



COMMERCE DE GROS
ET INTERNATIONAL

SIMPLIFIER LA FORMATION
FACILITER L'EMPLOI

ETUDE SUR LES METIERS : REPERAGE DES EVOLUTIONS SECTORIELLES ET ANALYSE DE LEURS IMPACTS SUR LES ACTIVITES DES ENTREPRISES ET DES SALARIES

Branche des commerces de gros

Sommaire

1 - Les objectifs de la démarche	3
2 – La méthode de travail	4
3 - Les facteurs d'évolution : approche par type de facteur	6
3.1 – L'environnement législatif et réglementaire des entreprises	6
3.2 - Les facteurs économiques.....	8
3.3 - Les facteurs technologiques.....	21
3.4 - Les facteurs organisationnels	27
4 - Les difficultés de recrutement identifiées.....	32
5 – Les métiers « clés »	36
6 – Structure des effectifs	38
7 - Les impacts métiers	38

1. Les objectifs de la démarche

La branche des commerces de gros compte plus de 20 000 entreprises, employant plus de 300 000 salariés, près de 8 entreprises sur 10 étant de Très Petites Entreprises (TPE). Elle est marquée par une très grande diversité des secteurs dans lesquels évoluent les entreprises, celles-ci pouvant être regroupées en trois « familles » : les entreprises du secteur alimentaire, les entreprises du secteur non-alimentaire et les entreprises du secteur interindustriel.

Les entreprises des commerces de gros sont actuellement au cœur de profondes mutations qui ont des impacts directs sur leurs activités et les conditions d'exercice des métiers.

Comme d'autres secteurs d'activités, elles ont largement été pénétrées par la logique servicielle, consistant pour les entreprises à dépasser leur simple rôle de vendeurs pour s'orienter vers la mise à disposition de solutions associées aux produits qu'elles proposent, ces solutions faisant appel à différents domaines et impactant donc différentes familles de métiers : la logistique, le domaine financier, le domaine technique, avec des prestations associées aux produits vendus, ...

Les entreprises de la branche connaissent, au-delà de ce développement de l'offre de services, des évolutions majeures dans différents domaines :

- montée en puissance du e-commerce dans le B to B, avec la mise en place de nouveaux outils, tels les « places de marché »,
 - développement du multi-canal, puis du cross-canal, avec un impact sur le rôle et le management des forces de vente,
 - mutation des processus d'intermédiation avec une évolution marquée de la contribution des négociants à la création de valeur impliquant de nouvelles relations entre les négociants et leurs partenaires commerciaux,
 - évolution et enrichissement de la notion de chaîne logistique, pour répondre aux évolutions du secteur, notamment celles engendrés par le développement du e-commerce et celles découlant des préoccupations environnementales, avec des débats-clés portant notamment sur la logistique urbaine,
 - développement de l'innovation de services comme source de croissance et de différenciation pour les entreprises de la branche, avec une modification de la chaîne de valeur,
 - évolution des partenariats déployés par les industriels avec leurs distributeurs dans le cadre du passage d'une offre de type « produits » à une offre de type « services » ou « solution »,
- ...

La Commission Paritaire Nationale de la branche, appuyée par l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications, a donc souhaité que soient identifiées les évolutions en cours touchant les entreprises et salariés de la branche et que leurs impacts sur les métiers soient repérés : métiers émergents, évolution des activités / compétences pour les métiers existants, ...

Il ne s'agit pas ici de réaliser une analyse prospective détaillée sur les évolutions économiques, règlementaires, organisationnelles ou démographiques touchant les entreprises de la branche mais

de synthétiser les éléments aujourd'hui à disposition (études existantes, travaux et réflexions en cours, ...) et de questionner les professionnels de la branche afin de :

- proposer un état des lieux partagé et actualisé des évolutions en cours touchant les salariés et entreprises de la branche,
- identifier les effets de ces évolutions sur les métiers,
- alimenter les fiches métiers produites par l'Observatoire des Métiers.

La démarche prospective nécessite tout d'abord d'identifier l'ensemble des facteurs d'évolution ou « variables clés » qui ont un impact sur les entreprises de la branche ou sont susceptible d'en avoir un à court terme.

Ce travail a été réalisé « à dire d'acteurs », les consultants ayant comme rôle de recueillir, ordonner, analyser et synthétiser les éléments portant sur les facteurs et variables clés.

Différents types de facteurs ont été analysés, qu'ils soient internes ou externes à la branche, en fonction de la typologie suivante :

- Facteurs ou variables en matière technologique, notamment au travers des évolutions liées aux outils numériques,
- Facteurs ou variables en matière réglementaire,
- Facteurs ou variables en matière organisationnelle,
- Facteurs ou variables économiques, liées aux évolutions du comportement des clients, aux évolutions de la concurrence et à l'évolution des relations avec les fournisseurs.

2. La méthode de travail

Le repérage des évolutions sectorielles a été réalisé dans un premier temps au travers d'une analyse documentaire. Les résultats de ces travaux ont ensuite été présentés et mis en débat au sein d'un panel d'entreprises, qui ont pu témoigner des réflexions en projets en cours.

Ces deux temps de synthèse et d'analyse sont présentés dans les pages qui suivent par grand type de facteur, en distinguant dans un premier temps les éléments issus de l'analyse documentaire et dans un second temps les réflexions et questionnements exprimés par les entreprises de la branche.

Les entreprises ayant participé à ces travaux sont les suivantes :

Secteur alimentaire

Entreprises	Secteur d'activités	Taille
Etablissements Patouillet, Genlis (21)	Vente et services automatiques	Plus de 50 salariés
Pelican Rouge Coffee Solutions, Le Bourget (93)	Vente et services automatiques	Plus de 50 salariés

Brake France, Limonest (69)	Distribution de produits surgelés	Plus de 50 salariés
Toupargel, Civrieux d'Azergues (69)	Distribution de produits surgelés	Plus de 50 salariés
Prodilac, Rungis (94)	Négoce de produits laitiers	10 à 49 salariés
Mouneyrac Frères, Rungis (94)	Négoce de fruits et légumes	10 à 49 salariés
Groupe Canavese, Aubagne (13)	Négoce de fruits et légumes	Plus de 50 salariés

Secteur interindustriel

Entreprises	Secteur d'activités	Taille
Partedis, Bordeaux (33)	Négoce d'appareils sanitaires, de chauffage et de climatisation	Plus de 50 salariés
Rexel France, Paris (75)	Négoce de matériel électrique	Plus de 50 salariés
Willy Leissner, Strasbourg (67)	Négoce de matériel électrique	Plus de 50 salariés
Sonepar France, Paris (75)	Négoce de matériel électrique	Plus de 50 salariés
Bouchard peintures, Poitiers (86)	Négoce de produits de décoration	1 à 9 salariés
Richardson, Marseille (13)	Négoce d'appareils sanitaires, de chauffage et de climatisation	Plus de 50 salariés
Verstraete négoce, Marcq en Baroeul (59)	Négoce d'appareils sanitaires, de chauffage et de climatisation	1 à 9 salariés
Heulin Color, Paris (75)	Négoce de produits de décoration	10 à 49 salariés
Tollens, Clichy (92)	Négoce de produits de décoration	Plus de 50 salariés
Ora, Gonesse (95)	Négoce d'équipements industriels	10 à 49 salariés

Secteur non alimentaire

Entreprises	Secteur d'activités	Taille
BSAI, Blois (41)	Distribution automobile	10 à 49 salariés
Autodistribution Fradis, Goussainville (95)	Distribution automobile	Plus de 50 salariés

Ces échanges avec les entreprises ont permis d'une part de compléter le repérage des facteurs d'évolution et d'autre part d'analyser leurs impacts en cours et à venir sur les activités et les besoins en compétences des salariés.

Plusieurs contacts ont également été sollicités dans le cadre de ces travaux pour apporter un éclairage sur les évolutions et projets en cours, les éclairages apportés par ces interlocuteurs figurant dans la partie intitulée « Apports des études et travaux de recherche » :

- Stéphane SIRJEAN, directrice du cabinet JONCTION et chercheur associé au Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) d'Aix-Marseille Université,
- Catherine PARDO, professeur Marchés et Innovation à l'école de commerce. EMLYON Business School et responsable de la Chaire de Recherche « Inter médiation Btob – CGI / EMLYON Business School »,

- Marc LE BRIS, directeur général de la Société VINAS, sollicité pour évoquer le projet en cours de mise en place d'une place de marché à Rungis.

3. Les facteurs d'évolution : approche par type de facteur

■ 3.1 – L'environnement législatif et réglementaire des entreprises

Une multiplication et une complexification des réglementations dans différents domaines

Apports des études et travaux de recherche

En matière d'environnement législatif et réglementaire, si aucune rupture majeure ne semble se profiler, les entreprises de la branche ont – et auront – à faire face à une évolution continue des textes qui les concernent, cette évolution étant parfois marquée par des incertitudes importantes sur les impacts de ces textes.

L'évolution des exigences en matière environnementale

C'est dans le domaine du transport que l'évolution des exigences environnementales semble être la plus impactante pour les entreprises de la branche. En effet, les études portant sur la fonction logistique mettent en évidence, au niveau local, un développement continu des réglementations et des contraintes relatives au transport urbain visant à limiter leur impact sur l'environnement et les populations. De ce fait, un nombre accru d'interlocuteurs, de partenaires et de problématiques peuvent être à considérer au moment de concevoir ou rénover le schéma logistique des entreprises.

Les entreprises ont également à faire face à un développement régulier des réglementations liées à l'environnement, au recyclage, à la gestion des déchets et à la valorisation des produits du recyclage. L'évolution de ces réglementations conduit les entreprises à organiser des solutions, qu'il s'agisse d'acheminer les déchets, par exemple en collaboration avec les prestataires de services logistique ou qu'il s'agisse de mettre en place des dispositifs de stockage des déchets.

Par exemple, l'article L541-10-9 du code de l'environnement, issu de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique prévoit qu'« à compter du 1er janvier 2017, tout distributeur de matériaux, produits et équipements de construction à destination des professionnels s'organise, en lien avec les pouvoirs publics et les collectivités compétentes, pour reprendre, sur ses sites de distribution ou à proximité de ceux-ci, les déchets issus des mêmes types de matériaux, produits et équipements de construction à destination des professionnels, qu'il vend ».

L'évolution des dispositions fiscales

Les travaux sur l'évolution de l'environnement des entreprises mettent en évidence une tendance à l'augmentation du nombre de dispositifs fiscaux, qui peut être à l'origine d'une complexification de la fiscalité des entreprises. Les difficultés d'anticipation, y compris à court terme, rencontrées

par les entreprises, du fait des évolutions des orientations politiques, amplifient cette complexification.

Sur la période récente nous pouvons par exemple retenir la suppression de la taxe carbone et de la taxe poids lourds, le report de la retenue de l'impôt sur le revenu à la source ou encore les modifications sur le Crédit d'impôt sur la compétitivité et l'emploi (CICE).

L'évolution des procédures se rapportant à ces démarches peut être vécue comme lourde à gérer, notamment pour les TPE/PME, d'autant qu'elle s'ajoute à d'autres changements, par exemple ceux portant sur l'administration des déclarations sociales, avec l'entrée en vigueur de la Déclaration Sociale Nominative (DS). En outre, elles nécessitent d'assurer une veille fiscale régulière et, de plus en plus, de se doter d'une expertise aigüe dans le domaine.

Dans les entreprises de la branche : des incertitudes centrées sur l'évolution des réglementations, en particulier en matière de transport et de fiscalité

Les évolutions réglementaires constituent un enjeu pour les entreprises de la branche. Cependant, elles sont appréhendées de manière très différente selon la nature de leur activité ou leur taille.

Les réglementations relatives aux questions environnementales constituent pour certaines entreprises une source d'inquiétude importante, à la fois parce qu'elles visent des objectifs à court terme et parce qu'elles touchent plusieurs dimensions de l'activité des entreprises (transport, produits, ...).

Ainsi, par exemple, plusieurs entreprises disposant d'un parc de véhicules important pour assurer les livraisons clients ont exprimé une inquiétude relative aux annonces effectuées en matière d'amélioration de la qualité de l'air, qui pourraient avoir un impact non négligeable en raison du coût des certificats (vignettes Crit'air), de la hausse des taxes sur le diesel - voire de l'interdiction de ce carburant dans certaines agglomérations¹ - et de la nécessité de mener une politique volontariste de renouvellement des véhicules.

Le développement de réglementations portant sur des produits et des équipements ou relatives à leur vente et leur installation a pu avoir pour certaines entreprises des conséquences non négligeables sur leur activité, avec une évolution de l'offre de produits et de l'offre de services, une complexification de l'activité des vendeurs, ou encore une nécessité d'acquisition de certifications ou d'agrèments.

Par ailleurs, les fluctuations des politiques publiques observées dans un passé récent ou envisagées dans des projets à court ou moyen termes (taxe foncière, écotaxe, CSG, TVA, ...) inquiètent certaines entreprises. Elles considèrent en effet que ces évolutions limitent la lisibilité de leur activité à venir, notamment en raison des incertitudes planant sur leur fiscalité. Cette inquiétude est particulièrement présente dans les secteurs dans lesquels les marges sont faibles.

¹ Annonce pour Grenoble en 2018 et Paris en 2020

Ces évolutions appellent dans tous les secteurs d'activité, un renforcement de l'activité de veille réglementaire.

3.2 – Les facteurs économiques

Une évolution de la concurrence et des relations avec les fournisseurs qui pousse les grossistes vers l'innovation et la différenciation

Apports des études et travaux de recherche

Un phénomène de concentration amont et aval et l'impact de l'internationalisation des échanges

Plusieurs études mettent en évidence le développement d'un phénomène de concentration des acteurs en amont (fournisseurs) et en aval (détaillants), qui fait évoluer de manière non négligeable les rapports de force entre les différents acteurs de la filière. Ce phénomène est amplifié à la faveur de l'internationalisation des échanges et de la mondialisation des sources d'approvisionnement (« global sourcing »).

