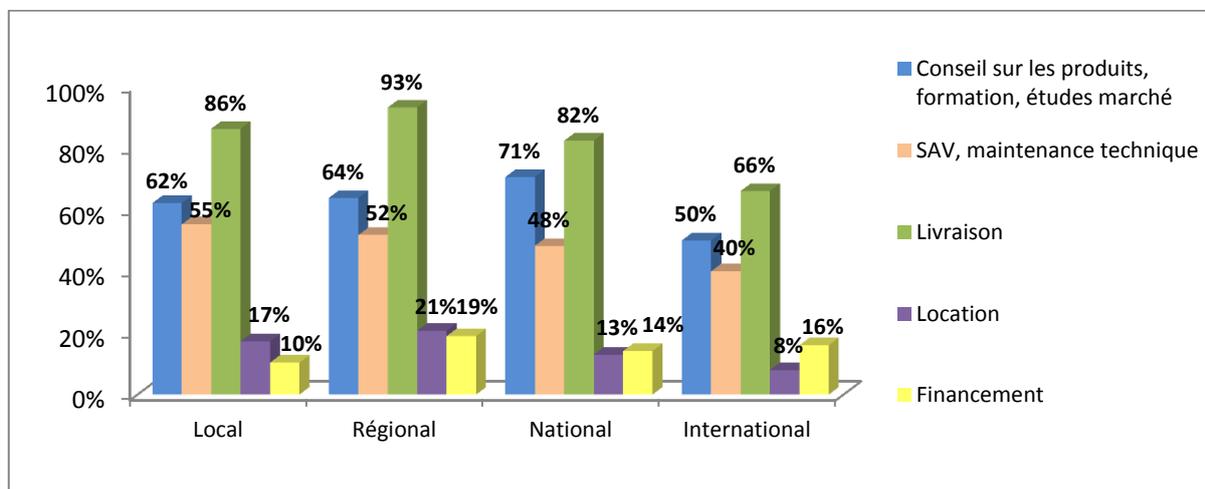
Le classement de l'offre de services varie peu selon la famille de produits.

Ces résultats ne permettent pas d'identifier la part de sous-traitance dans la prise en charge des services proposés.

Tableau 47 : Combinaisons de services proposées par les entreprises interrogées

SAV / maintenance	Conseil sur les produits	Financement	Livraison	Location	Autre service	NSP	Nombre d'entreprises	Nombre d'entreprises (%)
X	X		X				42	18,8%
			X				35	15,6%
	X		X				34	15,2%
						X	23	10,3%
X			X				14	6,3%
X	X	X	X	X			12	5,4%
X	X	X	X				9	4,0%
X	X						8	3,6%
X	X		X	X			8	3,6%
	X		X		X		6	2,7%
	x	X	X				5	2,2%
X	X		X		X		4	1,8%
X			X	X			3	1,3%
X							2	0,9%
X	X		X	X	X		2	0,9%
	X						2	0,9%
	X		X	X			2	0,9%
		X	X				2	0,9%
			X	X			2	0,9%
X		X					1	0,4%
X				X			1	0,4%
X	X	X					1	0,4%
X	X	X	X		X		1	0,4%
X		X	X	X			1	0,4%
	X	X					1	0,4%
	X				X		1	0,4%
	X	X	X	X			1	0,4%
	X		X	X	X		1	0,4%
109	140	34	184	33	15	23	224	100,0%
48,7%	62,5%	15,2%	82,1%	14,7%	6,7%	10,3%		

Graphique 54 : Offre de services complémentaires selon la taille du marché (plusieurs réponses possibles)



Les entretiens menés dans les 35 entreprises montrent bien que des choix identiques de services offerts peuvent correspondre à des organisations très différentes. Par exemple, la livraison peut être prise en charge par des chauffeurs-livreurs salariés de l'entreprise, sous-traitée totalement ou partiellement.

Le service de location est plus souvent proposé par des entités exerçant au niveau local ou régional.

La combinaison de services la plus fréquemment proposée (représentant 19% des entreprises interrogées) regroupe l'après-vente et la maintenance, le conseil sur les produits ainsi que la livraison.

Nous avons identifié les « autres services » suivants dans les entreprises interrogées :

- Le développement de sites marchands
- La mise en place de centres de contact (Gestion de la Relation Clientèle)
- Des prestations de merchandising
- La présentation de produits en show-room
- Un service d'usinage de bois en complément de la vente
- La reproduction de clés.

Cette ouverture vers d'autres services associés est vue comme un moyen de fidéliser la clientèle.

De plus, le positionnement sur le marché des particuliers est présenté dans plusieurs entreprises interrogées comme une diversification du négoce en B to B.

TPE dans l'alimentaire :

« On s'est diversifié en développant une partie de vente au détail en libre-service en parallèle de l'activité de grossiste en fruits et légumes. Nous avons élargi la gamme de produits avec un rayon d'épicerie espagnole qui marche très bien. Étant situé dans le sud de la France et parlant espagnol, nous allons nous approvisionner directement là-bas. On a gardé notre part de commerce de gros avec les clients les plus fiables. »

Nous verrons dans les parties suivantes que **cette diversité de l'offre de services ne se traduit pas toujours dans les entreprises par l'émergence de nouveaux métiers en proportion significative.**

L'enjeu lié à la diversité des services proposés est l'un des axes que nous approfondirons dans la phase 2 du CEP.

3.2 L'usage des TIC : axe important dans l'évolution des métiers

• DES LIMITES DANS L'USAGE ACTUEL DES TIC

Afin d'évaluer l'intégration des TIC dans le processus productif, les entreprises ont été consultées sur l'utilisation spécifique de six technologies. Seulement deux technologies sur les six proposées sont utilisées par plus de la moitié des structures, et ceci quel que soit le critère de répartition. Cette part est un peu moins élevée pour les petites entreprises qui prouvent tout de même que le développement des TIC n'est pas uniquement en rapport avec la taille de la structure. Par ailleurs,

nous verrons dans les tableaux suivants que les entreprises appartenant à un groupe tirent ces résultats vers le haut (tableau 48 et graphiques 55 à 59).

**Tableau 48 : Technologies utilisées
(plusieurs réponses possibles)**

Technologie utilisée	% de oui
Outils d'intégration interne	
Un progiciel unique de gestion comptable, commerciale et de production	64%
Un progiciel de gestion d'entrepôts et d'emplacements	32%
Un logiciel de gestion des flux entre vos fournisseurs et vos clients (Supply chain)	21%
Un système d'identification de vos produits par radiofréquence	12%
Outils d'intégration externe et équipements pour développer la connectivité	
Un système d'échange de données informatisé (EDI)	60%
Un système d'achat et d'approvisionnement par Internet	26%
Autre système technologique	8%

Les entretiens qualitatifs montrent bien que de nombreuses entreprises rencontrées ont une réflexion en cours sur les outils informatiques. Plusieurs sont en complète refonte de leur système de gestion, avec pour objectif de passer d'un outil comptable de facturation à un véritable progiciel de gestion intégrée (PGI). D'autres ont encore ou quittent seulement un système informatique « maison » pour adopter un progiciel plus complet.

Certaines savent qu'elles doivent évoluer dans le domaine mais expriment des difficultés de mise en œuvre.

Entreprise de moins de 20 salariés dans l'interindustriel:

« Il faudrait vraiment que l'entreprise soit informatisée. Cela permettrait de gérer le stock en temps réel. Les vendeurs pourraient ainsi savoir au moment du choix des produits par les clients quels produits sont en stock, en quelle quantité et quels produits devront être commandés, allongeant ainsi les délais de livraison à annoncer aux clients. »

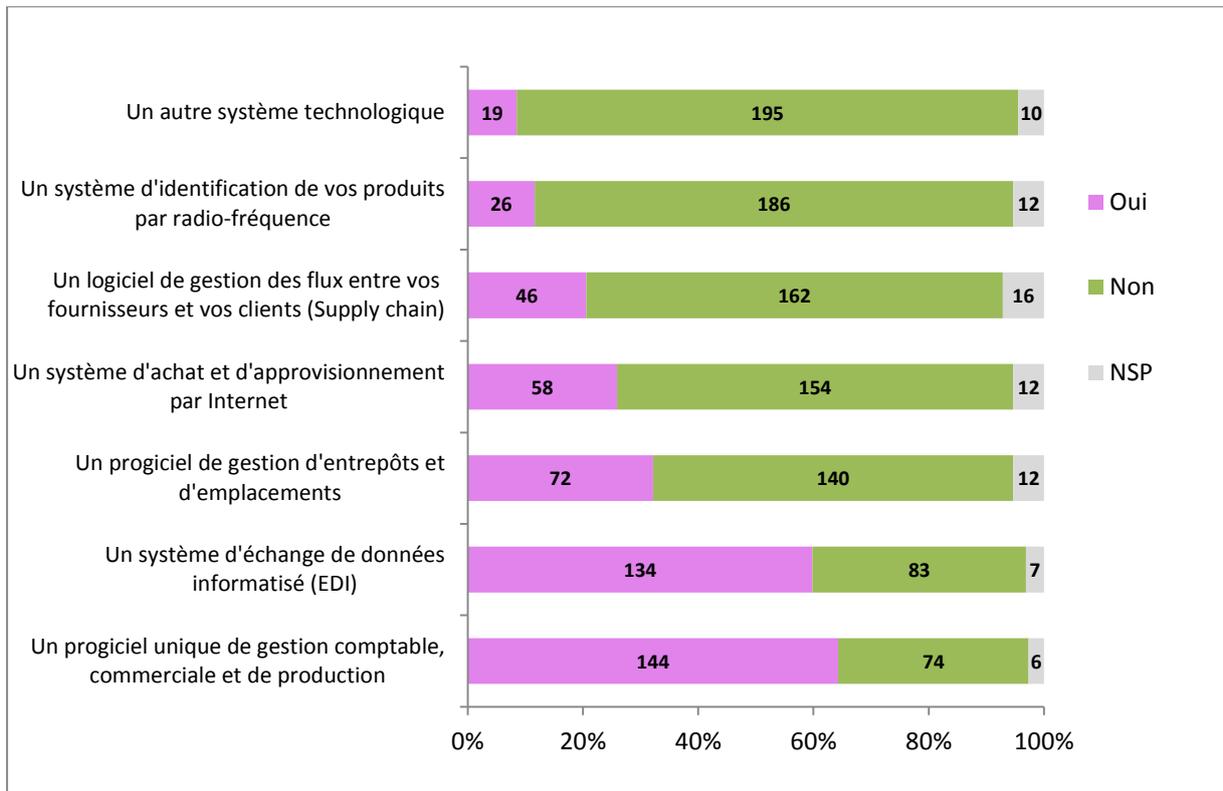
Autre PME dans l'interindustriel :

« Notre système de gestion des stocks est assez archaïque. Mais nous avons été marqués par le cas d'une entreprise qu'on a rachetée et qui avait failli mettre la clé sous la porte en voulant mettre en place un système trop compliqué, avec des codes barre sur tous les produits, et finalement mal adapté à son secteur. »

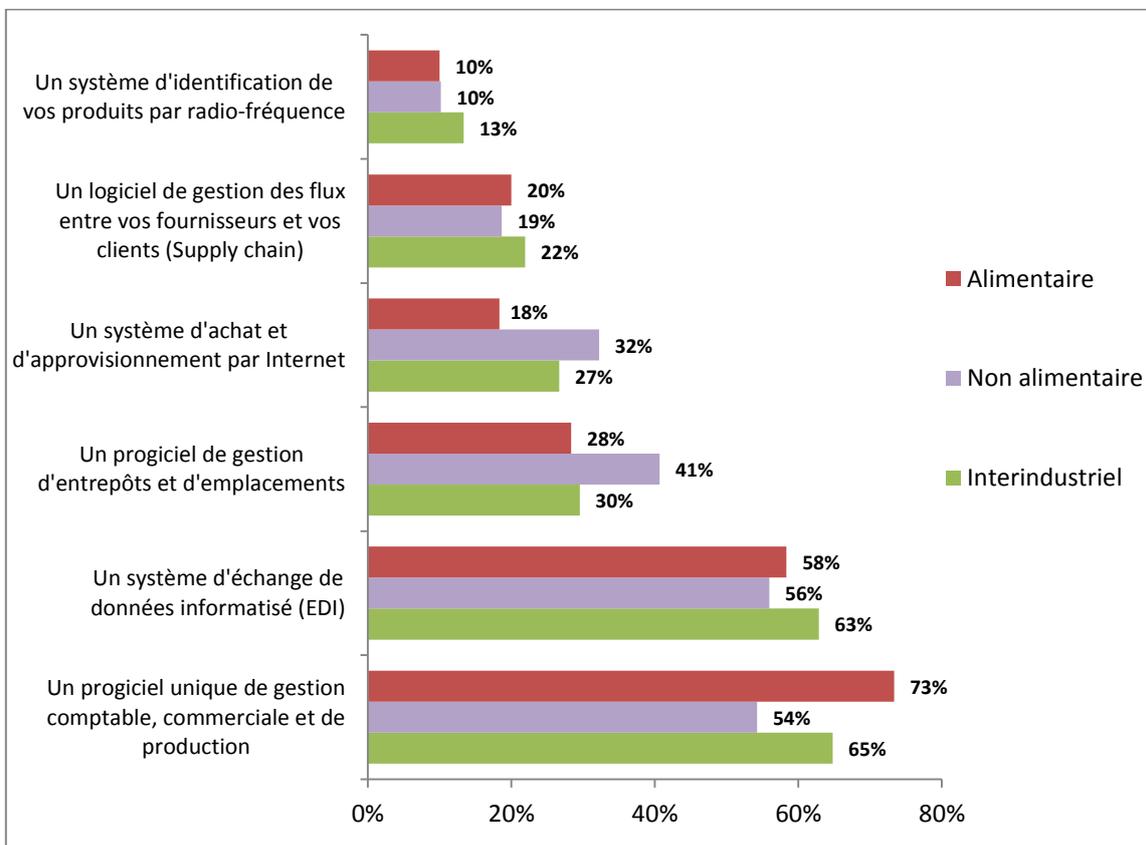
Filiale de distribution d'un fabricant étranger de 50 à 99 salariés :

« Nous travaillons en EDI avec le siège, les entreprises qui fabriquent nos produits et les transports internationaux qui livrent directement le client depuis l'usine. »

Graphique 55 : Technologies utilisées (plusieurs réponses possibles)

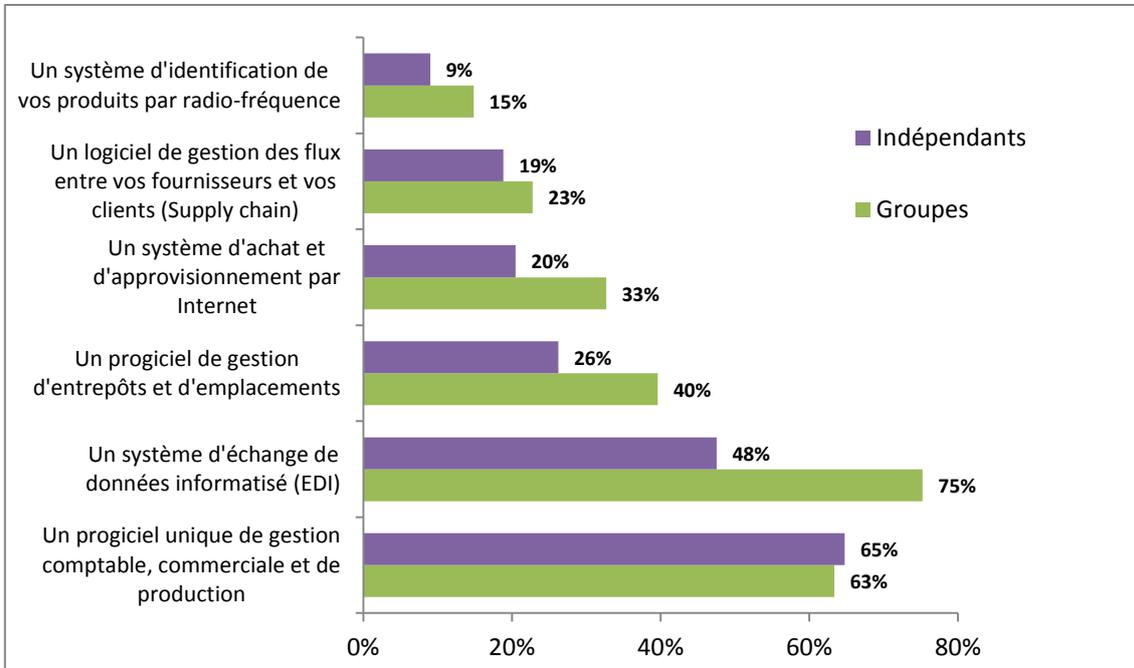


Graphique 56 : Technologies utilisées selon la famille de produits (plusieurs réponses possibles)

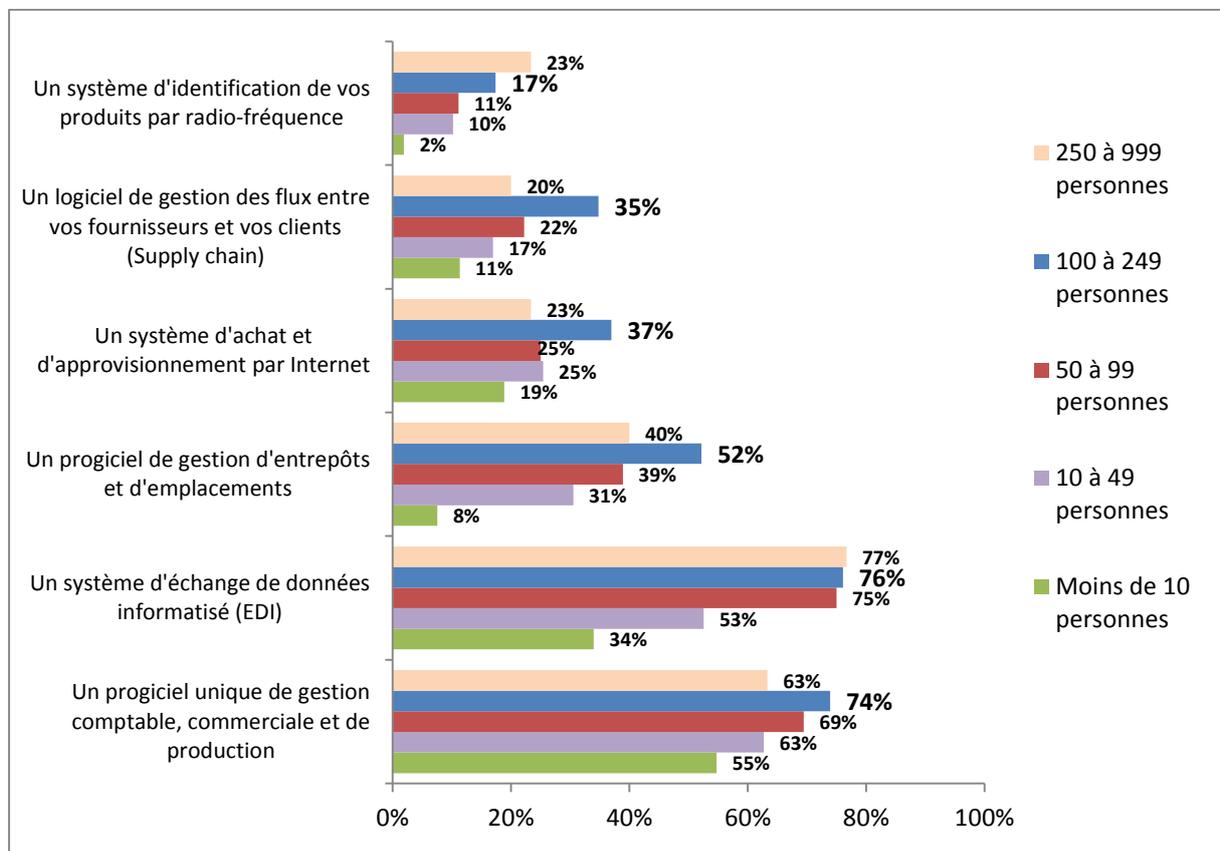


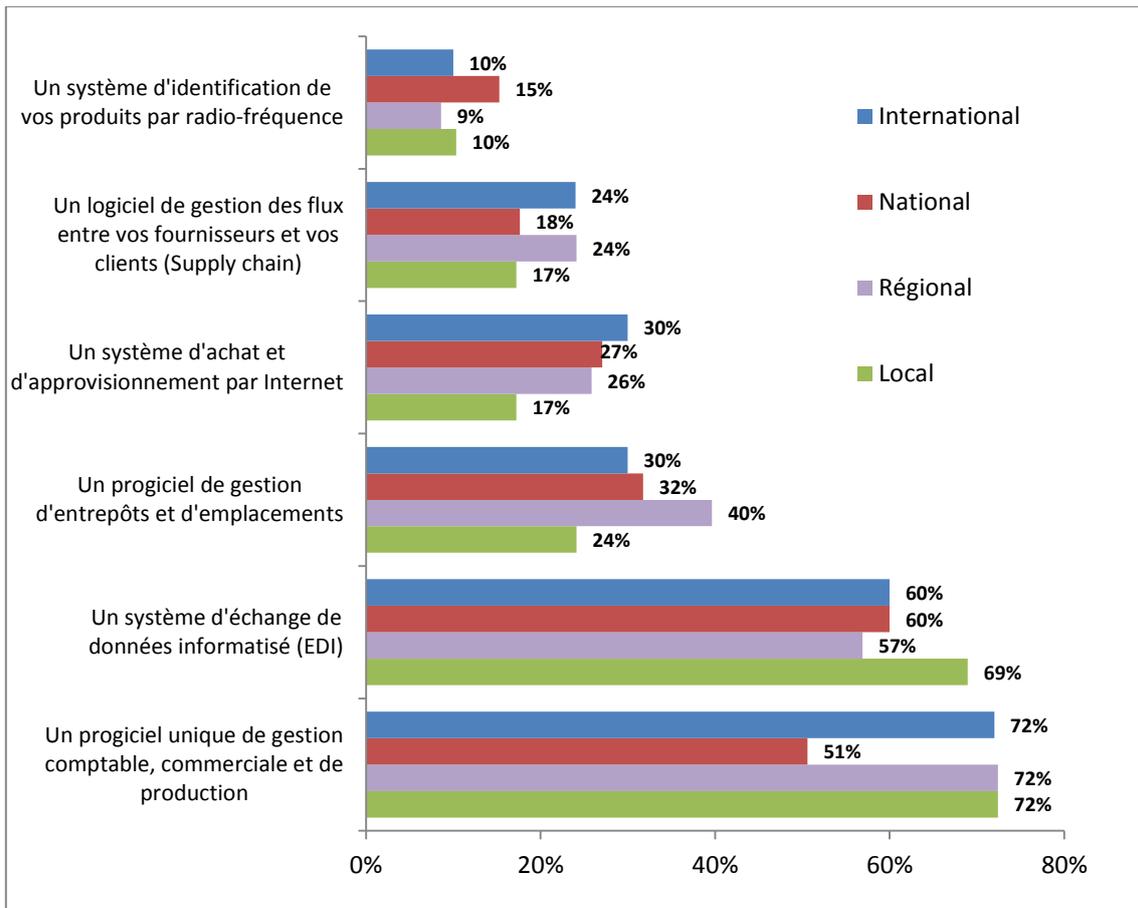
Les groupes ont de manière plus ancienne mis en place des systèmes d'échange de données informatisé. Les entrepôts centralisés et l'importance des flux ont souvent rendu nécessaire un progiciel de gestion d'entrepôts et d'emplacements.

Graphique 57 : Technologies utilisées selon le statut (plusieurs réponses possibles)



Graphique 58 : Technologies utilisées selon la tranche d'effectifs (plusieurs réponses possibles)



Graphique 59 : Technologies utilisées selon la taille du marché (plusieurs réponses possibles)

Le développement des outils reste à poursuivre, et nous verrons dans la phase prospective de l'étude que les technologies représentent l'un des axes d'amélioration dans la recherche d'optimisation des processus.

3.3 Un poids important des fonctions commerciale et logistique

L'analyse réalisée dans le cadre de l'enquête mais également lors de l'approfondissement qualitatif met en avant l'importance de ces deux familles professionnelles dans la structure des emplois des entreprises.

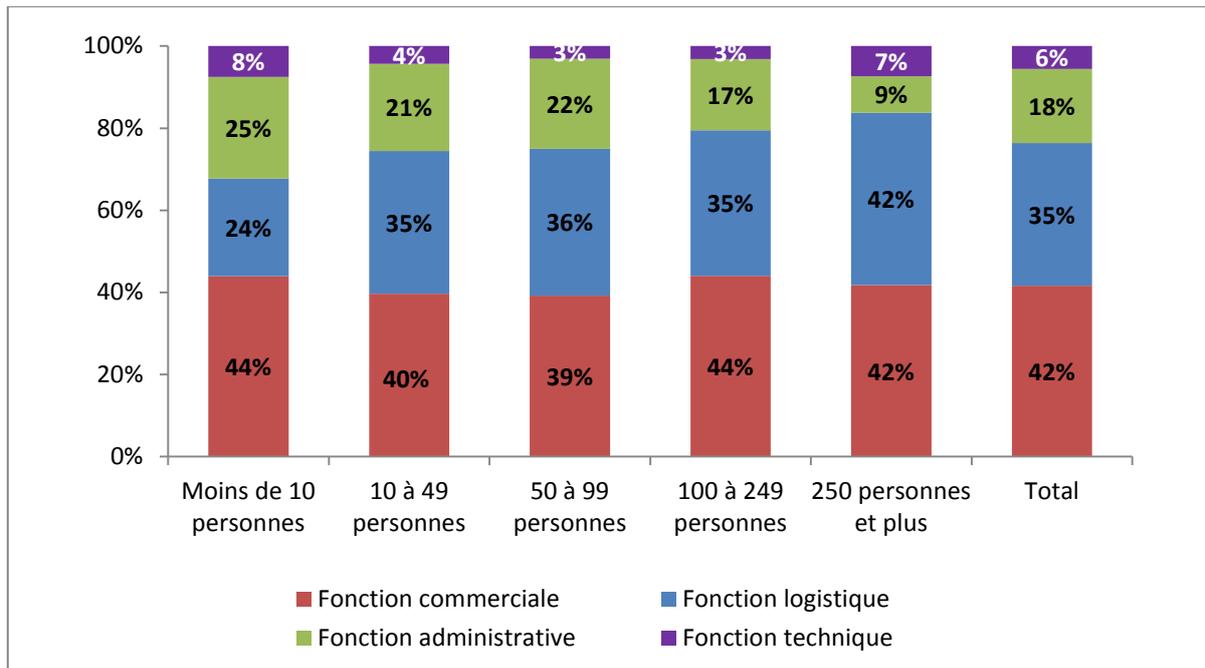
Nous avons tenté de mesurer quantitativement cette répartition à partir de l'enquête réalisée auprès des 224 entreprises (graphique 60).

La fonction commerciale apparaît comme la principale fonction en termes d'effectifs en totalisant 42 % des salariés des entreprises interrogées (notamment dans les métiers de commerciaux itinérants et sédentaires).

La fonction logistique regroupe également une large part des effectifs s'élevant ainsi à 35% des salariés et se répartissant en grande partie dans les métiers de magasinier, de manutentionnaire et de chauffeur livreur.

Ces deux fonctions sont largement prépondérantes quelle que soit la taille des entreprises.

Graphique 60 : Répartition de l'emploi par fonction (hors métiers émergents, métiers transversaux et autres)



Entreprise de plus de 100 salariés dans le non alimentaire :

« Le service achat est appelé à véritablement grossir en effectifs. Nous avons besoin de plus de personnes pour les achats, le sourcing, le contrôle facturation, mais également gérer les plannings des poseurs de mobilier qui est une activité que nous développons. Les échanges avec les fournisseurs sont aujourd'hui plus fréquents pour savoir si nous pouvons répondre aux demandes clients devenues plus spécifiques. Et il est nécessaire aujourd'hui de surveiller de près les évolutions du marché car nous changeons beaucoup plus souvent de fournisseurs : les prix, particulièrement volatils dans notre secteur, évoluent plus vite et des fournisseurs disparaissent régulièrement, nous obligeant à en trouver d'autres. »

L'enquête donne également des résultats par métier (tableau 49). Toutefois, les résultats détaillés qui suivent doivent être interprétés avec précaution en tant que données non affinées.

Par ailleurs, compte tenu du nombre limité de réponses pour certains types de postes – particulièrement concernant les métiers transversaux et les métiers émergents – la répartition de l'emploi par métier sera présentée uniquement pour l'ensemble du commerce interentreprises, après repondération des données par tranche d'effectifs.

Tableau 49 : Répartition de l'emploi par métier (en %)

Métiers	% emploi par métier dans l'emploi total	Total*
Ensemble fonction commerciale	38,30%	
Acheteur	1,75%	68
Commercial itinérant	13,95%	136
Commercial sédentaire	11,76%	110
Technico-commercial	2,47%	34
Télévendeur	0,36%	18
Responsable commercial	0,84%	54
Responsable magasin	1,75%	35
Vendeur SAI (sans autre indication)	5,24%	47
Vendeur export	0,18%	7
Ensemble fonction logistique	31,98%	
Responsable logistique	1,48%	60
Responsable atelier	0,20%	21
Manutentionnaire (réceptionnaire, préparateur, cariste...)	12,83%	109
Magasinier	8,01%	85
Chauffeur livreur	8,01%	89
Autre ouvrier de la fonction logistique (approvisionneur...)	1,45%	28
Ensemble fonction administrative	16,63%	
Secrétaire, comptable, assistant	8,91%	161
Cadre administratif et/ou financier	3,54%	115
Employé des services divers	4,18%	77
Ensemble fonction technique	5,13%	
Technicien, agent de maintenance	4,33%	43
Autre ouvrier de la fonction technique (mécanicien, boucher...)	0,59%	5
Cadre technique	0,21%	3
Ensemble des métiers transversaux	0,14%	
Une personne en charge du Développement durable	0,02%	6
Une personne en charge du commerce sur internet	0,01%	4
Une personne en charge de la Qualité-traçabilité	0,11%	17
Ensemble des métiers émergents	0,11%	
Credit manager	0,00%	0
Une personne en charge de la Recherche & du Développement	0,08%	4
Une personne en charge du Sourcing	0,03%	3
Ensemble autres métiers	7,71%	
D'autre métier spécifique à votre activité (Autre métier 1)	5,20%	95
D'autre métier spécifique à votre activité (Autre métier 2)	1,21%	43
D'autre métier spécifique à votre activité (Autre métier 3)	0,23%	25
D'autre métier spécifique à votre activité (Autre métier 4)	0,99%	15
D'autre métier spécifique à votre activité (Autre métier 5)	0,08%	9
Total	100,00%	

*Total des entreprises déclarant embaucher sur ce type de métier

L'approche qualitative permet d'illustrer différentes spécificités du commerce interentreprises par rapport à la tendance associée à ces effectifs :

- Le poids des vendeurs sédentaires prend de l'importance par rapport aux vendeurs itinérants, sachant que les deux approches de vente sont complémentaires.

PME dans l'interindustriel :

« Le vendeur sédentaire doit à la fois avoir une vue globale du marché et connaître en détail les gammes de produits, les techniques propres à l'utilisation du produit, s'assurer de la cohérence des commandes reçues (il y a parfois des oublis de la part des clients), pouvoir donner des délais satisfaisants. Chaque fois qu'on intègre un nouveau fournisseur, il faut apprendre l'ensemble de son offre de produits. »

- Une partie importante du chiffre d'affaires vient des commandes passées par téléphone au commercial sédentaire ou télévendeur, mais ceci est lié à l'action du commercial itinérant qui entretient le contact direct avec le client, fait le point sur la qualité du service rendu lors des différentes livraisons déjà réalisées ou prospecte de nouveaux clients et développe des relations sur de nouvelles lignes de produits. Les centres de contact client englobent également le profil de conseillers clientèle qui répondent aux appels entrants. Dans l'enquête, ces emplois ont pu être insérés dans le commercial ou dans les autres métiers.

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :

« Le conseiller clientèle a 3 missions : prendre en charge la demande du client (commande, devis, demande technique, information sur les délais...) par téléphone et fax, gérer la commande, avoir une démarche commerciale. Il doit savoir se servir du catalogue pour orienter le client dans la solution recherchée. Il doit être structuré dans sa relation au client et son organisation. Il a des connaissances sur les basiques et il a des formations régulières sur les produits phares. Il maîtrise bien les outils informatiques, la documentation interne, la saisie et le système de téléphonie. »

- La majeure partie des effectifs de logistique est constituée de magasiniers, caristes et manutentionnaires et de chauffeurs-livreurs travaillant en relation étroite. La bonne articulation entre ceux qui gèrent le stock, préparent les commandes et ceux qui livrent permet de fiabiliser la chaîne logistique, d'assurer la qualité et la réactivité du service. Ainsi, sont évités la majorité du temps les incidents de livraison qui conduisent à des litiges et à la perte de clients s'ils sont répétés.

Cette exigence de qualité en matière de livraison peut se traduire par des attentes fortes au niveau du métier de chauffeur-livreur à qui on demande un très bon professionnalisme dans la relation de service avec le client.

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'alimentaire :

« Ce qu'on attend d'un chauffeur-livreur, c'est de l'ordre et de la ponctualité mais aussi des retours d'information sur les besoins du client (nouvelle commande, ajustement, dépôt en l'absence du client, reprise du règlement...) »

- Les effectifs administratifs sont généralement faibles, même s'ils apparaissent nettement plus élevés dans les structures de petite taille. Ceci peut s'expliquer par le fait que pour une PME de 10 salariés, en comptant la personne assurant l'accueil téléphonique ou l'assistance commerciale comme poste administratif en plus du responsable comptable, on arrive déjà à 20% de l'effectif global.

- Les fonctions techniques (niveau technicien ou agent d'exécution assurant une opération technique) sont généralement faibles et largement variables d'une entreprise à l'autre suivant le type de services complémentaires proposés aux clients. On note des opérations techniques pour le compte propre de l'entreprise (mise en place de présentoirs et supports de distribution des produits chez les clients, entretien des dispositifs de stockage et de logistique, entretien informatique, etc.).

Il y a aussi des fonctions techniques destinées à apporter un service supplémentaire aux clients. Certaines entreprises assurent un service après-vente, d'autres des prestations de débit à partir de matériaux bruts ou de montage de produits à la demande. Bien souvent, les entreprises du commerce interentreprises limitent leur activité dans ce domaine car elles sont soucieuses de ne pas concurrencer leurs propres clients sur des activités en aval pour des produits qu'elles vendent. Le conseil avant-vente ne constitue pas, dans beaucoup de cas, une activité à part entière, source de chiffre d'affaires (même si des ressources techniques peuvent être mobilisés), car les fonctions d'études, d'implantation et de dimensionnement d'équipements vendus relèvent de la responsabilité de bureaux d'études spécialisés et non des vendeurs.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'interindustriel :

« On a encore un service de pose avec deux personnes mais on n'a pas tendance à développer ce service : on ne veut pas concurrencer nos clients qui sont des poseurs. »

- Les effectifs d'acheteurs peuvent apparaître faibles (<2%) mais il est important de noter qu'ils renvoient à des organisations nettement différentes suivant les politiques d'achat pratiquées par les entreprises. L'adhésion de l'entreprise à une centrale d'achat, outre qu'elle permet d'avoir de meilleurs prix de par l'effet volume d'achat du groupement, allège beaucoup les procédures de recherche de fournisseurs et de négociation et donc les effectifs internes. On parle dans ce cas plutôt de responsable des approvisionnements que d'acheteur (la négociation des prix ou des marchés cadre pouvant être prise en charge par un des dirigeants de l'entreprise). À l'inverse, lorsque la structure développe à son niveau une politique d'achat à l'étranger, les effectifs des services d'achat deviennent nettement plus conséquents car, outre la partie recherche des meilleures sources d'approvisionnement (sourcing), il faut négocier des conditions commerciales avec chaque fournisseur, spécifier les caractéristiques des produits et fabrications demandés, contrôler la qualité des livraisons, procéder aux opérations de dédouanement, etc.
- Les métiers transversaux¹¹ et les métiers émergents¹² représentent peu d'effectifs (0,25% ou 34 postes pour plus de 200 entreprises interrogées), même s'il s'agit de fonctions

¹¹ Qualité et traçabilité, commerce sur internet, développement durable.

¹² Recherche et développement, recherche de sources d'approvisionnement / sourcing et gestion de financements / credit manager.

essentielles pour la pérennité de l'entreprise. On peut penser que pour beaucoup de petites entités, le suivi de la qualité et le développement de nouveaux produits sont pris en charge par un responsable dans l'entreprise même s'ils ne constituent pas un poste dédié. La recherche de diversification des services ne s'accompagne pas d'une montée de nouveaux métiers dans les entreprises.

- Enfin, près de 8% des effectifs ne correspondent à aucun des 27 métiers listés, ce qui peut accréditer l'importance des emplois assurant plusieurs fonctions dans l'entreprise.

Entreprise de moins de 20 salariés dans l'interindustriel :

« Mon poste actuel contraste avec mon précédent poste dans une administration. Ici, il faut être très polyvalent. Je suis principalement à la vente auprès des particuliers et des architectes, mais j'aide également à la fixation des prix des produits, et à la communication à travers la constitution d'une photothèque des produits proposés. »

Entreprise de 5 à 9 salariés dans le non alimentaire :

L'assistante administrative a en charge également la partie logistique : effectuer la facturation, l'accueil téléphonique, réceptionner les commandes, faire le courrier, assurer la réception et l'expédition de courrier-colis, établir le stock, l'évolution des ventes, préparer les avoirs, les facturations des fournisseurs... C'est un poste polyvalent.

Ces données montrent bien que la diversité des services recherchée dans les entreprises de négoce ne se traduit pas par de profondes modifications dans la répartition des métiers. Les fonctions commerciale et logistique restent prépondérantes alors que les emplois transversaux ou émergents n'ont pas eu le développement attendu. On peut faire l'hypothèse que toutes les missions comme le développement durable, la qualité... ont majoritairement été attribuées à des métiers préexistants. Rares sont les cas où elles sont suffisamment développées pour donner lieu à des emplois structurés spécifiques. Nous avons rencontré l'association de postes « développement durable/communication » et « développement durable/achats ».

Toutefois, parmi les autres métiers, au-delà du phénomène de polyvalence qui a fait classer des emplois dans la catégorie « métiers spécifiques », l'approfondissement qualitatif nous a permis d'identifier un certain nombre de métiers représentatifs de cette typologie :

- Les métiers du marketing qui se développent dans les entreprises recherchant particulièrement l'innovation. Ils sont en charge, entre autres, des études de marché, de la veille concurrentielle et contribuent à la stratégie commerciale de l'entreprise.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans le non alimentaire :

« Le responsable Marketing est rentré il y a 5 ans dans l'entreprise pour une création de poste. L'équipe est composée de 6 personnes : Le directeur Marketing, un responsable Marketing, un designer (brochure, mise en page PAO...), un responsable qualité SAV, un responsable de la communication, un chargé de projet qui vient d'être recruté sur un profil junior École de commerce. »

- Des métiers liés spécifiquement à la nature des produits distribués ; métiers qui sont parfois en nombre restreint dans les entreprises mais qui ont une dimension stratégique forte vis-à-vis de la concurrence. Quatre exemples peuvent illustrer cette catégorie de métiers :

TPE dans le non alimentaire :

« Nous venons de créer un poste de **styliste** car nous voulons de plus en plus avoir nos propres collections et adapter les modèles aux besoins de la clientèle. Dans notre activité, la connaissance de l'anglais est une condition indispensable pour un tel poste ».

Le styliste est là pour suivre les tendances de la mode, créer et adapter les collections en lien étroit avec le chef produit. »

Entreprise de 50 à 99 salariés dans le non alimentaire :

« Le produit ne suffit plus, nous avons besoin de présentoirs attractifs, créer des rayons lisibles, pratiques pour les clients car nos produits sont en environnement libre-service. Depuis 25 ans, le poste de **merchandiseur** existe dans l'entreprise. Nous avons la volonté de faire la différence par le merchandising. C'est fondamental dans la chaîne commerciale. »

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'alimentaire :

Cinq personnes sont chargées de l'assemblage des produits semi-finis dans un laboratoire.

Entreprise de 10 à 49 salariés dans le non alimentaire :

« Nous avons 30 **démonstratrices** à temps partiel. Elles sont chargées de l'animation du rayon présentant nos produits. Elles font, entre autres, la commande de réassorts sur les produits basiques, la réception des commandes, la mise en scène des produits, le suivi du rayon et elles conseillent la clientèle. Sans elles, le CA s'écroule sur le rayon. »

D'autres exemples pourraient être donnés comme les métiers de couturière, poseur, machiniste, conditionneur...

3.4 Des métiers du commercial en cours de restructuration

Les métiers commerciaux ont été fortement impactés par les effets de la crise depuis 2007. Face à la baisse de la demande dans les entreprises clientes, de nombreuses entreprises ont concentré leurs forces pour maintenir, voire développer leur présence commerciale auprès des clients et conserver le maximum d'effectifs en place. Mais dans le même temps, certaines entreprises ont réinterrogé leur organisation commerciale en revoyant l'équilibre entre les postes itinérants et sédentaires, en modifiant certains critères d'embauche pour des profils plus jeunes, en essayant de professionnaliser la relation commerciale par téléphone, en développant la vente de produits simples ou le suivi des commandes par internet, etc.

Dans l'enquête auprès des entreprises, on retrouve en partie ce constat, mais aussi le fait qu'une majorité d'entreprises n'a pas voulu modifier l'organisation commerciale dans cette période difficile (près de six entreprises sur dix déclarent ne pas avoir modifié l'organisation de leur service

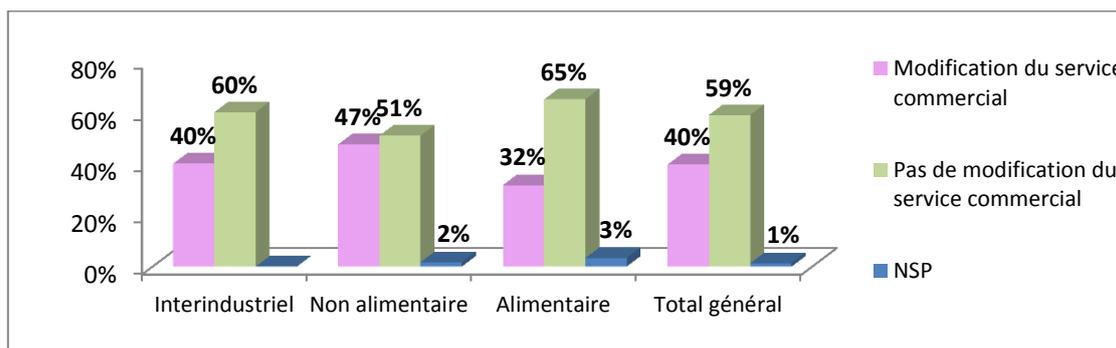
commercial durant ces dernières années). Notons que les résultats diffèrent selon les familles de produits, mais aussi selon la taille du marché. Ainsi, presque la moitié des entreprises du non alimentaire ont opéré une modification dans l'organisation de leur service commercial durant les années passées (tableau 50 et graphiques 61 et 62).

Tableau 50 : Modification du service commercial durant les dernières années selon la famille de produits

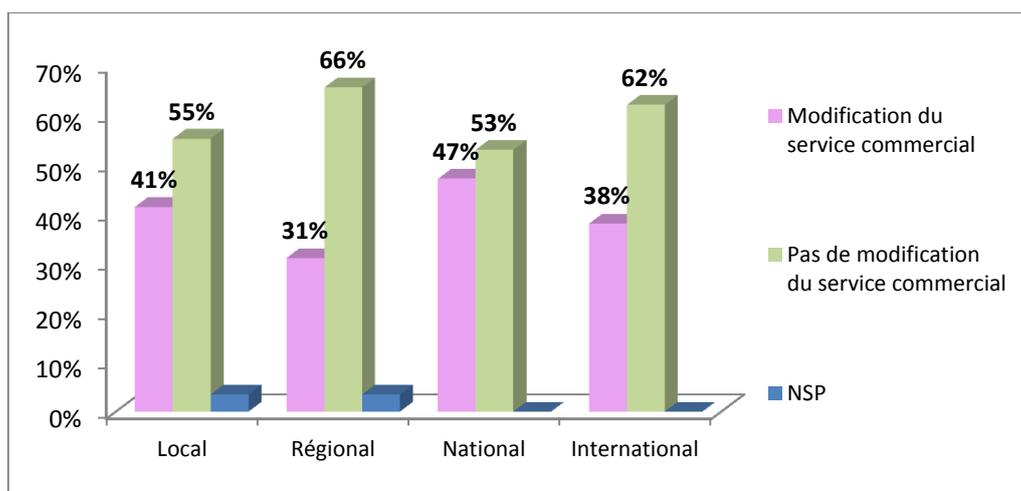
Durant les dernières années...	Interindustriel	Non alimentaire	Alimentaire	Total
Modification du service commercial	42	28	19	89
Pas de modification du service commercial	63	30	39	132
NSP		1	2	3
Total	105	59	60	224

Concernant la répartition selon la taille du marché, les entreprises implantées au niveau régional sont moins nombreuses à avoir opéré ce type de modification (seulement trois sur dix).

Graphique 61 : Modification du service commercial durant les dernières années selon la famille de produits



Graphique 62 : Modification du service commercial durant les dernières années selon la taille du marché



Les grandes entreprises ont souvent mis en place des plateaux techniques dont les métiers ont une dimension technique plus ou moins grande, sachant que certaines distinguent les personnes gérant les appels entrants et les appels sortants. On retrouvera des métiers différents comme conseiller clientèle ou technico-commercial sédentaire.

Les entreprises du secteur semblent rencontrer certaines difficultés à modifier leurs pratiques en termes d'organisation du service commercial.

Filiale de distribution d'un fabricant étranger :

« On a développé l'année dernière une cellule de télévente de 4 personnes pour initier par téléphone des rendez-vous avec des prospects et les renvoyer aux commerciaux itinérants. Mais on a rencontré un phénomène de saturation. Même si on a dû revoir nettement à la baisse nos objectifs de départ de prise de RV, cela reste intéressant. »

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :

« Depuis 6 mois, les chefs de secteur disposent d'un ordinateur avec une connexion à distance au système de gestion commerciale, mais ils n'ont pas encore le réflexe de le faire et ils continuent à déposer leurs commandes au magasin. »

3.5 Des exigences croissantes liées à l'internationalisation des activités

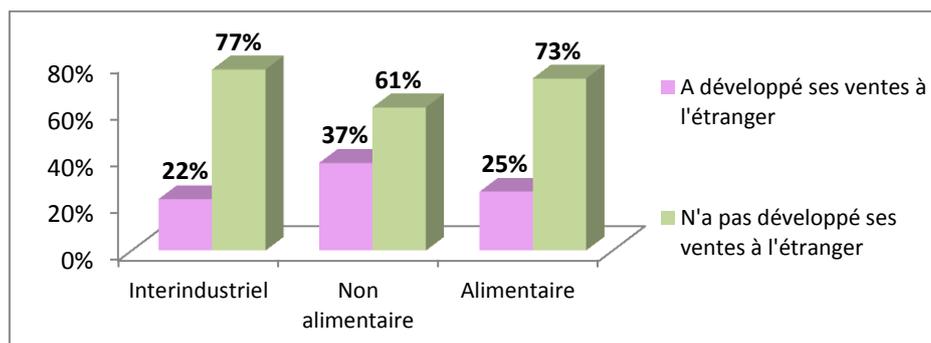
• VENTES À L'ÉTRANGER

Un quart des entreprises signale avoir développé ses ventes à l'étranger durant les dernières années. Ici également, les résultats diffèrent selon les familles de produits et bien évidemment selon la taille du marché. Ainsi, les entreprises du non alimentaire sont encore les mieux placées en termes d'adaptation aux évolutions de leur environnement. Elles sont près de quatre sur dix à avoir développé leurs ventes à l'étranger (tableau 51 et graphiques 63 et 64). La répartition selon la taille du marché met en évidence la corrélation entre le niveau d'implantation des firmes et le développement de leurs ventes à l'international.

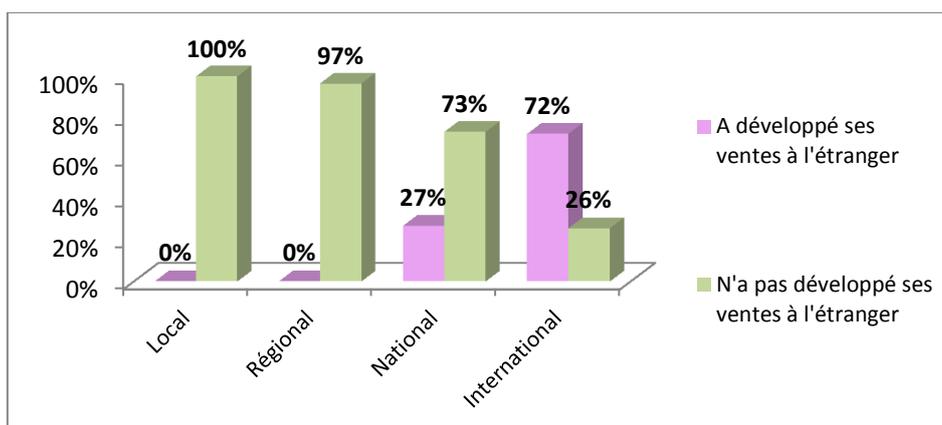
Tableau 51 : Volonté de développer ses ventes à l'étranger durant les dernières années

Durant les dernières années...	Interindustriel	Non alimentaire	Alimentaire	Total
A développé ses ventes à l'étranger	23	22	15	60
N'a pas développé ses ventes à l'étranger	81	36	44	161
NSP	1	1	1	3
Total	105	59	60	224

Graphique 63 : Volonté de développer ses ventes à l'étranger durant les dernières années selon la famille de produits



Graphique 64 : Volonté de développer ses ventes à l'étranger durant les dernières années selon le degré d'implantation des entreprises



L'export est un axe de développement envisagé par certaines entreprises rencontrées. Ce point renforce souvent leurs exigences concernant la maîtrise des langues et l'ouverture culturelle nécessaires chez leurs commerciaux.

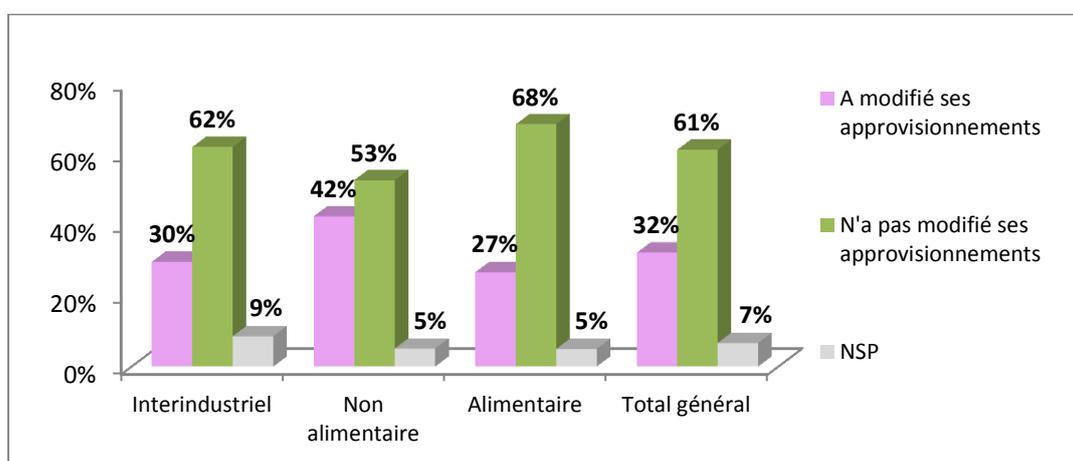
- **APPROVISIONNEMENT À L'ÉTRANGER**

Environ un tiers des entreprises déclarent dans l'enquête avoir modifié leurs approvisionnements durant les dernières années. Là aussi, les résultats diffèrent selon les familles de produits et selon la taille du marché : les entreprises du non alimentaire se montrent les plus enclines à modifier leurs approvisionnements (plus de quatre entreprises du secteur sur dix concernées). Enfin, cette modification des approvisionnements apparaît être fonction croissante de la taille du marché (tableau 53 et graphiques 65 et 66).

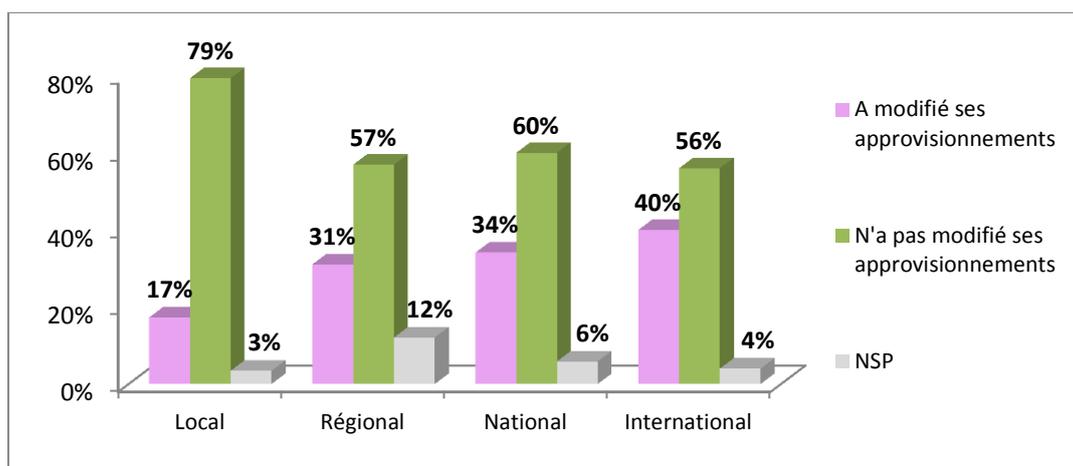
Tableau 52 : Modification de l'approvisionnement durant ces dernières années selon la famille de produits

Durant les dernières années...	Interindustriel	Non alimentaire	Alimentaire	Total
A modifié ses approvisionnements	31	25	16	72
N'a pas modifié ses approvisionnements	65	31	41	137
NSP	9	3	3	15
Total	105	59	60	224

Graphique 65 : Modification de l'approvisionnement durant ces dernières années selon la famille de produits



Graphique 66 : Modification de l'approvisionnement durant ces dernières années selon la taille du marché



L'utilisation des technologies de l'information a beaucoup contribué au développement des échanges avec des fournisseurs étrangers.

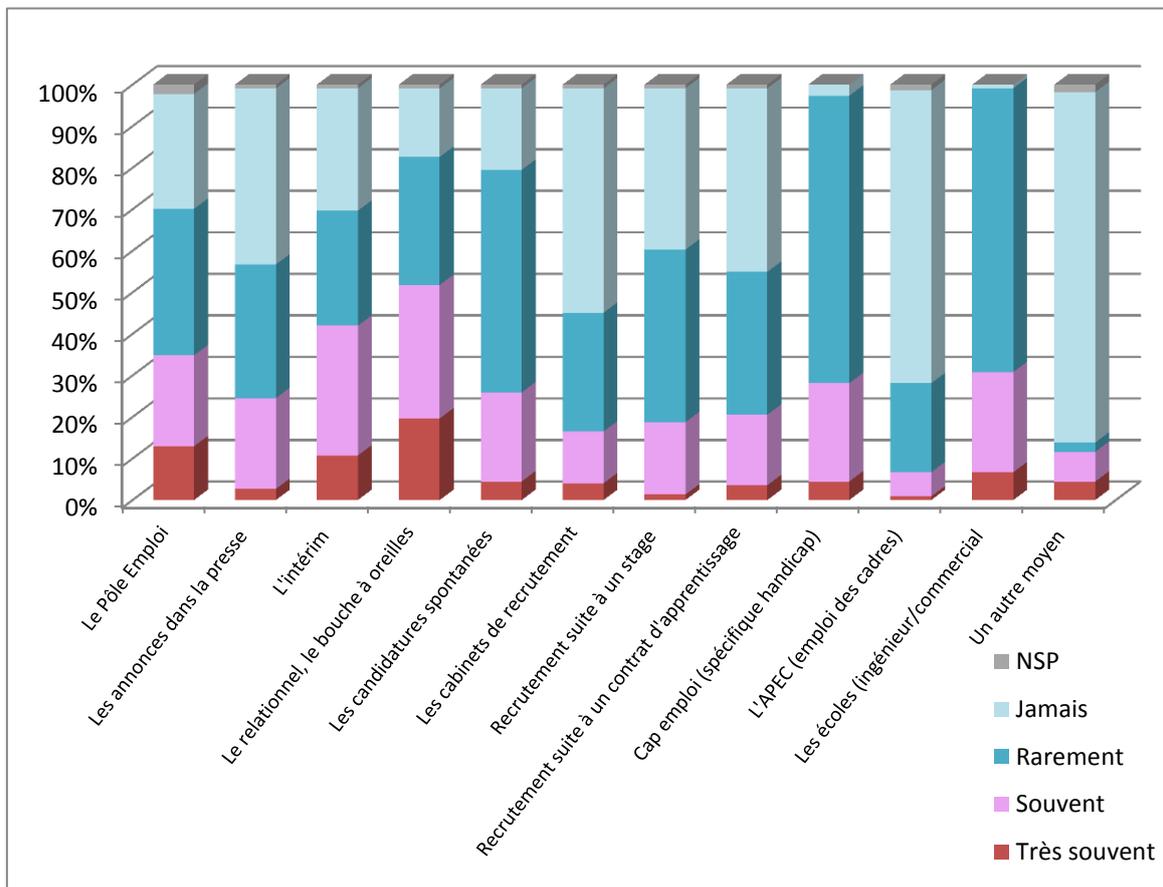
4 LES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4.1 Le recrutement

4.1.1 Les canaux de recrutement privilégiés

Les résultats de l'enquête auprès des 224 entreprises font apparaître une diversité de pratiques dans la diffusion des offres et les canaux de recrutement utilisés. Dans le commerce interentreprises, le relationnel est le premier canal de recrutement des entreprises : un peu plus de la moitié (52%) y ont recours souvent ou très souvent. L'intérim (42%) puis Pôle emploi (35%) arrivent respectivement aux deuxième et troisième rangs (graphique 67 et tableau 53).

Graphique 67 : Les modalités de recrutement



PME dans l'alimentaire :

« Sur la région parisienne, il est très difficile de recruter des chauffeurs : ce sont eux qui choisissent l'entreprise dans laquelle ils veulent travailler. J'utilise plusieurs canaux de recrutement suivant les métiers recherchés (annonces, réseaux, assez peu Pôle emploi car j'ai souvent été déçu). »

« Les annonces de presse sont de moins en moins utilisées car c'est cher et il y a peu de rendement. »

Les entretiens en entreprise confirment ces résultats, notamment le poids du bouche à oreille. Ils montrent aussi qu'il pourrait exister des marges d'amélioration par rapport au recours à Pôle emploi, si cet organisme adressait aux entreprises des personnes au profil plus rigoureusement sélectionné et en nombre plus limité pour un poste donné.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'alimentaire :

« Pour le recrutement, tous les moyens de sourcing sont utilisés : réseau interne, annonce presse locale, mairie, l'ANPE mais les profils envoyés ne sont pas satisfaisants, c'est le même CV et le même prototype de lettre de candidature, il n'y a eu aucune visite d'un conseiller ANPE pour connaître le métier... Mais on a eu une réussite dans le cadre d'une procédure de sélection de candidats co-organisée avec l'ANPE. »

Tableau 53 : Modalités de recrutement habituelles pour les professionnels du commerce interentreprises

Modalités de recrutement habituelles	Très souvent	Souvent	Rarement	Jamais	NSP	Total
Le Pôle Emploi	13%	22%	35%	28%	2%	100%
Les annonces dans la presse	3%	22%	32%	42%	1%	100%
L'intérim	11%	31%	28%	29%	1%	100%
Le relationnel, le bouche à oreille	20%	32%	31%	17%	1%	100%
Les candidatures spontanées	4%	21%	54%	20%	1%	100%
Les cabinets de recrutement	4%	13%	29%	54%	1%	100%
Les recrutements suite à un stage	1%	17%	42%	39%	1%	100%
Les recrutements suite à un contrat d'apprentissage...	4%	17%	34%	44%	1%	100%
Cap emploi (spécifique handicap)	4%	24%	69%	3%	0%	100%
L'APEC (emploi des cadres)	1%	6%	21%	71%	1%	100%
Les écoles (ingénieur/commercial)	7%	24%	68%	1%	0%	100%
Un autre moyen	4%	7%	2%	84%	2%	100%

La prédominance des trois canaux précédemment évoqués ne doit pas masquer d'autres modes de recrutement qui pourraient à terme permettre de renouveler et d'élargir le spectre des profils de recrutement. Ainsi, près d'un tiers des entreprises (31%) déclarent recruter certains salariés via les écoles d'ingénieurs et de commerce, un quart via des annonces ou des candidatures spontanées.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'interindustriel :

« On a du mal aujourd'hui à recruter un jeune formé dans le négoce de produits en bâtiment. Je suis prêt à intervenir dans des écoles de bac pro commerce et de BTS force de vente pour leur parler de nos besoins. »

Quelques entreprises ont recours à des cabinets de recrutement pour les postes de haut niveau ou bien des compétences rares sur le marché de l'emploi. Internet, notamment des sites spécialisés

pour des compétences très spécifiques, a également été cité – de façon marginale - dans les échanges avec les entreprises.

Les grandes firmes disposent d'une Bourse de l'Emploi pour la diffusion interne des annonces, dans un premier temps, avant leur communication à l'externe.

- **ZOOM SUR LE RECRUTEMENT PAR LE BOUCHE À OREILLE**

Les deux tiers des professionnels ayant recours au bouche à oreille pour recruter le font le plus souvent par l'intermédiaire d'un membre du personnel.

Entreprise de 10 à 49 salariés dans l'alimentaire :

« Au vu des difficultés de recrutement, nous privilégions toujours dans un premier temps l'annonce d'un besoin en recrutement auprès de nos salariés en poste afin qu'ils nous proposent des candidats. Ensuite, les candidats rentrent dans un processus de recrutement classique : entretiens avec la personne en charge des Ressources Humaines, le responsable de l'équipe qui a exprimé le besoin de recrutement et la Direction. »

Environ la moitié d'entre eux s'adresse également souvent à ses relations professionnelles ou encore à ses homologues chefs d'entreprise. Les entreprises mettent en avant l'intérêt de pouvoir s'appuyer sur des recommandations. Parallèlement, le bouche à oreille fonctionne bien lorsque la notoriété de l'entreprise est telle qu'elle est un facteur d'attractivité important pour les personnes à la recherche d'un nouvel emploi.

