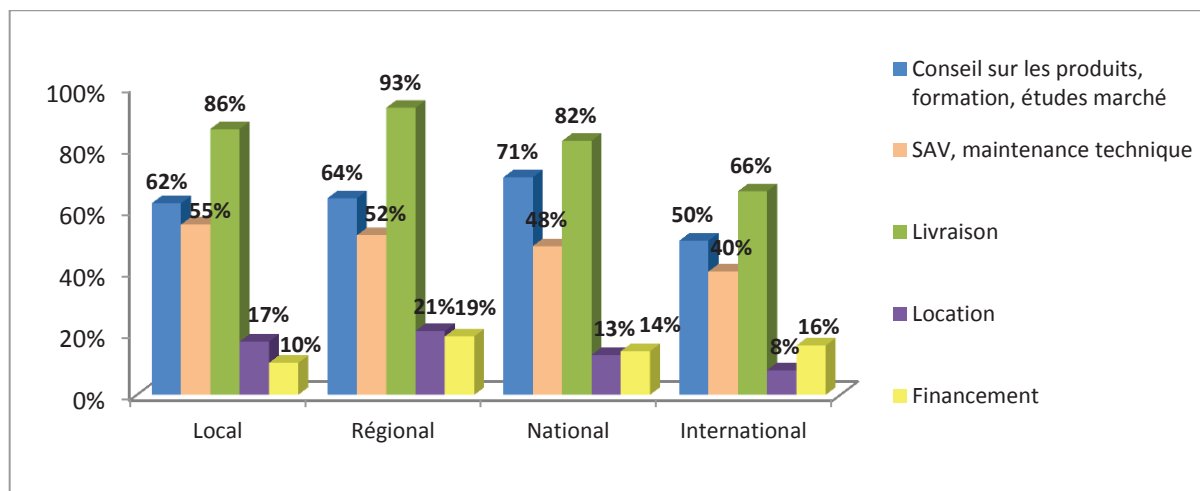


Tableau 47 : Combinaisons de services proposées par les entreprises interrogées

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

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



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

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

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

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

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

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

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

TPE dans l'alimentaire :

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

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

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

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

• DES LIMITES DANS L'USAGE ACTUEL DES TIC

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

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

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

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

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

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

Entreprise de moins de 20 salariés dans l'interindustriel:

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

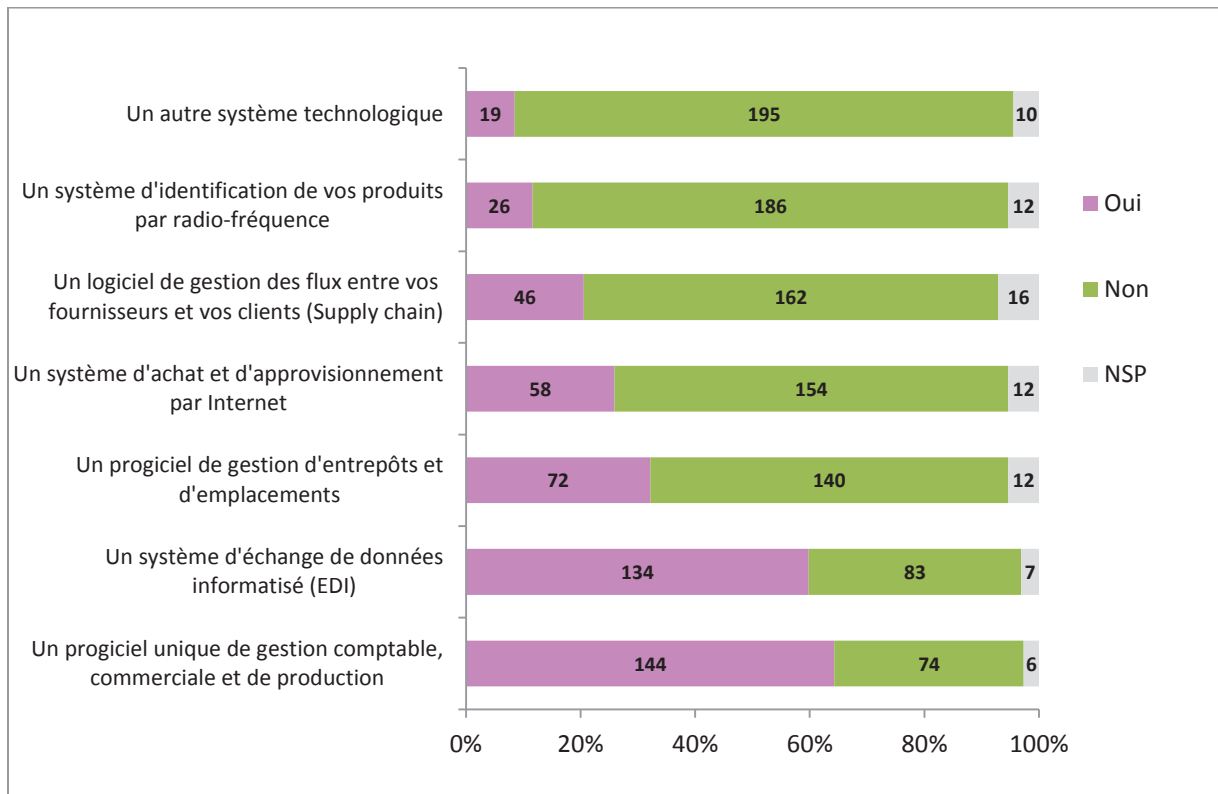
Autre PME dans l'interindustriel :

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

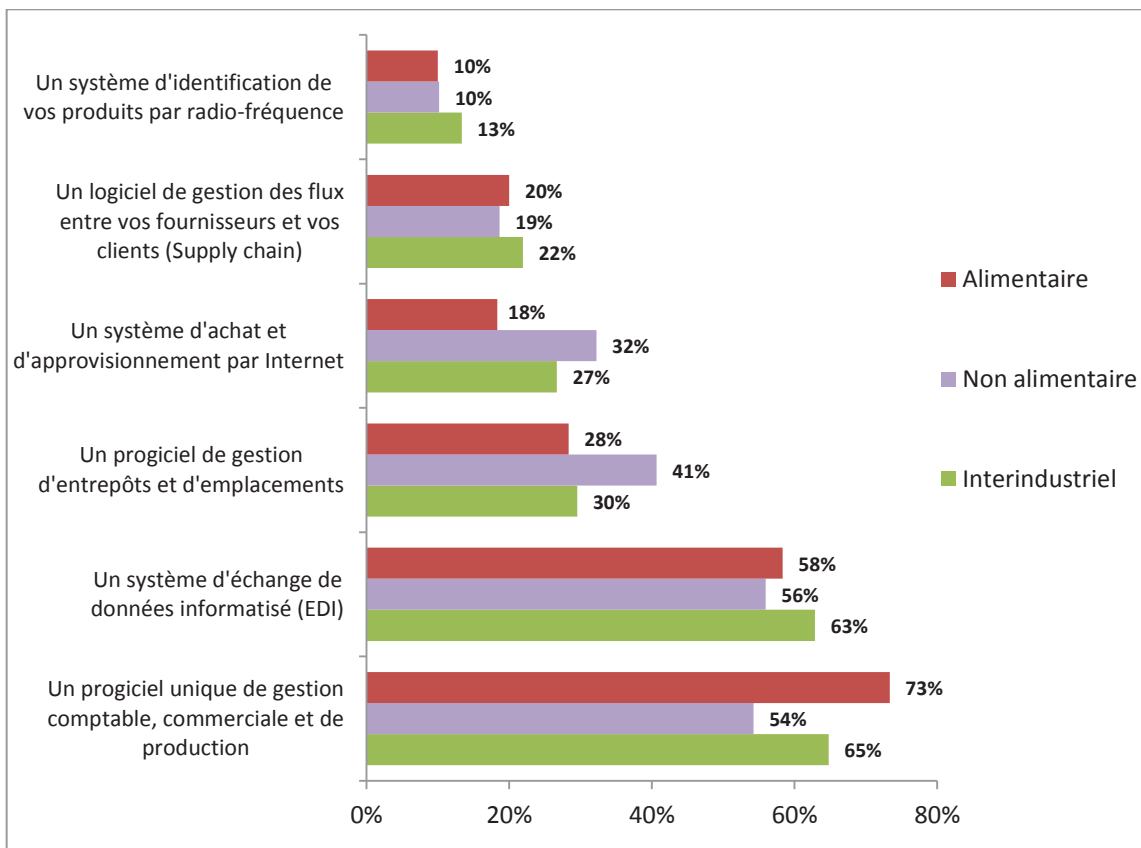
Filiale de distribution d'un fabricant étranger de 50 à 99 salariés :

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

Graphique 55 : Technologies utilisées (plusieurs réponses possibles)

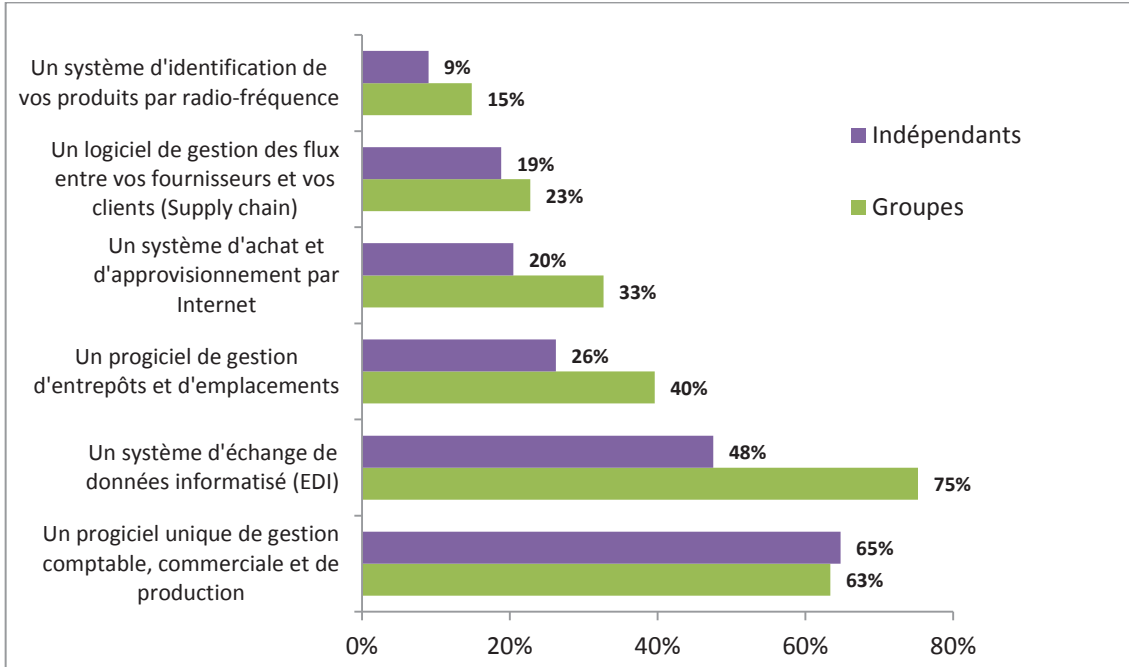


Graphique 56 : Technologies utilisées selon la famille de produits (plusieurs réponses possibles)

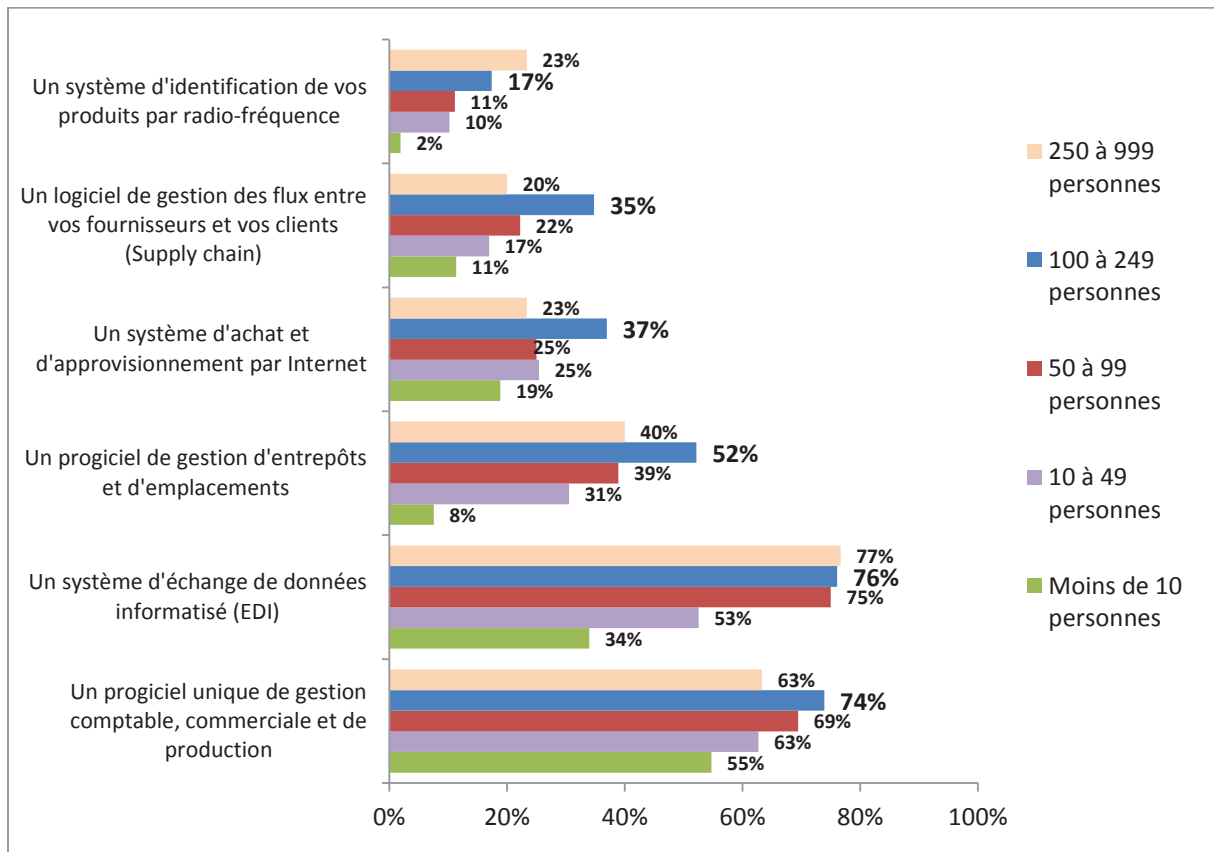


Les groupes ont de manière plus ancienne mis en place des systèmes d'échange de données informatisé. Les entrepôts centralisés et l'importance des flux ont souvent rendu nécessaire un progiciel de gestion d'entrepôts et d'emplacements.

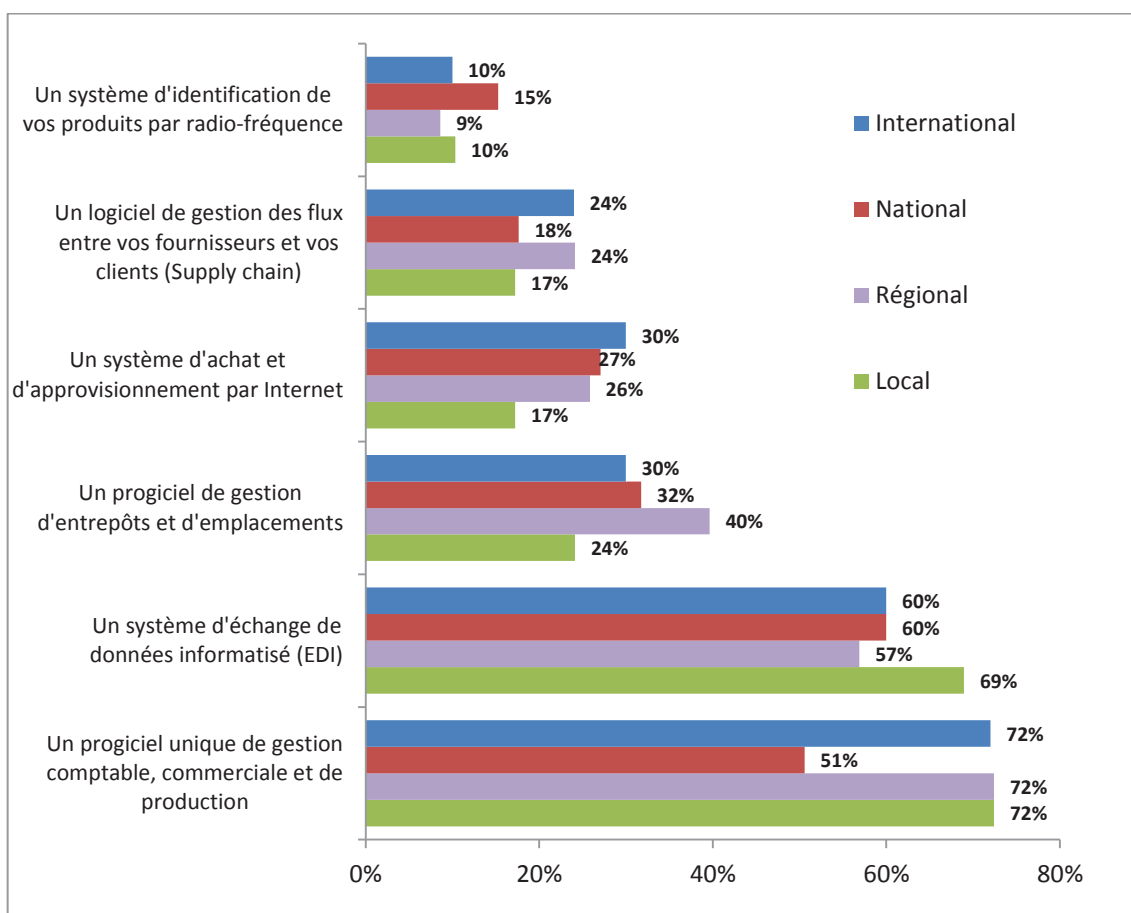
Graphique 57 : Technologies utilisées selon le statut (plusieurs réponses possibles)



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



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



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

3.3 Un poids important des fonctions commerciale et logistique

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

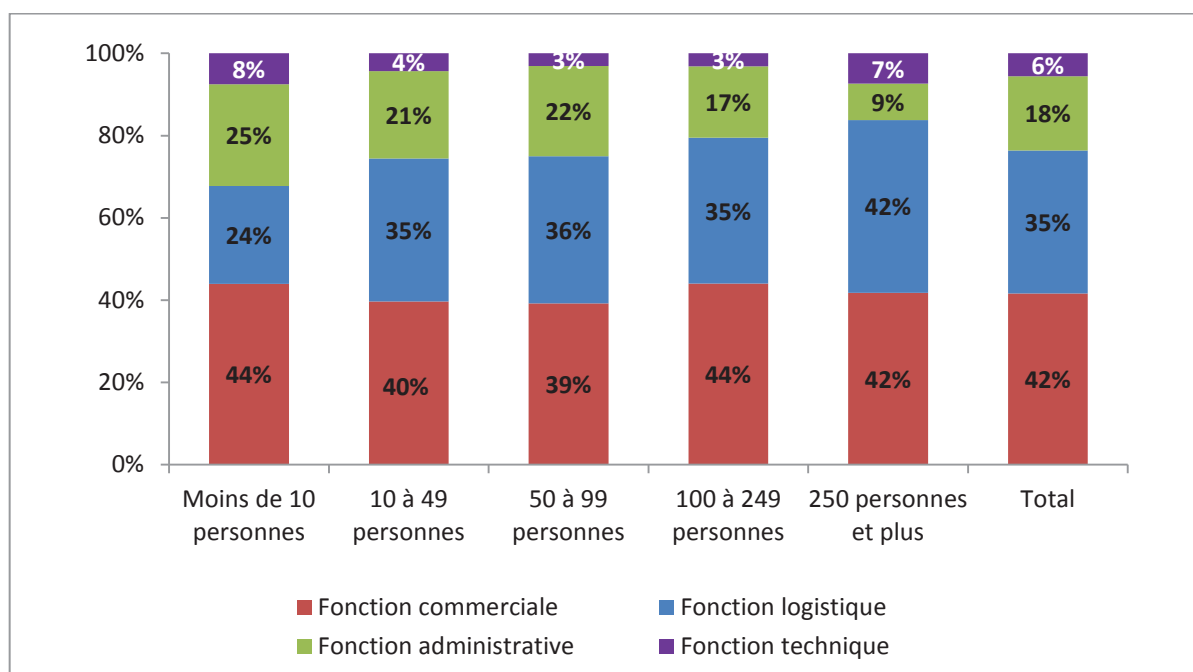
Nous avons tenté de mesurer quantitativement cette répartition à partir de l'enquête réalisée auprès des 224 entreprises (graphique 60).