Une arrivée de nouveaux acteurs sur le marché B to B, notamment - mais pas exclusivement - à la faveur de la montée du e-commerce du développement des places de marché

De nouveaux acteurs font leur apparition sur le marché du B to B, à travers des plateformes d'approvisionnement généralisées ou spécialisées ou bien d'acteurs dont le commerce entre professionnels n'est pas le cœur de métier à l'origine. L'arrivée de nouveaux acteurs s'intéressant directement aux activités de commerce entre professionnels est également à signaler. Ainsi, l'étude conduite pour INTERGROS sur l'impact des mutations technologiques et de la digitalisation sur le modèle économique du commerce de gros signale que « dans certains domaines, la distinction entre le commerce de gros, de détail et même dans certains cas, avec les entreprises industrielles devient de plus en plus floue. Les facteurs qui entraînent ces évolutions dans le positionnement des entreprises incluent la diffusion des technologies numériques, la recherche d'économies d'échelle et le besoin de différenciation (Reynolds et Cuthbertson, 2014). D'autres acteurs, tels que les logisticiens et les transporteurs, peuvent également se positionner sur des activités précédemment réalisées par les grossistes (CREDOC, 2013) ».

Les places de marché connaissent également une montée en puissance, ainsi que les plates-formes d'approvisionnement généralisé, telles « Amazon Business », plate-forme dédiée aux professionnels lancée aux Etats-Unis en avril 2015² ou spécialisées sur un marché. Peu de secteurs semblent épargnés par cette évolution, Amazon ayant amorcé une démarche de commercialisation en ligne de produits frais (« Amazon Fresh ») dans plusieurs pays européens (Royaume-Uni, récemment Allemagne, ...).

² <http://www.usine-digitale.fr/editorial/avec-sa-plate-forme-de-e-commerce-pour-les-pros-amazon-veut-sa-part-de-l-enorme-gateau-du-b2b.N327449>

Face à cette menace, des initiatives sont prises par les acteurs du e-commerce français. Par exemple, la place de marché agoply.fr, lancée en novembre 2016 est à l'initiative de e-commerçants français, en particulier du « Club B2B ». Cette place de marché propose aux professionnels « d'effectuer en ligne tous leurs achats de consommables et d'équipements tels que papier, produits d'outillage, d'électronique ou de sécurité³ ». Elle simplifie également la gestion administrative des activités de négoce. En effet, « plus besoin de faire de multiples écritures comptables pour chaque fournisseur puisqu'Agoply centralise toutes les commandes dans un seul compte fournisseur et sur une seule facture par commande ».

C'est également le cas sur le marché d'intérêt national (MIN) de Rungis, pour lequel la SEMMARIS, société gestionnaire du marché, est en train de structurer une place de marché ouverte aux entreprises du MIN. Cette plate-forme est en cours de développement informatique et devrait être lancée en début d'année 2018. S'adressant uniquement aux professionnels, elle offre la possibilité aux grossistes de sélectionner les produits à proposer en ligne et aux acheteurs d'analyser l'offre proposée, soit au travers d'un accès par grossiste, soit au travers d'une recherche par produit.

La numérisation des activités de négoce entraîne également une fin des territoires d'exclusivité, en raison du développement des structures multi-canales dans un nombre croissant d'entreprises et de l'arrivée de services e-commerce sur des marchés où les initiatives étaient jusque-là marginales (produits alimentaires, construction, automobile, ...)

Des grossistes poussés vers l'innovation et le partenariat avec les fournisseurs et qui font évoluer leur offre vers une proposition de valeur centrée sur les usages des produits

Certaines entreprises semblent également s'impliquer de manière croissante dans le développement à la fois de solutions et de partenariats, incluant notamment une contribution au processus de conception, diffusion et promotion des innovations de leurs fournisseurs, voire au travers de prises de participation dans des entreprises innovantes.

Les travaux conduits dans le cadre de la Chaire de Recherche « Intermédiation Btob » mettent en évidence une tendance à moduler l'offre de produits et services par rapport à son usage final par les clients professionnels voire par les clients finaux, à la faveur de la mise en place d'analyses des comportements de consommation.

Cette modulation de l'offre permet non seulement d'apporter au client une réponse la plus proche possible de ses besoins mais aussi de l'aider à se retrouver dans une offre de produits de plus en plus complexe. Dans ce contexte, le grossiste, déjà intermédiaire entre le fabricant le client professionnel, assure également une sorte d'intermédiation entre le client professionnel et le client final en analysant finement les besoins et en facilitant le dialogue entre ces deux acteurs.

Cela nécessite de la part des commerciaux une capacité importante d'analyse des besoins et de la situation des clients à partir de l'usage qu'ils vont faire des produits, dans un contexte concurrentiel de plus en plus évolutif. En effet, au-delà de l'apparition de nouveaux concurrents, les commerciaux ont aussi à faire à la montée en puissance de nouvelles solutions utilisables par le client. Ainsi, ce ne sont plus plusieurs offres commerciales de vente qu'il s'agit de comparer, mais des offres pouvant proposer de la vente, de la location voire d'autres types de solutions.

³ <http://www.entreprendre.fr/une-start-up-btob-francaise-se-pose-en-alternative-a-amazon-business>

En parallèle, la recherche d'innovation par les grossistes et la mise en place de réponses de plus en plus finement adaptées aux besoins des clients rendent nécessaires le développement de relations partenariales plus poussées avec les fournisseurs, dans une dynamique de projet, ce qui fait évoluer le positionnement des acheteurs.

Une interdépendance croissante entre les différents acteurs et un rôle central pour les systèmes d'informations

La recherche de mise à disposition d'offres personnalisées en fonction des besoins de clients, d'optimisation des niveaux de stocks et la spécialisation croissante des différents acteurs de la distribution est à l'origine d'une interdépendance de plus en plus forte entre les différents acteurs (fournisseurs, distributeurs, logisticiens, ...). Dans ce contexte, les systèmes d'information se trouvent au cœur de ce fonctionnement en réseau.

Dans les entreprises de la branche : une recherche de reprise en mains de la relation avec les fournisseurs, une structuration de la fonction achats et une valorisation du rôle et de la capacité d'innovation du grossiste

Les entreprises de la branche font état d'une évolution marquée des relations avec leurs fournisseurs, qui se traduisent de manière différente en fonction de la taille et de la stratégie de l'entreprise.

Une volonté affirmée de reprise en mains de la relation avec les fournisseurs et des évolutions des politiques de prix

Dans certaines entreprises, une démarche de reprise en main par le grossiste de la relation fournisseurs se fait jour, avec la mise en place de dispositifs recherchant la maîtrise de la tarification. Cette démarche permet également d'apporter des réponses à la complexification de la gestion des prix engendrée par le multi-canal. En effet, il peut arriver que les prix entre différents canaux (agence, site internet, place de marché) soient différents. Elle se traduit par la mise en place et le développement d'une cellule « pricing », qui a pour mission de développer des outils à destination des équipes commerciales, de réaliser des analyses et de diffuser des consignes aux équipes commerciales en vue d'améliorer la marge.

Cette évolution n'est pas sans engendrer des questionnements sur la coexistence de différents prix au sein d'une même entité :

« La montée en puissance des pure players et VADistes qui se développent par la vente en ligne sur une partie de notre marché fait que les clients comparent les prix et que l'on a de plus de difficultés à se positionner. Mais il faut aussi garder en tête que le prix d'un produit dont on a planifié la livraison n'est pas le même que le prix d'un produit acheté en urgence dans un magasin. La vente en ligne a tendance à brouiller la notion de prix. »

« Nous nous inquiétons de l'intensification de la concurrence sur notre marché, qui passe par de multiples canaux. Notre inquiétude est importante vis-à-vis de l'arrivée de pure-players sur notre marché, leur présence étant déjà notable aux Etats-Unis. Cela pose une vraie problématique

posée sur la gestion des tarifs : comment concilier la pratique de négociation des prix par clients avec des tarifs publics ouverts à tous sur le e-commerce ? Doit-on en conclure que le B to B va évoluer vers des pratiques de type B to C ? »

Certaines entreprises se posent également la question de leurs pratiques en matière de sourcing : *« On fait très mal le sourcing. On pourrait trouver des produits moins chers ailleurs et élargir notre gamme de fournisseurs pour jouer sur le marché européen. Cette nouvelle activité pourrait être rattachée à la fonction d'acheteur. Nous devons faire évoluer les achats, élargir le portefeuille fournisseurs et pimenter la relation fournisseurs de points de comparaison sur lesquels on ne joue pas encore assez ou qu'on n'a pas l'habitude d'aller chercher ».*

Le positionnement des entreprises de dimension régionale semble également questionné. Ainsi, certaines semblent éprouver des difficultés pour conserver leurs interlocuteurs locaux chez les fournisseurs : *« Auparavant, pour animer les ventes, nous pouvions compter sur la présence de nos fournisseurs. Aujourd'hui nos contacts chez les fournisseurs sont des plates-formes qui sont moins disponibles et offrent moins d'appui pour accompagner nos commerciaux itinérants ».* Certaines entreprises évoquent également des relations fournisseurs qui se tendent du fait du contexte économique, avec un résultat en baisse, même si le chiffre d'affaires se maintient, d'où une nécessité de réaliser un pilotage plus fin de la marge. Certaines évoquent également une tendance à la baisse des fournisseurs indépendants et des difficultés accrues de sourcing pour les grossistes qui ne bénéficieraient pas d'une taille suffisante pour intéresser les fournisseurs.

Une structuration en cours de la fonction achats, au sein de l'entreprise ou en partenariat avec d'autres

Certaines entreprises font état d'une structuration en cours d'une fonction achats centralisée, alors que, jusqu'à présent, les achats étaient réalisés de manière autonome à l'échelon régional voire territorial. Cette évolution a notamment pour fonction d'alimenter les plates-formes logistiques du groupe et permet l'émergence de profils d'acheteurs devant prendre en charge les relations fournisseurs avec une dimension plus stratégique que par le passé.

Plusieurs entreprises font également état de la création, avec d'autres partenaires, d'un groupement permettant de mutualiser les achats, avec un impact sur les acheteurs qui élargissent leur portefeuille de fournisseurs, notamment en allant acheter à l'international voire sont chargés de projets transversaux, pouvant être développés à l'échelle internationale. Selon les entreprises rencontrées, ces démarches de recherche d'optimisation des achats devraient croître et prendre de l'ampleur à l'avenir, avec des impacts sur les métiers de la qualité (quels impacts réglementaires, sur l'étiquetage dans les différents pays).

Des groupements entre indépendants qui favorisent l'accès aux services et aux marchés

Les démarches de regroupements entre grossistes indépendants, initiées le plus souvent autour d'une recherche d'optimisation de la fonction achats, pourraient également être à l'origine de démarches nouvelles en matière de marketing, avec des créations de packaging, voire de marques propres aux groupements, permettant aux grossistes, même de petite taille, de produire du contenu et de ne plus être seulement le relais de contenu des fabricants/producteurs.

Ces groupements entre entreprises indépendantes, sont également susceptibles d'offrir d'autres services mutualisés, par exemple en matière d'informatique, voire de faciliter l'accès à certains marchés.

Comme le signale cette entreprise, « du côté de nos clients, le phénomène de centralisation des achats est très présent sur le marché industries / collectivités et nous rencontrons de plus en plus de difficultés pour signer des contrats cadre avec des structures régionales. En effet, les marchés sont conclus au niveau national avec un phénomène de standardisation des marchés. Pour un acteur comme nous, présent sur une partie seulement du territoire national, il est important de passer par des structures de type « groupement », qui permettent de développer l'offre et de passer sur des marchés nationaux. Cela nous demande cependant de faire évoluer nos cycles logistiques et de gérer la complexité car l'offre au client national est gérée par différentes entreprises membres du groupement ».

Pour cette autre entreprise, le groupement est essentiel au positionnement de l'entreprise sur son marché, au-delà des services rendus en matière de groupement des achats : « La concurrence de plus en plus forte des réseaux intégrés, qu'il s'agisse de nos fournisseurs ou des distributeurs, a fait que nous avons rejoint un regroupement de distributeurs indépendants pour massifier nos achats, partager nos expériences, mais aussi s'allier sur certains projets. Par exemple, nous avons développé ensemble une marque de distributeurs, indispensable pour nous démarquer des réseaux intégrés ».

Une tendance à l'internationalisation des échanges, notamment dans l'alimentaire

Plusieurs entreprises de la branche dans le secteur alimentaire ont fait état d'évolutions en cours vers le « grand export », faisant de la maîtrise de l'anglais et d'autres langues étrangères un critère essentiel en matière de recrutement et faisant également évoluer les profils et l'organisation dans les entreprises

« Nous avons développé un site de e-commerce en B to B qui favorise l'évolution vers le grand international (Singapour, Hong-Kong, Dubaï, Malaisie, Australie, ...) et créé un service export, puisque nous avons désormais une personne dédiée qui gère les relations avec les services vétérinaires, les clients, les prestations logistiques et les relations transporteurs. Cette nouvelle activité a un impact sur la préparation des commandes, qui doivent désormais tenir compte des spécificités export (dates, emballage, mise sous vide des produits, ...). Nous avons également développé des réponses spécifiques pour nos clients export : organisation de la sécurité sanitaire, démarches administratives spécifiques, capacité de réponse en cas de difficulté, élaboration de solutions logistiques en partant des souhaits et pratiques des clients, ... En même temps, notre sourcing évolue lui aussi vers l'étranger ».