Les entretiens permettent de préciser que le bouche à oreille, qu'il transite par les salariés en place ou par les réseaux des responsables, fait que l'on recrute chez les concurrents, les fabricants et fournisseurs, mais aussi chez les clients comme la grande distribution généraliste (hypermarchés, supermarchés...) ou spécialisée (variable selon les branches bien évidemment). Le commerce de gros (par exemple l'interindustriel) recrute aussi par cette voie d'anciens artisans (tableaux 54 et 55).

Tableau 54 : Personne contactée dans le cadre du bouche à oreille (en %)

Personne contactée dans le cadre du bouche à oreille	Très souvent / souvent	Rarement / jamais	NSP	Total
Les membres de votre personnel	67%	30%	2%	100%
Vos relations professionnelles (clients, fournisseurs...)	53%	46%	2%	100%
Vos homologues chefs d'entreprise / DRH	45%	53%	2%	100%
Votre entourage familial et amical	26%	73%	1%	100%
Vos partenaires habituels (expert-comptable, banquier, avocat...)	25%	74%	2%	100%
Les écoles avec lesquels vous êtes en relation	17%	81%	2%	100%
Une autre personne	3%	95%	2%	100%

Il apparaît que la connaissance du domaine d'activité n'est pas un prérequis pour la plupart des entreprises, car celui-ci, bien qu'indispensable pour argumenter face au client, s'apprend sur le terrain et via les formations internes ou dispensées par les fournisseurs. C'est en général l'expérience dans le négoce qui est privilégiée, sauf activité très spécifique ou très technique

(accessoires automobiles par exemple). Des postes de commerciaux, de télévendeurs, de responsables de magasin et de show-room sont ainsi largement pourvus par le bouche à oreille.

Tableau 55 : Personne contactée dans le cadre du bouche à oreille

Personne contactée dans le cadre du bouche-à-oreille	Très souvent	Souvent	Rarement	Jamais	NSP	Total
Les membres de votre personnel	24	63	21	18	3	129
Vos relations professionnelles (clients, fournisseurs...)	13	55	36	23	2	129
Vos homologues chefs d'entreprise / DRH	13	45	33	36	2	129
Votre entourage familial et amical	6	28	43	51	1	129
Vos partenaires habituels (expert-comptable, banquier, avocat...)	6	26	33	62	2	129
Les écoles avec lesquelles vous êtes en relation	2	20	37	68	2	129
Une autre personne	1	3	9	113	3	129

4.1.2 Un processus de recrutement souvent récent

Certaines entreprises ont mis en place relativement récemment un processus de recrutement structuré qui leur permet de mieux évaluer les candidats et qui met bien en évidence l'évolution des pratiques en ressources humaines dans ces structures.

Groupe de plus de 500 salariés dans le non alimentaire :

« Depuis la création d'une DRH commune à l'ensemble du groupe, nous avons mis en place une procédure de recrutement avec tests de personnalité, entretien avec identification des compétences et surtout de la motivation (réalisé par le DRH), et ensuite le candidat rencontre le responsable opérationnel. »

Entreprise entre 50 à 99 salariés dans l'alimentaire :

« Depuis la création de la DRH, il y a 3 ans, nous avons mis en place un système de tests de recrutement pour vérifier les savoirs de base et les motivations : savoirs de base (lire, écrire, compter), système de questionnement sur les savoirs être.

Au moment du recrutement, nous avons un jeu de rôle collectif pour disposer d'un premier aperçu sur les capacités d'échange et de coopération.

La validation définitive du recrutement se fait par les managers opérationnels. »

Devant la complexité à recruter des profils adaptés pour des emplois stratégiques, certains ont fait le choix de sous-traiter le recrutement des commerciaux.

Groupe de plus de 500 salariés dans le non alimentaire :

« Pour les fonctions commerciales, nous avons délégué la recherche de candidats et la sélection de 3-4 profils par poste à un cabinet de recrutement spécialisé dans les commerciaux. »

4.1.3 Les niveaux de formation initiale recherchés lors du recrutement

Les entreprises ont indiqué lors de l'enquête¹³ les différents niveaux de formation initiale demandés à l'embauche en détaillant ces exigences par profil de poste.

Le fait d'indiquer plusieurs niveaux possibles pour un même poste illustre la pratique courante des entreprises qui consiste à tenir compte, d'abord, de l'expérience professionnelle et des qualités personnelles, notamment de la motivation (facteur particulièrement souligné dans les entretiens) et à ne pas faire du type de diplôme un niveau d'exigence obligatoire.

Entreprise de 10 à 49 salariés dans l'alimentaire :

« Ce que l'on recherche dans un premier temps, ce sont plutôt des comportements professionnels adaptés aux deux contraintes majeures de notre entreprise : réactivité et adaptabilité. Parmi les comportements clés attendus, la ponctualité sur les horaires et la capacité à adapter ses horaires de travail en fonction de la demande des clients. C'est donc la période d'essai et l'observation en situation du salarié qui constituent le véritable test de recrutement. »

Entreprise de 10 à 49 salariés dans l'interindustriel :

« On regarde sa formation initiale, autour du BTS car le Bac Pro Commerce ne garantit pas du tout le niveau, mais si on a un jeune qui a envie, on lui donnera sa chance. »

« On a plusieurs personnes qui viennent avec un CAP, CAP menuisier par exemple, qui n'ont pas réussi à s'intégrer dans un métier manuel chez un artisan et qui veulent faire de la vente. Ils ont des connaissances techniques, une affinité par rapport à l'outil, cela me semble une bonne base pour évoluer. »

L'éventail de formations citées tient aussi au fait que des collaborateurs, entrés dans l'entreprise plusieurs années auparavant avec un diplôme de base (type CAP/BEP), ont évolué sur des postes pour lesquels les chefs d'entreprise ont aujourd'hui élevé leurs exigences quant au niveau d'entrée.

On a de ce fait une fourchette très large de niveaux de formation, avec néanmoins une exigence médiane qui donne la vision des niveaux de formation actuels des personnes recrutées.

- **LA FONCTION COMMERCIALE : LE POIDS DES FORMATIONS SUPÉRIEURES**

Le recrutement au niveau Bac +2/+3 est majoritaire pour les responsables commerciaux, commerciaux itinérants, commerciaux sédentaires et technico-commerciaux (tableau 56). Les entreprises rencontrées confirment que les BTS spécialisés dans le commerce (BTS MUC – Management des Unités Commerciales - BTS commerce agricole, BTS action commerciale...) sont des diplômes qu'elles apprécient, ceci plutôt qu'un BTS dans le domaine technique de leur activité (comme un BTS menuisier dans le négoce du bois par exemple).

¹³ La question était ainsi libellée : « Habituellement, à quel niveau de formation recrutez-vous ou avez-vous recruté pour chacun de vos métiers ? ». Plusieurs réponses étaient possibles.

Grossiste et distributeur de plus de 500 collaborateurs dans l'interindustriel :

« De plus en plus pour les fonctions commerciales, le niveau de diplômes ou l'expérience interviennent au moment des recrutements : au minimum le Bac (en privilégiant le Bac professionnel) et le niveau BTS (commercial ou technico-commercial).

Ce même phénomène s'observe également dans les fonctions logistiques (gestion de l'entrepôt/stock, optimisation du système de livraison...). »

Tableau 56 : Les niveaux de recrutement aujourd'hui pour la fonction commerciale

Niveau de formation par type de poste	Niveau de formation							Part dans le total des entreprises déclarant embaucher sur ce type de poste						
	Sans format°	CAP / BEP	Bac	Bac +2/3	Bac+4/5, ingénieur	NSP	Total	Total *	Sans format°	CAP / BEP	Bac	Bac +2/3	Bac+4/5, ingénieur	NSP
Fonction commerciale														
Acheteur	5	5	20	31	12	11	84	68	7%	7%	29%	46%	18%	16%
Commercial itinérant	18	16	38	81	10	14	177	136	13%	12%	28%	60%	7%	10%
Commercial sédentaire	9	15	49	56	9	8	146	110	8%	14%	45%	51%	8%	7%
Technico-commercial	3	5	11	12	0	10	41	34	9%	15%	32%	35%	0%	29%
Télévendeur	0	5	9	3	0	3	20	18	0%	28%	50%	17%	0%	17%
Responsable commercial	2	2	7	28	15	6	60	54	4%	4%	13%	52%	28%	11%
Responsable magasin	3	8	10	11	1	4	37	35	9%	23%	29%	31%	3%	11%
Vendeur SAI (sans autre indication)	8	15	20	7	3	7	60	47	17%	32%	43%	15%	6%	15%
Vendeur export	0	0	1	4	1	1	7	7	0%	0%	14%	57%	14%	14%
<i>Ensemble des fonctions</i>	199	312	390	509	156	125	1691	1340	15%	23%	29%	38%	12%	9%

* Total des entreprises déclarant embaucher sur ce type de métier

Le recrutement au niveau baccalauréat est aussi largement pratiqué pour l'ensemble des postes commerciaux ou technico-commerciaux. La proportion de commerciaux itinérants recrutés avec un CAP/BEP ou même sans formation est de 25%. Elle est plus forte que pour les commerciaux sédentaires (22%). Ceci peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit souvent de candidats plus âgés, avec une longue expérience professionnelle et ayant quitté tôt la scolarité pour s'orienter vers une voie technique puis évoluer vers une fonction commerciale.

Aujourd'hui, pour les télévendeurs, le niveau de recrutement majoritaire est le Bac (à 50%), mais le niveau CAP/BEP concerne 28% des profils recrutés.

Filiale de distribution d'un fabricant étranger :

« Pour monter l'équipe de télévente, on a retenu la standardiste qui souhaitait cette promotion interne et 2 BTS d'action commerciale. Pour ces postes, on a rencontré un vrai problème de recrutement car les candidats sont mal formés à ce type d'activité. »

Parmi les demandes de niveaux de formation supérieure (bac +4 ou 5) apparaît la fonction de responsable commercial. Cela traduit une pratique de sélection de candidatures externes pour ce type de poste qui peuvent, par leur niveau de formation et leur parcours professionnel antérieur, apporter « du sang neuf » dans l'entreprise. Mais souvent, les responsables gardent le souci de mixer des personnes ayant évolué en interne et des personnes recrutées en externe.

Certains exemples montrent bien la diversité des profils et des parcours des personnes rencontrées :

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'interindustriel :

« J'ai un BTS d'action commerciale et j'ai exercé plusieurs emplois dans la vente de contrats d'assurance, chez un transitaire, avant d'entrer dans le commerce de gros. Peut-être suis-je entré dans le secteur sanitaire et chauffage parce que mon père était artisan plombier ? J'ai d'abord été commercial chez un concurrent avant d'entrer dans cette entreprise. J'ai eu envie d'y rentrer car ils arrivaient à vendre plus cher que les autres en offrant un meilleur service. »

Entreprise de 250 à 499 salariés dans l'interindustriel :

« J'ai 30 ans, j'ai passé un BTS de technicien en structure bois. Mon premier emploi a été celui de technicien dans un bureau d'études de charpente industrielle pendant un an. J'ai ensuite voulu évoluer vers le commercial en prenant un poste de vendeur dans une petite structure de 7 salariés. J'ai obtenu en parallèle une licence pro de commercial. Je suis devenu chef d'agence chez un indépendant pendant 3 ans avec 25 salariés. Aujourd'hui, je suis responsable achat dans un groupe de négoce de bois. »

Une partie des acheteurs et des commerciaux export apparaissent aussi être embauchés à un niveau de formation supérieure. La pratique des langues étrangères, aujourd'hui largement développée dans les filières commerciales supérieures, ainsi des connaissances contractuelles et juridiques peuvent être un élément de différenciation par rapport à des niveaux Bac +2 ou 3.

Filiale de distribution d'un fabricant étranger :

« Pour les commerciaux, c'est un niveau Bac+4/5 école de commerce car les produits vendus demandent de pouvoir négocier avec les élus, d'avoir une facilité d'expression écrite et orale. Les assistantes commerciales sont recrutées à Bac+2/3 sur des profils gestionnaires, mais aussi sur leur capacité à rédiger des courriers. »

Notons également que les services marketing, lorsqu'ils existent, privilégient aussi les formations supérieures. Mais de nombreux responsables commerciaux atteignent aussi ce poste par promotion interne : certaines entreprises en font même une quasi-obligation afin de montrer que la promotion interne n'est pas un vain mot et qu'elle est appliquée à tous les niveaux de la hiérarchie.

- **LA FONCTION LOGISTIQUE : SELON LE TYPE DE POSTE, DEUX NIVEAUX D'ENTRÉE CLAIREMENT IDENTIFIÉS**

Il existe une segmentation nette entre les niveaux de formation des postes de responsable logistique et approvisionnement et ceux de magasinier, chauffeur et manutentionnaire (tableau 57).

Tableau 57 : Les niveaux de recrutement aujourd'hui pour la fonction logistique

Niveau de formation par type de poste	Niveau de formation							Part dans le total des entreprises déclarant embaucher sur ce type de poste						
	Sans format°	CAP / BEP	Bac	Bac +2/3	Bac+4/5, ingénieur	NSP	Total formation	Total*	Sans format	CAP / BEP	Bac	Bac +2/3	Bac+4/5, ingénieur	NSP
Fonction logistique														
Responsable logistique	3	1	20	30	6	4	64	60	5%	2%	33%	50%	10%	7%
Responsable atelier Manutentionnaire	2	4	9	6	1	1	23	21	10%	19%	43%	29%	5%	5%
(réceptionnaire, préparateur, cariste...)	52	65	13	3	0	6	139	109	48%	60%	12%	3%	0%	6%
Magasinier	27	49	17	3	0	11	107	85	32%	58%	20%	4%	0%	13%
Chauffeur livreur	34	47	11	0	0	9	101	89	38%	53%	12%	0%	0%	10%
Autre ouvrier de la logistique (approvisionneur...)	6	10	9	9	1	1	36	28	21%	36%	32%	32%	4%	4%
<i>Ensemble des fonctions</i>	199	312	390	509	156	125	1691	1340	15%	23%	29%	38%	12%	9%

* Total des entreprises déclarant embaucher sur ce type de métier

Les niveaux de recrutement actuels de l'encadrement ou de la maîtrise des services logistiques sont clairement le niveau bac ou bac +2 ou 3, alors que le niveau moyen pour les magasiniers est le CAP/BEP (par exemple CAP d'entreposage/logistique) avec une partie (20%) recrutée au niveau bac.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'interindustriel :

« Parmi les 17 personnes travaillant dans le secteur du parc des matériaux et du transport, il y en a 3 qui ont un CAP d'entreposage et de messagerie. Cette formation qui est dispensée par un des collèges techniques de la ville correspond bien à nos besoins. Mais beaucoup d'autres parmi les magasiniers ont des profils très variés. On leur demande d'acquérir une connaissance des produits pour pouvoir renseigner les clients. Ces connaissances s'apprennent avec l'expérience mais on organise aussi pour eux des formations de 2 jours par grand domaine (isolation, gros œuvre, couverture...). »

TPE dans l'alimentaire :

« Les deux magasiniers-vendeurs avaient des formations initiales très éloignées du commerce de fruits et légumes. L'un était électricien, l'autre mécanicien. Ils ont de l'ancienneté aujourd'hui et se plaisent dans le travail. L'un a passé son permis poids lourds en formation professionnelle continue et ils ont tous les deux leur CACES. »

Pour les chauffeurs-livreurs et les manutentionnaires, la formation demandée est à plus de 50% un CAP/BEP. La fréquence des embauches de personnes sans niveau de formation attesté est presque majoritaire pour les manutentionnaires (48%) et reste importante pour les chauffeurs-livreurs (38%). À cela s'ajoutent bien évidemment des exigences de formation à la sécurité (CACES) ou de permis de conduire poids lourds.

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'interindustriel :

« On embauche de préférence des magasiniers caristes qui ont déjà le CACES. »

• LA FONCTION ADMINISTRATIVE : DES NIVEAUX DE RECRUTEMENT MOYENS ASSEZ ÉLEVÉS

Les niveaux de recrutement sont très majoritairement compris entre le niveau bac et bac + 2 et 3, voire bac +4 et 5.

Alors qu'entre 1/3 et 2/3 des entreprises embauchent des employés, assistants ou responsables administratifs avec le niveau bac +2 ou 3, l'encadrement administratif et financier est largement recruté à bac + 4 ou 5 (tableau 58).

Tableau 58 : Les niveaux de recrutement aujourd'hui pour la fonction administrative

Niveau de formation par type de poste	Niveau de formation						Part dans le total des entreprises déclarant embaucher sur ce type de poste							
	Sans format*	CAP / BEP	Bac	Bac +2/3	Bac+4/5, ingénieur	NSP	Total format*	Total*	Sans format*	CAP / BEP	Bac	Bac +2/3	Bac+4/5, ingénieur	NSP
Fonction administrative														
Secrétaire, comptable, assistant	3	25	85	97	11	7	228	161	2%	16%	53%	60%	7%	4%
Cadre administratif et/ou financier	4	1	14	68	66	5	158	115	3%	1%	12%	59%	57%	4%
Employé des services divers	17	17	30	26	3	6	99	77	22%	22%	39%	34%	4%	8%
<i>Ensemble des fonctions</i>	<i>199</i>	<i>312</i>	<i>390</i>	<i>509</i>	<i>156</i>	<i>125</i>	<i>1691</i>	<i>1340</i>	<i>15%</i>	<i>23%</i>	<i>29%</i>	<i>38%</i>	<i>12%</i>	<i>9%</i>

* Total des entreprises déclarant embaucher sur ce type de métier

Ces exigences en termes de formation lors des recrutements sont modulées suivant le niveau de responsabilité.

PME dans l'alimentaire :

« J'ai passé un BEP comptable puis un bac pro commerce et enfin un BTS d'assistante de gestion. J'ai été assistante juridique pendant 5 ans dans une entreprise avant de prendre le poste actuel de chargée de compte clients. Je suis adjointe du chef de service avec 3 personnes chargées de faire respecter les conditions de règlement auprès des clients. »

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'alimentaire :

« Comme assistante commerciale, je m'occupe du suivi des statistiques commerciales et du montage d'opérations commerciales. C'est un peu le même poste que celui que j'ai occupé auparavant chez un concurrent pendant 4 ans. Avant cela, j'ai travaillé à différents postes de caisse dans un hypermarché après un bac pro secrétariat. »

• LES AUTRES FONCTIONS DANS L'ENTREPRISE

L'enquête portait également sur les fonctions techniques et ce qu'il avait été convenu de dénommer « métiers transversaux » et « métiers émergents » (tableau 59).

Les recrutements de techniciens et agents de maintenance s'étendent des niveaux CEP/BEP aux niveaux Bac +2/3 (BTS de technicien de maintenance par exemple), avec une majorité de recrutements au niveau CAP/BEP.

Les résultats pour les métiers transversaux cités ne sont pas très significatifs en raison du faible nombre de réponses. En effet, ces postes, lorsqu'ils existent, sont souvent pourvus par évolution

interne, d'autant que lors de leur création dans l'entreprise, il ne s'agit pas tant d'une fonction à part entière dans un premier temps que d'une extension de fonction sur un poste déjà existant.

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'alimentaire :

« Ayant un diplôme d'ingénieur en biologie industrielle, je me suis orienté vers le domaine de la qualité et j'ai eu l'occasion de faire un stage d'application dans une centrale d'achat de produits alimentaires. C'est là que j'ai été en rapport avec mon employeur actuel (entreprise de 130 salariés). J'ai été embauché pour piloter le projet de déménagement et regroupement des entrepôts pendant plus d'un an. Je suis maintenant responsable de toute la fonction logistique de l'entreprise intégrant le volet qualité et traçabilité. »

On retiendra toutefois que les « personnes en charge de la qualité-traçabilité » sont recrutées à haut niveau et, éventuellement, que les « personnes en charge du développement durable » sont majoritairement recrutées à Bac +2/3, tout en précisant qu'une grande hétérogénéité semble exister sur ce profil selon le niveau stratégique associé.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans le non alimentaire :

« Nous avons créé un poste de responsable développement durable en recrutant un profil École de commerce. »

Tableau 59 : Les niveaux de recrutement aujourd'hui pour les autres fonctions dans l'entreprise

Niveau de formation par type de poste	Niveau de formation							Part dans le total des entreprises déclarant embaucher sur ce type de poste						
	Sans format°	CAP / BEP	Bac	Bac +2/3	Bac+4/5, ingénieur	NSP	Total format°	Total*	Sans format°	CAP / BEP	Bac	Bac +2/3	Bac+4/5, ingénieur	NSP
Fonction technique														
Technicien, agent de maintenance	2	19	13	14	1	5	54	44	5%	43%	30%	32%	2%	11%
Autre ouvrier de la fonction technique (mécanicien, boucher...)	1	3	2	2	0	1	9	5						
Cadre technique	0	0	0	3	0	0	3	3						
Métiers transversaux														
Une personne en charge du développement durable	0	0	2	3	2	0	7	6	0%	0%	33%	50%	33%	0%
Une personne en charge du commerce sur internet	0	0	0	3	1	0	4	4						
Une personne en charge de la qualité-traçabilité	0	0	0	8	9	3	20	17	0%	0%	0%	47%	53%	18%
Métiers émergents														
Credit manager	0	0	0	0	0	0	0	0						
Une personne en charge de la R&D	0	0	0	0	2	2	4	4						
Une personne en charge du sourcing	0	0	0	1	2	0	3	3						
Ensemble des fonctions	199	312	390	509	156	125	1691	1340	15%	23%	29%	38%	12%	9%

* Total des entreprises déclarant embaucher sur ce type de métier

• ZOOM SUR LE RECRUTEMENT DES JEUNES

Les statistiques publiées par le CEREQ montrent que trois quarts des jeunes sont recrutés dans le commerce de gros à un niveau bac ou supérieur au bac, à parts égales (un quart environ) entre les niveaux I/II, III et IV. Ces taux sont assez proches des niveaux d'entrée tous secteurs, quoique 25% des jeunes de niveau III intègrent le commerce de gros contre 21% en général.

Entreprise de 10 à 49 salariés dans l'interindustriel :

« J'ai embauché un jeune de 22 ans qui avait déjà eu l'expérience de l'entreprise via l'apprentissage. Il a démarré comme commercial itinérant en fonctionnant au début en binôme avec un commercial expérimenté. »

En revanche, si l'on rapproche le commerce de gros de celui du détail¹⁴, on note que le niveau de diplôme des jeunes salariés est nettement plus faible dans le second que dans le premier : ainsi, 13% contre 24% pour les niveaux I/II et 35% pour les niveaux V contre 24%, le commerce de détail étant, rappelons-le, un secteur d'insertion pour les jeunes non diplômés (tableau 60).

Certaines entreprises parlent de l'enjeu particulier lié à la fidélisation des jeunes.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans le non alimentaire :

« Nous avons fait une promotion de 6 juniors il y a deux ans et 3 sont déjà partis. Nous n'avons absolument pas l'habitude d'avoir des démissions donc il va falloir continuer à motiver les plus jeunes pour être en capacité de les garder. »

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :

« Nous avons mis en place un parcours d'intégration pour les jeunes construit autour de 15 jours de formation. Nous avons une équipe interne de quatre formateurs. »

Tableau 60 : Niveau de diplôme des jeunes salariés

Niveau de diplôme des jeunes salariés (en mars 2007)	Répartition des jeunes		Commerce de détail et réparations d'articles domestiques*
	Secteur	Tous secteurs	
Niveaux I et II	24%	24%	13%
Niveau III	25%	21%	17%
Niveau IV	24%	24%	35%
Niveau V	11%	18%	20%
Niveau VI	15%	13%	14%
<i>Total</i>	100%	100%	100%
<i>dont formés par apprentissage</i>	20%	18%	23%

¹⁴ La nomenclature inclut les réparations d'appareils domestiques et ne permet pas donc d'isoler le commerce de détail.

Le commerce et la vente arrivent au premier rang des spécialités des jeunes embauchés (tableau 61).

Tableau 61 : Principales spécialités des diplômés des jeunes embauchés

Principales spécialités des diplômés des jeunes embauchés	Secteur Commerce Interentreprises		Part du secteur dans l'ensemble de la spécialité "tous secteurs"
	Part	Cumul	
<i>Par ordre d'importance décroissante :</i>			
Commerce, vente	16%	16%	7%
Spécialités plurivalentes des échanges et de la gestion	14%	29%	6%
Comptabilité, gestion	8%	38%	6%
Électricité, électronique	5%	43%	4%
Spécialités plurivalentes de l'agronomie et de l'agriculture	5%	48%	11%

Source : Céreq. Enquête Génération 2004. Exploitation Céreq.

Champ : jeunes sortis du système éducatif (y.c. apprentissage) en 2004 en emploi dans le privé en mars 2007

• ZOOM SUR LE TUTORAT

L'OPCA Intergros a largement accompagné le développement du tutorat par la formation depuis 2005 (2 929 tuteurs avaient été formés entre 2005 et 2009 pour une durée moyenne de 24 heures). Le tutorat favorise l'intégration de nouveaux salariés dans l'entreprise, mais aussi l'accompagnement de salariés qui sont en mobilité interne pour favoriser leur adaptation au poste. Notons que 17% des tuteurs formés avaient plus de 50 ans, ce qui constitue une opportunité de transmission de savoir-faire avant le départ à la retraite.

Les formations de tutorat ont décliné globalement depuis 2007, mais la proportion de tuteurs formés dans les entreprises de moins de 10 salariés a tendance à augmenter (47% en 2009 contre 39% en 2007), ce qui montre que les pratiques de gestion des parcours d'intégration se professionnalisent, quelle que soit la taille de l'entreprise.

4.1.4 Les difficultés de recrutement

Les entretiens qualitatifs ont permis d'identifier certaines difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises. Ces difficultés sont de nature diverse :

- Une **pénurie de certains métiers ou de compétences** spécifiques sur le marché de l'emploi, pour différents métiers ; citons les chauffeurs routiers et les commerciaux, notamment les commerciaux itinérants pénalisés par la mobilité géographique souvent forte qu'exige le métier. Concernant les compétences, la maîtrise insuffisante des langues (surtout de l'anglais) peut être un frein au recrutement ; toutefois, lorsque les entreprises trouvent une personne dont elles jugent le profil intéressant, elles disent la recruter et avoir ensuite recours à la formation pour pallier cette insuffisance. Il n'en reste pas moins que le recrutement de commerciaux expérimentés pose souvent problème.

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :

« Comme nous n'arrivons pas à recruter des commerciaux itinérants avec expérience, nous avons organisé avec succès une campagne vis-à-vis des jeunes de 22 à 25 ans avec un Bac+2 technique. Nous allons les mettre sur la route chez des petits clients à développer. L'objectif est de les rendre opérationnels au bout d'un an. »

Entreprise de 250 à 499 dans l'alimentaire :

« Les chauffeurs sont la population la plus volatile, il faut réussir à être attractif par rapport à la branche Transport. De plus, ils font peu de conduite, ils n'ont pas de grande distance et donc peu de frais remboursés. Ils ont en revanche beaucoup de manutention et une relation clientèle importante. »

- La **taille de l'entreprise** : certaines PME considèrent que les possibilités de promotion sont insuffisantes, mais aussi que la gestion du temps de travail (pas d'accord d'entreprise comme dans les plus grandes firmes) et plus généralement les conditions de travail renvoient une mauvaise image de la petite entreprise qui leur est préjudiciable sur le marché de l'emploi.
- La **non attractivité de telle ou telle filière d'activité** pour des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (la filière agricole par exemple).

PME dans l'alimentaire :

« Nous rencontrons des difficultés de recrutement pour les postes de commerciaux, car la filière agricole est en général dépréciée et donc pas très attractive. En fait, elle est méconnue des jeunes diplômés. Notre implantation assez isolée géographiquement ne nous est pas favorable non plus. »

Entreprise de 10 à 49 salariés dans le non alimentaire :

« Les métiers du négoce ne sont pas connus des parents et des jeunes. Il faudrait un Bac pro négoce. La mention complémentaire associée au Bac industrie n'est pas connue des CIO et elle était faite pour donner un vernis technique au profil du commerce. »

- Un **territoire**, mal desservi et relativement isolé d'un centre urbain peut être aussi un obstacle au recrutement de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, une politique salariale favorable demeurant parfois vaine...
- Certaines petites et moyennes entreprises critiquent les **niveaux des formations** et regrettent l'absence de formation métier, particulièrement en interindustriel. Les grosses entreprises n'ont pas le même problème car elles ont souvent leur propre école de vente.

Plusieurs exemples illustrent ces différentes difficultés :

Entreprise de 50 à 99 salariés dans le non alimentaire :

« Nous avons un déficit de candidats de valeur sur le métier de commercial. Les formations Bac +2/+3 sortent souvent de la vente, on les forme sur l'audit, le back office, la gestion. Nous, il nous faut des vrais commerçants, des compétiteurs qui s'adaptent aux particularités du B to B. On a des difficultés à développer l'activité à l'export en France du fait des mauvaises qualités des commerciaux en général. »

« La vente a une image négative, de 'petit VRP'. »

Entreprise de 10 à 49 salariés dans l'interindustriel :

« Il n'existe plus qu'un CFA Quincaillerie. Du Bac Pro Commerce, on récupère des jeunes avec des niveaux scolaires faibles. Ils ont souvent eu des problèmes de discipline, d'absence à l'école et ne s'adaptent pas à l'entreprise. On doit faire la police alors qu'ils ont 80% du SMIC pour une présence de 50% quand ils sont en alternance. Ce n'est pas tenable vis-à-vis des autres salariés alors qu'ils sont une charge. Pour le niveau BTS, ils s'imaginent travailler derrière un écran en col blanc et ils sont en décalage par rapport à la réalité de notre entreprise. »

4.1.5 Le recours à des formes particulières d'intégration

• L'APPRENTISSAGE

La part de l'apprentissage dans le commerce interentreprises est deux fois moindre que celle « tous secteurs » (1% contre 2%) et près de trois fois plus faible que dans le commerce de détail (2,8%).

Les grandes entreprises réussissent à développer une réelle politique de développement de l'apprentissage.

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :

« Cette entreprise a mis en place un campus où 25 jeunes de moins de 25 ans avec un Bac+2 technique ont été intégrés. Elle souhaite développer une école des ventes avec un parcours d'intégration afin de favoriser l'arrivée de nouveaux profils dans l'entreprise. »

De la même façon, le recours aux stagiaires et aux contrats aidés (0,4% au global) est peu développé par rapport à la moyenne tous secteurs (2%). Il est toutefois du même ordre de grandeur que dans le commerce détail (0,5%) (tableau 62).

Tableau 62 : Part des apprentis, stagiaires et contrats aidés dans l'emploi salarié

Apprentissage, stagiaires et contrats aidés	Secteur du commerce de gros 2007	Tous secteurs 2007
Part de l'apprentissage	1,0%	2,0%
Part des stagiaires et contrats aidés	0,4%	1,2%

Source : INSEE DADS. Exploitation des Déclarations Annuelles des Données Sociales des entreprises

- **LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION**

3 623 contrats de professionnalisation, dont 27% sont des CDI, ont été conclus en 2009¹⁵, 85% des bénéficiaires étant des jeunes de moins de 26 ans et 15% des demandeurs d'emploi de 26 ans et plus. La durée moyenne de formation par salarié s'est élevée à 828 heures.

Deux tiers de ces contrats de professionnalisation ont visé une certification, qu'il s'agisse d'un diplôme d'État, un CQP ou un titre à finalité professionnelle, et 70% portent sur une formation métier (commerce et vente, transport, manutention et magasinage).

Concernant les diplômes, en 2008¹⁶, 37% d'entre eux ont été des BTS, avec en tête le BTS Négociation et Relation Client et le BTS Management des Unités Commerciales (leur part cumulée s'élevant à un peu plus du quart des formations en contrat de professionnalisation). La formation de vendeur qualifié arrive en troisième rang derrière les deux BTS.

- **ZOOM SUR LES FORMES D'EMPLOI DES JEUNES**

En affinant l'analyse sur les formes d'emploi des jeunes, on voit que pour un premier emploi, on privilégie d'abord le CDD (32%) et les contrats d'intérim (31%) et, dans une moindre mesure, le CDI (26%) ou les stages ou contrats aidés (11%). Par rapport à l'ensemble des secteurs, le CDD est moins utilisé dans le commerce interentreprises (-10 points) mais l'intérim plus développé (+11 points) (tableau 63).

Tableau 63 : Type de contrat de travail des jeunes salariés

Contrats de travail des jeunes salariés	Secteur commerce de gros		Tous secteurs	
	1er emploi	mars 2007	1er emploi	mars 2007
Apprenti (contrat conclu par un jeune déjà sorti du système éducatif)	1%	1%	2%	2%
Stages et contrats aidés	11%	4%	9%	5%
Intérim	31%	13%	20%	9%
CDD, saisonnier	32%	14%	42%	24%
CDI	26%	67%	27%	60%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Céreq. Enquête Génération 2004. Exploitation Céreq

La part des temps partiels pour les jeunes en premier emploi dans le secteur est très nettement inférieure à celle des jeunes tous secteurs confondus. En revanche, elle est nettement supérieure à celle constatée ci-dessus pour l'ensemble des salariés du secteur (7,9%) (tableau 64).

¹⁵ Source : Rapport d'activité 2009 Intergros.

¹⁶ Source : « Le commerce de gros en 2008 » réalisée par BLSET conseil et études, novembre 2009.

Tableau 64 : Part des temps partiels parmi les jeunes salariés

Temps partiel des jeunes	Secteur commerce de gros		Tous secteurs	
	1er emploi	mars 2007	1er emploi	mars 2007
Part des temps partiels, dont :	14%	6%	21%	14%
un mi-temps ou plus	11%	5%	16%	11%
moins d'un mi-temps	3%	1%	5%	3%

Source : Céreq. Enquête Génération 2004. Exploitation Céreq

4.1.6 L'emploi de travailleurs handicapés

L'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (TH) porte sur les entreprises qui ont des établissements de 20 salariés et plus (tableaux 65 et 66).

Tableau 65 : Taux d'emploi des travailleurs handicapés

Taux d'emploi des TH dans le Commerce Interentreprises	2007	2008	2009
Total effectifs dans les établissements avec obligation d'emploi des TH	190 800	205 580	182 542
Total effectifs TH employés	1 999	2 357	2 411
Total sous-traitance	837	675	640
% emploi TH total	1,48%	1,47%	1,67%
Nb d'établissements sans aucune part d'emploi TH (« quota zéro »)	1 401	1 281	541

Données 2010 Agefiph sur l'emploi des TH dans les établissements du commerce interentreprises

Les données fournies par l'Agefiph montrent que le nombre d'entreprises qui n'employaient aucun travailleur handicapé, soit en emploi direct, soit par le biais de la sous-traitance dans une entreprise du secteur protégé, s'est nettement réduit entre 2007 et 2009. Ceci montre une nette sensibilisation des entreprises assujetties à cette obligation d'emploi. Néanmoins, le taux d'emploi des TH (1,67% en 2009) reste éloigné du seuil de 6% qui ne donne pas lieu à une contribution financière compensatrice. Cette situation est malheureusement fréquente dans beaucoup de branches professionnelles, même si le taux progresse depuis que les pénalités financières se sont alourdies avec la loi de 2005 sur le handicap.

Tableau 66 : Taux d'emploi des travailleurs handicapés par famille d'activité

Taux d'emploi des TH en 2009 par famille d'activités	Alimentaire	Non alimentaire	Industriel
Nb d'établissements avec obligation d'emploi TH	358	470	1374
Total effectifs	21 874	29 015	82 613
Total effectifs TH employés	341	281	933
Total sous-traitance	38	173	314
% TH en emploi direct	1,56%	0,97%	1,13%
% sous-traitance	0,18%	0,60%	0,38%
% total	1,74%	1,56%	1,51%

Données 2010 Agefiph sur l'emploi des TH dans les établissements du commerce interentreprises

Pour ces publics handicapés, on note un niveau d'emploi légèrement supérieur dans l'alimentaire où les conditions de travail sont plus difficiles (voir § suivant). Une des explications pourrait être

que les entreprises ont procédé à des aménagements de postes pour conserver dans leurs effectifs des salariés ayant bénéficié d'une reconnaissance de travailleur handicapé.

Quelques cas de TH ont été rencontrés dans les entreprises visitées sur des postes de logistique (préparateurs de commandes, caristes) ou sur des métiers support (informatique...). Une entreprise de l'interindustriel a témoigné de la mise en place d'un tuteur afin de faciliter l'intégration et le maintien dans l'emploi de travailleurs handicapés dans l'entreprise.

4.2 La formation professionnelle

4.2.1 La définition d'une politique de formation : entre obligation et politique d'entreprise

- **L'EFFET DE TAILLE, UN CRITÈRE SIGNIFICATIF MAIS NON DÉTERMINANT DANS LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE FORMATION**

Rappelons en préalable qu'il existe une obligation légale d'informer et de consulter le Comité d'Entreprise sur le plan de formation pour les entreprises à partir d'un effectif de 50 salariés. Cette exigence transparaît à l'évidence dans l'enquête auprès des 224 entreprises du commerce interentreprises : plus des trois quarts des plus de 50 salariés ont une politique de formation, alors qu'elles ne sont que 47% pour la tranche d'effectifs de 10 à 49 salariés (graphique 68 et tableau 67).

Graphique 68 : Mise en place d'une politique de formation du personnel selon la tranche d'effectifs

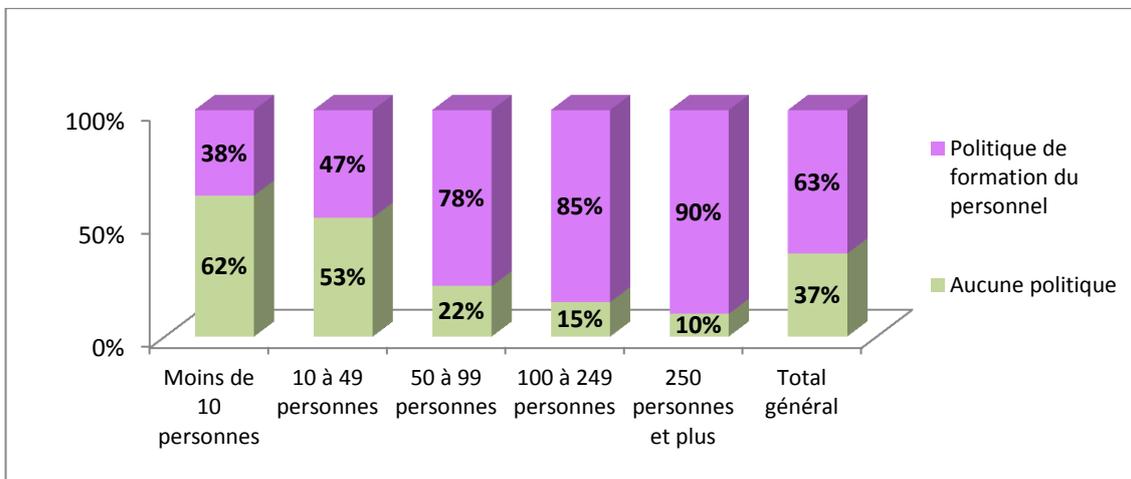


Tableau 67 : Mise en place d'une politique de formation du personnel selon la tranche d'effectifs

	Moins de 10 personnes	10 à 49 personnes	50 à 99 personnes	100 à 249 personnes	250 pers. et plus	Total
Aucune politique	33	31	8	7	3	82
Politique de formation du personnel	20	28	28	39	27	142
Total	53	59	36	46	30	224

Dans notre échantillon, 18 entreprises de plus de 50 salariés (sur 112 interrogées), soit 16% d'entre elles, déclarent toutefois ne pas avoir de politique de formation, ce qui pose question même si cela ne signifie pas qu'elles ne forment pas leurs salariés.

Pour ces entreprises qui déclarent n'avoir « aucune politique de formation », on peut penser :

- Que certaines ont donné cette réponse car elles n'ont pas mis en place de commission formation du fait d'un constat de carence d'une représentation d'un comité d'entreprise. C'est assez souvent le cas d'entreprises qui ont franchi le cap de 50 salariés et qui n'avaient pas de tradition interne de représentation des salariés.
- Que les autres entreprises, même importantes, ont donné cette réponse car elles disposent seulement d'un responsable du personnel assurant en priorité les embauches et la paie. Ne pouvant compter sur une véritable direction des ressources humaines ou sur un responsable de la formation, elles ne sont pas en capacité de réaliser un recensement organisé des besoins de formation de leurs personnels, articulé avec des objectifs affichés.

À l'inverse, on voit qu'il existe une politique de formation du personnel dans plus d'un tiers des TPE du commerce interentreprises, ce qui montre que le seul effet de taille n'est pas le critère déterminant. Les statistiques fournies par Intergros montrent que le financement de la formation continue auprès des entreprises de moins de 10 salariés est tout à fait significatif et en nette progression, même si, en proportion des effectifs, il est inférieur à celui mis en œuvre dans les entreprises de plus grande taille.

Sur l'exemple de la CCN des Commerces de gros :

Graphique 69 : Évolution du nombre de stagiaires



Source : CCN Commerces de gros

• **UNE POLITIQUE DE FORMATION TRIBUTAIRE D'UNE VÉRITABLE FONCTION RH IDENTIFIÉE**

La fonction Ressources Humaines reste encore trop souvent « le parent pauvre » des entreprises du commerce interentreprises. Cela s'explique pour partie par la taille des structures. En effet, de nombreuses entreprises du secteur comptent moins de 50 salariés et la fonction RH, ou plus souvent d'ailleurs la gestion du personnel, est souvent assumée par le dirigeant ou le responsable

administratif et financier. Leur implication et leur maîtrise de ce champ sont moins fortes que la dimension commerciale ou de gestion de l'entreprise et il n'existe souvent pas dans l'entreprise de véritable compétence RH (ce qui n'est pas propre au commerce interentreprises, mais à la plupart des entreprises de petite taille dans tous les secteurs économiques).

TPE dans l'alimentaire qui montre l'activité directement opérationnelle du dirigeant :

« 4 personnes font fonctionner l'entreprise de commerce de fruits et légumes. Le dirigeant a la responsabilité des achats et assure les livraisons. Son épouse, salariée, s'occupe de la gestion commerciale. Les deux autres salariés avec 10 ans et 2 ans d'ancienneté sont magasiniers-vendeurs. »

TPE dans le non alimentaire :

« 4 salariés travaillent dans l'entreprise : le dirigeant, un chef produit, un responsable logistique et administratif et une styliste. Le dirigeant a la responsabilité de la gestion de l'entreprise au quotidien et donc, en plus des relations avec les clients et la prospection des fournisseurs, de la gestion du personnel. »

D'autre part, même les entreprises ou les groupes intégrant une fonction RH à part entière ne disposent pas toujours de processus RH partagé avec la ligne hiérarchique, permettant de construire une véritable politique de formation se traduisant par un plan identifiant des axes de développement des compétences. En effet, nous pouvons faire l'hypothèse que le management de proximité, issu de la promotion interne, maîtrise peu ou pas les techniques d'entretien annuel pour identifier des besoins en termes de développement de compétences. Souvent, la formation continue obéit à deux logiques :

- Le recueil des demandes individuelles de formation « au fil de l'eau » et le départ en formation en fonction du coût et de la durée de formation (avec un principe clé : ne pas désorganiser l'activité au quotidien afin de répondre aux commandes des clients).
- Les contraintes réglementaires (exemple : hygiène et sécurité alimentaire, permis poids lourds, Caces...).

Toutefois, un certain nombre d'entreprises ou de groupes sont en train de renforcer la fonction RH et les compétences managériales, et peuvent ainsi se doter d'une véritable politique de formation. À l'inverse, pendant la période de crise des deux dernières années, d'autres dirigeants se sont souvent centrés sur le maintien, voire la survie de leur entreprise.

Enfin, parmi les entreprises visitées, la majorité d'entre elles ont souligné la nécessité de professionnaliser leur ligne hiérarchique, signe d'un tournant dans la prise de conscience de l'importance accordée à la maîtrise et à l'efficacité de la Gestion des Ressources Humaines.

Bien que la création de véritables services de GRH soit le fait de grandes entreprises ou de groupes, on notera que des structures de plus petite taille peuvent également, à leur échelle, développer ce type de gestion.

4.2.2 Le portrait statistique de la formation professionnelle continue dans le commerce interentreprises

- UNE ÉVOLUTION TENDANCIELLE DANS LA MOYENNE « TOUS SECTEURS »

Les statistiques tirées des déclarations fiscales des entreprises (24-83) concernent les entreprises de 10 salariés et plus et prennent en compte seulement le plan de formation dans l'ensemble de la formation professionnelle continue ¹⁷ (le congé individuel de formation et l'alternance sont exclus).

Le taux de participation financière représente le ratio (en %) des dépenses de formation rapportées à la masse salariale.

Le taux d'accès à la formation est le ratio (en %) du nombre de stagiaires rapporté à l'effectif salarié.

Le taux de participation financière était en 2007 de 2% de la masse salariale pour les entreprises de 10 salariés et plus. Même s'il décroît depuis 10 ans, il reste néanmoins supérieur au seuil minimum qui est de 0,9% (tableau 68).

Tableau 68 : La formation continue dans le commerce interentreprises

Formation continue (dans les entreprises de 10 salariés et plus)	Secteur Commerce Interentreprises		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2005-2007)	(1994-1996)	(2005-2007)
Taux de participation financière	2,4%	2,0%	3,3%	2,5%
Taux d'accès à la formation	26,4%	34,0%	34,0%	41,4%
Durée moyenne des stages (en heures)	32h	26h	39h	30h

Source : Céreq. Exploitation des déclarations fiscales 24-83 portant sur les stagiaires pris en charge dans le cadre du plan de formation (hors CIF et alternance)

La comparaison de l'évolution sur les périodes 1994-1996 et 2005-2007 marque, d'un point de vue dynamique, une réduction de l'écart entre le secteur du commerce interentreprises et la moyenne générale (tous secteurs confondus).

La réduction des budgets de formation professionnelle est une donnée générale que l'on observe dans tous les secteurs. Les entreprises préfèrent aujourd'hui des formations plus courtes et plus ciblées qu'auparavant, à la fois pour réduire leurs charges et pour ne pas peser trop sur le temps de travail des salariés. Dans les entreprises rencontrées, les dispositifs de formation à distance, qui pourraient expliquer au moins pour partie la diminution des budgets de formation, ne semblent pas constituer des alternatives aux stages classiques intra- ou interentreprises, souvent plus coûteux.

¹⁷ L'appellation Formation Professionnelle Continue (FPC) englobe un périmètre plus large que la formation continue car elle transcrit, pour l'essentiel, l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation et la " formation professionnelle tout au long de la vie " de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle et au dialogue social. La participation des employeurs au titre de la FPC se compose de trois éléments distincts essentiels : le financement du plan de formation dont le contenu relève de la responsabilité de l'employeur (0,9% de la masse salariale) : il peut être versé à un OPCA ; le financement du congé individuel de formation dont les objectifs appartiennent aux individus (0,2 %) : il est obligatoirement versé à un OPCA ; le financement des contrats de qualification, d'adaptation et d'orientation (0,5 %) : il est obligatoirement versé à un OPCA. Le taux minimum est actuellement de 1,6% pour les entreprises de 10 salariés et plus. Pour les entreprises de moins de 10 salariés, il est de 0,55 % depuis 2005.

Notons que les formations à la sécurité¹⁸ (CACES), obligatoires notamment pour tous les salariés qui effectuent la conduite d'engins de manutention, la manipulation et le transport de charges, sont très présentes dans le commerce interentreprises.

- **LE TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION CROÎT AVEC LA TAILLE DES ENTREPRISES**

Dans le **cadre du plan de formation** (source : rapport d'activité Intergros 2009), la proportion des stagiaires formés est de :

- 17% dans les entreprises de moins de 10 salariés (qui représentent 21,8% des effectifs du commerce interentreprises),
- 21% dans les entreprises de 10 à 49 salariés (30,6% des effectifs),
- 24% dans les entreprises de 50 à 499 salariés et 43% pour celles de 500 salariés et plus, soit 67% des stagiaires formés au total pour les firmes de 50 salariés et plus (qui représentent globalement 47,6% des effectifs du secteur).

L'étude BLSET¹⁹ « Le commerce de gros en 2008 » souligne que cette tendance générale ne vaut pas pour le commerce de tissus et le commerce BLC (Bonneterie, lingerie, confection, mercerie, chaussures et négoce connexes), qui présentent un taux maximum dans les entreprises de moins de 10 salariés. Autre exemple : dans le négoce de bois, ce sont les entreprises de 20 à 49 salariés qui forment proportionnellement le plus de salariés.

- **DES DURÉES DE STAGES PLUS LONGUES DANS LES TPE QUE DANS LES PME**

Si l'on considère le **plan de formation**, on dénombre, dans les entreprises de moins de 10 salariés, 20 600 stagiaires ayant suivi en moyenne 21 heures de formation (soit au total 424 000 heures de formation).

Dans les structures de 10 salariés et plus, ce sont 113 100 stagiaires qui ont suivi en moyenne 13 heures de formation (1 516 000 heures de formation), soit des formations qui sont près de 50% plus courtes que dans les TPE.

- **L'ACCÈS À LA FORMATION EN MOYENNE PLUS ÉLEVÉ POUR LES HOMMES QUE POUR LES FEMMES, SAUF DANS LES PETITES ENTREPRISES**

L'étude BLSET indique que le taux d'accès moyen des hommes à la formation est supérieur de plus de 2% à celui des femmes : 19,7% contre 17,5%. À titre d'exemple, cet écart en faveur des hommes est particulièrement élevé dans les entreprises de 50 salariés et plus dans les branches du négoce de matériaux, de bois, de tissus.

Ce constat ne s'applique pas aux « moins de 10 salariés » où le taux d'accès à la formation est généralement favorable aux femmes, de 1 à 6 points selon les branches.

¹⁸ Former à la sécurité constitue une obligation légale du chef d'entreprise et fait partie intégrante de la politique de prévention qu'il doit mettre en œuvre. La formation du salarié porte sur les risques liés à la circulation dans l'entreprise (art. R4141-11), ceux liés à l'exécution de son travail (art. R4141-13) et les dispositions à prendre en cas d'accident sur les lieux de travail (art. R4141-17).

¹⁹ Les données de formation traitées dans l'étude BLSET concernent les actions démarrées en 2008.

- LES SENIORS DÉSAVANTAGÉS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION PAR RAPPORT AUX AUTRES CLASSES D'ÂGE

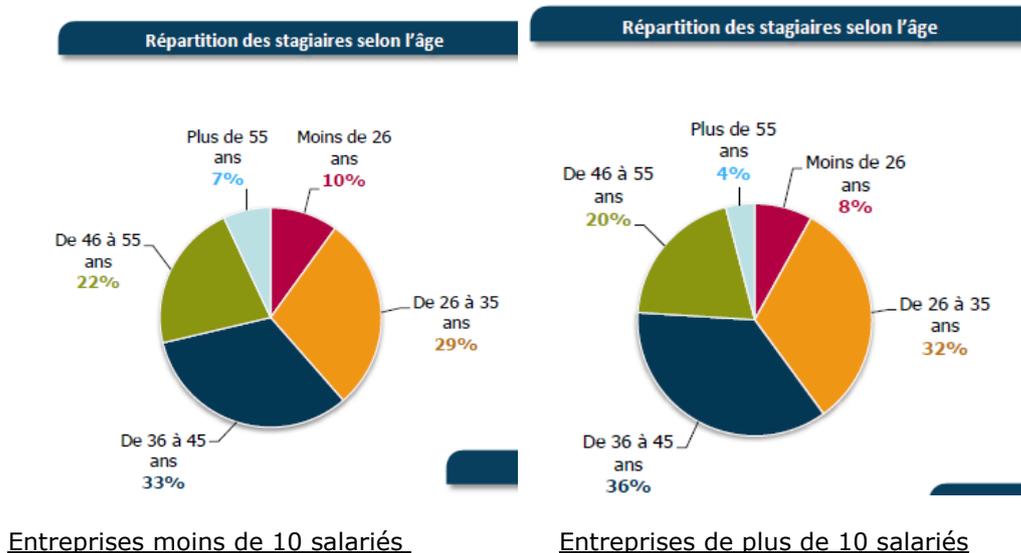
D'après l'étude BSLET, les « 46 ans et plus », qui représentent 30% des salariés des entreprises, constituent un peu plus de 22% des stagiaires. A contrario, 33% des stagiaires ont de 26 à 35 ans pour un volume de 27,5% dans les entreprises.

Il est à noter que le poids des stagiaires de 36 à 45 ans (33%) est conforme à leur poids dans les entreprises (32%).

C'est donc la classe d'âge 26 à 35 ans qui bénéficie le plus des formations qui donnent lieu à financement de l'OPCA.

Dans la branche des commerces de gros (représentative du périmètre du CEP), les seniors de 46 ans et plus dans les entreprises de plus de 10 salariés bénéficient encore moins de l'effort de formation que dans les TPE : 24% dans les PME contre 29% dans les TPE (graphique 70).

Graphique 70 : Répartition des stagiaires selon l'âge



Source : CCN des commerces de gros - 2009

D'après le bilan senior 2009 de cette branche, la part des seniors de plus de 50 ans dans les effectifs formés a toutefois globalement progressé par rapport à 2008 : 14% en 2009 contre 13% en 2007.

- LES CADRES ET LES TECHNICIENS BÉNÉFICIENT PLUS DU PLAN DE FORMATION, LES EMPLOYÉS ET OUVRIERS DES PÉRIODES DE PROFESSIONNALISATION

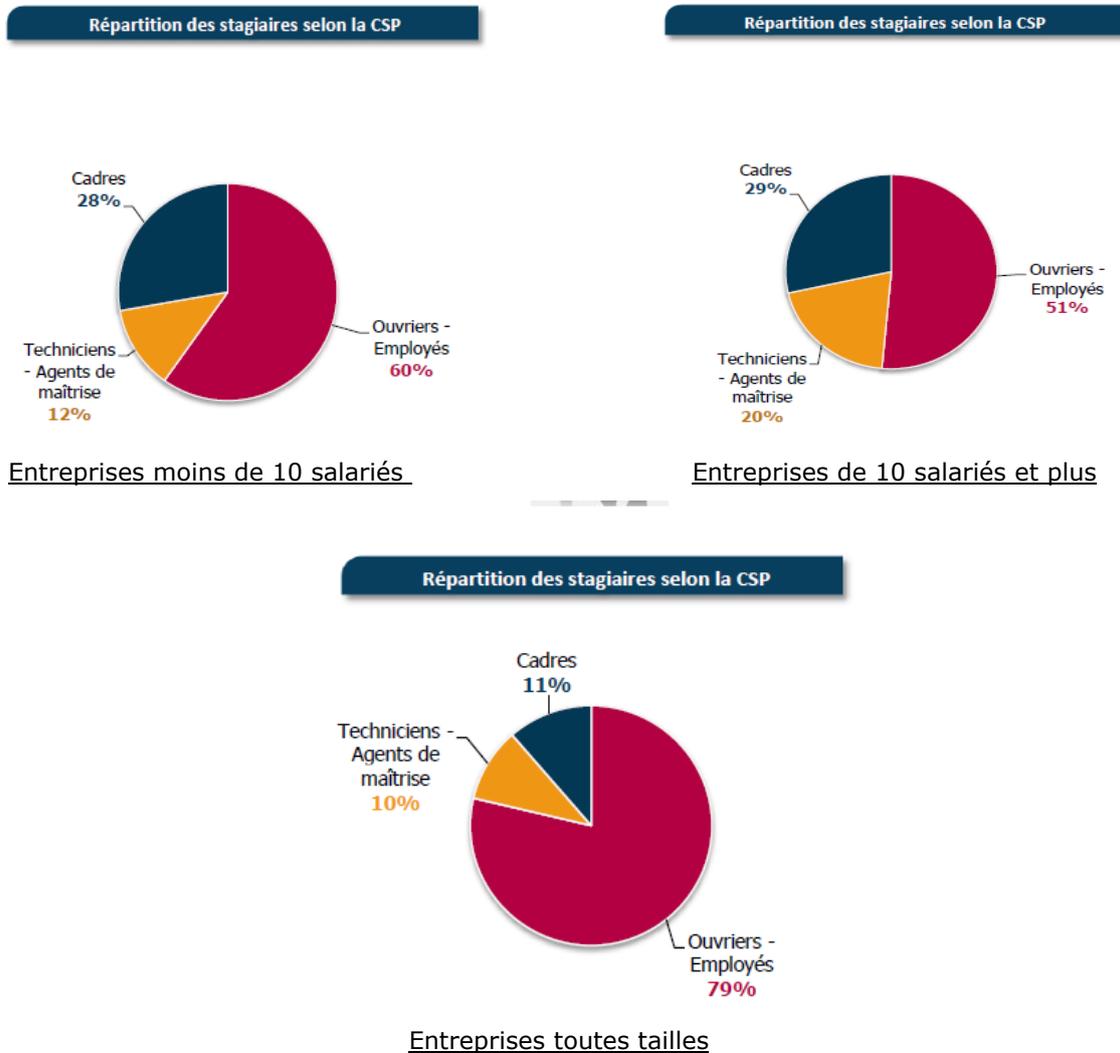
Rappelons que sur l'ensemble des entreprises, la proportion de cadres s'élève à 20,6%, celle des professions intermédiaires (techniciens/agents de maîtrise) à 14,9% et celle des employés/ouvriers à 64,5% (source OCI 2009).

Selon le dispositif mobilisé, la répartition des bénéficiaires selon leur CSP est très variable.

Dans le cadre du **plan de formation** pour les entreprises des commerces de gros de moins de 10 salariés, on relève que 60% des bénéficiaires des actions de formation relèvent de la catégorie des

ouvriers / employés contre 28% de cadres et 12% de techniciens/agents de maîtrise. Dans les entreprises de 10 salariés et plus, 51% des bénéficiaires des actions de formation dans le cadre du plan de formation relèvent de la catégorie des ouvriers/employés, contre 29% de cadres et 20% de techniciens/agents de maîtrise (graphique 71).

Graphique 71 : Répartition des stagiaires selon la CSP



Source : CCN des commerces de gros - 2009

L'analyse des départs en formation par catégorie socioprofessionnelle montre donc que la population des cadres et des agents de maîtrise dans les entreprises du commerce interentreprises bénéficie plus en proportion de la formation professionnelle continue que les ouvriers et employés, ce qui est au demeurant la situation de la plupart des secteurs professionnels.

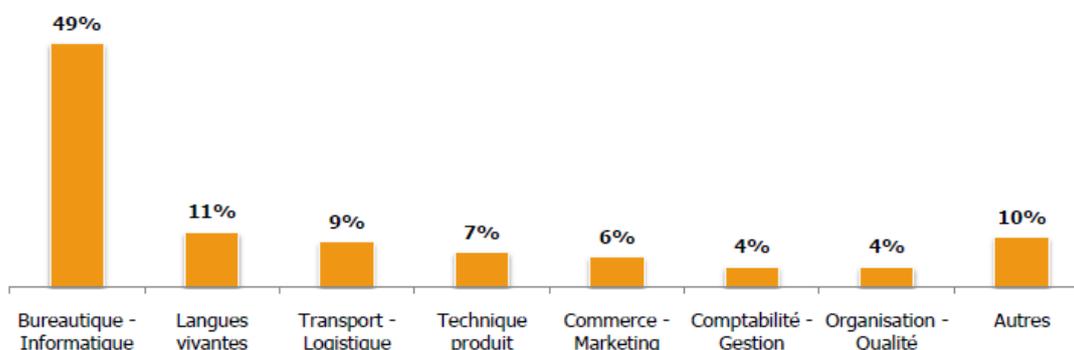
En revanche le dispositif « **période de professionnalisation** » bénéficie à 79% d'ouvriers et employés. Les départs en formation pour cette catégorie de salariés sont donc en proportion sensiblement supérieurs à leur nombre dans les entreprises. Il est à noter que le nombre de périodes de professionnalisation a plus que décuplé dans la branche des commerces de gros de 2006 à 2009, passant de près de 600 à près de 7 000.

- LES THÈMES ET LES DISPOSITIFS MOBILISÉS : LE POIDS PRÉÉMINENT DE LA BUREAUTIQUE DANS LE CADRE DU PLAN DE FORMATION, CELUI DU TRANSPORT-LOGISTIQUE POUR LES PÉRIODES DE PROFESSIONNALISATION

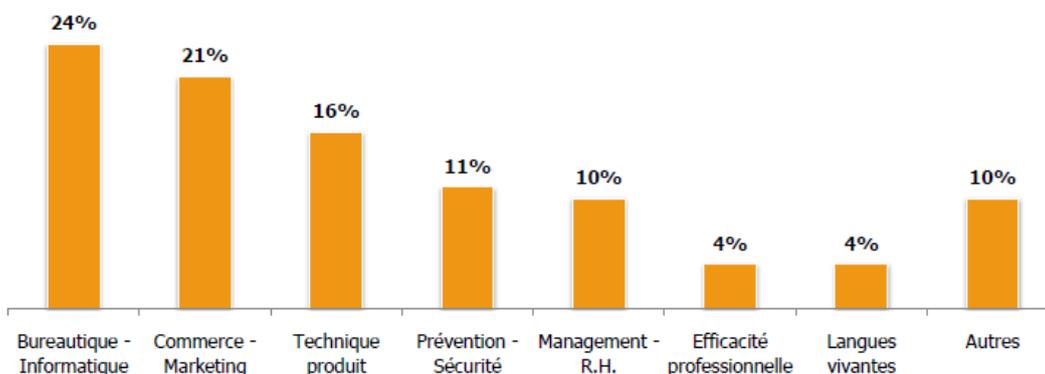
Concernant le **plan de formation**, on note que :

- 57% des heures de formation portent sur trois domaines transversaux (informatique, bureautique, langues) dans les TPE et 28% sur quatre domaines transversaux (informatique, bureautique, langues et efficacité professionnelle) dans les PME ;
- la bureautique-informatique est le premier domaine de formation mis en œuvre dans les entreprises du commerce interentreprises : près de 50% des heures de formation dans les TPE et 25% dans les PME ;
- 25% des heures de formation sont consacrées au cœur de métier du commerce interentreprises (transport, manutention et magasinage, commerce et vente) dans les TPE et 34% pour ces mêmes formations dans les PME ; la part des formations « cœur de métier » dans les TPE est donc inférieure de près de 10 points à celle observée dans les PME ;
- les langues vivantes comptent pour 11% dans les TPE contre 4% dans les PME ;
- 14% des heures mobilisées portent sur des thèmes management RH et efficacité professionnelle dans les PME, thèmes qui n'apparaissent pas dans les TPE.