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

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

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

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



Entreprise de plus de 100 salariés dans le non alimentaire :

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

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

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

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

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

*Total des entreprises déclarant embaucher sur ce type de métier

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

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

PME dans l'interindustriel :

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

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

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :

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

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

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

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'alimentaire :

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

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

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

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

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'interindustriel :

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

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

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

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

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

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

Entreprise de moins de 20 salariés dans l'interindustriel :

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

Entreprise de 5 à 9 salariés dans le non alimentaire :

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

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

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

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

Entreprise de 50 à 99 salariés dans le non alimentaire :

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

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

TPE dans le non alimentaire :

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

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

Entreprise de 50 à 99 salariés dans le non alimentaire :

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

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'alimentaire :

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

Entreprise de 10 à 49 salariés dans le non alimentaire :

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

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

3.4 Des métiers du commercial en cours de restructuration

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

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

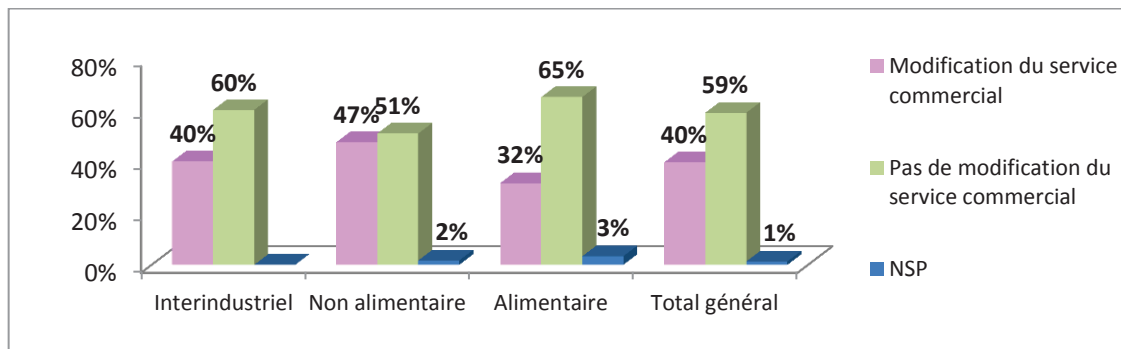
commercial durant ces dernières années). Notons que les résultats diffèrent selon les familles de produits, mais aussi selon la taille du marché. Ainsi, presque la moitié des entreprises du non alimentaire ont opéré une modification dans l'organisation de leur service commercial durant les années passées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

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

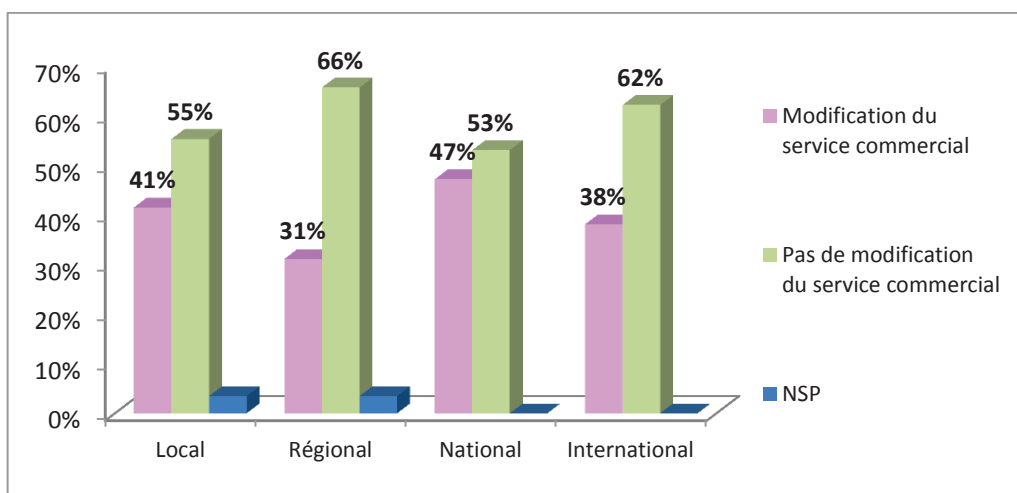
Durant les dernières années...	Interindustriel	Non alimentaire	Alimentaire	Total
Modification du service commercial	42	28	19	89
Pas de modification du service commercial	63	30	39	132
NSP		1	2	3
Total	105	59	60	224

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

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



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



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

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

Filiale de distribution d'un fabricant étranger :

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

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :

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

3.5 Des exigences croissantes liées à l'internationalisation des activités

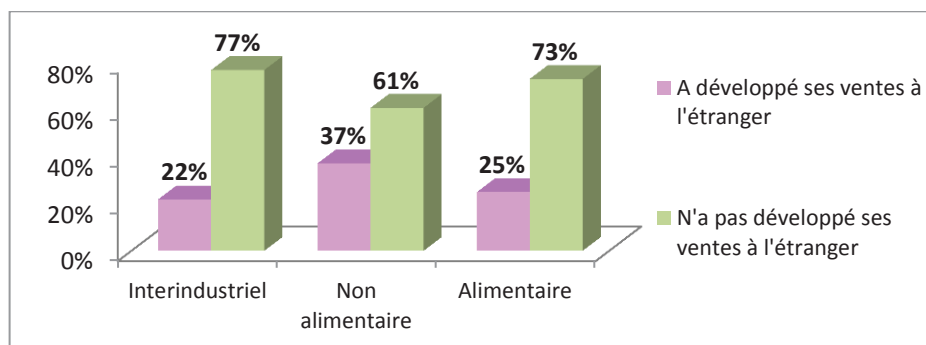
- VENTES À L'ÉTRANGER

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

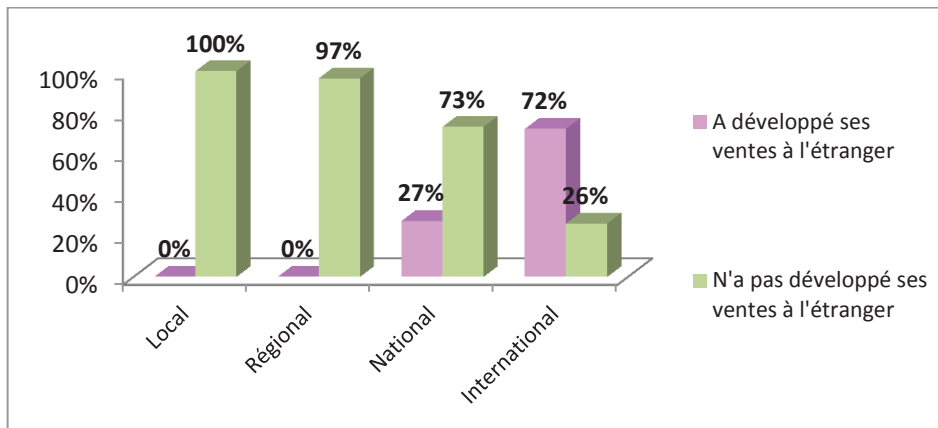
Tableau 51 : Volonté de développer ses ventes à l'étranger durant les dernières années

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

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



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



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

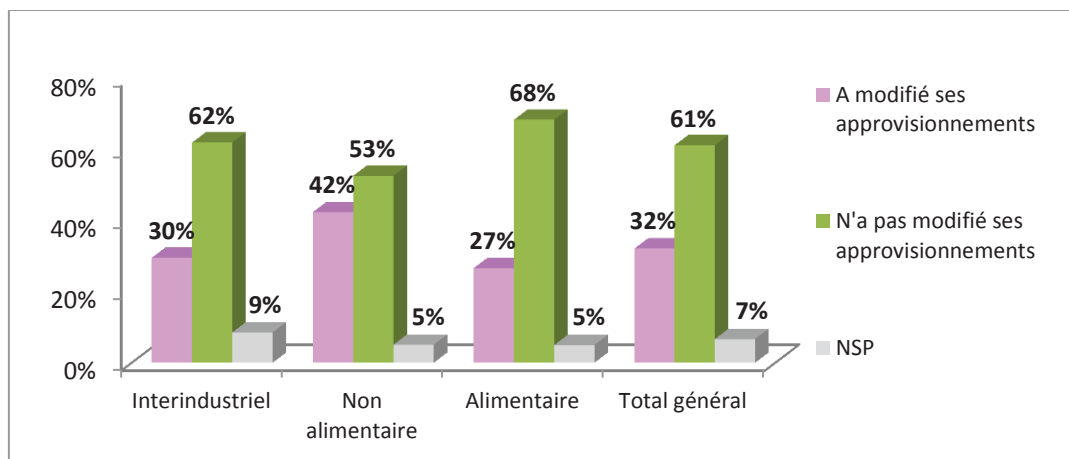
- **APPROVISIONNEMENT À L'ÉTRANGER**

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

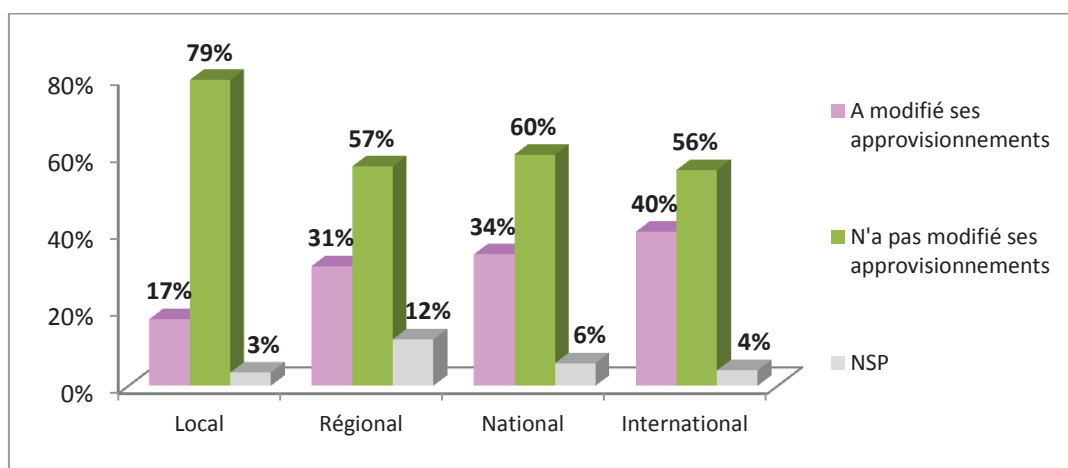
Tableau 52 : Modification de l'approvisionnement durant ces dernières années selon la famille de produits

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

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



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



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

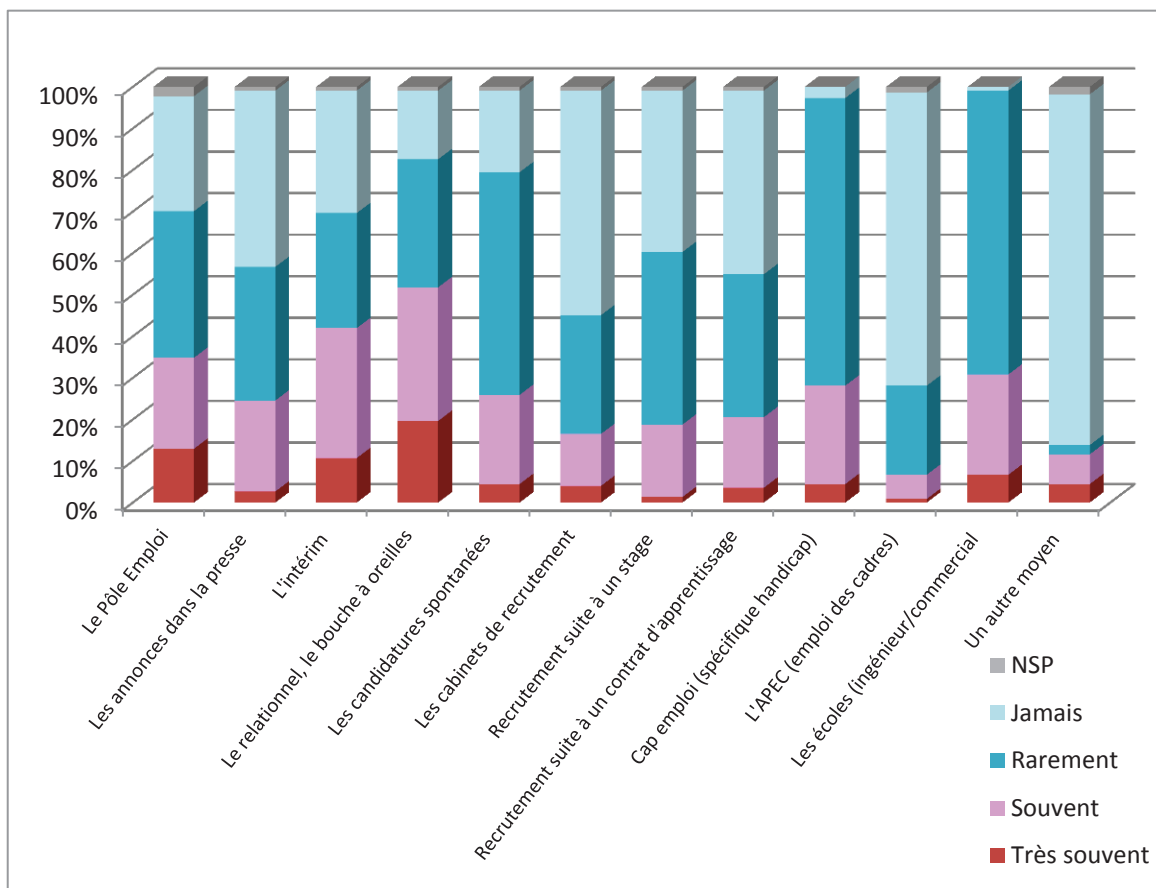
4 LES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4.1 Le recrutement

4.1.1 Les canaux de recrutement privilégiés

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

Graphique 67 : Les modalités de recrutement



PME dans l'alimentaire :

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

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

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

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'alimentaire :

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

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

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

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

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'interindustriel :

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

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

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

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

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

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

Entreprise de 10 à 49 salariés dans l'alimentaire :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.2 Un processus de recrutement souvent récent

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

Groupe de plus de 500 salariés dans le non alimentaire :

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

Entreprise entre 50 à 99 salariés dans l'alimentaire :

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

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

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

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

Groupe de plus de 500 salariés dans le non alimentaire :

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

4.1.3 Les niveaux de formation initiale recherchés lors du recrutement

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

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

Entreprise de 10 à 49 salariés dans l'alimentaire :

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

Entreprise de 10 à 49 salariés dans l'interindustriel :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* Total des entreprises déclarant embaucher sur ce type de métier

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

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

Filiale de distribution d'un fabricant étranger :

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

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

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

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'interindustriel :

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

Entreprise de 250 à 499 salariés dans l'interindustriel :

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

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

Filiale de distribution d'un fabricant étranger :

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

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

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

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

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

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

* Total des entreprises déclarant embaucher sur ce type de métier

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

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'interindustriel :

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

TPE dans l'alimentaire :

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

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

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'interindustriel :

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

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

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

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

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

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

* Total des entreprises déclarant embaucher sur ce type de métier

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

PME dans l'alimentaire :

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

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'alimentaire :

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

• LES AUTRES FONCTIONS DANS L'ENTREPRISE

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

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

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

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

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'alimentaire :

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

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

Entreprise de 50 à 99 salariés dans le non alimentaire :

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

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

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

* Total des entreprises déclarant embaucher sur ce type de métier

• ZOOM SUR LE RECRUTEMENT DES JEUNES

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

Entreprise de 10 à 49 salariés dans l'interindustriel :

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

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

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

Entreprise de 50 à 99 salariés dans le non alimentaire :

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

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :

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

Tableau 60 : Niveau de diplôme des jeunes salariés

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

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

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

Tableau 61 : Principales spécialités des diplômés des jeunes embauchés

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

Source : Céreq. Enquête Génération 2004. Exploitation Céreq.