« On va de plus en plus loin pour vendre car le commerce est de plus en plus difficile. Il faut y compris sortir de la zone Europe, ce qui a des conséquences sur les compétences linguistiques qui deviennent essentielles mais aussi sur notre organisation : nous devons être capables de capitaliser et d'avoir facilement accès aux informations sur les conditions de transport spécifiques à chaque client (est-ce qu'on organise tout le transport, est-ce que le client s'en charge et on livre le transitaire ou à un point de regroupement en refacturant ensuite les coûts d'approche?). Là-dessus, l'informatique nous aide beaucoup. On a aussi des opérations de conditionnement à gérer

(au travers de prestataires qui emballent, stockent,...). Entre l'arrivée et le départ des produits, le nombre d'opérations à gérer explose : cela engendre plus de complexité mais aussi plus d'informations à suivre et à gérer mais c'est au prix de cet effort qu'on peut se différencier de la concurrence. »

Cette tendance est aussi présente dans le secteur des équipements industriels, qui fait le constat d'une évolution dans l'origine de ses fournisseurs, poussant l'entreprise à se doter de compétences en matière d'import : *« Il y a de moins en moins de fabricants, ce qui a poussé l'entreprise à chercher des produits à plus forte valeur ajoutée et à élargir le catalogue de produits. L'origine de nos fournisseurs a également considérablement évolué depuis 10 ans. Auparavant, l'entreprise se fournissait essentiellement en Allemagne et dans une moindre mesure dans d'autres pays européens proches. Depuis 10 ans, tous nos fournisseurs sont chinois. Nous avons donc recruté un acheteur chinois, capable de communiquer avec les fournisseurs et les prestataires pour passer les commandes, réaliser les achats, organiser le transport maritime des produits, ... ».*

Face à l'intensification de la concurrence, un accent mis sur la différenciation, le conseil, la valorisation de la valeur-ajoutée apportée par le grossiste et parfois sur l'innovation

L'intensification de la concurrence, présente dans la plupart des secteurs de la branche, conduit les entreprises à miser sur des stratégies de différenciation et à apporter une attention particulière à l'expérience de leurs clients, au travers d'une part de leurs équipes commerciales, clairement orientées vers une fonction d'analyse des besoins et de conseil technique et d'autre part de la modernisation de leurs espaces de vente, tournés vers la vente en libre circulation, au détriment du « comptoir » traditionnel. Le développement de l'offre de services est également en cours ou programmée, avec des impacts sur les équipes commerciales et logistiques.

Dans le secteur non alimentaire, plusieurs entreprises se font l'écho de cette préoccupation :

« Notre marché étant de plus en plus bataillé, nous avons besoin que nos commerciaux développent une dimension de conquête, qui est encore peu présente dans la culture des équipes commerciales. Dans ce contexte, le perfectionnement de tous aux techniques de vente constitue un sujet important en matière de gestion des compétences, avec un point d'attention essentiel qui porte sur la découverte des besoins des clients. Il ne s'agit pas seulement de recevoir et de comprendre la demande du client mais de véritablement creuser son besoin, même chez un client qu'on connaît. Cet accent mis sur les techniques de vente est nouveau car jusqu'à présent, les équipes se légitimaient beaucoup auprès des clients par leurs compétences techniques. Cela génère aussi une évolution des profils recrutés. Alors que nous avons traditionnellement toujours privilégié des commerciaux avec un profil technique, nous sommes davantage tournés aujourd'hui vers les compétences commerciales et le relationnel client ».

« De nouveaux acteurs font leur apparition sur notre marché : pure players, centrales d'achats, vente directe des fournisseurs en émergence, ... développer une stratégie de différenciation est essentiel pour survivre. Nous recherchons la complémentarité des offres, l'élaboration de solutions globales, ... Pour les équipes commerciales, cela signifie pousser le conseil, l'offre de services, l'offre globale. Cela passe aussi par une rénovation de nos agences et la modernisation des points de vente avec un développement de la libre-circulation du client et l'évolution du rôle

de conseil. Chez nos commerciaux, nous avons toujours « survalorisé » la technique. Aujourd'hui, les évolutions technologiques sont si rapides que les savoir-faire techniques se périment. Nous avons la volonté de rajeunir les entrants et nous recherchons surtout lors du recrutement une « aptitude commerciale », une « l'envie de vendre ». Or, souvent, les candidats issus de formations techniques ne sont pas à l'aise dans la relation commerciale ».

« La concurrence des sites de vente en ligne et des discounters qui proposent des prix imbattables oblige l'entreprise à transformer son activité. Elle vend des produits techniques qui nécessitent une installation, des conseils, une maintenance, ... Elle ne se considère plus comme un grossiste ni comme un distributeur mais comme un intégrateur : elle adapte les produits et équipements au client en fournissant conseil et services. Cette évolution demande davantage de compétences techniques au sein de l'entreprise ce qui s'est traduit par une inversion du poids des postes commerciaux et techniques sur les dix dernières années. Aujourd'hui, il y a beaucoup plus de techniciens que de commerciaux et les commerciaux ont souvent un profil ou une expérience de technicien ».

Parfois, des phénomènes de concentration sont également observés chez les concurrents, faisant évoluer le positionnement commercial de l'entreprise sur son marché et sa représentativité vis-à-vis des fournisseurs, poussant les entreprises à une remise en question et à une recherche d'innovation, avec, dans certains secteurs, une attention de plus en plus marquée en direction des besoins des clients particuliers.

« Le nombre de clients professionnels diminue dans notre secteur. De plus, les PME sont confrontées à la concurrence de grands groupes internationaux qui ont une renommée, une force de frappe et des prix contre lesquels elles ne peuvent pas lutter. Ces grands groupes occupent le marché des gros professionnels. Nous avons donc élargi notre clientèle aux particuliers et aux collectivités et nous nous sommes orientés vers les artisans et les PME, à qui nous proposons une large gamme de services : accompagnement à la recherche de chantier (prospection, évaluation des travaux, suivi de chantier, gestion commerciale, ...), service de conseil personnalisé à l'attention des clients finaux, gratuit pour nos clients professionnels et payant pour les particuliers, ... Nous envisageons aussi la création de produits et services nouveaux : création d'équipements spéciaux à destination de notre marché, démarche lourde qui demanderait l'acquisition de compétences nouvelles par le recrutement d'un ingénieur et/ou d'un informaticien, création d'une activité de récupération, traitement et recyclage des produits usagés, ... Il n'y a pas d'obligation légale mais il y a une opportunité de créer une nouvelle source de revenu pour l'entreprise et ce service serait également une source de démarcation par rapport à la concurrence, tout en s'inscrivant dans une volonté de pratique plus écologique. Mais cette démarche nous demande à sortir de l'activité et des métiers de base ».

« Face à la concurrence de plus en plus forte dans notre secteur, à l'origine d'une tendance générale à la baisse des prix, nous réagissons en développant des méthodes de ventes plus agressives et avons fait évoluer les critères de recrutement de nos commerciaux vers moins de connaissances techniques et plus de compétences commerciales et de relation client. Notre offre de services s'est aussi étoffée, avec un site de commande en ligne pour les professionnels avec réception des commandes en magasin et la création d'un véritable service logistique alors que celle-ci était jusqu'alors gérée par les fabricants. Nous nous sommes également orientés vers de

nouveaux clients qui travaillent sur le marché des particuliers. Ces évolutions ont nécessité une véritable conduite du changement et nous avons fait parfois appel à des prestataires spécialisés ».

« Nous misons sur une différenciation par rapport à la concurrence en développant une réactivité accrue de notre réponse aux demandes clients, avec comme conséquence une augmentation du nombre de tournées de nos chauffeurs-livreurs ».

« Les particuliers font de plus en plus de travaux sans passer par un professionnel, avec un besoin important de conseil et une demande d'accéder à des produits de qualité professionnelle. Nous avons donc transformé et fait évoluer nos points de ventes avec un espace libre-service mais surtout un développement des showrooms pour les particuliers avec des échantillons de produits. Cela a des impacts sur le rôle des vendeurs conseil en magasin : ils ne sont plus dans un dépôt derrière un comptoir mais en rayon, au contact de la clientèle et font davantage de conseil. Nous avons donc mis en place une formation accrue à la relation client dans le parcours d'intégration des commerciaux, puis tout au long du parcours dans l'entreprise ».

Les facteurs en lien avec l'évolution du comportement et des pratiques des clients

Apports des études et travaux de recherche

L'impact de la numérisation des activités de e-commerce sur les comportements et les parcours clients et des pratiques multi-canales en B to B

Le développement des outils de commerce électronique engendre naturellement une digitalisation des parcours d'achat des clients professionnels. L'usage d'internet est désormais totalement intégré au parcours d'achat des clients professionnels avant (recherche de fournisseurs, découverte produit, information, comparaison, sélection), pendant (commande⁴, « web in store ») et après la transaction (suivi et traitement administratif des achats : mail de confirmation de la commande, de livraison, évaluation, ...) même si celle-ci est réalisée en magasin.

Les clients ont désormais tendance à développer une pratique autonome et en libre-service de l'achat à partir de différents supports connectés (ordinateur, tablette, téléphone). Les entreprises connaissent aujourd'hui un phénomène de plein essor de l'achat multi-canal, qu'il soit purement à distance ou mixte : passage du « all mortar⁵ » au « click and mortar⁶ » ou au « mortar and click⁷ », voire au « all click⁸ ».

⁴ Les commandes électroniques B to B devraient croître encore de plus de 30% d'ici 2020 (contre 40% entre 2010 et 2015) pour atteindre près de 25% des ventes. Cette tendance devrait se poursuivre car la France est en retard par rapport à d'autres pays européens.

⁵ Pratiques d'achats exclusivement par des canaux physiques

⁶ Pratiques d'achats passant par le numérique, puis le canal physique

⁷ Pratiques d'achats démarrant au magasin et se finalisant par canal numérique

⁸ Pratiques d'achats exclusivement par canal numérique

Les conséquences sur le comportement d'achat des clients professionnels

Les entreprises de commerce B to B sont confrontées à une complexification des comportements des clients professionnels, avec une augmentation des phénomènes de « zapping » et de volatilité c'est-à-dire une tendance à chercher la variété des produits, des canaux et des enseignes et à en changer selon les opportunités.

Cette tendance devrait s'accroître au regard des caractéristiques de la jeune génération qui cherche davantage de variété (canal, enseigne, produit) lors du processus d'achat que les générations précédentes.

Un autre phénomène fait son apparition. A l'image des pratiques des clients particuliers, les clients professionnels cherchent à réduire le nombre de fournisseurs avec lesquels il souhaitent entretenir des relations régulières, ce qui peut être favorable aux entreprises qui proposent une offre de produits et de services très large ainsi qu'aux places de marché ou plates-formes d'approvisionnement spécialisées ou généralistes.

Des comportements et pratiques d'achat professionnel qui ont tendance à se rapprocher des comportements d'achats des particuliers

Même si une partie des clients des grossistes n'envisage pas à court terme de modification substantielle de ses pratiques d'achats, les pratiques des clients ont tendance à évoluer, à l'image du phénomène observé sur le marché des particuliers, avec des clients de plus en plus connectés qui disposent de ce fait d'une meilleure connaissance du marché : clients plus informés et de façon instantanée sur les magasins, les produits, les concurrents, ...

Les clients font état d'un besoin croissant de comparer les prix, de réaliser un processus d'achat libre de toutes contraintes de temps et de lieu⁹ et recherchent de la sécurité, de la réactivité ainsi qu'une facilité d'achat accrue. Cette tendance risque d'augmenter car elle est particulièrement forte chez les jeunes générations. En effet, le prix constitue souvent un critère de choix premier, sans être toutefois le seul critère. La qualité du produit, la largeur de l'offre, les services proposés (coûts et délais de livraison, SAV, extension garantie, ...), la confiance inspirée par le marchand, ainsi que le rapport qualité/prix sont également privilégiés. La tendance devrait s'orienter vers une recherche du meilleur rapport qualité/prix, fondée sur le prix et les caractéristiques des produits.

Les entreprises connaissent des évolutions des attentes des clients en magasin : qualité et personnalisation de l'accueil sont désormais des points clés, les exigences portant sur la relation-client et les propositions commerciales ainsi que sur le conseil (expertise du vendeur) sont particulièrement fortes.

Les exigences liées à la performance des services techniques (Service Après-Vente, installation et mise en route, ...) connaissent elles aussi un renforcement. Par exemple, les clients sont à l'origine, dans certains secteurs, d'une demande accrue de prestations de service en raison notamment de la complexité croissante des produits.

⁹ Tendance ATAWADAC « any time any where, any device, any community »

D'un point de vue plus relationnel, le client est à la recherche d'une réassurance en magasin quant aux choix préalablement effectués en ligne, ainsi qu'à la disponibilité des produits. Le magasin devient ainsi un lieu de relations sociales privilégiées. Il est également à la recherche d'une « expérience sans couture », attendant une prise en compte de l'ensemble de ses besoins tout au long de la relation commerciale, quel que soit le canal ou quels que soient les canaux qu'il utilise.

Enfin, un phénomène de montée en puissance de l'influence exercée par les communautés d'appartenance des clients (collègues, pairs, ...) lors des processus d'achat est également relevé, au détriment de l'influence du discours commercial des vendeurs. Les clients portent ainsi une attention plus marquée aux commentaires, évaluations délivrés par les pairs pour construire leur opinion et faire leurs choix.

Un phénomène de regroupement des clients qui nécessite pour les grossistes de mettre en avant leur valeur-ajoutée et leur politique de service

Parallèlement aux évolutions liées à l'intensification de la concurrence, on assiste à un phénomène de mise en question du positionnement des grossistes :

- par les centrales d'achat des groupes de la distribution, notamment dans le domaine alimentaire, processus déjà largement réalisé,
- par le développement de structures de groupement d'achat mises en place par des entreprises indépendantes (PME et TPE),
- par les acteurs du secteur public (Union des Groupements d'Achats Publics, établissements de santé ...) qui cherchent des avantages économiques (meilleurs tarifs, accès à de nouveaux produits, ...)

Ces nouvelles organisations et procédures en matière d'achats se traduisent par un mouvement de centralisation des achats dans les grandes entreprises ainsi que, de manière croissante, dans les PME, par la mise en place de contrats pluriannuels et de procédures d'appels d'offres.