Graphique 72 : Répartition des formations par thème dans l'ensemble des commerces de gros



Entreprises moins de 10 salariés

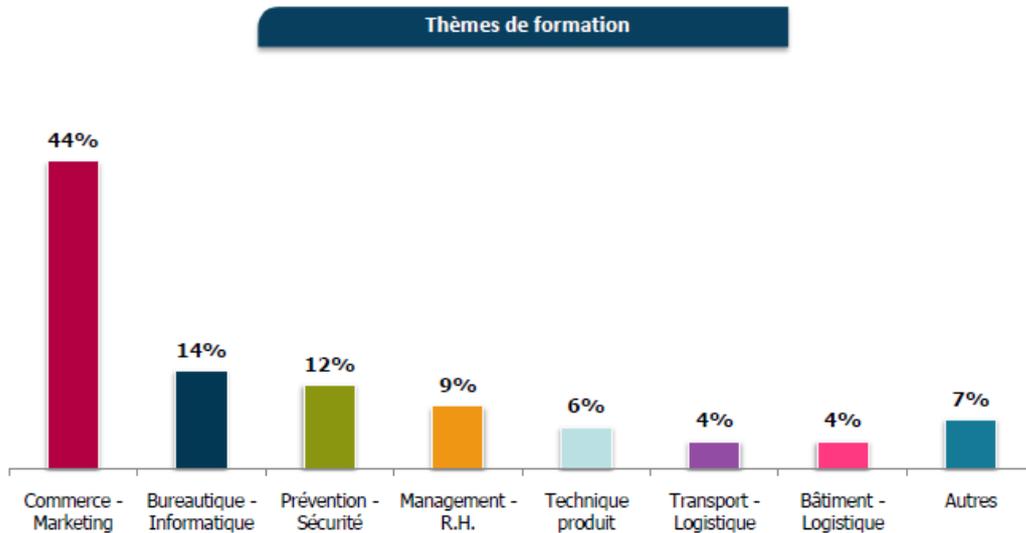


Entreprises plus de 10 salariés

Source : CCN des Commerces de gros 2009

Bien évidemment, en fonction des spécificités de chacune des branches du secteur, l'ordre et le poids de ces thèmes sont différents. À titre d'illustration, voici le panorama des thèmes de formation mobilisés par les entreprises de plus de 10 salariés dans le négoce des matériaux de construction et celui de l'expédition/export de fruits et légumes (graphiques 73 et 74).

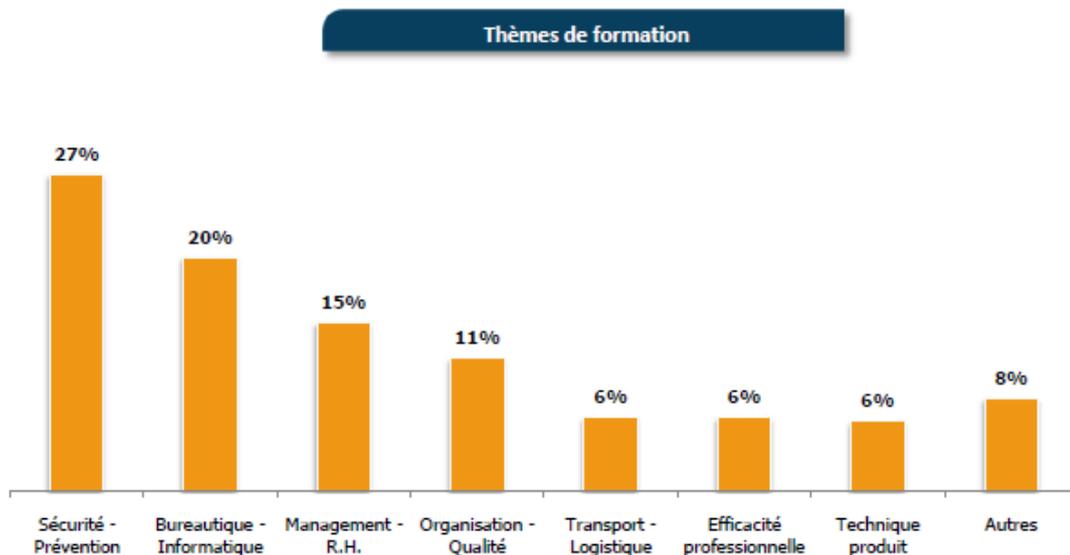
Graphique 73 : Répartition des formations par thème dans le commerce de gros de matériaux de construction



Entreprises plus de 10 salariés

Source : CCN des Commerces de gros 2009

Graphique 74 : Répartition des formations par thème dans le commerce de gros de fruits et légumes



Entreprises plus de 10 salariés

Source : CCN des Commerces de gros 2009

L'étude BLSET relève également quelques disparités en fonction des branches d'activité (toutes tailles confondues) :

- Avec 32% comme thème de stage, le « commerce » est le plus fréquent dans le négoce de matériaux.
- Les « langues » représentent 18 à 19% des stages dans le commerce BLC (Bonneterie, lingerie, confection, mercerie, chaussures et négoce connexes) et le commerce de tissus.
- Le transport arrive au premier rang des stages pour le négoce du bois.
- C'est le thème sécurité qui est le plus fréquent dans l'exportation de fruits et légumes (37% des stages).

Pour les **périodes de professionnalisation** dans les entreprises de la branche des commerces de gros, c'est le thème de la logistique-transport qui est très largement dominant (80%). Les langues vivantes occupent le deuxième rang (16%), puis on relève de façon très marginale le commerce-marketing (2%).

4.2.3 *La formation continue dans le secteur du commerce interentreprises : véritable politique ou pratique empirique ?*

Il est intéressant de relier ces statistiques de formation professionnelle avec les situations analysées lors de l'enquête approfondie auprès de 35 entreprises.

Une partie importante des collaborateurs sont formés « sur le tas », que ce soit aux produits, aux pratiques professionnelles ou aux outils de leur entreprise. Certaines structures ont également développé des formations internes courtes très adaptées aux contraintes opérationnelles (plusieurs 1/2 journées) animées par un encadrant de proximité ou un collaborateur expérimenté. Cette formation (plus ou moins empirique) démultiplie la formation continue reçue à l'extérieur.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'interindustriel :

« J'ai été recruté comme directeur d'agence en venant d'un grand réseau de distribution. Le métier est globalement le même quel que soit le réseau, la base c'est le management. Mais la formation interne et les méthodes étaient nettement plus structurées dans le groupe que j'ai quitté... c'est peut-être la force de ces grands groupes. »

Entreprise de 10 à 49 salariés dans l'alimentaire :

« La connaissance des produits se fait sur le tas par apprentissage avec un collègue plus expérimenté. Pour les chauffeurs-livreurs, ils sont placés en binôme pendant une ou deux semaines. La formation est très souvent réalisée au sein de l'entreprise soit sur le tas ou par demi-journée : outils, magasinage, livraison, gammes de produits. »

Ce phénomène est renforcé, dans les domaines techniques, par des formations dispensées par les fournisseurs ou leurs représentants. Même si cela ne constitue pas une véritable politique de formation, les données issues des enquêtes CEREQ ou les données de l'OPCA ne traduisent donc pas l'effort réel de formation des entreprises du secteur.

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'interindustriel :

« Les formations des fabricants sont d'abord faites pour les commerciaux mais on veut associer les magasiniers. Il y a une à deux séquences par mois mais ce n'est ni comptabilisé, ni valorisé. »

TPE dans l'interindustriel :

« J'envoie une partie de mon personnel au salon professionnel qui a lieu tous les 2 ans. Il est important de voir les produits de l'ensemble des fournisseurs, de voir les tendances d'évolution des produits. »

Toutefois, ce système semble avoir atteint ses limites et nécessite sans doute de s'engager vers une véritable politique de formation et ceci pour plusieurs raisons :

- Le recrutement de profils plus diplômés et la volonté de limiter le turn-over nécessitent de mettre en place des parcours de formation en lien avec une gestion des carrières (en particulier pour les profils commerciaux).
- La préparation aux évolutions technologiques et organisationnelles (par exemple en logistique avec les outils informatiques de gestion de stocks) nécessite des formations.
- Des compétences incontournables sur un marché concurrentiel (savoir-faire métier, compétences relationnelles/comportementales, compétences managériales...), dont doivent se doter ces entreprises, ne peuvent pas ou plus s'acquérir sur le tas, car elles demandent des méthodes pédagogiques spécifiques (à titre d'exemple, les capacités de négociation de commerciaux sédentaires ou itinérants auprès de la grande distribution).
- Les entreprises doivent faire face à une montée des exigences attendues au niveau de l'encadrement des équipes, aussi bien au niveau de la fonction commerciale que logistique.

Filiale de distribution d'un fabricant étranger :

« On est une entreprise de 50 salariés et il y a peu de possibilité de promotion interne. On met l'accent sur la formation continue pour monter en compétence et aussi fidéliser le personnel. »

Groupe de plus de 500 salariés dans le non alimentaire :

« Nous sommes en train de mettre en place un plan pluriannuel de formation des managers avec des thématiques communes : pilotage d'un site avec une première sensibilisation en matière de droit social, animation des équipes, coaching des équipes (en particulier des équipes commerciales), savoir-être comportements managériaux. »

4.2.4 Des besoins exprimés par les entreprises et les principaux enjeux

Entreprise de 250 à 499 salariés dans l'interindustriel :

« On est au double de l'obligation légale et on a 3 priorités : la formation produit, la formation sécurité et la formation vente. »

- **LES FORMATIONS À LA SÉCURITÉ/RÉGLEMENTATION**

Il s'agit souvent de formations indispensables voire obligatoires dans le cadre de l'activité professionnelle. La plupart d'entre elles sont réalisées auprès d'un organisme extérieur agréé. Elles peuvent être couplées avec des formations internes de type « piqûre de rappel » (exemple : procédure d'hygiène alimentaire). Les chauffeurs routiers, par exemple, doivent satisfaire aux obligations de formation continue obligatoire de sécurité (FCO).

- **LES FORMATIONS SUR LES PRODUITS**

Elles sont considérées comme le socle de base de la compétence d'un nouveau recruté. Souvent, il s'agit de formations dispensées sur le tas. Toutefois, pour les produits techniques, elles peuvent être dispensées par les fournisseurs.

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'interindustriel :

« Les fabricants viennent régulièrement nous parler des nouveaux produits lors de la coupure du repas entre 12h et 13h30 (ils apportent des pizzas...). D'autres formations peuvent avoir lieu en fin de journée lorsqu'on propose aux artisans une information produit (il y a un vivier d'installateurs que l'on considère comme plus 'qualifiés'. Ces temps de formation ne sont pas décomptés dans le temps de travail. C'est de l'investissement personnel qui est demandé au personnel commercial (télévendeur). »

- **LES FORMATIONS MANAGÉRIALES**

Souvent issus de la promotion interne, les managers ont surtout une légitimité technique ou métier. Les formations managériales sont, sans doute avec le développement des formations commerciales et logistiques, une des clés de l'accompagnement des évolutions des métiers actuels. En effet, les évolutions organisationnelles et technologiques en cours, la transformation des profils des équipes (plus jeunes, plus diplômées), la nécessité d'articuler GRH et développement des entreprises obligent à renforcer les compétences managériales suivantes :

- pilotage/gestion d'un site ou d'un entrepôt, d'une agence...,
- animation des équipes,
- développement et évaluation des collaborateurs,
- accompagnement des transformations (technologiques, organisationnelles, de marchés...),
- coaching des équipes (en particulier des équipes commerciales),
- comportements managériaux.

- **LES FORMATIONS COMMERCIALES**

Elles sont indispensables dans le cadre d'un accroissement de la concurrence afin de maintenir ou de gagner des parts de marché. Les formations commerciales portent sur les thématiques suivantes :

- répondre / accueil au téléphone,
- technique de vente : écoute reformulation du besoin, ventes additives,
- technique de négociation.

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'interindustriel :

« J'étais magasinier et quand j'ai obtenu le poste de commercial sédentaire, j'ai suivi un stage de 2 jours sur l'accueil téléphonique. »

Les langues deviennent pour beaucoup d'entreprises une exigence forte pour les métiers commerciaux.

Filiale de distribution d'un fabricant étranger :

« Comme on travaille avec notre maison-mère qui est à l'étranger, tous les postes d'encadrement doivent pouvoir échanger en anglais avec le siège. Les assistantes doivent pouvoir lire l'anglais. On fait beaucoup de formation à l'anglais. »

4.2.5 Les leviers utilisés pour développer l'attractivité de la formation

Suite à l'analyse réalisée dans cette première phase de l'étude, plusieurs pistes peuvent d'ores et déjà être émises dans l'objectif de développer l'attractivité de la formation et inciter les entreprises à mettre en place une politique de formation, mais également à faciliter les départs en formation des collaborateurs:

- Disposer de formations avec des séquences courtes (demi-journée ou journée) ne perturbant pas l'activité opérationnelle.
- Mettre en place des formations-actions réalisées au sein de l'entreprise avec une mise en application immédiate (axées sur les techniques professionnelles et pratiques de travail au sein de l'entreprise).
- Élaborer des outils pédagogiques (mise en situation, exercices...) à partir des situations de travail des collaborateurs, des spécificités de l'entreprise et de son activité (analyse fine des besoins).
- Mettre en place un suivi, un conseil personnalisé et un système d'évaluation et d'auto-évaluation des résultats de la formation.
- Sensibiliser les entreprises et les salariés à l'importance de la formation tout au long de la vie, en intégrant l'idée de valider ces formations dans des parcours professionnalisants pour les salariés, en parallèle avec la validation des acquis de l'expérience. Cela contribuerait à une harmonisation des savoir-faire entre les générations de salariés.

L'ensemble de ces premières pistes constituent également des éléments de réflexion pour les organismes de formation dans le cadre de leur offre de prestations à destination des entreprises du commerce interentreprises.

En ce qui concerne l'OPCA de la branche, son intervention peut porter sur une activité d'appui et de conseil sur :

- l'analyse des besoins et la gestion du plan de formation pour les petites et moyennes entreprises...,
- leur attente en matière d'ingénierie de formation.

4.3 La mobilité du personnel

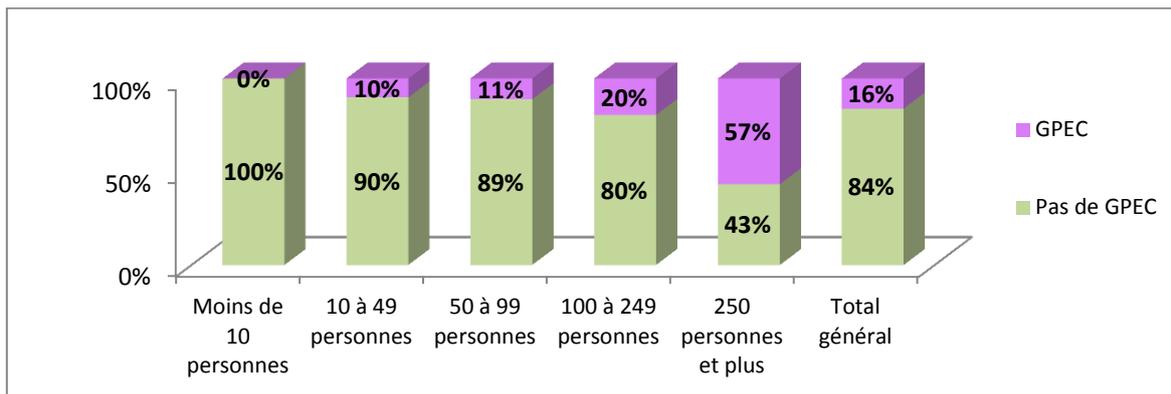
4.3.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Au global, la majorité des professionnels interrogés (84%) n'a pas encore mis en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cependant, les résultats sont très différents selon la tranche d'effectifs. Il est évident que la GPEC constitue d'autant plus un outil incontournable de la fonction de gestion du personnel pour une entreprise que sa taille est importante. Ainsi, près de six entreprises sur dix de plus de 250 personnes disposent d'un tel système de gestion (tableau 69 et graphique 75).

Tableau 69 : Mise en place d'une GPEC selon la tranche d'effectifs

	Moins de 10 personnes	10 à 49 personnes	50 à 99 personnes	100 à 249 personnes	250 personnes et plus	Total
Pas de GPEC	53	53	32	37	13	188
GPEC		6	4	9	17	36
Total	53	59	36	46	30	224

Graphique 75 : Mise en place d'une GPEC selon la tranche d'effectifs



Remarque : L'analyse par famille de produits ne montre aucune différence significative.

Ces résultats sont conformes à l'obligation légale (loi du 18/1/2005) de négocier un accord GPEC pour les entreprises (ou UES) de plus de 300 salariés.

Les grands groupes rencontrés ont effectivement négocié un accord GPEC.

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :

« Nous avons la volonté de synthétiser notre politique RH à travers cet accord. Il a précédé une restructuration profonde en 2009. En 2010, nous avons mis en place un nouvel SIRH. Seule la partie TH va donner lieu à un projet spécifique en 2011-2012. »

Toutefois, l'analyse qualitative montre que l'absence de démarche formalisée en matière de GPEC ne veut pas dire que rien n'est fait dans le domaine.

Certains exemples peuvent être donnés concernant la mise en place de binômes pour faciliter le transfert de compétences entre un nouveau et un expérimenté, le développement de parcours professionnels entre la logistique et la vente.

L'anticipation reste parfois difficile dans les TPE ou PME mais certaines réussissent cet exercice.

En effet, la fidélisation du personnel peut avoir comme conséquence une ancienneté moyenne importante associée à une moyenne d'âge élevée. Certaines peuvent avoir 80% de leur effectif à plus de 45 ans avec un grand nombre de départs en retraite prévus dans les 5-7 ans. Ces départs peuvent constituer une opportunité pour réfléchir à des embauches de profils différents.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans le non alimentaire :

« Au service Achats, nous avons un cadre et quatre personnes dont deux anciennes qui ne parlent pas anglais. Je recrute des jeunes avec un BTS Commerce International, une formation bien faite. Ils maîtrisent bien l'informatique, la négociation internationale par mail, les langues. »

PME dans l'interindustriel :

« Chez nous, les départs en retraite vont surtout concerner des postes administratifs occupés par des personnes qui sont là depuis longtemps, de faible niveau de formation. Elles ont eu des problèmes d'évolution et de formation aux nouveaux outils. Cela va donc être l'occasion d'élever le niveau de recrutement de ces fonctions, avec des compétences RH, organisation et gestion du temps. Nous allons également en profiter pour externaliser la fonction paie vers un cabinet d'expertise comptable. »

Par leur réflexion prévisionnelle, certaines entreprises rencontrées ont été amenées à formaliser un processus de validation des acquis de l'expérience (VAE) pour leur personnel.

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :

La restructuration dans la fonction logistique s'est accompagnée de moyens importants mis dans le développement de la VAE. Autour de 150 personnes pouvaient rentrer dans ce dispositif, le CAP magasinage est ciblé.

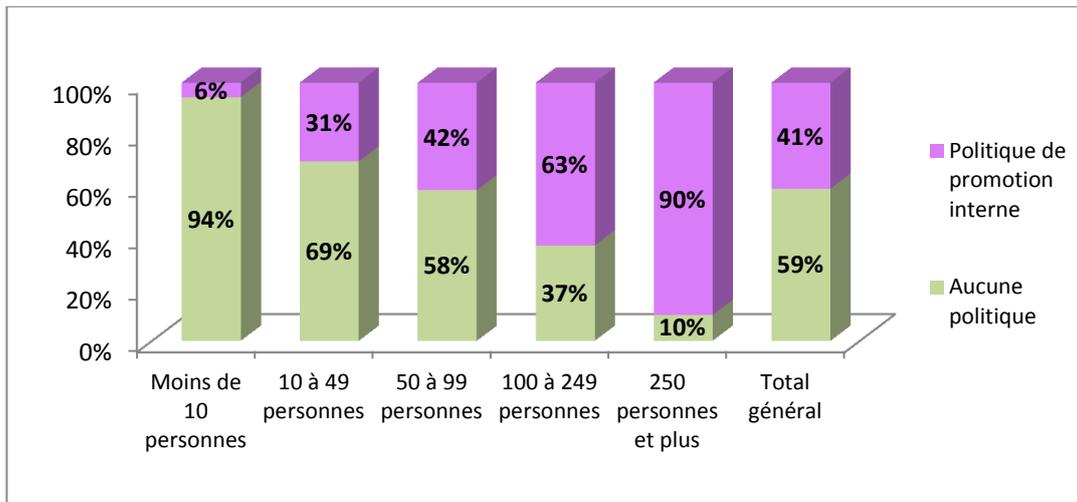
4.3.2 La politique de promotion interne

La mise en place d'une politique de promotion interne concerne un nombre plus important d'entreprises (plus de 40%). Ici aussi, la taille des structures est en liaison directe avec l'instauration de ce type de politique, avec moins d'une entreprise sur dix concernée parmi les moins de 10 salariés contre neuf sur dix pour celles de plus de 250 salariés (tableau 70 et graphique 76).

Tableau 70 : Mise en place d'une politique de promotion interne selon la tranche d'effectifs

	Moins de 10 personnes	10 à 49 personnes	50 à 99 personnes	100 à 249 personnes	250 pers. et plus	Total
Aucune politique	50	41	21	17	3	132
Politique de promotion interne	3	18	15	29	27	92
Total	53	59	36	46	30	224

Graphique 76 : Mise en place d'une politique de promotion interne selon la tranche d'effectifs



Remarque : L'analyse par famille de produits ne montre aucune différence significative.

Les grandes entreprises réussissent à mettre en œuvre une politique de promotion interne sans toutefois formaliser des parcours professionnels types. De nombreux exemples sont donnés dans le cadre des entretiens entre la fonction logistique/ la fonction commerciale/ les métiers support. Une entreprise de l'interindustriel rencontrée a mis en place des actions spécifiques pour favoriser la promotion des femmes sur certains métiers comme celui de technico-commercial par exemple.

Le potentiel de mobilité professionnelle est bien évidemment beaucoup moins important dans les petites entreprises, mais l'analyse qualitative montre comment, dans ces entreprises, certaines promotions peuvent souvent être faites dans le but de fidéliser des salariés. Même si ces trajectoires professionnelles ne sont pas formalisées comme elles peuvent l'être dans un accord de GPEC d'une grande entreprise, des pratiques de promotion interne seront décrites par exemple d'un poste d'employé à celui d'agent de maîtrise et d'encadrement. Cela peut concerner également un poste de manutentionnaire vers un poste de magasinier puis magasinier vendeur.

PME dans l'interindustriel :

« J'étais avant chauffeur et j'organise maintenant les tournées de livraisons. Il faut non seulement planifier les livraisons mais aussi en amont s'assurer des préparations de commandes. C'est moi qui distribue les bons de commande aux préparateurs. »

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'interindustriel :

« Je suis arrivée il y a 10 ans comme stagiaire. À la fin de mon stage, on m'a proposé de m'embaucher comme standardiste puis j'ai évolué à un poste d'attachée de direction et enfin de commercial sédentaire. Je suis aujourd'hui responsable de l'équipe de 7 vendeurs. »

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'interindustriel :

« J'ai démarré comme préparateur de commandes en 2004 puis j'ai été chargé de la vente au comptoir en plus du volet réception de marchandises et préparation de commandes. Je suis télévendeur depuis 18 mois. J'aimerais évoluer à terme vers un poste de commercial itinérant car l'aspect vente me plaît. »

Entreprise de 250 à 499 salariés dans l'alimentaire :

« Les meilleurs chauffeurs sont des anciens préparateurs qui ont passé le permis poids lourds. L'inconvénient est le coût, mais autrement ils ont un rapport à la marchandise intéressant. Ils ont peu de problème d'arrimage, ils regardent les palettes et dépalettisent si nécessaire. Ils sont très attentifs à la marchandise et ont une implication forte. »

La grande majorité des entreprises rencontrées insiste sur cet intérêt de promouvoir en interne pour maintenir la motivation des salariés mais aussi pour acquérir les compétences nécessaires à l'emploi dans lequel ils vont évoluer.

PME dans l'interindustriel :

« Pour être acheteur, il faut une expérience de vendeur car il est essentiel de bien connaître les attentes et les besoins des clients. Nous avons un commercial qui d'ici deux ans reprendra la fonction achats tout en conservant 20% de son activité dans la vente. »

Entreprise de 50 à 99 salariés dans le non alimentaire :

« Nous faisons beaucoup de promotion interne. 5 ou 6 personnes ont démarré comme marchandiseur pendant environ deux ans et ils sont devenus attachés commerciaux. Ils connaissaient bien les produits et les clients. »

Toutefois, certaines entreprises mettent en avant la limite de la promotion interne.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'alimentaire :

« Le système de promotion interne est un système qui est attractif pour notre secteur, il permet pour certains de faire une carrière au sein de l'entreprise et de débiter à la base pour accéder à des postes d'encadrement. Toutefois, ce système a des limites : nous avons de bons professionnels mais pas forcément de managers compétents. »

4.3.3 Le turn-over

Concernant le renouvellement du personnel (la gestion du turn-over), près d'un quart des entreprises répondent y être confrontées souvent ou très souvent. La proportion demeure plus élevée dans le secteur alimentaire. A contrario, les entreprises du secteur interindustriel sont moins de deux sur dix à devoir gérer souvent ce type de situation (graphiques 77 à 79 et tableau 71).

Graphique 77 : Fréquence des situations liées au turn-over selon la famille de produits

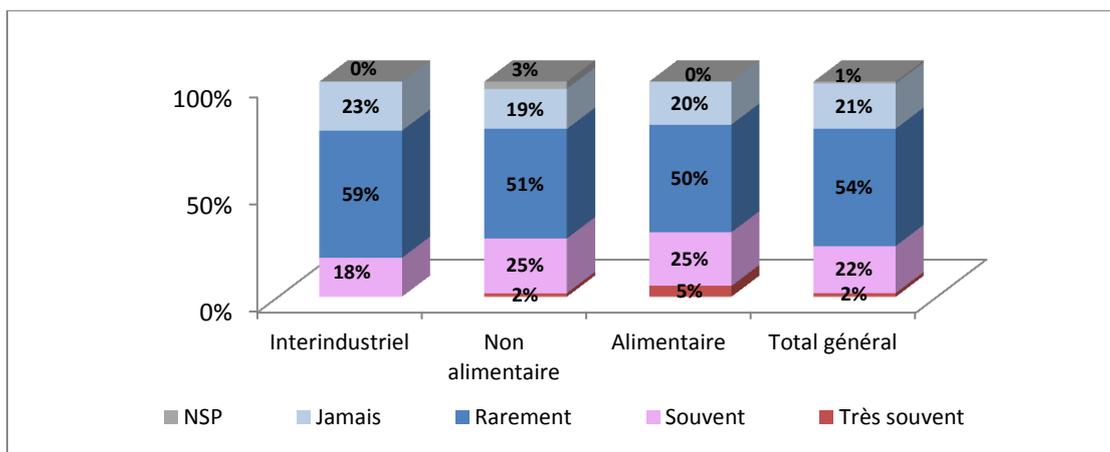


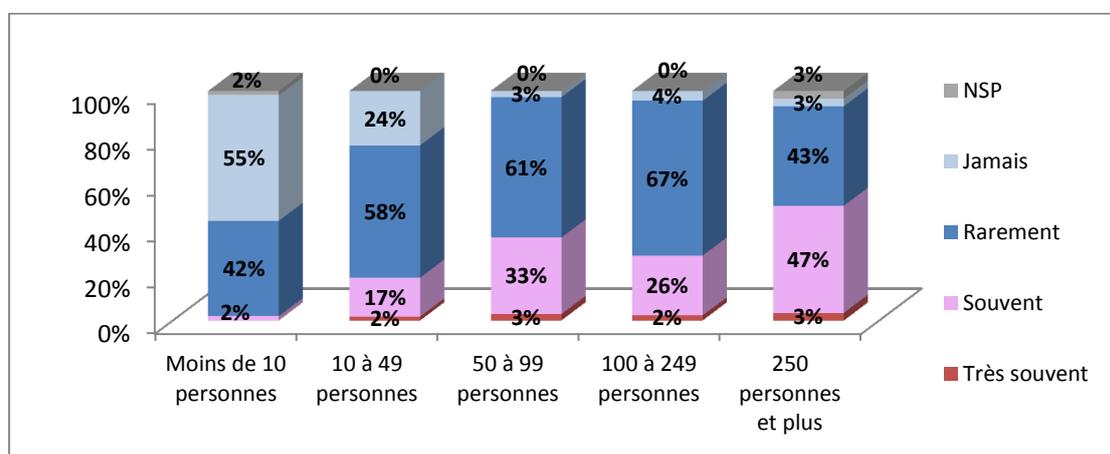
Tableau 71 : Fréquence des situations liées au turn-over selon la famille de produits

Turn-over du personnel	Non			Total
	Interindustriel	alimentaire	Alimentaire	
Très souvent		1	3	4
Souvent	19	15	15	49
Rarement	62	30	30	122
Jamais	24	11	12	47
NSP		2		2
Total	105	59	60	224

En complément de l'enquête quantitative, quelques éléments peuvent être apportés suite aux entretiens menés en entreprise. Les chauffeurs livreurs, les manutentionnaires et les commerciaux itinérants ont parfois été cités comme des métiers où le turn-over peut être supérieur à la moyenne. Cela oblige à un effort de recrutement particulier sur ces métiers.

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :
 Le turn-over global est à 8% et il est à 12% pour les commerciaux itinérants.

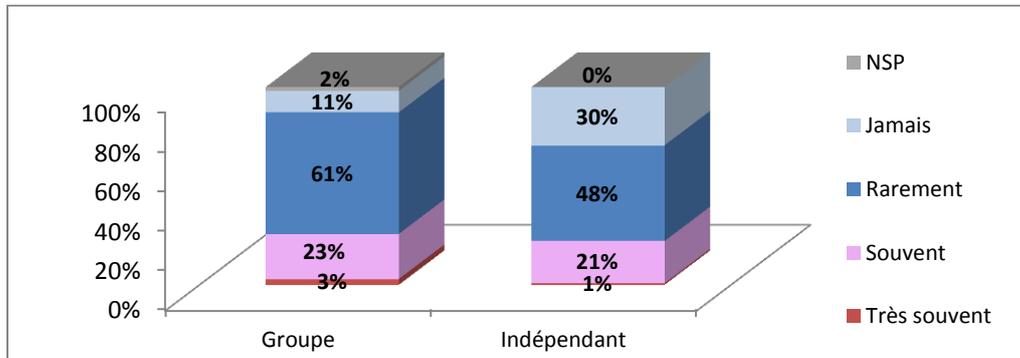
Graphique 78 : Fréquence des situations liées au turn-over selon la tranche d'effectifs



Les entreprises de moins de 10 personnes sont une nouvelle fois beaucoup moins amenées à gérer ce type de situation (seulement 2%).

Par ailleurs, près d'un tiers des indépendants affirment n'avoir jamais à gérer de situation liée au turn-over, contre seulement 11% pour les entreprises appartenant à un groupe.

Graphique 79 : Fréquence des situations liées au turn-over selon le statut



4.4 Les départs en retraite

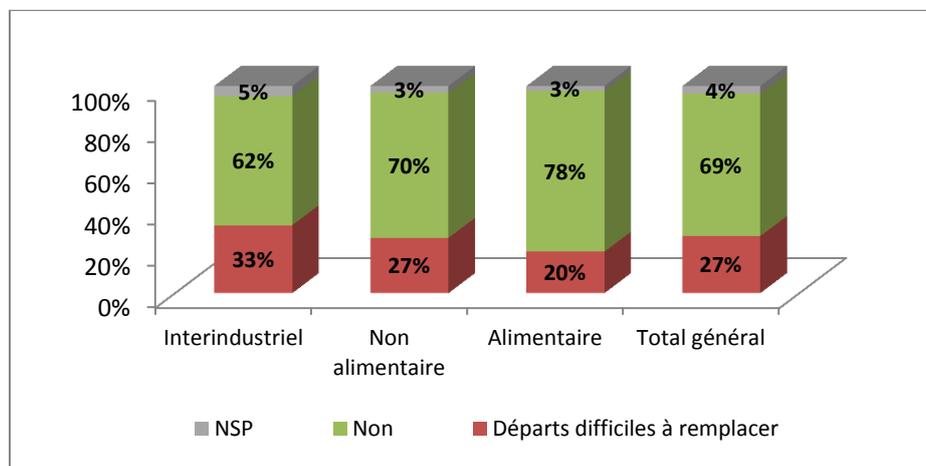
4.4.1 Une gestion diversement maîtrisée

Plus d'un quart des entreprises concernées par des départs en retraite considèrent que ces derniers seront difficiles à remplacer. Cette proportion atteint un tiers dans le secteur interindustriel (tableau 72 et graphiques 80 à 83).

Tableau 72 : Difficultés concernant le remplacement de ces départs en retraite selon la famille de produits

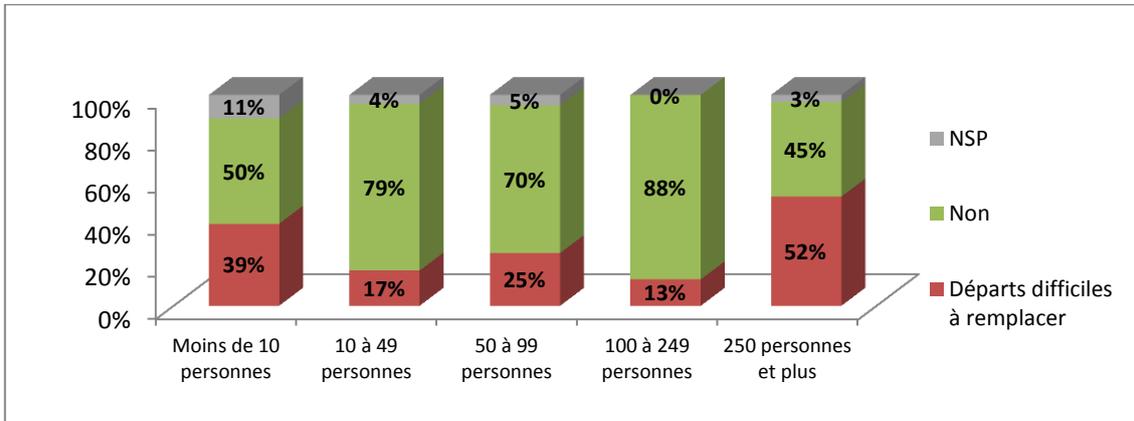
	Interindustriel	Non alimentaire	Alimentaire	Total
Départs difficiles à remplacer	20	8	8	36
Non	38	21	31	90
NSP	3	1	1	5
Total	61	30	40	131

Graphique 80 : Difficultés concernant le remplacement de ces départs en retraite selon la famille de produits

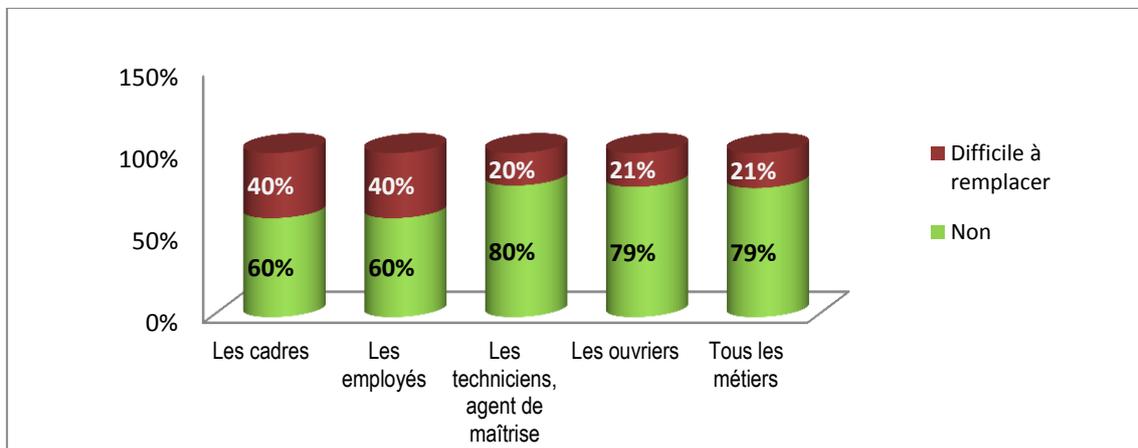


La répartition des réponses par tranche d'effectifs démontre que les professionnels des tranches extrêmes sont davantage soucieux des difficultés liées à ces départs.

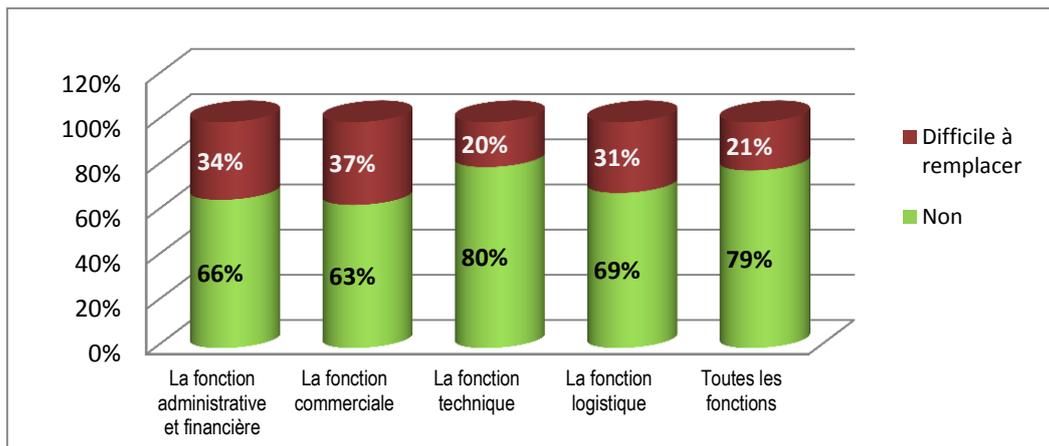
Graphique 81 : Difficultés de remplacement des départs en retraite par tranche d'effectifs



Graphique 82 : Difficultés de remplacement des départs en retraite selon les métiers



Graphique 83 : Difficultés de remplacement des départs en retraite selon les fonctions



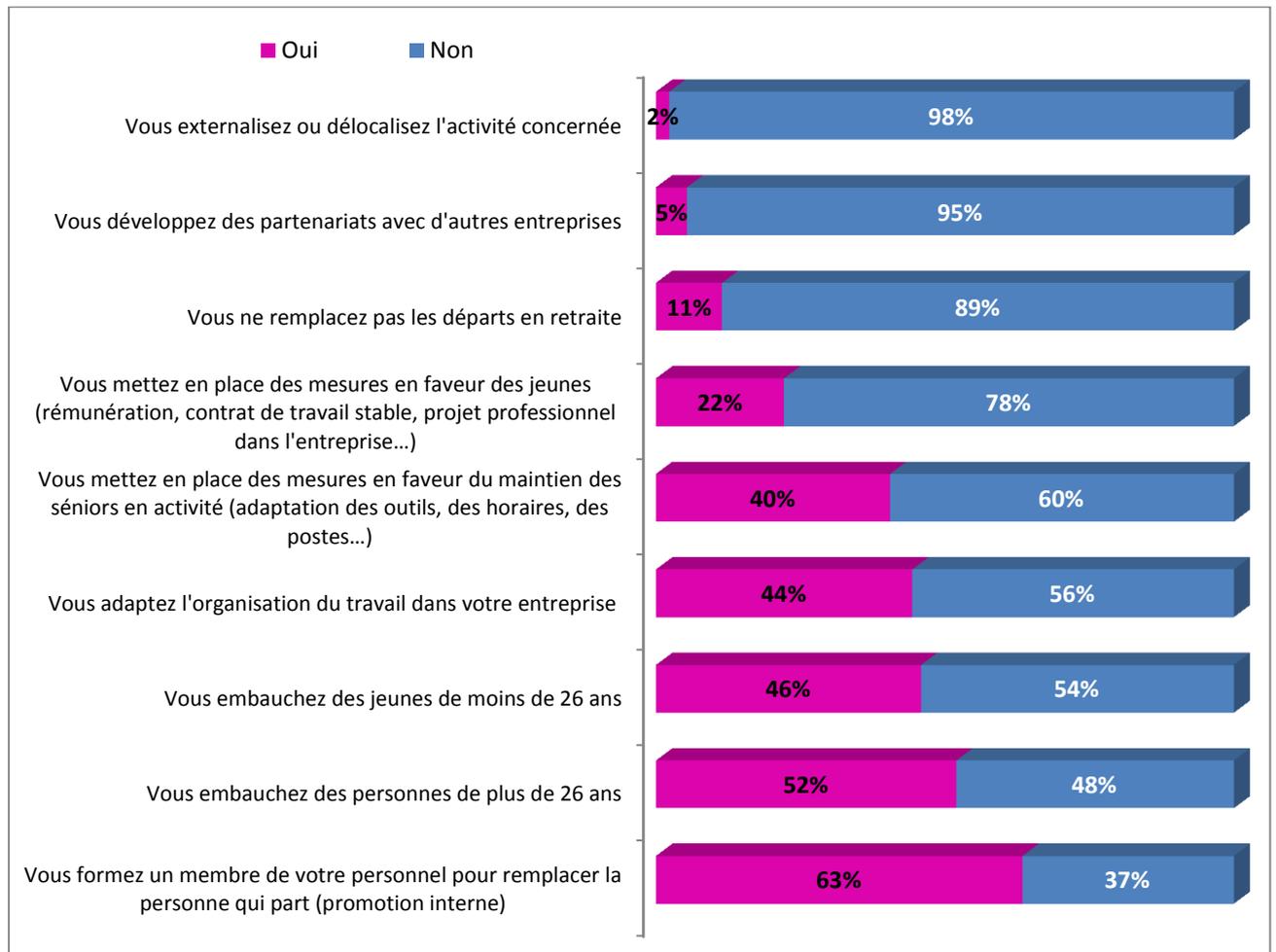
Les métiers de cadres et d'employés sont considérés comme les plus difficiles à remplacer. Par ailleurs, la fonction commerciale arrive en tête des difficultés envisagées. Une entreprise de l'interindustriel a identifié par exemple que le technico-commercial sédentaire était un métier sensible du fait des nombreux départs en retraite à anticiper. Elle a ainsi mis en place un parcours

de formation conseiller clientèle vers technico-commercial, sachant qu'elle avait du mal à recruter en externe sur ce métier.

4.4.2 Des modalités multiples de transfert de savoir-faire

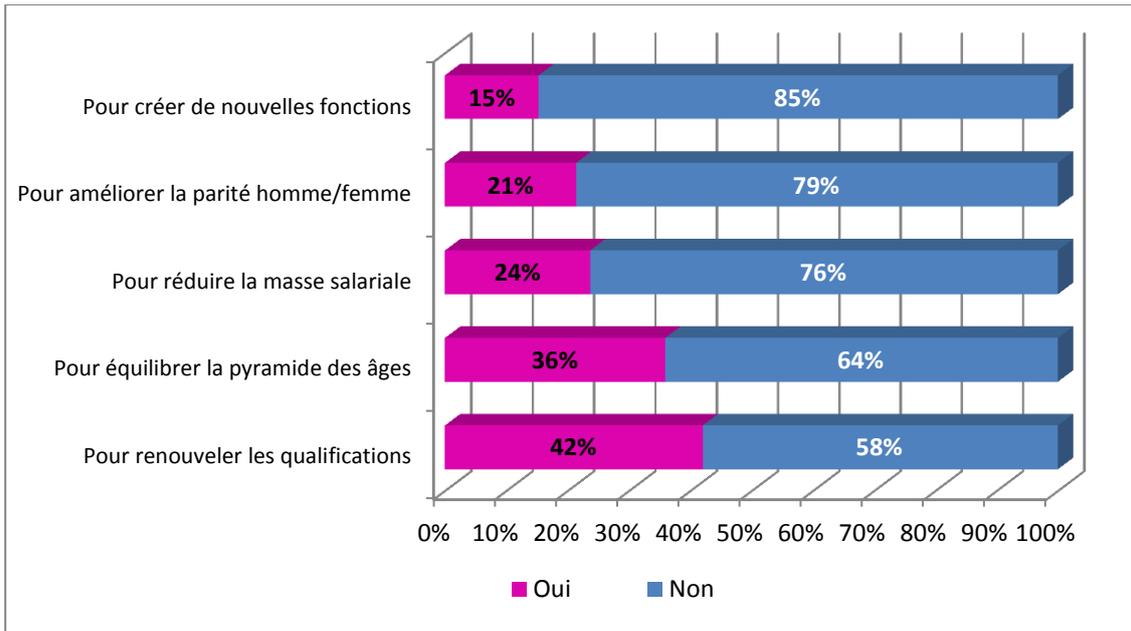
La modalité la plus fréquemment citée par les professionnels pour remplacer les départs en retraite concerne la formation d'un membre du personnel (promotion interne) (graphique 84).

Graphique 84 : Modalités de gestion des départs à la retraite



4.4.3 Des opportunités liées aux départs en retraite

Selon plus de quatre entreprises sur dix, les départs en retraite constituent une opportunité pour renouveler les qualifications. Ce serait également un moyen pour équilibrer la pyramide des âges pour plus d'un tiers des répondants (graphique 85).

Graphique 85 : Opportunités liées aux départs en retraite

4.5 Les conditions de travail et l'absentéisme

4.5.1 Les actions pour l'amélioration des conditions de travail

Au total, près de la moitié des entreprises ont mis en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail (lutte contre les troubles musculo-squelettiques...) (tableau 73 et graphiques 86 et 87). L'approfondissement qualitatif montre que ces mesures portent le plus souvent sur les activités logistiques : filmeuse automatique, mise en place de convoyeurs pour éviter la manipulation des bacs...

PME dans l'interindustriel :

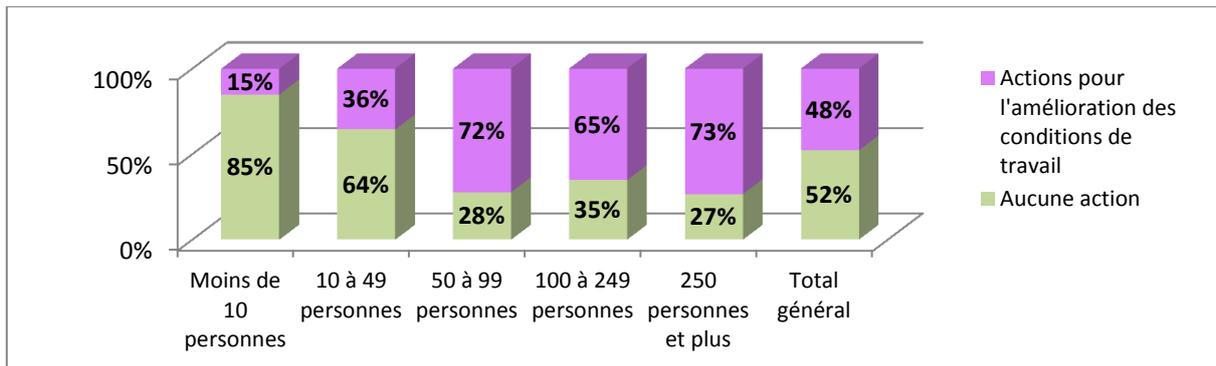
« Dans mon groupe, nous travaillons sur la pénibilité des postes de chauffeurs-livreurs et de magasiniers. Après 20 ans d'activité et de port de charges, beaucoup de gens ont aujourd'hui des TMS. Il y a un 'passif' important. »

Les résultats diffèrent selon la taille des entreprises interrogées. Ces actions requièrent souvent des adaptations des moyens qui peuvent poser le problème de leur coût.

Tableau 73 : Mise en place d'actions pour l'amélioration des conditions de travail selon la tranche d'effectifs

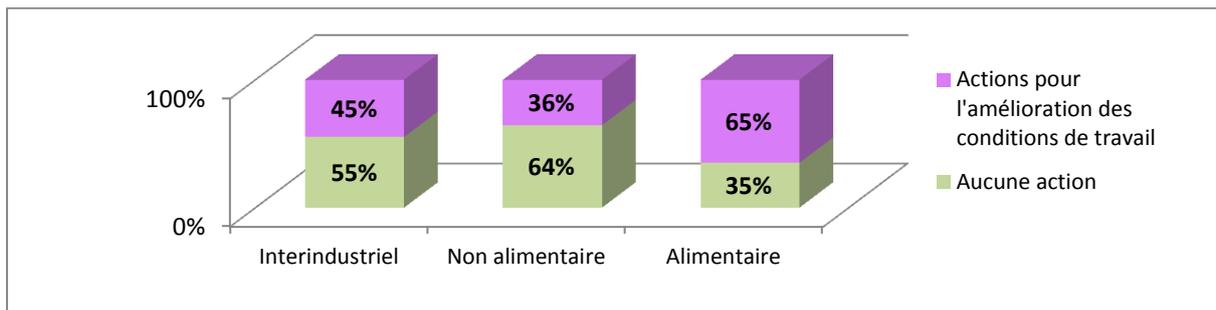
	Moins de 10 personnes	10 à 49 personnes	50 à 99 personnes	100 à 249 personnes	250 pers. et plus	Total
Aucune action	45	38	10	16	8	117
Actions pour l'amélioration des conditions de travail	8	21	26	30	22	107
Total	53	59	36	46	30	224

Graphique 86 : Mise en place d'actions pour l'amélioration des conditions de travail selon la tranche d'effectifs



Les entreprises de plus de 50 salariés qui doivent disposer d'un CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) sont naturellement plus enclines à mettre en place ce type d'actions que les entités de plus petite taille. À noter également, contrairement aux autres actions couvertes par la fonction de gestion du personnel, que la mise en place d'actions pour l'amélioration des conditions de travail est sensiblement différente selon les familles de produits.

Graphique 87 : Mise en place d'actions pour l'amélioration des conditions de travail par famille de produits



Ainsi, ces actions semblent beaucoup plus développées dans le secteur de l'alimentaire (près des deux tiers des entreprises de cette famille) que dans le non alimentaire ou l'interindustriel. Le type de produits distribués, les modes de conditionnement et l'organisation du stockage et de la livraison influent beaucoup sur les types de solutions qui peuvent être mises en œuvre.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'alimentaire :

« Au vu de l'évolution de la pyramide des âges et du vieillissement de la population, en particulier dans le secteur de l'entreprise qui fait le conditionnement, la préparation de commandes/magasinage et la livraison, nous sommes amenés dès maintenant et sans doute dans les années à venir à former les personnes aux gestes et postures professionnels et à envisager des aménagements de postes ou l'acquisition de matériels adaptés. »

Entreprise de 250 à 499 salariés dans l'alimentaire :

« Nous avons des facteurs à risque dans nos activités liés au froid, à la manutention, au travail de nuit, alors que nous avons une population vieillissante. Nous avons mené des actions de prévention sur l'ergonomie physique : une formation de perfectionnement des préparateurs de commandes, des actions liées au port de charges, à la qualité de l'agrèage... Ces actions ont contribué à diminuer de 60% le taux de gravité des accidents du travail. »

PME dans l'interindustriel :

« Les solutions sont parfois très difficiles à trouver pour améliorer les conditions de travail : lorsqu'un chauffeur doit livrer à l'unité des panneaux de grande dimension, il est seul et ne peut souvent pas utiliser de bras articulé ou de transpalette. »

4.5.2 La gestion de l'absentéisme

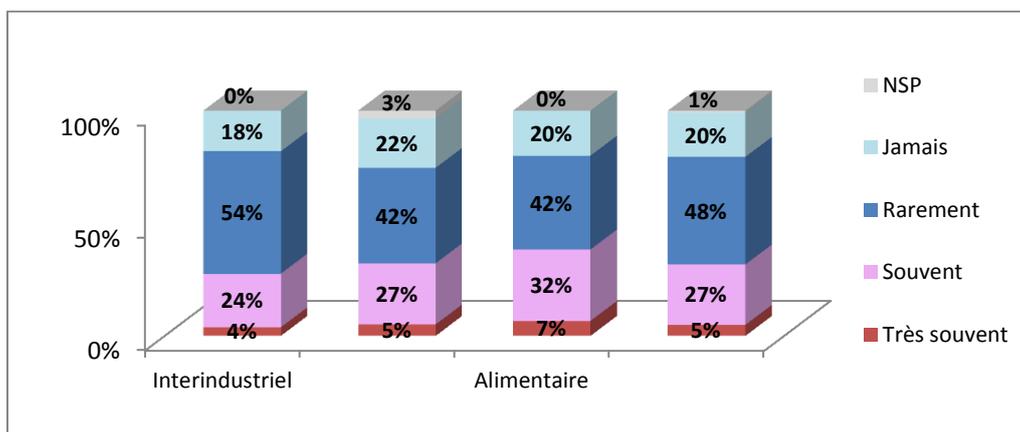
Dans toutes les entreprises, les causes de l'absentéisme sont plurifactorielles et influent aussi sur les types d'arrêt. Le type d'activité et l'exposition des salariés, la taille de l'entreprise et le type de mangement, la pénibilité des tâches et la question de la reconnaissance professionnelle (qualification, salaire, marge de liberté dans le travail) constituent de multiples facteurs qui peuvent expliquer des situations à chaque fois particulières.

TPE dans l'alimentaire :

« Étant une très petite entreprise, nous ne rencontrons pas de problème d'absentéisme ou de conditions de travail, même si la charge de travail d'un vendeur-manutentionnaire de fruits et légumes est importante. On sait reconnaître les efforts en versant régulièrement des primes. »

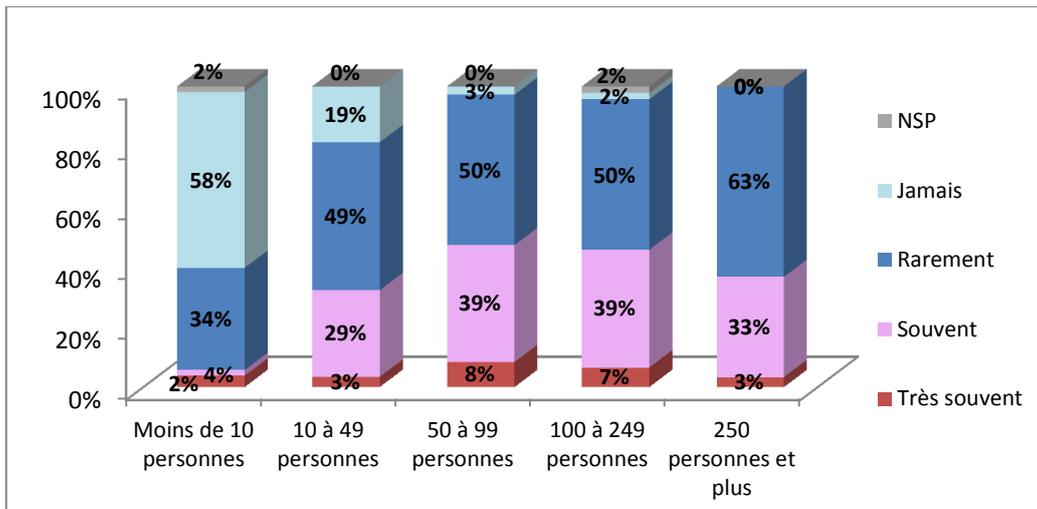
Globalement, dans l'enquête réalisée, un tiers des entreprises interrogées déclarent devoir gérer souvent ou très souvent des situations liées à l'absentéisme de leur personnel. Cette proportion est un peu plus élevée dans les entreprises du secteur alimentaire. Ce point est peut-être à mettre en relation avec la question des conditions de travail qui apparaît plus prégnante dans ce secteur (graphique 88).

Graphique 88 : Fréquence des situations liées à l'absentéisme selon la famille de produits

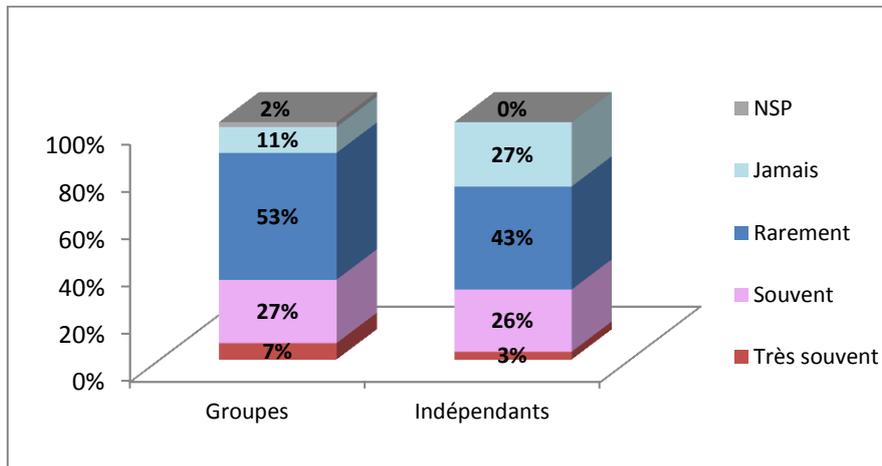


Le résultat sur l'absentéisme par taille d'entreprises est plus classique : ce sont celles de moins de 10 salariés les moins concernées : 58% d'entre elles répondent ne jamais devoir gérer ce type de situation. Par ailleurs, plus d'un quart des négociants indépendants (27%) répondent ne jamais être confrontés à ce type de situation contre seulement plus d'un sur dix pour les négociants appartenant à un groupe (graphiques 89 et 90).

Graphique 89 : Fréquence des situations liées à l'absentéisme selon la tranche d'effectifs



Graphique 90 : Fréquence des situations liées à l'absentéisme selon le statut



La relation entre l'absentéisme et le turn-over est souvent mise en avant lorsque le climat social des entreprises est dégradé. Nous n'avons pas rencontré ce type de situation lors de l'enquête qualitative. En revanche, on s'aperçoit que la question du turn-over se pose pour les emplois les moins qualifiés (notamment pour les manutentionnaires). Les entreprises font part d'une difficulté à fidéliser une partie des salariés pour qu'ils puissent progresser dans l'entreprise. Les personnes peuvent avoir des difficultés à respecter les consignes et les horaires, ce qui les conduit à ne pas rester dans l'entreprise (turn-over).

Cependant, la moitié des professionnels ayant déclaré être rarement amenés à gérer des situations liées à l'absentéisme ont également estimé devoir faire très souvent face à des situations liées au turn-over du personnel. Cette situation peut renvoyer à la question de la concurrence du marché de l'emploi qui peut être très différente suivant la zone géographique (Ile de France / Province) et suivant le type d'emploi articulé au niveau de salaire proposé par l'entreprise. Nous avons rencontré dans certaines structures un fort turn-over dans les fonctions commerciales qui n'était pas du tout lié à la problématique de l'absentéisme (tableau 74).

Tableau 74 : Croisement des réponses concernant la gestion des situations liées à l'absentéisme avec la gestion des situations liées au turn-over (% en colonne)

Turn-over du personnel	Absentéisme du personnel					Total
	Très souvent	Souvent	Rarement	Jamais	NSP	
Très souvent	9%	2%	2%	0%	0%	2%
Souvent	36%	48%	13%	2%	50%	22%
Rarement	36%	45%	72%	32%	0%	54%
Jamais	9%	5%	13%	66%	0%	21%
NSP	9%	0%	0%	0%	50%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

DEUXIÈME PARTIE :
ANALYSE PROSPECTIVE DE L'EMPLOI

INTRODUCTION

- **RAPPEL DE LA MÉTHODOLOGIE ET DES OBJECTIFS DE LA PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE**

Cette deuxième phase du CEP consiste à **analyser les évolutions envisageables tant pour les entreprises du commerce interentreprises, que pour l'environnement dans lequel elles évolueront**. L'approche prospective consiste ainsi à penser le futur comme une configuration cohérente des facteurs de mutation à un horizon donné. Les futurs possibles sont ainsi décrits comme autant de scénarios qui résument l'avenir attendu du secteur dans chacune des configurations envisagées. Il ne s'agit donc pas d'un exercice de prévision, qui consisterait à produire un chiffre « attendu selon toute vraisemblance », mais d'**un outil d'aide à la décision stratégique**. Envisager plusieurs scénarios permet alors d'évaluer le champ des possibles, d'anticiper les trajectoires, voire de les infléchir vers un futur « souhaitable ».

Quantitativement moins « réducteur » que la prévision, l'exercice de prospective est aussi plus riche qualitativement, puisqu'il s'attache à décrire explicitement les causes (phénomènes pris en compte et leurs hypothèses d'évolution) qui conduisent à l'un ou l'autre des scénarios. Il faut donc, dans un premier temps, décrire « qualitativement » les phénomènes pris en compte, la nature de leurs effets, et la façon dont ils évoluent selon les différents scénarios (chapitre 1). Dans un deuxième temps, il s'agit d'estimer l'impact de ces évolutions économiques sur les métiers et les compétences des entreprises du négoce (chapitre 2). Enfin, dans un troisième temps, ces évolutions sont quantifiées pour produire des valeurs chiffrées (chapitre 3).

- **UNE PROSPECTIVE À L'HORIZON 2020**

La prospective est donc conduite selon une approche en deux temps :

- Une prospective « qualitative » : elle consiste à décrire, selon plusieurs scénarios, la résultante des évolutions possibles des facteurs de mutation identifiés lors de la première phase du CEP. Elle repose sur une réflexion d'experts alimentée par les ressources documentaires, statistiques et les entretiens de terrain menés au cours de l'étude ;
- Une prospective « quantitative » : elle consiste à « mettre en chiffres » les phénomènes qualitatifs constituant les scénarios pour fournir des ordres de grandeur sur un certain nombre d'indicateurs (emploi notamment). Elle repose sur une modélisation des mécanismes à l'œuvre appliquée aux séries statistiques de références, complétées par des hypothèses ad hoc (taux de croissance de la demande, évolution de la concentration économique...).

L'approche prospective consiste à **évaluer, à un horizon de 5-10 ans, l'évolution du secteur et de son environnement socio-économique** afin de disposer d'un cadre de réflexion pertinent pour guider les recommandations en termes d'emploi et de formation.