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

• ZOOM SUR LE TUTORAT

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

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

4.1.4 Les difficultés de recrutement

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

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

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :

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

Entreprise de 250 à 499 dans l'alimentaire :

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

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

PME dans l'alimentaire :

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

Entreprise de 10 à 49 salariés dans le non alimentaire :

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

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

Plusieurs exemples illustrent ces différentes difficultés :

Entreprise de 50 à 99 salariés dans le non alimentaire :

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

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

Entreprise de 10 à 49 salariés dans l'interindustriel :

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

4.1.5 Le recours à des formes particulières d'intégration

• L'APPRENTISSAGE

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

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

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :

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

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

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

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

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

- **LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION**

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

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

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

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

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

Tableau 63 : Type de contrat de travail des jeunes salariés

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

Source : Céreq. Enquête Génération 2004. Exploitation Céreq

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

¹⁵ Source : Rapport d'activité 2009 Intergros.

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

Tableau 64 : Part des temps partiels parmi les jeunes salariés

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

Source : Céreq. Enquête Génération 2004. Exploitation Céreq

4.1.6 L'emploi de travailleurs handicapés

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

Tableau 65 : Taux d'emploi des travailleurs handicapés

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2 La formation professionnelle

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

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

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

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

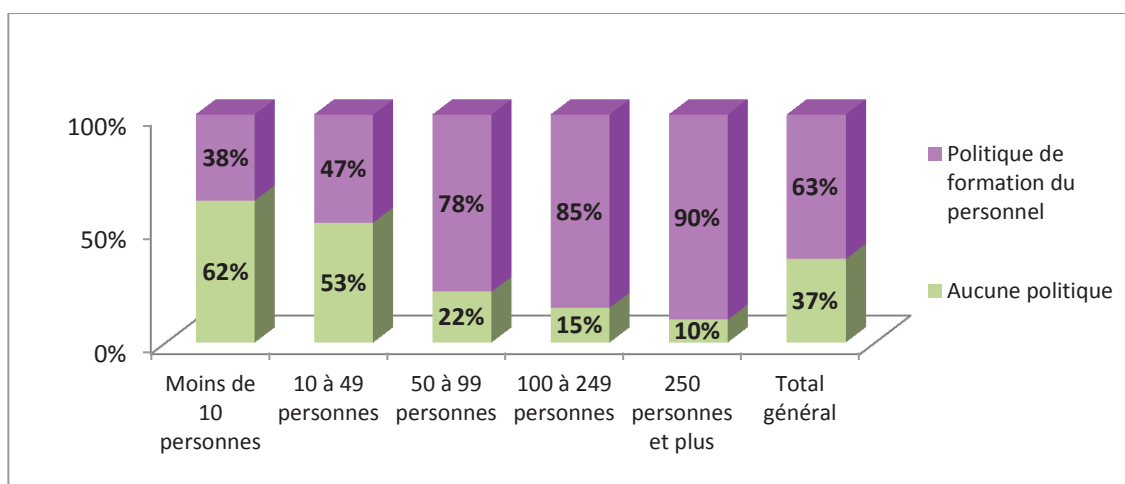


Tableau 67 : Mise en place d'une politique de formation du personnel selon la tranche d'effectifs

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

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

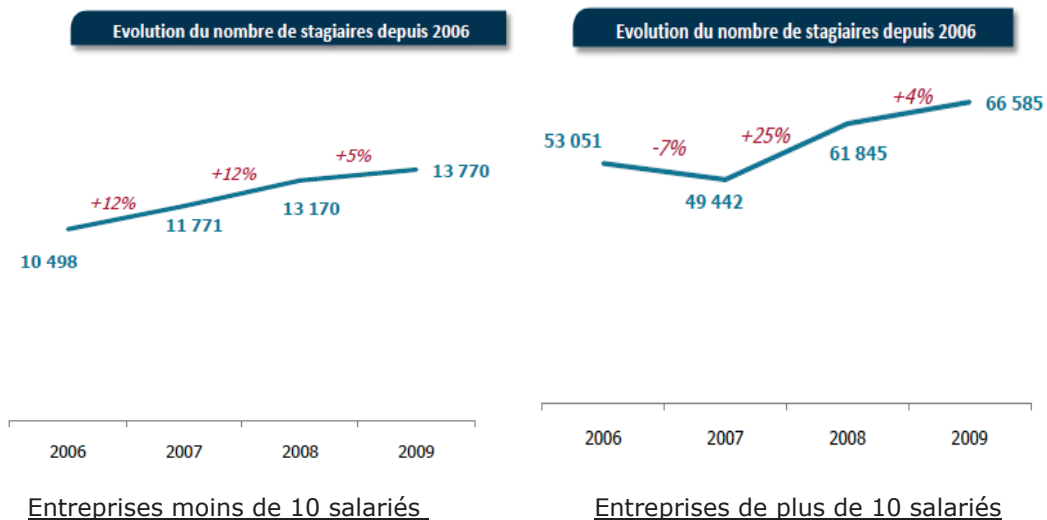
Pour ces entreprises qui déclarent n'avoir « aucune politique de formation », on peut penser :

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

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

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

Graphique 69 : Évolution du nombre de stagiaires



Source : CCN Commerces de gros

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

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

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

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

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

TPE dans le non alimentaire :

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

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

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

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

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

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

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

- UNE ÉVOLUTION TENDANCIELLE DANS LA MOYENNE « TOUS SECTEURS »

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

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

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

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

Tableau 68 : La formation continue dans le commerce interentreprises

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

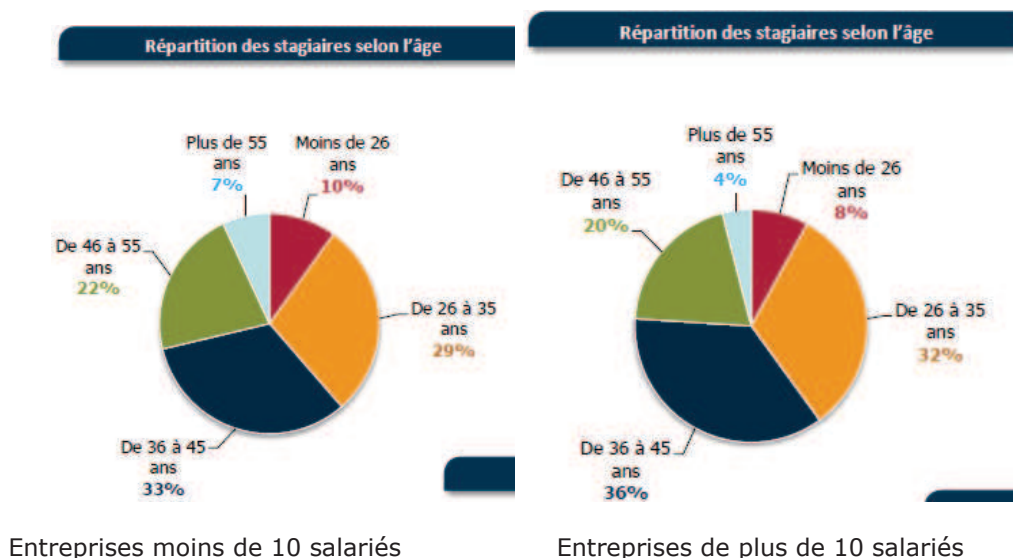
D'après l'étude BSLET, les « 46 ans et plus », qui représentent 30% des salariés des entreprises, constituent un peu plus de 22% des stagiaires. A contrario, 33% des stagiaires ont de 26 à 35 ans pour un volume de 27,5% dans les entreprises.

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

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

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

Graphique 70 : Répartition des stagiaires selon l'âge



Source : CCN des commerces de gros - 2009

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

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

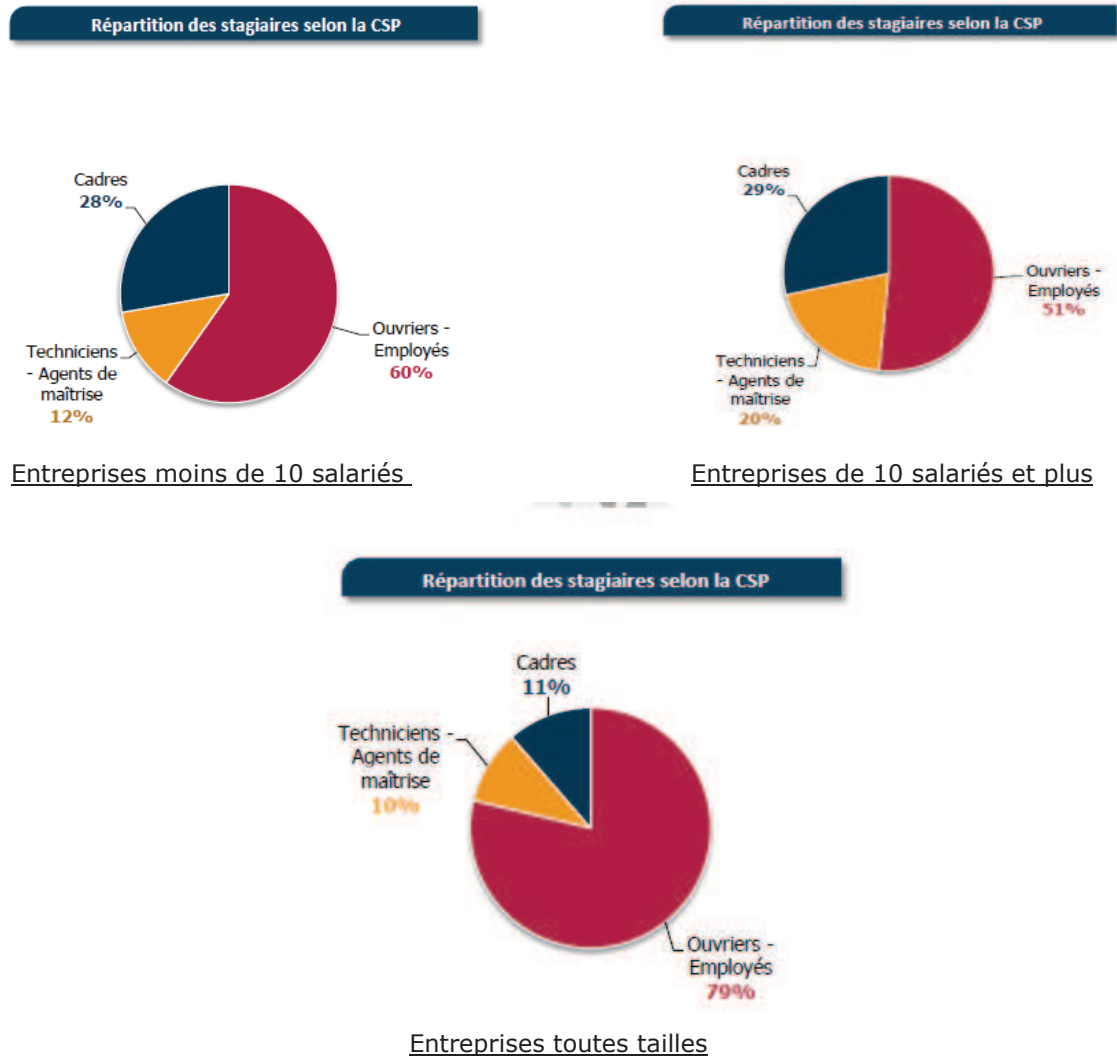
Rappelons que sur l'ensemble des entreprises, la proportion de cadres s'élève à 20,6%, celle des professions intermédiaires (techniciens/agents de maîtrise) à 14,9% et celle des employés/ouvriers à 64,5% (source OCI 2009).

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

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

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

Graphique 71 : Répartition des stagiaires selon la CSP



Source : CCN des commerces de gros - 2009

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

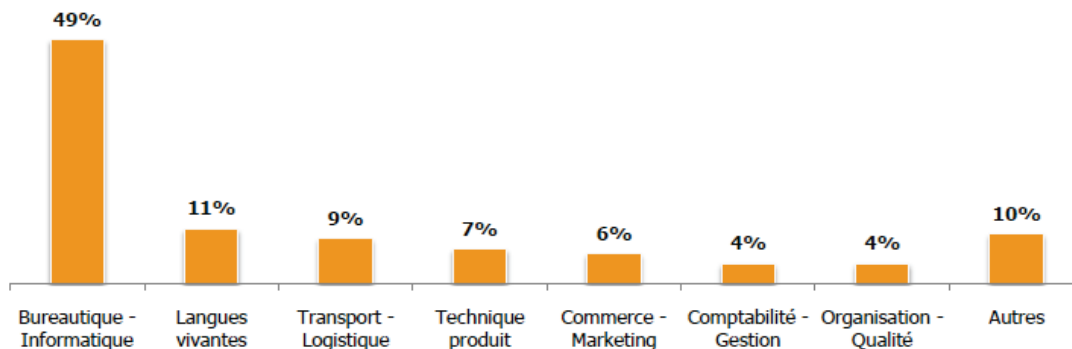
En revanche le dispositif « **période de professionnalisation** » bénéficie à 79% d'ouvriers et employés. Les départs en formation pour cette catégorie de salariés sont donc en proportion sensiblement supérieurs à leur nombre dans les entreprises. Il est à noter que le nombre de périodes de professionnalisation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

- LES THÈMES ET LES DISPOSITIFS MOBILISÉS : LE POIDS PRÉÉMINENT DE LA BUREAUTIQUE DANS LE CADRE DU PLAN DE FORMATION, CELUI DU TRANSPORT-LOGISTIQUE POUR LES PÉRIODES DE PROFESSIONNALISATION

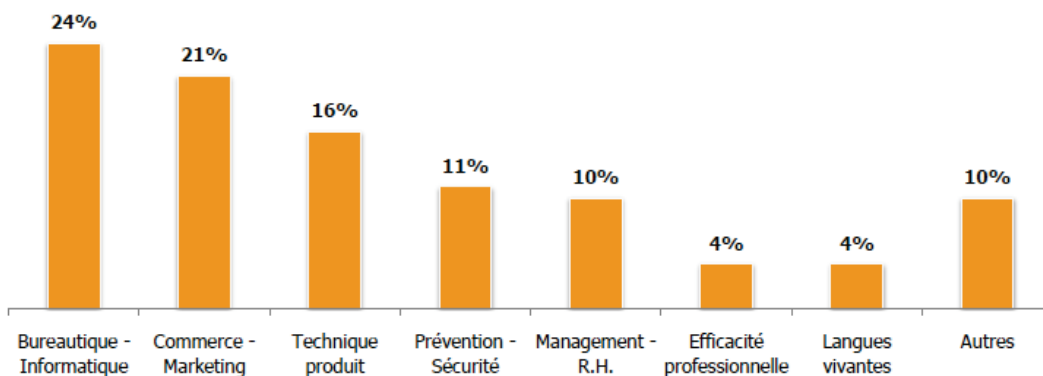
Concernant le **plan de formation**, on note que :

- 57% des heures de formation portent sur trois domaines transversaux (informatique, bureautique, langues) dans les TPE et 28% sur quatre domaines transversaux (informatique, bureautique, langues et efficacité professionnelle) dans les PME ;
- la bureautique-informatique est le premier domaine de formation mis en œuvre dans les entreprises du commerce interentreprises : près de 50% des heures de formation dans les TPE et 25% dans les PME ;
- 25% des heures de formation sont consacrées au cœur de métier du commerce interentreprises (transport, manutention et magasinage, commerce et vente) dans les TPE et 34% pour ces mêmes formations dans les PME ; la part des formations « cœur de métier » dans les TPE est donc inférieure de près de 10 points à celle observée dans les PME ;
- les langues vivantes comptent pour 11% dans les TPE contre 4% dans les PME ;
- 14% des heures mobilisées portent sur des thèmes management RH et efficacité professionnelle dans les PME, thèmes qui n'apparaissent pas dans les TPE.

Graphique 72 : Répartition des formations par thème dans l'ensemble des commerces de gros



Entreprises moins de 10 salariés

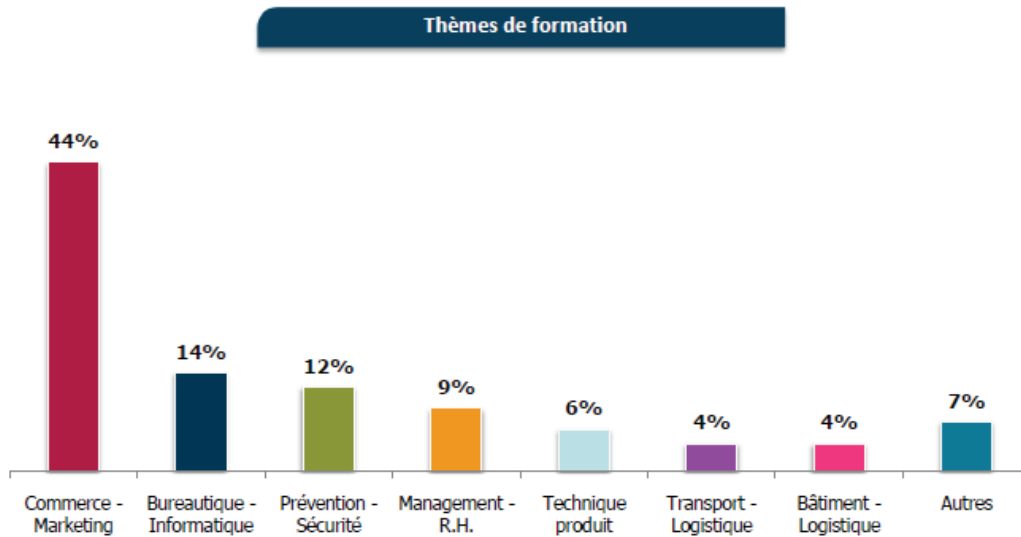


Entreprises plus de 10 salariés

Source : CCN des Commerces de gros 2009

Bien évidemment, en fonction des spécificités de chacune des branches du secteur, l'ordre et le poids de ces thèmes sont différents. À titre d'illustration, voici le panorama des thèmes de formation mobilisés par les entreprises de plus de 10 salariés dans le négoce des matériaux de construction et celui de l'expédition/export de fruits et légumes (graphiques 73 et 74).