Face à ce renforcement de la concurrence, les études réalisées sur le secteur mettent en évidence que nombre d'entreprises réagissent en pratiquant des politiques promotionnelles agressives, qui impactent les pratiques commerciales et peuvent également être à l'origine d'une érosion des marges. Les études pointent également que les entreprises réagissent en se positionnant de manière différente vis-à-vis de leurs clients, en élargissant les offres de services et de solutions : conseil marketing et juridique, personnalisation des offres, financement, paramétrage des matériels, installation, maintenance, formation, assurance, engagement de résultats, télémarketing, aide au choix des produits, Service Après-Vente, stockage, ...

La capacité des grossistes à mettre à disposition de leurs clients une expertise technique, commerciale et réglementaire leur permettrait ainsi de mettre en exergue leur valeur-ajoutée face aux centrales d'achat ou encore aux producteurs-distributeurs.

Dans les entreprises de la branche : vers un accompagnement renforcé du client, à chaque stade de la relation commerciale

La diversification et la complexification des processus d'achat - entre les phases de recherche d'information, de choix des produits, d'achat, de livraison, de retour produit - nécessite, notamment pour les équipes commerciales, d'appréhender le parcours client dans sa globalité et en tenant compte des services offerts par les différents canaux de distribution proposés par l'entreprise.

C'est un véritable accompagnement du client à chaque stade de la relation commerciale qui est visé par les entreprises, en même temps qu'une recherche de valorisation du rôle du grossiste, qui a parfois des impacts sur la structuration des équipes commerciales et nécessite également un partage accru de l'information sur les clients.

Une recherche d'accompagnement client et de valorisation du rôle du grossiste

Les entreprises ont tendance à favoriser le développement de solutions globales, avec une offre large de produits et de services pour répondre le plus largement possible aux besoins des clients. Dans ce contexte, la place de tous les professionnels en contact avec le client - en premier lieu les équipes commerciales mais pas exclusivement - est centrale pour accompagner le client à chaque stade du processus d'achat, qu'il s'agisse du secteur alimentaire, non alimentaire ou interindustriel, même si la nature de cet accompagnement est très différent en fonction des secteurs.

Est également à noter une évolution de la conception de « conseil », qui n'est plus exclusivement centrée sur le choix de produits et de services, mais s'oriente de plus en plus vers une analyse poussée de la situation, des projets des clients et de leurs besoins.

« Nous avons la volonté d'aller encore plus loin dans le conseil technique. On ne peut plus attendre le client ou la commande : il faut aller vers le client, proposer des solutions complètes, mettre en avant les promotions, proposer des services et solutions utiles aux clients finaux et que nos clients professionnels pourront promouvoir. Ceci contribue à renforcer la fonction de conseil des clients eux-mêmes : nos clients professionnels veulent parfois aller vite et proposent ce que le client final leur demande alors qu'ils pourraient aller vers plus de valeur-ajoutée (esthétique, performances, ...). La mise à disposition de show-room à destination des clients professionnels peut aussi les servir dans leur propre approche clients pour accueillir le client final. Il en va de même pour les rencontres organisées avec les fabricants. Nous avons lancé une formation de nos commerciaux itinérants sur ce point. Les commerciaux qui réussissent sont ceux qui ont réussi à intégrer cette dimension ».

« Nos clients ont une exigence de prix, de qualité et de fiabilité de plus en plus forte et ne se rendent pas compte du service proposé par le grossiste. Nous devons plus que jamais justifier auprès du client l'intérêt du grossiste à travers le service, la prestation et la relation-client. Cela passe notamment par une explication claire au client des prestations réalisées, que ce soit par les équipes commerciales, techniques ou de l'exploitation. Pour cela, nous avons engagé un accompagnement de nos équipes techniques et transport à la relation client par la formation depuis trois ans car nous sommes convaincus que cette relation client doit être portée par tous. Grace aux outils informatiques mobiles (tablettes), les techniciens peuvent remettre au client leur compte-rendu d'intervention immédiatement et de ce fait sont en situation de lui rendre des comptes ».

« Le commerce est de plus en plus compliqué pour nos équipes. Nous n'avons plus seulement besoin de compétences techniques sur les produits mais également de capacité à tenir sa marge, relancer les clients, défendre son prix, expliquer le service rendu, se différencier de l'offre internet qui monte en puissance. Nous développons également depuis peu de la clientèle de particuliers, notamment au travers de l'utilisation de nos show-rooms, mais il est encore difficile pour nos équipes commerciales de se positionner par rapport à cette clientèle. C'est un enjeu presque culturel. Il est aussi difficile pour les commerciaux et de concilier le commerce aux particuliers avec le commerce aux professionnels, les artisans craignant que les clients finaux comparent les prix et les marges ».

« Pour faciliter les achats de nos clients, nous développons aujourd'hui des solutions sur mesure comme la vente de « box » adaptés à différents types de clients et qui combinent une offre de produits présélectionnés, avec approche marketing dédiée (PLV, affiches, boîtes, personnalisation des produits, ...). Nous avons travaillé pour cela, compte tenu de notre petite taille, avec une agence de communication sous-traitante. Cette offre facilite aussi notre démarcation de la concurrence par rapport aux clients export. Comme certains de nos concurrents sont aussi des spécialistes de l'export, on doit apporter autre chose : l'offre « sur mesure », la personnalisation de l'offre de produits, ...

« Nous connaissons un développement de la vente à distance depuis deux ans avec des paiements qui s'effectuent désormais par carte bleue. Notre équipe commerciale doit informer, communiquer sur ce processus d'achat et inciter les clients à utiliser ce nouveau canal (proposition de cadeaux, ...). Cette évolution devrait être progressive et naturelle. En parallèle, nous faisons évoluer la structuration de l'équipe commerciale avec une augmentation des profils de sédentaires en charge de la prospection, de l'enregistrement des commandes, du traitement des appels entrants, au détriment des chargés de clientèle itinérants dans le but d'améliorer la réactivité de l'entreprise face aux demandes de clients de plus en plus connectés. Cependant le conseil physique reste indispensable et se perfectionne. En effet, dans notre secteur, ce ne sont pas de simples produits que nous vendons désormais à nos clients, mais un espace détente, un univers, une ambiance. Nous passons donc d'un service « industriel » à un service plus personnalisé ».

« Nos clients industriels sont de plus en plus en demande de services : enlèvement des produits et équipements usagés, activités de maintenance qui étaient auparavant réalisées en interne et sont désormais sous-traitées, interventions dans les filiales des clients à l'étranger, ... Aujourd'hui, nos techniciens sont les seuls à avoir accès à certains locaux techniques ou équipements des clients ».

« Nos clients professionnels sont de plus en plus demandeurs de conseil car ils ont tendance à devenir plus polyvalents et sont donc moins compétents techniquement dans chaque domaine. Face à l'augmentation de nos clients « tous corps d'état », qui souhaitent avoir un seul fournisseur, nous envisageons une révision de notre plan de vente avec un élargissement de l'offre (diversification des produits et des secteurs d'activité) ».

« Les délais de livraison font l'objet d'une exigence de plus en plus forte de la part de nos clients. Cela a des conséquences importantes sur les pôles logistiques, qui devraient s'étoffer car c'est tout le flux qui tourne plus vite (nous devons vendre de plus grosses quantités car les prix

baissent). Nous conduisons à l'heure actuelle une réflexion sur la livraison, activité clé pour la satisfaction client mais qui est à la fois difficile à organiser et à externaliser. En effet, les chauffeurs participent à la relation client, connaissent les habitudes des clients (horaires, rangement, ...) ».

Face au phénomène de concentration des clients, une évolution de l'offre et une montée en puissance des profils de « commerciaux grands comptes »

Le phénomène de concentration des clients, observé dans différents secteurs de la branche, conduit les entreprises à faire évoluer leur offre et leurs capacités de réponses aux besoins des clients et à étoffer leurs équipes commerciales de profils de commerciaux « grands comptes ».

« Dans notre secteur, la tendance à la concentration des clients constitue un phénomène de fond car les plus gros rachètent les plus petits. Nous avons donc évolué dans notre offre en valorisant des services qu'on ne valorisait pas (livraison sur chantier, défense de la valeur-ajoutée apportée en termes de services, de livraison fractionnée, ...). Les commerciaux doivent être capables de démontrer le gain apporté par ces services aux clients or ce n'est pas leur culture professionnelle, encore très tournée vers la technique. Cette culture commerciale doit être transverse aux différents métiers. Les chauffeurs doivent aussi être porteurs des promotions chez les clients ».

« Nous ressentons une pression accrue sur les négociations de la part de nos clients, avec une montée des exigences : qualité de service, coûts de transport, réponse aux problématiques des clients de taille importante du fait du phénomène de concentration en cours dans notre secteur, ... Nous avons donc créé une fonction de responsable grands comptes il y a environ deux ans pour élaborer des contrats cadre, négocier des taux de marge différents, jouer sur l'effet volume, la présence commerciale, la disponibilité produit, ... C'est important de faire évoluer notre offre car nos clients sont plus volatiles. Ils veulent pouvoir tout faire de chez eux le soir en utilisant notre site internet mais le lien physique reste à travailler. En effet, le site internet fait baisser les achats d'impulsion, qui se réalisent essentiellement en agence ».

« Face à l'évolution des besoins de nos clients, des cellules dédiées aux appels d'offres se montent dans notre réseau : on isole les compétences dédiées aux marchés publics car les agences n'ont pas le temps de s'en occuper. Nous avons également un nombre de plus en plus important de commerciaux grands comptes, métier qui demande plus de rigueur de suivi et qui génère un volume de chiffre d'affaires plus important ».

« Le phénomène de concentration des clients, qui est derrière nous, nous conduit à mettre en avant des marqueurs différenciants, au-delà du prix. Pour les commerciaux, il s'agit de mettre en valeur le service, la politique de marque par exemple. Nous connaissons également une évolution à la hausse des effectifs commerciaux puisque la tendance aujourd'hui est d'avoir deux commerciaux pour une vingtaine de clients là où nous en avions un pour quarante par le passé. Ils doivent donc être plus réactifs, offrir des services sur-mesure, apporter plus de valeur-ajoutée. Dans le secteur alimentaire, la concentration des grandes et moyennes surfaces met en face des vendeurs des acheteurs plus aguerris. Les relations ne sont plus, comme par le passé, des relations de proximité. La fonction s'est professionnalisée et il y a plus de pression aujourd'hui sur les marges. »

« Dans notre secteur, on connaît une augmentation de l'effectif de vendeurs. Nous avons besoin d'un vendeur pour 6000 tonnes. Aujourd'hui, nous en avons deux voire trois. Nous devons faire face également à une concentration de clients, avec un rachat de boutiques par des groupes, et par conséquent une pression plus forte en matière de négociation sur les prix. On a décidé d'élargir le service apporté aux clients en mettant à disposition des informations sur les produits et les problématiques de production, notamment via les réseaux sociaux ».

Une montée en puissance des retours et litiges clients

En parallèle aux évolutions des comportements d'achat des clients, plusieurs entreprises ont signalé une tendance à la montée en puissance des retours et litiges clients, conduisant dans certains cas à mettre en place des équipes dédiées à l'« après-vente ».

« Nous connaissons une nette tendance à l'augmentation des retours de produits. Cela représente des enjeux énormes en termes de poids économique, des impacts financiers et en termes de relation client. Nos équipes doivent donc « éduquer » les clients, toujours plus exigeants et prompts à retourner les produits alors que les prix baissent. Nous avons choisi de constituer une équipe dédiée à cela dans l'entreprise, avec des profils d'« assistants service après-vente ».

« Nous connaissons une évolution des litiges clients, avec des clients qui se lancent plus facilement que par le passé dans des procédures à l'encontre de leurs fournisseurs et des problématiques de qualité plus fréquente chez les installateurs, génératrices de litiges. Le grossiste est impliqué de manière croissante dans la gestion du litige, pris entre l'installateur qui a réalisé la prestation auprès du client et le fabricant, en charge des garanties produits. »

3.3 – Les facteurs technologiques

Les évolutions liées aux outils numériques

Apports des études et travaux de recherche

Un phénomène de généralisation de la distribution cross-canal dans le commerce entre professionnels

Un phénomène de généralisation de la distribution cross-canal est à l'œuvre dans la branche, marqué par l'ouverture de nouveaux canaux de distribution qui se superposent aux anciens dans différents objectifs : amélioration du service, différenciation de l'offre, recherche de fidélisation client, amélioration de la productivité, et, de plus en plus, recherche d'acquisition de nouveaux clients et de croissance.

Cette généralisation s'accompagne d'une harmonisation et d'une articulation des différents canaux (physiques et électroniques). Elle impacte en premier lieu les grossistes « traditionnels », mais également les « pure-players »¹⁰, qui tendent à développer et déployer des canaux physiques

¹⁰ Entreprises ayant structuré leur activité commerciale au travers du e-commerce

(espaces commerciaux ou équipes de vente itinérante) alors qu'il y a encore peu, la présence physique était vue comme pénalisante.

On assiste dans le commerce entre professionnels à une augmentation du poids du e-commerce, notamment, de manière de plus en plus marquée, du e-commerce mobile sur tablette, smartphone, borne, ... ce qui introduit pour le client des possibilités de connexion continue avec son fournisseur, le client pouvant préparer et déclencher un achat à tout moment. Cette tendance devrait s'amplifier à l'avenir, d'autant que de nouveaux modèles de e-commerce, qui prennent le pas sur les anciens, font leur apparition.

Des outils digitaux au service de toutes les fonctions de l'entreprise : l'impact du numérique

Le développement et la diversification des outils digitaux accessibles dans les entreprises conduit à une généralisation de leur utilisation, quel que soit l'objet. De nouveaux supports, appareils et outils numériques, qui sont par ailleurs plus régulièrement renouvelés, sont exploités :

- pour mettre en valeur l'entreprise, ses produits et ses services : réseaux sociaux, tablette, caméra (outils d'aide à la vente), téléphone, ...
- pour mieux connaître et pour suivre l'évolution du profil des clients : outils de Gestion de la Relation Client et data, ...
- pour prendre en charge des tâches désormais automatisées – ou qui pourraient l'être à terme : certaines activités logistiques, enregistrement et réalisation des paiements, passation de commandes, ...