CHAPITRE 1 :

PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE QUALITATIVE

TROIS SCÉNARIOS MACROÉCONOMIQUES ET SECTORIELS

À L'HORIZON 2020

Les trois scénarios prospectifs retenus (section 2) reposent sur des jeux d'hypothèses décrivant l'évolution stylisée de facteurs structurants identifiés comme déterminants au cours de la première phase du CEP et regroupés en ensembles cohérents. Ces facteurs peuvent être séparés en deux catégories : les facteurs propres aux activités du négoce (ou facteurs endogènes au négoce) et les facteurs qui s'imposent à l'ensemble des acteurs économiques (ou facteurs exogènes) (section 1).

1 FACTEURS D'ÉVOLUTION STRUCTURANTS POUVANT AVOIR UN IMPACT SUR LES MÉTIERS DU COMMERCE INTERENTREPRISES

On distingue les facteurs endogènes aux activités du commerce interentreprises qui conditionnent les trajectoires possibles d'évolution en fonction des caractéristiques propres à la mise en œuvre de ces activités (1.1.), et les facteurs exogènes liés à l'environnement économique, technologique et réglementaire (1.2.).

1.1 Les facteurs structurants propres aux activités du négoce

Les facteurs endogènes aux activités du commerce interentreprises comprennent principalement l'évolution de la concurrence et les stratégies menées par les entreprises du négoce elles-mêmes.

1.1.1 *Le régime de concurrence, l'opérateur de sélection des firmes*

Le régime de concurrence se définit à partir des **modalités** et de l'**intensité** de la concurrence.

On retient généralement **quatre modalités principales** de concurrence qui agissent comme un opérateur de sélection des firmes :

- le **prix** : plus la concurrence par les prix est intense, plus les baisses de coût seront intensément et rapidement répercutées dans les prix de vente ;
- les **services**, c'est-à-dire l'ensemble des prestations périphériques à la transaction marchande (délais de livraison, service après-vente, crédit client...) visant à offrir la plus forte contribution à la chaîne de valeur des clients ;
- la **différenciation horizontale** : dans cette configuration de marché, les **préférences des consommateurs** pour un produit, ou pour une enseigne, sont de nature **subjective**. Les consommateurs ne fondent pas leur préférence sur un système universel d'évaluation ou un classement objectif des produits, ou des enseignes, en concurrence mais ils établissent cette préférence à partir de critères personnels. Pour les entreprises, cette modalité de la concurrence appelle des actions orientées vers la publicité, l'image de marque, le design... afin de mettre en avant la différence, l'originalité, l'exclusivité de l'offre par rapport à celle des concurrents. A titre d'exemple, l'enseigne de négoce en matériaux de construction Tout Faire Matériaux mise sur une image d'expert (grâce à la diffusion d'un magazine papier auprès de sa clientèle professionnelle et à un nouveau site Internet) pour

se différencier des enseignes concurrentes du type La Plateforme du Bâtiment, BigMat, France Matériaux, etc. ;

- la **différenciation verticale** : dans cette configuration de marché, les préférences des acheteurs pour un produit, ou une enseigne, reposent sur **des critères objectifs permettant un classement des offres en concurrence**. Pour les entreprises, cette modalité de la concurrence appelle des actions orientées vers la qualité : des matériaux utilisés ou distribués, des prestations fournies, etc. La performance de l'entreprise dans ces domaines doit être établie sur la base de critères objectifs partagés par l'ensemble des acteurs du marché : norme de qualité des produits, délais de livraison, délais de mise à disposition d'un produit, etc. A titre d'exemple, la création, par le groupe Chausson, de l'enseigne Priba Matériaux de négoce *low cost* de matériaux de construction illustre une volonté de différenciation verticale par rapport à l'offre traditionnelle et à l'offre haut de gamme du secteur (Point P, etc.).

Les modalités de la concurrence ne sont pas nécessairement homogènes sur l'ensemble des segments de marchés ; par exemple, sur le marché des eaux en bouteille, l'eau minérale est soumise à une concurrence par la différenciation horizontale, tandis que l'eau de source est soumise à une concurrence par les prix.

D'un point de vue général, on constate que l'évolution des modalités de la concurrence est marquée depuis plusieurs années, par l'importance croissante de la différenciation par les services, par l'augmentation des dépenses de publicité et par celle des dépenses de R&D.

La notion **d'intensité de la concurrence** vise à cerner la pression concurrentielle que subissent les entreprises. Plus la **concurrence** est **intense**, plus les firmes devront développer des avantages compétitifs cohérents avec les modalités de la concurrence et consentir **des efforts** pour atteindre un niveau **de compétitivité** suffisant.

L'intensité de la concurrence dépend de différents facteurs tels que l'existence de barrières à l'entrée sur le secteur qui conditionnent l'arrivée de nouveaux acteurs, la concentration économique et financière, le niveau et la croissance de la demande, la réglementation, les technologies, etc.

1.1.2 Les stratégies, ou comment les entreprises s'adaptent au régime de concurrence

Les stratégies constituent la **réponse de l'entreprise à sa perception de l'environnement et de son évolution**.

La définition, le choix et la mise en œuvre des stratégies sont fortement **contraints par les représentations et les compétences** des individus qui composent et dirigent l'entreprise.

Si les stratégies ont pour but d'adapter le fonctionnement de l'entreprise au régime de concurrence dans lequel elle évolue, elles peuvent en retour modifier le régime de concurrence (aussi bien les modalités que l'intensité de la concurrence).

On s'intéresse généralement aux quatre stratégies suivantes :

- les stratégies de **production** qui définissent l'organisation de la production, la politique d'investissement, etc. ;
- les stratégies de **coopération** (sous-traitance, intégration de réseau...) ;
- les stratégies de **commercialisation** qui comprennent les politiques de produits, de marque, de gamme, de prix et de distribution ;
- les stratégies **d'internationalisation** (exportation, investissement direct à l'étranger, coopération internationale).

1.2 Les facteurs structurants qui s'imposent à l'ensemble des acteurs économiques

Les facteurs exogènes aux activités du commerce interentreprises comprennent, principalement, la demande, la place des négociants au sein de leur filière, la réglementation et la technologie.

1.2.1 L'évolution des modes de consommation

La demande adressée aux entreprises du négoce est déterminée :

- d'un point de vue quantitatif, par la croissance de l'activité économique qui conditionne la demande de produits sur le marché national et sur les marchés d'exportation. Il s'agit de la consommation des ménages français, des investissements des entreprises, des dépenses liées à la construction, etc. ;
- d'un point de vue qualitatif, par les tendances de consommation à l'œuvre qui s'expriment au travers des critères d'achat privilégiés par les ménages et les entreprises tels que le prix, les services associés aux produits, la dimension symbolique / éthique de l'achat, le réseau de distribution, etc.

1.2.2 La place des négociants au sein de leur filière

La place des négociants au sein de leur filière n'est pas figée et se définit au gré des **évolutions des modes de distribution**. Elle peut évoluer, théoriquement, selon deux directions opposées :

- Un **renforcement du rôle et de la légitimité des négociants** en tant qu'intermédiaires des échanges. Cette situation est favorisée lorsque l'offre et la demande sont atomisées, c'est-à-dire lorsque la filière est composée d'un grand nombre de fournisseurs et de clients.
- Un **affaiblissement du rôle et de la légitimité des négociants** en tant qu'intermédiaires des échanges. Cette situation peut résulter, notamment, d'une augmentation de la concentration des fournisseurs en amont et des clients en aval du négoce.

- **PAS DE SCÉNARIO DE DÉSINTERMÉDIATION**

Cependant, les évolutions économiques, réglementaires et technologiques (relatives au commerce électronique notamment) qui affectent la pratique des activités de négoce ne semblent pas en mesure de remettre en cause la légitimité des grossistes au sein de leur filière respective, et ne devraient pas conduire à une désintermédiation des échanges (échanges commerciaux directs

entre producteurs et distribution finale notamment via les échanges électroniques – Internet, EDI...).

Différentes études réalisées par le CREDOC auprès de professionnels de l'industrie révèlent que la majorité des industriels ne souhaite pas devenir distributeurs et que, très souvent, l'ouverture d'un site Internet marchand n'est envisagée que comme un complément d'activité.

Ce constat s'explique notamment par l'existence d'importantes barrières à l'entrée dans l'activité de distribution en matière de compétences à acquérir : les industriels possèdent avant tout des compétences en matière de conception et de fabrication et ne sont pas des négociants-stockistes ni des distributeurs-commerçants. Inversement, le modèle du distributeur-intégrateur, développé notamment par IKEA et Décathlon, ne s'est pas généralisé, attestant que ce modèle hybride représente une option stratégique parmi d'autres.

L'hypothèse selon laquelle **les négociants ne devraient pas connaître de mouvement de désintermédiation à l'horizon 2020** a été validée par les experts rencontrés lors de cette deuxième phase de l'étude. Ces derniers ont insisté sur le renforcement du rôle des négociants au sein de leur filière respective à mesure que se multiplie et se complexifie la réglementation ; **la réglementation est favorable au développement d'un champ de savoir-faire et d'expertise dont les négociants doivent s'emparer**. Les exemples suivants illustrent ce phénomène déjà à l'œuvre :

- la directive *REACH* (enregistrement, évaluation, autorisation et restriction des produits chimiques) a permis aux entreprises du **commerce de gros interindustriel** de se positionner en tant qu'expert vis-à-vis des producteurs sur l'utilisation des substances chimiques par les clients dans des contextes particuliers ;
- les exigences environnementales ont permis aux entreprises du **négoce de produits non alimentaires**, notamment, de se positionner sur la récupération de déchets (collecte, réacheminement vers des centres de retraitement) ;
- les exigences de qualité et de sécurité des consommateurs ont renforcé le rôle de spécialiste des **négociants en produits alimentaires** qui, par exemple, doivent être capables de sélectionner les producteurs et d'approvisionner en fruits « mûrs à point » n'importe quelle surface commerciale. Or, les centrales d'achat de la grande distribution ne savent pas faire ce type de prestation, car elles fonctionnent selon une logique administrative d'achats en très gros volumes pour faire baisser les prix, auprès d'un nombre de producteurs le plus limité possible, sans expertise des tissus productifs de proximité (l'importance de la proximité du producteur est renforcée dans l'exemple des fruits mûrs à point).

- **LES RELATIONS ENTRE NÉGOCIANTS, INDUSTRIELS ET DISTRIBUTEURS**

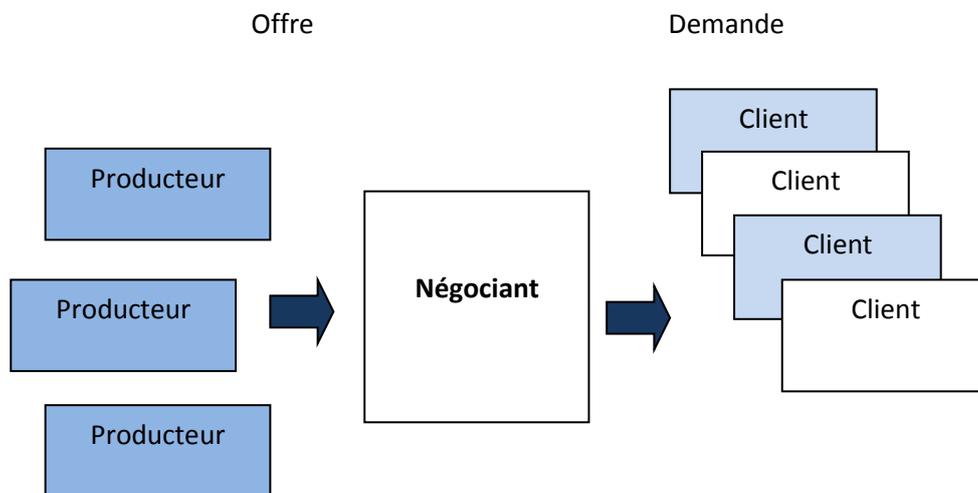
Le négociant propose en général une offre diversifiée de plusieurs producteurs auprès d'un réseau de clients.

Lorsque les structures clientes ont des volumes d'achat importants, elles peuvent choisir de traiter directement avec des producteurs en s'appuyant sur des services ou centrales d'achat qu'elles contrôlent.

Pour certains types de produits dont la vente était effectuée en majorité par des distributeurs, tels que les matériels informatiques, des systèmes de vente par Internet ont été développés par les fabricants pour vendre directement au client final.

Toutefois, les **négociations commerciales** sont majoritairement **tripartites** : le négociant jouant un rôle déterminant en tant qu'intermédiaire entre fournisseurs et clients. Le rôle du distributeur se renforce, notamment, chaque fois qu'il y a une nouvelle génération d'offre (nécessité de sensibiliser les clients sur ce qu'apportent ces nouveaux produits) mais aussi lorsque de nouvelles règles de mise en œuvre apparaissent (formation, aide au choix des produits, prestations complémentaires).

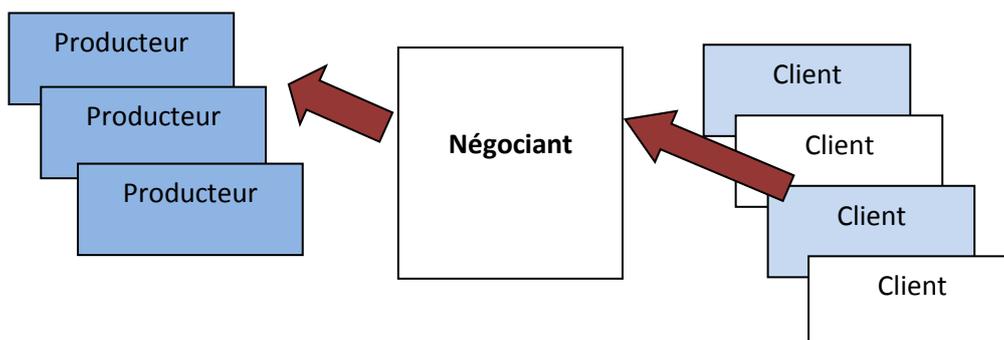
Graphique 91 : Positionnement d'intermédiaire entre une diversité d'offres et une diversité de demandeurs de biens et services



Le négociant est ainsi en position de faire remonter au producteur des besoins exprimés par ses clients, voire de spécifier des exigences propres à sa clientèle (cahier des charges) pour faire évoluer l'offre de produits de ses fournisseurs habituels.

Au-delà de son rôle central dans la circulation des informations entre acteurs au sein de la filière, le négociant est également souvent chargé de la logistique pour le compte des clients et fournisseurs.

Graphique 92 : Besoins nouveaux des clients remontés par le négociant auprès des fournisseurs



- **CONCENTRATION DES FILIÈRES ET RÔLE DES NÉGOCIANTS**

La concentration de la grande **distribution alimentaire** et **non alimentaire** est déjà largement réalisée. Les **centrales d'achat des groupes de la distribution** jouent un rôle clé dans la distribution de ces familles de produits et ont plus ou moins évincé les négociants. Sur le marché de la restauration hors foyer, la concentration des acteurs se poursuit sous l'impulsion des chaînes de restauration à table (Hippopotamus, Flunch...) et des chaînes de restauration rapide (Mc Donald's, Quick, Paul...), qui représentent dorénavant plus de 20% du marché. Or, les grandes enseignes de la distribution alimentaire et non alimentaire captent l'essentiel de la croissance des marchés, aux dépens des négociants.

Mais les centrales d'achat ne sont pas l'apanage des grandes enseignes de la distribution structurée. **Des entreprises indépendantes s'associent au sein de groupements d'achat** pour bénéficier des avantages économiques induits par les achats groupés (meilleures conditions tarifaires, accès à des nouveaux produits...).

Pour l'ensemble des familles du négoce, la concentration des acteurs en amont et en aval des filières s'accompagne de **nouvelles pratiques de gestion qui visent à optimiser les achats et les coûts de ces structures**. Ces pratiques s'avèrent généralement défavorables aux négociants, car la fonction achat s'apparente de plus en plus à une fonction d'approvisionnement international et impose à l'ensemble des fournisseurs les barèmes de prix les plus compétitifs au niveau mondial.

Pour les négociants, qui sont positionnés historiquement sur les marchés des distributeurs, professionnels et industriels indépendants, **se posent plusieurs questions :**

- Quel rôle peuvent-ils jouer auprès de la distribution structurée qui s'est organisée à partir des centrales d'achat ?
- Comment travailler avec les groupements d'achat d'indépendants ? Faut-il adopter de nouvelles pratiques de gestion et de contractualisation ? Faut-il repenser l'offre de produits et de services ?
- Faut-il accroître la taille de l'entreprise ?
- Faut-il s'associer à d'autres négociants au sein de réseaux d'indépendants pour renforcer son pouvoir de marché (à l'instar de CRENO, numéro 2 du négoce de produits alimentaires) ?

Si le rôle des négociants au sein des filières de distribution peut être mis à mal par la concentration des fournisseurs (en amont) et/ou des clients (en aval), la légitimité de leur fonction d'intermédiaire est confortée avec le renforcement des réglementations qui accroissent, de fait, les coûts de transaction sur chaque marché (coûts associés à la recherche d'information sur un produit, à l'élaboration et au suivi d'un contrat, etc.). Or, il est admis qu'une fonction essentielle des activités de négoce est de réduire ces coûts de transactions afin de faciliter les échanges économiques de biens.

1.2.3 Les réglementations impactant l'activité des entreprises

Les réglementations s'appliquent à des domaines variés : juridique, fiscal, technique, sanitaire, sécuritaire, social, environnemental (ex. collecte des produits usagers), etc. Leur champ d'application peut être :

- sectoriel, lorsqu'elles sont propres aux activités du négoce ou à une famille du négoce en particulier (ex. traçabilité des produits alimentaires, normalisation des produits chimiques, etc.) ;
- ou bien général, lorsqu'elles s'imposent à l'ensemble des acteurs économiques (ex. réduction de l'empreinte carbone, instauration d'une étiquette environnementale pour les produits, délais de paiement et fiscalité des entreprises, etc.).

- **LES PME DU NÉGOCE SONT TENUES DE S'ADAPTER À DES RÉGLEMENTATIONS QUI, SOUVENT, N'ONT PAS ÉTÉ PENSÉES POUR ELLES**

Les experts que nous avons rencontrés lors de cette deuxième phase du CEP ont relevé que les entreprises du commerce de gros sont soumises aux **réglementations qui visent à normaliser les relations entre producteurs et distributeurs**. Mais généralement, ces réglementations n'intègrent pas les spécificités des activités de négoce.

Ainsi, les PME du négoce sont tenues de s'adapter à des réglementations qui n'ont pas été pensées pour elles mais pour la grande distribution et les industriels, telles que la Loi de modernisation agricole qui prévoit l'instauration de contrats d'approvisionnement entre distributeurs et producteurs.

La première phase de ce CEP avait permis de constater que les PME du négoce doivent faire face à une hausse de la pression fiscale ; à laquelle s'ajoute une complexification des dispositifs fiscaux dont les procédures s'avèrent lourdes à gérer sur le plan administratif pour les TPE/PME, comme l'illustre le calcul de la Contribution Économique Territoriale qui doit prendre en compte la répartition de la Contribution à la Valeur Ajoutée des Entreprises en fonction des barèmes de localisation des établissements des entreprises.

- **VERS UN STATU QUO RÉGLEMENTAIRE ?**

Selon les experts audités pour ce travail, **il est difficile de dégager des tendances d'évolution de la réglementation à dix ans**, tant ce domaine est incertain.

Néanmoins, aucune réforme majeure de la Loi de Modernisation de l'Économie n'est attendue pour les prochaines années. De plus, plusieurs réglementations environnementales ont été annulées ou reportées en raison des difficultés rencontrées pour les définir : la taxe carbone, l'étiquetage environnemental, la taxe poids lourds... ; ce qui plaiderait en faveur d'un certain *statu quo* réglementaire, au moins à l'horizon 2015.

Toutefois, les projets de **réglementations environnementales** représentent **un enjeu important pour les entreprises du négoce**. Leur publication pourrait contraindre les négociants à **se réorganiser** afin d'optimiser les tournées de livraison, réduire l'impact environnemental de leur activité et minimiser leur contribution aux écotaxes. L'instauration de telles taxes pose

également une **question commerciale** : faudra-t-il intégrer ou non le coût des écotaxes dans les prix de vente ? En d'autres termes, quel impact ces taxes auront-elles sur la compétitivité prix des négociants, notamment face aux entreprises du cash & carry ? A titre d'exemple, le coût estimé de la future **écotaxe poids lourds**, attendue à partir de 2013/2014, est estimé à 12 centimes le kilomètre pour les véhicules concernés (plus de 3,5 tonnes). Cette taxe concernera les 600 000 véhicules de plus de 3,5 tonnes immatriculés en France et s'appliquera sur un réseau de 15 000 kilomètres de routes nationales et départementales.²⁰

- **DES EFFETS PARFOIS DIFFICILES À ANTICIPER POUR LES ENTREPRISES DU NÉGOCE**

Ces questions montrent que les effets des réglementations peuvent être difficiles à appréhender. Selon les experts interrogés, **la multiplication des réglementations ne devrait pas inciter les entreprises du négoce à se grouper en réseau** pour mutualiser les coûts liés à la mise aux normes et à la veille réglementaire, car les PME sont globalement jalouses de leur indépendance et craignent souvent de communiquer entre elles lorsque la pression concurrentielle est forte.

L'augmentation des contraintes réglementaires sur les **transports** pourrait alimenter **deux comportements de la part des négociants** :

- la prestation est indissociable de la vente du produit et, de ce fait, est toujours proposée par le négociant ;
- la prestation de transport peut être dissociée de la vente du produit ; le négociant propose alors au client de venir chercher lui-même le produit (ex. Point P ; cash and carry) ou de le livrer dans le cadre d'une prestation facturée.

De plus, les nouvelles réglementations pourraient engendrer des distorsions de concurrence. On peut citer l'exemple d'une entreprise de négoce qui serait soumise à l'écotaxe poids lourds parce qu'elle serait implantée sur un réseau routier taxé alors que son principal concurrent local, implanté sur un réseau non taxé, n'y serait pas soumis. De telles distorsions pourraient conduire à la disparition d'entreprises ou à leur rachat et donc à une plus forte concentration économique des trois familles du négoce.

- **LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE, UNE RÉGLEMENTATION ENCORE PEU STRUCTURANTE POUR L'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES**

La notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) vise à transcrire dans les pratiques de gestion des entreprises les fondements d'un modèle de développement durable, à la fois respectueux des hommes et de leur environnement écologique.

À l'horizon 2020, deux référentiels internationaux seront déployés en matière de RSE : l'ISO 26000 et les nouveaux principes directeurs de l'OCDE.

L'ISO 26000 adresse **à l'égard des organisations** en charge d'appliquer les droits de l'homme, **dont les entreprises**, des recommandations relatives aux 7 domaines suivants :

²⁰« La taxe poids lourds s'enlise... », www.actu-environnement.com, 12/05/2011 ; « L'écotaxe poids lourds sera mise en place », www.developpement-durable.gouv.fr, 19/04/2010 (mise à jour 10/04/2011).

- la gouvernance des organisations (actionnaires...),
- le respect des droits de l'homme,
- le respect de l'environnement,
- le respect du consommateur (hygiène, sécurité...),
- la loyauté dans les affaires (corruption...),
- le développement local et ses implications dans la vie de la communauté,
- l'emploi et les conditions de travail.

L'ISO 26000 ne donnera lieu ni à certification ISO ni à notation par organismes qualifiés. Il s'agit d'un ensemble de recommandations compatibles avec les accords internationaux déjà signés (Kyoto, Organisation Internationale du Travail...) et les intérêts des pays signataires.

L'objectif de ce texte consensuel est d'encourager / d'inciter les organisations à appliquer les principes internationaux existants (au premier rang desquels figurent les droits de l'homme) dans les relations politiques, contractuelles, économiques et autres au sein de leur sphère d'influence.

Les Principes directeurs de l'OCDE représentent un ensemble de recommandations **à l'égard des États** (en charge de faire respecter les droits de l'homme). Ils ont servi de base à l'édiction de l'ISO 26000.

Ces deux référentiels édictent des recommandations selon le principe fondamental du dialogue entre les parties prenantes. Ils composent un cadre pour les entreprises soumises à l'obligation de publication d'un rapport de Responsabilité Sociale d'Entreprise. Ce cadre doit permettre d'envisager les dilemmes entre les différents domaines d'action de l'entreprise (par exemple : loyauté dans les affaires et développement local) selon une approche globale et complexe de la RSE.

En France, la Loi « Grenelle 2 » de 2010, article 225, établit l'obligation pour les entreprises de 500 salariés et plus, ou de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires ou de 100 millions d'euros de bilan, de publier un rapport sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise à partir de 2013. Ce rapport sera vérifié par un organisme indépendant.

En France, **de nombreuses branches professionnelles se sont dotées d'un cadre d'action en matière de développement durable ou de RSE**, telles que l'imprimerie, la publicité, le bâtiment et les travaux publics, mais aussi l'industrie extractive, l'industrie du jouet, celle du diamant, l'agriculture (avec son label Agriculture Biologique).

Selon les experts rencontrés sur ce sujet, à l'horizon de dix ans, la sensibilité de l'opinion publique à l'égard de la thématique RSE devrait croître, mais le manque d'outils pour la piloter (en l'absence notamment d'indicateurs et de critères de gestion compatibles avec le contrôle de gestion des entreprises) ainsi que l'insuffisance des réglementations et des labels laissent planer une **forte incertitude quant à l'impact de cette thématique sur le fonctionnement des entreprises**.

1.2.4 Les technologies au service des activités d'intermédiation

Les **technologies** peuvent impacter le fonctionnement des entreprises dans deux domaines principaux :

- l'organisation des processus productifs, en introduisant de nouvelles méthodes de travail pour les activités des différentes fonctions administrative, commerciale, logistique, etc. qui la composent ;
- l'offre commerciale, en favorisant le renouvellement des produits commercialisés et en favorisant le développement de services (ex. conseil, diagnostic de conformité...).

- **TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET GESTION DES ENTREPRISES**

Les technologies de l'information et de la communication ont modifié considérablement l'organisation des entreprises depuis maintenant plus de vingt ans. Ces dernières années, avec l'arrivée à maturité du marché des grandes entreprises, les éditeurs de logiciels et de progiciels (système de gestion des ressources humaines, logiciels de comptabilité...) ont développé leur offre à l'égard des PME.

Au cours de la décennie à venir, les entreprises continueront de bénéficier des améliorations apportées à ces outils ainsi que du développement des réseaux Internet haut débit sur l'ensemble du territoire national. L'échange d'informations entre partenaires économiques (entre le négociant et ses fournisseurs et prestataires et entre le négociant et ses clients) devrait être facilité (amélioration de la fiabilité, de la quantité et de la rapidité des informations échangées) quel que soit le réseau utilisé (EDI, Internet...).

- **NOUVEAUX OUTILS DE L'INTERNET ET TERMINAUX MOBILES : LES NOUVEAUX SUPPORTS DE LA RELATION COMMERCIALE**

Le développement actuel des technologies de téléphonie 3G et 4G et des terminaux mobiles (smartphone, tablette numérique, etc.) devrait aboutir dans les années à venir à une diffusion très large de l'Internet mobile au sein de la population française (parmi les particuliers et les professionnels).

La généralisation de ces outils numériques devrait modifier la relation commerciale entre l'entreprise et ses clients. Tout au long de la chaîne de production et de distribution d'un bien ou d'un service, clients et fournisseurs pourront être connectés en permanence et en temps réel pour un meilleur suivi de la commande, de l'état des stocks disponibles ou de la livraison d'un produit.

La relation commerciale « numérique » devrait être dynamisée par l'évolution de l'Internet lui-même. Les réseaux sociaux – du type Facebook ou Twitter – peuvent permettre aux entreprises du négoce de se faire connaître à moindre coût auprès de cibles de clientèles professionnelles précises. Par exemple, une entreprise de négoce de produits de décoration d'intérieur parvient, en utilisant une page Facebook, à entrer en contact avec la communauté des architectes - qui constitue un excellent réseau de prescription – pour, notamment, leur présenter ses innovations. La présence des entreprises sur les réseaux sociaux nécessitera un investissement en temps pour comprendre et maîtriser les codes de ce mode de communication (quelles informations communiquer ? Sous quelles formes ? Auprès de qui ? A quelle fréquence ? Etc.). L'opportunité de constituer des réseaux professionnels à moindre coût par rapport aux supports de communication traditionnels (plaquette publicitaire, approche directe, prospection téléphonique...) apparaît bien réelle.

- **TECHNOLOGIES ET LOGISTIQUE**

Les experts interrogés au cours de cette deuxième phase du CEP n'attendent **pas d'évolution majeure, au cours des dix prochaines années**, dans le domaine des technologies logistiques.

Ainsi, en raison du coût de production encore élevé des puces et de l'absence de standard technologique international, l'identification des marchandises par radiofréquence (technologie *RFID* – *Radio Frequency IDentification*) ne devrait pas se généraliser au cours de la décennie à venir. La diffusion de cette technologie au sein des filières industrielles reste conditionnée par son adoption par les grands donneurs d'ordres (Wal Mart, etc.).

L'impact des évolutions technologiques sur la fonction logistique du commerce de gros est **propre au mode d'organisation mis en place par les entreprises**. Deux variables principales déterminent le type de modèle logistique :

- la fréquence de la livraison (aléatoire, quotidienne, hebdomadaire, etc.) et la quantité livrée ;
- la valeur ajoutée associée à la livraison :
 - o dans le cas de produits basiques ou pondéreux, la livraison n'apporte pas de valeur ajoutée au client mais représente un coût à minimiser ;
 - o dans certains cas (organisation de la production en flux tendus, respect de la chaîne du froid pour les produits alimentaires, etc.), la logistique apporte une véritable valeur ajoutée au client ; la qualité de la prestation logistique devient une clé de la compétitivité du négociant.

Quel que soit le modèle logistique associé à l'activité de négoce, la question de **l'internalisation et de l'externalisation** de la fonction logistique par les négociants reste ouverte et trouve une réponse **au cas par cas**. En effet, on constate :

- que le choix d'internaliser ou de sous-traiter la fonction transport dépend notamment de l'offre disponible des prestataires logistiques (coût, disponibilité, capacité à produire la prestation souhaitée en termes de fréquence, de délai, de respect des réglementations, de couverture géographique, etc.),
- que certaines entreprises combinent le recours à des prestataires logisticiens et un service interne de livraison.

- **UN SAVOIR-FAIRE LOGISTIQUE HISTORIQUE DES GROSSISTES : LA LIVRAISON EN CENTRE-VILLE**

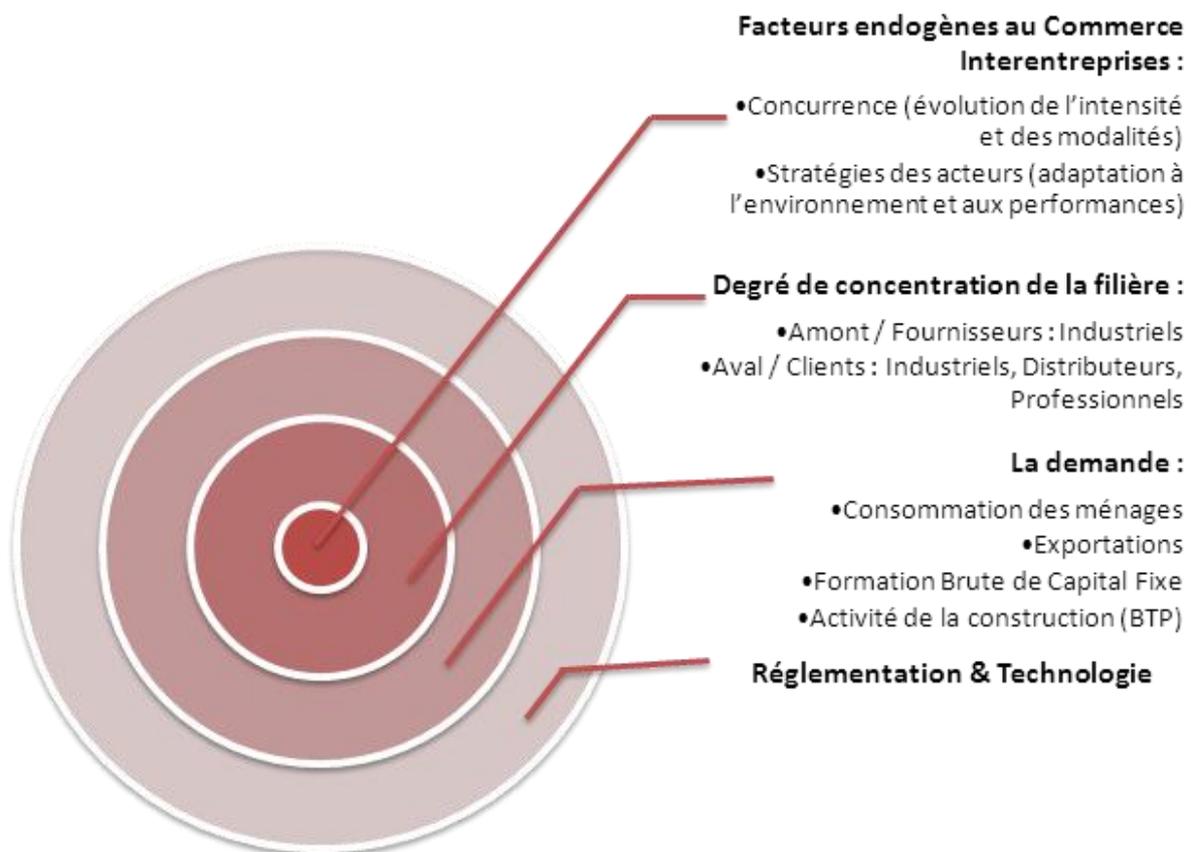
La livraison des commerces indépendants en centre-ville (la « tournée des grossistes ») est un des savoir-faire historiques des entreprises du négoce. Il s'agit d'un **avantage comparatif par rapport aux logisticiens** qui ont développé leurs compétences dans le domaine des prestations logistiques à grande échelle, en réponse, notamment, aux besoins des grandes enseignes de la distribution (approvisionnement des hypermarchés, des centres commerciaux en périphérie de ville...).

Ce savoir-faire pourrait constituer un atout précieux pour la compétitivité des négociants, notamment aux yeux des groupements de commerçants indépendants, dans le contexte de **changements profonds que connaît le secteur du commerce de détail** en France depuis

plusieurs années. Plusieurs facteurs ont conjugué leurs effets pour remettre en cause le modèle de la distribution de masse « discount » hérité des « Trente Glorieuses » : l'intégration des technologies de l'information et de la communication (qui a permis l'émergence d'un nouveau canal de distribution électronique), l'implantation de distributeurs étrangers (notamment sur le segment du hard-discount alimentaire), l'évolution des comportements de consommation (de plus en plus sensibles aux notions de services et de proximité) ou encore l'évolution du cadre réglementaire (avec les réformes des lois Galland et Raffarin). Aujourd'hui, ces changements sont favorables au **commerce de proximité** alors que **l'hypermarché** perd des parts de marché et peine à se renouveler.²¹

Mais le regain d'intérêt pour le commerce de centre-ville et le succès du commerce électronique ont mis en lumière les **problèmes soulevés par la logistique urbaine et l'organisation de la livraison du dernier kilomètre** : nécessité de disposer d'infrastructures adaptées (« hub » de proximité), organisation des tournées en tenant compte des contraintes de circulation, contrainte de rentabilité, etc.

Graphique 93 : Principaux facteurs d'évolution structurants pouvant avoir un impact sur les métiers du commerce interentreprises



Ainsi, le développement des activités commerciales de centre-ville (commerce indépendant ou sous enseigne) ainsi que l'essor du commerce électronique, qui reste associé à une prestation de livraison à domicile ou à proximité des clients, dépendront « des choix collectifs qui seront

²¹ MOATI, Ph. (2010), p. III.

effectués au niveau des professionnels de la distribution, des collectivités locales et de l'État pour développer les infrastructures adaptées (notamment les plates-formes de proximité), les véhicules spéciaux, la régulation de la circulation en milieu urbain... ». ²² Ces choix devraient s'inscrire dans la continuité des mesures prévues par le « Grenelle » de l'environnement.

²² MOATI, Ph. (2009).

2 PRÉSENTATION DES TROIS SCÉNARIOS PROSPECTIFS

L'analyse sectorielle des activités de négoce réalisée dans la phase 1 du CEP ainsi que les entretiens d'experts et l'analyse documentaire sur la prospective macroéconomique menés lors de la phase 2, nous amènent à privilégier trois scénarios d'évolution économique à l'horizon 2020 (2.2. à 2.4.).

Ces scénarios s'inspirent directement des résultats des travaux conduits par le Conseil d'Analyse Stratégique sur les modalités de sortie de la crise de l'économie française (Cohen (2009)) et sur les perspectives de croissance de la France à l'horizon 2030 (Coeure & Chriqui (2011)).

2.1 Quelles perspectives pour 2020 après la crise économique de 2008 ?

2.1.1 Retour sur les fondements de la crise économique de 2008-2009

Selon certains observateurs, « la crise actuelle ne signe pas l'écroulement du régime de croissance intensive, même si ce régime apparaît de moins en moins soutenable. Comme le soulignait le rapport Cohen (2009), il semble plutôt que la crise valide des phénomènes qui étaient déjà à l'œuvre : le passage progressif d'une économie industrielle polluante vers une économie servicielle décarbonée ; d'une hyperconsommation de masse vers une consommation plus individualisée, immatérielle et sélective ; d'une économie dominée par les pays développés vers une croissance mondiale désormais tirée par les pays émergents. »²³

La crise économique de 2008-2009 comporte **quatre dimensions**, à savoir :

- une **crise bancaire**, qui se traduit par la remise en cause du mécanisme de la titrisation et par une critique forte du rôle des banques dans le développement des marchés financiers au détriment du financement de l'économie réelle (moins lucratif) ;
- une **crise du financement mondial**, qui rend compte des déséquilibres des balances des paiements qui conduisent notamment la Chine à financer la dette des États-Unis ;
- une **crise de la répartition des richesses**, qui se traduit par une montée des inégalités entre pays et au sein des pays, et qui est également une crise du modèle de croissance fondé sur le crédit et la gouvernance financière de l'entreprise (appauvrissement des classes moyennes, excès de crédits à la consommation, modèle de gestion de la performance actionnariale de l'entreprise) ;
- une **crise environnementale** ou **crise du système productiviste** : le modèle économique actuel, fondé sur la recherche d'une croissance économique continue, se heurte à l'épuisement des ressources disponibles (matières premières, sources d'énergie non renouvelables...). Chaque période de croissance économique se traduit par des tensions inflationnistes (hausse des prix des matières premières, des coûts du fret...) qui menacent la croissance elle-même (une hausse non maîtrisée des prix se traduisant pour

²³ PASSET, O. (2010), « Quels modèles de croissance pour demain ? », *Les cahiers de l'IAU IdF*, n° 156, septembre, pp. 6-8.

un risque important sur l'avenir de la consommation et la rentabilité des investissements). Inversement, chaque période de retournement de l'activité génère des tensions déflationnistes (baisse du prix des matières premières, des tarifs du fret...) qui menacent d'entraîner les économies dans des phases de récession prolongée (la baisse généralisée des prix se traduisant également par un risque important sur l'avenir de la consommation et la rentabilité des investissements).

Les caractéristiques de la crise attestent qu'il ne s'agit pas d'une simple crise de marché cyclique qui consisterait en la purge d'une bulle financière et immobilière ; **les fondements mêmes du capitalisme financier**, tel qu'il s'est construit depuis les années 1980 à partir de la déréglementation des marchés financiers et de la libéralisation des échanges de marchandises à l'échelle mondiale, **sont mis en cause**.

2.1.2 Les réformes structurelles comme seul véritable levier de croissance à long terme

En 2011, la « crise de l'euro » ou « crise de la dette souveraine », engendrée par la situation d'endettement du Portugal, de l'Irlande, de l'Italie, de la Grèce et de l'Espagne, a conforté l'idée que **l'économie mondiale ne pourra retrouver les chemins d'une croissance de long terme sans procéder à des réformes structurelles majeures**. Ces réformes devront porter sur la régulation des marchés financiers, la gouvernance économique de l'Union européenne et de la zone euro et sur les politiques économiques des États.

Idéalement, ces réformes devront apporter des solutions viables aux quatre dimensions de la crise mentionnées ci-dessus ; ce qui revient à **poser les bases d'un modèle de croissance économique durable** sur le plan sociétal et écologique.

- **CINQ DOMAINES DE RÉFORME PRIORITAIRES SELON L'OCDE**

Dans l'édition 2011 de sa publication *Objectif croissance*, l'OCDE constate ainsi que « la reprise économique mondiale est en cours depuis quelque temps déjà mais elle reste faible et inégale. Les économies de marché émergentes connaissent une forte croissance, tandis que dans les pays de l'OCDE la croissance n'a pas permis de réduire le chômage significativement par rapport à son pic d'après crise, avec tous les coûts humains et sociaux que cela implique. Les déséquilibres mondiaux de balances des paiements se creusent à nouveau. La croissance mondiale post-récession sera-t-elle durable ? La reprise induite par l'action des pouvoirs publics n'a pas encore totalement fait place à une croissance auto-entretenu et riche en emplois, notamment dans les économies avancées. En outre, les marges de manœuvre des politiques macroéconomiques sont faibles, tant dans le domaine budgétaire que dans le domaine monétaire. Les politiques monétaires ont été poussées à leurs limites, et les budgets publics doivent être assainis – de fait, la plupart des gouvernements des pays de l'OCDE prévoient des restrictions budgétaires en 2011 et au-delà. Par ailleurs, la récession a laissé des traces profondes qui, tout en étant difficiles à quantifier précisément, se traduisent dans la plupart des économies avancées de l'OCDE par des pertes de production appelées à persister pendant plusieurs années.

Dans un tel contexte, les réformes structurelles constituent le principal levier de politique économique disponible pour accélérer la reprise et doper la croissance mondiale dans les années à

venir, tout en contribuant largement dans le même temps au rééquilibrage mondial et à l'assainissement budgétaire (...). »

L'Organisation a identifié cinq mesures prioritaires pour doper la croissance à long terme des pays de l'OCDE et des grands pays émergents (Afrique du Sud, Brésil, Russie, Chine, Inde et Indonésie – les BRIICS).

Pour la France, l'OCDE recommande les actions suivantes :

- atténuer le dualisme du marché du travail (travailleurs intégrés vs travailleurs non intégrés jeunes vs quinquas...) en élargissant la définition du licenciement économique, en simplifiant les procédures de licenciement et en allégeant les obligations de reclassement imposées aux entreprises ;
- réduire le coût fiscal sur les revenus d'activité et le coût minimum du travail ;
- continuer à réduire les désincitations au travail à un âge avancé (suppression progressive de toute retraite anticipée, allonger la durée de cotisation dans le cadre du système de retraite, renforcer les stratégies de retour à l'emploi...) ;
- améliorer la qualité et l'efficacité du système d'enseignement supérieur ;
- réduire les obstacles réglementaires à la concurrence, notamment dans les industries de réseaux (opérateurs de réseaux mobiles virtuels ou MVNO de la téléphonie mobile) et le commerce de détail (implantation des points de vente).

● **LES ATOUTS DE LA FRANCE ET DE L'EUROPE POUR LES ANNÉES À VENIR**

Pour O. Passet (2010), la France et l'Europe disposent d'un certain **nombre d'atouts** pour renouveler leur modèle de croissance économique dans les années à venir :

- le retour attendu du taux de change euro/dollar au niveau des parités de pouvoir d'achat (favorable aux exportations) ;
- le taux d'endettement des ménages est faible (comparativement aux ménages américains notamment) ;
- l'entrée dans la phase de « synthèse créative » (où les technologies issues de divers champs scientifiques (biotechnologies, nanotechnologies, NTIC...) s'agencent entre elles pour former des produits innovants répondant à de nouveaux besoins sociaux, médicaux, environnementaux) devrait engendrer une vague majeure d'innovations qui portent un énorme potentiel de développement économique ;
- la bonne situation financière, globale, des entreprises européennes (faible endettement et bon niveau de fonds propres).

L'auteur ne manque pas de souligner **deux points fragilisant les perspectives de reprise économique** :

- la crise de la dette « souveraine » qui représente un risque politique et économique majeur pour l'ensemble de l'Union européenne et pour l'économie mondiale ;
- le manque de coordination des politiques économiques nationales au niveau mondial et européen, qui rend nécessaire un nouveau compromis fort entre la France et l'Allemagne

pour garantir les conditions de la croissance en Europe (relance budgétaire allemande, politique monétaire, politique salariale).

- **LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES**

Passet (2010) identifie également plusieurs opportunités de croissance économique pour les entreprises françaises :

- **Le développement des grands groupes à l'international** : la croissance sur le territoire national est de plus en plus liée à celle des grands groupes à l'extérieur, via les liens de sous-traitance qu'ils entretiennent localement avec les très nombreuses PME que compte l'Hexagone. En France, 56% de l'emploi marchand salarié est rattaché directement ou indirectement aux grands groupes. Le maintien de grands groupes têtes de réseau, capables de capter la croissance dans les pays émergents et d'un tissu riche de PME alentour constitue un enjeu important pour la croissance.
- **L'économie des services de plus en plus complexes et diversifiés** (logique d'offre de solution au client, économie de la fonctionnalité et de l'usage) : dorénavant, la création de valeur ajoutée par les entreprises est issue de prestations immatérielles qui se situent en amont (innovation, création, design) ou en aval (marketing, publicité, distribution) de la production matérielle. L'économie servicielle est indissociable de **l'économie de la connaissance** (recherche et développement, services supérieurs aux entreprises, enseignement supérieur...) et de l'accès à ses ressources (compétences rares, connaissances pointues...).
- **La « croissance verte »**, dont l'avènement est soumis à **deux conditions principales** :
 - o la possibilité d'accroître les gains de productivité des technologies vertes ;
 - o la possibilité de « solvabiliser » la demande des ménages en biens et services « verts » (incitation fiscale, aide à la rénovation des logements, écoprêts...).

2.1.3 Les scénarios macroéconomiques pour la France

Les conclusions de ces études nous conduisent à retenir trois scénarios principaux d'évolution économique à l'horizon 2020, qui reprennent les grandes lignes des scénarios et les hypothèses de croissance du PIB (produit intérieur brut) proposés par Coeure & Chriqui (2011) :

- le premier scénario entérine **l'enlèvement dans la crise économique** (scénario pessimiste) ;
- le deuxième scénario table sur un retour de la croissance économique fondé sur **un nouveau modèle de développement** (scénario de mutation) ;
- le troisième scénario confirme **la sortie de crise** amorcée en 2010 **mais sans modification des fondamentaux économiques** (scénario tendanciel).

2.2 Premier scénario : « Optimisation de l'organisation : renforcement de la compétitivité de la fonction traditionnelle d'intermédiaire des transactions »

2.2.1 L'enlèvement dans la crise économique

L'accumulation de dettes publiques, engendrée par la crise financière et économique de 2008/2009, ainsi que la nécessité pour les agents privés (notamment les organismes financiers) d'assainir leur bilan, placent l'économie mondiale sous la menace d'une crise économique persistante et d'un risque de récession latent.

Le relèvement des taux d'intérêt restreint l'accès au crédit pour l'ensemble des agents économiques, freinant l'investissement et la consommation. Parallèlement, les gouvernements s'engagent dans des politiques de maîtrise de la dépense publique afin de rééquilibrer les comptes de la Nation. Il en résulte un ralentissement important de la croissance de l'économie mondiale dans un contexte de baisse généralisée des prix (phénomène de déflation).

Les dépenses de recherche et développement sont également affectées par cette situation, ce qui réduit les perspectives de croissance future, dans la mesure où celles-ci dépendent en partie des innovations (gains de productivité engendrés par les nouvelles technologies, nouveaux marchés associés aux innovations).

En France, en l'absence de réforme structurelle majeure, l'activité est peu dynamique. Selon Coeure & Chriqui (2011), le PIB augmente de 1,9% par an en moyenne jusqu'en 2020 tandis que le chômage se stabilise à un niveau élevé (8,5%). Nous proposons d'intégrer l'hypothèse de deux années de récession au cours de la décennie, dont l'ampleur serait identique à celle de 2009 (-2,7%). **Le taux de croissance annuel moyen du PIB sur la période 2010/2020 s'établirait alors à 1,0%.**

2.2.2 Un environnement économique de plus en plus difficile...

Dans ce contexte, **les entreprises indépendantes, industrielles et de distribution finale**, qui constituent les principaux clients des négociants, **sont incitées à se regrouper au sein de réseaux de partenariat** afin de mutualiser leurs ressources et gagner en compétitivité, notamment grâce à la création de centrales d'achat.

Parallèlement, les réformes annoncées dans le cadre du Grenelle de l'environnement aboutissent (taxe poids lourds, étiquetage environnemental...) ainsi que les différentes réformes fiscales amorcées au début des années 2010 (taxe foncière, taxe sur la publicité extérieure...). **Les PME du négoce sont confrontées à un alourdissement croissant de leur coût de fonctionnement** (gestion administrative des réglementations) **et soumises à un prélèvement accru sur leurs résultats** (taux de fiscalité croissant).

Les technologies ne connaissent pas d'innovation majeure. Néanmoins, les entreprises bénéficient de l'amélioration des technologies existantes, notamment du perfectionnement des technologies de l'information et de la communication (progiciels de gestion des entreprises, suivi de la relation client, gestion informatisée des transports...). Le ralentissement de l'activité économique ne permet

pas la généralisation des dispositifs d'identification des produits par radiofréquence (RFID), en raison de leur coût de production toujours prohibitif.

2.2.3 ... pousse les négociants à renforcer la compétitivité de leur cœur de métier

Les trois familles du négoce sont impactées par la morosité de l'activité économique :

- Les marchés des **produits interindustriels** pâtissent d'un environnement moins favorable aux innovations, en raison de la faiblesse des investissements en recherche et développement. Les industriels français perdent progressivement les avantages compétitifs tirés des innovations (de processus, de produits) et sont contraints de délocaliser leurs productions pour maintenir leur compétitivité prix face à la concurrence étrangère. Les négociants sont confrontés à une **perte de débouchés sur le marché national** et à la **réduction du nombre de fournisseurs**. Leur **pouvoir de marché s'amenuise** à mesure que la filière se concentre. La nécessité de maîtriser l'endettement public contraint le gouvernement à annuler les mesures fiscales destinées à soutenir l'émergence des nouveaux marchés de « l'économie verte » (rénovation de l'habitat, énergies renouvelables...), privant les entreprises du négoce interindustriel de relais de croissance.
- Les marchés des **produits non alimentaires** (textile, habillement, équipement de la maison, etc.) sont affectés par la **pression sur le pouvoir d'achat des ménages**. Le maintien du chômage à un niveau structurellement élevé, le blocage des salaires ainsi que le poids des dépenses contraintes dans le budget des ménages (logement, alimentation...) incitent ces derniers à freiner, voire à réduire, leurs achats de biens de consommation. Pour faire face à des débouchés incertains sur des marchés atones et pour préserver leur compétitivité prix, les PME industrielles (fabrication de textile, cosmétique, bricolage...) cherchent à accroître leur taille en rachetant des concurrents et/ou se regroupent au sein de réseaux d'indépendants, notamment pour mutualiser leurs achats. Ici aussi, le **pouvoir de marché des négociants** en produits non alimentaires **se réduit** à mesure que la filière se concentre en amont et en aval du négoce.
- Les entreprises du négoce de **produits alimentaires** doivent faire face à **l'érosion des parts de marché** de leurs principaux clients : les distributeurs alimentaires et les restaurateurs indépendants sont pénalisés par les arbitrages des consommateurs qui privilégient de plus en plus les prix bas pour leurs achats. Les enseignes de la grande distribution ainsi que les chaînes de la restauration traditionnelle et rapide, qui travaillent avec leurs propres centrales d'achat, disposent des moyens nécessaires pour adapter leur offre au contexte de crise économique : baisse des prix, nouveaux concepts commerciaux... et captent ainsi une part croissante des dépenses des ménages. De plus, le renforcement de la concurrence par les prix met en difficulté nombre de producteurs nationaux (fruits et légumes...) ; les négociants doivent garantir leurs approvisionnements dans un contexte de **réduction du nombre de fournisseurs nationaux**.

Ces évolutions posent avec force la question de la **compétitivité coûts des entreprises du négoce et de l'optimisation de leur processus productif**. Il s'agit pour elles d'assurer/améliorer la compétitivité de leur fonction traditionnelle d'intermédiaire des échanges.

Le tableau suivant présente des exemples d'actions pouvant être mises en œuvre par les négociants au sein des trois familles de façon à optimiser le coût de leurs prestations d'intermédiaires commerciaux.

Tableau 75 : Exemples d'actions pouvant être mises en œuvre par les négociants des trois grandes familles dans le cadre du scénario 1

Scénario	Objectifs	Stratégies	Moyens mis en œuvre
Optimisation de l'organisation : améliorer la compétitivité sur la fonction traditionnelle d'intermédiaire de transactions	<i>Améliorer la productivité du travail et du capital de l'entreprise</i>	- Rechercher la taille optimale pour bénéficier des économies d'échelle et des économies d'envergure (ou de champ)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Croissance interne par augmentation de la capacité de production ○ Croissance externe par rachat d'entreprises exerçant la même activité ou distribuant des produits complémentaires (économies d'envergure)
		- Moderniser les équipements productifs	○ Renouveler les équipements productifs pour bénéficier des progrès techniques récents (TIC, EDI, RFID, etc.)
	<i>Améliorer la qualité des prestations afin de réduire les coûts de non qualité</i>	- Rationaliser l'organisation du travail	○ Nouvelle répartition des tâches, nouveau mode de coordination des activités, nouvelles incitations à la réalisation des objectifs collectifs
		- Accroître la fiabilité des activités	<ul style="list-style-type: none"> ○ Instaurer une démarche de qualité (formelle ou informelle) ○ Former le personnel
	<i>Renforcer la coopération de l'entreprise avec des partenaires</i>	- Augmenter la réactivité par rapport aux attentes des clients	○ Nouveau mode de coordination des activités et de circulation de l'information au sein de l'entreprise
		- Intégrer un groupement d'achat collectif	
		- Sous-traiter les prestations non rentables	
		- Nouer des partenariats avec d'autres entreprises (fournisseurs, clients, négociants) afin de :	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mutualiser certaines activités : logistique, transport, formation du personnel, veille juridique, recrutement, etc. ○ Bénéficier d'une offre commerciale commune

**Tableau 76 : Principales caractéristiques du premier scénario :
« Optimisation de l'organisation : renforcement de la compétitivité de la fonction traditionnelle d'intermédiaire des transactions »**

	DEMANDE	CONCENTRATION AMONT / AVAL	REGLEMENTATION	TECHNOLOGIE / LOGISTIQUE
Caractéristiques générales	<p>\ La conjoncture économique dégradée pèse sur l'investissement des entreprises (faible perspective de rentabilisation des investissements) et sur la consommation des ménages (chômage élevé, salaires bloqués)</p> <p>\ Le prix constitue le principal critère d'achat des consommateurs</p> <p>\ Le commerce électronique fait l'objet d'un rejet sociétal (escroqueries, marketing intrusif...) et se cantonne au niveau de la vente à distance (environ 5% de la consommation totale des ménages)</p>	<p>\ Les entreprises industrielles et de distribution indépendantes se regroupent au sein de réseaux</p> <p>\ L'essor des centrales d'achat fragilise la position des négociants</p>	<p>\ La pression réglementaire alourdit les coûts de fonctionnement des entreprises du négoce : réformes fiscales (taxe foncière...), taxes environnementales (écotaxe, taxe poids lourds...)</p> <p>\ Sous l'impulsion de l'Union européenne (et avec l'appui de la distribution traditionnelle), la réglementation relative au commerce électronique est de plus en plus contraignante afin de protéger les consommateurs contre les abus des cybercommerçants</p> <p>\ La logistique urbaine continue de poser d'importants problèmes et constitue un obstacle majeur à l'essor du commerce électronique</p>	<p>\ Pas d'innovation majeure</p> <p>Amélioration des technologies existantes, notamment des TIC : automatisation des processus logistiques (gestion des entrepôts...) ; logistique transport (gestion et suivi informatisé des tournées...) ; systèmes informatisés d'échange de données (clients et fournisseurs) ; systèmes informatisés de gestion des PME</p> <p>\ L'univers des TIC (<i>cloud computing</i>, téléphonie et Internet mobiles...) est confronté à des problèmes de fiabilité et de sécurité de plus en plus importants</p>

Tableau 76 (fin)

	DEMANDE	CONCENTRATION AMONT / AVAL	REGLEMENTATION	TECHNOLOGIE / LOGISTIQUE
CG Interindustriel	\ Le déficit d'innovation favorise les délocalisations industrielles. Les négociants voient leurs débouchés se réduire sur le marché français	\ Les entreprises industrielles (clients et fournisseurs) qui se maintiennent sur le territoire national renforcent leur pouvoir de marché face aux négociants	\ La rigueur budgétaire freine l'émergence des nouveaux marchés de « l'économie verte » en absence de politique fiscale adéquate	-
CG Non alimentaire	\ La pression sur le pouvoir d'achat des ménages (chômage, salaires bloqués...) pèse sur la consommation \ L'efficacité logistique du négociant est déterminante face à l'incertitude des marchés (réapprovisionnements, stocks minimum...)	\ La crise devrait accélérer le regroupement ou la concentration des PME industrielles (fabrication de textile, cosmétique, bricolage...) \ La distribution de biens de consommation est déjà concentrée au sein des grandes enseignes	-	-
CG Alimentaire	\ Le contexte de crise est favorable aux enseignes de la distribution alimentaire et aux chaînes de la restauration traditionnelle et rapide plus réactives en termes de prix et de concepts commerciaux. La concurrence par les prix s'accroît	\ Le développement de réseaux d'indépendants au sein du secteur des hôtels-café-restaurants est peu probable tandis que la distribution alimentaire indépendante tend à rejoindre les réseaux des enseignes \ Le pouvoir de marché des négociants se réduit face à la baisse du nombre de fournisseurs en France	\ La loi de modernisation agricole prévoyant la généralisation progressive des contrats d'approvisionnement entre distributeurs et producteurs pourrait créer des distorsions de concurrence vis-à-vis des importateurs en figeant les prix des produits pour une durée déterminée	-

2.3 Deuxième scénario : « Élargissement de l'offre : enrichir les prestations commerciales et développer des services d'expertise »

2.3.1 *Un scénario économique de mutation fondé sur l'émergence d'un modèle de croissance soutenable à long terme*

Les États ont progressivement apporté des solutions structurelles aux déséquilibres macroéconomiques à l'origine de la crise des années 2008/2011 (déséquilibre des balances des paiements, dette des pays européens). **Les nouvelles règles de la gouvernance économique internationale** (régulation des marchés financiers, réduction du déficit américain, gouvernance de la zone euro) **permettent de restaurer la confiance de l'ensemble des acteurs économiques dans l'avenir du système économique**. Le nouveau cadre institutionnel amorce la **mutation vers un modèle de croissance durable**.

La prise de conscience du caractère structurel de la crise économique et écologique s'accompagne de réformes structurelles ambitieuses sur le plan politique (politique de recherche et développement, réglementation de la concurrence, politique environnementale, politique en faveur de la réinsertion des chômeurs sur le marché du travail, politique d'emploi des seniors, etc.) et d'une mutation du modèle de croissance sur le plan économique.

La baisse du coût du crédit favorise l'investissement tandis que les politiques en faveur de la réinsertion des chômeurs sur le marché du travail encouragent les créations d'emplois.

Le mode de consommation évolue de façon à tenir compte des enjeux du développement durable. De nouvelles tendances de consommation s'affirment, fondées sur la qualité des produits et des services consommés et sur l'éthique (impact environnemental et sociétal de la consommation).

Émerge progressivement un modèle de croissance économique soutenable à long terme qui repose davantage sur **l'usage des biens** que sur leur possession (notion « d'économie de la fonctionnalité » ou « économie de l'usage ») et qui est **compatible avec l'exploitation des ressources naturelles disponibles** (notion d'économie « verte »).

Selon le Centre d'Analyse Stratégique, « les économies matures profitent de la réorientation de leur appareil productif pour regagner des parts de marché ou du moins cesser d'en perdre face aux pays émergents. Ce mouvement augmente la segmentation du commerce mondial en termes de produits et de qualité. »²⁴

En France, **le PIB augmente de 2,5% en moyenne par an jusqu'en 2020** tandis que le chômage représente moins de 5% de la population active. La croissance économique est dorénavant davantage tirée par les facteurs d'offre que par la demande des ménages.²⁵

²⁴ Coeure & Chriqui (2011), page 80.

²⁵ Coeure & Chriqui (2011) retiennent une hypothèse de croissance légèrement moindre : 2,3% entre 2010 et 2020 puis 2,4% jusqu'en 2030.

2.3.2 *L'environnement économique est favorable aux activités de négoce...*

Les réformes structurelles se traduisent par de **nouvelles réglementations**. Mais leur impact global sur le fonctionnement des PME est neutre voire favorable. Les coûts liés à la mise aux normes des activités sont compensés par les avantages tirés des réformes structurelles (par exemple, les nouvelles réglementations favorisent la compétitivité des firmes nationales par rapport à leurs concurrents étrangers ; les marchés sont davantage protégés des importations...).

Mais surtout, **la fonction d'intermédiation des négociants se renforce** avec le développement des réglementations en faveur d'un modèle économique durable. Les nouvelles réglementations engendrent de coûts de transaction supplémentaires pour les acteurs de chaque filière (producteurs, distributeurs, consommateurs) : recherche et traitement des informations, vérification de la conformité des produits et processus, mise aux normes, etc. La mutation du modèle de croissance économique comporte **un enjeu majeur** pour les entreprises du commerce interentreprises : **enrichir la proposition de valeur des services auprès de sa clientèle traditionnelle du commerce indépendant**, non concentré, non structuré (sélection de l'offre, gestion des stocks, maintenance...).

Parallèlement, les programmes de recherche consacrés aux technologies de l'information et de la communication, aux biotechnologies et aux nanotechnologies aboutissent à un renouvellement de l'offre de produits et de services qui irrigue l'ensemble de l'économie et alimente directement la croissance (nouveaux marchés, nouveaux processus productifs).