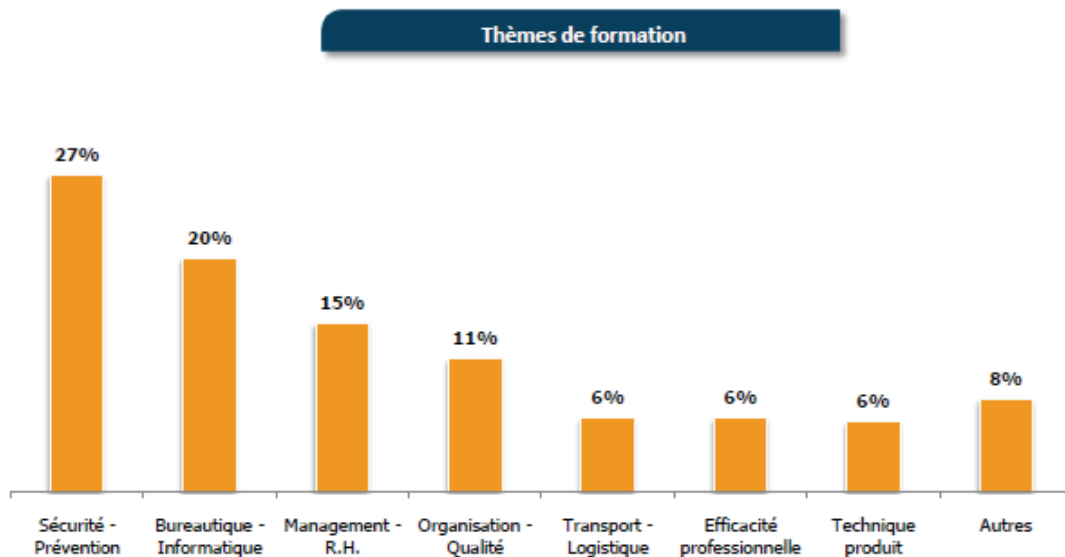
Graphique 73 : Répartition des formations par thème dans le commerce de gros de matériaux de construction



Entreprises plus de 10 salariés

Source : CCN des Commerces de gros 2009

Graphique 74 : Répartition des formations par thème dans le commerce de gros de fruits et légumes



Entreprises plus de 10 salariés

Source : CCN des Commerces de gros 2009

L'étude BLSET relève également quelques disparités en fonction des branches d'activité (toutes tailles confondues) :

- Avec 32% comme thème de stage, le « commerce » est le plus fréquent dans le négoce de matériaux.
- Les « langues » représentent 18 à 19% des stages dans le commerce BLC (Bonneterie, lingerie, confection, mercerie, chaussures et négoce connexes) et le commerce de tissus.
- Le transport arrive au premier rang des stages pour le négoce du bois.
- C'est le thème sécurité qui est le plus fréquent dans l'exportation de fruits et légumes (37% des stages).

Pour les **périodes de professionnalisation** dans les entreprises de la branche des commerces de gros, c'est le thème de la logistique-transport qui est très largement dominant (80%). Les langues vivantes occupent le deuxième rang (16%), puis on relève de façon très marginale le commerce-marketing (2%).

4.2.3 *La formation continue dans le secteur du commerce interentreprises : véritable politique ou pratique empirique ?*

Il est intéressant de relier ces statistiques de formation professionnelle avec les situations analysées lors de l'enquête approfondie auprès de 35 entreprises.

Une partie importante des collaborateurs sont formés « sur le tas », que ce soit aux produits, aux pratiques professionnelles ou aux outils de leur entreprise. Certaines structures ont également développé des formations internes courtes très adaptées aux contraintes opérationnelles (plusieurs 1/2 journées) animées par un encadrant de proximité ou un collaborateur expérimenté. Cette formation (plus ou moins empirique) démultiplie la formation continue reçue à l'extérieur.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'interindustriel :

« J'ai été recruté comme directeur d'agence en venant d'un grand réseau de distribution. Le métier est globalement le même quel que soit le réseau, la base c'est le management. Mais la formation interne et les méthodes étaient nettement plus structurées dans le groupe que j'ai quitté... c'est peut-être la force de ces grands groupes. »

Entreprise de 10 à 49 salariés dans l'alimentaire :

« La connaissance des produits se fait sur le tas par apprentissage avec un collègue plus expérimenté. Pour les chauffeurs-livreurs, ils sont placés en binôme pendant une ou deux semaines. La formation est très souvent réalisée au sein de l'entreprise soit sur le tas ou par demi-journée : outils, magasinage, livraison, gammes de produits. »

Ce phénomène est renforcé, dans les domaines techniques, par des formations dispensées par les fournisseurs ou leurs représentants. Même si cela ne constitue pas une véritable politique de formation, les données issues des enquêtes CEREQ ou les données de l'OPCA ne traduisent donc pas l'effort réel de formation des entreprises du secteur.

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'interindustriel :

« Les formations des fabricants sont d'abord faites pour les commerciaux mais on veut associer les magasiniers. Il y a une à deux séquences par mois mais ce n'est ni comptabilisé, ni valorisé. »

TPE dans l'interindustriel :

« J'envoie une partie de mon personnel au salon professionnel qui a lieu tous les 2 ans. Il est important de voir les produits de l'ensemble des fournisseurs, de voir les tendances d'évolution des produits. »

Toutefois, ce système semble avoir atteint ses limites et nécessite sans doute de s'engager vers une véritable politique de formation et ceci pour plusieurs raisons :

- Le recrutement de profils plus diplômés et la volonté de limiter le turn-over nécessitent de mettre en place des parcours de formation en lien avec une gestion des carrières (en particulier pour les profils commerciaux).
- La préparation aux évolutions technologiques et organisationnelles (par exemple en logistique avec les outils informatiques de gestion de stocks) nécessite des formations.
- Des compétences incontournables sur un marché concurrentiel (savoir-faire métier, compétences relationnelles/comportementales, compétences managériales...), dont doivent se doter ces entreprises, ne peuvent pas ou plus s'acquérir sur le tas, car elles demandent des méthodes pédagogiques spécifiques (à titre d'exemple, les capacités de négociation de commerciaux sédentaires ou itinérants auprès de la grande distribution).
- Les entreprises doivent faire face à une montée des exigences attendues au niveau de l'encadrement des équipes, aussi bien au niveau de la fonction commerciale que logistique.

Filiale de distribution d'un fabricant étranger :

« On est une entreprise de 50 salariés et il y a peu de possibilité de promotion interne. On met l'accent sur la formation continue pour monter en compétence et aussi fidéliser le personnel. »

Groupe de plus de 500 salariés dans le non alimentaire :

« Nous sommes en train de mettre en place un plan pluriannuel de formation des managers avec des thématiques communes : pilotage d'un site avec une première sensibilisation en matière de droit social, animation des équipes, coaching des équipes (en particulier des équipes commerciales), savoir-être comportements managériaux. »

4.2.4 Des besoins exprimés par les entreprises et les principaux enjeux

Entreprise de 250 à 499 salariés dans l'interindustriel :

« On est au double de l'obligation légale et on a 3 priorités : la formation produit, la formation sécurité et la formation vente. »

- **LES FORMATIONS À LA SÉCURITÉ/RÉGLEMENTATION**

Il s'agit souvent de formations indispensables voire obligatoires dans le cadre de l'activité professionnelle. La plupart d'entre elles sont réalisées auprès d'un organisme extérieur agréé. Elles peuvent être couplées avec des formations internes de type « piquûre de rappel » (exemple : procédure d'hygiène alimentaire). Les chauffeurs routiers, par exemple, doivent satisfaire aux obligations de formation continue obligatoire de sécurité (FCO).

- **LES FORMATIONS SUR LES PRODUITS**

Elles sont considérées comme le socle de base de la compétence d'un nouveau recruté. Souvent, il s'agit de formations dispensées sur le tas. Toutefois, pour les produits techniques, elles peuvent être dispensées par les fournisseurs.

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'interindustriel :

« Les fabricants viennent régulièrement nous parler des nouveaux produits lors de la coupure du repas entre 12h et 13h30 (ils apportent des pizzas...). D'autres formations peuvent avoir lieu en fin de journée lorsqu'on propose aux artisans une information produit (il y a un vivier d'installateurs que l'on considère comme plus 'qualifiés'. Ces temps de formation ne sont pas décomptés dans le temps de travail. C'est de l'investissement personnel qui est demandé au personnel commercial (télévendeur). »

- **LES FORMATIONS MANAGÉRIALES**

Souvent issus de la promotion interne, les managers ont surtout une légitimité technique ou métier. Les formations managériales sont, sans doute avec le développement des formations commerciales et logistiques, une des clés de l'accompagnement des évolutions des métiers actuels. En effet, les évolutions organisationnelles et technologiques en cours, la transformation des profils des équipes (plus jeunes, plus diplômées), la nécessité d'articuler GRH et développement des entreprises obligent à renforcer les compétences managériales suivantes :

- pilotage/gestion d'un site ou d'un entrepôt, d'une agence...,
- animation des équipes,
- développement et évaluation des collaborateurs,
- accompagnement des transformations (technologiques, organisationnelles, de marchés...),
- coaching des équipes (en particulier des équipes commerciales),
- comportements managériaux.

- **LES FORMATIONS COMMERCIALES**

Elles sont indispensables dans le cadre d'un accroissement de la concurrence afin de maintenir ou de gagner des parts de marché. Les formations commerciales portent sur les thématiques suivantes :

- répondre / accueil au téléphone,
- technique de vente : écoute reformulation du besoin, ventes additives,
- technique de négociation.

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'interindustriel :

« J'étais magasinier et quand j'ai obtenu le poste de commercial sédentaire, j'ai suivi un stage de 2 jours sur l'accueil téléphonique. »

Les langues deviennent pour beaucoup d'entreprises une exigence forte pour les métiers commerciaux.

Filiale de distribution d'un fabricant étranger :

« Comme on travaille avec notre maison-mère qui est à l'étranger, tous les postes d'encadrement doivent pouvoir échanger en anglais avec le siège. Les assistantes doivent pouvoir lire l'anglais. On fait beaucoup de formation à l'anglais. »

4.2.5 Les leviers utilisés pour développer l'attractivité de la formation

Suite à l'analyse réalisée dans cette première phase de l'étude, plusieurs pistes peuvent d'ores et déjà être émises dans l'objectif de développer l'attractivité de la formation et inciter les entreprises à mettre en place une politique de formation, mais également à faciliter les départs en formation des collaborateurs:

- Disposer de formations avec des séquences courtes (demi-journée ou journée) ne perturbant pas l'activité opérationnelle.
- Mettre en place des formations-actions réalisées au sein de l'entreprise avec une mise en application immédiate (axées sur les techniques professionnelles et pratiques de travail au sein de l'entreprise).
- Élaborer des outils pédagogiques (mise en situation, exercices...) à partir des situations de travail des collaborateurs, des spécificités de l'entreprise et de son activité (analyse fine des besoins).
- Mettre en place un suivi, un conseil personnalisé et un système d'évaluation et d'auto-évaluation des résultats de la formation.
- Sensibiliser les entreprises et les salariés à l'importance de la formation tout au long de la vie, en intégrant l'idée de valider ces formations dans des parcours professionnalisants pour les salariés, en parallèle avec la validation des acquis de l'expérience. Cela contribuerait à une harmonisation des savoir-faire entre les générations de salariés.

L'ensemble de ces premières pistes constituent également des éléments de réflexion pour les organismes de formation dans le cadre de leur offre de prestations à destination des entreprises du commerce interentreprises.

En ce qui concerne l'OPCA de la branche, son intervention peut porter sur une activité d'appui et de conseil sur :

- l'analyse des besoins et la gestion du plan de formation pour les petites et moyennes entreprises...,
- leur attente en matière d'ingénierie de formation.

4.3 La mobilité du personnel

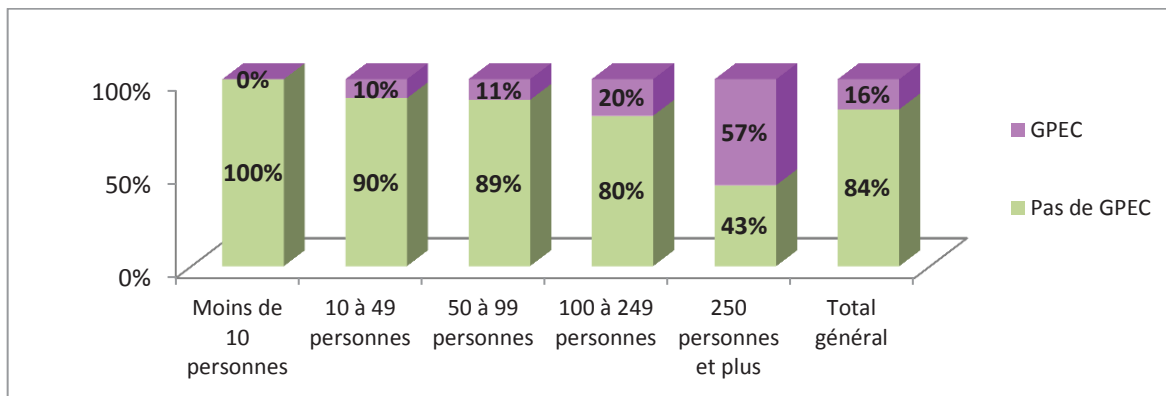
4.3.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Au global, la majorité des professionnels interrogés (84%) n'a pas encore mis en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cependant, les résultats sont très différents selon la tranche d'effectifs. Il est évident que la GPEC constitue d'autant plus un outil incontournable de la fonction de gestion du personnel pour une entreprise que sa taille est importante. Ainsi, près de six entreprises sur dix de plus de 250 personnes disposent d'un tel système de gestion (tableau 69 et graphique 75).

Tableau 69 : Mise en place d'une GPEC selon la tranche d'effectifs

	Moins de 10 personnes	10 à 49 personnes	50 à 99 personnes	100 à 249 personnes	250 personnes et plus	Total
Pas de GPEC	53	53	32	37	13	188
GPEC		6	4	9	17	36
Total	53	59	36	46	30	224

Graphique 75 : Mise en place d'une GPEC selon la tranche d'effectifs



Remarque : L'analyse par famille de produits ne montre aucune différence significative.

Ces résultats sont conformes à l'obligation légale (loi du 18/1/2005) de négocier un accord GPEC pour les entreprises (ou UES) de plus de 300 salariés.

Les grands groupes rencontrés ont effectivement négocié un accord GPEC.

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :

« Nous avons la volonté de synthétiser notre politique RH à travers cet accord. Il a précédé une restructuration profonde en 2009. En 2010, nous avons mis en place un nouvel SIRH. Seule la partie TH va donner lieu à un projet spécifique en 2011-2012. »

Toutefois, l'analyse qualitative montre que l'absence de démarche formalisée en matière de GPEC ne veut pas dire que rien n'est fait dans le domaine.

Certains exemples peuvent être donnés concernant la mise en place de binômes pour faciliter le transfert de compétences entre un nouveau et un expérimenté, le développement de parcours professionnels entre la logistique et la vente.

L'anticipation reste parfois difficile dans les TPE ou PME mais certaines réussissent cet exercice.

En effet, la fidélisation du personnel peut avoir comme conséquence une ancienneté moyenne importante associée à une moyenne d'âge élevée. Certaines peuvent avoir 80% de leur effectif à plus de 45 ans avec un grand nombre de départs en retraite prévus dans les 5-7 ans. Ces départs peuvent constituer une opportunité pour réfléchir à des embauches de profils différents.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans le non alimentaire :

« Au service Achats, nous avons un cadre et quatre personnes dont deux anciennes qui ne parlent pas anglais. Je recrute des jeunes avec un BTS Commerce International, une formation bien faite. Ils maîtrisent bien l'informatique, la négociation internationale par mail, les langues. »

PME dans l'interindustriel :

« Chez nous, les départs en retraite vont surtout concerner des postes administratifs occupés par des personnes qui sont là depuis longtemps, de faible niveau de formation. Elles ont eu des problèmes d'évolution et de formation aux nouveaux outils. Cela va donc être l'occasion d'élever le niveau de recrutement de ces fonctions, avec des compétences RH, organisation et gestion du temps. Nous allons également en profiter pour externaliser la fonction paie vers un cabinet d'expertise comptable. »

Par leur réflexion prévisionnelle, certaines entreprises rencontrées ont été amenées à formaliser un processus de validation des acquis de l'expérience (VAE) pour leur personnel.

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :

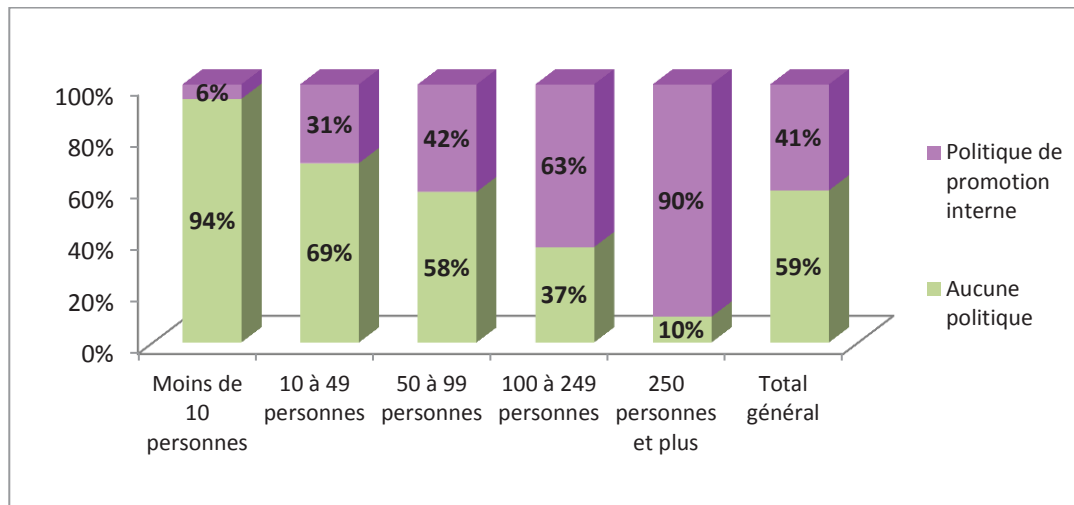
La restructuration dans la fonction logistique s'est accompagnée de moyens importants mis dans le développement de la VAE. Autour de 150 personnes pouvaient rentrer dans ce dispositif, le CAP magasinage est ciblé.