Ces outils facilitent le parcours numérique des clients et améliorent la gestion client, la veille concurrentielle, la mise en œuvre de services (information, formation client, ...). Ils permettent également d'optimiser des process internes aux entreprises.

Par exemple, d'ici 2020, la majorité des distributeurs devrait proposer une facturation électronique automatisée. Une réglementation prévoit d'ailleurs la dématérialisation totale des factures liées à la commande publique à l'horizon 2020. Il s'agit de projets complexes et lourds car liés à l'ensemble du système de gestion et notamment aux progiciels de gestion intégrés (ERP) et suppose une révision des procédures administratives internes, avec les enjeux financiers qui en découlent.

Une forte diffusion de l'informatisation des achats via les ERP, dans les grandes entreprises mais aussi dans les PME est également en cours, ce qui implique pour les grossistes une capacité d'adaptation des processus et des technologies au risque d'être mis en difficulté. Les échanges de données informatisées entre clients et fournisseurs sont en effet en croissance continue, notamment dans le cadre d'un développement des approches spécifiques aux grands comptes pour lesquels des solutions numériques dédiées sont développées, en lien parfois avec les systèmes informatiques des clients

Le commerce et la distribution figurent parmi les grands « marchés du numérique » qui « sont et seront fortement impactés, autant d'un point de vue économique qu'en termes d'emploi, par les

transformations technologiques à venir¹¹ », les transformations technologiques touchant notamment le e-commerce et les « services activables à volonté ».

Débats en cours sur le rythme des évolutions à attendre. Comme le souligne le rapport de France Stratégie (juin 2017), « il existe dans le débat public – comme parmi les experts – des controverses importantes sur la définition du changement, donc sur la vitesse d'apparition et de diffusion des nouvelles technologies du numérique : seront-elles des évolutions ou des révolutions ? Plusieurs contributions récentes, notamment le rapport du Conseil national du numérique, montrent que si certains considèrent les évolutions actuelles comme s'inscrivant dans une continuité assez forte avec les tendances passées, d'autres n'hésitent pas à qualifier la période actuelle de révolution technologique, organisationnelle et sociale ».

Dans les entreprises de la branche : des positionnements contrastés vis-à-vis des outils de e-commerce et une diffusion des outils numériques de gestion de l'activité et des relations clients qui se généralise

Des positionnements encore contrastés vis-à-vis des outils de e-commerce

Le positionnement des entreprises de la branche vis-à-vis du développement des démarches de e-commerce apparaît très contrasté selon les entreprises. En effet, si toutes les entreprises ont développé des outils de communication en ligne pour présenter leur offre, toutes n'ont pas encore choisi d'opter pour de véritables sites de e-commerce et l'émergence des places de marché en B to B est également encore regardée avec beaucoup de circonspection.

De même, la part du chiffre d'affaires généré par les outils de e-commerce peut être très différente d'une entreprise à une autre. Il est à signaler que cet effet de contraste n'est pas seulement dû à un effet « taille », certaines petites entreprises étant déjà très avancées en matière de e-commerce.

Cependant, la plupart des entreprises rencontrées misent sur un développement à venir du nombre de références accessibles via les sites de e-commerce en B to B et font le constat d'une augmentation régulière du chiffre d'affaires généré via ce canal, même si elles restent très attentives au maintien de la relation client au travers de leurs équipes commerciales.

Cette évolution a un impact sur les équipes commerciales, qui sont incitées à favoriser l'utilisation des outils digitaux au travers de différents leviers (intégration des résultats des ventes en ligne dans les systèmes de rémunération développement des challenges, objectifs d'ouverture de comptes clients en ligne, ...) ainsi que sur les équipes et les profils marketing. De nouveaux métiers émergent, notamment en matière d'outils et de marketing e-commerce : développement web, analyse de données web, référencement, e-marketing, e-marchandising, ...

« Nous avons mis en place un site de e-commerce opérationnel mais qui reste limité à certaines références. Nos clients qui l'utilisent beaucoup et nous restons vigilants pour maintenir la relation client et le rôle de conseil. Pour nous, le rôle du commercial est d'articuler entre eux les différents canaux et de montrer au client qu'ils sont complémentaires. Face à la digitalisation des activités,

¹¹ Rapport de France Stratégie, juin 2017

nous avons le projet de faire monter en compétence nos commerciaux sur du suivi, de l'analyse de l'activité des clients et du conseil ».

« Nous cherchons à développer le poids du web dans notre chiffre d'affaires. Cela passe par des challenges, visant à impliquer les équipes commerciales dans le développement de l'utilisation du site de e-commerce par les clients : aider le client à créer son compte, paramétrer les conditions tarifaires, accompagner les premiers pas, Il y a encore de la résistance de la part des équipes et nous avons donc mis en place une équipe chargée du développement digital pour informer les commerciaux sur les outils en ligne, développer des argumentaires client, faciliter l'autonomisation des clients en matière d'utilisation des outils en ligne, ... »

« Nous n'avons pas de site de e-commerce à proprement parler, en ce sens qu'il n'y a aujourd'hui pas d'achat possible sur notre site internet. Cependant, les clients ont la possibilité de commander des produits, qui sont ensuite mis à leur disposition en agence. Nous pourrions envisager une évolution à terme sur certains produits légers, notamment pour faire face à nos nouveaux concurrents, dont les pure-players mais cela semble encore difficile sur les produits très volumineux. Aujourd'hui, toute entreprise doit avoir un site pour offrir de l'information au client mais notre stratégie mise sur le « web to store » pour favoriser l'acte d'achat physique, d'autant que, pour les professionnels du secteur, la disponibilité immédiate des produits est en élément clé et internet ne peut pas l'assurer. Pouvoir trouver le bon produit en disponibilité immédiate dans les agences reste encore très important pour nos clients ».

« Nous démarrons tout juste notre site de e-commerce et même si les ventes sur internet évoluent, elles ont encore aujourd'hui un faible impact sur notre chiffre d'affaires. Cela devrait évoluer à l'avenir car nous montons des opérations spécifiques en agence auprès des équipes et des clients (mise à disposition de totems avec des postes dédiés, opérations commerciales spéciales, ...). Nous nous sommes également dotés d'une direction du digital qui analyse les tendances et réalise une prospective sur l'évolution du commerce digital ».

« Chez nous, la mise en place des outils de e-commerce s'accompagne d'un développement de nouveaux services aux clients. Ainsi, pour toute commande de matériel passée avant 20 heures, nous assurons la livraison ou la mise à disposition le lendemain matin, ce qui a un impact sur notre organisation logistique ».

« Nous avons modernisé notre site internet avec des fiches techniques plus étoffées et une possibilité d'effectuer des commandes en ligne. Notre service communication se renforce régulièrement avec la création de nouveaux postes orientés vers la communication numérique. Ces compétences n'existaient pas dans l'entreprise. Nous recherchons notamment une visibilité sur les réseaux sociaux ».

« Comme nous enregistrons un nombre croissant de commande de professionnels via notre site internet, nous allons renforcer le rôle de conseil technique de nos vendeurs, qui devront être très pointus dans leurs conseils et délivrer des informations que les professionnels n'ont pas pu trouver seuls. Nous développons aussi une activité de gestion de données client au sein de l'entreprise ».

Une diffusion des outils numériques de gestion de l'activité et des relations clients qui se généralise

Si l'impact des nouvelles technologies au travers du développement des outils de e-commerce est encore émergent, il n'en va pas de même en ce qui concerne les outils de gestion de l'activité et des relations avec les clients (CRM/GRC).

Ces outils semblent en effet connaître une généralisation, avec, dans certaines entreprises, surtout de grande taille, la conduite de projets de « transition numérique », qui impliquent un important travail de conduite du changement, une adaptation des organisations et l'intégration par tous les professionnels de compétences numériques. Dans ce contexte, les managers de proximité sont sollicités comme relais pour former les équipes.

« Nous avons mis en place un CRM et un nouveau système de pilotage commercial, qui offre plus de transparence sur l'organisation de l'activité des commerciaux itinérants et les aide à mieux orienter leurs actions : analyse des performances, ciblage de la prospection, ... A cette occasion, nous avons constaté que beaucoup ne pilotaient pas leur secteur. Le CRM les aide aussi techniquement pour propose des solutions globales ou de nouveaux produits aux clients et doit permettre de mieux connaître les clients, au travers d'un accès à des informations sur l'historique des clients (analyse des commandes, litiges, incidents de paiement, ...)

« Les outils de CRM sont désormais accessibles sur smart-phone, avec des comptes-rendus de visite qui sont désormais visibles par les sédentaires. L'entreprise s'est dotée d'un véritable outil collaboratif mais dont le déploiement nécessite d'effectuer une transition numérique au sein de l'entreprise, cette transition étant toujours en cours à l'heure actuelle ».

« Nous sommes en train de développer un outil de CRM, avec un pilotage qui sera à terme possible depuis les téléphones portables des équipes, et ce dès 2018. Nous nous questionnons beaucoup sur le pilotage de ce changement ».

« De manière générale, nous savons qu'une adaptabilité renforcée sera recherchée de la part des équipes car les organisations sont mouvantes à l'heure actuelle, avec des changements importants et structurants : les équipes doivent s'adapter très rapidement, les process sont beaucoup plus structurés que par le passé avec l'utilisation des nouvelles technologies. Certains le vivent comme une perte d'autonomie et la gestion du changement est parfois difficile. Dans les années à venir, ces évolutions vont se poursuivre au-delà de la seule relation client, avec un nouveau portail SIRH, qui permettra la saisie en ligne des congés, des demandes de recrutement, avec des process de plus en plus digitalisés à tous les niveaux de l'entreprise ».

« Bien qu'étant de petite taille, nous misons sur un développement important des outils digitaux dans l'entreprise pour faire face aux difficultés de recrutement rencontrées. Cela nous permet de rendre très vite un salarié opérationnel en lui fournissant une panoplie d'aides qui mettent à disposition de manière facilement accessible toutes les informations dont il va avoir besoin (nombre de colis, numéro de lot, règles de constitution des palettes par client, caractéristiques des produits, stocks en temps réel, historique client, ...). Dans un environnement encore peu utilisateur d'outils de ce type, l'entreprise a beaucoup investi depuis 2012, avec des outils qui sont au service de tous et qui touchent à la fois la gestion de la relation client et la fonction logistique.

A terme, chaque partenaire de l'entreprise (client/fournisseur) pourra se rendre sur le système de l'entreprise pour avoir accès à l'information dont il a besoin. C'est un moyen d'apporter du service au client (en lui envoyant par exemple une notification par mail ou sur portable quand la marchandise est prête). Notre métier est donc à mi-chemin entre l'artisanat, quand il s'agit de rechercher un produit et d'élaborer une gamme et la haute technologie, avec des outils de plus en plus pointus. Demain, nos préparateurs vont avoir un outil connecté au bras qui leur permettra d'envoyer les informations sur leurs commandes en temps réel et d'interagir entre eux, par exemple pour adresser aux autres une demande de soutien. Pour que ces outils soient performants, nous devons être capables de piloter les projets informatiques, d'analyser finement le travail dans l'entreprise, les besoins des différentes équipes et de traduire ces éléments en cahiers des charges à l'attention des prestataires informatiques que nous sollicitons ».

« Nous avons développé de nouveaux outils de GRC, avec une mutualisation de l'information pour accroître la réactivité face à nos clients qui sont de plus en plus exigeants (agenda partagé, compte rendu de visite client, ...), ainsi que des outils d'aide à la vente qui utilisent les nouvelles technologies, tels que des lunettes 3D associées à une tablette pour des présentations virtuelles des produits et des environnements proposés. Ce sont nos managers qui se font le relais auprès de leurs équipes pour favoriser l'utilisation de ces nouvelles technologies ».

« Nous utilisons depuis longtemps différents outils connectés comme les tablettes, les ordinateurs, les smart-phones. Cette évolution s'est faite de manière naturelle car l'équipe est jeune et familiarisée avec ces outils. En revanche, nous souhaitons utiliser des outils plus spécifiques comme des équipements de projection 3D qui nous permettraient d'offrir un service aux clients mais les formations que nous avons identifiées en répondent pas à nos besoins ».

« Nos commerciaux itinérants utilisent depuis peu une tablette avec un CRM. Il y a eu des actions de formation et de conduite du changement mais en général, les commerciaux voient que c'est utile et que ça leur fait gagner du temps. Nous sommes en revanche plus attentifs à cela lors des recrutements : il est exigé d'être compétent en matière de reporting, d'être à l'aise avec l'informatique et d'avoir une motivation pour se former et utiliser les nouvelles technologies ».

« Le déploiement d'outils digitaux touche l'ensemble des fonctions et des métiers de l'entreprise. Nous prévoyons un véritable projet d'accompagnement du changement dans le cadre de cette transition numérique qui nous permet aussi de communiquer sur notre « marque employeur » auprès des équipes via les nouvelles technologies. Cette réflexion inclue donc des problématiques telles que la recherche de qualité de vie au travail et d'expérience collaborateur. En pratique, nous nous orientons notamment vers un développement du « self-service » avec une automatisation de certains process administratifs à partir du portail de l'entreprise : transmission de RIB, inscription à des formations, plannings, demande de congés, suivi du planning, ...

Les évolutions technologiques des produits commercialisés

Des évolutions technologiques notables dans certains secteurs

L'évolution technologique des produits ou des équipements commercialisés par les entreprises est bien évidemment très variable selon les secteurs.

Par exemple, les secteurs des équipements électriques et électroniques ou encore le secteur des équipements sanitaires, de chauffage et de climatisation sont touchés par ce type d'évolutions, avec, entre autres, un développement des solutions reposant sur les objets connectés et de pilotage à distance. L'accélération des évolutions fait partie des sujets suivis par les entreprises, de même que les normes environnementales, les solutions de domotique, les équipements multi énergies, la maîtrise énergétique, le comptage de la distribution d'énergie, ou encore les nouvelles solutions d'éclairage.