La généralisation de la RFID permet d'optimiser la gestion des flux logistiques et de développer de nouveaux services aux clients et aux fournisseurs dans le domaine du suivi des flux de marchandises.

2.3.3 *... qui s'enrichissent de nouvelles prestations en lien avec l'émergence du modèle de croissance servicielle*

L'émergence d'un modèle de croissance économique fondé sur l'économie de la qualité et de l'usage et sur des technologies renouvelées (biotechnologies, nanotechnologies...) crée de nouvelles opportunités pour les entreprises du négoce :

- Les entreprises du négoce de **produits interindustriels** développent des **prestations de services complets** à l'attention des professionnels et des industriels, comprenant la conception de solutions sur mesure, l'assemblage de sous-ensembles entrant dans le processus de production du client, la livraison sur chantier ou sur site à des dates déterminées selon une logique de production en flux tendus, la maintenance, la réparation, etc. La croissance économique et la dynamique des innovations favorisent le **développement du tissu industriel**. Parallèlement, des mesures fiscales accompagnent les nouvelles réglementations environnementales (construction, habitat, énergie...) et permettent de « solvabiliser » les **marchés de « l'économie verte »**.
- En réponse aux attentes des marchés des biens de consommation, les entreprises du négoce de **produits non alimentaires** élaborent une offre de prestations répondant aux exigences d'une **consommation durable et responsable** : produits écologiques et

éthiques, optimisation des prestations de logistique et de livraison (pour minimiser l'empreinte carbone), récupération en vue du recyclage des produits... Les activités de négoce tirent profit des innovations proposées par leurs fournisseurs (industriels du textile, de la cosmétique, etc.) pour développer leurs débouchés. Les progrès réalisés en termes de flexibilité et de réactivité de la logistique permettent à certains négociants (ceux du textile par exemple) de travailler en **flux tendus** et de rivaliser avec les centrales d'achat.

- Les entreprises du négoce de **produits alimentaires** aident leurs clients (distributeurs et restaurateurs indépendants) à se démarquer de leurs concurrents grâce à une **offre enrichie** : gamme de produits élargie voire complète, diversification des produits (frais, surgelés, etc.), originalité des produits (fruits rares, spécialité régionale...), marque propre ou dédiée à un client... L'essor de la consommation responsable favorise **l'approvisionnement en circuit court auprès de producteurs locaux**. Ce mode de distribution bénéficie également de la mise en place des contrats d'approvisionnement prévus par la loi de modernisation de l'agriculture de 2011 qui apportent une meilleure visibilité économique aux producteurs. La réactivité des négociants par rapport aux évolutions de leurs marchés constitue un autre aspect de l'enrichissement de leur offre. Elle porte autant sur la régularité et la rapidité des livraisons, qui permettent d'éviter les ruptures de stocks et d'approvisionnement, que sur la capacité à livrer les quantités voulues de produits homogènes.

La compétitivité des négociants reposerait alors davantage sur l'enrichissement de leur offre commerciale (recentrée sur des activités à forte valeur ajoutée) et sur le développement de services permettant de valoriser leur expertise des marchés et des produits (activités d'étude et de conseil). L'activité des négociants consiste non plus dans la simple vente de produits mais dans la proposition de solutions sur mesure pour leurs clients mais aussi pour leurs fournisseurs. Ces options sont présentées dans le tableau ci-après.²⁶

²⁶ Les exemples de nouveaux services développés par les négociants pour leurs clients et pour leurs fournisseurs sont repris des travaux de Nefussi (2008).

Tableau 77 : Exemples d'actions pouvant être mises en œuvre par les négociants des trois familles dans le cadre du scénario 2

Scénario	Objectifs	Stratégies	Moyens mis en œuvre	
Élargissement de l'offre : enrichir les prestations commerciales et développer des services d'expertise	<i>Intégrer les fonctions créatrices de valeur ajoutée</i>	- Acquérir les compétences et savoir-faire recherchés	○ Croissance externe par rachat d'entreprises	
		- Repenser le portefeuille d'activités	○ Recruter les compétences recherchées	
		- Redéployer les ressources internes	○ Externaliser les activités supports à faible valeur ajoutée	
	<i>Enrichir l'offre de services</i>	-	Développer de nouveaux services pour les clients	○ Former le personnel
				○ Repenser l'organisation du travail
				○ Le stockage et l'entreposage
				○ Le conseil technique et juridique
				○ La gestion d'une fonction complète (réapprovisionnement...)
				○ La sous-traitance pour le compte d'un client (ex. gestion d'un rayon en grande distribution)
				○ La maintenance des équipements, la formation au bon usage
-	Développer de nouveaux services pour les fournisseurs	○ L'accès à l'offre mondiale (complexifiée avec la mondialisation des approvisionnements)		
		○ La finalisation de solutions : installation des équipements, fabrication sur-mesure, services liés à l'usage des produits		
		○ La réparation, la remise en état, le service après-vente		
		○ La participation au processus de création des fournisseurs, la conception de produits en marque propre		
			○ La diffusion et la promotion des innovations	

**Tableau 78 : Principales caractéristiques du deuxième scénario :
« Élargissement de l'offre : enrichir les prestations commerciales et développer des services d'expertise »**

	DEMANDE	CONCENTRATION AMONT / AVAL	REGLEMENTATION	TECHNOLOGIE / LOGISTIQUE
Caractéristiques générales	<ul style="list-style-type: none"> \ L'investissement des entreprises est stimulé par les taux d'intérêt bas et les réformes économiques en faveur d'un modèle productif soutenable \ Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à la qualité des produits et services et à la notion d'usage dans une logique de consommation responsable \ Le commerce électronique représente une part significative de la consommation des ménages et des entreprises (plus de 25%) et touche l'ensemble de la population 	<ul style="list-style-type: none"> \ Au sein des filières du négoce, la concentration des entreprises fournisseurs (amont) et clientes (aval) se stabilise \ L'émergence de réseaux d'entreprises indépendantes demeure marginal (coûts de transaction élevés, esprit d'indépendance des entrepreneurs) 	<ul style="list-style-type: none"> \ La pression fiscale se stabilise voire se relâche (les rentrées fiscales étant garanties par la croissance économique) \ Les réformes structurelles ont un impact globalement neutre ou positif sur les entreprises du négoce \ Les politiques d'aménagement urbain apportent des solutions à la problématique de la logistique urbaine (livraison en zone urbaine et centre-ville) \ De nouvelles réglementations renforcent la protection des cyberacheteurs tout en facilitant l'activité des entreprises dans ce domaine 	<ul style="list-style-type: none"> \ De nouveaux produits et services sont mis sur le marché, issus des programmes de recherche (TIC, biotechnologies, nanotechnologies) \ La technologie RFID se généralise au sein des processus logistiques \ Les logiciels et progiciels sont toujours plus performants et accessibles aux PME \ L'amélioration des performances, de la fiabilité et de la sécurité des systèmes d'échange de données informatisées favorise l'essor du commerce électronique sous toutes ses formes

Tableau 78 (fin)

	DEMANDE	CONCENTRATION AMONT / AVAL	REGLEMENTATION	TECHNOLOGIE / LOGISTIQUE
CG Interindustriel	\ Les prestations de services complets se développent à l'attention des professionnels et industriels : conception de solution, assemblage de sous-ensembles, livraison sur chantier, maintenance, réparation, etc.	\ En France, le tissu industriel se développe / se consolide grâce au dynamisme des innovations (TIC, biotechnologies...). Les débouchés pour les négociants s'accroissent	\ Des mesures fiscales accompagnent les nouvelles réglementations environnementales (construction, habitat, énergie...) et permettent de « solvabiliser » les marchés de « l'économie verte »	-
CG Non alimentaire	\ Les négociants élaborent une offre de prestations répondant aux attentes d'une consommation durable et responsable : produits écologiques et éthiques, optimisation des prestations de logistique et de livraison (empreinte carbone), récupération et recyclage...	\ Les PME industrielles tirent profit de la dynamique économique pour valoriser leurs innovations (fabrication de textile technique et intelligent, cosmétique biologique...).	-	\ La flexibilité et la réactivité de la logistique permettent de travailler en flux tendus (textile...) et de rivaliser avec les centrales d'achat
CG Alimentaire	\ Les négociants aident leurs clients à se différencier grâce à une offre enrichie : profondeur de gamme, diversification des produits, originalité (spécialités régionales, produits rares...), segmentation des marchés (marque propre ou dédiée)	\ L'approvisionnement auprès des producteurs locaux dans le cadre de circuits courts de distribution se développe	\ Les contrats d'approvisionnements prévus par la loi de modernisation de l'agriculture de 2011 favorisent la mise en place des circuits courts de distribution en apportant une meilleure visibilité économique aux producteurs	\ La réactivité des négociants est au cœur de leur compétitivité : régularité et rapidité des livraisons pour éviter les ruptures de stocks, quantité et homogénéité des produits livrés...

2.4 Troisième scénario : « Recherche des marchés porteurs »

2.4.1 Une sortie de crise non durable

Ce scénario prolonge la situation de sortie de crise amorcée en 2010. Toutefois, le retour de la croissance économique ne repose **pas** sur une **mutation du système économique**. Les fondements des **déséquilibres structurels** à l'origine de la crise financière et économique de 2008 (excès d'endettement des États, insuffisance de la régulation financière) **restent présents** et maintiennent l'économie mondiale sous la menace de nouvelles crises (bulles financières, hausse du prix des matières premières).

L'économie américaine perd progressivement son « leadership » international. Les économies matures peinent à retrouver les chemins de la croissance, contrairement aux économies émergentes.

Les investissements des entreprises sont peu dynamiques, ce qui obère les perspectives de croissance à long terme, en raison du déficit d'innovation qui en résulte.

En France, l'activité continue d'être tirée par la consommation des ménages plutôt que par l'investissement ou les exportations. Selon Coeure & Chriqui (2011), le taux de chômage passe sous la barre des 8% de la population active, mais demeure à un niveau structurellement élevé et le PIB progresse de 2,4% par an en moyenne jusqu'en 2020, à la faveur du mécanisme de rattrapage des niveaux de production d'avant récession. Il augmente ensuite de 1,4% jusqu'en 2030.

Les difficultés rencontrées par les pays de l'Union européenne pour réguler la crise de la dette des États et rassurer les marchés financiers sur les perspectives de croissance de la zone euro nous amènent à privilégier une hypothèse de **croissance du PIB de la France de 2,0% par an en moyenne sur la période 2010/2020**. Cette hypothèse table sur un taux de croissance annuel moyen inférieur à 2,0% au cours de la première moitié de la période, puis sur une accélération de la croissance économique au cours de la seconde moitié, à la faveur d'une meilleure régulation de l'économie européenne et mondiale.

2.4.2 Un scénario qui maintient les négociants sous une pression concurrentielle forte...

Les acheteurs, professionnels et particuliers, restent très sensibles au **critère du prix**. Cependant, la **qualité** devient également un critère décisif dans les décisions d'achat avec **l'essor progressif d'un mode de consommation plus responsable**, sensible à l'empreinte écologique des produits consommés. Cette évolution des modes de consommation offre aux négociants de nouvelles **opportunités de croissance sur des niches de marchés** (produits biologiques, produits à empreinte carbone limitée...) et **conforte leur rôle d'intermédiaire au sein des filières** (sélection des produits, information et conseil sur leur mise en œuvre...).

Le commerce en ligne poursuit son développement, à la faveur de nouveaux systèmes techniques qui enrichissent les sites marchands (connaissance des stocks, essai virtuel, suivi des commandes...) et simplifient les processus d'achat sur l'ensemble des supports (ordinateur, téléphone mobile, tablette...).

Les négociants, dans leur ensemble, sont confrontés à la **poursuite du mouvement de concentration de l'industrie et de la grande distribution**. Les entreprises indépendantes (clients et fournisseurs des négociants), soucieuses de défendre leur pouvoir de marché, se regroupent au sein de réseaux afin, notamment, de créer des structures d'achat collectives.

La nécessité de résorber le déficit des comptes publics contraint le gouvernement à maintenir une certaine pression fiscale sur les entreprises et à restreindre ses actions en faveur d'une politique active de relance économique. Les principales mesures réglementaires structurantes sont édictées par l'Union européenne. Soucieuse de protéger les consommateurs des abus constatés de la part des cybermarchands, celle-ci instaure des règles de plus en plus contraignantes pour le commerce en ligne. Par ailleurs, les politiques d'aménagement urbain ne parviennent toujours pas à solutionner les problèmes de la logistique urbaine (livraisons en milieu urbain et en centre-ville).

En l'absence d'innovation technologique majeure, les entreprises intègrent progressivement les améliorations apportées aux technologies existantes, notamment les technologies de l'information et de la communication (automatisation des processus logistiques, logistique de transport, systèmes informatisés d'échange de données, progiciels de gestion des PME...).

2.4.3 ... et les contraintes à diversifier leur offre commerciale

Ce scénario laisse peu d'opportunités de croissance aux négociants, quelle que soit leur spécialisation :

- Les entreprises du négoce de **produits interindustriels** enrichissent leur offre de services (conception de produits ou de solutions techniques, assemblage de sous-ensembles pour le compte du client, livraison sur-mesure...) mais elles **peinent à valoriser ces prestations à leur juste valeur** auprès de clients (professionnels et industriels) très sensibles aux prix. **Leur pouvoir de marché tend à s'amenuiser** en raison, d'une part, des délocalisations industrielles engendrées par le déficit d'innovation des entreprises, qui perdent ainsi leur avantage compétitif face à la concurrence étrangère et, d'autre part, du développement des groupements d'achat indépendants. Enfin, la politique de rigueur budgétaire qui s'impose au gouvernement reporte l'émergence des marchés de « l'économie verte » (rénovation de l'habitat...) à des dates indéfinies, en l'absence de politique fiscale incitative, et **prive le secteur des relais de croissance espérés**.
- Les entreprises du négoce de **produits non alimentaires** semblent les mieux à même de tirer profit de l'essor du commerce en ligne. Elles deviennent des **partenaires clés des cybermarchands** soumis, d'une part, à une réglementation de plus en plus stricte en matière de délais de livraison, de reprise des commandes, de maintenance, de service après-vente, etc., et, d'autre part, aux exigences toujours plus fortes des consommateurs en termes de prix et de qualité des produits. Les négociants mettent en avant leur expertise en termes de sélection des produits, de gestion des stocks et des approvisionnements, de prix, etc. jusqu'à assurer l'ensemble de la fonction logistique d'un cybermarchand. Parallèlement, la pression concurrentielle sur les prix incite les industriels (fabricants de textile, de cosmétique, d'articles de bricolage, etc.) à se concentrer ou à se regrouper aux dépens des négociants qui voient leur **pouvoir de marché s'affaiblir**.

- Sur les marchés des **produits alimentaires**, l'essor progressif de la consommation responsable crée des opportunités de spécialisation sur des **niches de produits** (produits biologiques, régionaux ou locaux...). L'approvisionnement des négociants auprès de producteurs locaux se développe, à la faveur notamment de la mise en place des contrats d'approvisionnement prévus par la loi de modernisation de l'agriculture de 2011. Mais ce mode de distribution en **circuit court reste marginal** car le nombre de producteurs (fruits et légumes...) en France diminue sous la pression concurrentielle.

Dans ce scénario, la **compétitivité** des négociants reposerait sur leur capacité à **se positionner sur les marchés ou les niches de marchés structurellement porteurs** (secteurs des communications, de la santé, de la construction, de la production d'énergie, l'agriculture biologique, etc.). Le tableau suivant présente différentes actions pouvant être mises en œuvre par les négociants des trois familles dans le cadre du scénario 3. Ces actions visent essentiellement à repenser la **politique commerciale** de l'entreprise afin de tirer profit de sa clientèle la plus dynamique et de pouvoir se positionner sur de nouveaux marchés. La **fidélisation de la clientèle** et la **diversification de l'offre** commerciale figurent au cœur de ce scénario. Les négociants peuvent diversifier leur offre selon deux voies :

- apporter une offre complémentaire à des clients clés de l'entreprise ; par exemple, un négociant en fruits et légumes pourra proposer des produits transformés ou des produits originaux (terroirs, biologiques...) en plus des produits frais habituels, et/ou,
- proposer l'offre habituelle à des firmes situées sur des marchés porteurs mais sur lesquels le négociant n'est pas encore présent ; par exemple, une entreprise de négoce de systèmes de refroidissement travaillant essentiellement avec l'industrie alimentaire pourra démarcher des entreprises d'autres secteurs tels que la santé ou la production d'énergie utilisant les mêmes processus.

Tableau 79 : Exemples d'actions pouvant être mises en œuvre par les négociants des trois familles dans le cadre du scénario 3

Scénario	Objectifs	Stratégies	Moyens mis en œuvre
Rechercher les marchés porteurs	<i>Optimiser la gestion du portefeuille client de l'entreprise</i>	- Fidéliser la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Segmenter la clientèle en fonction de ses besoins spécifiques et de ses perspectives de croissance
		- Formaliser la gestion commerciale	<ul style="list-style-type: none"> ○ Différencier l'offre commerciale en fonction de la segmentation clientèle : politique de produit, politique de prix, politique de gamme, politique de distribution... ○ Professionnaliser la gestion commerciale, adopter un fonctionnement « orienté client », recruter les compétences requises
	<i>Se porter sur de nouveaux marchés</i>	- Diversifier l'offre de façon horizontale	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proposer de nouveaux produits aux clients habituels ○ Enrichir l'offre de produits et de prestations pour les clients clés (positionnés sur les marchés dynamiques)
		- Diversifier l'offre de façon verticale	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proposer les prestations de l'entreprise à de nouveaux clients (positionnés sur les marchés porteurs) ○ Racheter des parts de marché par croissance externe ○ Développer les ventes à l'exportation
		- Se positionner sur les marchés étrangers	<ul style="list-style-type: none"> ○ Investir à l'étranger : rachat d'entreprises, installation d'une filiale... ○ Nouer des accords de coopération : joint-venture...

**Tableau 80 : Principales caractéristiques du troisième scénario :
« Recherche des marchés porteurs »**

	DEMANDE	CONCENTRATION AMONT / AVAL	REGLEMENTATION	TECHNOLOGIE / LOGISTIQUE
Caractéristiques générales	<ul style="list-style-type: none"> \ Les clients exigent à la fois un critère de prix et de qualité \ Essor progressif de la consommation « responsable » : produits écologiques, services d'usage du produit, consommation locale... \ Le commerce en ligne poursuit son développement avec des systèmes techniques de plus en plus performants 	<ul style="list-style-type: none"> \ Poursuite du mouvement de concentration de l'industrie et de la grande distribution \ Regroupement des entreprises indépendantes (clients et fournisseurs) au sein de réseaux \ Renforcement des structures d'achat collectif (centrales d'achat) 	<ul style="list-style-type: none"> \ La nécessité de résorber le déficit des comptes publics contraint à maintenir une certaine pression fiscale sur les entreprises \ La réglementation relative au commerce électronique est de plus en plus contraignante afin de protéger les consommateurs contre les abus des cybercommerçants \ La logistique urbaine continue de poser d'importants problèmes et constitue un obstacle majeur à l'essor du commerce électronique 	<ul style="list-style-type: none"> \ Pas d'innovation technologique majeure \ Amélioration des technologies existantes, notamment des TIC : automatisation des processus logistiques (gestion des entrepôts...) ; logistique transport (gestion et suivi informatisés des tournées...) ; systèmes informatisés d'échange de données (clients et fournisseurs) ; systèmes informatisés de gestion des PME

Tableau 80 (fin)

	DEMANDE	CONCENTRATION AMONT / AVAL	REGLEMENTATION	TECHNOLOGIE / LOGISTIQUE
CG Interindustriel	\ Les négociants enrichissent leur offre de services (conception, assemblage, livraison...) mais peinent à valoriser ces prestations auprès de clients (professionnels et industriels) particulièrement sensibles aux prix.	\ Le déficit d'innovation favorise les délocalisations industrielles et contribue à la concentration du tissu industriel national \ Professionnels et industriels indépendants se regroupent au sein de réseaux pour renforcer leur compétitivité prix	\ La rigueur budgétaire freine l'émergence des nouveaux marchés de « l'économie verte » (rénovation de l'habitat...) en l'absence d'une politique fiscale adéquate	-
CG Non alimentaire	\ Les grossistes deviennent des partenaires clés des cybermarchands en garantissant l'approvisionnement des sites marchands (sélection des produits, gestion des stocks, prix, délais de livraison)	\ La pression sur les prix devrait accélérer le regroupement ou la concentration des PME industrielles (fabrication de textile, cosmétique, bricolage...)	-	-
CG Alimentaire	\ L'essor progressif de la consommation responsable crée des niches de spécialisation pour certains négociants (produits biologiques, produits locaux...)	\ L'approvisionnement auprès des producteurs locaux dans le cadre de circuits courts de distribution se développe mais reste marginal \ Le nombre de producteurs nationaux se réduit aux profits des concurrents étrangers	\ Les contrats d'approvisionnement prévus par la loi de modernisation de l'agriculture de 2011 soutiennent la mise en place des circuits courts de distribution	-

CHAPITRE 2 :

PROSPECTIVE QUALITATIVE DE L'EMPLOI

L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES

DANS LES ENTREPRISES DU NÉGOCE

Après l'approche économique, cette partie du document analyse, pour chacun des trois scénarios d'évolution envisagés, son impact sur les activités et le contenu des métiers des professionnels, ainsi que les compétences attendues pour satisfaire ces évolutions.

Trois familles professionnelles ont été retenues pour cette analyse :

- les métiers commerciaux : acheteur, manager commercial, commercial sédentaire et itinérant, technico-commercial ;
- les métiers de la logistique : responsable logistique, magasinier, manutentionnaire, chauffeur-livreur, technicien de maintenance, ouvrier technique ;
- les métiers support : responsable administratif financier/RH, assistant comptable/RH, professionnel des systèmes d'information (SI) et Internet, marketing, qualité / développement durable, Recherche et Développement (R&D).

Les spécificités par grande famille de produits – alimentaire, non alimentaire et interindustriel – seront soulignées.

Il faut préciser que les évolutions d'activité et de compétences identifiées pour chaque scénario sont des « lignes de force » majeures et ne sont pas exclusives de tel ou tel scénario. À titre d'exemple, une entreprise adoptant un scénario de type 2 (élargissement de l'offre) ne saurait faire l'impasse d'une recherche d'amélioration de sa compétitivité et, réciproquement, une entreprise positionnée sur le scénario 1 (optimisation de l'organisation) souhaitera toujours améliorer la qualité de son service. De la même façon, le décloisonnement entre les différentes fonctions de l'entreprise, s'il n'existe déjà, constitue un facteur d'amélioration important dans les trois scénarios. Enfin, quel que soit le scénario, toutes les entreprises de négoce devront prendre en compte les évolutions réglementaires, qu'elles soient propres à leur secteur (hygiène, sécurité alimentaire...) ou générales, comme celles liées au transport, aux conditions financières (loi LME), etc.

Nous ne traitons donc dans ce chapitre consacré aux métiers que les évolutions saillantes propres à chaque scénario.

1 LE SCÉNARIO 1 : L'OPTIMISATION DE L'ORGANISATION

Pour rappel, ce scénario est envisagé face à une conjoncture économique dégradée. Il conduit à renforcer la compétitivité de la fonction traditionnelle d'intermédiation et donc à rechercher une compétitivité essentiellement par les prix.

1.1 La famille professionnelle commerciale

1.1.1 Les évolutions des activités

Dans ce scénario, l'entreprise est amenée à conduire une réflexion sur la taille optimale que devrait avoir sa structure de distribution en fonction de la famille de produits qu'elle distribue et de la cible de clientèle qu'elle peut atteindre sur son périmètre géographique (avec recentrage éventuel de ce périmètre pour limiter les coûts commerciaux et de transport). Cette recherche d'optimisation et d'économies d'échelle doit permettre **une meilleure compétitivité de l'offre et des marges commerciales accrues**.

Les activités d'achat sont un levier fort pour améliorer la performance de l'entreprise puisque le client privilégiera le prix dans son acte d'achat. Ceci conduit à développer la recherche de nouveaux fournisseurs et donc le sourcing en France mais également à l'étranger. On peut également anticiper le développement du **e-sourcing** qui permet d'optimiser les pratiques d'achat et d'approvisionnement, avec des gains de temps et de productivité importants pour la fonction d'achat, si la technique est bien maîtrisée.

Dimensionner au mieux les équipes et analyser la valeur ajoutée apportée par les différents modes de commercialisation deviennent des activités incontournables de l'encadrement commercial des forces de vente. Pour minimiser les coûts, on cherche ainsi à privilégier la relation commerciale par téléphone (vendeurs sédentaires) ou par internet (sites marchands) chaque fois que cela est possible.

Les contacts directs des commerciaux itinérants avec les clients **sont très ciblés**, réservés parfois aux grands comptes ou concrétisés par des visites annuelles. La prise des rendez-vous peut être assurée par une entité dédiée, ce qui permet de maximiser le temps « utile » des équipes commerciales auprès des clients.

Les technico-commerciaux viennent épauler les équipes commerciales principalement pour développer des argumentaires plus techniques en appui des offres commerciales. Plus la famille de produits a une dimension technique, plus ces technico-commerciaux auront un effet de levier sur les décisions d'achat.

Suivant les différentes familles de produits, les pratiques d'achat, les variations de prix des produits, les fréquences des ordres de commande et la typologie de la clientèle sont largement différentes, ce qui conduit les équipes commerciales à mettre en place une organisation adaptée et à déployer des compétences qui peuvent être spécifiques.

1.1.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

Le développement des compétences commerciales vise plusieurs objectifs :

- Professionnaliser la gestion commerciale et augmenter la productivité du service commercial.
- Augmenter la réactivité.
- Développer les achats à l'importation et les ventes à l'exportation et mener des politiques de production directe à l'étranger (pour les entreprises qui produisent également).

Les compétences métiers « cœur de cible » des acheteurs, des commerciaux et technico-commerciaux vont être renforcées pour permettre à l'entreprise d'offrir le meilleur service de vente au client en assurant le meilleur niveau de marge attendu dans chaque transaction. Les investissements que l'entreprise a réalisés dans le système d'information commercial est un élément important de professionnalisation, en apportant en permanence des indicateurs sur les prix et la disponibilité des produits, sur la performance commerciale réalisée (marge) et éventuellement des informations sur la concurrence.

• L'ACHETEUR

L'acheteur doit acquérir des produits non seulement répondant aux besoins de la clientèle existante ou potentielle de l'entreprise, mais également au meilleur prix (dans le but de réaliser ensuite la meilleure marge) et selon les quantités prévisibles (afin d'éviter le sur-stockage).

Au-delà d'une très bonne maîtrise des techniques classiques d'achat (recherche de fournisseurs, négociation, élaboration de contrats...) attendue de tout acheteur, celui-ci va devoir développer ses **compétences en analyse des marchés** (demande des clients) et suivre de façon plus fine les marchés et ventes actuels de l'entreprise. Ceci suppose une solide **aptitude à la coopération et au dialogue interne**, avec les équipes de vendeurs et les autres fonctions de l'entreprise.

Pour optimiser les approvisionnements, l'acheteur va devoir renforcer ses **compétences en sourcing** en vue de consulter un plus grand nombre de fournisseurs pour mieux faire jouer la concurrence.

Pour être performant en e-sourcing, il devra acquérir une parfaite **aisance dans l'utilisation des outils de communication en ligne**, d'un point de vue technique (maîtrise d'Internet et des outils bureautiques), mais aussi en termes d'**auto-organisation** car le nombre de fournisseurs potentiels augmente sensiblement et il faut être très réactif, surtout lorsque les marchés sont à négocier rapidement. Ces recommandations s'adressent plus particulièrement aux entreprises qui n'ont pas encore mis en place cette technique (probablement certaines structures de petite taille).

Un renforcement des **compétences en pratique d'appel d'offres** avec rédaction de cahiers des charges précis (incluant les délais de livraison attendus, les conditions de paiement, etc.) doit permettre de consulter de façon plus rigoureuse les fournisseurs potentiels, sachant que ceux-ci peuvent être plus nombreux de par le développement du sourcing.

La **maîtrise de l'anglais** devient une nécessité non seulement pour la consultation en ligne mais aussi, ensuite, au niveau de la relation avec le fournisseur. Pour l'acheteur qui intervient sur un

périmètre international, la maîtrise d'une ou plusieurs autres langues peut être souhaitable en fonction de l'origine des fournisseurs. Ceci suppose également la pratique des transactions, la connaissance des règles contractuelles avec des partenaires étrangers, la connaissance des couvertures de risques, etc.

Quelques spécificités peuvent être distinguées selon les catégories de produits achetés :

- Pour les **produits frais de l'alimentaire**, les acheteurs doivent avoir de très bonnes compétences sur l'organisation des marchés, l'expérience des variations saisonnières, les contraintes de production... Ils doivent être également en mesure de suivre l'évolution rapide des comportements alimentaires ainsi que des normes réglementaires et environnementales.
- Pour les familles de **produits non alimentaires et interindustriels**, l'offre produit peut être largement internationalisée, ce qui justifie d'autant plus la possession de compétences linguistiques. Effectuer des déplacements à l'étranger peut également être partie intégrante du profil de l'acheteur pour ces familles de produits. La comparaison des offres (prix/qualité) nécessite des compétences en produits plus approfondies pour le secteur interindustriel. Toutefois, dans ce secteur, pour des produits « basiques » ou assez courants, avec une concurrence forte de nombreux fournisseurs, l'acheteur pourra être conduit à acquérir la technique des enchères inversées²⁷. Les distributeurs indépendants accentuent leur politique d'achat en réseaux afin de constituer des volumes d'achat suffisants pour bénéficier de prix attractifs de la part de leurs fournisseurs.

- **LE MANAGER COMMERCIAL**

La composante « management » du poste doit être sensiblement développée.

Le manager commercial doit renforcer ses **compétences en RH** avec la nécessité de dimensionner au mieux son équipe de vendeurs et de technico-commerciaux et de définir avec précision les profils de postes en fonction de la typologie des clients et des produits. Savoir établir une fiche de poste précise, identifier les formations dont a besoin chaque collaborateur doivent faire partie des compétences du manager commercial. À ce titre, il est en relation étroite avec la DRH dans les entreprises de taille importante ou avec le chef d'entreprise dans les PME. Dans les TPME, c'est le plus souvent le chef d'entreprise qui occupe la fonction de manager commercial et qui devra donc renforcer ses compétences dans ce domaine.

Ce professionnel a également un rôle très important d'**animation et de dynamisation de l'équipe de vente** sachant que sa mission va être de rechercher des leviers pour développer la politique commerciale la plus efficace (CA et marge) compte tenu de ses effectifs commerciaux.

Ce poste suppose donc une bonne **maîtrise des outils de pilotage de l'action commerciale**, afin de pouvoir concevoir avec le marketing des actions promotionnelles (challenges, concours) et entretenir l'émulation des équipes de vente.

²⁷ Enchères en ligne dans lesquelles c'est l'acheteur et non le vendeur qui fixe le prix d'achat du produit. Le prix des produits diminue alors au lieu d'augmenter.

- **LE VENDEUR SÉDENTAIRE OU ITINÉRANT**

Si la segmentation classique vendeur sédentaire/itinérant existe toujours dans ce scénario, l'organisation en binôme déjà en place dans un certain nombre de sociétés, doit devenir la règle. Ce mode d'organisation implique l'**apprentissage du travail dans une relation multicanal**, car un même client peut commencer une négociation avec un commercial itinérant, poursuivre son intention de commande sur Internet (consultation des caractéristiques des produits, prix, délai) et terminer la négociation (remises, conditions de livraison) avec un commercial sédentaire.

Outre des compétences commerciales, notamment pour la valorisation du produit auprès du client par des argumentaires de vente solides, le vendeur doit posséder une **connaissance fine des produits** qu'il propose, mais aussi de ceux de ses concurrents. Ce dernier point conduit encore à souligner l'indispensable **coopération entre le vendeur et l'acheteur** (ce dernier connaissant bien l'offre concurrente de par sa fonction) au sein de l'entreprise.

Le prix constituant dans ce scénario le principal critère d'achat, les clients, à leur tour, pratiqueront les appels d'offres pour acheter au moins disant. Le vendeur doit donc renforcer ses **compétences de prospection**, notamment à travers la **réponse à des appels d'offres**. Il développera à ce titre **rigueur et réactivité**.

Pour ces motifs, la capacité à conduire la **veille concurrentielle** doit être développée dans les attributions des vendeurs.

Le **télévendeur** qui, fréquemment, avait plutôt un profil de télé-commercial, devrait évoluer vers un profil de véritable commercial, capable non seulement d'enregistrer une demande de la clientèle, mais aussi de répondre à cette demande le plus efficacement possible.

Dans le négoce des **produits alimentaires**, les forces commerciales doivent être aptes à négocier avec des types de clients qui évoluent et donc à s'adapter de manière quasi-permanente. Par exemple dans la restauration, on assiste au poids grandissant des chaînes de restauration hors domicile qui effectuent des achats groupés (via des centrales d'achat pour certaines d'entre elles), avec une diminution relative des structures indépendantes (dans lesquelles l'interlocuteur du grossiste était souvent le chef lui-même).

Pour les **produits non alimentaires**, la négociation commerciale avec les grands groupes de distribution (GSA/GMS) ou leurs centrales d'achat demande des compétences spécifiques pour répondre à leurs exigences et éviter les litiges qui peuvent être très pénalisants financièrement.

Lorsqu'il s'agit de produits de haute technologie, les commerciaux du négoce **interindustriel** devront être encore plus centrés sur la maîtrise des aspects techniques des produits.

- **LE TECHNICO-COMMERCIAL**

L'intervention du technico-commercial vise à bien prendre en compte les contraintes techniques des clients pour lever les objections à l'achat des produits proposés. L'aptitude **à coopérer étroitement avec les commerciaux mais aussi avec l'acheteur** (et parfois directement avec le fournisseur) devient une nécessité dans le profil du technico-commercial. Son intervention sera

très ciblée, dans les situations où l'argumentaire technique fera la différence dans les négociations pour justifier une tarification.

1.1.3 L'évolution des effectifs

Dans ce scénario centré sur le renforcement de la compétitivité des entreprises de négoce, on peut envisager un renforcement des effectifs d'achat et de ceux des managers commerciaux parallèlement à l'élévation des niveaux de compétences de ces deux profils.

À l'inverse, les effectifs de commerciaux itinérants risquent de décroître (maintien seulement de commerciaux grands comptes) et ceux des commerciaux sédentaires se stabiliser. L'essentiel de la croissance des volumes d'achat (nombre de transactions) serait absorbée par la vente en ligne.

Tableau 81 : Synthèse des impacts du scénario 1 (optimisation) sur la famille des métiers commerciaux

	Acheteur	Manager commercial	Commercial itinérant	Commercial sédentaire	Technico-commercial
Impacts communs Scénario 1 Optimisation	Renforcement des compétences de sourcing pour avoir les produits les mieux positionnés (prix/qualité) Importance des langues avec une activité plus internationale	Technicité plus grande pour la prospection client et la motivation des équipes commerciales Mise en place d'outils de gestion de la relation client	Recentrage sur les grands comptes ou à fort enjeu Compétences pour négocier avec des interlocuteurs de haut niveau	Promotion/orientation des clients vers internet Gestion commerciale et prise de commande par téléphone sur des commandes complexes et/ou litiges	Capacité à développer un argumentaire technique en complément de l'argumentaire commercial. Travail en binôme avec le commercial en appui à la vente
Alimentaire	Capacité à négocier au jour le jour sur des prix et quantités	Connaissance des techniques de vente propre à la famille de produits	Expérience des chaînes restauration hors domicile	Lien permanent avec les clients/acheteurs	Pour appuyer de nouvelles offres
Non alimentaire	Mise en concurrence de producteurs multiples (France/Etranger)	idem alimentaire	Expérience des Grandes surfaces GSA/GMS	Part des commandes directes par internet en augmentation	idem alimentaire
Interindustriel	Recherche de différents fournisseurs (France/Etranger) comparaison produits coût/qualité	idem alimentaire	Pratique des relations avec les grandes entreprises	Importance de connaître parfaitement les gammes de produit pour éviter erreurs et litiges	Poids du TC dans les décisions d'achat des produits à forte technicité (argumentation prix/performances techniques)

1.2 La famille professionnelle de la logistique

Les réglementations en matière d'environnement et de transport, les nouvelles normes, qui évoluent en général rapidement, vont continuer à impacter le transport de marchandises (écotaxe, taxe poids-lourds...) et donc nécessairement la fonction logistique. Ce facteur est transversal aux différents scénarios mais son impact ne sera pas le même selon les trois situations.

Dans le cadre de ce scénario 1, qui vise à maximiser la compression des coûts, on peut avancer l'idée que le poids financier lié à la mise en œuvre de ces réglementations pourrait contraindre certaines entreprises à externaliser tout ou partie de leur fonction logistique, notamment la partie transport.

1.2.1 Les évolutions des activités

La recherche d'une rentabilité accrue doit conduire à une rationalisation et une optimisation de la chaîne logistique avec un **renforcement de l'informatisation** et donc des investissements dans les NTIC, l'EDI, voire la RFID... (notamment si les centrales d'achat clientes imposent à leurs intermédiaires du négoce cette dernière technologie).

L'informatisation aura pour objectif une amélioration de la tenue des stocks (connaître à tout moment les produits présents dans l'entrepôt) et leur gestion rigoureuse (piloter les stocks en vue d'établir une politique d'approvisionnement au plus juste), conduisant ainsi à une compression des coûts de stockage. Le classement des produits par catégorie, taille... pourrait également être remplacé par une organisation en flux.

La recherche d'économies d'échelle avec un **regroupement des lieux de stockage** pourrait aussi être un axe stratégique pour des entreprises vendant sur des territoires étendus.

Une source importante de réduction des dépenses logistiques en transport des marchandises peut être trouvée dans une **planification rigoureuse des tournées** afin de rechercher une diminution des kilométrages et des temps de parcours. La gestion des tournées est alors pilotée avec des logiciels qui optimisent les itinéraires et les chargements tout en recherchant un service client satisfaisant (notamment livraison en temps et en heure, traçabilité des produits). Le recours à des prestataires pour une part importante de la fonction livraison pourrait également être envisagé pour des clients qui ne sont pas prêts à payer un niveau de prestation supérieur.

Le **suivi des commandes et des délais de livraison par les clients via Internet** pourrait être développé, réduisant d'autant la charge téléphonique des services commerciaux et logistiques.

Certaines actions pourraient être plus ciblées selon la famille de produits :

- Pour les **produits alimentaires**, une gestion des stocks encore plus rigoureuse, afin de tendre vers un niveau 0 pour les pertes en matière de produits périssables, apparaît comme un impératif. Le surcoût d'une distribution journalière pourrait être soit facturée, soit couplée avec une extension de l'offre (ex. surgelés et produits frais), mais cette approche exige des investissements lourds (camions bizona). Concernant les livraisons aux commerces de proximité qui, par nature, doivent être fréquentes, il semble peu probable que les grossistes sous-traitent le transport, et ceci même dans ce scénario 1, car ils disposent d'une véritable expertise en matière de circulation dans les centres villes (zones de stationnement, horaires autorisés de livraison...).
- Dans le **non alimentaire**, un objectif pourrait être la mise en place d'une logistique adaptée (volumes/commandes groupées de produits) pour rester compétitif vis-à-vis des grands distributeurs.

- Pour la famille des **biens interindustriels**, des modalités de commande performantes (EDI) se développent, permettant d'accélérer les délais de livraison et de diminuer les niveaux de stock.

1.2.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

- **LE RESPONSABLE DE LA LOGISTIQUE**

Dans ce scénario, le responsable de la logistique doit désormais posséder de **fortes compétences sur les méthodes d'optimisation** et savoir s'appuyer sur des **prestations d'expertise externes** (capacité d'analyse de la situation existante, de rédaction de cahier des charges, de négociation, de collaboration avec des consultants...).

Il doit aussi être apte à piloter des **projets globaux d'amélioration des conditions d'entreposage** (déménagement/regroupement d'entrepôts, systèmes d'entreposage, méthodes de préparation de commandes (picking) afin d'être dans une recherche de gains de productivité.

Au-delà de ces compétences techniques solides, le responsable de la logistique doit avoir de solides compétences de **management** de son équipe, notamment de **conduite du changement** et de **professionnalisation des salariés en poste**. Il aura à réaliser des modifications régulières des modes opératoires et des organisations.

Dans les entreprises les plus grandes, où certains cloisonnements peuvent exister, l'aptitude à **collaborer avec les autres fonctions** de l'entreprise (RH, finances...) devient un prérequis essentiel pour ce poste.

- **LE MAGASINIER ET LE MANUTENTIONNAIRE**

Les tâches du **magasinier** s'enrichissent. Il doit être capable de suivre les niveaux de stockage et de réapprovisionnement, ce qui implique une aisance solide dans l'utilisation des applications informatiques. Il doit aussi conforter ses compétences en aménagement de l'espace. Lorsqu'il est affecté à la vente au comptoir, il doit posséder des compétences commerciales, bien connaître la gamme de produits vendus par l'entreprise car il peut devenir force de proposition en produits complémentaires pour le client.

Toujours dans l'objectif de rationalisation et d'optimisation du traitement des commandes, le magasinier pourrait aussi avoir à se former à des techniques de préparation de palettes multiproduits. Sa fonction de contrôle du respect des consignes par le manutentionnaire se voit renforcée.

Le **manutentionnaire** doit lui aussi s'adapter aux nouveaux systèmes de conditionnement qui accélèrent le rangement, le stockage et la distribution. Il doit acquérir de nouvelles compétences pour l'utilisation d'équipements informatiques mobiles (comme le magasinier d'ailleurs) et apprendre à travailler en coordination étroite avec le magasinier et le chauffeur-livreur. La rigueur dans le respect de consignes plus complexes et de réglementations contraignantes devient une aptitude-clé du poste de magasinier.

- **LE TECHNICIEN DE MAINTENANCE ET L'OPÉRATEUR TECHNIQUE**

Les connaissances techniques (entretien et maintenance) se complexifient, en particulier avec la sophistication des équipements intégrant plus d'électronique. Si les interventions de maintenance apparaissaient non rentables ou concurrentes des clients, elles pourraient être réduites et confiées à des tiers comme des sociétés de maintenance.

- **LE CHAUFFEUR-LIVREUR**

Son rôle est important pour la performance de l'entreprise et d'autant plus sensible que les produits livrés sont fragiles, périssables et onéreux. Il doit chaque fois s'assurer que les produits livrés sont conformes aux bons de livraison et que les conditions de réception prévues contractuellement sont respectées (présence du client, signature des bons, absence de réserve sur l'emballage, etc.).

Les chauffeurs seront particulièrement sensibilisés sur les impacts financiers que peuvent avoir des litiges éventuels liés à la livraison car ils occasionnent alors des retards de paiement des factures, des réapprovisionnements, voire un déréférencement pour l'entreprise). Dans un souci d'efficacité globale de la prestation commerciale, les chauffeurs-livreurs pourront être associés à des formations commerciales et évalués lors d'enquêtes de satisfaction client.

1.2.3 L'évolution des effectifs

Les effectifs pourraient diminuer si la solution de sous-traitance totale ou partielle de la logistique était adoptée. En revanche, on pourrait tabler sur un accroissement du nombre de postes de plus haut niveau pour piloter l'ensemble du système logistique comme des chefs de projet supply chain ou des planificateurs.

Le recrutement de personnes spécialisées (logisticien) ou le recours à des compétences d'expert pour la gestion des flux, le contrôle de gestion (coûts), le traitement des incidents, des litiges... est envisageable.

Tableau 82 : Synthèse des impacts du scénario 1 (optimisation) sur la famille des métiers logistique et technique

	Responsable logistique	Magasinier	Manutentionnaire	Chauffeur livreur	Technicien maintenance	Ouvrier technique
Impacts communs Scénario 1 Optimisation	Connaissance des techniques de gestion des flux Capacité à mettre en place une logistique économique et performante (interne et/ou sous-traitée)	Capacité à suivre les niveaux de stock et les seuils de réappro Sens de l'organisation, de l'aménagement de l'espace	Rigueur dans le suivi des procédures Connaissance des techniques de manutention et de stockage	Respect des consignes (plans de tournée) Connaissance des engagements contractuels	Connaissances techniques (entretien et maintenance) Capacité à respecter le cadre contractuel négocié	Respect des consignes Souci de la facturation prestation
Alimentaire	Politique d'optimisation de traçabilité conservation des produits	Contrôle des consignes de conservation et de traçabilité des produits	Respect des consignes de conservation et de traçabilité des produits	Respect des consignes de conservation et de traçabilité des produits	Connaître les conditions d'intervention propre aux activités	Respect consignes et hygiène
Non alimentaire	Efficacité de la chaîne appros, stockage et livraison Savoir adapter l'offre pour les grands comptes	Contrôle des performances de la chaîne appros, stockage et traitement des commandes	Rigueur dans les lieux de stockage et la préparation des commandes	Rigueur dans l'application des tournées de livraison	Champ d'intervention réduit	Champ intervention réduit
Interindustriel	idem non alimentaire	idem non alimentaire	idem non alimentaire	idem non alimentaire	Capacité à vendre et réaliser les services et à développer des revenus	Expérience et souci d'efficacité dans les opérations

1.3 Les métiers support

1.3.1 Les évolutions des activités

Dans un contexte d'évolution forte des activités opérationnelles (commerciales, logistiques), les fonctions support doivent également évoluer.

Les entreprises vont devoir mettre en place une **politique financière** d'autant plus rigoureuse que les marges sur les produits vendus pourraient être limitées et que la loi LME (loi de modernisation de l'économie) a sensiblement diminué les délais de paiement entre entreprises, d'où la nécessité de porter une attention extrême aux délais de paiement des clients et aux encours des crédits fournisseurs.

Les entreprises qui ne l'ont pas déjà fait devraient mettre en place une comptabilité analytique visant à répartir les différents coûts et charges pour chaque produit, dans le but de déterminer les produits rentables et ceux qui le sont moins. Les responsables devraient ainsi appuyer leurs décisions stratégiques sur des éléments objectifs.

Dans la **fonction ressources humaines**, le recrutement et la définition de fiches de postes pourraient avoir une part prépondérante par rapport au positionnement actuel de la fonction. On devrait observer un infléchissement des recrutements sur des profils commerciaux issus de

branches professionnelles qui auraient des approches commerciales plus offensives. Les politiques de recrutement pourraient être différenciées suivant les familles de produits avec des profils plus diversifiés. Seraient concernés les métiers commerciaux et de bouche pour l'alimentaire, les métiers techniques et commerciaux pour l'interindustriel ou encore les métiers commerciaux pour le non alimentaire. Pour contribuer à la définition de politiques de formation adaptées aux évolutions de compétences requises, la fonction RH devrait également travailler plus étroitement avec les « opérationnels » de l'entreprise.

Au-delà des activités traditionnelles liées à la fonction **qualité** (suivi de la qualité proprement dite des produits, du respect des réglementations et des normes à appliquer...), celle-ci devrait aussi viser une réduction maximale des coûts cachés (erreurs sur les commandes, livraisons, facturations) qui sont source d'allongement des durées de paiement et de temps de recherche/échange non productif.

D'autres fonctions support qui ne sont pas cœur de cible par rapport à l'activité pourraient être externalisées, si l'entreprise peut trouver là une source d'économies (l'informatique par exemple)

1.3.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

Pour faire face aux enjeux d'une stratégie visant à maximiser la productivité de la fonction d'intermédiation, il ressort des évolutions des activités qui viennent d'être identifiées, que la professionnalisation des fonctions support devrait être développée. Les professionnels devront posséder un niveau de technicité élevé et donc renforcer leurs compétences.

Par exemple dans le domaine des **finances**, les compétences devront être renforcées en matière de recouvrement et dans le champ fiscal et réglementaire.

Dans le domaine des **RH**, les compétences devront être développées concernant les entretiens/objectifs annuels, l'évaluation des marges de progrès, l'élaboration d'un plan de formation.

Les compétences des professionnels du **marketing, de la qualité, de la R&D** devraient être orientées vers des aptitudes au développement de services générateurs de revenus.

1.3.3 L'évolution des effectifs

Comme pour la fonction logistique, les effectifs globaux des fonctions support devraient diminuer si des solutions de sous-traitance étaient adoptées (externalisation par exemple pour confier des tâches à des prestataires ou à des groupements d'employeurs).

En revanche, on pourrait tabler sur un accroissement du nombre de postes de plus haut niveau pour ces fonctions transversales.

Tableau 83 : Synthèse des impacts du scénario 1 (optimisation) sur la famille des métiers support

	Cadre administratif, financier et RH	Assistant comptable et RH	Systèmes d'information et internet	Marketing	Qualité et dévelop ^t durable	Recherche & dévelop ^t
Impacts communs Scénario 1 <i>Optimisation</i>	Développer des conditions de vente attractives Avoir une politique rigoureuse dans le recouvrement Savoir recruter et développer les compétences en rapport avec les objectifs de performance (nouveaux profils)	Assurer un suivi administratif, de contrôle de gestion et de recouvrement de créances performant Connaître les techniques et outils comptables, financiers, RH Assurer un suivi des besoins RH avec les managers opérationnels	Contribuer à la stratégie de développement du SI pour diminuer les coûts de transactions et fiabiliser les échanges de données Savoir accompagner la mise en œuvre des systèmes d'information Avoir une démarche volontariste auprès des clients pour proposer des systèmes d'échanges dématérialisés	Compétences centrées sur le marketing opérationnel en appui de la direction commerciale : - Analyse de la concurrence - Ciblage commercial - Dévelop ^t d'argumentaire - Packaging de l'offre	Système qualité axé sur la standardisation des procédures Accent fort mis sur la dématérialisation des échanges avec les clients et fournisseurs pour réduire les coûts et accélérer les procédures Objectifs partagés de DD et économie : (ex : optimisation des tournées de livraison)	Compétences axées sur le développement d'offres et de clientèles pour augmenter le CA et la marge : - Extension de la gamme de produits - Services associés à la vente générateurs de revenus - Accords, rachat d'autres distributeurs permettant d'étendre la clientèle
Alimentaire	Recrutement diplômés commerce et métiers de l'alimentation	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Pas de connaissance obligatoire de la famille de produits	Enjeu spécifique lié à la fréquence des commandes et des livraisons (produits frais)	Connaissance des marchés de l'alimentaire
Non alimentaire	Recrutement plus marqué de diplômés du commerce	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Idem alimentaire	Enjeu spécifique des procédures qualité et DD avec les grands comptes	Connaissance des marchés du non alimentaire
Interindustriel	Recrutement diplômés commerce et profils techniques	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Idem alimentaire	Idem non alimentaire	Connaissance des marchés du non alimentaire

2 LE SCÉNARIO N°2 : ÉLARGISSEMENT DE L'OFFRE

Pour rappel, ce scénario correspond à un environnement économique favorable aux activités de négoce qui s'enrichissent de nouvelles prestations en lien avec l'émergence du modèle de croissance servicielle.

2.1 La famille professionnelle commerciale

2.1.1 Les évolutions des activités

Dans ce second scénario, les entreprises vont chercher à développer leur part de marché en élargissant leur offre de produits ou de prestations.

La première étape de ce processus sera **d'accroître la fiabilité** du service rendu. Le commercial est garant de cette fiabilité. La qualité des produits et des services doit devenir irréprochable afin qu'une relation de confiance s'établisse.

Dans un second temps, les entreprises vont chercher à se différencier de leurs concurrents en **diversifiant et en personnalisant leur offre de services selon les besoins de leurs clients**.

Cette **analyse des besoins** est centrale au niveau des commerciaux afin qu'ils puissent anticiper les propositions faites aux clients. Ils doivent réussir à dépasser la vente d'offres standardisées et **vendre des services adaptés selon l'environnement et le métier du client**.

L'orientation client devient primordiale dans ce scénario. Les contacts avec les clients doivent permettre de mieux appréhender ses spécificités et de lui proposer une offre la plus complète possible. Ceci requiert de réaliser des études sur l'environnement des clients.

Les commerciaux doivent **appréhender une offre de plus en plus élargie** et vendre des produits et des prestations qu'ils doivent promouvoir pour les faire connaître. Pour ce faire, ils doivent de plus en plus **collaborer avec d'autres professionnels** en amont et en aval de leur intervention afin de vendre ces nouveaux services.

L'innovation, la création de prestations complètes assurent le développement commercial et permettent de couvrir les besoins de clients. La fonction commerciale **réalise un diagnostic** de ces besoins de par son lien privilégié et régulier avec la clientèle.

La veille devient un atout majeur afin d'enrichir l'offre à promouvoir au niveau des clients. Elle concerne le marché, l'évolution réglementaire, les moyens technologiques mais également l'environnement du métier du client. Le professionnel commercial doit pouvoir réaliser des propositions à forte valeur ajoutée pour l'entreprise cliente.

De plus en plus, les commerciaux dans ce secteur doivent **compléter l'offre produits par des services liés au stockage et à l'entreposage de la marchandise**, sachant que les normes dans le domaine vont de plus en plus se complexifier. Cela leur permet de valoriser ces prestations quand elles sont intégrées à un service à valeur ajoutée, comme par exemple ne livrer que des produits mûris à point selon le goût du consommateur, le réapprovisionnement selon l'évolution des ventes...

Concernant les produits non alimentaires, là aussi le client peut sous-traiter aux négociants des prestations comme par exemple le stockage, le rangement et la mise en rayon, et jusqu'au **merchandising**. Certains le font d'ores et déjà mais ces prestations se généraliseraient et se complèteraient par **des démonstrations**, des mises en situation des produits, des animations d'ateliers, la pose, l'assemblage... Le conseil ferait partie intégrante de l'offre. De plus, les acheteurs travailleraient de plus en plus avec les chefs de produits du marketing afin de proposer des produits à marque propre ou des kits composés de produits par univers avec un packaging ou un conditionnement adaptés aux lieux de vente.

Pour les produits interindustriels, les commerciaux doivent être en capacité de structurer la vente de **prestations complexes dont le produit ne serait qu'une des composantes**. En association avec les acheteurs, ils doivent négocier avec les fournisseurs des nouveaux services afin d'offrir des solutions globales à leurs clients. **Le prix n'est pas le seul critère différenciant**, la connaissance de l'environnement du client et l'adéquation de l'offre aux besoins font la différence. Il est d'autant plus important dans cette famille de produits que l'acheteur travaille en concertation avec le marketing et les commerciaux.

2.1.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

Dans ce scénario, l'évolution des compétences requises modifie le profil des commerciaux. Ces professionnels doivent acquérir une dimension stratégique plus importante.

Cette évolution des compétences commerciales vise les objectifs suivants :

- **Garantir la qualité** des produits et des prestations vendus.
- Contribuer à **étendre l'offre à valeur ajoutée** pour les clients.
- **Innover dans l'offre** afin d'anticiper les besoins des clients.

Les compétences de l'ensemble des acheteurs, commerciaux et technico-commerciaux doivent être mises à disposition de la clientèle avec laquelle ils développent une relation de confiance basée sur une connaissance approfondie du métier du client.

Dans ce contexte, le système de gestion de la relation client est au cœur de l'activité des commerciaux car il permet, entre autres, de bien caractériser les profils des clients par des indicateurs précis. Ainsi, les professionnels peuvent disposer d'une typologie précise qui va orienter leur proposition commerciale. Cet outil sera d'autant plus central dans les grandes entreprises, là où le portefeuille de clientèle à suivre est conséquent.

Dans les plus petites, les commerciaux auront, dans ce scénario, à renforcer leur relation privilégiée et à jouer sur une personnalisation de leur offre. Une qualité sans faille et l'innovation seront au cœur de leurs enjeux.

● **L'ACHETEUR**

L'acheteur doit travailler de manière très rapprochée avec le commercial afin de coller au plus près des besoins des clients **mais également avec le marketing**. Il devient nécessaire d'adapter continuellement ces process d'achat afin de correspondre aux données remontées des

commerciaux et du système d'information de gestion de la relation client. Comme dans le précédent scénario, les techniques d'achat classiques doivent être maîtrisées mais l'acheteur doit **connaître parfaitement l'offre concurrentielle** et **approfondir sa veille** pour toujours être en capacité de répondre à un besoin d'offre à valeur ajoutée innovante remonté par le commercial.

L'adaptation et la réactivité sont des compétences centrales à mettre en œuvre particulièrement dans l'activité de sourcing. En effet, selon l'évolution de l'environnement et des besoins du client, l'acheteur doit se mettre à recherche de fournisseurs différents. Le client est unique et la personnalisation de l'offre est majeure.

Sa maîtrise des outils de recherche et de communication Internet devra être pointue car ils seront utilisés de manière intensive pour réaliser sa veille réglementaire, technologique mais également sa connaissance des marchés. Comme pour les commerciaux, les réseaux sociaux deviendront source d'information afin de repérer les nouvelles attentes des clients et l'usage des produits. Ce repérage fera partie de la stratégie d'anticipation sur la concurrence afin de repérer les fournisseurs susceptibles de correspondre à ces besoins et être en capacité de structurer une offre innovante commercialisable.

Certaines spécificités pourront apparaître selon les familles de produits. Concernant **les produits alimentaires**, les acheteurs doivent avoir une sensibilité particulièrement développée aux produits afin de réussir à anticiper les goûts des consommateurs et à se positionner sur des nouveaux marchés correspondant aux attentes. Ils doivent découvrir rapidement les nouvelles filières d'approvisionnement. La diversité de la gamme de produits est majeure. **La négociation porte moins sur le volume que sur des critères de qualité et de différenciation par rapport à la concurrence** (diversité de la gamme, rareté d'un produit, culture biologique, conditionnement spécifique...) et de respect de politiques sociales (commerce équitable, producteurs locaux pour contribuer au développement économique du bassin d'emploi et au respect de l'environnement, acheter à des Établissements et Services d'Aide par le Travail...).

- **LE MANAGER COMMERCIAL**

La dimension managériale de la fonction est également importante dans ce scénario. Le **rôle stratégique** de ce métier prend de l'ampleur et le manager commercial doit être moteur dans l'animation des ventes. **L'évolution de l'offre** doit être une préoccupation constante et **l'innovation** est au cœur de sa réflexion. Faire progresser son équipe dans l'analyse des besoins des clients et dans la dynamisation des ventes est une mission de tous les jours.

Le manager commercial doit maîtriser les outils de gestion de la relation client pour faire une analyse des ventes pointue et former ses collaborateurs afin de catégoriser la clientèle. **L'anticipation des besoins des clients est la finalité majeure** de cette analyse. Il est chargé de diffuser de manière constante le message de l'orientation client et de la proximité auprès de son équipe.

Dans les entreprises de moindre taille, cette évolution sera requise au niveau du chef d'entreprise.

Comme l'acheteur, le manager commercial a un rôle de veille dans la connaissance des produits et des prestations afin d'être **innovant dans l'évolution de l'offre commerciale**. Accompagner ses

équipes sur le terrain pour contribuer au diagnostic de l'environnement du client, à l'émergence de ses attentes permettra de les faire progresser en complément des actions de formation.

Le manager commercial a besoin d'être lui-même un homme de pratique, proche des clients, mais également un expert des techniques commerciales pour animer les équipes de vente et montrer comment personnaliser l'offre et la rendre innovante par la préparation des visites en clientèle, une capacité d'écoute et des arguments adaptés au métier de l'entreprise.

Il doit réussir à fédérer ses équipes pour les dynamiser et favoriser l'innovation. De manière plus globale, **il a besoin de favoriser les liens avec les achats et le marketing** pour travailler en concertation entre les différentes fonctions afin de développer des argumentaires de vente de ces nouveaux produits ou prestations.

La qualité irréprochable nécessaire à la relation de confiance établie avec le client fait qu'une très bonne connaissance et une coordination doivent exister également avec la fonction logistique.

- **LE VENDEUR SÉDENTAIRE OU ITINÉRANT**

Le commercial itinérant ou sédentaire doit savoir questionner le client pour mieux appréhender ses besoins et les anticiper. La maîtrise des techniques de questionnement afin de réaliser ce diagnostic est fondamentale. Cela lui permettra d'**identifier les besoins émergents chez les clients**. Ces compétences seront particulièrement importantes pour les commerciaux itinérants qui, lors de leur visite, doivent apprendre à repérer de nouveaux besoins et vendre des prestations présentant une valeur ajoutée pour le client.

Le **développement d'argumentaires adaptés** à la situation est requis, sachant que l'offre sera de plus en plus personnalisée. Le commercial itinérant doit sortir des techniques de vente standardisées afin de se servir de ses connaissances métier pour promouvoir l'offre la plus adéquate et réussir à faire percevoir la création de valeur au client.

Ce scénario suppose une bonne connaissance des clients et des évolutions des produits. Il ne faut pas simplement connaître les produits, mais connaître le métier des clients pour faciliter le repérage de leurs besoins.

Le commercial doit avoir la capacité à formaliser une **offre de solutions** et non plus seulement de produits en travaillant en réseau avec des acteurs en amont (producteurs/ fabricants) et en aval (installateurs/transformateurs).

Le travail en équipe avec des professionnels de spécialités différentes (internes ou externes) est très important. Il est nécessaire, au-delà d'une simple coordination, de travailler ensemble pour être en capacité de faire évoluer l'offre commerciale et favoriser l'innovation dans les prestations proposées.

La fonction commerciale s'enrichit pour s'adapter au plus près des besoins des clients.

Les organisations, selon la taille de l'entreprise, seront diversifiées pour correspondre au mieux aux besoins du client : le commercial sédentaire ou le télévendeur permettra de répondre immédiatement à une demande nécessitant des délais courts, un renouvellement fréquent de

produits simples. Le commercial itinérant fera des visites régulières afin de rechercher une relation personnalisée avec le client.

Tous auront toutefois pour objectif de repérer les besoins complémentaires et feront une véritable analyse des attentes des clients. Chacun devra avoir une **dimension proactive plus forte que dans les contacts commerciaux actuels**. La complémentarité des différents types de commerciaux est très importante et elle sera facilitée par l'analyse des données issues des outils de gestion de la relation client que chacun viendra enrichir, lors de visites pour les itinérants ou lors de relations téléphoniques ou mails pour les sédentaires.

La maîtrise de tous les outils de recherche et de communication comme les réseaux sociaux deviendra une nécessité pour intégrer ces informations dans ses argumentaires de vente ou le contenu de son offre.

La tendance d'évolution est pour toutes les familles de produits très forte, mais certaines nuances peuvent être apportées.