4.3.2 La politique de promotion interne

La mise en place d'une politique de promotion interne concerne un nombre plus important d'entreprises (plus de 40%). Ici aussi, la taille des structures est en liaison directe avec l'instauration de ce type de politique, avec moins d'une entreprise sur dix concernée parmi les moins de 10 salariés contre neuf sur dix pour celles de plus de 250 salariés (tableau 70 et graphique 76).

Tableau 70 : Mise en place d'une politique de promotion interne selon la tranche d'effectifs

	Moins de 10 personnes	10 à 49 personnes	50 à 99 personnes	100 à 249 personnes	250 pers. et plus	Total
Aucune politique	50	41	21	17	3	132
Politique de promotion interne	3	18	15	29	27	92
Total	53	59	36	46	30	224

Graphique 76 : Mise en place d'une politique de promotion interne selon la tranche d'effectifs

Remarque : L'analyse par famille de produits ne montre aucune différence significative.

Les grandes entreprises réussissent à mettre en œuvre une politique de promotion interne sans toutefois formaliser des parcours professionnels types. De nombreux exemples sont donnés dans le cadre des entretiens entre la fonction logistique/ la fonction commerciale/ les métiers support. Une entreprise de l'interindustriel rencontrée a mis en place des actions spécifiques pour favoriser la promotion des femmes sur certains métiers comme celui de technico-commercial par exemple.

Le potentiel de mobilité professionnelle est bien évidemment beaucoup moins important dans les petites entreprises, mais l'analyse qualitative montre comment, dans ces entreprises, certaines promotions peuvent souvent être faites dans le but de fidéliser des salariés. Même si ces trajectoires professionnelles ne sont pas formalisées comme elles peuvent l'être dans un accord de GPEC d'une grande entreprise, des pratiques de promotion interne seront décrites par exemple d'un poste d'employé à celui d'agent de maîtrise et d'encadrement. Cela peut concerner également un poste de manutentionnaire vers un poste de magasinier puis magasinier vendeur.

PME dans l'interindustriel :

« J'étais avant chauffeur et j'organise maintenant les tournées de livraisons. Il faut non seulement planifier les livraisons mais aussi en amont s'assurer des préparations de commandes. C'est moi qui distribue les bons de commande aux préparateurs. »

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'interindustriel :

« Je suis arrivée il y a 10 ans comme stagiaire. À la fin de mon stage, on m'a proposé de m'embaucher comme standardiste puis j'ai évolué à un poste d'attachée de direction et enfin de commercial sédentaire. Je suis aujourd'hui responsable de l'équipe de 7 vendeurs. »

Entreprise de 100 à 249 salariés dans l'interindustriel :

« J'ai démarré comme préparateur de commandes en 2004 puis j'ai été chargé de la vente au comptoir en plus du volet réception de marchandises et préparation de commandes. Je suis télévendeur depuis 18 mois. J'aimerais évoluer à terme vers un poste de commercial itinérant car l'aspect vente me plaît. »

Entreprise de 250 à 499 salariés dans l'alimentaire :

« Les meilleurs chauffeurs sont des anciens préparateurs qui ont passé le permis poids lourds. L'inconvénient est le coût, mais autrement ils ont un rapport à la marchandise intéressant. Ils ont peu de problème d'arrimage, ils regardent les palettes et dépalettisent si nécessaire. Ils sont très attentifs à la marchandise et ont une implication forte. »

La grande majorité des entreprises rencontrées insiste sur cet intérêt de promouvoir en interne pour maintenir la motivation des salariés mais aussi pour acquérir les compétences nécessaires à l'emploi dans lequel ils vont évoluer.

PME dans l'interindustriel :

« Pour être acheteur, il faut une expérience de vendeur car il est essentiel de bien connaître les attentes et les besoins des clients. Nous avons un commercial qui d'ici deux ans reprendra la fonction achats tout en conservant 20% de son activité dans la vente. »

Entreprise de 50 à 99 salariés dans le non alimentaire :

« Nous faisons beaucoup de promotion interne. 5 ou 6 personnes ont démarré comme marchandiseur pendant environ deux ans et ils sont devenus attachés commerciaux. Ils connaissent bien les produits et les clients. »

Toutefois, certaines entreprises mettent en avant la limite de la promotion interne.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'alimentaire :

« Le système de promotion interne est un système qui est attractif pour notre secteur, il permet pour certains de faire une carrière au sein de l'entreprise et de débiter à la base pour accéder à des postes d'encadrement. Toutefois, ce système a des limites : nous avons de bons professionnels mais pas forcément de managers compétents. »

4.3.3 Le turn-over

Concernant le renouvellement du personnel (la gestion du turn-over), près d'un quart des entreprises répondent y être confrontées souvent ou très souvent. La proportion demeure plus élevée dans le secteur alimentaire. A contrario, les entreprises du secteur interindustriel sont moins de deux sur dix à devoir gérer souvent ce type de situation (graphiques 77 à 79 et tableau 71).

Graphique 77 : Fréquence des situations liées au turn-over selon la famille de produits

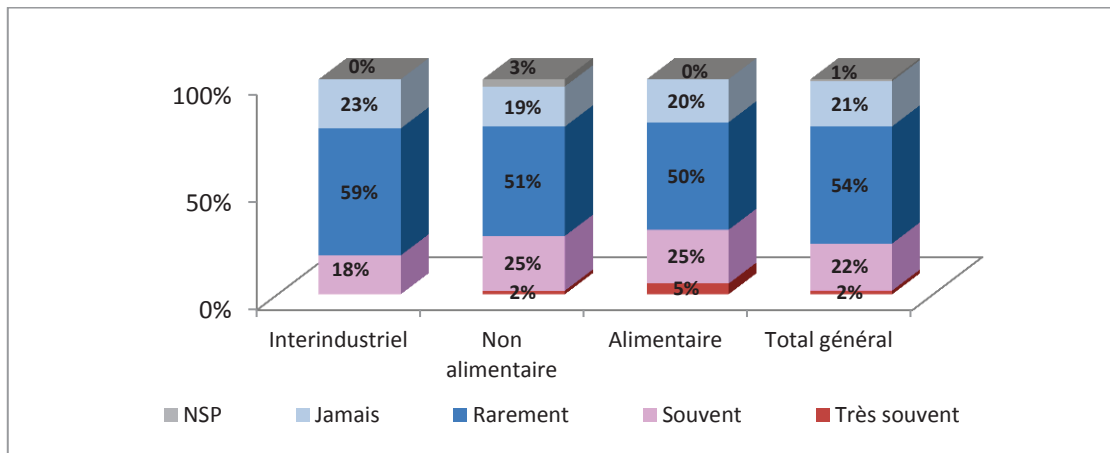


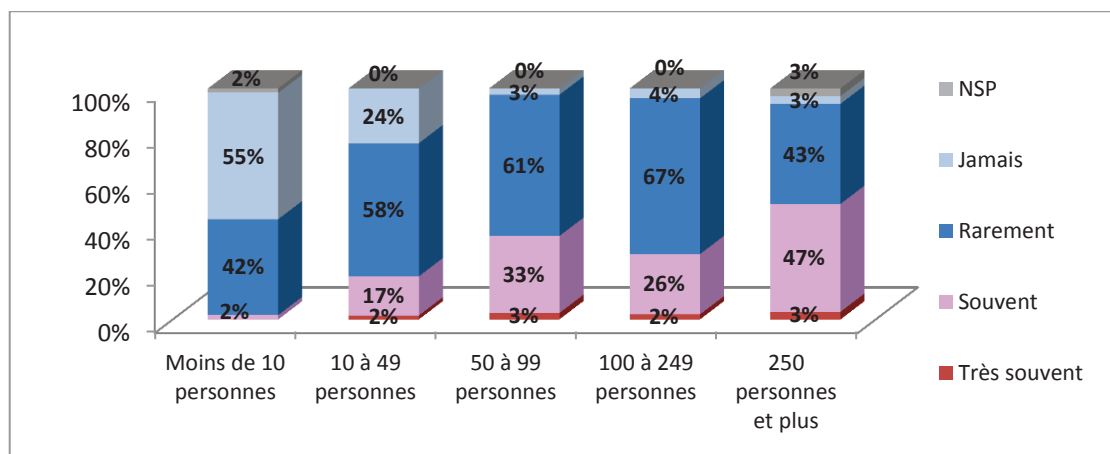
Tableau 71 : Fréquence des situations liées au turn-over selon la famille de produits

Turn-over du personnel	Non alimentaire			Total
	Interindustriel	Non alimentaire	Alimentaire	
Très souvent		1	3	4
Souvent	19	15	15	49
Rarement	62	30	30	122
Jamais	24	11	12	47
NSP		2		2
Total	105	59	60	224

En complément de l'enquête quantitative, quelques éléments peuvent être apportés suite aux entretiens menés en entreprise. Les chauffeurs livreurs, les manutentionnaires et les commerciaux itinérants ont parfois été cités comme des métiers où le turn-over peut être supérieur à la moyenne. Cela oblige à un effort de recrutement particulier sur ces métiers.

Entreprise de plus de 500 salariés dans l'interindustriel :
 Le turn-over global est à 8% et il est à 12% pour les commerciaux itinérants.

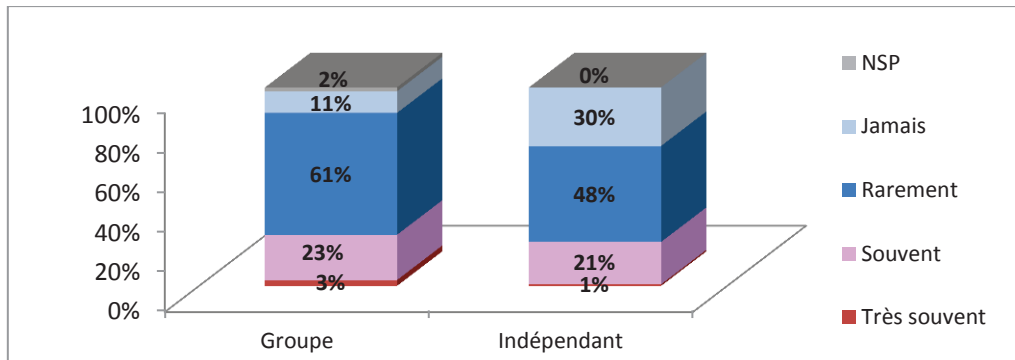
Graphique 78 : Fréquence des situations liées au turn-over selon la tranche d'effectifs



Les entreprises de moins de 10 personnes sont une nouvelle fois beaucoup moins amenées à gérer ce type de situation (seulement 2%).

Par ailleurs, près d'un tiers des indépendants affirment n'avoir jamais à gérer de situation liée au turn-over, contre seulement 11% pour les entreprises appartenant à un groupe.

Graphique 79 : Fréquence des situations liées au turn-over selon le statut



4.4 Les départs en retraite

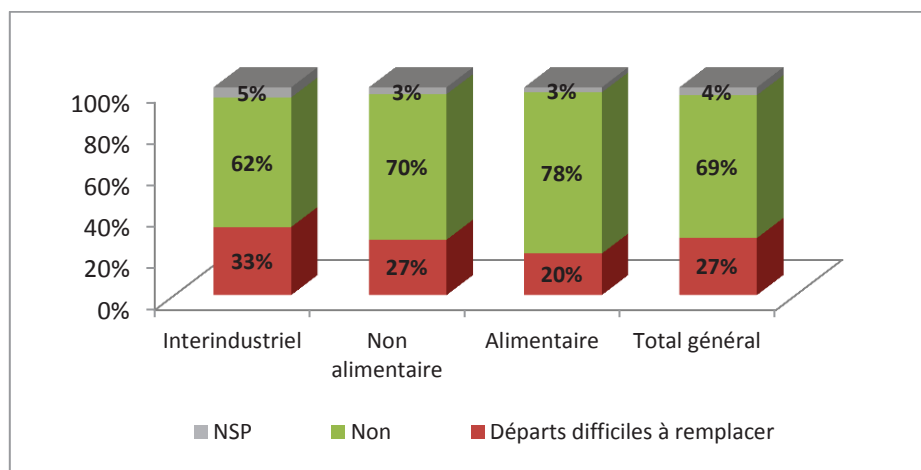
4.4.1 Une gestion diversement maîtrisée

Plus d'un quart des entreprises concernées par des départs en retraite considèrent que ces derniers seront difficiles à remplacer. Cette proportion atteint un tiers dans le secteur interindustriel (tableau 72 et graphiques 80 à 83).

Tableau 72 : Difficultés concernant le remplacement de ces départs en retraite selon la famille de produits

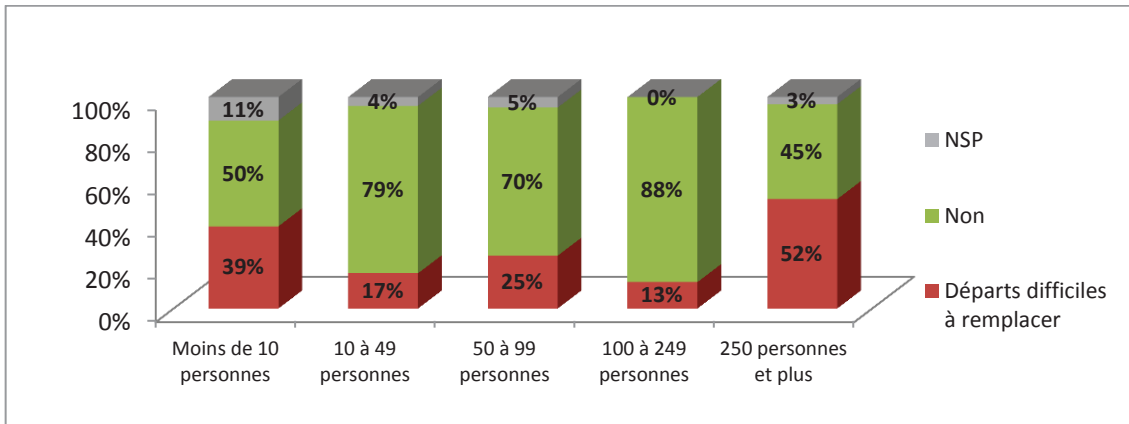
	Interindustriel	Non alimentaire	Alimentaire	Total
Départs difficiles à remplacer	20	8	8	36
Non	38	21	31	90
NSP	3	1	1	5
Total	61	30	40	131

Graphique 80 : Difficultés concernant le remplacement de ces départs en retraite selon la famille de produits

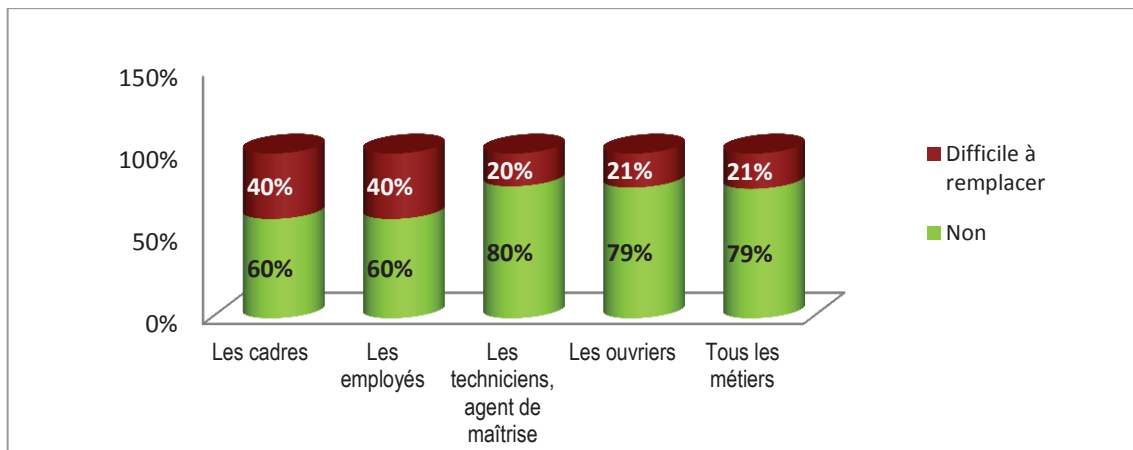


La répartition des réponses par tranche d'effectifs démontre que les professionnels des tranches extrêmes sont davantage soucieux des difficultés liées à ces départs.