Cela nécessite une expertise technique renforcée pour les équipes commerciales, qui doivent mettre à jour leurs compétences techniques de manière de plus en plus fréquente, notamment en lien avec les fabricants, qui sont sollicités en matière de formation, réaliser une veille technologique et être capables d'exploiter les opportunités offertes par les niches que représentent les produits technologiques. Certaines entreprises développent également des fonctions de « référent technique », chargé d'analyser techniquement les besoins des clients, en appui aux commerciaux terrain et d'élaborer les devis complexes. Pour les équipes marketing, il s'agit de suivre l'évolution du marché et de sélectionner des produits parmi des gammes de plus en plus évolutives ou qui se renouvellent de manière plus rapide que par le passé.

Plusieurs entreprises expriment leur volonté d'être davantage actrices de ces évolutions technologiques, en initiant des partenariats avec des start-up innovantes, de manière à animer et non pas seulement suivre l'innovation et alimenter leur stratégie de différenciation.

Le secteur de la distribution automatique est également impacté par les évolutions technologiques, avec la dématérialisation des moyens de paiement sur les distributeurs automatiques (CB, sans contact, paypal, chèque restaurant, Apple pay, badge, smartphone...) et l'utilisation de moins en moins fréquente de la monnaie, qui nécessitent pour les techniciens des compétences en électronique et informatique (connexion à des réseaux, sécurité informatique, ...).

Cela réclame des compétences en intégration des nouveaux systèmes monétiques et en gestion de réseaux et, pour les techniciens, un besoin accru en compétences informatiques, les dépannages nécessitant l'utilisation d'ordinateurs.

Le secteur est également impacté par le développement de la télémétrie, via les réseaux téléphoniques et informatiques, avec une évolution va vers la machine connectée. Les équipes pourront ainsi interagir à distance avec les machines, avec des impacts pour différents métiers. Par exemple, les professionnels de la technique et de la logistique auront à gérer de nouveaux process dans lesquels les commandes de produits seront automatisées, la machine prévenant l'approvisionneur quand les stocks sont critiques. Les tournées pourront donc être adaptées et variables en fonction des besoins.

Les professionnels de la technique pourront compter de manière croissante sur des machines prévenant les techniciens en cas de dysfonctionnement, les interventions de maintenance pouvant s'effectuer à distance.

3.4 – Les facteurs organisationnels

Les évolutions organisationnelles

Apports des études et travaux de recherche

Vers une transformation des organisations logistiques

Les activités logistiques connaissent une évolution marquée, notamment en raison des contraintes et des attentes beaucoup plus fortes en matière de fiabilité de la chaîne logistique, de respect des délais, de réactivité, de respect de la réglementation, voire de coût.

De nouveaux modèles et prestations logistiques se développent (« drive in », « click and collect », « picking », « cash and carry »), et nécessitent, entre autres, une grande fiabilité en matière de contrôle et en matière d'accès à l'information sur le niveau des stocks.

Des projets de mutualisation des ressources logistiques sont développés (entrepôts, équipements de manutention, véhicules, ressources humaines : chauffeur-livreur, manutentionnaires) au sein de l'entreprise ou du groupe.

En matière de logistique, il convient de distinguer les activités de transport et les activités de stockage, de préparation et d'expédition (qui peuvent associer de la transformation, du conditionnement, de la création de valeur) pour lesquelles les métiers, les compétences et les perspectives d'évolution ne sont pas les mêmes.

Les activités de transport : vers un positionnement des grossistes comme apporteurs de valeur-ajoutée ?

En ce qui concerne le transport amont, le phénomène d'externalisation semble se poursuivre au sein des entreprises, à la faveur de l'évolution des contraintes normatives et réglementaires. Les entreprises ont à leur disposition des prestataires de services logistiques (PSL) qui ont tendance à se concentrer, voire à s'organiser au sein de réseaux d'indépendants et à évoluer dans le niveau de service qu'ils sont en capacité de mettre à la disposition de leurs clients, rendant possible une augmentation continue des taux d'externalisation des activités logistiques (3 PL, 4 PL, voire 5 PL). En effet, les prestataires de services logistiques joueraient un rôle de plus en plus central et stratégique, avec une individualisation de leur offre et une palette d'activités considérablement élargie, permettant la mise à disposition de services additionnels : facturation pour compte client, archivage, installation de site, co-manufacturing, conditionnement, co-packing, colisage, technologie de l'information, ...

Il est à noter que certains fournisseurs ou distributeurs (en B to C) optent non pas pour une externalisation mais pour une filialisation de l'activité de transport, la nouvelle filiale agissant pour le compte de l'entreprise mais pouvant, à terme, assurer des prestations pour le compte de tiers.

En ce qui concerne les relations entre les fournisseurs et les grossistes, la question se pose de savoir qui organise le transport et donc qui a la maîtrise de cette fonction et de ses coûts, les rapports de force apparaissant très différents entre secteurs, en fonction de la taille des fournisseurs. Si, dans certains secteurs, la marge de manœuvre pour les grossistes est faible, compte tenu du poids des

fournisseurs, il n'en va pas de même dans les secteurs dans lesquels les fournisseurs sont plus petits ou atomisés.

Ainsi, le grossiste pourrait-il se positionner comme un « apporteur de valeur-ajoutée » en organisant le transport voire le stockage pour un ensemble de petits fournisseurs qui ne maîtrisent pas bien la fonction, dans une logique de proximité.

Par exemple, dans le secteur alimentaire, un grossiste positionné physiquement à l'entrée d'une zone de production pourrait servir à la fois de transporteur et de plate-forme logistique pour un ensemble de producteurs.

En ce qui concerne le transport aval, c'est-à-dire les activités de livraison, la problématique des évolutions de la logistique urbaine se pose, avec une orientation des pouvoirs publics en faveur de la mise en place d'espaces logistiques urbains adaptés aux caractéristiques des transporteurs mais qui semblent ne pas répondre aux besoins des entreprises qui, comme les grossistes, assurent elles-mêmes leur transport aval. En la matière, une partie des réponses sera vraisemblablement apportée par le développement de véhicules propres, que les pouvoirs publics appellent de leurs vœux.

Les prestations complexes de « logistique inversée », c'est-à-dire une chaîne qui va du client vers le fournisseur, à l'inverse de la chaîne logistique traditionnelle semblent également en émergence : collecte et recyclage des emballages, des produits en fin de vie et valorisation des déchets, ... Leur développement se heurte à des contraintes réglementaires (par exemple, impossibilité de transporter dans un même véhicule des produits de statuts différents, donc certains sont considérés comme des déchets, ou interdiction pour les entreprises agissant en compte propre de transporter pour autrui au-delà d'un certain volume)

Les activités de stockage, de préparation et d'expédition : l'impact des nouvelles technologies, du multi-canal et des solutions d'automatisation

Même si l'automatisation des activités de stockage et de préparation est très loin d'être généralisée aujourd'hui, la tendance semble s'orienter, pour les nouveaux entrepôts faisant l'objet d'une demande d'autorisation, vers des installations de grande hauteur et disposant d'une configuration suffisamment flexible pour envisager l'installation d'équipements permettant d'automatiser certains process (transstockeurs, racks dynamiques, ...) . Ainsi, il s'agit non pas d'envisager une robotisation complète des activités mais la mécanisation d'une partie de la chaîne et seulement lorsque le contexte le permet (par exemple petites pièces, petites commandes, ...).

Parallèlement à cette évolution, le développement simultané de différents canaux de distribution au sein des entreprises poussent à l'organisation de réponses logistiques différenciées, en fonction des caractéristiques et des besoins des clients. Ainsi, l'organisation adéquate pour répondre à des demandes de commandes très volumineuses programmées à l'avance ne sera pas la même que celle qui permettra de traiter de petites commandes, voire des besoins de dépannage non programmés. Les entreprises devront donc de manière croissante développer une agilité logistique leur permettant de mettre en place et de faire coexister plusieurs circuits parallèles.

Ces différentes évolutions conduisent à un renforcement des fonctions de pilotage des activités logistiques, qui ont tendance à prendre importance croissante et à se perfectionner, à la faveur de l'utilisation de nouveaux outils. Ceux-ci permettent en effet de calculer plus finement les coûts des activités logistiques, de mesurer leurs performances dans une optique de « service client », voire d'évaluer leurs impacts environnementaux.

Les activités d'approvisionnement et les relations commerciales : vers de nouveaux services s'appuyant sur l'analyse des données

De la même façon que l'évolution des systèmes et outils d'information impacte les relations entre les grossistes et leurs clients, elles engendrent des transformations de la relation entre les grossistes et les fournisseurs. Ainsi, les systèmes de gestion partagée des approvisionnements permettent-ils aux industriels de récupérer les données des distributeurs et d'établir des propositions de commandes adaptées à leurs besoins.

Cette évolution pourrait permettre aux grossistes de se concentrer sur leur rôle de prescripteur, la fonction commerciale évoluant également par ricochet.

Une évolution des organisations commerciales

En lien avec l'évolution des missions des équipes commerciales et des comportements des clients, certaines entreprises font état de projets en cours de modernisation voire de réorganisation des agences de proximité : amélioration des conditions d'accueil des clients, suppression du « comptoir » et déploiements d'espaces de vente en libre-circulation, déplacements des activités de stockage et de logistique vers des plates-formes mutualisées.

Dans les entreprises de la branche : une professionnalisation de la fonction logistique et des organisations commerciales qui s'adaptent aux évolutions en cours

Une fonction logistique en évolution

Plusieurs entreprises de la branche ont exprimé porter une attention renforcée aux activités et équipes logistiques, dans une recherche de qualité de service, essentielle dans un contexte dans lequel la concurrence apparait de plus en plus rude. Cette attention portée aux activités logistiques se développe également dans une logique de recherche d'optimisation, qui est à l'origine d'une volonté de professionnalisation des équipes et de la montée en puissance de métiers, certains étant en développement dans la branche.

Dans ce contexte, les métiers de la logistique deviennent des métiers clefs. Les entreprises procèdent pour certaines à une modernisation de leurs entrepôts, avec, entre autres, une utilisation de racks de stockage dynamique, qui permettent de mieux gérer les flux en amont, un développement progressif de l'utilisation de logiciels de gestion d'entrepôt (Warehouse Management Systems ou WMS) et une montée en puissance de l'utilisation de la technologie (GPS, outils digitaux, ...).

« Nous sommes à la recherche d'outils permettant de renforcer l'efficacité de nos opérateurs. Nous avons beaucoup travaillé sur la réduction de la pénibilité, en dotant nos préparateurs d'outils auto-portés, et nous utilisons déjà les systèmes de radiofréquence et de préparation vocale. Nous envisageons peut-être à moyen terme une semi automatisation avec des racks dynamiques ».

« Les outils de gestion de l'activité que nous utilisons, comme le logiciel de WMS, permettent aux managers de piloter plus finement l'activité, ce qui contribue à l'attractivité du métier pour les jeunes générations et permet de faire un reporting précis auprès des clients, par exemple en ayant une mesure précise du taux de ponctualité ».

« Nous sommes encore en recherche d'optimisation des transports amont entre nos fournisseurs et nos différents sites de stockage et considérons que nous ne sommes pas encore des experts en logistique. Cette réflexion impacte différents métiers dont les approvisionneurs, qui doivent eux aussi optimiser le transport quand ils commandent ».

« Nous connaissons une montée en puissance du métier de gestionnaire de stocks, apparu dans l'entreprise il y a 4 ans, qui était dans un premier temps représenté uniquement sur les plates-formes de grande taille et qui tend à se généraliser. Nous sommes à la recherche de gains d'efficacité et de qualité pour la fonction logistique, dans une activité dont les marges sont très serrées ».

« L'évolution de notre organisation logistique, avec la création de plates-formes régionales, a notamment généré la création d'une direction des approvisionnements, qui élabore la stratégie d'approvisionnement et pilote la gestion des stocks avec une attention particulière sur les risques de dépréciation. Nous avons également recentré le métier de directeur d'agence sur la fonction commerciale, le merchandising et le libre accès des professionnels à l'espace de vente. Nous sommes en effet en train d'optimiser et de réaménager des espaces auparavant dédiés à la logistique et qui peuvent désormais devenir des espaces de vente. Cela a également des impacts sur les responsables commerciaux qui doivent accompagner les directeurs d'agence dans cette évolution, en s'appuyant sur des compétences d'accompagnement ».

« Nous faisons le constat qu'il y a trop d'intermédiaires entre le client et le colis donc nous sommes en train de réorganiser notre process logistique, tout en conservant ce qui fait la valeur-ajoutée de l'entreprise c'est-à-dire le conseil et la relation client. Il nous semble important de faire évoluer les services logistiques vers plus de fiabilité et de réactivité, tout en conservant l'approche client, qui fait notre force. En effet, si on se bat avec des spécialistes de la logistique comme Amazon, qui pourront toujours proposer des prix plus intéressants avec une meilleure réactivité et une meilleure qualité de service perçue, nous avons perdu d'avance si nous ne misons pas sur l'approche client. Amazon distribue déjà les produits que nous proposons et peut mieux négocier les tarifs avec les fournisseurs, les répercuter sur les prix de vente et gérer les retours et les échanges »

« Dans notre entreprise, l'organisation de la chaîne logistique est un point clé de performance. Le contexte dans lequel nous évoluons est de plus en plus contraint, avec des exigences réglementaires, des horaires, ... Nous pouvons compter sur des outils qui permettent d'améliorer le suivi des produits (géolocalisation des palettes) et de fluidifier les échanges d'informations »

(échanges informatisés de documents avec les transporteurs, à terme factures dématérialisées, ...) »

« Nous avons développé notre service logistique dans une volonté d'optimiser les flux vers les points de ventes (quantité) et les choix des gammes à proposer à chaque magasin (qualité). Cela nous a conduits à créer deux postes de gestionnaire des flux, qui ont été pourvus par évolution interne et un poste de business analyst ».