Dans **l'interindustriel**, l'offre se développe de plus en plus vers des solutions complètes pour lesquelles le travail en réseau et l'apport de ressources de spécialistes seront fondamentaux. Le commercial itinérant devra modifier profondément sa manière de travailler. Alors qu'il fonctionnait souvent de manière très autonome, il devra intégrer une manière de faire très collaborative. Le développement des outils de gestion de la relation client l'aidera particulièrement dans ses activités.

La création d'une nouvelle offre sera la clé de différenciation par rapport à la concurrence. Certains exemples sont d'ores et déjà mis en place dans des entreprises de l'interindustriel :

- **Mise en place de show-room** pour permettre aux artisans de montrer les produits à leur clientèle.
- **Formation/labellisation des artisans sur des produits innovants** (systèmes d'énergie par exemple).
- **Récupération des produits usagers** de l'entreprise cliente par le négociant à des fins de recyclage.
- **Prise en charge d'activités nécessitant un matériel spécifique** mis à disposition par le négociant.
- **Assistance technique à distance** nécessitant des compétences d'experts mises en œuvre au niveau du négociant (par exemple, assistance en ligne pour des garagistes afin de réaliser un diagnostic et des réglages de pièces automobiles).
- **Développement d'un service d'étude des marchés ou de veille technologique** dont les résultats sont utilisés dans l'offre commerciale.
- ...

La connaissance du métier du client est majeure dans ce scénario.

Sur **les produits alimentaires et non alimentaires**, la diversification de l'offre sera très importante. Le commercial a besoin de bien connaître les produits mais également les habitudes de consommation et d'usage de la clientèle finale et de faire une veille approfondie sur le sujet.

L'innovation constitue un enjeu majeur afin de sortir d'une offre standard. Certains exemples sont déjà rencontrés et seront amenés à se développer dans ce scénario :

- **Développement de circuits courts** pour promouvoir un type de produits distinctif auprès des consommateurs.
- **Assemblage et conditionnement** spécifiques.
- **Extension très large de la gamme de produits** (10 gammes différentes de fraises par exemple), produits rares (fruits, légumes, épices, décoration de plats) pour permettre aux restaurateurs d'avoir une offre plus inventive.
- **Mise en place de systèmes de mesure de la qualité des produits** (teneur en sucre, saveur garantie) avec des accords spécifiques avec des producteurs.
- Mise à disposition de bouquets de **services autour d'un produit** et mise en place d'animation dans des magasins.

- **LE TECHNICO-COMMERCIAL**

Le technico-commercial sera un élément très important dans un contexte d'évolution de l'offre commerciale. Ceci sera particulièrement vrai pour le négoce de produits complexes comme dans l'interindustriel. Ce métier constitue un appui aux acheteurs et aux commerciaux pour identifier les nouvelles offres techniques envisageables. Il constitue une **ressource à laquelle le commercial fait appel dans le développement de certains argumentaires techniques complexes**, ou lors de ventes de prestations techniques associées au négoce de produits.

2.1.3 L'évolution des effectifs

En ratio par rapport au chiffre d'affaires, les effectifs commerciaux auront plutôt tendance à augmenter dans ce scénario, avec une présence active sur le terrain et une organisation assez répartie géographiquement. Les profils de type ingénieur d'affaires vont se développer plus particulièrement.

Tableau 84 : Synthèse des impacts du scénario 2 (développement de services) sur la famille des métiers commerciaux

	Acheteur	Manager commercial	Commercial itinérant	Commercial sédentaire	Technico-commercial
Scénario 2 <i>Innovation</i> <i>Anticipation</i>	Capacité à travailler avec les services commerciaux pour anticiper les besoins client Compétences de sourcing pour élargir l'offre vers des produits innovants	Capacité à anticiper les besoins clients et des marchés à venir Pouvoir développer une vision stratégique de développement commercial et développer des argumentaires	Identification des besoins émergents chez les clients Développement nouvelles offres commerciales Création de « valeur » pour le client à travers des produits innovants	Renouvellement permanent des connaissances sur les produits Connaissance des argumentaires et règles de mise en œuvre des nouvelles offres	Appui aux acheteurs et commerciaux pour identifier de nouvelles offres techniques Compétences sur l'ensemble des composantes de l'offre (performances, règles de mise en œuvre...)
Alimentaire	Sensibilité aux offres produits et filières approvisionnement /livraison	Connaissance des besoins clients de l'alimentaire Lien avec les choix logistiques	Prendre en compte les enjeux clients spécifiques (métiers /produits)	Capacité à être pro-actif sur les nouveaux produits lors des prises de commande	Savoir développer un argumentaire technique adapté au secteur sur une nouvelle offre
Non alimentaire	Savoir développer une « veille » permanente sur l'offre produit	Connaissance des besoins clients du non-alimentaire	idem alimentaire	idem alimentaire	idem alimentaire
Interindustriel	Idem + Sensibilité forte aux innovations techniques	Connaissance des produits/marchés et de leur évolution	idem alimentaire	idem alimentaire	Connaissances techniques renforcées sur les évolutions techniques

2.2 La famille professionnelle de la logistique

2.2.1 Les évolutions des activités

L'évolution de la chaîne logistique fait partie intégrante de l'évolution de l'offre attendue dans ce scénario.

La logistique doit pouvoir s'adapter à la **diversification des produits** et à la **personnalisation requise dans les prestations vendues**. L'organisation va devoir intégrer la multiplicité de références et de fournisseurs, la diversité des volumes, etc.

Pour accroître la personnalisation des services vis-à-vis de leur clientèle, certaines entreprises pourraient **réintégrer** en interne **l'emballage et l'étiquetage des produits**, activités jusqu'alors assurées par les entreprises clientes.

Le développement de l'informatisation apportera une aide afin de pouvoir garantir aux clients un suivi des commandes et la traçabilité de la marchandise. Ainsi, le négociant pourra s'engager sur une qualité de stockage, de livraison selon des critères négociés individuellement avec chacun des clients.

Les valeurs sociales et environnementales vont remettre en question de manière profonde les process logistiques et favoriseront le maintien de l'ensemble des activités de la chaîne logistique en interne.

Le respect de l'environnement va modifier fortement les méthodes futures de distribution et obliger à trouver **des réponses innovantes**.

C'est particulièrement vrai pour l'alimentaire où souvent, les livraisons de petits volumes se font en centre-ville avec la contrainte de l'engorgement de ces zones (par exemple, livraison le matin, en centre-ville avec des véhicules adaptés). La réponse peut correspondre à la mise en place de circuits courts d'approvisionnement qui apportent une plus grande complexité car elle peut être associée à la multiplicité de producteurs et modifier les conditions de stockage (moins de stock).

L'optimisation de la logistique devra également avoir lieu dans ce scénario afin de fiabiliser les flux, garantir la qualité et limiter les impacts sur l'environnement. C'est pourquoi, l'amélioration de la planification des tournées devient également essentielle.

2.2.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

- **LE RESPONSABLE DE LA LOGISTIQUE**

Le responsable de la logistique doit faire preuve d'une **sensibilité client** très développée, ce qui suppose une **réactivité** et une **adaptabilité** très fortes, dans le respect de **méthodes rigoureuses**. Il doit être en capacité d'anticiper différentes organisations selon les clients à gérer. Il sensibilise son équipe aux attentes des clients, à leur métier et à leurs contraintes, en lui transmettant régulièrement ces messages orientés client. C'est pourquoi, lui-même doit se tenir informé et travailler en étroite collaboration avec les achats et le commercial.

Il doit être moteur vis-à-vis de ses collaborateurs et source constante de propositions de changements au niveau de l'entreprise. En fonction de son expertise et de la veille qu'il effectue, il doit proposer des évolutions de la gestion de la chaîne logistique afin de mieux répondre aux attentes des clients.

Il doit conduire régulièrement des projets de changements avec une maîtrise certaine des techniques de gestion de projets. Dans ce cadre, il lui revient de mettre en place des outils de pilotage et d'évaluation des actions.

- **LE MAGASINIER ET LE MANUTENTIONNAIRE**

Les activités du magasinier se complexifient car **le nombre de références et de fournisseurs se multiplient**. Il doit maîtriser les applications informatiques qui lui permettent de suivre au plus près son stock et ses approvisionnements. Il doit s'adapter en permanence aux changements réalisés dans l'offre de produits.

Il est nécessaire d'être à l'écoute des besoins logistiques des clients afin d'être en mesure de proposer des changements dans les méthodes et outils de magasinage retenus.

Le manutentionnaire doit intégrer les nouvelles pratiques de gestion de stock et suivre les nouvelles consignes. Il doit être attentif aux prestations différentes de logistique négociées avec les clients et suivre les procédures adaptées. Il aura par exemple à conditionner des produits différents dans un même conditionnement afin de les regrouper par univers, selon la commande du client.

Il aura de plus en plus à utiliser un système d'informatique embarquée qui rendront indispensables l'acquisition des compétences de base. La multiplicité des contrôles apportera le même niveau d'exigence.

- **LE CHAUFFEUR LIVREUR**

Dans ce scénario, le chauffeur livreur est un maillon essentiel dans la **remontée des besoins des clients**. Il doit disposer d'une **sensibilité commerciale** afin de dialoguer au moment de la livraison. Sa capacité d'échange est à développer.

Il pourrait lui être demandé de renforcer ce qu'il convient d'appeler de la **veille commerciale**. Il lui faudra alors développer des capacités d'observation (par exemple remonter l'information auprès de l'entreprise concernant la présence de concurrents chez le client) et de dialogue avec ce dernier (pour obtenir des informations sur sa satisfaction ou non par rapport aux produits achetés).

Il devra s'adapter à l'évolution des systèmes informatiques s'ils devaient être mis en place et réaliser de la saisie d'informations ou le suivi de données sur un écran.

Les compétences du chauffeur-livreur doivent s'étendre à quelques opérations d'**administration des ventes** (par exemple, livraison contre remboursement immédiat pour les clients en limite de crédit).

L'évolution des systèmes informatiques embarqués rendra de plus en plus nécessaire la saisie d'informations ou le suivi de données sur un écran.

Le mode de transport sera adapté et, dans ce scénario, les volumes transportés pourraient individuellement diminuer et la fréquence des livraisons augmenter. Le chauffeur livreur aura à modifier sa méthode de manutention en tenant compte des évolutions de conditionnement.

Les **conditions de transport** sont de plus en plus importantes et perçues dans ce scénario comme une activité créant de la valeur pour le client. La complexité réglementaire dans le domaine (respect de la chaîne du froid par exemple) fait que le chauffeur livreur doit être garant de l'application des règles et des procédures.

Les conditions de livraison (fréquence, délai, conditionnement, véhicule utilisé, ...) constitueront en elles-mêmes des innovations et des nouvelles prestations à valoriser au niveau du client.

La sensibilité au respect de l'environnement est très importante à développer et des nouvelles activités pourront être réalisées comme le ramassage des déchets à recycler par exemple.

- **LE TECHNICIEN DE MAINTENANCE ET L'OPÉRATEUR TECHNIQUE**

La maintenance pourra faire **partie intégrante des prestations vendues aux clients** surtout pour les entreprises de l'interindustriel. Ce domaine viendra enrichir l'offre possible. Il sera nécessaire de **professionnaliser ce personnel** dans la mesure où les méthodes d'intervention vont évoluer. Au-delà de la connaissance des moyens techniques, ces techniciens et opérateurs devront connaître le métier des clients et être en capacité d'organiser l'intervention ou d'intervenir en intégrant les contraintes clientèle.

Pour les produits alimentaires, ces professionnels doivent être particulièrement sensibles aux spécificités des produits et à leur fragilité en cas de panne. La réactivité est de plus en plus nécessaire dans un contexte où l'exigence de qualité est requise.

2.2.3 L'évolution des effectifs

En ratio par rapport au chiffre d'affaires, les effectifs de la logistique seraient en augmentation si ce scénario intègre une logique forte de proximité (donc moins de regroupements d'entrepôts que dans le premier scénario). L'enrichissement de l'offre par des prestations à valeur ajoutée en logistique contribuera également à développer les effectifs, sachant que les négociants auront tendance à internaliser ces activités.

Tableau 85 : Synthèse des impacts du scénario 2 (développement de services) sur la famille des métiers logistiques et techniques

	Responsable logistique	Magasinier	Manutentionnaire	Chauffeur livreur	Technicien maintenance	Ouvrier technique
Scénario 2 <i>Innovation</i> <i>Anticipation</i>	Capacité à proposer des solutions logistiques innovantes avec les fournisseurs et les clients	Savoir être à l'écoute des besoins logistiques des clients Proposer des solutions nouvelles	S'adapter au changement Etre attentif aux nouvelles consignes	Etre à l'écoute des remontées clients en matière de logistique et les communiquer au responsable Savoir s'adapter aux nouvelles offres	Ouverture vers de nouvelles offres Faire évoluer ses méthodes d'intervention	Ouverture vers de nouvelles offres Se former sur de nouveaux modes opératoires
Alimentaire	Relation forte entre la stratégie produit et logistique	Savoir revoir des choix de maquisage /stockage	Acquérir si nécessaire de nouveaux modes opératoires pour des produits fragiles	Adapter les procédures de livraison à l'offre des produits	Connaitre les nouvelles conditions d'intervention propre aux produits	Respect consignes et procédures
Non alimentaire	Capacité à construire de nouvelles solutions avec les fournisseurs et les clients Capitaliser les innovations demandées par des grands comptes	Savoir mettre en place des nouvelles solutions adaptées à des changements d'offre	Acquérir si nécessaire de nouveaux modes opératoires pour des produits spécifiques	Les conditions de livraison (délai, fréquence, conditionnement) sont des facteurs d'innovation	Champ d'intervention réduit	Champ intervention réduit
Interindustriel	idem non alimentaire	idem non alimentaire	idem non alimentaire	idem non alimentaire	Capacité à proposer et mettre en œuvre des services innovants	Capacité à adopter de nouvelles pratiques et habitudes de travail

2.3 Les métiers support

2.3.1 Les évolutions des activités

Le personnel des métiers support doit **travailler de manière très transversale et en proximité** avec les autres métiers de l'entreprise.

L'orientation client doit être le « fil rouge » de la marche de l'entreprise et guider l'ensemble des activités support. Ces services doivent contribuer à l'évolution de l'offre commerciale. Par exemple, le développement de services financiers, l'administration des ventes peut faire partie de cette stratégie.

Dans le scénario 2, **le marketing prend un poids prépondérant, à la fois le marketing produit mais également le marketing relationnel**. Le système de gestion de la relation client est au cœur de cette évolution.

Pour les petites et moyennes structures, ces prestations pourront être sous-traitées à l'extérieur.

Comme dans le scénario 1, l'évolution de la fonction des ressources humaines devient primordiale. De nombreux changements sont induits et les responsables RH auront à accompagner le personnel dans ce cadre. Ils devront dans une réflexion prospective, formaliser des critères de recrutement en tenant compte de la stratégie d'évolution de l'entreprise et mener des actions pour faire progresser les compétences du personnel.

Des profils plus divers seront recrutés afin de faciliter l'émergence de nouvelles idées et l'innovation dans les produits et services proposés. La stratégie retenue par l'entreprise interviendra dans le choix de ces nouveaux profils.

Par exemple, **un spécialiste du développement durable pourra intervenir dans le fonctionnement interne de l'entreprise mais également influencer la conception de l'offre** (développement de produits respectant l'environnement, référentiel qualité, politique de gestion des déchets, stratégie d'achats, modification des conditionnements, ...). L'articulation entre la problématique de la qualité et du développement durable est amenée à se renforcer dans ce scénario.

Les entités de Recherche et Développement pourront se développer dans les grandes entreprises.

2.3.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

Les entreprises ont besoin de **se professionnaliser** entre autres **dans le domaine du marketing, de la qualité et de la Recherche et Développement**. Les services administratifs et financiers auront de plus en plus une relation directe avec la clientèle.

L'appropriation du système d'information doit permettre d'échanger les informations automatiquement entre les acteurs du négoce. Le SI sera au cœur également des nouveaux services à proposer aux clients.

Le système de gestion de la relation client devra être partagé afin d'analyser la typologie de clientèle et anticiper ses besoins et ajuster l'offre en conséquence.

2.3.3 L'évolution des effectifs

Il y aura un **renforcement des équipes sur les métiers support**, sachant que certains secteurs comme les RH, la qualité, le marketing sont encore peu structurés actuellement dans les petites et moyennes entreprises.

Tableau 86 : Synthèse des impacts du scénario 2 (développement de services) sur la famille des métiers supports

	Cadre administratif, financier et RH	Assistant comptable et RH	Systèmes d'information et internet	Marketing	Qualité et dévelop ^d urable	Recherche & dévelop ^t
Scénario 2 <i>Innovation</i> <i>Anticipation</i>	Idem scénario 1 Savoir recruter des profils éventuellement atypiques en rapport avec les objectifs de d'innovation	Idem scénario 1	S'appuyer sur le développement du SI pour proposer de nouveaux services aux clients et fournisseurs	Compétences centrées sur le la conception de nouvelles offres : - Veille produits innovants - Développement d'offres - tests sur des panels clients Capacité à travailler avec l'ensemble des acteurs (logistique, commercial, SI et DD)	Système qualité articulé avec l'évolution de l'offre Objectifs partagés de DD et conception d'offres innovantes (ex : circuits courts d'approvisionnement, modes de livraison écologiques, récupération des produits usagés des clients) Capacité à travailler avec le marketing et le commercial	Compétences axées sur le développement de synergies dans l'offre pour se différencier de la concurrence : - modèles exclusifs, conception amont - services associés à la vente - etc. Compétences transversales en terme de marketing produit
Alimentaire	Idem scénario 1	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Connaissance nécessaire de la famille de produits	Connaissance nécessaire de la famille de produits	Connaissance souhaitable des produits de la famille
Non alimentaire	Idem scénario 1	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Idem alimentaire	Idem alimentaire	Idem alimentaire
Interindustriel	Idem scénario 1	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Idem alimentaire	Idem alimentaire	Idem alimentaire

3 LE SCÉNARIO N°3 : RECHERCHE DES MARCHÉS PORTEURS

On rappellera que ce scénario met en avant un contexte économique tendanciel dans lequel les entreprises doivent avoir une stratégie active pour réussir à se maintenir ou à se développer. Elles sont à la recherche de nouveaux marchés porteurs quitte à remettre en question leur positionnement actuel.

3.1 La famille professionnelle commerciale

3.1.1 Les évolutions des activités

Dans ce scénario, les entreprises cherchent à accroître leurs ventes (ou compenser d'autres marchés en régression) par la **prospection de nouveaux clients et le positionnement sur de nouveaux marchés**.

Comme dans le scénario 2, l'activité commerciale prend une dimension stratégique forte. En effet, il s'agit pour l'entreprise à la fois de conserver ses clients existants par la qualité des produits et services vendus et de conquérir de nouveaux marchés porteurs, dont la typologie peut représenter une véritable **rupture par rapport aux canaux de vente habituels** : grande distribution versus petits commerces, marchés locaux vs marché national, voire international (exportation), PME vs grandes entreprises, vente petites séries vs grandes séries... **Une activité de niches pourrait être aussi envisagée**.

Après avoir identifié des profils de clients potentiels pour les familles de produits vendues (en lien étroit avec les services d'approvisionnement), **l'entreprise devra engager des études de marché**, qui pourront être réalisées en interne ou confiées à des intervenants extérieurs. Ceci pourrait être le cas pour la recherche de marchés à l'étranger ou lorsque l'entreprise souhaite cibler des marchés dont elle méconnaît la culture, les stratégies, la concurrence déjà présente, les pratiques d'achat etc. Les études de marché devront apporter une vision précise des marchés potentiels et des prospects éventuels, permettant à l'entreprise de **développer des campagnes marketing** et des démarches commerciales propres à ces nouveaux marchés (par exemple **participation à des salons** sur lesquels l'entreprise n'était pas présente auparavant). Ces campagnes requièrent une planification rigoureuse et nécessairement des financements spécifiques.

Une fois les prospects identifiés, les argumentaires et les supports de vente seront adaptés à leurs profils, requérant un travail préalable de compréhension et de prise de connaissance de ces nouveaux marchés. La collaboration avec les autres fonctions – achats et marketing – est tout aussi essentielle que dans les autres scénarios. Le service approvisionnement devra pouvoir communiquer au service commercial une connaissance fine des caractéristiques et des débouchés possibles des produits.

Les commerciaux devront ensuite affronter de nouveaux défis, puisqu'il faudra déterminer le meilleur canal de prospection (courrier, e-mail...), obtenir un rendez-vous avec

le responsable idoine dans une entreprise inconnue, signer un contrat,... peut-être quelque mois plus tard.

Analyser les taux de retour des campagnes de prospection pour améliorer leur rentabilité et leur efficacité devront entrer également dans le périmètre d'activité de l'équipe commerciale.

Dans ce scénario de « conquête » de nouveaux marchés et clients, outre son activité plutôt court terme de vente auprès de clients réguliers et connus, **l'équipe commerciale doit s'engager dans une vision à plus long terme** de son action et dans une **logique de projet et d'investissement**, rompant ainsi avec une culture commerciale plus traditionnelle. L'activité de veille des marchés et de la concurrence devient un outil encore plus indispensable.

3.1.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

Les compétences commerciales requises dans le scénario 3 doivent permettre la conquête de nouveaux marchés si l'entreprise avait à remettre en question son positionnement. L'équipe commerciale devra montrer son **aptitude à piloter un projet**, dans lequel devront être impliquées les autres fonctions de l'entreprise dont la coopération sera nécessaire.

Le fonctionnement "orienté client" et la réflexion stratégique doivent guider l'action de toute l'équipe.

- **L'ACHETEUR**

L'acheteur doit contribuer à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie commerciale. Il analyse les remontées des besoins des nouveaux marchés (produits et services) en provenance de l'équipe commerciale, afin de **trouver auprès de ses fournisseurs les produits répondant à ces nouvelles demandes**. Il doit être apte à négocier des adaptations comme des conditionnements différents, des ventes en plus petites séries... satisfaisant aux besoins des nouveaux clients. On pense par exemple à des **marchés de niches qui ne requièrent pas nécessairement de gros volumes**. Il pourra être conduit à faire évoluer son panel de fournisseurs, ce qui suppose de sa part une très bonne connaissance de la concurrence en approvisionnements et donc une veille permanente.

L'aptitude à travailler en équipe pour dialoguer avec les autres acteurs de l'entreprise doit faire partie du socle de compétences de l'acheteur. Par **l'approfondissement de sa veille sur l'évolution des marchés**, il se mettra en position d'anticiper les changements et contribuera à identifier les marchés porteurs.

- **LE MANAGER COMMERCIAL**

Le profil du manager commercial devra évoluer sensiblement car il aura un rôle majeur dans le repositionnement stratégique de l'entreprise et le développement de nouveaux marchés. Il devra donc être apte à piloter ce projet stratégique en articulation avec les achats, le marketing, les finances... Il devra toutefois conserver, dans ses compétences, le suivi des ventes ou bien déléguer

ce suivi à un adjoint (occasion de promouvoir un vendeur). Dans une petite entreprise de moins de 10 à 15 salariés, c'est généralement le chef d'entreprise qui portera cette volonté.

Le manager commercial aura à développer des compétences dans le management et l'animation d'une équipe qu'il pourrait être conduit à réorganiser par marché ou par produit, selon la nature du projet et les profils commerciaux existants dans l'entreprise. Ce projet pourrait aussi nécessiter **d'étoffer l'équipe par des profils plus orientés marketing** que les vendeurs en place. **Le manager commercial devra donc posséder des compétences fortes en RH pour être capable de définir des profils de poste, recruter éventuellement, identifier des besoins de formation** afin de réussir à faire progresser ses collaborateurs selon les exigences des nouveaux marchés.

Pilote du projet, il devra avoir une **bonne connaissance des réseaux d'acteurs** (CCI, chambres des métiers, fédérations professionnelles, salons et foires...) **susceptibles de l'aider à découvrir de nouveaux marchés**. En fonction des ressources disponibles en interne, il devra aussi être apte à collaborer avec des partenaires externes : sociétés d'études de marché, de marketing, merchandiseurs, concepteurs de supports de prospection, éventuellement partenaires étrangers...

Il devra aussi avoir la **capacité de s'adapter à des clients pouvant avoir des profils et des techniques d'achat très différents** de ceux de la clientèle actuelle de l'entreprise. Cela serait le cas si celle-ci souhaite par exemple s'orienter vers **des marchés porteurs nouveaux** pour elle comme les Télécoms ou l'Énergie. On pense également aux acteurs publics (collectivités territoriales, fonction publique,...) dont les achats passent par des procédures spécifiques de plus en plus strictes. Pour les marchés étrangers, les compétences linguistiques seront indispensables ainsi que la connaissance des **procédures de vente à l'export, voire des spécificités de certains marchés étrangers**.

- **LE VENDEUR SÉDENTAIRE OU ITINÉRANT**

Comme dans les autres scénarios, une complémentarité doit progressivement se développer entre les deux profils et une coordination intensive se mettre en place pour poursuivre la politique d'optimisation des ventes et de fidélisation de la clientèle existante. Mais il faut aussi identifier des profils de vendeurs à potentiel capables de **s'investir dans la recherche de nouveaux clients et d'approcher des prospects** sans certitude de signature de commande rapidement. Ces vendeurs devront avoir la capacité de travailler à moyen terme, ce qui peut être antinomique d'un profil de vendeur auquel on demande généralement de « faire du chiffre ».

Dans une étape plus avancée de déploiement de cette stratégie, l'expansion sur de nouveaux marchés pourrait conduire à une spécialisation de certains vendeurs qui auraient tendance à être organisés par typologie de clients dans ce scénario. En effet, **la segmentation de la clientèle selon ses besoins et ses perspectives de croissance devient l'élément majeur de la stratégie commerciale**. Cela pourrait aussi se traduire par une affectation géographique de certains vendeurs sur des territoires plus lointains, requérant de ces salariés une aptitude certaine à l'autonomie dans la gestion de leur portefeuille client et de leur planning.

Globalement, dans ce scénario, les commerciaux doivent faire preuve de beaucoup d'**adaptabilité** afin d'être en capacité de remettre en question leur méthode de prospection et de vente pour se repositionner sur des nouveaux marchés.

Concernant les **produits alimentaires et non alimentaires**, les vendeurs pourront avoir à acquérir, comme leur manager, la **pratique des marchés publics** et donc la réponse à des appels d'offres plus ou moins complexes sur le plan réglementaire. Ils pourront également voir leur nombre d'interlocuteurs se multiplier si, fournisseurs de centrales d'achats, ils prospectaient le commerce indépendant. **La diversité des profils de commerciaux devient primordiale** pour ces entreprises qui doivent se structurer pour satisfaire aux exigences des différents marchés prospectés ou fidélisés.

Pour la **famille des produits industriels**, la spécialisation des commerciaux selon **la segmentation de clientèle sera la plus forte**. Ils doivent s'approprier le métier et les spécificités des nouveaux clients démarchés tout en préservant leur compétence sur les marchés existants disposant de perspective de croissance.

- **LE TECHNICO-COMMERCIAL**

Il conserve son rôle d'appui technique au commercial pour fidéliser la clientèle actuelle ou pour l'aider à se positionner sur les nouveaux marchés explorés. Son niveau d'intervention pourra être très différent selon le type de marché sur lequel on le sollicite. Il pourra contribuer par sa veille à **proposer des prestations sur des marchés où l'entreprise cherche à se positionner**.

Tableau 87 : Synthèse des impacts du scénario 3 (recherche des marchés porteurs) sur la famille des métiers commerciaux

	Acheteur	Manager commercial	Commercial itinérant	Commercial sédentaire	Technico-commercial
Scénario 3 <i>Développé de marchés</i>	Capacité à adapter sa méthode d'achat à de nouveaux marchés Compétences pour sélectionner les fournisseurs les plus fiables et performants dans la durée	Analyse des marchés et des attentes clients Analyse du suivi ventes Capacité à développer des outils performants de suivi commercial Identification des marchés porteurs et segmentation de la clientèle	Sens du contact et de la satisfaction client Réactivité pour traiter les demandes clients et les problèmes Capacité à se conquérir de nouveaux marchés porteurs tout en fidélisant sa clientèle actuelle	Capacité à travailler en tandem avec le commercial itinérant Sens de la relation client au téléphone et personnalisation des contacts Bien comprendre les différents besoins de la clientèle	Capacité à analyser les attentes des clients et à apporter de solutions techniques adaptées, voire personnalisées y compris sur de nouveaux marchés Adapter son intervention selon la segmentation de la clientèle
Alimentaire	Connaissances sur les critères de qualité et les conditions de livraison des produits adaptés aux attentes des marchés porteurs	Créer les outils et relations contractuelles pour garantir la qualité de l'offre et conquérir de nouveaux marchés	Etre attentif en permanence à la qualité et aux conditions de livraison des produits Prospecter en adaptant ses méthodes selon la segmentation de la clientèle	Etre rigoureux et réactif dans le suivi au jour le jour des commandes	Etre en appui technique de l'offre pour assurer la meilleure prestation possible
Non alimentaire	Savoir analyser un optimum qualité/prix/disponibilité des produits et un niveau de prestation adaptés aux nouveaux marchés	idem alimentaire	Suivre et valoriser le niveau de service global Cibler son intervention sur les nouveaux marchés porteurs ou ceux à perspective de développement Prospecter en adaptant ses méthodes selon la segmentation de la clientèle	Connaître les besoins d'une clientèle diversifiée et fiabiliser les commandes	idem alimentaire
Interindustriel	idem non alimentaire	idem alimentaire	idem non alimentaire	idem non alimentaire	Etre à l'écoute des clients et en capacité d'apporter des réponses techniques sur l'utilisation des produits Contribuer au développement de nouvelles prestations

3.1.3 L'évolution des effectifs

Comme dans le scénario 2, les entreprises auront besoin de structurer leur équipe commerciale et de la renforcer dans le cas d'une stratégie très offensive. **Les profils seront beaucoup plus diversifiés** et ils se combineront selon la segmentation de la clientèle et de ses besoins.

3.2 La famille professionnelle de la logistique

3.2.1 Les évolutions des activités

Dans le cadre de ce scénario, les activités de la chaîne logistique vont devoir **s'adapter aux exigences des nouveaux marchés tout en restant très fiables** pour les clients fidélisés.

Tous les process pourraient être remis en question si la stratégie commerciale de l'entreprise se réoriente.

Les changements à entreprendre pourront être majeurs sur certains secteurs ou de simples adaptations pour d'autres. Sur une clientèle que l'on cherche à fidéliser, il va s'agir de fiabiliser la qualité de la prestation logistique et d'intégrer une diversité de la gamme de produits par exemple alors que sur un nouveau client, il faudra complètement construire le process pour répondre à ce nouveau marché.

La chaîne logistique contribue beaucoup à la stratégie commerciale de l'entreprise et à sa réussite à conquérir de nouveaux marchés porteurs.

L'entreprise pourra jouer sur **son savoir-faire en matière de logistique** dans cette négociation mais elle devra devenir irréprochable sur la qualité de ses prestations. Elle devra être en capacité de proposer des conditions de commandes, de stockage ou d'entreposage, de transport et de livraison intéressantes au regard de la concurrence.

Le développement de l'informatisation, selon les investissements possibles de l'entreprise contribuera à garantir aux clients un suivi des commandes et la traçabilité de la marchandise. Ainsi, le négociant pourra fiabiliser sa prestation.

Les entrepôts pourront être restructurés de manière importante s'il s'avère que la segmentation de la clientèle rend nécessaire une spécialisation des process.

Pour chaque famille de produits, le management aura à réfléchir à l'organisation la plus satisfaisante pour répondre aux attentes des différents types de clients avec **la mise en place d'une spécialisation du personnel ou une spécialisation des structures.**

L'optimisation de la logistique fera également partie de ce scénario sachant que la fiabilisation des flux et la garantie de la qualité font partie des enjeux forts de l'entreprise pour se maintenir sur les marchés existants ayant des perspectives de croissance.

La qualité de la chaîne logistique représente un atout fort pour réussir leur stratégie commerciale donc on aurait tendance à penser que dans ce scénario les entreprises maintiendront en interne les activités correspondantes.

3.2.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

- **LE RESPONSABLE DE LA LOGISTIQUE**

Le responsable de la logistique devra bien s'approprier la stratégie commerciale pour **contribuer dans son domaine à la conquête de nouveaux marchés** tout en maintenant la qualité des prestations pour des marchés préexistants. **Il doit être en capacité de revoir son organisation**, ses modes opératoires selon les nouvelles exigences des clients.

Il est important qu'il travaille en étroite collaboration avec le commercial et les achats pour faire des propositions sur des conditions logistiques envisageables à court ou moyen terme. Il doit évaluer les leviers ou au contraire les difficultés dans la mise en œuvre des process envisagés.

La **sensibilité financière** du responsable de la logistique doit se renforcer. Il doit **sensibiliser son équipe aux enjeux financiers** associés au positionnement sur de nouveaux marchés

porteurs. Il doit lui-même bien comprendre les indicateurs de performance et de qualité attendus par ces clients afin de faciliter leur intégration par le personnel.

Il pourrait avoir à contribuer à des projets de changements organisationnels importants sachant que **le positionnement sur de nouveaux marchés peut nécessiter la mise à plat des processus mis en œuvre pour les clients traditionnels**. Il devra avoir une maîtrise certaine des techniques de gestion de projets.

C'est un **vecteur de changement**, moteur dans l'animation et la sensibilisation de son personnel. Il doit être capable de remettre en question les pratiques professionnelles et appliquer des méthodologies et techniques nouvelles. C'est pourquoi, il aura besoin de disposer d'une dimension sociale pour anticiper les freins aux changements dans les équipes.

Il a à mettre en place des **outils de pilotage et d'évaluation des actions** avant de généraliser des process.

Il sera partie prenante de cette réorientation commerciale et il devra évaluer la faisabilité des conditions proposées aux clients. Comme dans le scénario 2, le responsable logistique est le garant de la mise en place de contrôles, d'indicateurs d'évaluation afin de sécuriser et fiabiliser les pratiques.

Comme dans les autres scénarios, le profil de ce responsable devra évoluer. Il concilie à la fois des **compétences de méthodes, de conduite de changement et de relations sociales** pour réussir à manager son équipe et faire évoluer les process.

- **LE MAGASINIER ET LE MANUTENTIONNAIRE**

Comme dans le scénario 2, les activités du magasinier se complexifient car selon la segmentation de la clientèle, les produits peuvent être différents, les gammes plus ou moins élargies, les volumes très différents. Il doit maîtriser les applications informatiques qui lui permettent de suivre son stock et ses approvisionnements. Il doit gérer l'offre de produits pour les clients traditionnels et s'approprier celle correspondant aux nouveaux marchés.

Le manutentionnaire doit intégrer les changements nécessaires dans la gestion de stock et suivre les nouvelles consignes. Il doit être attentif aux prestations différentes de logistique négociées avec les clients. Il devra **savoir mettre en œuvre des pratiques différenciées** et ne pas être uniquement dans l'application de modes opératoires routiniers.

Les moyens technologiques pourraient également avoir un impact sur ces métiers selon les possibilités d'investissement des entreprises.

- **LE CHAUFFEUR LIVREUR**

Dans ce scénario également, le chauffeur livreur devra renforcer son rôle de **remontée des besoins des clients**. Sa **sensibilité commerciale** permettra d'évaluer le niveau de satisfaction des nouveaux clients et de réajuster très rapidement si nécessaire.

Les chauffeurs-livreurs devront être de profils très diversifiés car les modes de transport seront adaptés selon la segmentation de la clientèle. C'est pourquoi, **ils pourraient être spécialisés par type de client**. En effet, les volumes pourraient dans ce scénario être très différents selon la cible, les fréquences différentes, la taille des tournées, les modes de conditionnement ...

La complexité réglementaire croissant dans le domaine (respect de la chaîne du froid par exemple) fait que le chauffeur livreur doit continuer à être garant de l'application des règles et des procédures.

La sensibilité au respect de l'environnement, au-delà de l'exigence réglementaire pourra faire partie des attentes sur les nouveaux marchés. C'est pourquoi, ces professionnels devront être formés et en capacité de prendre en charge des activités dans ce domaine (par exemple : ramassage des déchets à recycler).

- **LE TECHNICIEN DE MAINTENANCE ET L'OPÉRATEUR TECHNIQUE**

Comme dans le scénario 2, la maintenance pourra faire **partie intégrante des prestations vendues aux clients** si cela correspond aux attentes identifiées sur les marchés prospectés, surtout pour les entreprises de l'interindustriel. Ce domaine pourrait devenir un avantage concurrentiel.

Si c'était le cas, comme dans le scénario 2, il sera nécessaire de **professionnaliser ce personnel** dans la mesure où les méthodes d'intervention vont nécessiter de connaître le métier des clients.

Pour les produits alimentaires, ces professionnels doivent être particulièrement sensibles aux spécificités des produits.

3.2.3 L'évolution des effectifs

Si ce scénario devait se traduire par une plus grande spécialisation selon la typologie de clientèle, **on pourrait avoir une restructuration des entrepôts** au plus près des besoins des nouveaux marchés. Cela s'accompagnera donc dans certains cas d'un mouvement de regroupement et dans d'autres d'une **mise en place d'une organisation de proximité dédiée**. La chaîne logistique sera un levier fort pour l'entreprise afin de réussir à se développer sur des nouveaux marchés. De ce fait, les activités correspondantes auront tendance à rester réalisées en interne.

Tableau 88 : Synthèse des impacts du scénario 3 (recherche des marchés porteurs) sur la famille des métiers logistiques et techniques

	Responsable logistique	Magasinier	Manutentionnaire	Chauffeur livreur	Technicien maintenance	Ouvrier technique
Scénario 3 <i>Développé des marchés</i>	Sensibilité financière Adapter les processus de la chaîne logistique selon la segmentation de la clientèle Savoir mettre en place une prestation logistique de qualité Pouvoir garantir le niveau de qualité attendu Mettre en place des outils de suivi et de résolution de problèmes de la prestation logistique	Avoir le sens du service et de la relation commerciale dans sa fonction Savoir exploiter les outils de suivi de la qualité Savoir faire remonter les problèmes	Avoir le souci de la rigueur et le sens du service Rigueur dans la préparation des commandes Signaler les problèmes et appliquer les mesures correctives	Avoir conscience de représenter « l'image de marque » de l'entreprise auprès des clients S'assurer de la régularité des livraisons et prévenir d'éventuels litiges dans le cas d'erreurs	Etre réactif et soucieux de « dépanner » au mieux le client chaque fois qu'il sollicite l'entreprise Proposer d'adapter les conditions contractuelles si la demande dépasse de cadre prévu	Assurer une prestation technique conforme aux engagements
Alimentaire	Connaissance des exigences propres à la logistique des produits alimentaires	Connaissance des règles de stockage et de colisage des produits alimentaires et des besoins des clients	Connaissance des règles de manutention des produits alimentaires	Extrême attention au respect de la réglementation en matière d'hygiène	Adapter son intervention selon la segmentation de la clientèle	Suivre les procédures déterminées selon la segmentation de clientèle
Non alimentaire	Capacité à répondre dans la durée aux exigences des grands comptes	Connaissance des règles de stockage et de colisage suivant la nature des produits et des besoins des clients	Règles de manutention propres à la nature des produits (pondéreux/ fragiles...)	Règles de transport propres à la nature des produits	Connaissance des métiers des clients et des modes d'utilisation des produits vendus	Suivre les procédures déterminées selon la segmentation de clientèle
Interindustriel	Prise en compte des besoins très divers suivant les types de clients	Développement des relations clients lors des ventes comptoir Connaissance des produits et de leur évolution	idem non alimentaire	idem non alimentaire	idem non alimentaire	Connaissance des exigences des clients

3.3 Les métiers support

3.3.1 Les évolutions des activités

Les métiers support devront profondément se professionnaliser dans ce scénario.

En effet, ils doivent réaliser **un suivi financier rigoureux** afin d'évaluer les marges de manœuvre de l'entreprise dans ses investissements et évaluer la prise de risque associé à un positionnement sur les marchés porteurs. La connaissance des marchés financiers doit être bien maîtrisée.

Comme dans le scénario 1, **un suivi des ventes précis** devra être fait ainsi qu'**une analyse de la comptabilité analytique**. Ainsi, la direction disposera d'un diagnostic précis de la marge associée à chaque produit ou prestation. Ces informations sont déterminantes dans la réflexion sur la stratégie commerciale.

D'autre part, **des études approfondies pourront être menées afin de concrétiser les fusions/acquisitions accompagnant souvent cette stratégie commerciale.** Les entreprises devront renforcer leurs compétences juridiques soit en interne soit par l'appel des experts externes.

Ce mouvement sera à **accompagner socialement** et une forte professionnalisation sera attendue au niveau de la gestion du personnel. En effet, le positionnement sur des nouveaux marchés peut remettre en question les pratiques professionnelles et rendre nécessaire de profonds changements organisationnels. C'est pourquoi, **un accompagnement du personnel approprié devra être fait en matière de communication et de progression dans les compétences dans un contexte où il faudra jouer sur la diversité des profils.** Dans la plupart des entreprises, le contexte économique ne sera pas véritablement favorable à des recrutements sauf à l'occasion de départs en retraite. Il faudra formaliser ses procédures afin de bien cibler son besoin et le profil adapté en tenant des changements stratégiques.

La **politique de fidélisation** actuelle du personnel se poursuivra avec en revanche, une structuration d'une véritable politique de formation et de formalisation de parcours professionnalisant.

Le **marketing relationnel** va devoir se développer avec l'enjeu de mieux segmenter la clientèle et bien identifier les marchés actuels à renforcer et réaliser des études de marchés.

3.3.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

Des profils qualifiés seront recrutés dans ces différents métiers à l'occasion des départs afin de contribuer à enrichir les méthodes de travail. La formalisation de procédures et de méthodes sera nécessaire au-delà des savoir-faire accumulés dans ces domaines. L'évolution des outils va accélérer ce phénomène.

Comme les autres secteurs, les métiers support vont revoir remettre en question leurs pratiques et se mettre en position de **prestataires de service en interne.** Les décisions concernant le changement de stratégie commerciale ne pourront être prises qu'avec l'apport des services support.

La diversité des profils sera particulièrement intéressante car la bonne connaissance de l'environnement et des clients de l'entreprise pourra être combinée avec **l'apport de nouvelles méthodes de travail, d'une ouverture culturelle,** d'une prise de recul par rapport à des pratiques actuelles. L'intégration de diplômés dans les domaines des ressources humaines et finances pourrait constituer un atout dans le fonctionnement d'équipes à forte ancienneté dans l'entreprise.

Dans des entreprises très dynamiques, des recrutements seraient intéressants comme dans le marketing, la communication, ...

Il serait intéressant de recruter quand la possibilité existe des profils issus de secteurs d'activité proches des nouveaux marchés sur lesquelles l'entreprise souhaite se positionner. Ainsi, celle-ci pourrait bénéficier d'une proximité culturelle.

3.3.3 L'évolution des effectifs

Ces métiers support s'étendront de manière très ciblée selon la stratégie des entreprises. Certaines niches d'emplois vont continuer à se développer comme responsable qualité, responsable développement durable, marketing relationnel ...

Tableau 89 : Synthèse des impacts du scénario 3 (recherche des marchés porteurs) sur la famille des métiers supports

	Cadre administratif, financier et RH	Assistant comptable et RH	Systèmes d'information et internet	Marketing	Qualité et dévelop ² durable	Recherche & dévelop ²
Scénario 3 <i>Développ² des marchés</i>	Maîtrise des marchés financiers Droit des affaires Pouvoir offrir aux clients des facilités financières tout en respectant les contraintes réglementaires Politique de fidélisation forte du personnel tout en diversifiant les profils	Assurer un suivi administratif, de contrôle de gestion et de recouvrement de créances performant Connaître les techniques et outils comptables, financiers, RH Assurer un suivi des besoins RH avec les managers opérationnels	Pouvoir offrir plusieurs modalités d'échange de données suivant les besoins des clients	Compétences centrées sur les opérations de communication auprès des clients : - présentations produits - enquêtes de satisfaction - opérations de fidélisation et challenges commerciaux auprès des vendeurs	Système qualité articulé avec la satisfaction client Possibilité de partagés des objectifs de DD avec les clients Capacité à travailler avec le marketing et le commercial	Compétences axées sur la volonté de fidéliser la clientèle et sur l'identification des marchés porteurs : - prestation logistique visant à gérer le stock client - modèles exclusifs suivant un cahier des charges du client - etc. Compétences transversales en termes de marketing produit/marchés
Alimentaire	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Connaissance souhaitable de la famille de produits	Connaissance nécessaire de la famille de produits	Connaissance souhaitable des produits de la famille
Non alimentaire	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Idem alimentaire	Idem alimentaire	Idem alimentaire
Interindustriel	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Idem alimentaire	Idem alimentaire	Idem alimentaire

Synthèse de la prospective qualitative

Le tableau récapitulatif suivant présente pour chacun des trois scénarios les activités / métiers susceptibles d'une évolution sensible (encadrés en gras).

On note que le scénario 3 est celui qui présente le plus grand nombre d'activités / métiers impactés car il suppose de mettre en accord à la fois la stratégie commerciale, logistique et support de l'entreprise, en phase avec de nouveaux marchés. L'appui des RH est fondamental pour engager un tel projet. Les scénarios 1 et 2 touchent un nombre moindre d'activités / métiers, mais ils supposent des compétences très pointues en achat / sourcing et optimisation de la logistique (scénario 1) et stratégie commerciale (scénario 2). Les volets marketing et qualité sont également très importants dans les scénarios 2 et 3.

Tableau 90 : Synthèse des impacts des scénarios sur les métiers et les compétences

	Scénario 1 Optimisation de l'organisation	Scénario 2 Élargissement de l'offre	Scénario 3 Recherche des marchés porteurs
Acheteur	Négocier pour acheter au meilleur prix (importance du sourcing)	Élargir la fonction à l'achat de services	Répondre à l'attente des nouveaux marchés (sourcing)
Commercial	Optimiser les canaux de vente (itinérants, télévendeurs, sédentaires)	Identifier des services à haute valeur ajoutée complémentaires de l'offre produits	Conduire un projet de développement de nouveaux marchés
Technico-commercial	Recentrer sur l'acte d'achat	Développer les services associés	Répondre aux attentes des nouveaux marchés
Logistique	Optimiser les process (développer une gestion informatisée)	Proposer une offre à valeur ajoutée	Mettre en place les process répondant aux besoins des nouveaux marchés/clients
Livraison	Responsabiliser le livreur sur les conséquences de livraisons défectueuses (éviter les litiges coûteux)	Valoriser un rôle de veille commerciale	Diversifier les profils des livreurs selon les types de marchés
Finances et RH	Mettre en place un contrôle de gestion et de suivi des coûts/marges	Proposer de nouveaux services financiers	Développer une stratégie financière et RH dynamique et innovante
Marketing	Valoriser l'avantage compétitif prix/produit	Développer les argumentaires sur les services associés	Développer l'offre et les argumentaires vers les nouveaux marchés
Qualité	Viser une qualité de niveau satisfaisant (pour éviter les coûts cachés)	Viser une très haute qualité produits et services	Répondre aux attentes des nouveaux marchés

CHAPITRE 3 :

PROSPECTIVE QUANTITATIVE DE L'EMPLOI
DANS LE COMMERCE INTERENTREPRISES
À L'HORIZON 2015 ET 2020

L'objectif de cette partie est d'analyser les évolutions de l'emploi dans le commerce de gros à partir d'une **analyse économétrique**. Celle-ci consiste à mettre en relation une variable à expliquer, ici l'emploi dans le secteur du commerce interentreprises, avec un ensemble d'autres variables économiques. Cette relation se matérialise sous la forme d'une expression mathématique qui permet alors de mesurer quantitativement « la force » des liens qui existent entre variable expliquée et variables explicatives.

Une telle **approche** se révèle cependant **plus restrictive que l'approche qualitative**. Afin de procéder aux estimations, elle nécessite en effet de posséder les séries correspondant aux différents facteurs que l'on souhaite introduire dans le modèle. Celles-ci doivent être présentes sur toute la période et rester homogènes dans leur conception.

De plus, par construction, **cette méthode s'attache à analyser les évolutions passées afin de prévoir celles de l'avenir. Elle ne se prête donc pas à la simulation de situations nouvelles** (mise en place de nouvelles technologies, bouleversements dans les processus de production, apparitions de nouveaux produits, etc.).

Ainsi, **sous réserve que les mécanismes décelés dans le passé restent stables dans le futur**, il est alors possible d'avancer une **évaluation des évolutions de l'emploi dans le secteur**.

1 PRÉSENTATION DU MODÈLE ÉCONOMÉTRIQUE

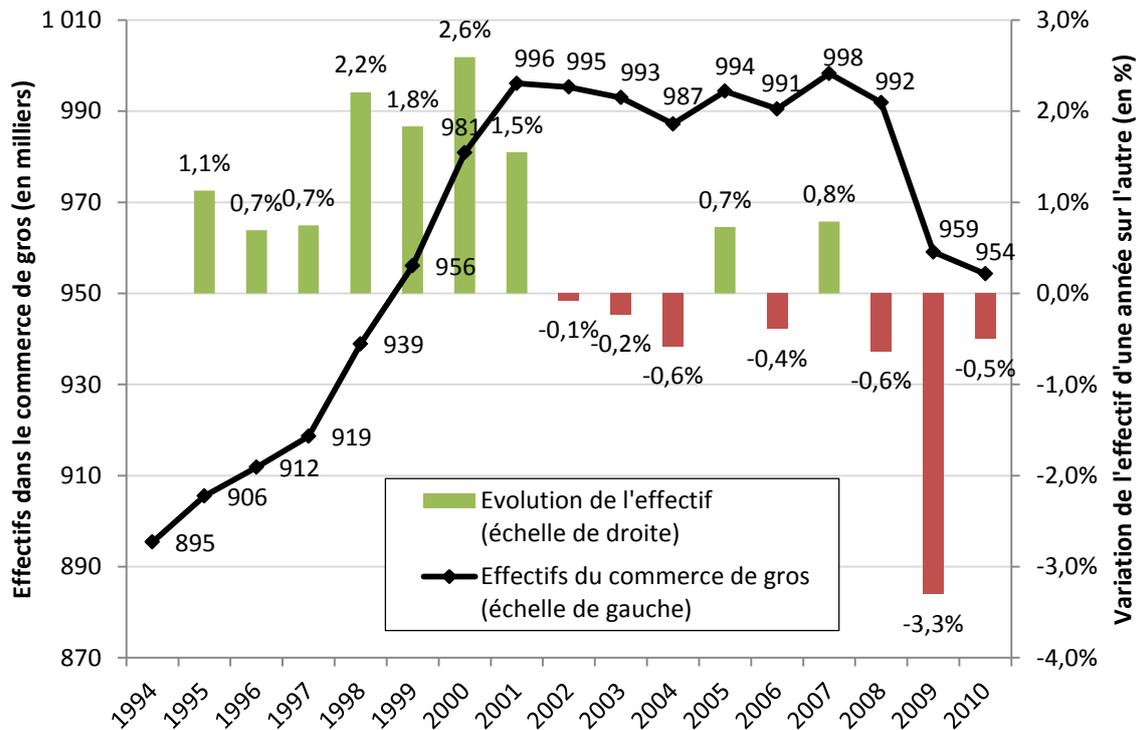
1.1 La variable à expliquer

L'intérêt de l'étude porte ici sur l'emploi dans le secteur du commerce interentreprises. La variable à expliquer se présente sous la forme de la variation annuelle (exprimée en pourcentage) du volume d'emploi de l'ensemble du commerce de gros pris au 31 décembre de chaque année. Ce choix de modéliser l'évolution annuelle de l'emploi plutôt que le nombre de salariés permet, en s'appuyant sur les variations relatives de l'emploi et non sur les variations absolues, de s'affranchir des unités de mesure.

Les données utilisées pour cette variable sont issues des publications de l'INSEE :

- dispositif EstEL pour la période 1994-2009 ;
- estimation de l'emploi salarié pour 2010.

Graphique 94 : Évolution des effectifs dans le commerce interentreprises sur la période 1994-2010



1.2 Les déterminants éventuels des évolutions de l'emploi

Dans leur étude des déterminants de l'emploi dans le commerce de gros, Coffy, Pouquet & Sienkiewicz (2007) suggéraient un grand nombre de facteurs ayant une influence sur les variations de l'emploi dans le commerce interentreprises. La spécification finale du modèle n'avait finalement conservé que quatre facteurs : la **demande** adressée au secteur, la **concentration du secteur**, l'**investissement corporel** et le **pouvoir de négociation des clients**. Cette étude propose une adaptation de ces résultats.

1.2.1 La demande adressée au secteur

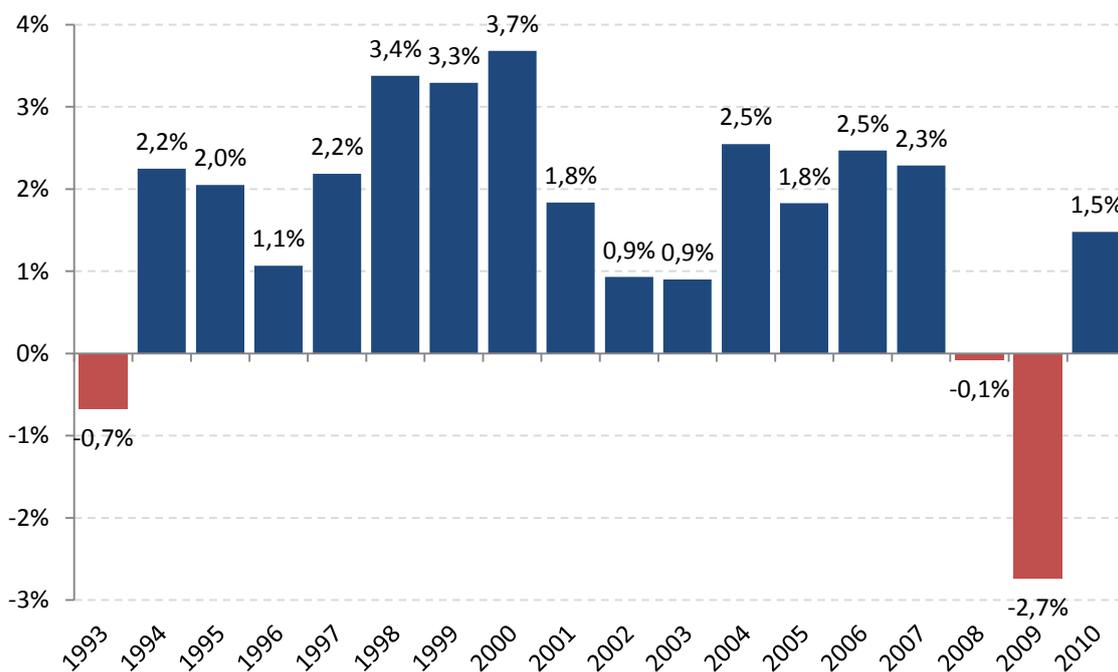
Les fluctuations de la demande adressée au secteur constituent un facteur déterminant des variations de l'emploi. En effet, pour répondre à une hausse des biens commercialisés, le secteur doit recourir à un surplus de main d'œuvre toutes choses égales par ailleurs. Il existe donc une liaison très nette entre demande et emploi. Coffy, Pouquet & Sienkiewicz (2007) confirmaient ce lien : ils estimaient que 80% de la croissance des effectifs constatés sur la période 1993-2006 étaient imputables à la variation de la demande.

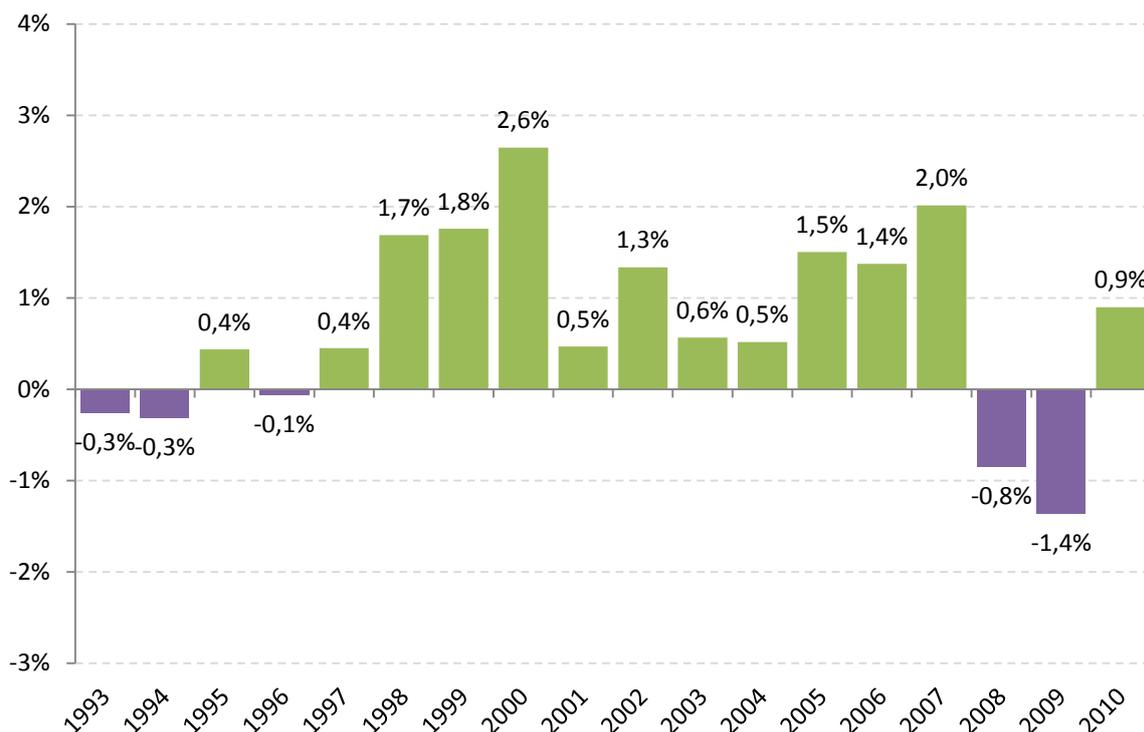
Pour représenter l'évolution de la demande adressée à l'ensemble des familles du commerce de gros, il est nécessaire de disposer d'un ou de plusieurs indicateurs agrégés. Nous proposons de tester les deux indicateurs suivants :

- la consommation des ménages en biens manufacturés, qui se compose des dépenses en consommations alimentaires y compris l'alcool et le tabac, des dépenses en habillement et chaussure et des consommations en ameublement et autres articles de ménage ;
- le produit intérieur brut (PIB).

Afin d'assurer une cohérence avec la variable étudiée, ces indicateurs sont considérés en taux de croissance.

Graphique 95 : Taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) sur la période 1993-2010



Graphique 96 : Taux de croissance de la consommation des ménages en biens manufacturés sur la période 1993-2010

1.2.2 La concentration du secteur

La concentration d'un secteur représente la part que prennent les grandes entreprises dans l'emploi total du secteur. Dans les secteurs à croissance relativement faible comme le commerce interentreprises, une augmentation de la concentration survient majoritairement dans le cadre de politiques de croissance externe des entreprises. De tels regroupements conduisent généralement à une restructuration de l'emploi au sein des entreprises (intégration des nouvelles ressources parmi les anciennes, suppression des postes en doublon, etc.). De telles réorganisations limitent généralement la création de nouveaux emplois dans le secteur. La concentration du secteur, calculée à partir des données Pôle emploi concernant l'emploi salarié, s'évalue par la part des salariés des entreprises de plus de 100 personnes parmi l'ensemble des salariés. Cette variable est testée aussi bien en niveau (pourcentage pour l'année n) qu'en croissance (évolution du pourcentage entre les années $n-1$ et n).

1.2.3 L'investissement corporel

Les dépenses réalisées en investissement corporel peuvent tendre à réduire la croissance de l'emploi. En effet, investir dans de nouveaux moyens de production de plus en plus perfectionnés conduit à substituer du capital au travail et donc à réduire les besoins en main-d'œuvre salariée.

Le taux d'investissement corporel du secteur s'obtient à partir des Enquêtes Annuelles d'Entreprise (EAE) dans le commerce de l'INSEE. Cependant, la périodicité de l'enquête (enquête biannuelle, années impaires pour le commerce de gros) et l'antériorité (données concernant l'ensemble du

commerce de gros disponibles à partir de 1999 seulement) empêchent l'utilisation de cette variable dans l'analyse.

1.2.4 Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients sur un marché se définit comme leur capacité à négocier avec les fournisseurs, c'est-à-dire à imposer leurs conditions (prix, conditions de paiement, services associés...). Ce pouvoir est d'autant plus important que le nombre de clients est faible. Ainsi, la concentration des clients tend à limiter le pouvoir de négociation des grossistes, ce qui pénalise leur activité et leur rentabilité. Par répercussion, elle affecte les possibilités d'emploi du secteur.

Cependant, de même que pour la demande adressée au secteur, définir un unique client pour l'ensemble du commerce de gros n'a pas de sens. Une telle variable n'est donc pas pertinente pour cette étude et n'a donc pas été intégrée dans l'analyse.

Les variables testées dans le modèle sont récapitulées dans le tableau suivant.

Tableau 91 : Variables testées dans le modèle économétrique

Déterminants	Variables	Sources
Demande adressée au secteur	Variations du PIB en volume	INSEE – Comptes nationaux
	Évolution de la consommation des ménages en biens manufacturés (en volume)	INSEE – Comptes nationaux
Niveau de concentration du secteur	Part des salariés des établissements de plus de 100 salariés dans l'ensemble des salariés	Pôle emploi

1.3 L'intégration d'un effet retard

L'ajustement de l'emploi aux fluctuations de la conjoncture n'est cependant pas immédiat. En effet, les employeurs préfèrent s'assurer de la durabilité de l'évolution de la demande et être certains de l'existence d'un décalage entre leur niveau de production actuel et le niveau des besoins avant d'engager une procédure d'embauche ou de licenciement. Dans l'intervalle, le recours aux heures supplémentaires ou à des embauches ponctuelles de personnel intérimaire si l'activité augmente, à des périodes de chômage partiel ou à des congés imposés si, au contraire, elle diminue, permet d'absorber une partie des variations de la demande sans réelles répercussions sur l'emploi.

En outre, une fois prise la décision de procéder à des modifications du nombre de salariés, un certain délai reste nécessaire avant que l'ajustement ne devienne effectif : temps de recherche de candidats possibles, entretiens, négociations, durée de préavis à respecter, etc.