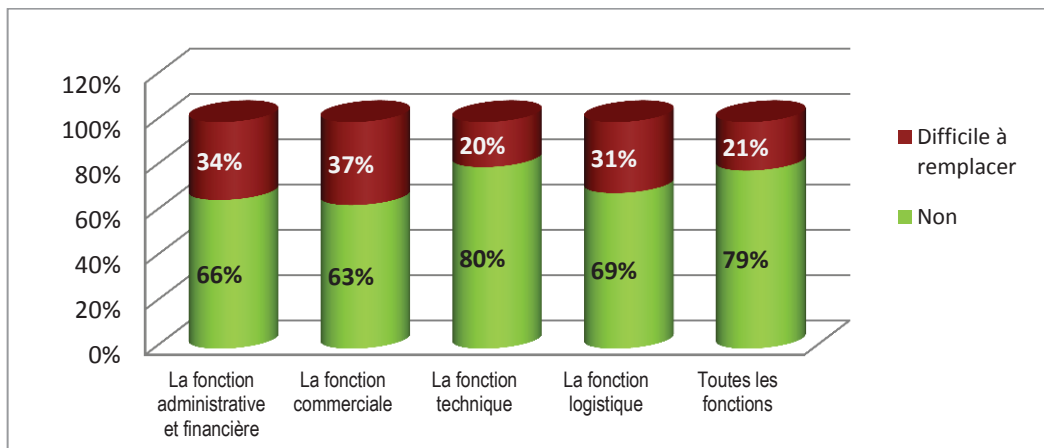
Graphique 81 : Difficultés de remplacement des départs en retraite par tranche d'effectifs



Graphique 82 : Difficultés de remplacement des départs en retraite selon les métiers



Graphique 83 : Difficultés de remplacement des départs en retraite selon les fonctions



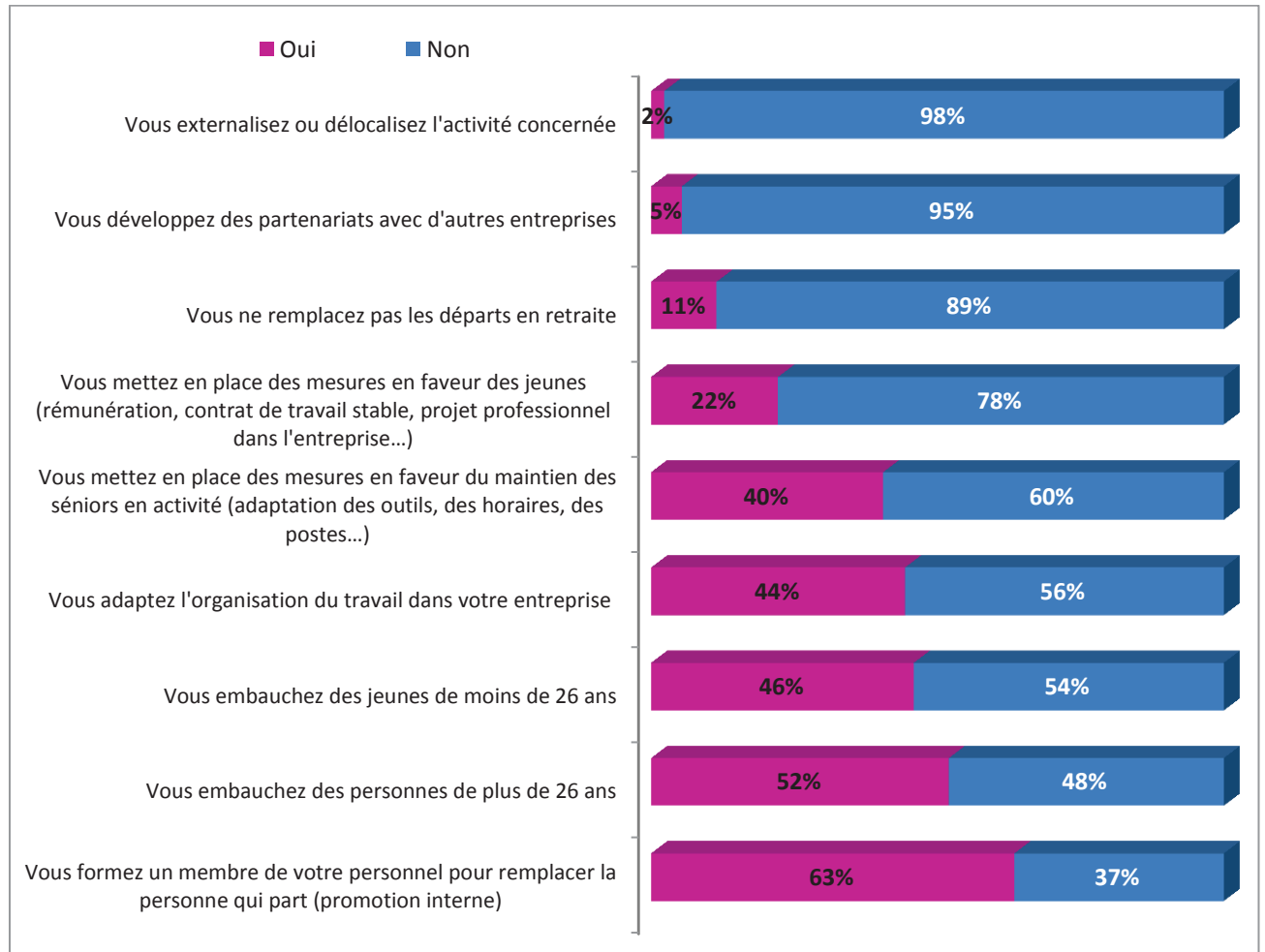
Les métiers de cadres et d'employés sont considérés comme les plus difficiles à remplacer. Par ailleurs, la fonction commerciale arrive en tête des difficultés envisagées. Une entreprise de l'interindustriel a identifié par exemple que le technico-commercial sédentaire était un métier sensible du fait des nombreux départs en retraite à anticiper. Elle a ainsi mis en place un parcours

de formation conseiller clientèle vers technico-commercial, sachant qu'elle avait du mal à recruter en externe sur ce métier.

4.4.2 Des modalités multiples de transfert de savoir-faire

La modalité la plus fréquemment citée par les professionnels pour remplacer les départs en retraite concerne la formation d'un membre du personnel (promotion interne) (graphique 84).

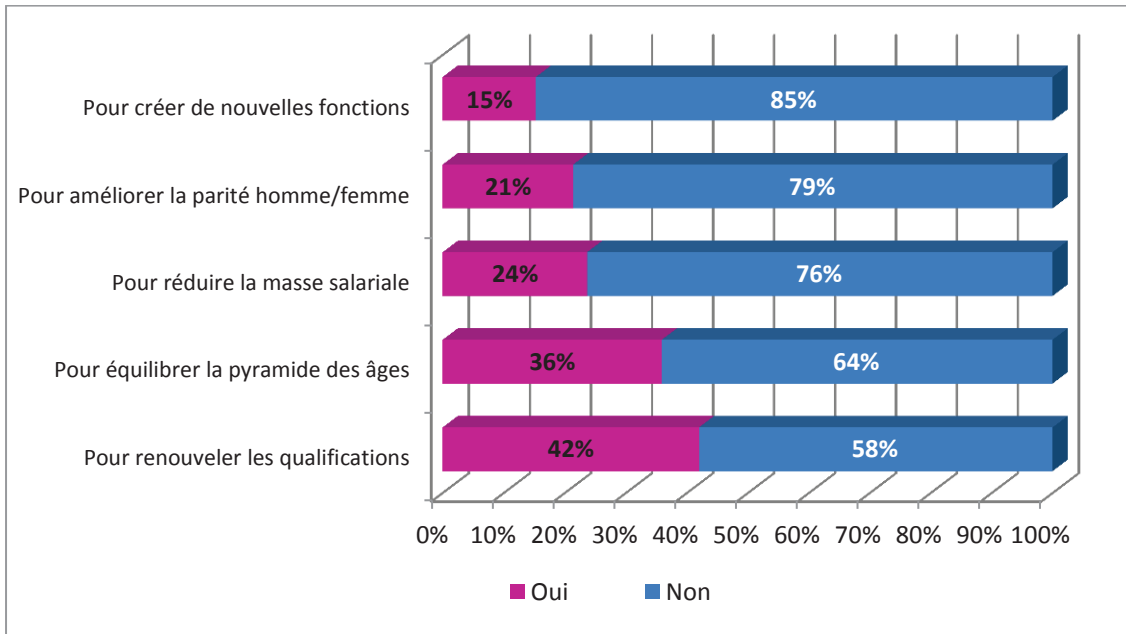
Graphique 84 : Modalités de gestion des départs à la retraite



4.4.3 Des opportunités liées aux départs en retraite

Selon plus de quatre entreprises sur dix, les départs en retraite constituent une opportunité pour renouveler les qualifications. Ce serait également un moyen pour équilibrer la pyramide des âges pour plus d'un tiers des répondants (graphique 85).

Graphique 85 : Opportunités liées aux départs en retraite



4.5 Les conditions de travail et l'absentéisme

4.5.1 Les actions pour l'amélioration des conditions de travail

Au total, près de la moitié des entreprises ont mis en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail (lutte contre les troubles musculo-squelettiques...) (tableau 73 et graphiques 86 et 87). L'approfondissement qualitatif montre que ces mesures portent le plus souvent sur les activités logistiques : filmeuse automatique, mise en place de convoyeurs pour éviter la manipulation des bacs...

PME dans l'interindustriel :

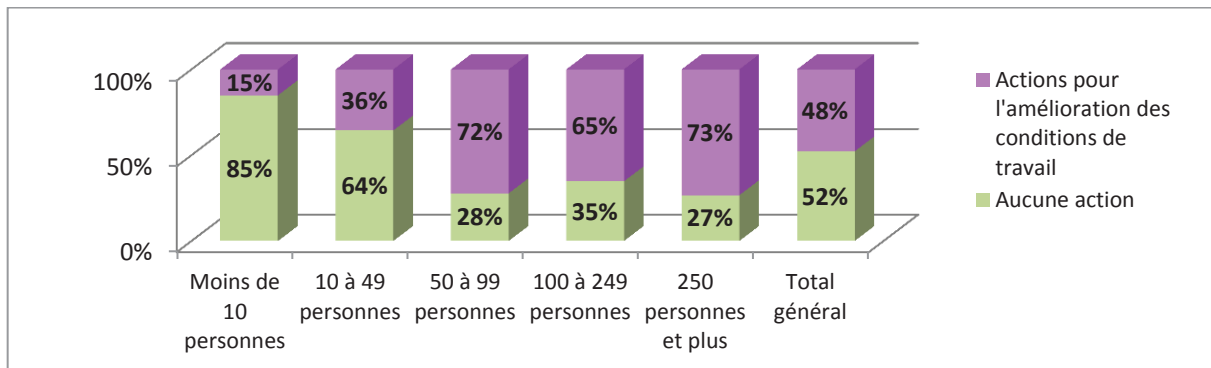
« Dans mon groupe, nous travaillons sur la pénibilité des postes de chauffeurs-livreurs et de magasiniers. Après 20 ans d'activité et de port de charges, beaucoup de gens ont aujourd'hui des TMS. Il y a un 'passif' important. »

Les résultats diffèrent selon la taille des entreprises interrogées. Ces actions requièrent souvent des adaptations des moyens qui peuvent poser le problème de leur coût.

Tableau 73 : Mise en place d'actions pour l'amélioration des conditions de travail selon la tranche d'effectifs

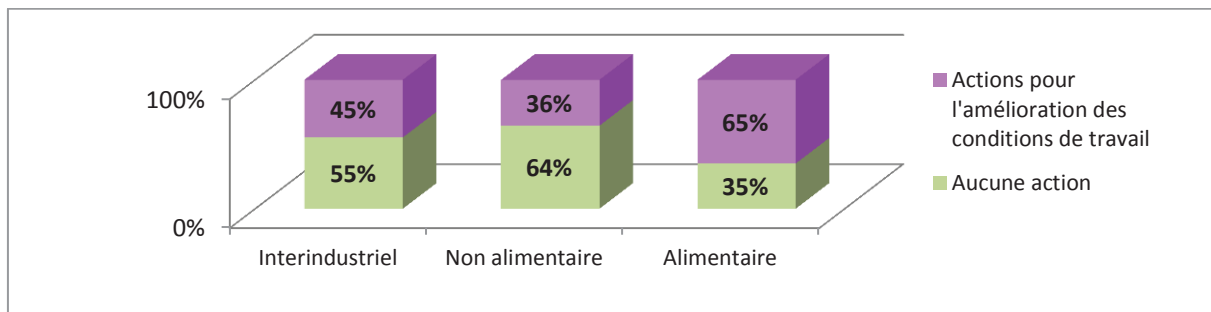
	Moins de 10 personnes	10 à 49 personnes	50 à 99 personnes	100 à 249 personnes	250 pers. et plus	Total
Aucune action	45	38	10	16	8	117
Actions pour l'amélioration des conditions de travail	8	21	26	30	22	107
Total	53	59	36	46	30	224

Graphique 86 : Mise en place d'actions pour l'amélioration des conditions de travail selon la tranche d'effectifs



Les entreprises de plus de 50 salariés qui doivent disposer d'un CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) sont naturellement plus enclines à mettre en place ce type d'actions que les entités de plus petite taille. À noter également, contrairement aux autres actions couvertes par la fonction de gestion du personnel, que la mise en place d'actions pour l'amélioration des conditions de travail est sensiblement différente selon les familles de produits.

Graphique 87 : Mise en place d'actions pour l'amélioration des conditions de travail par famille de produits



Ainsi, ces actions semblent beaucoup plus développées dans le secteur de l'alimentaire (près des deux tiers des entreprises de cette famille) que dans le non alimentaire ou l'interindustriel. Le type de produits distribués, les modes de conditionnement et l'organisation du stockage et de la livraison influent beaucoup sur les types de solutions qui peuvent être mises en œuvre.

Entreprise de 50 à 99 salariés dans l'alimentaire :

« Au vu de l'évolution de la pyramide des âges et du vieillissement de la population, en particulier dans le secteur de l'entreprise qui fait le conditionnement, la préparation de commandes/magasinage et la livraison, nous sommes amenés dès maintenant et sans doute dans les années à venir à former les personnes aux gestes et postures professionnels et à envisager des aménagements de postes ou l'acquisition de matériels adaptés. »

Entreprise de 250 à 499 salariés dans l'alimentaire :

« Nous avons des facteurs à risque dans nos activités liés au froid, à la manutention, au travail de nuit, alors que nous avons une population vieillissante. Nous avons mené des actions de prévention sur l'ergonomie physique : une formation de perfectionnement des préparateurs de commandes, des actions liées au port de charges, à la qualité de l'agrèage... Ces actions ont contribué à diminuer de 60% le taux de gravité des accidents du travail. »

PME dans l'interindustriel :

« Les solutions sont parfois très difficiles à trouver pour améliorer les conditions de travail : lorsqu'un chauffeur doit livrer à l'unité des panneaux de grande dimension, il est seul et ne peut souvent pas utiliser de bras articulé ou de transpalette. »

4.5.2 La gestion de l'absentéisme

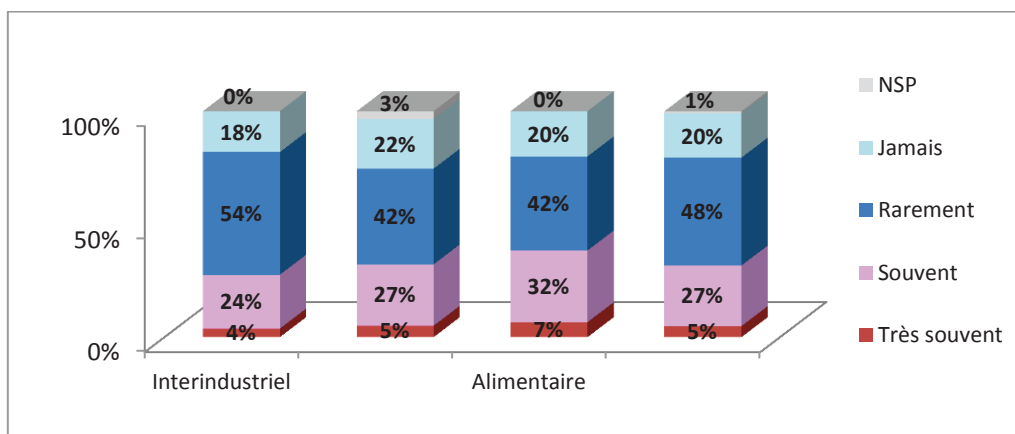
Dans toutes les entreprises, les causes de l'absentéisme sont plurifactorielles et influent aussi sur les types d'arrêt. Le type d'activité et l'exposition des salariés, la taille de l'entreprise et le type de mangement, la pénibilité des tâches et la question de la reconnaissance professionnelle (qualification, salaire, marge de liberté dans le travail) constituent de multiples facteurs qui peuvent expliquer des situations à chaque fois particulières.

TPE dans l'alimentaire :

« Étant une très petite entreprise, nous ne rencontrons pas de problème d'absentéisme ou de conditions de travail, même si la charge de travail d'un vendeur-manutentionnaire de fruits et légumes est importante. On sait reconnaître les efforts en versant régulièrement des primes. »

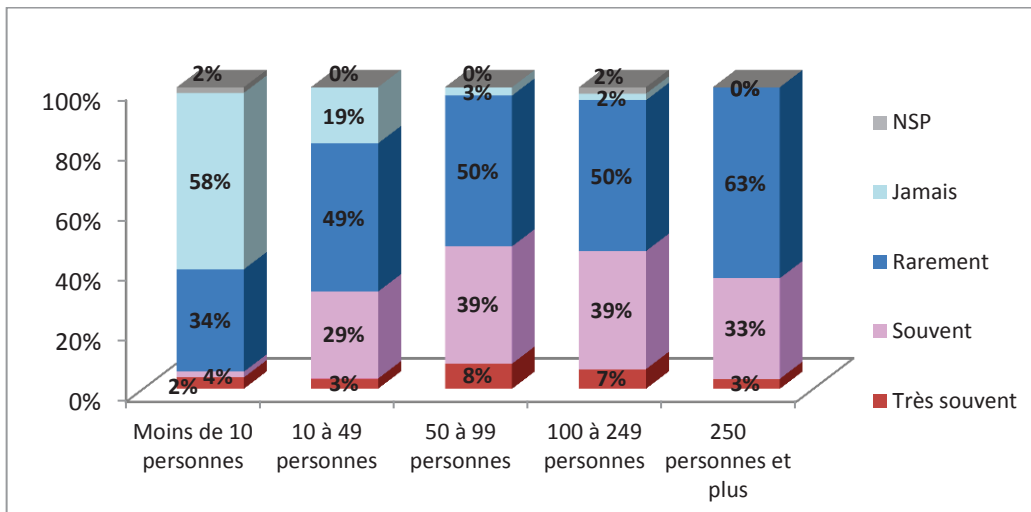
Globalement, dans l'enquête réalisée, un tiers des entreprises interrogées déclarent devoir gérer souvent ou très souvent des situations liées à l'absentéisme de leur personnel. Cette proportion est un peu plus élevée dans les entreprises du secteur alimentaire. Ce point est peut-être à mettre en relation avec la question des conditions de travail qui apparaît plus prégnante dans ce secteur (graphique 88).