Face à l'ensemble des évolutions en cours, des organisations commerciales qui se transforment

L'ensemble des évolutions en cours, notamment celles qui concernent la concurrence ou encore les clients, sont à l'origine de transformations des organisations commerciales, qui cherchent à placer au cœur de leur activité le conseil et l'accompagnement des clients. De manière générale, les projets des entreprises s'orientent vers des organisations facilitant les échanges transversaux et évitant des fonctionnements en « silos », avec des impacts sur l'ensemble des profils. Les managers de proximité sont chargés de relayer et d'accompagner ce changement, qui génère parfois des évolutions importantes dans les processus de travail.

« L'organisation de nos équipes de vente sédentaires a été modifiée. On demande de plus en plus au vendeur de promouvoir les produits et de les présenter aux clients : démonstration produits, organisation de RDV avec les fournisseurs, ... le vendeur-comptoir n'est plus seulement sur de la réponse aux demandes et de la préparation : il va vers la vente, la présentation des produits, la recherche de ventes additionnelles, ... nous devrions mettre en place de plus en plus de salles d'exposition ».

« Notre projet est de remettre le client au centre des préoccupations des équipes donc nous faisons évoluer notre organisation vers la constitution d'équipes commerciales sédentaires et itinérantes dédiées à une zone de chalandise, ce qui n'était pas le cas auparavant. L'objectif est de favoriser la relation client et les échanges d'informations au sein de l'équipe commerciale ».

« Nous faisons évoluer l'organisation de notre équipe commerciale vers un renforcement quantitatif et qualitatif du back office pour offrir davantage de réactivité face aux demandes de clients de plus en plus connectés et exigeants. Les assistants voient leurs missions s'élargir (prospection, ciblage besoin client, réception des commandes client, traitement demande client (réclamations...) alors que les commerciaux itinérants se concentrent sur la concrétisation de la demande client, le suivi de la prestation et la fidélisation des clients ».

4. Les difficultés de recrutement identifiées

Les difficultés de recrutement exprimées par les entreprises sont très différentes d'une entreprise et d'un secteur à l'autre. L'activité est un élément essentiel dans les difficultés de recrutement rencontrées. Ainsi, par exemple, les entreprises assurant elles-mêmes les activités de livraisons de leurs clients font souvent le constat de difficultés de recrutement pour le métier de chauffeur-livreur.

La localisation géographique des postes à pourvoir semble également un facteur prégnant. Ainsi, sur des métiers ne semblant pas poser de grandes difficultés de recrutement de manière générale, certaines entreprises peinent à recruter dans certaines zones.

Face aux difficultés de recrutement rencontrées, les entreprises évoquent un recours croissant à des alternatives au réseau public de mise en relation entre offre et demande de recrutement : cabinets de recrutement, réseau, sites web spécialisés, développement de projets de recrutement par alternance, mise en place d'« écoles », mise en place d'expériences de recrutement différentes (recrutement collectif, ...) ...

Certaines conduisent également des réflexions sur leur « marque employeur » pour développer leur attractivité, voire autour d'une fonction de « Community manager ressources humaines ».

Les principaux métiers pour lesquels des difficultés de recrutement sont identifiées sont issus de différentes familles : logistique, transport et gestion des flux, technique, commercialisation, ...

Métiers de la commercialisation

Commercial itinérant

C'est le profil pour lequel des difficultés de recrutement sont les plus fréquemment citées, les entreprises évoquant une « forte volatilité » de ces profils, le besoin de recruter des vendeurs capables d'une opérationnalité immédiate compte tenu de la taille de l'entreprise et des enjeux liés à la concurrence, les difficultés à trouver des commerciaux techniquement compétents dans leur secteur, ou bien encore la difficulté à trouver des profils répondant aux exigences de l'entreprise en matière de prise en charge de la relation client.

« Les commerciaux itinérants sont difficiles à recruter car le métier nécessite un savoir-être très développé : capacité de contact, suivi, fiabilité, pugnacité constituent des qualités déterminantes pour réussir dans le métier. Or, elles sont difficiles à appréhender lors du recrutement donc nous avons perfectionné notre process en y ajoutant des mises en situation et des tests de personnalité ».

« Les profils de commerciaux itinérants sont si difficiles à trouver que l'on est à l'affût des bonnes candidatures. Lorsqu'elles se présentent, nous n'hésitons pas à anticiper sur un recrutement, même si le besoin n'est pas immédiat ».

« Dans notre secteur, les recrutements sont difficiles car les commerciaux doivent maîtriser des compétences techniques très spécifiques. Pour pallier à cette difficulté, nous procédons par mobilité interne et utilisons l'alternance. A la marge et relativement rarement, nous recrutons des profils expérimentés issus de la concurrence ».

« Il est de plus en plus difficile pour nous de recruter des attachés commerciaux car il y a une concurrence importante de la part des fabricants, qui cherchent aussi ces profils, et des réseaux intégrés, qui offrent des perspectives de carrière que notre taille ne permet que difficilement de proposer ».

Dans certains secteurs, des profils plus spécifiques de commerciaux itinérants posent question, par exemple des commerciaux itinérants disposant de compétences techniques de gestion des appels d'offres sur marchés publics.

Manager d'équipe commerciale

Différentes raisons sont invoquées pour expliquer les difficultés de recrutement sur ces profils, qui s'effectuent essentiellement par promotion interne : différentiel de compétences et de niveau d'exigence entre le métier de vendeur et le métier de manager, avec des difficultés d'appréhension de la fonction managériale, nécessité de combiner connaissance technique et compétences managériales, ...

Agent logistique en espace de vente

Plusieurs entreprises ont exprimé des difficultés de recrutement pour ces profils, situés en agence et devant mettre en œuvre des missions logistiques (préparation de commandes, réception, ...) et commerciales.

« Nous avons du mal à trouver des professionnels fiables et rigoureux, capables d'être à la fois sur la partie commerce et sur la partie logistique et qui soient en capacité de gérer les priorités. Leur rôle est essentiel car ce sont ceux qui vont fermer le colis en dernier : la satisfaction client dépend de leur fiabilité ».

« Nous avons des difficultés à trouver ces profils à double compétence, avec un rôle de vendeur, dans sa dimension commerciale et technique et de magasinier, en charge du rangement du magasin, de l'entretien du matériel et de la préparation des commandes... »

Vendeur conseil en espace de vente

Les difficultés de recrutement évoquées concernent ici principalement le secteur des équipements sanitaires et de chauffage et le secteur de la décoration.

« Deux profils nous posent problème lors des recrutements : les commerciaux sédentaires spécialisés en génie climatique car des filières de formation existent mais les sortants préfèrent souvent exercer en bureau d'études et les vendeurs en salle d'exposition, car il n'existe pas de filière de formation spécifique sur les salles de bains. Or le métier est complexe car les professionnels doivent être à la fois des spécialistes des tendances et de la décoration et capables de gérer un projet du point de vue technique, à l'interface entre le client final et l'installateur ».

« Pour le recrutement des conseillers en salle d'exposition, il n'existe pas de formation adaptée pour le conseil en décoration. Les formations existantes sont trop lourdes et mènent plutôt au métier d'architecte d'intérieur. Nous organisons donc la formation du personnel en interne pour pourvoir les postes ou bien nous recrutons des vendeurs qui viennent de la concurrence ».

Métiers de la logistique du transport et de la gestion des flux

Chauffeur livreur

Certaines entreprises évoquent de grandes difficultés de recrutement, celles-ci semblant avoir connu une aggravation au cours des deux dernières années, avec parfois une centaine d'offres d'emploi non pourvues sur le territoire national. Le constat est qu'il n'y a pas assez de chauffeurs qualifiés et disponibles sur le marché et que la branche manque d'attractivité pour ces profils. Sans parler de « pénurie », certains évoquent « un métier tendu car les transporteurs aspirent le

marché ». Dans certains secteurs, les difficultés de recrutement peuvent être renforcées par les conditions d'exercice du métier (horaires décalés, travail le samedi, ...).

« Pour nous, les emplois de chauffeurs livreurs sont les plus difficiles à pourvoir. Nous cherchons à attirer des chauffeurs livreurs qui peuvent évoluer dans l'entreprise par la suite, vers des postes de vendeur. Dans ce métier, l'aptitude à la relation client est de plus en plus importante ».

Certaines des entreprises concernées sont demandeuses de la mise en place de partenariats et projets pour favoriser les évolutions internes et les recrutements externes : « benchmark », partenariats avec d'autres branches ou des organismes spécialisés, accompagnement au montage et au financement de parcours professionnels et certifiants, en prenant notamment appui sur le titre professionnel existant, création d'écoles dédiées, développement d'une politique de rétention,

Métiers de la technique

Technicien de maintenance (distribution automatique et distribution industrielle)

Les professionnels qualifiés semblent difficiles à attirer dans la branche. Pour faire face à cette problématique, les projets évoqués sont de promouvoir l'évolution interne, en faisant par exemple faire évoluer des opérateurs vers le métier.

« Nous avons fait évoluer l'activité des techniciens de maintenance chargés de l'assemblage, du paramétrage et de la personnalisation des machines suite au passage de la mécanique à l'électronique. Ils doivent désormais utiliser des protocoles de sécurité, établir des connexions avec le réseau client, utiliser des écrans plus complexes sur les machines, et maîtriser les nouveaux systèmes de paiement sur les machines, avec les dispositifs de dématérialisation des paiements. Pour la maintenance sur site, nous demandons aussi une aptitude à la relation client ».

« Nous n'avons pas pu recruter un technicien diéséliste. Après quatre années de recherche infructueuse, nous avons dû supprimer cette activité, même si la demande client est toujours présente. Nous ne sommes pas parvenus à identifier d'école pour apprendre ce métier et souffrons de la concurrence d'une grosse industrie proche qui emploie les mêmes profils pour des postes plus attractifs car moins « salissants ».

Autres métiers

Enfin, des difficultés de recrutement sont parfois citées pour les profils du numérique, notamment développeur web, analyste de la donnée web et clients (data analyst), spécialiste du référencement web, dans une moindre mesure pour chef de projet ou de marketing digital. Il semblerait que le secteur du commerce de gros est peu attractif pour ce type de profils, ainsi que, parfois la localisation géographique des entreprises lorsqu'elles sont éloignées des centres urbains.

« Nous avons des difficultés à recruter des développeurs informatiques, métier tendu en France et des techniciens support en informatique. Ces profils informatiques sont souvent plus attirés par les emplois proposés par les sociétés de service et d'ingénierie en informatique (SSII) ».

« L'entreprise peine pour recruter dans le domaine de la communication et du marketing digital car il s'agit de compétences nouvelles, donc le vivier est restreint. Ces compétences sont de surcroît très recherchées avec des rémunérations élevées, même pour des juniors et notre activité n'est pas très attractive pour un jeune qui a des compétences dans la communication digitale. Nous avons donc choisi de recruter des profils issus du marketing et de la communication classiques puis nous les formons au digital ».

Une entreprise a signalé des difficultés de recrutement pour les métiers de la paye et de la comptabilité, du fait de la présence sur le marché de nombreuses offres d'emploi.

5. Les métiers « clés »

Les entreprises rencontrées ont été questionnées sur les métiers qu'elles considèrent comme des « métiers clés », parce que la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise repose notamment sur la montée en compétences ou le développement des activités de ces professionnels :

Métiers de la commercialisation	
Commercial(e) grands comptes	<p>Ces profils, qui ne sont pas nouveaux dans les entreprises de la branche, connaissent un développement à l'heure actuelle.</p> <p>Certaines entreprises, qui disposaient déjà de commerciaux « grands comptes » en charge de la gestion des appels d'offres ou des contrats nationaux, ont choisi de développer des commerciaux grands comptes à l'échelon territorial pour prospecter et développer les comptes clés sur le plan local. Ces professionnels s'appuient sur des capacités de négociation plus fortes, des techniques de prospection et d'animation spécifiques, une capacité à répondre aux besoins particuliers des clients (exigences logistiques, offre produit et tarifaire différente, ...), des activités de lobbying, de travail en réseau, de recherche et de développement de partenariats locaux, ... Ils sont capables d'accompagner les projets de développement de leurs clients. Les emplois sont pourvus essentiellement par promotion interne, ce qui pose la question des parcours de professionnalisation permettant d'accompagner les évolutions professionnelles des commerciaux évoluant vers ce métier.</p> <p>En ce qui concerne les commerciaux grands comptes positionnés à l'échelon national sur des négociations de contrats cadres, certaines entreprises font le constat d'une évolution vers du management de projet et un renforcement de la capacité à mobiliser des acteurs transverses pour assurer le déploiement des accords (équipes pluridisciplinaires).</p>
Managers d'équipes commerciales	<p>Ces métiers sont considérés comme clés car situés au premier plan pour porter les évolutions organisationnelles envisagées par l'entreprise. La mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise repose donc en partie sur la capacité des managers de proximité à accompagner les équipes commerciales. Dans certaines entreprises, des réflexions sont en cours sur la manière d'accompagner les managers de proximité dans la conduite du changement auprès de leurs équipes.</p>

	Un point d'attention particulier porte sur le métier de responsable d'unité commerciale, ce métier connaissant une évolution marquée (prise en charge des activités logistiques non plus par les agences mais par des plates-formes logistiques, passage d'une organisation en vente comptoir à des espaces de vente avec libre-service, ...). Ces transformations font évoluer de manière notable le métier car les attentes en matière de pilotage de l'espace de vente (reporting, analyse des chiffres, ...) se renforcent.
Commerciaux (tous profils)	Ces métiers sont considérés comme clés car le déploiement de la stratégie de l'entreprise (développement de la fonction de conseil, déploiement de la stratégie digitale auprès des clients) passe par eux. En ce qui concerne les vendeurs à distance, les points clés évoqués sont la nécessité de prendre en compte le cross-canal dans la relation avec le client : le client choisit par quel canal il veut passer et le télévendeur pourra interagir avec lui (chat en ligne, mails, ...) et non plus seulement par téléphone.
Métiers de la logistique, du transport et de la gestion des flux	
Tous métiers	Certaines entreprises considèrent comme « clés » les métiers de la logistique dans leur ensemble compte tenu des évolutions en cours. En effet, ces métiers sont porteurs d'innovation en matière de nouveaux services, les flux à gérer et les stocks sont plus importants (plus de produits différents), et les évolutions de plus en plus rapides. Les thématiques clés sur ces métiers se concentrent sur la professionnalisation des équipes, le développement d'un pilotage plus fin des activités et des performances, la montée en puissance de certains profils (gestionnaires de stocks, chefs d'équipe, manager d'équipe par exemple), ainsi que l'importance de l'encadrement intermédiaire, pour les mêmes raisons que celles évoquées pour les managers commerciaux.
Métiers de l'approvisionnement	Plusieurs entreprises citent ce métier comme clé car en évolution, avec une professionnalisation en cours de la fonction. Le souhait des entreprises concernées est de faire évoluer les pratiques et les outils d'approvisionnement et de s'orienter vers davantage de prévision, en s'appuyant sur des logiciels spécialisés. En effet, les évolutions citées évoquent un besoin de pilotage plus fin des approvisionnements à l'interface entre les achats, la force de vente et les fournisseurs (prévisionniste) et une recherche de meilleure appréhension des impacts économiques de l'activité.
Chauffeurs livreurs	Ce métier est considéré comme clé d'une part en raison des difficultés de recrutement rencontrées et d'autre part en raison de son importance dans la gestion de la relation client dans certaines entreprises (fidéliser, développer des ventes complémentaires, développer le portefeuille avec la mise en œuvre d'actions de type « parrainage », ...)
Métiers de la technique	
Technicien(ne) de maintenance	Dans le secteur de la distribution automatique, ce métier est considéré comme clé en raison des difficultés de recrutement rencontrées et des évolutions technologiques en cours. En effet, les machines passent de la mécanique à l'électronique, avec des protocoles de sécurité qui se perfectionnent, un développement des systèmes monétiques et donc un besoin d'adaptation des équipes en place. L'évolution des besoins en compétences s'oriente également vers une prise en charge plus marquée de la relation client par toutes les équipes de terrain.