Le cumul de ces délais se traduit donc par un décalage potentiellement important entre les variations de l'activité et leur influence sur le nombre de salariés dans le secteur. Afin d'en tenir compte dans le modèle, les variables de demande sont donc introduites à date (variation de la demande au cours de l'année n avec variation de l'effectif de l'année n), mais également en tenant compte d'un décalage (variation de la demande au cours de l'année $n-1$ avec variation de l'effectif de l'année n).

1.4 La durée d'étude

Pour l'ensemble des séries, les données disponibles s'étendent sur la période 1995-2010, soit 16 années. Cependant, la crise de 2009 peut naturellement apparaître comme un point atypique susceptible de modifier les résultats. Afin de s'assurer que ce point ne biaise pas les estimations, le travail de modélisation est réalisé en vérifiant que le retrait de cette date n'altère pas les résultats.

2 RÉSULTATS DU MODÈLE

2.1 Un modèle qui s'ajuste bien aux données de l'emploi

Après sélection des facteurs les plus significatifs, la spécification retenue pour le modèle d'analyse des variations de l'emploi conserve trois variables :

- le taux de croissance du PIB de l'année en cours,
- le taux de croissance du PIB de l'année précédente,
- le niveau de concentration du secteur.

L'expression mathématique du modèle devient la suivante :

$$\Delta_{\text{eff}} = \beta_0 + \beta_1 \Delta_{\text{PIB année en cours}} + \beta_2 \Delta_{\text{PIB année précédente}} + \beta_3 \text{concentration du secteur} + \varepsilon_t,$$

où :

Δ_{eff} représente le taux de croissance de l'emploi dans le secteur du commerce de gros,

$\Delta_{\text{PIB année en cours}}$, le taux de croissance du PIB pour l'année n ,

$\Delta_{\text{PIB année précédente}}$, le taux de croissance du PIB de l'année $n-1$ et

ε_t la partie laissée inexpliquée par le modèle.

La valeur des paramètres estimés ($\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$) est présentée dans le tableau suivant.

Tableau 92 : Valeurs des paramètres estimés

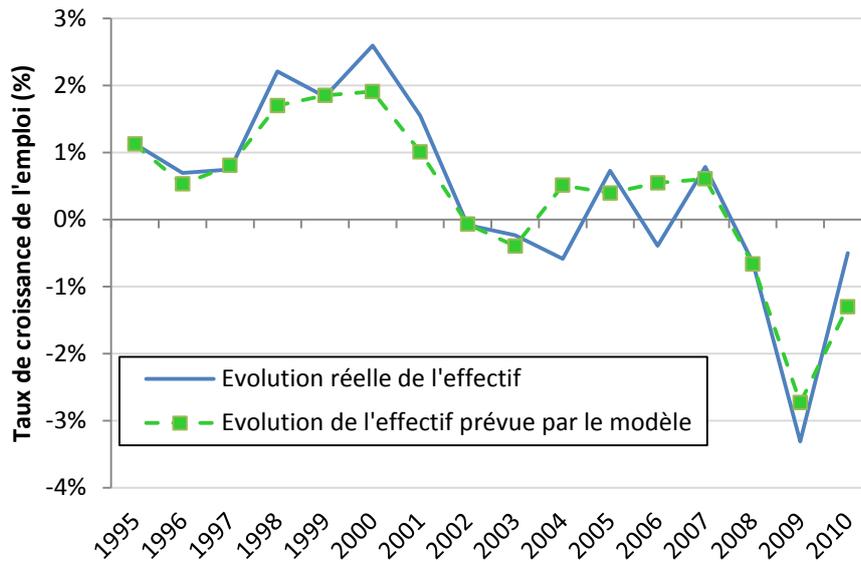
	Valeur de l'estimation
Constante	$\beta_0 = 0,02$ (0,02)
PIB de l'année en cours	$\beta_1 = 0,52$ ** (0,10)
PIB de l'année précédente	$\beta_2 = 0,29$ ** (0,09)
Concentration du secteur	$\beta_3 = -0,16$ * (0,08)
R ²	0,86

*Lecture du tableau : les écart-type estimés sont indiqués entre parenthèses ; les résultats sont significatifs aux seuils de 1%(**) et de 10% (*)*

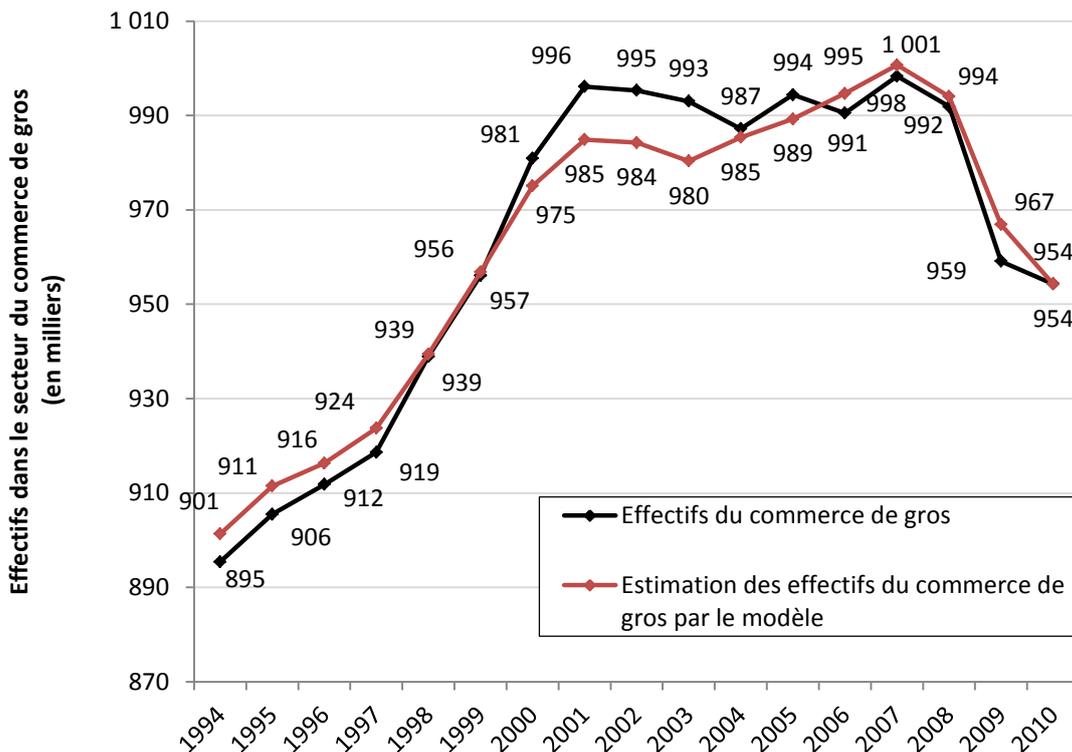
Sur la période 1995-2010, l'ajustement du modèle aux données est très satisfaisant. En effet, les facteurs retenus permettent de reproduire 86% de la variabilité des fluctuations de l'emploi dans le secteur du commerce interentreprises, comme le montrent les deux graphiques suivants qui confrontent les évolutions réelles de l'emploi dans le secteur avec les prévisions du modèle.

En outre, il semble que la relation obtenue entre ces trois facteurs et les variations de l'emploi soit préservée malgré la crise, du moins à court terme. En effet, les estimations n'évoluent que peu si l'on retire l'année 2009, tandis que la valeur estimée pour cette date reste extrêmement proche de la valeur réellement constatée.

Graphique 97 : Ajustement du modèle aux données en taux de croissance de l'emploi



Graphique 98 : Ajustement du modèle aux données en effectifs



2.2 L'interprétation des résultats

2.2.1 La demande

Le PIB se révèle être la variable représentant la demande qui est le plus liée aux évolutions de l'emploi dans le secteur du commerce de gros. En effet, celui-ci regroupe à la fois la dimension consommation des ménages et l'investissement des entreprises. Il apparaît donc plus pertinent que chacune de ces dimensions prise isolément.

L'estimation indique également que le PIB de l'année $n-1$ conserverait une influence sur l'évolution de l'emploi de l'année n . Au-delà, les relations existantes ne seraient plus mesurables. Ce résultat confirme que l'emploi s'ajuste avec retard sur l'activité économique. De plus, la comparaison des deux coefficients indique que l'influence de l'activité récente sur l'emploi prédomine légèrement l'activité passée.

Par conséquent, les variations de l'emploi semblent toujours légèrement en retard par rapport à celles de l'activité. Ainsi, l'amélioration de l'emploi dans le secteur du commerce interentreprises se trouve freinée dans la première année qui fait suite à une activité faible. **Il faut donc attendre deux années consécutives de croissance importante pour observer une franche évolution de l'emploi.** À l'inverse, on constate un frein aux licenciements en période de ralentissement économique : **les périodes de destruction d'emplois ne s'observent qu'après deux années de fort ralentissement de la croissance.** Un tel cas de figure s'est présenté sur la période 2001-2003 par exemple : tandis que la croissance diminue nettement dès 2001, l'emploi ne fléchit réellement qu'à partir de 2002.

2.2.2 La concentration du secteur

La spécification du modèle retient que la concentration du secteur joue en niveau et non en évolution. Ainsi, il semblerait que la vitesse à laquelle s'effectue le processus de concentration dans le secteur n'ait pas d'influence sur les variations de l'emploi.

En revanche, le niveau atteint par la concentration dans le secteur joue un effet négatif dans le modèle : **plus le secteur est constitué de grands établissements, plus la croissance nécessaire pour créer de nouveaux emplois est élevée.** Les établissements plus grands possèdent vraisemblablement des réserves de productivité plus fortes que les plus petits (du fait de l'organisation du travail, des possibilités de transferts de personnels plus aisés d'un poste vers un autre, etc.) qui leur permettent de mieux absorber les fluctuations de l'activité sans nécessiter forcément des mouvements de main-d'œuvre.

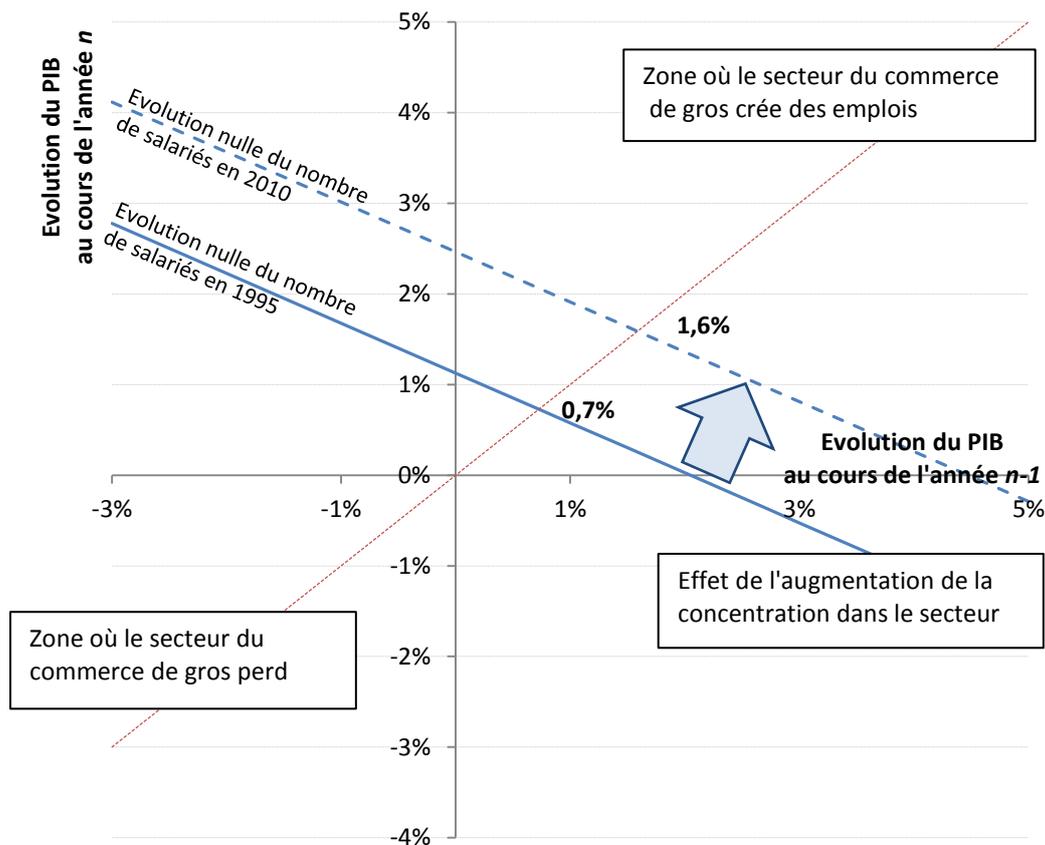
2.2.3 Détermination d'une limite de croissance de l'emploi

À partir des estimations des coefficients du modèle, il est possible de tracer sur le plan « PIB de l'année précédente » / « PIB de l'année en cours », la limite, matérialisée en bleue dans le graphique suivant qui représente, pour un niveau de concentration du secteur du commerce interentreprises donné, l'ensemble des valeurs de PIB pour lesquelles le secteur du commerce de gros affiche une croissance de l'emploi nulle.

Cette ligne est naturellement décroissante : plus la croissance du PIB a été forte l'année $n-1$, moins il faut de croissance dans l'année en cours pour créer de l'emploi. Inversement, plus la croissance de l'année passée a été faible, meilleure doit être celle de l'année en cours.

La zone située au-dessus de cette ligne correspond aux conditions économiques favorables à l'augmentation du nombre de salariés dans le secteur. Inversement, la zone située en dessous de cette ligne correspond aux conditions économiques défavorables à l'emploi salarié.

Graphique 99 : Limite de la croissance en emploi en fonction du PIB et de la concentration du secteur



Si la concentration dans le secteur augmente, cette droite se décale vers le coin en haut à droite, signifiant que les niveaux de PIB nécessaires à la stabilité des emplois dans le secteur sont désormais plus élevés.

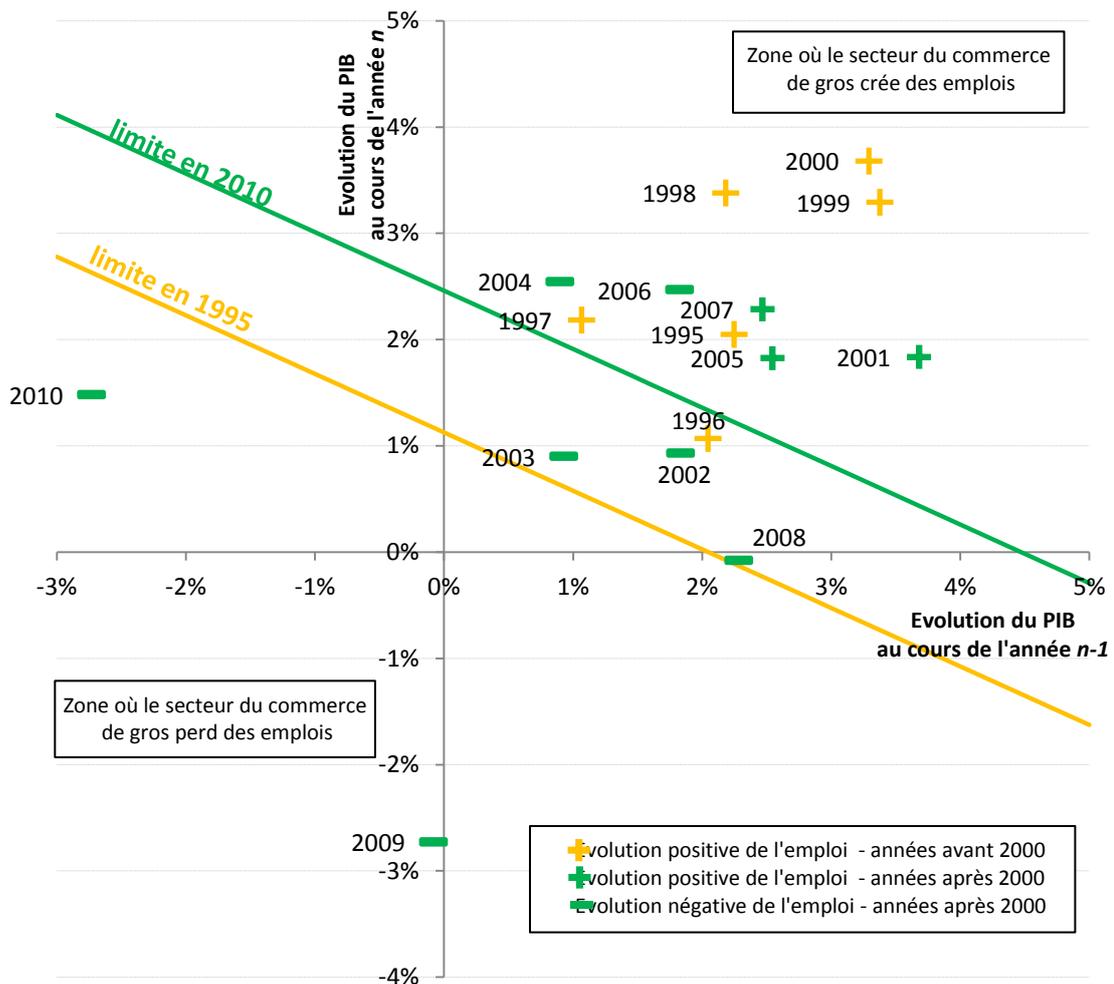
Sur la droite représentant la stabilité des effectifs du secteur, une valeur particulière se distingue à l'intersection avec la première bissectrice du plan (en pointillés rouges sur le graphique ci-dessus). Il s'agit de la valeur de croissance du PIB qu'il serait nécessaire d'observer chaque année pour commencer à créer de l'emploi dans le secteur. Ainsi, **en début de période, 0,7% de croissance était nécessaire pour créer de l'emploi. En fin de période**, du fait de l'accroissement de la concentration dans le secteur, **1,6% est nécessaire**.

Cette augmentation du niveau de croissance nécessaire pour créer de l'emploi explique en partie la stagnation du nombre de salariés chez les grossistes au cours de la décennie 2000. Entre 2000 et 2007, alors que le PIB progresse à un rythme sensiblement identique à celui enregistré au cours de la décennie 1990 (autour de 1,8% par an en moyenne), l'emploi salarié dans les entreprises du négoce enregistre une évolution erratique.

Le graphique suivant présente graphiquement l'effet de l'augmentation de la concentration dans le secteur. Ainsi, les niveaux de croissance du PIB observés en 2002, 2003 et 2008 se situent entre la limite de croissance en emploi de 1995 et la limite de croissance en emploi de 2010. Cela signifie que :

- l'emploi salarié a baissé lors de ces trois années, étant donné que les points sont situés en dessous de la droite représentant la stabilité des effectifs du secteur pour la période 2001-2010 ;
- mais que l'emploi salarié aurait probablement augmenté lors de ces trois années si le niveau de concentration du secteur était resté identique à celui des années 1990, étant donné que les points sont situés au-dessus de la droite représentant la stabilité des effectifs du secteur pour la période 1993-1997. Sous cette hypothèse, l'année 2002 aurait créé autant d'emplois que l'année 1996.²⁸

Graphique 100 : Évolution de l'emploi, du niveau d'activité et limite de création d'emploi entre 1995 et 2010



²⁸ Deux exceptions sont visibles sur le graphique. L'année 2004 fait suite à 3 années de fort ralentissement de l'activité et il est possible que le résultat sur l'emploi soit dû à un certain attentisme de la part des entreprises. Les résultats de l'année 2006 sont en partie dus à des reclassements d'entreprises entre l'industrie et le commerce de gros. L'évolution de l'emploi est donc, pour cette année-là, déconnectée de l'évolution de l'activité (cf. « La situation du commerce en 2007 », INSEE, p. 49 et « Le commerce en 2008, Rapport sur les comptes », INSEE, p. 16)

3 PROJECTIONS DE L'EMPLOI À L'HORIZON 2020

Le travail de modélisation a été mené sur la période 1995-2010, soit 16 années. Le travail de prévision repose sur l'hypothèse que les mécanismes étudiés dans le passé n'évoluent pas à l'avenir. Il s'agit donc d'une projection – et non pas d'une prévision – à relativement court terme et dont la pertinence diminue avec l'éloignement dans le temps. En outre, celle-ci est d'autant plus robuste que la période utilisée pour l'estimation du modèle est longue : s'il est démontré que le phénomène étudié existe depuis longtemps, il est probable qu'il subsiste encore à l'avenir. C'est pourquoi, par prudence, la durée de projection ne dépasse généralement pas la durée d'estimation, se limitant le plus souvent simplement à la moitié.

Ainsi, la projection de l'emploi dans le secteur du commerce interentreprises ne peut, dans le cadre de cette étude, dépasser l'horizon de 2020, soit 10 années en avant.

3.1 Les hypothèses de construction des scénarios²⁹

3.1.1 Scénario 1 : Optimisation de l'organisation

Dans ce scénario, l'activité économique émerge lentement de la crise et reste morose sur l'ensemble de la période. L'absence de nouvelles innovations dans le secteur du commerce interentreprises ne permet pas aux entreprises de disposer de véritables canaux de différenciation. Les entreprises sont soumises à un renforcement de la concurrence par les prix. Dans ce contexte, la maîtrise des coûts de fonctionnement devient un enjeu essentiel pour la compétitivité des négociants qui cherchent par tous les moyens à rationaliser leur organisation.

Les entreprises sont incitées à se regrouper ou à fusionner afin de mutualiser leurs coûts. La concentration dans le secteur se renforce.

3.1.2 Scénario 2 : Élargissement de l'offre

La prise de conscience du caractère structurel de la crise économique et écologique s'accompagne de réformes structurelles ambitieuses sur le plan politique et d'une mutation du modèle de croissance sur le plan économique.

La baisse du coût du crédit favorise l'investissement tandis que les politiques en faveur de la réinsertion des chômeurs sur le marché du travail encouragent les créations d'emplois.

Émerge progressivement un modèle de croissance économique soutenable à long terme qui repose davantage sur l'usage des biens que sur leur possession (notion d'économie de la fonctionnalité ou économie de l'usage) et qui est compatible avec l'exploitation des ressources naturelles disponibles (notion d'économie « verte »).

²⁹ Seuls les principaux éléments qui déterminent les facteurs utilisés dans le modèle sont présentés ici. De plus amples détails sur les mécanismes à l'œuvre dans chaque scénario sont présentés dans le chapitre 1, supra.

La croissance économique est plus riche en emplois du fait des nouveaux besoins à satisfaire et son rythme soutenu tout au long de la période. L'émergence de nouveaux marchés favorise la création de nouvelles entreprises. La concentration du secteur diminue et retrouve le niveau observé avant les années 2000.

3.1.3 Scénario 3 : Recherche des marchés porteurs

Déstabilisées par la crise économique et par l'accumulation de dettes, les économies développées peinent à sortir de la crise et à retrouver le chemin d'une croissance stable. Sans parvenir à trouver de nouveaux relais de croissance, l'activité économique se maintient pendant toute la période sur une trajectoire de croissance comparable à celle qui prévalait avant la crise.

Dans ce contexte, le secteur du commerce interentreprises n'est pas particulièrement incité à renforcer son niveau de concentration qui se maintient alors au niveau observé au cours de la décennie écoulée.

3.1.4 Les évolutions chiffrées des scénarios

Les évolutions chiffrées des différents scénarios sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 93 : Valeurs des variables utilisées dans les différents scénarios de projection

Scénarios	Évolution des variables	
	Croissance du PIB	Concentration du secteur
Optimisation de l'organisation	+1,0%	+1,0%
Élargissement de l'offre	+2,5%	-2,0%
		Atténuation des effets de la concentration ³⁰
Recherche des marchés porteurs	+2,0%	+0,0%

3.2 Les prévisions à l'horizon 2020 : résultats des projections

En fonction de ces différents jeux de variables explicatives retenues, nous obtenons différentes évolutions de l'emploi dans le secteur du commerce interentreprises au cours de la prochaine décennie, qui conduisent aux estimations du nombre de salariés à l'horizon 2020 présentées dans le tableau suivant.

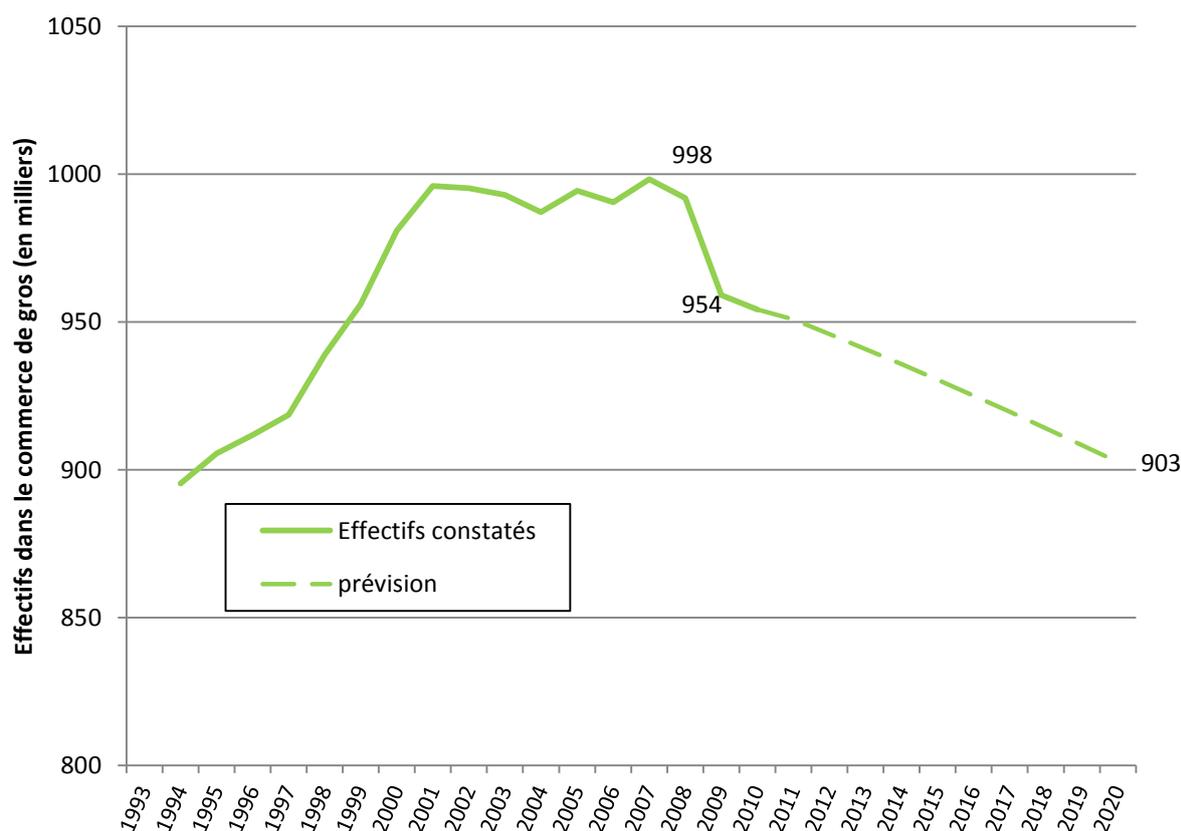
³⁰ Dans un exercice de projection standard, les coefficients estimés dans le modèle ne peuvent pas normalement évoluer. Cependant, l'hypothèse majeure du scénario d'élargissement de l'offre s'appuie sur l'idée que le modèle économique connaît une mutation profonde qui le fait évoluer vers une croissance plus riche en emploi. Nous matérialisons ici cette évolution en réduisant l'effet de la concentration dans le secteur, ce qui revient, pour une croissance du PIB et un niveau de concentration fixés, à générer une variation d'emploi plus importante. La relation entre PIB et emploi reste quant à elle inchangée.

Tableau 94 : Résultats des projections des effectifs salariés de l'ensemble du commerce interentreprises à l'horizon 2015 et 2020

Scénarios	Effectifs salariés			Évolution 2010-2020	
	2010	2015	2020	Total	Moyenne annuelle
Optimisation de l'organisation		930 000	903 000	-51 000	-5 000
Élargissement de l'offre	954 000	1 001 000	1 061 000	+107 000	+11 000
Recherche des marchés porteurs		969 000	985 000	+31 000	+3 000

3.2.1 Scénario 1 : Optimisation de l'organisation

Dans ce scénario, l'activité économique n'est pas assez dynamique pour générer des emplois. En outre, les regroupements d'entreprises et les efforts de rationalisation de la logistique, qui soutiennent la compétitivité prix des entreprises, pèsent sur la dynamique de l'emploi.

Graphique 101 : Projection des effets du scénario 1 de « l'optimisation de l'organisation » sur l'emploi salarié du commerce interentreprises à l'horizon 2020"

Ce jeu d'hypothèses conduit à **une prévision des effectifs dans le secteur du commerce interentreprises de 903 000 salariés, soit une baisse d'environ 50 000 salariés par**

rapport à 2010. L'emploi diminue au rythme de **5 000 emplois par an** sur la période 2010-2020.

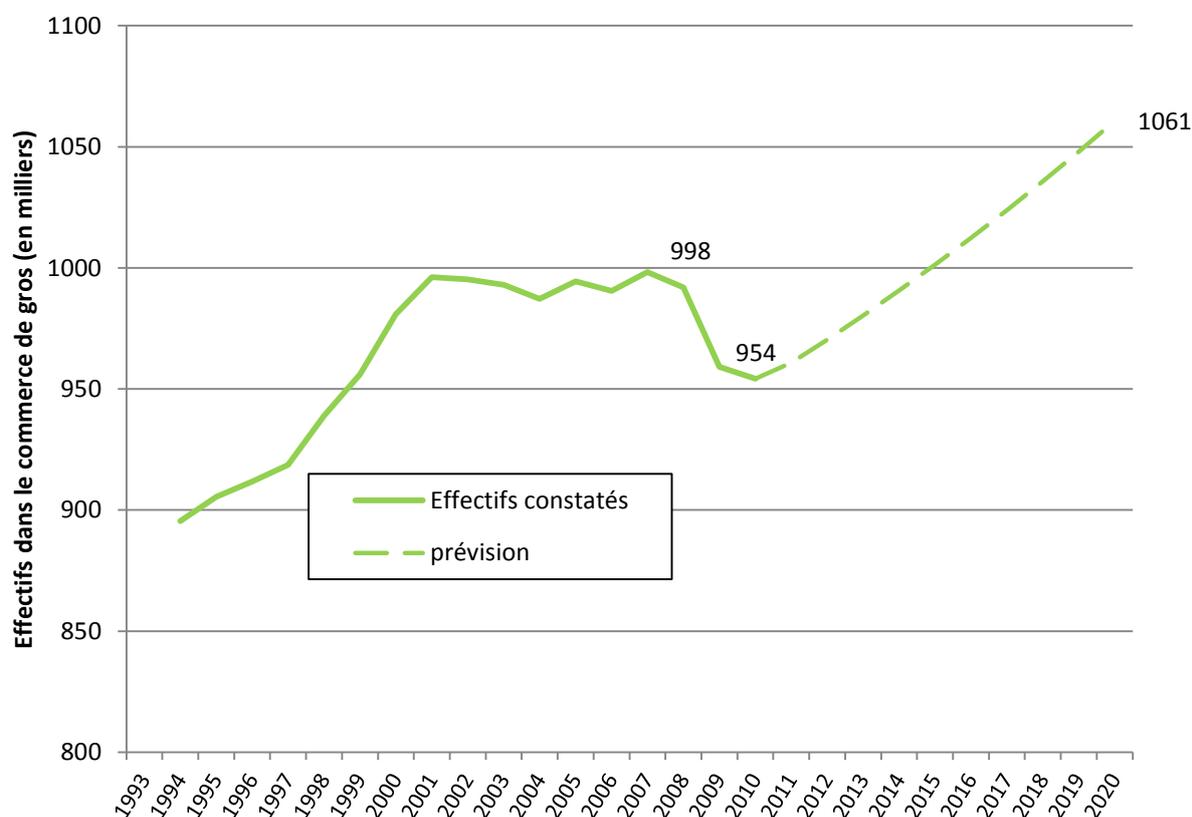
3.2.2 Scénario 2 : Élargissement de l'offre

L'avènement d'un modèle économique durable, fondé sur une croissance soutenue du PIB et riche en emploi, bénéficie au secteur du commerce de gros.

Ce jeu d'hypothèses conduit à une prévision des effectifs dans le secteur du commerce interentreprises de **1 061 000 salariés, en hausse d'environ 105 000 par rapport à 2010.**

Certes, les effets de la crise se manifestent encore à court terme. Mais très rapidement, les effectifs salariés du négoce progressent au rythme d'environ **11 000 emplois par an**. Le secteur rattrape dès 2015 le niveau d'avant 2009.

Graphique 102 : Projection des effets du scénario 2 « d'élargissement de l'offre » sur l'emploi salarié du commerce interentreprises à l'horizon 2020



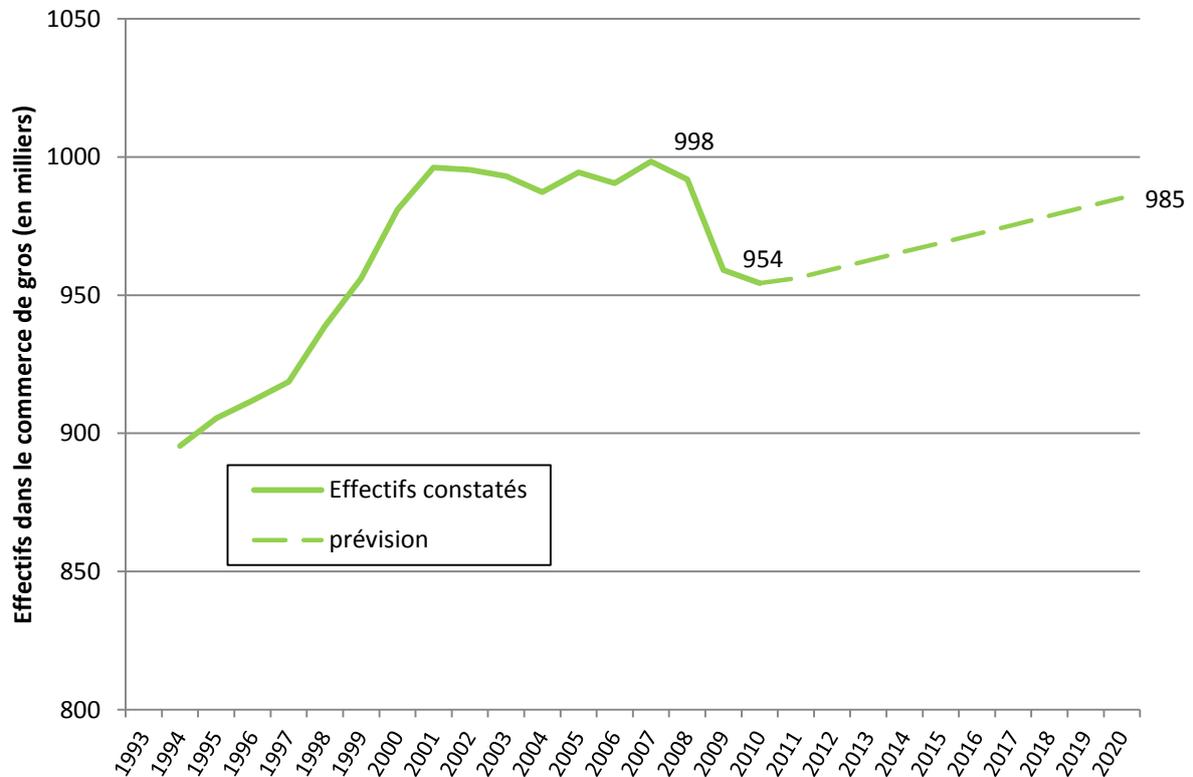
3.2.3 Scénario 3 : Recherche des marchés porteurs

Ce scénario conduit à une stabilisation de l'emploi dans le secteur. Les niveaux de croissance se révèlent suffisants pour créer de l'emploi mais le rythme de croissance n'est pas très soutenu.

Ce jeu d'hypothèses conduit à une prévision des effectifs dans le secteur du commerce interentreprises de **985 000 salariés, en hausse d'environ 30 000 par rapport à 2010.**

A partir de 2010, l'emploi salarié dans le secteur ne progresse en moyenne que de **3 000 postes par an**. Les pertes enregistrées en 2009 et 2010 ne peuvent être compensées et l'emploi n'a toujours pas retrouvé en 2020 le niveau qu'il avait avant la crise.

Graphique 103 : Projection des effets du scénario 3 de « recherche des marchés porteurs » sur l'emploi salarié dans le CI à l'horizon 2020

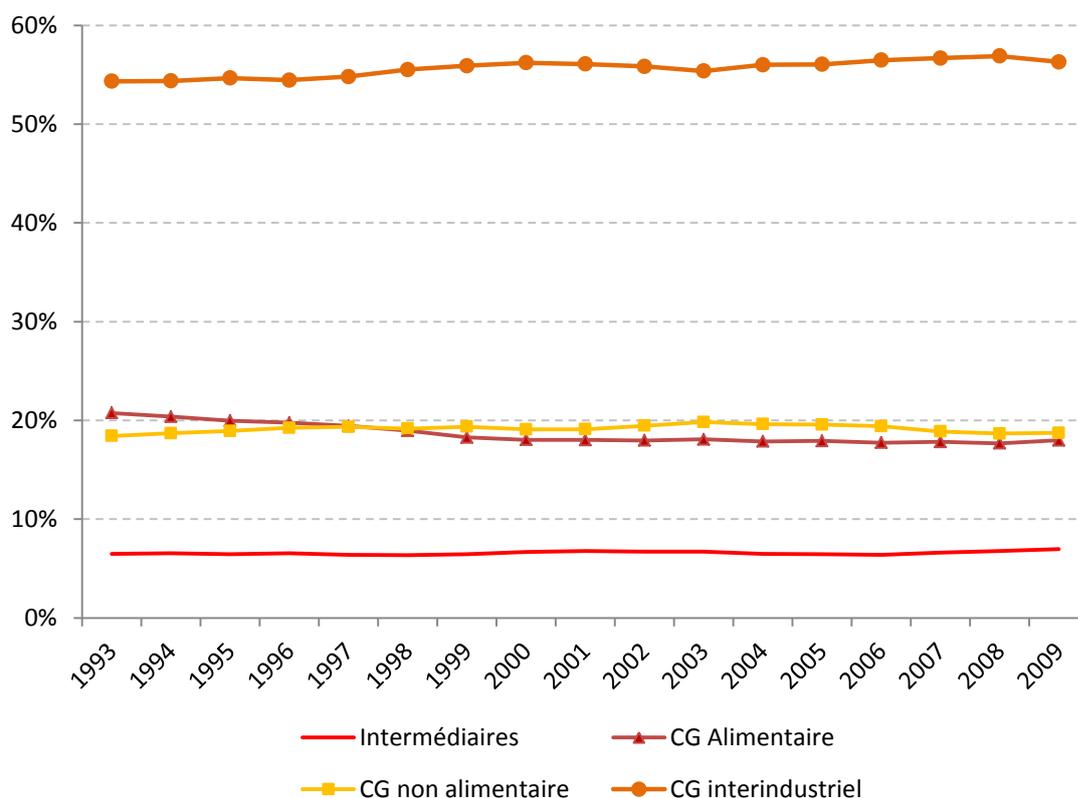


3.3 Les projections des emplois par famille de négoce

3.3.1 L'hypothèse de la répartition des effectifs par famille

Sur l'ensemble de la période 1993-2008, la répartition entre les différentes familles composant le commerce de gros se révèle particulièrement stable. Les établissements du commerce de produits alimentaires ont certes vu la part que représentent leurs salariés reculer légèrement sur la décennie 1990 (-2 points, principalement au profit du commerce de produits interindustriels), mais celle-ci s'est stabilisée au cours de la décennie suivante.

Ainsi, la répartition des effectifs n'a pratiquement pas évolué entre 2000 et 2008, comme le montrent le graphique et le tableau suivants.

Graphique 104 : Répartition des effectifs salariés entre les trois familles du négoce de 1993 à 2009**Tableau 95 : Part des salariés de chacune des familles du commerce interentreprises en 1993, 2000 et 2008**

Année	Alimentaire	Non alimentaire	Interindustriel	Intermédiaires	Total
1993	20,8%	18,4%	54,3%	6,5%	100%
2000	18,0%	19,1%	56,2%	6,7%	100%
2008	17,7%	18,7%	56,9%	6,8%	100%

Les projections de l'emploi par famille de négoce à l'horizon 2015-2020 reposent sur l'hypothèse que la répartition de l'emploi observée en 2008 se maintient au cours de la décennie 2010-2020. Les estimations des effectifs pour chacune des trois familles sont présentées dans le tableau suivant.

En raison de cette hypothèse, l'évolution de l'emploi salarié de chacune des trois familles du négoce serait comprise entre **-5%** (scénario 1 de l'optimisation de l'organisation) et **+11%** (scénario 2 de l'élargissement de l'offre), avec une évolution tendancielle **de +3%** (scénario 3).

Tableau 96 : Projection de l'emploi par famille de négoce selon les trois scénarios économiques à l'horizon 2015 et 2020

Familles du commerce interentreprises	Date	Scénario 1 : Optimisation de l'organisation	Scénario 2 : Élargissement de l'offre	Scénario 3 : Recherche des marchés porteurs
Ensemble du commerce de gros	2010	954 000		
	2015	930 000	1 001 000	969 000
	2020	903 000	1 061 000	985 000
Commerce alimentaire	2010	169 000		
	2015	165 000	177 000	172 000
	2020	160 000	188 000	174 000
Commerce non alimentaire	2010	178 000		
	2015	174 000	187 000	181 000
	2020	169 000	198 000	184 000
Commerce interindustriel	2010	543 000		
	2015	529 000	570 000	551 000
	2020	514 000	604 000	560 000
Intermédiaires	2010	65 000		
	2015	63 000	68 000	66 000
	2020	61 000	72 000	67 000

3.3.2 Les projections de l'emploi dans le négoce de produits alimentaires

À partir des estimations de l'emploi salarié pour l'année 2010 publiées par l'INSEE et de la part des entreprises du négoce de produits alimentaires dans l'emploi du secteur en 2008, **on estime l'effectif de cette famille à 169 000 emplois salariés en 2010.**

Sur la base de cette estimation, **entre 2010 et 2020**, l'effectif de la famille du négoce de produits alimentaires évoluerait **entre -9 000 emplois salariés** dans le cas où les entreprises s'engageraient dans le scénario 1 d'optimisation de leur organisation **et +19 000 emplois salariés** dans le cas où prévaudrait le scénario 2 de croissance durable.

Si le **scénario 3 d'une évolution tendancielle** de l'économie se confirmait, **l'effectif progresserait de 5 000 emplois salariés.**

3.3.3 Les projections de l'emploi dans le négoce de produits non alimentaires

À partir des mêmes données que pour la famille précédente, les effectifs de la famille du négoce de produits non alimentaires sont estimés à **178 000 emplois salariés en 2010.**

Les effectifs des entreprises du négoce de produits non alimentaires connaîtraient des variations globalement similaires à celles des entreprises du négoce de produits alimentaires.

Entre 2010 et 2020, l'effectif salarié évoluerait **entre -9 000 emplois** (scénario 1 de l'optimisation de l'organisation) **et +20 000 emplois** (scénario 2 de l'élargissement de l'offre).

Si le **scénario 3 d'une évolution tendancielle** de l'économie se confirmait, **l'effectif progresserait de 6 000 emplois salariés.**

3.3.4 Les projections de l'emploi dans le négoce de produits interindustriels

À partir de la méthode utilisée pour les deux familles précédentes, on estime l'effectif des entreprises du négoce de produits interindustriels à **543 000 emplois salariés en 2010**, soit 57% de l'ensemble de l'emploi salarié du commerce de gros.

En raison de sa part prépondérante dans l'emploi du secteur, la famille du négoce de produits interindustriels enregistrerait les plus forts mouvements de main-d'œuvre sur la période estimée.

Ainsi **entre 2010 et 2020**, l'effectif de cette famille évoluerait **entre -29 000 emplois salariés** (scénario 1 de l'optimisation de l'organisation) **et +61 000 emplois salariés** (scénario 2 de l'enrichissement de l'offre).

Si le **scénario 3 d'une évolution tendancielle** de l'économie se confirmait, **l'effectif progresserait de 17 000 emplois salariés.**

TROISIÈME PARTIE :
**LES PRÉCONISATIONS POUR L'EMPLOI
ET LA FORMATION DANS LE CI**

PRÉAMBULE

Ce rapport de phase 3 du CEP Commerce Interentreprises présente les recommandations du consortium CREDOC/GESTE sur la base de l'analyse préalable de l'existant dans les champs économique, de l'emploi et de la formation (phase 1) et des scénarios prospectifs économiques et de l'emploi (phase 2).

Ces recommandations liées à l'emploi et à la formation s'articulent autour de trois axes :

- développer la professionnalisation et la sécurisation des parcours,
- favoriser l'intégration des nouveaux entrants, l'égalité des chances et la diversité,
- développer l'attractivité du secteur,

et sont traitées selon deux niveaux :

- au niveau transversal : il s'agit de recommandations communes aux trois scénarios d'évolution du secteur qui ont été dégagés dans le cadre de la réflexion prospective,
- au niveau de chacun des trois scénarios afin de mettre en évidence des priorités d'action, soit que le scénario impose un renforcement des compétences (par exemple en cas de changements importants de métiers et d'activités), soit qu'il y ait des risques de situations de tension (recrutement, reconversion...).

1 LES PRÉCONISATIONS TRANSVERSALES

À l'évidence, toutes les entreprises du commerce interentreprises ne sont pas dans la même situation économique ou dans le même positionnement stratégique mais, quels que soient les aléas de conjoncture dans les années à venir, elles devront être en capacité de répondre à des sollicitations et à des exigences multiples (évolutions technologiques et de leurs marchés, rapprochements d'entreprises...).

Toutes les entreprises ont ainsi intérêt à professionnaliser et à sécuriser les parcours des salariés les moins qualifiés ou de ceux qui occupent des postes « sensibles », quelle que soit leur stratégie de développement.

De la même façon, dans le domaine de l'attractivité du secteur, il y a un intérêt évident à développer une démarche globale, quel que soit le scénario envisagé, dans le but de renforcer l'identité collective du commerce interentreprises.

Dans cette optique, nos préconisations transversales s'affranchissent d'une stricte dépendance des scénarios prospectifs. Nous proposons que certaines d'entre elles soient mises en œuvre à titre expérimental avant leur généralisation éventuelle après évaluation de leur bien-fondé.

1.1 Développer la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels

1.1.1 *L'accès à la formation, l'effort de formation*

L'état des lieux dans le secteur du commerce interentreprises a montré que l'existence d'une véritable politique de formation dans l'entreprise restait souvent tributaire de celle d'une fonction RH bien structurée. Or le secteur est à 90% constitué d'entreprises de moins de 20 salariés, dans lesquelles la fonction de gestion du personnel est souvent assurée par le dirigeant ou le responsable administratif et financier, qui, en raison de sa charge de travail, concentre plutôt ses efforts sur la politique commerciale ou la gestion de l'entreprise.

Dans un tel contexte, il apparaît essentiel que les entreprises de petite et moyenne tailles soient accompagnées dans l'élaboration de leur politique de formation et qu'elles connaissent bien tous les dispositifs de financement de la formation.

Par ailleurs, alors que le taux d'accès à la formation augmente depuis plusieurs années dans le secteur, certaines catégories de professionnels (comme les employés, les ouvriers, la maîtrise intermédiaire ou encore les salariés à temps partiel) ont moins accès à certains dispositifs que les cadres. On notera toutefois que certaines formations réalisées « sur le tas » dans des TPE/PME ne sont pas définies comme telles dans les statistiques ou ne sont pas imputées fiscalement, les entreprises n'en faisant pas toujours la demande de financement à Intergros.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Poursuivre et intensifier les campagnes de communication mises en place par Intergros en direction des TPE et PME du secteur : présentation des dispositifs de formation professionnelle, des conditions d'accès à ces dispositifs, des procédures de dépôt de dossier de financement...
- À cet égard, réfléchir à des actions permettant de renforcer les contacts directs avec les TPE/PME et de simplifier les procédures. Le fonctionnement des cellules de télé-conseil déjà mises en place par Intergros pour la communication en direction des TPE/PME va dans ce sens.
- Diriger cette information non seulement vers les responsables, mais aussi vers les IRP, les membres des CHSCT et des CE (selon la taille des entreprises).
- Mettre en place des actions pour que tout salarié puisse avoir connaissance de l'ensemble des dispositifs de formation existants et de ses droits à la formation (DIF, CIF par exemple). Concevoir ces actions dans l'objectif de susciter l'intérêt des personnes pour la formation.
- Former les responsables des TPE/PME à l'analyse des besoins en formation et à l'élaboration du plan de formation. Il revient à Intergros de renforcer son rôle de conseil et d'apporter son appui aux entreprises dans ce domaine.
- Veiller plus particulièrement au développement de la formation des animateurs d'équipe (encadrement intermédiaire), maillon stratégique dans l'organisation d'une entreprise et souvent autodidacte, qui a peu accès à la formation. Soulignons à cet égard l'existence de deux CQP de manager d'équipe et d'animateur d'équipe dans une des branches du secteur. Il serait intéressant de créer ce type de CQP dans les autres branches.

1.1.2 La professionnalisation et l'accès à une certification, notamment pour faciliter les évolutions professionnelles

Des salariés, recrutés sans diplôme ou avec un niveau de formation faible, évoluent dans l'entreprise sans pour autant bénéficier d'une reconnaissance officielle de leurs compétences et acquis professionnels.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Développer la VAE afin de permettre aux salariés de faire reconnaître leurs qualifications, dans un objectif de sécurisation de leurs parcours professionnels. Cette recommandation implique une sensibilisation forte et claire des chefs d'entreprise et des salariés eux-mêmes sur ce qu'est la VAE, sur les objectifs et l'intérêt de ce dispositif, ses conditions de mobilisation, l'accompagnement dont peut bénéficier le salarié...
- Veiller à faire correspondre la qualification professionnelle du salarié reconnue par l'entreprise à la certification ou au titre susceptible d'être acquis via la VAE, en s'appuyant sur la cartographie des certifications et métiers de la branche des commerces de gros. Ces

outils disponibles, il conviendra d'accompagner étroitement les entreprises, notamment les plus petites d'entre elles, pour qu'elles se les approprient et puissent les utiliser.

1.1.3 *L'ingénierie de la formation, les dispositifs innovants*

Selon les petites entreprises du commerce interentreprises, les formations qui leur sont proposées sur le marché sont en général inadaptées aux spécificités de leur activité. Intergros a essayé de répondre à ces objections en développant des formations clés en main et gratuites. Celles-ci pourraient se développer davantage, notamment dans les entreprises de moins de 10 salariés.

Les TPE/PME expliquent également leurs difficultés à envoyer leurs salariés en formation par le fait que leurs effectifs sont calculés au plus juste, avec un salarié souvent en poste unique, ce qui rend problématique son remplacement en cas d'absence.

Dans un tel contexte, il semble donc que les ingénieries de formation existantes ne correspondent pas aux attentes et aux contraintes des TPE/PME du commerce interentreprises.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Travailler au niveau d'un territoire pour identifier des méthodes ou des ressources pédagogiques mises en œuvre avec succès dans des entreprises du secteur, puis étudier leur transférabilité vers d'autres entreprises (notamment des TPE/PME).

Cette démarche, transversale au secteur, peut être expérimentée dans un premier temps sur deux ou trois territoires volontaires. Elle suppose une volonté forte des acteurs en présence (représentants locaux du secteur et des différentes fédérations, antenne régionale d'Intergros, Conseil Régional, DIRECCTE/UT, ...) et donc une collaboration étroite entre ces structures. Elle requiert aussi bien sûr la mobilisation à la fois des entreprises qui ont mis en œuvre ces formations et de celles susceptibles d'être intéressées par l'expérience. Cette approche favoriserait un échange de bonnes pratiques dont pourraient bénéficier les petites et moyennes entreprises.

- À moyen terme, sur la base de ces expérimentations, envisager la création de centres de formation interentreprises, par exemple des écoles de vente.
- Au niveau de l'organisation des formations, quelques suggestions non exhaustives :
 - o proposer des formations hors temps de travail aux salariés prêts à envisager ces modalités ;
 - o mettre en place des modules courts (par demi-journée ou journée) afin de ne pas perturber l'activité de l'entreprise ;
 - o expérimenter des formations réalisées par un formateur « itinérant » dans les locaux d'une entreprise (par ex. de taille moyenne) accueillant un groupe de salariés d'autres entreprises (TPE/PME). Certains domaines non directement « concurrentiels », comme la qualité, la certification, les langues... se prêtent bien à de telles pratiques, déjà expérimentées dans des secteurs industriels. Ces méthodes permettent également des mises en situation réelles puisqu'elles se déroulent sur le lieu de travail.

- Développer des formations à distance pour les professionnels qui maîtrisent bien l’outil informatique, sachant que cette méthode n’est pas toujours adaptée aux TPE/PME qui peuvent être insuffisamment équipées en matériel informatique.

1.1.4 Faciliter les évolutions professionnelles, anticiper les besoins de reconversion des salariés occupant des métiers sensibles

Les démarches de GPEC, qui permettent d’identifier les besoins des entreprises en compétences à moyen terme, sont un outil efficace non seulement pour anticiper les recrutements, mais aussi pour faire face aux évolutions des métiers et aux besoins de reconversion de certains salariés le cas échéant. La GPEC est très peu répandue dans les TPE/PME du commerce interentreprises, ce qui n’est d’ailleurs pas propre à ce secteur, d’autant que l’obligation légale de mettre en place un accord de GPEC ne concerne que les entreprises de plus de 300 salariés.

Par ailleurs, les travaux réalisés dans le cadre de ce CEP ont montré que la promotion interne permettait aux entreprises qui en ont la capacité de faire évoluer des salariés.

Nos préconisations visent donc à fournir aux entreprises les outils leur permettant une meilleure anticipation de leurs besoins en compétences et à donner aux salariés les moyens d’être de meilleurs acteurs de leur parcours professionnel.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Former les responsables d’entreprise aux techniques de GPEC. L’OPCA Intergros, la CGI et les différentes fédérations doivent conduire une politique d’incitation forte à l’utilisation de cette méthode par les entreprises du négoce. Ceci suppose une aide au conseil et l’accompagnement des responsables afin qu’ils puissent mettre en place une GPEC au sein de leur entreprise.
- Selon la même démarche que pour la formation, mettre en place à titre expérimental une GPEC transversale à différentes branches du commerce interentreprises, sur deux à trois territoires donnés où ces activités seraient très représentées.
- À titre d’expérimentation également, lorsqu’il existe déjà une démarche de GPEC territoriale fédérant des secteurs économiques différents, étudier l’opportunité de s’engager dans ce dispositif déjà existant, dans l’objectif d’explorer et d’anticiper le cas échéant des mobilités pour des salariés ayant des métiers sensibles dans le secteur.
- Généraliser les entretiens professionnels pour identifier les projets et les besoins de formation des salariés. Il convient là encore d’inciter les responsables à se former à la méthode de l’entretien professionnel.
- D’une façon générale :
 - o informer et sensibiliser les salariés sur l’ensemble des métiers du secteur afin qu’ils puissent exprimer des souhaits d’évolution et, le cas échéant, leur souhait de reconversion sur tel ou tel métier si le contexte économique l’impose ;
 - o formaliser les passerelles entre les métiers d’une même branche (par exemple de fonctions logistiques à des fonctions commerciales), mais aussi entre des fonctions

identiques exercées dans des branches différentes (par exemple les achats dans la famille industrielle vs dans la famille des produits non alimentaires)

- mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement et de formation qualifiante (voir recommandations précédentes sur la formation), contribuant à favoriser les mobilités professionnelles pour les salariés qui le souhaitent.

1.2 Favoriser l'intégration des nouveaux entrants, l'égalité des chances et la diversité

1.2.1 Favoriser l'intégration dans l'emploi

Les entreprises du négoce font état de difficultés de recrutement qu'elles imputent soit à la pénurie de certains métiers ou compétences, soit à la non-attractivité du commerce de gros pour certains diplômés, ou encore à leur statut de TPE/PME.

L'intégration de certains jeunes ou de personnes éloignées de l'emploi pose également problème. Il est à noter que certaines entreprises de grande taille prennent d'ailleurs en compte ces difficultés en proposant aux personnes recrutées des parcours d'intégration qui peuvent durer une semaine simplement sur l'acquisition des qualités professionnelles requises.

Conscients de ces difficultés de recrutement, Intergros et Pôle emploi ont signé en mai 2011 une convention-cadre nationale pour « le placement, le développement des compétences et l'accompagnement des transitions professionnelles des demandeurs d'emploi ». Cette convention (qui court jusqu'à fin 2012) vise plus particulièrement la mise en œuvre de la POE (Préparation Opérationnelle à l'Emploi) dans les métiers dits en tension du commerce interentreprises : commerciaux ou télévendeurs pour la fonction commerciale, magasiniers, manutentionnaires et chauffeurs livreurs pour la fonction logistique/transport. Cette convention s'appuyait sur celle tripartite signée en octobre 2009 entre CGI, Intergros et Pôle Emploi.

Les préconisations suivantes visent donc à mieux préparer l'intégration professionnelle des publics visés par la convention.

- **NOS PRÉCONISATIONS**

Elles ont principalement pour objectif de renforcer les partenariats avec les intermédiaires de l'emploi et s'appuient entre autres sur la convention signée entre Pôle emploi et Intergros.

- Impulser et suivre la mise en œuvre effective de la convention Intergros/Pôle emploi. La déclinaison régionale de la convention peut être une piste favorisant cet objectif. Selon les territoires, les métiers prioritaires seraient définis par exemple sur la base de l'enquête BMO (Besoins en Main d'Œuvre), les profils des publics également prioritaires le seraient par rapport aux objectifs du Service Public de l'Emploi (jeunes, demandeurs d'emploi de longue durée, reconnus travailleurs handicapés, etc.).
- Démultiplier l'information sur les métiers du commerce interentreprises au niveau des conseillers de Pôle emploi et du public demandeur d'emploi. Les antennes régionales d'Intergros doivent continuer à être proactives dans ce champ de la communication en

nouant des relations suivies avec Pôle emploi : réunions collectives pour présenter les métiers, élaboration de supports spécifiques, forums...

- Construire des parcours types sur les principaux métiers du secteur (commerciaux et logistiques) qui puissent être intégrés à une POE (et donc en amont de l'entrée dans le poste). Seule l'individualisation de la préparation resterait à réaliser selon le profil de la personne, mais cela constituerait un gain de temps pour faciliter son intégration.
- Dans cette optique, développer les actions d'orientation vers l'emploi et d'évaluation en milieu de travail, ce qui permettrait de renforcer le partenariat avec Pole emploi.
- Pour le public des jeunes, explorer également des pistes de collaboration avec les Missions Locales, par exemple avec la mise en place d'ateliers à destination des jeunes sur les qualités professionnelles et les « savoir être » à acquérir pour intégrer une entreprise.
- Informer les salariés sur la possibilité de consommer des heures de DIF non utilisées au moment de la rupture de leur contrat de travail pour financer une formation, un bilan de compétences ou une action de VAE.

1.2.2 Renforcer l'alternance

Globalement, le commerce interentreprises a moins recours aux contrats par alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation) et aux stages que d'autres secteurs. Il s'agit donc de développer ces formes d'intégration dans l'entreprise.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Favoriser les contrats de professionnalisation et d'apprentissage et pour cela continuer à former des tuteurs et des maîtres d'apprentissage pour l'accueil et le suivi dans l'entreprise.
- Élaborer des formations au tutorat qui apportent des outils très opérationnels permettant l'évaluation du travail de la personne « tutorée » de la façon la plus objective possible, c'est-à-dire pour que les critères associés aux savoirs de l'action (« savoir-faire ») prennent le pas sur des critères de « savoir-être » (par exemple pour les jeunes apprentis qui ne connaissent pas toujours les « codes » de comportement dans le monde du travail, ce qui peut conduire à leur éviction).
- Diffuser largement les supports et guides sur le tutorat établis par Intergros. Il s'agit d'une documentation très complète, destinée aux entreprises, qui aborde tous les aspects liés au tutorat : sélection, formation des tuteurs, exercice de la fonction tutorale, financements mobilisables...
- Montrer aux apprentis toute la diversité des métiers existant dans le secteur et les valeurs qui y sont développées (par exemple les compétences commerciales qui peuvent être associées à des compétences techniques pointues).

1.2.3 *Faciliter l'accès et la progression dans l'emploi de l'ensemble des salariés*

Actuellement, ce sont surtout les entreprises de plus de 50 salariés (qui ont, rappelons-le, un CHSCT) qui mettent en place des actions visant à améliorer les conditions de travail de leurs salariés. Les petites et très petites entreprises, très largement majoritaires dans le secteur, sont nettement moins actives dans ce domaine alors qu'elles devraient échanger avec leurs délégués du personnel sur cette question.

Certaines populations peuvent de ce fait être fragilisées (seniors, travailleurs handicapés...) et doivent faire l'objet d'une attention particulière, que ce soit pour des motifs réglementaires (qui ne s'appliquent donc pas à la très grande majorité des entreprises du secteur) ou dans un but de responsabilité sociale (ou « citoyenne »).

Enfin rappelons la faiblesse de l'emploi féminin dans le commerce de gros.

- **NOS PRÉCONISATIONS**

- Agir sur la pénibilité de certains postes, qui peut éventuellement entraîner des situations d'inaptitude chez certains salariés, notamment les seniors. Notons qu'il conviendra de prendre en compte la réglementation à appliquer en 2012.
- À cet égard, sensibiliser les responsables des entreprises sur les aides et les outils disponibles dans le champ de l'amélioration des conditions de travail et de l'adaptation des postes de travail (par exemple outils AGEFIPH pour les salariés reconnus travailleurs handicapés).
- D'une façon générale, favoriser l'emploi des seniors. Rappelons que la POE peut être mobilisée à cette fin.
- Favoriser l'égalité hommes/femmes en envisageant le recrutement de femmes à compétences et qualifications égales pour des postes traditionnellement occupés par des hommes.

1.3 Développer l'attractivité du secteur

Comme déjà souligné, de nombreuses entreprises font état de difficultés pour attirer des candidats sur les postes qu'elles offrent.

À l'appui des actions déjà mises en œuvre par la CGI, nos préconisations visent donc à mieux faire connaître les métiers du commerce interentreprises et leurs particularités, ainsi que les débouchés et les potentiels offerts.