Graphique 88 : Fréquence des situations liées à l'absentéisme selon la famille de produits

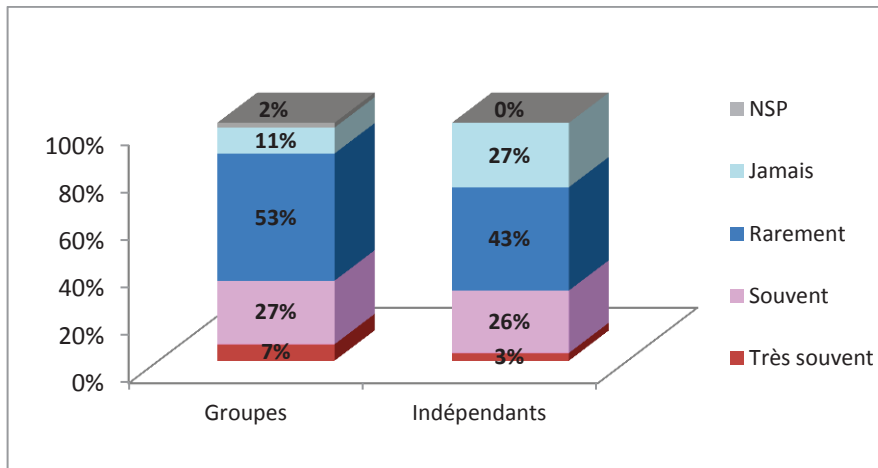


Le résultat sur l'absentéisme par taille d'entreprises est plus classique : ce sont celles de moins de 10 salariés les moins concernées : 58% d'entre elles répondent ne jamais devoir gérer ce type de situation. Par ailleurs, plus d'un quart des négociants indépendants (27%) répondent ne jamais être confrontés à ce type de situation contre seulement plus d'un sur dix pour les négociants appartenant à un groupe (graphiques 89 et 90).

Graphique 89 : Fréquence des situations liées à l'absentéisme selon la tranche d'effectifs



Graphique 90 : Fréquence des situations liées à l'absentéisme selon le statut



La relation entre l'absentéisme et le turn-over est souvent mise en avant lorsque le climat social des entreprises est dégradé. Nous n'avons pas rencontré ce type de situation lors de l'enquête qualitative. En revanche, on s'aperçoit que la question du turn-over se pose pour les emplois les moins qualifiés (notamment pour les manutentionnaires). Les entreprises font part d'une difficulté à fidéliser une partie des salariés pour qu'ils puissent progresser dans l'entreprise. Les personnes peuvent avoir des difficultés à respecter les consignes et les horaires, ce qui les conduit à ne pas rester dans l'entreprise (turn-over).

Cependant, la moitié des professionnels ayant déclaré être rarement amenés à gérer des situations liées à l'absentéisme ont également estimé devoir faire très souvent face à des situations liées au turn-over du personnel. Cette situation peut renvoyer à la question de la concurrence du marché de l'emploi qui peut être très différente suivant la zone géographique (Ile de France / Province) et suivant le type d'emploi articulé au niveau de salaire proposé par l'entreprise. Nous avons rencontré dans certaines structures un fort turn-over dans les fonctions commerciales qui n'était pas du tout lié à la problématique de l'absentéisme (tableau 74).

Tableau 74 : Croisement des réponses concernant la gestion des situations liées à l'absentéisme avec la gestion des situations liées au turn-over (% en colonne)

Turn-over du personnel	Absentéisme du personnel					Total
	Très souvent	Souvent	Rarement	Jamais	NSP	
Très souvent	9%	2%	2%	0%	0%	2%
Souvent	36%	48%	13%	2%	50%	22%
Rarement	36%	45%	72%	32%	0%	54%
Jamais	9%	5%	13%	66%	0%	21%
NSP	9%	0%	0%	0%	50%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

DEUXIÈME PARTIE :
ANALYSE PROSPECTIVE DE L'EMPLOI

INTRODUCTION

- **RAPPEL DE LA MÉTHODOLOGIE ET DES OBJECTIFS DE LA PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE**

Cette deuxième phase du CEP consiste à **analyser les évolutions envisageables tant pour les entreprises du commerce interentreprises, que pour l'environnement dans lequel elles évolueront**. L'approche prospective consiste ainsi à penser le futur comme une configuration cohérente des facteurs de mutation à un horizon donné. Les futurs possibles sont ainsi décrits comme autant de scénarios qui résument l'avenir attendu du secteur dans chacune des configurations envisagées. Il ne s'agit donc pas d'un exercice de prévision, qui consisterait à produire un chiffre « attendu selon toute vraisemblance », mais d'**un outil d'aide à la décision stratégique**. Envisager plusieurs scénarios permet alors d'évaluer le champ des possibles, d'anticiper les trajectoires, voire de les infléchir vers un futur « souhaitable ».

Quantitativement moins « réducteur » que la prévision, l'exercice de prospective est aussi plus riche qualitativement, puisqu'il s'attache à décrire explicitement les causes (phénomènes pris en compte et leurs hypothèses d'évolution) qui conduisent à l'un ou l'autre des scénarios. Il faut donc, dans un premier temps, décrire « qualitativement » les phénomènes pris en compte, la nature de leurs effets, et la façon dont ils évoluent selon les différents scénarios (chapitre 1). Dans un deuxième temps, il s'agit d'estimer l'impact de ces évolutions économiques sur les métiers et les compétences des entreprises du négoce (chapitre 2). Enfin, dans un troisième temps, ces évolutions sont quantifiées pour produire des valeurs chiffrées (chapitre 3).

- **UNE PROSPECTIVE À L'HORIZON 2020**

La prospective est donc conduite selon une approche en deux temps :

- Une prospective « qualitative » : elle consiste à décrire, selon plusieurs scénarios, la résultante des évolutions possibles des facteurs de mutation identifiés lors de la première phase du CEP. Elle repose sur une réflexion d'experts alimentée par les ressources documentaires, statistiques et les entretiens de terrain menés au cours de l'étude ;
- Une prospective « quantitative » : elle consiste à « mettre en chiffres » les phénomènes qualitatifs constituant les scénarios pour fournir des ordres de grandeur sur un certain nombre d'indicateurs (emploi notamment). Elle repose sur une modélisation des mécanismes à l'œuvre appliquée aux séries statistiques de références, complétées par des hypothèses ad hoc (taux de croissance de la demande, évolution de la concentration économique...).

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

CHAPITRE 1 :

PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE QUALITATIVE

TROIS SCÉNARIOS MACROÉCONOMIQUES ET SECTORIELS

À L'HORIZON 2020

Les trois scénarios prospectifs retenus (section 2) reposent sur des jeux d'hypothèses décrivant l'évolution stylisée de facteurs structurants identifiés comme déterminants au cours de la première phase du CEP et regroupés en ensembles cohérents. Ces facteurs peuvent être séparés en deux catégories : les facteurs propres aux activités du négoce (ou facteurs endogènes au négoce) et les facteurs qui s'imposent à l'ensemble des acteurs économiques (ou facteurs exogènes) (section 1).

1 FACTEURS D'ÉVOLUTION STRUCTURANTS POUVANT AVOIR UN IMPACT SUR LES MÉTIERS DU COMMERCE INTERENTREPRISES

On distingue les facteurs endogènes aux activités du commerce interentreprises qui conditionnent les trajectoires possibles d'évolution en fonction des caractéristiques propres à la mise en œuvre de ces activités (1.1.), et les facteurs exogènes liés à l'environnement économique, technologique et réglementaire (1.2.).

1.1 Les facteurs structurants propres aux activités du négoce

Les facteurs endogènes aux activités du commerce interentreprises comprennent principalement l'évolution de la concurrence et les stratégies menées par les entreprises du négoce elles-mêmes.

1.1.1 *Le régime de concurrence, l'opérateur de sélection des firmes*

Le régime de concurrence se définit à partir des **modalités** et de l'**intensité** de la concurrence.

On retient généralement **quatre modalités principales** de concurrence qui agissent comme un opérateur de sélection des firmes :

- le **prix** : plus la concurrence par les prix est intense, plus les baisses de coût seront intensément et rapidement répercutées dans les prix de vente ;
- les **services**, c'est-à-dire l'ensemble des prestations périphériques à la transaction marchande (délais de livraison, service après-vente, crédit client...) visant à offrir la plus forte contribution à la chaîne de valeur des clients ;
- la **différenciation horizontale** : dans cette configuration de marché, les **préférences des consommateurs** pour un produit, ou pour une enseigne, sont de nature **subjective**. Les consommateurs ne fondent pas leur préférence sur un système universel d'évaluation ou un classement objectif des produits, ou des enseignes, en concurrence mais ils établissent cette préférence à partir de critères personnels. Pour les entreprises, cette modalité de la concurrence appelle des actions orientées vers la publicité, l'image de marque, le design... afin de mettre en avant la différence, l'originalité, l'exclusivité de l'offre par rapport à celle des concurrents. A titre d'exemple, l'enseigne de négoce en matériaux de construction Tout Faire Matériaux mise sur une image d'expert (grâce à la diffusion d'un magazine papier auprès de sa clientèle professionnelle et à un nouveau site Internet) pour

se différencier des enseignes concurrentes du type La Plateforme du Bâtiment, BigMat, France Matériaux, etc. ;

- la **différenciation verticale** : dans cette configuration de marché, les préférences des acheteurs pour un produit, ou une enseigne, reposent sur **des critères objectifs permettant un classement des offres en concurrence**. Pour les entreprises, cette modalité de la concurrence appelle des actions orientées vers la qualité : des matériaux utilisés ou distribués, des prestations fournies, etc. La performance de l'entreprise dans ces domaines doit être établie sur la base de critères objectifs partagés par l'ensemble des acteurs du marché : norme de qualité des produits, délais de livraison, délais de mise à disposition d'un produit, etc. A titre d'exemple, la création, par le groupe Chausson, de l'enseigne Priba Matériaux de négoce *low cost* de matériaux de construction illustre une volonté de différenciation verticale par rapport à l'offre traditionnelle et à l'offre haut de gamme du secteur (Point P, etc.).

Les modalités de la concurrence ne sont pas nécessairement homogènes sur l'ensemble des segments de marchés ; par exemple, sur le marché des eaux en bouteille, l'eau minérale est soumise à une concurrence par la différenciation horizontale, tandis que l'eau de source est soumise à une concurrence par les prix.

D'un point de vue général, on constate que l'évolution des modalités de la concurrence est marquée depuis plusieurs années, par l'importance croissante de la différenciation par les services, par l'augmentation des dépenses de publicité et par celle des dépenses de R&D.

La notion **d'intensité de la concurrence** vise à cerner la pression concurrentielle que subissent les entreprises. Plus la **concurrence** est **intense**, plus les firmes devront développer des avantages compétitifs cohérents avec les modalités de la concurrence et consentir **des efforts** pour atteindre un niveau **de compétitivité** suffisant.

L'intensité de la concurrence dépend de différents facteurs tels que l'existence de barrières à l'entrée sur le secteur qui conditionnent l'arrivée de nouveaux acteurs, la concentration économique et financière, le niveau et la croissance de la demande, la réglementation, les technologies, etc.

1.1.2 Les stratégies, ou comment les entreprises s'adaptent au régime de concurrence

Les stratégies constituent la **réponse de l'entreprise à sa perception de l'environnement et de son évolution**.

La définition, le choix et la mise en œuvre des stratégies sont fortement **contraints par les représentations et les compétences** des individus qui composent et dirigent l'entreprise.

Si les stratégies ont pour but d'adapter le fonctionnement de l'entreprise au régime de concurrence dans lequel elle évolue, elles peuvent en retour modifier le régime de concurrence (aussi bien les modalités que l'intensité de la concurrence).

On s'intéresse généralement aux quatre stratégies suivantes :

- les stratégies de **production** qui définissent l'organisation de la production, la politique d'investissement, etc. ;
- les stratégies de **coopération** (sous-traitance, intégration de réseau...) ;
- les stratégies de **commercialisation** qui comprennent les politiques de produits, de marque, de gamme, de prix et de distribution ;
- les stratégies **d'internationalisation** (exportation, investissement direct à l'étranger, coopération internationale).

1.2 Les facteurs structurants qui s'imposent à l'ensemble des acteurs économiques

Les facteurs exogènes aux activités du commerce interentreprises comprennent, principalement, la demande, la place des négociants au sein de leur filière, la réglementation et la technologie.

1.2.1 L'évolution des modes de consommation

La **demande** adressée aux entreprises du négoce est déterminée :

- d'un point de vue quantitatif, par la croissance de l'activité économique qui conditionne la demande de produits sur le marché national et sur les marchés d'exportation. Il s'agit de la consommation des ménages français, des investissements des entreprises, des dépenses liées à la construction, etc. ;
- d'un point de vue qualitatif, par les tendances de consommation à l'œuvre qui s'expriment au travers des critères d'achat privilégiés par les ménages et les entreprises tels que le prix, les services associés aux produits, la dimension symbolique / éthique de l'achat, le réseau de distribution, etc.

1.2.2 La place des négociants au sein de leur filière

La place des négociants au sein de leur filière n'est pas figée et se définit au gré des **évolutions des modes de distribution**. Elle peut évoluer, théoriquement, selon deux directions opposées :

- Un **renforcement du rôle et de la légitimité des négociants** en tant qu'intermédiaires des échanges. Cette situation est favorisée lorsque l'offre et la demande sont atomisées, c'est-à-dire lorsque la filière est composée d'un grand nombre de fournisseurs et de clients.
- Un **affaiblissement du rôle et de la légitimité des négociants** en tant qu'intermédiaires des échanges. Cette situation peut résulter, notamment, d'une augmentation de la concentration des fournisseurs en amont et des clients en aval du négoce.

● PAS DE SCÉNARIO DE DÉSINTERMÉDIATION

Cependant, les évolutions économiques, réglementaires et technologiques (relatives au commerce électronique notamment) qui affectent la pratique des activités de négoce ne semblent pas en mesure de remettre en cause la légitimité des grossistes au sein de leur filière respective, et ne devraient pas conduire à une désintermédiation des échanges (échanges commerciaux directs

entre producteurs et distribution finale notamment via les échanges électroniques – Internet, EDI...).

Différentes études réalisées par le CREDOC auprès de professionnels de l'industrie révèlent que la majorité des industriels ne souhaite pas devenir distributeurs et que, très souvent, l'ouverture d'un site Internet marchand n'est envisagée que comme un complément d'activité.

Ce constat s'explique notamment par l'existence d'importantes barrières à l'entrée dans l'activité de distribution en matière de compétences à acquérir : les industriels possèdent avant tout des compétences en matière de conception et de fabrication et ne sont pas des négociants-stockistes ni des distributeurs-commerçants. Inversement, le modèle du distributeur-intégrateur, développé notamment par IKEA et Décathlon, ne s'est pas généralisé, attestant que ce modèle hybride représente une option stratégique parmi d'autres.

L'hypothèse selon laquelle **les négociants ne devraient pas connaître de mouvement de désintermédiation à l'horizon 2020** a été validée par les experts rencontrés lors de cette deuxième phase de l'étude. Ces derniers ont insisté sur le renforcement du rôle des négociants au sein de leur filière respective à mesure que se multiplie et se complexifie la réglementation ; **la réglementation est favorable au développement d'un champ de savoir-faire et d'expertise dont les négociants doivent s'emparer**. Les exemples suivants illustrent ce phénomène déjà à l'œuvre :

- la directive *REACH* (enregistrement, évaluation, autorisation et restriction des produits chimiques) a permis aux entreprises du **commerce de gros interindustriel** de se positionner en tant qu'expert vis-à-vis des producteurs sur l'utilisation des substances chimiques par les clients dans des contextes particuliers ;
- les exigences environnementales ont permis aux entreprises du **négoce de produits non alimentaires**, notamment, de se positionner sur la récupération de déchets (collecte, réacheminement vers des centres de retraitement) ;
- les exigences de qualité et de sécurité des consommateurs ont renforcé le rôle de spécialiste des **négociants en produits alimentaires** qui, par exemple, doivent être capables de sélectionner les producteurs et d'approvisionner en fruits « mûrs à point » n'importe quelle surface commerciale. Or, les centrales d'achat de la grande distribution ne savent pas faire ce type de prestation, car elles fonctionnent selon une logique administrative d'achats en très gros volumes pour faire baisser les prix, auprès d'un nombre de producteurs le plus limité possible, sans expertise des tissus productifs de proximité (l'importance de la proximité du producteur est renforcée dans l'exemple des fruits mûrs à point).

- **LES RELATIONS ENTRE NÉGOCIANTS, INDUSTRIELS ET DISTRIBUTEURS**

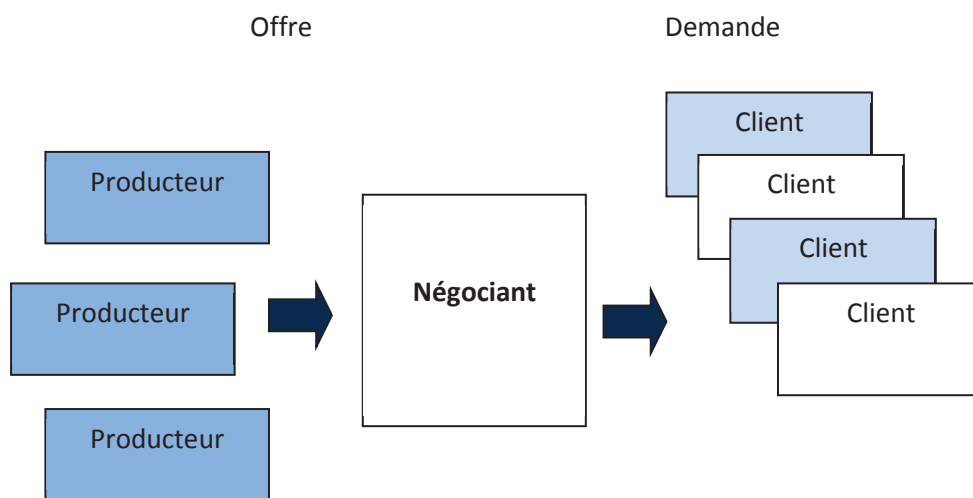
Le négociant propose en général une offre diversifiée de plusieurs producteurs auprès d'un réseau de clients.