6. Structure des effectifs

En l'absence d'une étude quantitative représentative des entreprises de la branche, il apparaît très difficile de se positionner de manière fiable sur un modèle de structure des effectifs qui serait valable pour l'ensemble de la branche.

En effet, les situations sont très disparates selon les entreprises, un des facteurs différenciant étant la prise en charge ou non par l'entreprise des activités de livraison des clients. Ainsi, dans une entreprise disposant d'une flotte de camions de livraison et assurant elle-même la livraison de ses clients, la part des effectifs issue des métiers de la logistique, du transport et de la gestion des flux peut s'élever à plus de 40 % des effectifs globaux (dont 28 % de chauffeurs livreurs), alors que dans une autre ne disposant pas d'activités de livraison en propre cette proportion peut d'établir autour de 20 % des effectifs.

De même, dans les entreprises de distribution automatique disposant d'équipes de terrain intervenant dans les locaux des clients, la part des effectifs de la famille « technique » s'élève à plus de 50 % des effectifs.

Par conséquent, la part des effectifs commerciaux est donc très disparate d'une entreprise à une autre, de 70 % dans les entreprises dans lesquels cette famille de métiers est la plus représentée (distribution de matériel électrique, équipements sanitaires et de chauffage par exemple) à 30 à 40 % dans d'autres.

7. Les impacts métiers

Les évolutions sectorielles décrites dans le présent document ont un impact sur les métiers représentés au sein de la branche des commerces de gros. Seuls ont été repris ici les facteurs ayant un impact direct sur les métiers et les compétences des salariés de la branche. Tous les facteurs d'évolution listés ci-dessous ainsi que leurs impacts sont en cours. Les impacts n'ont pas la même intensité pour toutes les entreprises de la branche, en fonction de leur secteur, de leur marché, de leur taille et de leur stratégie.

Métiers de la commercialisation

Les métiers en développement	Commercial(e) grands comptes
Les métiers clés	Commercial(e) grands comptes Managers d'équipes commerciales Commerciaux (tous profils)
Les évolutions des métiers	

<p><i>Pour les vendeurs</i></p>	<p>Evolution des activités : plus de temps consacré à l'analyse des besoins, des comportements et au conseil personnalisé et moins à la prise en charge administrative des commandes</p> <p>Développement de la capacité d'analyse des besoins, des comportements et de la situation des clients (au-delà de leurs besoins immédiats, quelle situation eu égard aux contraintes réglementaires, environnementales, de traçabilité, ...) à partir de l'usage qu'ils vont faire des produits (eux et/ou les clients finaux) et en tenant compte de données clients de plus en plus complètes et complexes, issues des outils de CRM et des travaux des gestionnaires de données clients</p> <p>Dans certains secteurs, développement des contacts avec les clients finaux</p> <p>Des objectifs recentrés sur la conquête, le placement (faire face à concurrence et à la volatilité client) et moins sur le réassortiment (automatisé ou géré à distance)</p> <p>Des attentes importantes en matière de « relationnel » client, qui s'exprime comme une capacité à écouter le client, à analyser ses besoins et à concevoir une offre personnalisée en se positionnant comme un expert de la relation client, capable d'assurer un rôle d'intégrateur (assemblage de produits et de services calé sur l'analyse des comportements clients)</p> <p>Dans certains secteurs, une tendance à la spécialisation croissante en fonction des types de clients ou des secteurs d'activité</p> <p>Une relation client qui s'organise de plus en plus fortement autour de capacités à travailler en équipe (au sein de l'équipe commerciale mais aussi avec le marketing, en lien avec le discours stratégique de l'entreprise) et dans une perspective multicanal (expérience client « sans couture », utilisation des outils collaboratifs de gestion de la relation client)</p> <p>Nécessité d'un pilotage plus fin de la marge face à l'évolution de la concurrence et des relations avec les fournisseurs</p> <p>Capacité à appréhender la relation client en tenant compte des potentialités offertes par le « on-line » et par le « off-line » et en tenant compte du parcours client dans sa globalité (« expérience client sans couture »)</p> <p>Dans certains secteurs, développement de compétences liées à l'export</p> <p>Pour les commerciaux en agence : repositionnement en lien avec le nouveau rôle des agences (libre-service, lieu de démonstration / exposition, lieu d'animation de la relation avec les clients voire les fournisseurs)</p> <p>Pour les télévendeurs, vendeurs sur site : renforcement des échanges écrits avec les clients (mails, utilisation des sites internet pour les échanges) rendant nécessaires la maîtrise de compétences rédactionnelles</p>
<p><i>Pour les managers commerciaux</i></p>	<p>Développement de la dimension de « formateur » avec notamment des accompagnements pour une montée en compétence sur le conseil personnalisé au client, l'analyse des usages et des comportements, l'exploitation des données marketing</p> <p>Montée en intensité du pilotage commercial (reporting, évaluations,...)</p> <p>Implication marquée dans la valorisation de la stratégie cross-canal (convaincre les vendeurs, diffuser les outils, ...)</p>

	Rôle croissant d'accompagnement du changement (évolution des organisations commerciales, des outils, des process, des discours stratégiques, ...)
Tous métiers	Nécessaire renforcement de la fonction de gestion des retours clients et de l'après-vente Montée en puissance des profils de conseiller/ère client après-vente Nécessité de tenir compte de l'image adressée au client sur la toile (profils LinkedIn, Tweeter, ...) Nécessaire maîtrise des outils numériques utilisés au sein de l'entreprise (CRM, site internet, ...)

Métiers du marketing et du e-commerce

Les métiers émergents dans la branche	Gestionnaire de données clients Spécialiste « pricing » Chargé(e) de marketing digital
Les évolutions des métiers	
Pour les gestionnaires de données clients	Nécessité d'asseoir la structuration de la fonction d'analyse des données clients au sein de l'entreprise Enjeu important de mise à disposition de données facilement exploitables par les équipes commerciales
Pour les chefs de produits	Dans certains secteurs, développement des fonctions de création de packaging , voire de marques propres , de production de contenu
Pour les métiers émergents	Nécessité de développer des collaborations efficaces au sein de l'entreprise et de faire connaître les potentialités offertes par ces nouvelles activités Capacité à communiquer en interne avec différents types d'interlocuteurs

Métiers des achats et approvisionnements

Les évolutions des métiers	
Pour les acheteurs	Développement de relations partenariales avec les fournisseurs Interventions et activités plus stratégiques , qui dépassent la seule vérification de critères pour aller vers la mise en place de projets , en lien avec les fournisseurs voire au sein de groupements avec d'autres grossistes Dans certains secteurs, développement de compétences liées à l'import
Pour les gestionnaires et responsables approvisionnement	Orientation vers un pilotage plus fin des niveaux de stocks grâce au développement des outils d'optimisation des stocks et des flux Nécessité de prendre en compte de manière croissante l'impact des approvisionnements sur les transports et de rechercher une optimisation des coûts de transport Renforcement des compétences des responsables approvisionnement en matière d'analyse prédictive et d'exploitation des outils d'optimisation des stocks et des données disponibles sur les clients

Métiers de la technique

Les métiers clés	Techniciens de maintenance
Les évolutions des métiers	
<i>Pour les techniciens et opérateurs</i>	<p>Montée en puissance des compétences de relation client (« expérience client sans couture »)</p> <p>Renforcement de l'utilisation des outils de GRC (développement des outils mobiles)</p> <p>Dans certains secteurs, nécessaire adaptation aux évolutions technologiques</p> <p>Nécessaire maîtrise des outils numériques utilisés au sein de l'entreprise (CRM, site internet, ...)</p>

Métiers de la logistique, du transport et de la gestion des flux

Les métiers en développement	Chef d'équipe logistique Manager logistique Gestionnaire des stocks Directeur/trice logistique
Les métiers clés	Métiers de l'approvisionnement Chauffeurs livreurs Tous métiers
Les évolutions des métiers	
<i>Pour les spécialistes de projets logistiques et les directeurs logistiques</i>	<p>Nécessité de développer la capacité à organiser différents circuits logistiques permettant de répondre à différents types de besoin et à l'évolution des commandes en ligne (développement de l'agilité logistique)</p> <p>Développement de la conduite de projets de mécanisation de certaines activités logistiques et d'utilisation de progiciels de gestion spécifiques à l'activité logistique</p> <p>Nécessaire capacité à analyser les impacts sur les organisations logistiques de l'introduction des nouveaux outils et process Renforcement des capacités de réponses aux changements générés par les règlementations environnementales</p>
<i>Pour les managers logistiques</i>	<p>Développement de la capacité à conduire un pilotage de plus en plus fin de l'activité (mesure des coûts, des performances et des impacts environnementaux)</p> <p>Développement de l'utilisation des progiciels de gestion spécifiques à l'activité logistique</p>
<i>Pour les chauffeurs livreurs</i>	<p>Montée en puissance des compétences de relation client (« expérience client sans couture », prise en compte des spécificités des clients, ...)</p> <p>Renforcement de l'utilisation des outils de GRC (développement des outils mobiles)</p>
<i>Pour les agents logistiques et les chefs d'équipes logistiques</i>	<p>Montée en puissance des compétences liées à l'utilisation des progiciels de gestion intégrés (ERP) et des outils digitaux</p> <p>Nécessaire capacité à s'adapter aux évolutions de process et d'organisation générées par le développement des outils digitaux</p> <p>Renforcement de la capacité à utiliser les équipements automatisés ou semi-automatisés et à situer sa propre intervention dans la chaîne logistique (compréhension de la chaîne logistique, utilisation des indicateurs clés – KPI, ...)</p>

Fonctions support et management général

Les évolutions des métiers	
<i>Pour les assistant(e)s spécialisé(e)s</i>	Pour les profils en lien avec les services commerciaux, évolution vers moins d'activités administratives et une prise en charge renforcée de la relation client
<i>Tous métiers</i>	Montée en puissance des compétences liées à l'utilisation des progiciels de gestion intégrés (ERP) Nécessaire capacité à s'adapter aux évolutions de process et d'organisation générées par le développement des outils digitaux
<i>Pour les métiers des ressources humaines</i>	Nécessité de développer des projets d'accompagnement au changement , en lien avec les évolutions en cours, notamment liées aux outils numériques
<i>Pour les dirigeant(e)s TPE</i>	Face à l'évolution des outils numériques (e-commerce et outils de gestion de l'activité), capacité à évaluer la pertinence de s'engager dans des projets d'acquisition ou d'utilisation de nouveaux outils, et, pour les entreprises s'engageant dans des projets numériques, de piloter le projet en lien avec les prestataires

Bibliographie

- **Contrat d'études prospectives** du commerce interentreprises (partie sur les scénarios d'évolution)
- Management & Avenir 2014/6 (N° 72) - **Multicanal et cross-canal** : une transformation managériale et sociétale
- Management & Avenir 2012/1 (n° 51) - **Intermédiation dans les canaux de distribution** : vers un renouveau ?
- Patricia Coutelle-Brillet et al., « **Quand innovation de service rime avec stratégie de rupture : vers une proposition renouvelée de valeur en B to B** », Gestion 2000 2012/1 (Volume 29), p. 103-118
- Rapport de la **Commission de concertation du commerce**, DGE, 2016
- Etude Fevad/DGE sur la **transition numérique & commerce BtoB** réalisée par le cabinet d'études Next Content, en collaboration avec le Crédoc, octobre 2015
- Bêche Jérôme, « **La segmentation des portefeuilles distributeurs en B to B. Perspectives théoriques et opérationnelles** », Revue française de gestion, 2/2008 (n° 182), p. 171-189
- Management & Avenir 2009/4 (N° 24), **Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035**
- **Le magasin n'est pas mort**, Catherine BARBA, Paris, juin 2013
- **Vision prospective partagée des emplois et des compétences, la filière numérique**, Réseau emplois compétences (France Stratégie), CEREQ, juin 2017
- **Le grossiste, acteur majeur de la logistique urbaine**, CRET-LOG, Editions CGI, janvier 2017
- **Etude diagnostic de l'impact des mutations technologiques et de la digitalisation sur le modèle économique du commerce de gros, ses métiers et ses besoins en termes de formation**, Groupe Alpha - Centre Etudes et Prospective pour la Direction générale des entreprises d'INTERGROS, septembre 2017