1.3.1 *Renforcer les actions de communication déjà engagées*

- Communiquer sur les métiers en tension.
- Multiplier les actions en direction des professionnels de l'information et de l'orientation, des écoles, des universités, des conseillers de Pôle emploi... en se basant sur la convention de coopération signée avec l'Éducation nationale et l'enseignement supérieur. Certaines de ces

actions de communication peuvent être conduites en partenariat avec les conseils régionaux et généraux et les chambres consulaires.

- Accroître la visibilité du secteur dans les media (la presse par exemple) en menant des campagnes de communication « corporate ».

1.3.2 Mettre en avant les atouts du secteur B to B

- Communiquer sur le fait que le secteur du commerce Interentreprises comporte un tissu de TPE/PME important qui offre plus qu'ailleurs des postes de responsabilité avec autonomie.
- Le secteur offre un maillage territorial.
- Montrer qu'il s'agit d'un secteur au service de l'innovation avec une grande diversité des familles de produits et de métiers.
- Valoriser l'expertise commerciale associée aux métiers des commerciaux dans le commerce interentreprises pour attirer les jeunes diplômés dans le domaine du commerce (bac pro, BTS et au-delà).
- Valoriser les possibilités de parcours entre familles professionnelles (logistique / commercial, commercial / marketing, ...) et de développement à l'international.
- Au-delà de ces atouts, il faudrait notamment favoriser la reconnaissance des compétences du salarié.

1.3.3 Favoriser une meilleure identité sectorielle du B to B

- Réfléchir aux atouts d'un logo commun qui donnerait aux entreprises et à leurs salariés un sentiment d'appartenance à un secteur important sur le plan économique. Le public, notamment les candidats à l'embauche, pourrait aussi ressentir ce même effet.
- Disposer de données agrégées annuelles du secteur au niveau de l'Observatoire.

2 LES PRÉCONISATIONS PAR SCÉNARIO

Les préconisations ciblées par scénario permettent de mettre en avant des priorités d'action :

- Pour permettre un renforcement des compétences lorsque le scénario suppose des changements importants de métiers et d'activités.
- Lorsqu'il y a des risques de situations de tension (recrutement, reconversion...), pour agir plus efficacement et trouver des actions correctives.

Le tableau ci-après présente les priorités d'action suivant les différents axes de préconisations proposés. Elles diffèrent en fonction du scénario étudié :

- dans le scénario 1 où il a des menaces sur le niveau d'emploi du secteur, la sécurisation des parcours professionnels sera une priorité encore plus forte que pour les scénarios 2 et 3 ;
- pour développer de nouvelles offres et de nouveaux marchés (scénarios 2 et 3), l'intégration de nouveaux entrants est une exigence prioritaire.

	Scénario 1 Optimisation de l'organisation	Scénario 2 Elargissement de l'offre	Scénario 3 Recherche de marchés porteurs
Développer la professionnalisation	forte	forte	Très forte
Sécuriser les parcours professionnels	Très forte	forte	forte
Favoriser l'intégration des entrants et la diversité des profils	moyenne	Très forte	Très forte
Développer l'attractivité de la branche	moyenne	forte	forte

2.1 Scénario 1 : optimisation de l'organisation

Ce scénario s'inscrit dans un contexte économique défavorable et fortement concurrentiel, ce qui nécessite de la part des entreprises de prendre appui le plus possible sur les compétences de leurs salariés pour améliorer l'efficacité des prestations délivrées à leurs clients.

2.1.1 Sécuriser les parcours professionnels dans le contexte du scénario 1

Nous mettons en priorité le volet de la sécurisation des parcours professionnels, car un des enjeux principaux de la gestion des ressources humaines est de conforter l'emploi des salariés alors que l'entreprise cherche à rationaliser les organisations du travail, à moderniser ses équipements productifs et s'interroge sur la taille optimale de son périmètre pour maintenir son activité.

Dans ce scénario, on ne peut exclure le choix de sous-traiter des activités qui ne seraient pas dans le cœur d'activité du commerce interentreprises (par exemple l'entretien des locaux, la maintenance des équipements logistiques), et s'il apparaît que la solution de sous-traitance est plus économique et plus facilement ajustable en cas de baisse d'activité.

• NOS PRÉCONISATIONS

- S'appuyer sur la démarche de GPEC et les orientations stratégiques de l'entreprise pour identifier les changements à venir qui seront nécessaires dans la structure des emplois : quels seront les emplois et compétences à renforcer dans l'avenir et quels sont ceux qui apparaissent devoir être réduits ?
- Informer les salariés sur les réorientations professionnelles qui sont nécessaires au sein de l'entreprise. Associer l'ensemble du personnel à la réflexion sur la mobilité en évitant de limiter l'exercice aux seules personnes dont le poste peut être menacé.
- Utiliser l'opportunité de l'entretien professionnel entre l'employeur et le salarié, qui a lieu au minimum tous les deux ans, pour échanger sur la situation professionnelle du salarié, recueillir ses souhaits d'évolution et projets d'avenir, des besoins de formation afin de les mettre en relation avec les besoins de l'entreprise.
- S'appuyer sur les organisations professionnelles pour conseiller le salarié sur les passerelles qui existent entre les branches du commerce interentreprises, avec d'autres branches professionnelles (du commerce de détail ou du secteur industriel par exemple) et identifier les compétences transférables.
- Prendre en compte les dispositifs d'orientation, formation et montage de projet qui peuvent être activés notamment par les TPE/PME mais aussi individuellement par les salariés :
 - o DIF et congé individuel de formation (CIF),
 - o bilans de compétences et démarches VAE pris en charge à 100% par Intergros en dehors du budget formation pour les entreprises de moins de 10 salariés.
- Pouvoir mobiliser des moyens supplémentaires de formation et de soutien à la professionnalisation lorsque l'entreprise est en difficulté.

- S'appuyer sur les dispositifs d'information de la branche et les outils opérationnels conçus pour l'entretien professionnel (cf. guide « Devenez acteur de votre carrière »).
- Structurer les étapes d'accompagnement en mettant en évidence les écarts d'activités et de compétences. Les CQP élaborés dans les branches du commerce interentreprises reposent sur une approche « métier » et offrent un cadre souple et adaptable aux différents besoins d'intégration, d'évolution des compétences, de mobilité interne :
 - o des critères et des modalités d'évaluation définis par la branche pour chaque compétence,
 - o un référentiel de formation modulaire avec des actions de formation pouvant être mises en œuvre en centre de formation et/ou en entreprise,
 - o des outils pour accompagner la mise en œuvre dans les entreprises : des démarches clés en main et immédiatement opérationnelles.

2.1.2 Développer la professionnalisation et les parcours qualifiants dans le contexte du scénario 1

La recherche d'une meilleure optimisation de l'organisation dans les entreprises du commerce interentreprises peut prendre différentes voies qui souvent se complètent les unes par rapport aux autres :

- en développant la qualité et la fiabilité des prestations,
- en nouant des partenariats avec d'autres acteurs (par exemple en groupant des achats),
- en améliorant les processus de gestion des flux logistiques,
- en disposant de systèmes d'information performants permettant d'avoir des indicateurs de gestion actualisés en permanence.

Pour parvenir à développer tout ou partie de ces objectifs, l'entreprise devra identifier les compétences qui sont insuffisamment développées au sein de son personnel et déterminer les actions qui seront à même de les faire progresser.

● NOS PRÉCONISATIONS

- Entretiens individuels avec l'ensemble des salariés sur les besoins de formation et de montée en compétences en se basant sur les livrets de repérage des compétences des CQP.
- Développer le taux d'accès à la formation des catégories professionnelles qui bénéficient souvent de moins de formations (logistique, ADV) mais qui contribuent fortement à la performance de l'entreprise :
 - o démarche formation spécifique compétences clés pour les salariés de la fonction logistique,
 - o construction de parcours de formation et démarches RH opérationnelles.

- Développer l'ingénierie de la formation, les dispositifs innovants et l'échange de bonnes pratiques :
 - o pouvoir offrir aux TPE/PME des dispositifs de formation courte adaptés au secteur (gestion des flux, gestion commerciale, systèmes d'information, gestion financière...) sur le modèle des actions clés en main prises en charge à 100% pour les entreprises de moins de 50 salariés,
 - o partenariat avec des réseaux d'organismes de formation pour faciliter les démarches administratives et financières et cibler la pédagogie la plus adaptée aux branches du commerce interentreprises.

2.1.3 Favoriser l'intégration des nouveaux entrants, l'égalité des chances et la diversité dans le contexte du scénario 1

Même dans un contexte économique difficile, les entreprises sont tenues de recruter pour remplacer les salariés qui veulent changer d'entreprise et ceux qui partent à la retraite. Le choix des profils des candidats recrutés sera d'autant plus crucial que le nombre de recrutements sera limité. Dans la partie 2 de l'étude, nous avons mis en avant le besoin de renforcement des compétences dans le domaine des achats, de la logistique, des finances et du contrôle de gestion pour des profils de niveaux encadrement et maîtrise qui sont encore faiblement représentés.

Dans ce scénario, les dirigeants devront être attentifs à la performance collective de leur entreprise et à l'affirmation des valeurs de l'entreprise tant auprès des nouveaux entrants que des salariés déjà en poste. Cela passe aussi par la prise en compte de l'ensemble des volets sociaux de l'emploi que sont le respect de la diversité, l'égalité de genre, la réduction de la pénibilité et la prévention des risques professionnels.

• NOS PRÉCONISATIONS

- Identifier les compétences sensibles qu'il faut renouveler compte tenu des départs programmés et les opportunités de recrutement qui peuvent faire progresser l'entreprise.
- Être en capacité d'intégrer des profils plus spécialisés, éventuellement extérieurs au commerce interentreprises en s'appuyant par exemple sur le livret de repérage des compétences clés dans la fonction logistique et des CQP.
- Responsabiliser l'encadrement pour organiser la montée en compétences des équipes, participer aux CPC afin de faire évoluer les référentiels diplômes.
- Favoriser les contrats de professionnalisation et d'apprentissage pour avoir des candidats plus rapidement opérationnels (convention de coopération avec l'Éducation nationale gérée par la CGI afin de promouvoir et développer l'alternance).
- Être attentif aux risques accrus sur la pénibilité du fait des objectifs d'amélioration de la performance.
- Développer des plans de prévention (réduire les risques d'accidents et les coûts induits) en tirant parti des enquêtes qui ont été menées dans certaines branches.

- Développer la notion de performance collective, de suivi d'indicateurs d'activité et de culture organisationnelle, notamment auprès des managers.

2.1.4 Développer l'attractivité du secteur dans le contexte du scénario 1

L'emploi et le développement des compétences dans le secteur du commerce interentreprises présentent des opportunités intéressantes, même dans le contexte prospectif défavorable étudié dans ce scénario. Le secteur présente une relative sécurité d'emploi, y compris dans les TPE/PME où les salariés ont une ancienneté souvent importante. D'autre part, les possibilités de parcours entre familles professionnelles (logistique / commercial, commercial / marketing...) permettent aux entreprises de maintenir l'emploi tout en se restructurant et en adaptant leur organisation.

• NOS PRÉCONISATIONS

- Montrer qu'il existe des possibilités d'évolution professionnelle et de formation qui permettent de mieux sécuriser les emplois et de changer de filière si nécessaire.
- Disposer de données agrégées annuelles du secteur au niveau de l'Observatoire pour évaluer, prévoir les évolutions de l'emploi.
- Mettre en avant la campagne de communication de la CGI dans le cadre de la convention de coopération avec l'Éducation nationale sur les opportunités qui continuent à exister dans des secteurs qui restent porteurs.

2.2 Scénario 2 : élargissement de l'offre

Le contexte de l'emploi développé dans ce scénario s'appuie sur une croissance soutenue et riche en emploi pour le secteur du commerce interentreprises. Pour les entreprises, l'enjeu est de répondre à une croissance durable en intégrant des fonctions créatrices de valeur ajoutée et en enrichissant l'offre de services tant vis-à-vis des clients que des fournisseurs.

En termes de gestion des ressources humaines, les entreprises chercheront à acquérir de nouvelles compétences et savoir-faire pour élargir l'offre de services. Elles devront à la fois recruter et faire progresser les salariés déjà en poste dans l'entreprise pour assurer le niveau de qualité attendu sur cette offre élargie.

2.2.1 Développer la professionnalisation et les parcours qualifiants dans le contexte du scénario 2

Dans ce scénario, la professionnalisation et le développement des parcours qualifiants doivent être au cœur de la stratégie des entreprises dans les années à venir. Il serait irréaliste de penser que l'élargissement de l'offre puisse se faire sans l'accompagner de nouvelles compétences, surtout lorsqu'il s'agit de développer des services à valeur ajoutée sur des produits complexes ou nouveaux.

Dans l'étude qualitative qui précède, nous avons identifié des besoins de compétences forts pour le service commercial et le marketing afin de repenser les composantes de l'offre. Il s'agit d'imaginer

des offres complémentaires aux produits, faisant évoluer le profil de certains vendeurs vers des profils de vendeurs-conseil ou vendeurs-experts. Les compétences des acheteurs et des technico-commerciaux évoluent en parallèle pour s'adapter à de nouveaux produits et services, s'attachant à développer la notion de valeur d'usage pour les clients (règles de mise en œuvre, de maintenance, retour sur investissement...).

Les métiers support (logistique, livraison, qualité) progressent en qualification pour répondre aux exigences accrues des clients : l'argumentaire n'est plus basé sur le seul prix d'achat mais sur le service global offert par le négociant, et chaque salarié dans l'entreprise doit être à l'écoute des besoins du client et contribuer à son niveau à la qualité de l'offre.

- **NOS PRÉCONISATIONS**

- Articuler le projet d'entreprise et la GPEC. La réflexion sur le plan de formation et les actions de professionnalisation doit être le plus étroitement possible associée au projet d'entreprise, ce qui nécessite une approche pluriannuelle de la politique de formation.
- Bâtir des parcours pour les métiers commerciaux en intégrant les dimensions de vendeur-conseil et de vendeur-expert orientés plus fortement qu'auparavant sur des solutions clients.
- Permettre aux salariés de faire reconnaître leurs acquis (VAE) sur des prestations plus complexes.
- Concevoir de nouveaux modules et dispositifs de formation, notamment dans le domaine du marketing adapté aux branches du commerce interentreprises
- Renforcer la dimension « vente de services » dans les écoles de vente du secteur

2.2.2 Sécuriser les parcours professionnels dans le contexte du scénario 2

Dans ce scénario, il existe un risque pour certains salariés de ne pas être en situation de pouvoir atteindre le niveau d'exigence requis par l'entreprise, soit parce qu'on n'a pas donné au salarié la possibilité d'évoluer professionnellement dans son activité depuis longtemps, soit parce que les prérequis pour évoluer étaient trop élevés, ce qui bloquait la possibilité de progresser.

Ce risque d'exclusion d'une partie des salariés, notamment des bas niveaux de qualification, est renforcé par la complexité accrue de l'offre client. Cette situation est d'autant plus mal vécue lorsque l'entreprise embauche de nouveaux profils qui viennent en concurrence avec des personnes déjà en place. Cela peut provoquer chez certains salariés un sentiment de déclassement et de perte de légitimité pouvant engendrer un repli sur soi.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Sensibiliser les salariés, les informer sur des niveaux d'exigence plus élevés.
- Via les entretiens professionnels, repérer les salariés qui risquent d'être marginalisés de par leur niveau de compétences, mettre en place des dispositifs de rattrapage sur les compétences de base et proposer des formations qualifiantes adaptées au concept de l'élargissement de l'offre.
- Proposer des actions de sensibilisation qui permettent de mieux comprendre les mutations du secteur et les stratégies de repositionnement de l'entreprise.
- Développer la cohésion de l'entreprise en montrant l'articulation et la complémentarité des activités et des métiers, notamment entre le commercial et la logistique (démarches CQP et démarches compétences clés).
- Souligner l'importance de la professionnalisation et de la certification pour évoluer dans ou hors du commerce interentreprises, compte tenu des évolutions de l'offre de service (cartographie des certifications pour les métiers stratégiques de la branche des commerces de gros).

2.2.3 Favoriser l'intégration des nouveaux entrants, l'égalité des chances et la diversité dans le contexte du scénario 2

L'élargissement de l'offre du commerce interentreprises et le renouvellement des compétences nécessitent de pouvoir attirer de nouveaux profils de candidats. Le secteur s'ouvre à un grand nombre de domaines et de niveaux de formation initiale (du CAP au Bac + 5). Pour les postulants qui ont déjà une expérience professionnelle, il est important de prendre connaissance du large spectre de profils (« Tous les chemins mènent au commerce B to B ») afin de pouvoir intégrer des personnes qui ont une expérience diversifiée, notamment dans la connaissance des métiers des clients (activités de bouche, commerce de détail, secteur artisanal, entreprise de fabrication...).

- NOS PRÉCONISATIONS

- Faire évoluer les profils de poste et améliorer la lisibilité des référentiels de compétences.
- S'appuyer sur le partenariat avec Pôle emploi et utiliser les dispositifs de Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) pour les candidats qui ont des profils intéressants mais atypiques par rapport au secteur du commerce interentreprises (exemple des candidats qui auraient une formation technique mais peu ou pas d'expérience commerciale).
- Favoriser les contrats de professionnalisation et d'apprentissage avec une palette plus large d'organismes de formation, et leur demander de faire évoluer les contenus d'enseignement.
- Tirer parti du contexte de développement des activités du commerce interentreprises pour renforcer l'égalité hommes-femmes et l'insertion professionnelle de nouveaux profils (jeunes, diversité des origines...).

2.2.4 Développer l'attractivité du secteur dans le contexte du scénario 2

Les actions pour développer l'attractivité du secteur sont largement communes dans ce scénario 2 et le scénario 3. Il s'agit dans les deux cas de promouvoir une vision dynamique et évolutive du secteur. Même si les propositions sont les mêmes que dans le scénario 3, nous serons attentifs à mettre en avant la diversité des activités proposées et la prise en compte des évolutions sociétales dans le positionnement du secteur (développement durable, récupération des déchets, traçabilité dans la chaîne de distribution depuis le fabricant – qui est maintenant souvent à l'étranger-jusqu'au consommateur final).

- **NOS PRÉCONISATIONS**

- Mettre en avant les atouts d'un secteur dynamique et responsable, soucieux de développer des services et des emplois de qualité :
 - o auprès des conseillers Pôle emploi et du public qu'ils reçoivent (dans le cadre du partenariat avec Pôle emploi),
 - o dans les établissements d'enseignement (séances d'animation de la CGI dans les collèges et les lycées dans le cadre de la convention avec l'Éducation nationale),
 - o sur le site internet myBtoB promoteur du commerce interentreprises pour toutes les personnes, et notamment les jeunes, qui voudraient s'orienter vers ce secteur,
 - o auprès des salariés des autres secteurs du commerce (développer des actions spécifiques en direction de ces publics qui connaissent déjà certains aspects de l'activité de commerce).
- Valoriser en particulier les possibilités de carrières autour de l'innovation, du marketing de l'offre et du marketing opérationnel, de la qualité...
- Continuer à développer les collaborations avec les AREF (Association Régionale pour le développement de la Formation) pour la communication de statistiques et d'informations sur les métiers.
- Mettre en place des opérations de communication montrant la richesse des métiers du secteur et des opportunités d'évolution professionnelle.

2.3 Scénario 3 : recherche des marchés porteurs

Ce scénario 3 repose à la fois sur la fidélisation de la clientèle acquise par l'entreprise (par exemple par la diversification de son offre traditionnelle) et sur son positionnement sur de nouveaux marchés porteurs, par exemple la prospection de marchés étrangers. La recherche de nouveaux marchés suppose pour l'entreprise une adaptation de son offre à de nouveaux clients.

2.3.1 Développer la professionnalisation et les parcours qualifiants dans le contexte du scénario 3

La volonté de développement sur de nouveaux marchés implique que les entreprises adaptent les compétences de leurs salariés en mettant en place une politique de formation offensive.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Identifier les impacts de la stratégie sur les différents métiers et donc les besoins de formation. Quelques exemples de compétences à développer ou à acquérir : la conduite d'études de marché, les techniques de sourcing, des connaissances de marketing pour les commerciaux, l'anglais commercial ou toute autre langue (selon le marché visé) pour les acheteurs, des notions interculturelles, les procédures d'import/export pour les assistants administratifs, etc.
- Reconnaître les exigences plus fortes pour les métiers commerciaux qui deviennent stratégiques pour la recherche de nouveaux marchés.
- Intégrer la stratégie de « niches » dans les écoles de vente.
- Adapter l'ingénierie de formation à ces besoins importants :
 - développer de nouvelles modalités de formation (formation à distance par exemple),
 - développer des possibilités de formation avec des séquences courtes qui s'intègrent plus facilement dans le temps de travail.

2.3.2 Sécuriser les parcours professionnels dans le contexte du scénario 3

La stratégie d'élargissement des marchés ne doit pas conduire à exclure des salariés qui assuraient correctement leur fonction commerciale et devront, dans tous les cas, continuer à mettre en œuvre la politique de fidélisation de leur clientèle.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Promouvoir les CQP qui existent dans la fonction commerciale. Ces CQP construits par modules (compétences communes, compétences spécifiques, compétences communes spécifiques au secteur) permettent des passerelles entre métiers de la vente.
- S'appuyer sur les entretiens professionnels pour permettre aux salariés de se positionner en fonction de leur projet et de leurs compétences, puis leur donner la possibilité de se former s'ils souhaitent évoluer.

2.3.3 Favoriser l'intégration des nouveaux entrants, l'égalité des chances et la diversité dans le contexte du scénario 3

Le scénario 3 peut donner l'opportunité aux entreprises de recruter de nouveaux profils, notamment dans les fonctions commerciales (achat et vente). Réussir l'intégration de ces salariés et saisir aussi cette opportunité pour diversifier les recrutements sont deux challenges à relever par les entreprises qui s'engagent dans ce scénario.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Développer des partenariats avec les établissements d'enseignement proposant des formations orientées sur le développement commercial afin de mettre au point des enseignements appropriés.
- Faire une large publicité aux formations clés en main gratuites et aux partenariats d'Intergros existant pour les TPE/PME.
- Développer de nouvelles formations clés en main pour les besoins émergents (par exemple certaines langues, les problématiques interculturelles en cas de prospection sur des marchés étrangers) et reconnaître les compétences associées.
- Renforcer l'égalité hommes-femmes dans le cadre du développement de nouvelles activités.
- Mieux former les animateurs d'équipe (« l'encadrement de proximité ») à la gestion des équipes commerciales (répondre aux exigences commerciales sans développer le stress).
- Bien formaliser les exigences de l'entreprise en matière de sécurité et de relation client (notamment vis-à-vis des niveaux V).

2.3.4 Développer l'attractivité du secteur dans le contexte du scénario 3

Ce scénario 3 est porteur de nouveaux métiers et d'évolutions professionnelles pour des salariés dynamiques. Les actions de communication devront s'enrichir de nouveaux messages en ce sens.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Mettre en avant les atouts d'un secteur dynamique avec des opportunités de progression dans toutes les actions de communication et d'information :
 - o auprès des conseillers Pôle emploi et du public qu'ils reçoivent (dans le cadre du partenariat avec Pôle emploi),
 - o dans les établissements d'enseignement (séances d'animation de la CGI dans les collèges et les lycées dans le cadre de la convention avec l'Éducation nationale),
 - o sur le site internet myBtoB promoteur du commerce interentreprises pour toutes les personnes, et notamment les jeunes, qui voudraient s'orienter vers ce secteur,
 - o auprès des salariés des autres secteurs du commerce (développer des actions spécifiques en direction de ces publics qui connaissent déjà certains aspects de l'activité de commerce).
- Valoriser en particulier les possibilités de parcours entre familles professionnelles (logistique / commercial, commercial / marketing...) et de développement à l'international.
- Développer les collaborations avec les AREF (Association Régionale pour le développement de la Formation) pour la communication de statistiques et d'informations sur les métiers.
- Participer à des plateformes téléphoniques dédiées à l'information des salariés en s'appuyant sur l'exemple de la plateforme du Fongecif Languedoc Roussillon.

ANNEXES : TABLEAUX DES CHIFFRES CLÉS DU COMMERCE INTERENTREPRISES

Les deux tableaux suivants présentent les principaux indicateurs d'activité et de performance économique des entreprises du secteur pour la période 1999-2007. Ces données sont issues de la publication suivante : *La situation du commerce en 2009*, Insee.

L'Insee n'utilise pas la classification par famille propre aux professionnels du négoce (produits alimentaires, non alimentaires et biens interindustriels), mais la nomenclature suivante :

- commerce de gros dans son ensemble
- commerce de gros de produits agricoles bruts
- commerce de gros de produits alimentaires
- commerce de gros de biens de consommation non alimentaires
- commerce de gros de produits intermédiaires non agricoles
- commerce de gros de biens d'équipement professionnels.

L'ensemble du commerce de gros comprend le négoce de véhicules automobiles qui constitue une partie du commerce automobile. Seule cette dernière donnée figure dans les publications de l'Insee. Chaque valeur (CA, VA, etc.) du commerce de gros de véhicules automobiles a donc été estimée à partir de la différence entre le total du commerce de gros et le total représenté par les cinq sous-secteurs du commerce interentreprises (cf. ci-dessus).

Les trois familles du négoce ont été reconstituées par regroupement des secteurs de la nomenclature Insee :

- Famille du négoce de produits alimentaires : CG produits agricoles bruts + CG produits alimentaires
- Famille du négoce de produits non alimentaires : CG de biens de consommation non alimentaires
- Famille du négoce de produits interindustriels : CG de véhicules automobiles (estimations CRÉDOC) + CG de produits intermédiaires non agricoles + CG de biens d'équipement professionnels.

Indicateurs d'activité économique

Millions euros courants	Chiffre d'affaires hors TVA								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	488 736	532 338	559 786	558 734	563 230	588 585	617 672	641 507	672 276
CG Produits interindustriels	267 352	299 428	315 662	311 141	311 684	333 345	347 839	361 391	382 281
CG Produits intermédiaires non agricoles	88 316	101 150	101 185	102 469	100 894	109 373	112 558	120 681	127 498
CG Biens d'équipements professionnels	98 271	106 878	114 043	106 414	105 683	114 242	120 511	120 626	128 483
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	80 765	91 400	100 434	102 258	105 107	109 730	114 770	120 084	126 300
CG Produits alimentaires	144 462	149 403	153 964	151 851	151 114	153 392	158 469	162 207	168 076
CG Produits agricoles bruts	46 911	48 190	47 688	47 238	46 765	47 329	47 743	47 431	49 142
CG Produits alimentaires	97 551	101 213	106 276	104 613	104 349	106 063	110 726	114 776	118 934
CG Produits non alimentaires	76 922	83 507	90 160	95 742	100 432	101 848	111 364	117 909	121 919

Millions euros courants	Ventes de marchandises								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	451 250	491 065	516 295	513 871	518 496	542 000	569 390	590 720	619 073
CG Produits interindustriels	242 593	271 490	286 323	281 871	282 174	302 559	316 636	328 688	347 936
CG Produits intermédiaires non agricoles	83 432	95 464	95 717	96 900	95 385	103 720	106 526	114 536	120 979
CG Biens d'équipements professionnels	87 890	95 213	101 468	94 670	93 268	100 222	106 335	106 315	113 297
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	71 271	80 813	89 138	90 301	93 521	98 617	103 775	107 837	113 660
CG Produits alimentaires	136 216	141 098	145 231	142 332	142 532	144 162	148 739	152 043	157 446
CG Produits agricoles bruts	43 719	45 334	44 479	44 193	44 032	44 357	44 848	44 865	46 470
CG Produits alimentaires	92 497	95 764	100 752	98 139	98 500	99 805	103 891	107 178	111 016
CG Produits non alimentaires	72 441	78 477	84 741	89 668	93 790	95 279	104 015	109 989	113 651

Millions euros courants	Marge commerciale (au prix de base)								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	76 212	80 603	87 284	88 705	94 733	99 221	103 512	109 164	114 596
CG Produits interindustriels	37 540	39 648	42 301	41 149	44 119	47 264	47 374	50 595	53 811
CG Produits intermédiaires non agricoles	16 711	17 737	18 959	18 807	19 285	20 976	20 831	22 871	24 419
CG Biens d'équipements professionnels	17 988	18 900	19 716	18 748	19 494	21 026	21 113	22 447	23 858
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	2 841	3 011	3 626	3 594	5 340	5 262	5 430	5 277	5 534
CG Produits alimentaires	20 089	20 898	22 981	24 005	25 818	26 042	27 239	28 393	29 445
CG Produits agricoles bruts	4 637	4 811	5 420	5 163	5 175	4 967	4 900	5 087	5 284
CG Produits alimentaires	15 452	16 087	17 561	18 842	20 643	21 075	22 339	23 306	24 161
CG Produits non alimentaires	18 583	20 057	22 002	23 551	24 796	25 915	28 899	30 176	31 340

Millions euros courants	Production totale au prix de base								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	113 995	122 158	131 066	133 972	139 600	145 897	152 166	160 527	169 187
CG Produits interindustriels	62 500	67 777	71 753	70 720	73 724	78 209	78 875	83 638	89 392
CG Produits intermédiaires non agricoles	21 619	23 469	24 450	24 367	24 814	26 661	26 958	29 047	30 972
CG Biens d'équipements professionnels	28 502	30 689	32 356	30 641	32 456	35 087	35 353	37 167	39 469
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	12 379	13 619	14 947	15 712	16 454	16 461	16 564	17 424	18 951
CG Produits alimentaires	28 382	29 245	31 820	33 611	34 411	35 147	37 008	38 602	40 082
CG Produits agricoles bruts	7 836	7 649	8 626	8 227	7 893	7 796	7 801	7 660	7 965
CG Produits alimentaires	20 546	21 596	23 194	25 384	26 518	27 351	29 207	30 942	32 117
CG Produits non alimentaires	23 113	25 136	27 493	29 641	31 465	32 541	36 283	38 287	39 713

Millions euros courants	Valeur ajoutée au prix de base								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	55 014	58 046	61 997	63 169	66 010	69 476	71 575	76 235	80 350
CG Produits interindustriels	32 400	34 189	36 235	35 740	37 320	39 746	40 072	42 880	46 180
CG Produits intermédiaires non agricoles	11 214	11 974	12 561	12 620	12 873	14 259	14 314	15 407	16 424
CG Biens d'équipements professionnels	15 828	16 790	17 502	16 649	17 448	18 387	18 854	20 323	21 975
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	5 358	5 425	6 172	6 471	6 999	7 100	6 904	7 150	7 781
CG Produits alimentaires	11 552	11 842	12 709	13 376	13 880	14 177	14 289	14 808	15 162
CG Produits agricoles bruts	2 703	2 768	3 037	3 100	3 082	3 181	3 102	3 083	3 287
CG Produits alimentaires	8 849	9 074	9 672	10 276	10 798	10 996	11 187	11 725	11 875
CG Produits non alimentaires	11 062	12 015	13 053	14 053	14 810	15 553	17 214	18 547	19 008

Millions euros courants	Frais de personnel								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	35 726	37 389	39 117	40 295	41 754	43 391	45 115	47 169	48 914
CG Produits interindustriels	21 447	22 665	23 788	24 057	24 921	25 952	26 678	27 907	29 214
CG Produits intermédiaires non agricoles	7 230	7 531	7 794	8 073	8 273	8 669	8 912	9 352	9 757
CG Biens d'équipements professionnels	11 324	11 991	12 617	12 459	12 960	13 286	13 630	14 198	14 824
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	2 893	3 143	3 377	3 525	3 688	3 997	4 136	4 357	4 633
CG Produits alimentaires	7 411	7 625	7 830	8 216	8 380	8 535	8 834	9 008	9 205
CG Produits agricoles bruts	1 812	1 883	1 885	1 953	1 953	1 960	1 998	1 991	2 052
CG Produits alimentaires	5 599	5 742	5 945	6 263	6 427	6 575	6 836	7 017	7 153
CG Produits non alimentaires	6 868	7 099	7 499	8 022	8 453	8 904	9 603	10 254	10 495

Millions euros courants	Excédent Brut d'Exploitation								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	15 775	17 601	18 907	18 970	20 270	21 671	21 528	23 460	25 663
CG Produits interindustriels	8 886	10 068	10 331	9 608	10 463	11 768	11 205	12 544	14 409
CG Produits intermédiaires non agricoles	3 309	3 952	4 103	3 877	3 892	4 801	4 523	5 105	5 671
CG Biens d'équipements professionnels	3 729	4 017	4 106	3 444	3 708	4 255	4 317	5 104	6 075
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	1 848	2 099	2 122	2 287	2 863	2 712	2 365	2 335	2 663
CG Produits alimentaires	3 426	3 421	3 903	4 171	4 340	4 296	4 003	4 207	4 366
CG Produits agricoles bruts	949	918	1 065	1 050	1 075	1 126	962	929	1 046
CG Produits alimentaires	2 477	2 503	2 838	3 121	3 265	3 170	3 041	3 278	3 320
CG Produits non alimentaires	3 463	4 112	4 673	5 191	5 467	5 607	6 320	6 709	6 888

Millions euros courants	Profit brut courant avant impôt								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	15 784	17 254	18 399	19 399	21 913	22 316	22 141	24 123	27 546
CG Produits interindustriels	9 091	10 006	10 152	10 019	11 271	12 459	11 828	13 402	16 716
CG Produits intermédiaires non agricoles	3 292	3 804	4 110	4 177	4 464	5 455	5 164	6 058	7 517
CG Biens d'équipements professionnels	3 737	3 822	3 896	3 241	3 593	3 998	4 189	4 845	6 231
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	2 062	2 380	2 146	2 601	3 214	3 006	2 475	2 499	2 968
CG Produits alimentaires	3 509	3 350	3 869	4 245	4 333	4 318	4 063	4 364	4 461
CG Produits agricoles bruts	961	849	975	971	1 021	1 023	966	986	1 038
CG Produits alimentaires	2 548	2 501	2 894	3 274	3 312	3 295	3 097	3 378	3 423
CG Produits non alimentaires	3 184	3 898	4 378	5 135	6 309	5 539	6 250	6 357	6 369

Ratios de performance économique

Taux de valeur ajoutée

Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	11%	11%	11%	11%	12%	12%	12%	12%	12%
CG Produits interindustriels	12%	11%	11%	11%	12%	12%	12%	12%	12%
CG Produits intermédiaires non agricoles	13%	12%	12%	12%	13%	13%	13%	13%	13%
CG Biens d'équipements professionnels	16%	16%	15%	16%	17%	16%	16%	17%	17%
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	7%	6%	6%	6%	7%	6%	6%	6%	6%
CG Produits alimentaires	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
CG Produits agricoles bruts	6%	6%	6%	7%	7%	7%	6%	6%	7%
CG Produits alimentaires	9%	9%	9%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
CG Produits non alimentaires	14%	14%	14%	15%	15%	15%	15%	16%	16%

Taux de marge commerciale

Marge commerciale / Ventas de marchandises	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	17%	16%	17%	17%	18%	18%	18%	18%	19%
CG Produits interindustriels	15%	15%	15%	15%	16%	16%	15%	15%	15%
CG Produits intermédiaires non agricoles	20%	19%	20%	19%	20%	20%	20%	20%	20%
CG Biens d'équipements professionnels	20%	20%	19%	20%	21%	21%	20%	21%	21%
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	4%	4%	4%	4%	6%	5%	5%	5%	5%
CG Produits alimentaires	15%	15%	16%	17%	18%	18%	18%	19%	19%
CG Produits agricoles bruts	11%	11%	12%	12%	12%	11%	11%	11%	11%
CG Produits alimentaires	17%	17%	17%	19%	21%	21%	22%	22%	22%
CG Produits non alimentaires	26%	26%	26%	26%	26%	27%	28%	27%	28%

Taux de marge d'exploitation

Excédent brut d'exploitation / Valeur ajoutée	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	29%	30%	30%	30%	31%	31%	30%	31%	32%
CG Produits interindustriels	27%	29%	29%	27%	28%	30%	28%	29%	31%
CG Produits intermédiaires non agricoles	30%	33%	33%	31%	30%	34%	32%	33%	35%
CG Biens d'équipements professionnels	24%	24%	23%	21%	21%	23%	23%	25%	28%
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	34%	39%	34%	35%	41%	38%	34%	33%	34%
CG Produits alimentaires	30%	29%	31%	31%	31%	30%	28%	28%	29%
CG Produits agricoles bruts	35%	33%	35%	34%	35%	35%	31%	30%	32%
CG Produits alimentaires	28%	28%	29%	30%	30%	29%	27%	28%	28%
CG Produits non alimentaires	31%	34%	36%	37%	37%	36%	37%	36%	36%

Taux de profit brut

Profit brut courant avant impôt / Chiffre d'affaires	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%
CG Produits interindustriels	3%	3%	3%	3%	4%	4%	3%	4%	4%
CG Produits intermédiaires non agricoles	4%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%
CG Biens d'équipements professionnels	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	5%
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	3%	3%	2%	3%	3%	3%	2%	2%	2%
CG Produits alimentaires	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
CG Produits agricoles bruts	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
CG Produits alimentaires	3%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
CG Produits non alimentaires	4%	5%	5%	5%	6%	5%	6%	5%	5%

Poids des frais de personnels

Frais de personnel / Valeur ajoutée	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	65%	64%	63%	64%	63%	62%	63%	62%	61%
CG Produits interindustriels	66%	66%	66%	67%	67%	65%	67%	65%	63%
CG Produits intermédiaires non agricoles	64%	63%	62%	64%	64%	61%	62%	61%	59%
CG Biens d'équipements professionnels	72%	71%	72%	75%	74%	72%	72%	70%	67%
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	54%	58%	55%	54%	53%	56%	60%	61%	60%
CG Produits alimentaires	64%	64%	62%	61%	60%	60%	62%	61%	61%
CG Produits agricoles bruts	67%	68%	62%	63%	63%	62%	64%	65%	62%
CG Produits alimentaires	63%	63%	61%	61%	60%	60%	61%	60%	60%
CG Produits non alimentaires	62%	59%	57%	57%	57%	57%	56%	55%	55%

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

B to B News, Journal de la CGI, n°12, décembre 2010.

Banque de France (2011), « Réformes structurelles, stratégie de sortie de crise et de croissance. Compte rendu du colloque des 9 et 10 décembre 2010 », *La lettre des études et de la recherche*, 1^{er} semestre.

CGI, Université d'été 2008 : « Le développement du commerce interentreprises par les services ».

CGI / I+C, Enquête : « Le commerce interentreprises et les accords dérogatoires en matière de délais de paiement », Point presse du 07/12/2010.

CŒURE B. & CHRQUI V. (2011), *France 2030 : cinq scénarios de croissance*, Rapport du groupe de travail présidé par Benoît Coeure et Vincent Chriqui, Centre d'Analyse Stratégique – Direction Générale du Trésor, Rapports & documents, avril 2011.

COFFY, S., POUQUET, L & SIENKEWICZ, A., *Une modélisation des déterminants de l'emploi dans le commerce de gros*, Cahier de recherche CREDOC n° 241, décembre 2007.

COHEN, D. (2009), *Sortie de crise. Vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance ?*, Rapport du groupe de travail présidé par Daniel Cohen, Centre d'Analyse Stratégique.

Conseil du Commerce de France, *Livre blanc « Commerce et fiscalité »*, 2011.

CRÉDOC, *Le commerce de gros*, PFE, ministère du Travail, La Documentation Française, Paris, 1977.

DCASPL, « Les marchés d'intérêt national (MIN) », *PME/TPE en bref*, n° 24, juin 2007.

DESAUNAY C. & DE JOUVENEL F. (2011), « France 2030 : quatre scénarios », *Futuribles*, n° 374, mai, pp. 5-16.

DGCIS, « L'usage des TIC dans les entreprises industrielles européennes progresse de façon contrastée selon les pays et les outils », *Le 4 pages*, n° 6, septembre 2009.

INSEE, « Au cœur des échanges : le commerce de gros », 9^{ème} séminaire de la Direction des statistiques d'entreprises, collection INSEE Méthodes, 107, octobre 2004.

INSEE, « Le Commerce en 2003 – Quelques secteurs restent dynamiques », Collection Insee Première, n° 965, mai 2004.

INSEE, « Les acteurs du commerce électronique », Collection Insee Première, n° 999, janvier 2005.

INSEE, « Les entreprises du tertiaire relèvent le défi des TIC », Collection Insee Première, n° 1005, mars 2005.

INSEE, « Le commerce en 2009 – Baisses de l'activité et de l'emploi », Collection Insee Première, n° 1322, novembre 2010.

INSEE, « Les technologies de l'information et de la communication dans les services marchands », Collection Insee Première, n° 1341, mars 2011.

INSEE, *Le commerce en France*, édition 2008, édition 2009 et édition 2010.

KIERZENKOWSKI R. (2009), « The challenge of restoring french competitiveness », Economics Department Working Paper n° 720, 28-Aug-2009, www.oecd.org/eco/working_papers.

MOATI P. (2009), « Perspectives en matière de livraison à domicile des achats réalisés en magasin », supplément à : « Dynamique du commerce et des implantations commerciales : éléments de réflexion prospective », Note réalisée à la demande de l'Université de Liège, CREDOC – Université Paris Diderot.

MOATI, P. (2010), *Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur*, Cahier de recherche CRÉDOC, n° 271, 2010.

NEFUSSI J. (2008), « Les services leviers de développement du commerce de gros », in : *Le commerce en France*, édition 2008, INSEE.

Négoce, 15/10/2010, n° 337 : Interview PDG Rexel France, Patrick Bérard, p 20-21.

Négoce, 10/11/2010, n° 338 : Distribution de matériel électrique, p 10-11.

Négoce, 10/12/2010, n° 339 : Panorama régional du négoce, p 20-21.

Observatoire des délais de paiement, *Rapport annuel 2009*.

OCDE (2011), *Réformes économiques : objectif croissance 2011* ; www.oecd.org.

ONISEP – Ressources, *Monde professionnel : le secteur du commerce interentreprises*, août 2008.

PASSET O. (2010), « Quels modèles de croissance pour demain ? », *Les cahiers de l'IAU IdF*, n° 156, septembre, pp. 6-8.

SESSI, *Tableau de bord des TIC et du commerce électronique, entreprises-ménages*, édition décembre 2008.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

TABLE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution du poids des activités du commerce interentreprises dans l'économie française	22
Graphique 2 : Evolution de la valeur ajoutée créée par les activités du commerce interentreprises (y.c. intermédiaires) et par l'ensemble des branches d'activité (PIB).....	23
Graphique 3 : Taux de croissance annuel de la valeur ajoutée des activités du commerce interentreprises et de l'ensemble des branches d'activité (PIB)	24
Graphique 4 : Taux de croissance annuel moyen de la valeur ajoutée sur la période 1994-2008	25
Graphique 5 : Évolution de l'emploi salarié dans le commerce et ses branches (en milliers, indice 100 = 2000)	26
Graphique 6 : Évolution de l'emploi salarié au 31/12 dans les principales familles du commerce interentreprises (y.c. intermédiaires)	27
Graphique 7 : Répartition de l'emploi salarié entre les trois familles du commerce interentreprises (y.c. intermédiaires) au 31/12/2007	29
Graphique 8 : Évolution du nombre d'entreprises du commerce interentreprises (indice 100 = 2003)	30
Graphique 9 : Évolution de l'indice de chiffre d'affaires (en euros courants) dans le commerce interentreprises et ses principales branches clientes de 1995 à 2010 (base 100 = 2005)	33
Graphique 10 : Taux de croissance annuel de l'indice de chiffre d'affaires (en euros courants) de 1996 à 2010	34
Graphique 11 : Taux de croissance annuel du prix du service commercial des entreprises du commerce interentreprises (hors intermédiaires)	35
Graphique 12 : Évolution des prix du service commercial et des ventes des entreprises du commerce interentreprises (hors intermédiaires)	36
Graphique 13 : Évolution de l'indice de chiffre d'affaires (euros courants) des activités de négoce de 1999 à 2007 (indice 100 = 2000)	37
Graphique 14 : Répartition du chiffre d'affaires du commerce interentreprises entre les trois principales familles de produits de 1999 à 2007.....	38
Graphique 15 : Évolution des ventes de produits commercialisables dans le commerce de détail alimentaire et dans le commerce de détail non alimentaire, entre 2000 et 2009 (Mrds€ courants).....	39
Graphique 16 : Taux de croissance annuel des ventes de produits commercialisables (en euros courants) dans les commerces de détail alimentaire et non alimentaire entre 2001 et 2009	39
Graphique 17 : Évolution des indicateurs d'activité (en euros courants) de l'ensemble du commerce interentreprises (indice 100 = 2000)	41
Graphique 18 : Évolution des indicateurs d'activité (en euros courants) du négoce de produits alimentaires (indice 100 = 2000)	42
Graphique 19 : Évolution des indicateurs d'activité (en euros courants) du négoce de produits non alimentaires (indice 100 = 2000)	43
Graphique 20 : Évolution des indicateurs d'activité (en euros courants) du négoce de produits interindustriels (indice 100 = 2000).....	43
Graphique 21 : Évolution des principaux indicateurs de rentabilité (en euros courants) des activités du commerce interentreprises entre 1999 et 2007	45
Graphique 22 : Évolution des principaux indicateurs de rentabilité (en euros courants) des activités de commerce de détail entre 1999 et 2007	45
Graphique 23 : Évolution du taux de marge d'exploitation (Excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée) et du taux de profit brut (Profit brut courant avant impôt / chiffre d'affaires) dans le commerce interentreprises et dans le commerce de détail de 1999 à 2007 (en euros courants)	46
Graphiques 24 : Évolution de la rémunération moyenne par personne dans l'industrie, le commerce interentreprises et le commerce de détail entre 1999 et 2007 (en euros courants).....	47
Graphiques 25 : Principaux ratios de rentabilité du commerce interentreprises (en euros courants).....	48
Graphique 26 : Répartition des entreprises des commerces de gros CCN 3044 selon les familles d'activités (données Intergros)	65

Graphique 27 : Répartition des entreprises enquêtées par tranche de taille et par famille de produits.....	67
Graphique 28 : Répartition des groupes par secteur (plusieurs réponses possibles).....	67
Graphique 29 : Répartition par taille de marché.....	68
Tableau 19 et Graphique 30 : Répartition par taille de marché et famille de produits.....	68
Graphique 31 : Répartition par taille de marché et tranche d'effectifs	69
Graphique 32 : Activités exercées en plus du commerce interentreprises	70
Graphique 33 : Activités exercées en plus du commerce de gros par famille de produits.....	71
Graphique 34 : Activités exercées en plus du commerce de gros par tranche d'effectifs.....	72
Graphique 35 : Activités exercées en plus du commerce de gros selon la taille du marché	73
Graphique 36 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années.....	74
Graphique 37 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la tranche d'effectifs....	74
Graphique 38 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la taille du marché	75
Graphique 39 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la région.....	76
Graphique 40 : Évolution de la concurrence au cours des dix prochaines années	76
Graphique 41 : Évolution de la concurrence au cours des dix prochaines années selon la tranche d'effectifs.....	77
Graphique 42 : Principaux concurrents par famille de produits (Plusieurs réponses possibles).....	77
Graphique 43 : Taille des concurrents selon la tranche d'effectifs des entreprises interrogées (plusieurs réponses possibles)	78
Graphique 44 : Taille des concurrents selon la taille du marché des entreprises interrogées (plusieurs réponses possibles)	78
Graphique 45 : Concurrence étrangère selon la famille de produits (par des entreprises étrangères ou des filiales françaises de sociétés étrangères)	79
Graphique 46 : Concurrence étrangère selon la tranche d'effectifs (par des entreprises étrangères ou des filiales françaises de sociétés étrangères)	79
Graphique 47 : Identification de nouveaux acteurs selon la famille de produits (concurrents potentiels dans les 5 années à venir)	80
Graphique 48 : Identification de nouveaux acteurs selon la tranche d'effectifs (concurrents potentiels dans les 5 années à venir)	80
Graphique 49 : Identification de nouveaux acteurs selon la taille du marché (Concurrents potentiels dans les 5 années à venir).....	80
Graphique 50 : Évolution de l'emploi salarié de 1994 à 2007 (indice 100=2000)	81
Graphique 51 : Évolution des emplois salariés entre 1994 et 2009	82
Graphique 52 : Évolution comparée des effectifs hommes / femmes entre 1994 et 2009	82
Graphique 53 : Offre de services complémentaires par strate de taille (plusieurs réponses possibles) ..	92
Graphique 54 : Offre de services complémentaires selon la taille du marché (plusieurs réponses possibles)	93
Graphique 55 : Technologies utilisées (plusieurs réponses possibles)	96
Graphique 56 : Technologies utilisées selon la famille de produits (plusieurs réponses possibles)	96
Graphique 57 : Technologies utilisées selon le statut (plusieurs réponses possibles).....	97
Graphique 58 : Technologies utilisées selon la tranche d'effectifs (plusieurs réponses possibles)	97
Graphique 59 : Technologies utilisées selon la taille du marché (plusieurs réponses possibles)	98
Graphique 60 : Répartition de l'emploi par fonction (hors métiers émergents, métiers transversaux et autres)	99
Graphique 61 : Modification du service commercial durant les dernières années selon la famille de produits.....	105
Graphique 62 : Modification du service commercial durant les dernières années selon la taille du marché.....	105
Graphique 63 : Volonté de développer ses ventes à l'étranger durant les dernières années selon la famille de produits	106
Graphique 64 : Volonté de développer ses ventes à l'étranger durant les dernières années selon le degré d'implantation des entreprises.....	107

Graphique 65 : Modification de l'approvisionnement durant ces dernières années selon la famille de produits	107
Graphique 66 : Modification de l'approvisionnement durant ces dernières années selon la taille du marché.....	108
Graphique 67 : Les modalités de recrutement	109
Graphique 68 : Mise en place d'une politique de formation du personnel selon la tranche d'effectifs ...	125
Graphique 69 : Évolution du nombre de stagiaires	126
Graphique 70 : Répartition des stagiaires selon l'âge.....	130
Graphique 71 : Répartition des stagiaires selon la CSP	131
Graphique 72 : Répartition des formations par thème dans l'ensemble des commerces de gros	132
Graphique 73 : Répartition des formations par thème dans le commerce de gros de matériaux de construction	133
Graphique 74 : Répartition des formations par thème dans le commerce de gros de fruits et légumes	133
Graphique 75 : Mise en place d'une GPEC selon la tranche d'effectifs	138
Graphique 76 : Mise en place d'une politique de promotion interne selon la tranche d'effectifs.....	140
Graphique 77 : Fréquence des situations liées au turn-over selon la famille de produits.....	142
Graphique 78 : Fréquence des situations liées au turn-over selon la tranche d'effectifs.....	142
Graphique 79 : Fréquence des situations liées au turn-over selon le statut	143
Graphique 80 : Difficultés concernant le remplacement de ces départs en retraite selon la famille de produits	143
Graphique 81 : Difficultés de remplacement des départs en retraite par tranche d'effectifs	144
Graphique 82 : Difficultés de remplacement des départs en retraite selon les métiers	144
Graphique 83 : Difficultés de remplacement des départs en retraite selon les fonctions	144
Graphique 84 : Modalités de gestion des départs à la retraite	145
Graphique 85 : Opportunités liées aux départs en retraite.....	146
Graphique 86 : Mise en place d'actions pour l'amélioration des conditions de travail selon la tranche d'effectifs.....	147
Graphique 87 : Mise en place d'actions pour l'amélioration des conditions de travail par famille de produits.....	147
Graphique 88 : Fréquence des situations liées à l'absentéisme selon la famille de produits.....	148
Graphique 89 : Fréquence des situations liées à l'absentéisme selon la tranche d'effectifs.....	149
Graphique 90 : Fréquence des situations liées à l'absentéisme selon le statut	149
Graphique 91 : Positionnement d'intermédiaire entre une diversité d'offres et une diversité de demandeurs de biens et services.....	158
Graphique 92 : Besoins nouveaux des clients remontés par le négociant auprès des fournisseurs	158
Graphique 93 : Principaux facteurs d'évolution structurants pouvant avoir un impact sur les métiers du commerce interentreprises.....	165
Graphique 94 : Évolution des effectifs dans le commerce interentreprises sur la période 1994-2010... ..	228
Graphique 95 : Taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) sur la période 1993-2010	229
Graphique 96 : Taux de croissance de la consommation des ménages en biens manufacturés sur la période 1993-2010.....	230
Graphique 97 : Ajustement du modèle aux données en taux de croissance de l'emploi	234
Graphique 98 : Ajustement du modèle aux données en effectifs.....	234
Graphique 99 : Limite de la croissance en emploi en fonction du PIB et de la concentration du secteur.....	236
Graphique 100 : Évolution de l'emploi, du niveau d'activité et limite de création d'emploi entre 1995 et 2010	237
Graphique 101 : Projection des effets du scénario 1 de « l'optimisation de l'organisation » sur l'emploi salarié du commerce interentreprises à l'horizon 2020"	240
Graphique 102 : Projection des effets du scénario 2 « d'élargissement de l'offre » sur l'emploi salarié du commerce interentreprises à l'horizon 2020	241

Graphique 103 : Projection des effets du scénario 3 de « recherche des marchés porteurs » sur l'emploi salarié dans le CI à l'horizon 2020 242

Graphique 104 : Répartition des effectifs salariés entre les trois familles du négoce de 1993 à 2009 243

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Taux de croissance annuel moyen (TCAM) de la valeur ajoutée des activités du commerce interentreprises comparé aux autres activités 25

Tableau 2 : Les effectifs salariés au 31/12 dans le commerce et ses branches (en milliers) 28

Tableau 3 : Les effectifs salariés au 31/12 dans le commerce interentreprises et ses familles 28

Tableau 4 : Nombre d'entreprises commerciales présentes dans le répertoire au 01/01/2009 selon les différentes formes juridiques (champ = France)..... 30

Tableau 5 : Les créations d'entreprises commerciales de 2007 à 2009 en France entière 31

Tableau 6 : Évolution annuelle de l'indice de chiffre d'affaires (en euros courants) 34

Tableau 7 : Évolution du prix du service commercial des entreprises du commerce interentreprises (hors intermédiaires)..... 35

Tableau 8 : Chiffre d'affaires en valeur dans le commerce interentreprises et ses principales familles (en euros courants)..... 38

Tableau 9 : Mesure de l'influence de certaines variables sur l'activité des entreprises du négoce par la méthode des régressions linéaires..... 40

Tableau 10 : Mesure de la corrélation entre le chiffre d'affaires et les principaux soldes intermédiaires de gestion dans le commerce interentreprises, le commerce de détail et l'industrie (méthode des régressions linéaires)..... 44

Tableau 11 : Évolution de la rémunération moyenne par personne dans l'industrie, le commerce interentreprises et le commerce de détail entre 1999 et 2007 (en euros courants)..... 46

Tableau 12 : Évolution des principaux ratios de rentabilité des activités du commerce interentreprises (en euros courants) sur la période 1999-20007 48

Tableau 13 : Matrice des principales forces, faiblesses, menaces et opportunités propres aux entreprises du commerce interentreprises 60

Tableau 14 : Répartition du nombre d'entreprises du commerce interentreprises (données Intergros, entreprises versantes en 2008)..... 65

Tableau 15 : Effectifs salariés moyens en 2008 (données Intergros)..... 65

Tableau 16 : Répartition des entreprises enquêtées par famille de produits, tranche de taille et statut (en nombre)..... 66

Tableau 17 : Répartition des entreprises enquêtées par famille de produits, tranche de taille et statut (en %) 66

Tableaux 18 : Répartition des groupes par secteur..... 67

Tableau 19 et Graphique 30 : Répartition par taille de marché et famille de produits..... 68

Tableau 20 : Répartition par taille de marché et tranche d'effectifs (en nombre)..... 69

Tableau 21 : Répartition par taille de marché et tranche d'effectifs (en %) 69

Tableau 22 : Activités exercées en plus du commerce de gros par famille de produits 71

Tableau 23 : Activités exercées en plus du commerce de gros par tranche d'effectifs 72

Tableau 24 : Activités exercées en plus du commerce de gros selon la taille du marché..... 73

Tableau 25 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la tranche d'effectifs 74

Tableau 26 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la taille du marché..... 75

Tableau 27 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la région 75

Tableau 28 : Évolution de la concurrence au cours des dix prochaines années selon la tranche d'effectifs..... 76

Tableau 29 : Principaux concurrents par famille de produits (Plusieurs réponses possibles) 77

Tableau 30 : Évolution des effectifs salariés dans la famille de produits alimentaires 83

Tableau 31 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits non alimentaires 84

Tableau 32 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits industriels	84
Tableau 33 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits alimentaires.....	85
Tableau 34 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits non alimentaires	85
Tableau 35 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits industriels	86
Tableau 36 : Répartition des salariés par catégorie professionnelle.....	87
Tableau 37 : Ancienneté dans l'entreprise.....	87
Tableau 38 : Part des temps partiels.....	87
Tableau 39 : Recours à l'intérim.....	88
Tableau 40 : Répartition des salariés par âge.....	89
Tableau 41 : Part des femmes dans l'emploi salarié	89
Tableau 42 : Répartition de l'emploi salarié par sexe	89
Tableau 43 : Niveaux de diplôme des salariés	90
Tableau 44 : Formation initiale des salariés.....	90
Tableau 45 : Niveau de diplôme des salariés selon le sexe	91
Tableau 46 : Services proposés en complément de l'offre de produits (plusieurs réponses possibles)....	92
Tableau 47 : Combinaisons de services proposées par les entreprises interrogées	93
Tableau 48 : Technologies utilisées (plusieurs réponses possibles)	95
Tableau 49 : Répartition de l'emploi par métier (en %).....	100
Tableau 50 : Modification du service commercial durant les dernières années selon la famille de produits.....	105
Tableau 51 : Volonté de développer ses ventes à l'étranger durant les dernières années	106
Tableau 52 : Modification de l'approvisionnement durant ces dernières années selon la famille de produits	107
Tableau 53 : Modalités de recrutement habituelles pour les professionnels du commerce interentreprises	110
Tableau 54 : Personne contactée dans le cadre du bouche à oreille (en %).....	111
Tableau 55 : Personne contactée dans le cadre du bouche à oreille	112
Tableau 56 : Les niveaux de recrutement aujourd'hui pour la fonction commerciale	114
Tableau 57 : Les niveaux de recrutement aujourd'hui pour la fonction logistique	116
Tableau 58 : Les niveaux de recrutement aujourd'hui pour la fonction administrative.....	117
Tableau 59 : Les niveaux de recrutement aujourd'hui pour les autres fonctions dans l'entreprise	118
Tableau 60 : Niveau de diplôme des jeunes salariés	119
Tableau 61 : Principales spécialités des diplômés des jeunes embauchés.....	120
Tableau 62 : Part des apprentis, stagiaires et contrats aidés dans l'emploi salarié.....	122
Tableau 63 : Type de contrat de travail des jeunes salariés	123
Tableau 64 : Part des temps partiels parmi les jeunes salariés.....	124
Tableau 65 : Taux d'emploi des travailleurs handicapés	124
Tableau 66 : Taux d'emploi des travailleurs handicapés par famille d'activité	124
Tableau 67 : Mise en place d'une politique de formation du personnel selon la tranche d'effectifs.....	125
Tableau 68 : La formation continue dans le commerce interentreprises	128
Tableau 69 : Mise en place d'une GPEC selon la tranche d'effectifs	138
Tableau 70 : Mise en place d'une politique de promotion interne selon la tranche d'effectifs	139
Tableau 71 : Fréquence des situations liées au turn-over selon la famille de produits	142
Tableau 72 : Difficultés concernant le remplacement de ces départs en retraite selon la famille de produits.....	143
Tableau 73 : Mise en place d'actions pour l'amélioration des conditions de travail selon la tranche d'effectifs.....	146
Tableau 74 : Croisement des réponses concernant la gestion des situations liées à l'absentéisme avec la gestion des situations liées au turn-over (% en colonne).....	150
Tableau 75 : Exemples d'actions pouvant être mises en œuvre par les négociants des trois grandes familles dans le cadre du scénario 1.....	174

Tableau 76 : Principales caractéristiques du premier scénario : « Optimisation de l'organisation : renforcement de la compétitivité de la fonction traditionnelle d'intermédiaire des transactions »	175
Tableau 77 : Exemples d'actions pouvant être mises en œuvre par les négociants des trois familles dans le cadre du scénario 2	180
Tableau 78 : Principales caractéristiques du deuxième scénario : « Élargissement de l'offre : enrichir les prestations commerciales et développer des services d'expertise »	181
Tableau 79 : Exemples d'actions pouvant être mises en œuvre par les négociants des trois familles dans le cadre du scénario 3	186
Tableau 80 : Principales caractéristiques du troisième scénario : « Recherche des marchés porteurs »	187
Tableau 81 : Synthèse des impacts du scénario 1 (optimisation) sur la famille des métiers commerciaux	195
Tableau 82 : Synthèse des impacts du scénario 1 (optimisation) sur la famille des métiers logistique et technique.....	199
Tableau 83 : Synthèse des impacts du scénario 1 (optimisation) sur la famille des métiers support...	201
Tableau 84 : Synthèse des impacts du scénario 2 (développement de services) sur la famille des métiers commerciaux	208
Tableau 85 : Synthèse des impacts du scénario 2 (développement de services) sur la famille des métiers logistiques et techniques.....	211
Tableau 86 : Synthèse des impacts du scénario 2 (développement de services) sur la famille des métiers supports.....	213
Tableau 87 : Synthèse des impacts du scénario 3 (recherche des marchés porteurs) sur la famille des métiers commerciaux.....	218
Tableau 88 : Synthèse des impacts du scénario 3 (recherche des marchés porteurs) sur la famille des métiers logistiques et techniques	222
Tableau 89 : Synthèse des impacts du scénario 3 (recherche des marchés porteurs) sur la famille des métiers supports	224
Tableau 90 : Synthèse des impacts des scénarios sur les métiers et les compétences	225
Tableau 91 : Variables testées dans le modèle économétrique	231
Tableau 92 : Valeurs des paramètres estimés	233
Tableau 93 : Valeurs des variables utilisées dans les différents scénarios de projection	239
Tableau 94 : Résultats des projections des effectifs salariés de l'ensemble du commerce interentreprises à l'horizon 2015 et 2020.....	240
Tableau 95 : Part des salariés de chacune des familles du commerce interentreprises en 1993, 2000 et 2008	243
Tableau 96 : Projection de l'emploi par famille de négoce selon les trois scénarios économiques à l'horizon 2015 et 2020	244