Lorsque les structures clientes ont des volumes d'achat importants, elles peuvent choisir de traiter directement avec des producteurs en s'appuyant sur des services ou centrales d'achat qu'elles contrôlent.

Pour certains types de produits dont la vente était effectuée en majorité par des distributeurs, tels que les matériels informatiques, des systèmes de vente par Internet ont été développés par les fabricants pour vendre directement au client final.

Toutefois, les **négociations commerciales** sont majoritairement **tripartites** : le négociant jouant un rôle déterminant en tant qu'intermédiaire entre fournisseurs et clients. Le rôle du distributeur se renforce, notamment, chaque fois qu'il y a une nouvelle génération d'offre (nécessité de sensibiliser les clients sur ce qu'apportent ces nouveaux produits) mais aussi lorsque de nouvelles règles de mise en œuvre apparaissent (formation, aide au choix des produits, prestations complémentaires).

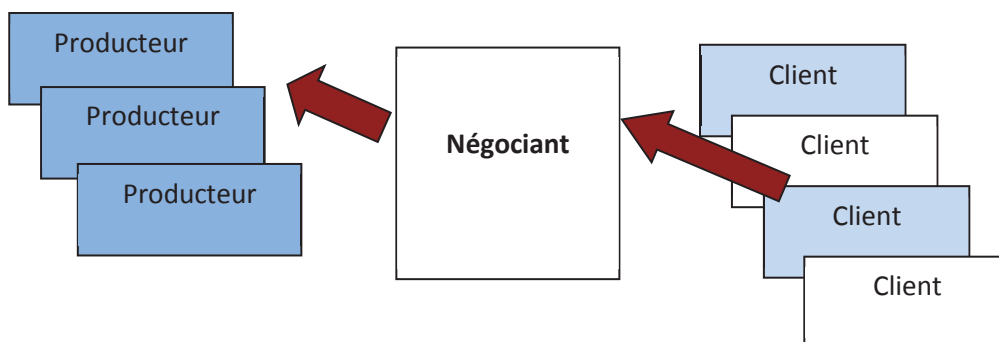
Graphique 91 : Positionnement d'intermédiaire entre une diversité d'offres et une diversité de demandeurs de biens et services



Le négociant est ainsi en position de faire remonter au producteur des besoins exprimés par ses clients, voire de spécifier des exigences propres à sa clientèle (cahier des charges) pour faire évoluer l'offre de produits de ses fournisseurs habituels.

Au-delà de son rôle central dans la circulation des informations entre acteurs au sein de la filière, le négociant est également souvent chargé de la logistique pour le compte des clients et fournisseurs.

Graphique 92 : Besoins nouveaux des clients remontés par le négociant auprès des fournisseurs



- **CONCENTRATION DES FILIÈRES ET RÔLE DES NÉGOCIANTS**

La concentration de la grande **distribution alimentaire et non alimentaire** est déjà largement réalisée. Les **centrales d'achat des groupes de la distribution** jouent un rôle clé dans la distribution de ces familles de produits et ont plus ou moins évincé les négociants. Sur le marché de la restauration hors foyer, la concentration des acteurs se poursuit sous l'impulsion des chaînes de restauration à table (Hippopotamus, Flunch...) et des chaînes de restauration rapide (Mc Donald's, Quick, Paul...), qui représentent dorénavant plus de 20% du marché. Or, les grandes enseignes de la distribution alimentaire et non alimentaire captent l'essentiel de la croissance des marchés, aux dépens des négociants.

Mais les centrales d'achat ne sont pas l'apanage des grandes enseignes de la distribution structurée. **Des entreprises indépendantes s'associent au sein de groupements d'achat** pour bénéficier des avantages économiques induits par les achats groupés (meilleures conditions tarifaires, accès à des nouveaux produits...).

Pour l'ensemble des familles du négoce, la concentration des acteurs en amont et en aval des filières s'accompagne de **nouvelles pratiques de gestion qui visent à optimiser les achats et les coûts de ces structures**. Ces pratiques s'avèrent généralement défavorables aux négociants, car la fonction achat s'apparente de plus en plus à une fonction d'approvisionnement international et impose à l'ensemble des fournisseurs les barèmes de prix les plus compétitifs au niveau mondial.

Pour les négociants, qui sont positionnés historiquement sur les marchés des distributeurs, professionnels et industriels indépendants, **se posent plusieurs questions :**

- Quel rôle peuvent-ils jouer auprès de la distribution structurée qui s'est organisée à partir des centrales d'achat ?
- Comment travailler avec les groupements d'achat d'indépendants ? Faut-il adopter de nouvelles pratiques de gestion et de contractualisation ? Faut-il repenser l'offre de produits et de services ?
- Faut-il accroître la taille de l'entreprise ?
- Faut-il s'associer à d'autres négociants au sein de réseaux d'indépendants pour renforcer son pouvoir de marché (à l'instar de CRENO, numéro 2 du négoce de produits alimentaires) ?

Si le rôle des négociants au sein des filières de distribution peut être mis à mal par la concentration des fournisseurs (en amont) et/ou des clients (en aval), la légitimité de leur fonction d'intermédiaire est confortée avec le renforcement des réglementations qui accroissent, de fait, les coûts de transaction sur chaque marché (coûts associés à la recherche d'information sur un produit, à l'élaboration et au suivi d'un contrat, etc.). Or, il est admis qu'une fonction essentielle des activités de négoce est de réduire ces coûts de transactions afin de faciliter les échanges économiques de biens.

1.2.3 Les réglementations impactant l'activité des entreprises

Les réglementations s'appliquent à des domaines variés : juridique, fiscal, technique, sanitaire, sécuritaire, social, environnemental (ex. collecte des produits usagers), etc. Leur champ d'application peut être :

- sectoriel, lorsqu'elles sont propres aux activités du négoce ou à une famille du négoce en particulier (ex. traçabilité des produits alimentaires, normalisation des produits chimiques, etc.) ;
- ou bien général, lorsqu'elles s'imposent à l'ensemble des acteurs économiques (ex. réduction de l'empreinte carbone, instauration d'une étiquette environnementale pour les produits, délais de paiement et fiscalité des entreprises, etc.).

- **LES PME DU NÉGOCE SONT TENUES DE S'ADAPTER À DES RÉGLEMENTATIONS QUI, SOUVENT, N'ONT PAS ÉTÉ PENSÉES POUR ELLES**

Les experts que nous avons rencontrés lors de cette deuxième phase du CEP ont relevé que les entreprises du commerce de gros sont soumises aux **réglementations qui visent à normaliser les relations entre producteurs et distributeurs**. Mais généralement, ces réglementations n'intègrent pas les spécificités des activités de négoce.

Ainsi, les PME du négoce sont tenues de s'adapter à des réglementations qui n'ont pas été pensées pour elles mais pour la grande distribution et les industriels, telles que la Loi de modernisation agricole qui prévoit l'instauration de contrats d'approvisionnement entre distributeurs et producteurs.

La première phase de ce CEP avait permis de constater que les PME du négoce doivent faire face à une hausse de la pression fiscale ; à laquelle s'ajoute une complexification des dispositifs fiscaux dont les procédures s'avèrent lourdes à gérer sur le plan administratif pour les TPE/PME, comme l'illustre le calcul de la Contribution Économique Territoriale qui doit prendre en compte la répartition de la Contribution à la Valeur Ajoutée des Entreprises en fonction des barèmes de localisation des établissements des entreprises.

- **VERS UN STATU QUO RÉGLEMENTAIRE ?**

Selon les experts audités pour ce travail, **il est difficile de dégager des tendances d'évolution de la réglementation à dix ans**, tant ce domaine est incertain.

Néanmoins, aucune réforme majeure de la Loi de Modernisation de l'Économie n'est attendue pour les prochaines années. De plus, plusieurs réglementations environnementales ont été annulées ou reportées en raison des difficultés rencontrées pour les définir : la taxe carbone, l'étiquetage environnemental, la taxe poids lourds... ; ce qui plaiderait en faveur d'un certain *statu quo* réglementaire, au moins à l'horizon 2015.

Toutefois, les projets de **réglementations environnementales** représentent **un enjeu important pour les entreprises du négoce**. Leur publication pourrait contraindre les négociants à **se réorganiser** afin d'optimiser les tournées de livraison, réduire l'impact environnemental de leur activité et minimiser leur contribution aux écotaxes. L'instauration de telles taxes pose

également une **question commerciale** : faudra-t-il intégrer ou non le coût des écotaxes dans les prix de vente ? En d'autres termes, quel impact ces taxes auront-elles sur la compétitivité prix des négociants, notamment face aux entreprises du cash & carry ? A titre d'exemple, le coût estimé de la future **écotaxe poids lourds**, attendue à partir de 2013/2014, est estimé à 12 centimes le kilomètre pour les véhicules concernés (plus de 3,5 tonnes). Cette taxe concernera les 600 000 véhicules de plus de 3,5 tonnes immatriculés en France et s'appliquera sur un réseau de 15 000 kilomètres de routes nationales et départementales.²⁰

- **DES EFFETS PARFOIS DIFFICILES À ANTICIPER POUR LES ENTREPRISES DU NÉGOCE**

Ces questions montrent que les effets des réglementations peuvent être difficiles à appréhender. Selon les experts interrogés, **la multiplication des réglementations ne devrait pas inciter les entreprises du négoce à se grouper en réseau** pour mutualiser les coûts liés à la mise aux normes et à la veille réglementaire, car les PME sont globalement jalouses de leur indépendance et craignent souvent de communiquer entre elles lorsque la pression concurrentielle est forte.

L'augmentation des contraintes réglementaires sur les **transports** pourrait alimenter **deux comportements de la part des négociants** :

- la prestation est indissociable de la vente du produit et, de ce fait, est toujours proposée par le négociant ;
- la prestation de transport peut être dissociée de la vente du produit ; le négociant propose alors au client de venir chercher lui-même le produit (ex. Point P ; cash and carry) ou de le livrer dans le cadre d'une prestation facturée.

De plus, les nouvelles réglementations pourraient engendrer des distorsions de concurrence. On peut citer l'exemple d'une entreprise de négoce qui serait soumise à l'écotaxe poids lourds parce qu'elle serait implantée sur un réseau routier taxé alors que son principal concurrent local, implanté sur un réseau non taxé, n'y serait pas soumis. De telles distorsions pourraient conduire à la disparition d'entreprises ou à leur rachat et donc à une plus forte concentration économique des trois familles du négoce.

- **LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE, UNE RÉGLEMENTATION ENCORE PEU STRUCTURANTE POUR L'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES**

La notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) vise à transcrire dans les pratiques de gestion des entreprises les fondements d'un modèle de développement durable, à la fois respectueux des hommes et de leur environnement écologique.

À l'horizon 2020, deux référentiels internationaux seront déployés en matière de RSE : l'ISO 26000 et les nouveaux principes directeurs de l'OCDE.

L'ISO 26000 adresse **à l'égard des organisations** en charge d'appliquer les droits de l'homme, **dont les entreprises**, des recommandations relatives aux 7 domaines suivants :

²⁰« La taxe poids lourds s'enlise... », www.actu-environnement.com, 12/05/2011 ; « L'écotaxe poids lourds sera mise en place », www.developpement-durable.gouv.fr, 19/04/2010 (mise à jour 10/04/2011).

- la gouvernance des organisations (actionnaires...),
- le respect des droits de l'homme,
- le respect de l'environnement,
- le respect du consommateur (hygiène, sécurité...),
- la loyauté dans les affaires (corruption...),
- le développement local et ses implications dans la vie de la communauté,
- l'emploi et les conditions de travail.

L'ISO 26000 ne donnera lieu ni à certification ISO ni à notation par organismes qualifiés. Il s'agit d'un ensemble de recommandations compatibles avec les accords internationaux déjà signés (Kyoto, Organisation Internationale du Travail...) et les intérêts des pays signataires.

L'objectif de ce texte consensuel est d'encourager / d'inciter les organisations à appliquer les principes internationaux existants (au premier rang desquels figurent les droits de l'homme) dans les relations politiques, contractuelles, économiques et autres au sein de leur sphère d'influence.

Les Principes directeurs de l'OCDE représentent un ensemble de recommandations **à l'égard des États** (en charge de faire respecter les droits de l'homme). Ils ont servi de base à l'édiction de l'ISO 26000.

Ces deux référentiels édictent des recommandations selon le principe fondamental du dialogue entre les parties prenantes. Ils composent un cadre pour les entreprises soumises à l'obligation de publication d'un rapport de Responsabilité Sociale d'Entreprise. Ce cadre doit permettre d'envisager les dilemmes entre les différents domaines d'action de l'entreprise (par exemple : loyauté dans les affaires et développement local) selon une approche globale et complexe de la RSE.

En France, la Loi « Grenelle 2 » de 2010, article 225, établit l'obligation pour les entreprises de 500 salariés et plus, ou de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires ou de 100 millions d'euros de bilan, de publier un rapport sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise à partir de 2013. Ce rapport sera vérifié par un organisme indépendant.

En France, **de nombreuses branches professionnelles se sont dotées d'un cadre d'action en matière de développement durable ou de RSE**, telles que l'imprimerie, la publicité, le bâtiment et les travaux publics, mais aussi l'industrie extractive, l'industrie du jouet, celle du diamant, l'agriculture (avec son label Agriculture Biologique).

Selon les experts rencontrés sur ce sujet, à l'horizon de dix ans, la sensibilité de l'opinion publique à l'égard de la thématique RSE devrait croître, mais le manque d'outils pour la piloter (en l'absence notamment d'indicateurs et de critères de gestion compatibles avec le contrôle de gestion des entreprises) ainsi que l'insuffisance des réglementations et des labels laissent planer une **forte incertitude quant à l'impact de cette thématique sur le fonctionnement des entreprises**.

1.2.4 Les technologies au service des activités d'intermédiation

Les **technologies** peuvent impacter le fonctionnement des entreprises dans deux domaines principaux :

- l'organisation des processus productifs, en introduisant de nouvelles méthodes de travail pour les activités des différentes fonctions administrative, commerciale, logistique, etc. qui la composent ;
- l'offre commerciale, en favorisant le renouvellement des produits commercialisés et en favorisant le développement de services (ex. conseil, diagnostic de conformité...).

- **TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET GESTION DES ENTREPRISES**

Les technologies de l'information et de la communication ont modifié considérablement l'organisation des entreprises depuis maintenant plus de vingt ans. Ces dernières années, avec l'arrivée à maturité du marché des grandes entreprises, les éditeurs de logiciels et de progiciels (système de gestion des ressources humaines, logiciels de comptabilité...) ont développé leur offre à l'égard des PME.

Au cours de la décennie à venir, les entreprises continueront de bénéficier des améliorations apportées à ces outils ainsi que du développement des réseaux Internet haut débit sur l'ensemble du territoire national. L'échange d'informations entre partenaires économiques (entre le négociant et ses fournisseurs et prestataires et entre le négociant et ses clients) devrait être facilité (amélioration de la fiabilité, de la quantité et de la rapidité des informations échangées) quel que soit le réseau utilisé (EDI, Internet...).

- **NOUVEAUX OUTILS DE L'INTERNET ET TERMINAUX MOBILES : LES NOUVEAUX SUPPORTS DE LA RELATION COMMERCIALE**

Le développement actuel des technologies de téléphonie 3G et 4G et des terminaux mobiles (smartphone, tablette numérique, etc.) devrait aboutir dans les années à venir à une diffusion très large de l'Internet mobile au sein de la population française (parmi les particuliers et les professionnels).

La généralisation de ces outils numériques devrait modifier la relation commerciale entre l'entreprise et ses clients. Tout au long de la chaîne de production et de distribution d'un bien ou d'un service, clients et fournisseurs pourront être connectés en permanence et en temps réel pour un meilleur suivi de la commande, de l'état des stocks disponibles ou de la livraison d'un produit.

La relation commerciale « numérique » devrait être dynamisée par l'évolution de l'Internet lui-même. Les réseaux sociaux – du type Facebook ou Twitter – peuvent permettre aux entreprises du négoce de se faire connaître à moindre coût auprès de cibles de clientèles professionnelles précises. Par exemple, une entreprise de négoce de produits de décoration d'intérieur parvient, en utilisant une page Facebook, à entrer en contact avec la communauté des architectes – qui constitue un excellent réseau de prescription – pour, notamment, leur présenter ses innovations. La présence des entreprises sur les réseaux sociaux nécessitera un investissement en temps pour comprendre et maîtriser les codes de ce mode de communication (quelles informations communiquer ? Sous quelles formes ? Auprès de qui ? A quelle fréquence ? Etc.). L'opportunité de constituer des réseaux professionnels à moindre coût par rapport aux supports de communication traditionnels (plaquette publicitaire, approche directe, prospection téléphonique...) apparaît bien réelle.

- **TECHNOLOGIES ET LOGISTIQUE**

Les experts interrogés au cours de cette deuxième phase du CEP n'attendent **pas d'évolution majeure, au cours des dix prochaines années**, dans le domaine des technologies logistiques.

Ainsi, en raison du coût de production encore élevé des puces et de l'absence de standard technologique international, l'identification des marchandises par radiofréquence (technologie *RFID* – *Radio Frequency IDentification*) ne devrait pas se généraliser au cours de la décennie à venir. La diffusion de cette technologie au sein des filières industrielles reste conditionnée par son adoption par les grands donneurs d'ordres (Wal Mart, etc.).

L'impact des évolutions technologiques sur la fonction logistique du commerce de gros est **propre au mode d'organisation mis en place par les entreprises**. Deux variables principales déterminent le type de modèle logistique :

- la fréquence de la livraison (aléatoire, quotidienne, hebdomadaire, etc.) et la quantité livrée ;
- la valeur ajoutée associée à la livraison :
 - o dans le cas de produits basiques ou pondéreux, la livraison n'apporte pas de valeur ajoutée au client mais représente un coût à minimiser ;
 - o dans certains cas (organisation de la production en flux tendus, respect de la chaîne du froid pour les produits alimentaires, etc.), la logistique apporte une véritable valeur ajoutée au client ; la qualité de la prestation logistique devient une clé de la compétitivité du négociant.

Quel que soit le modèle logistique associé à l'activité de négoce, la question de **l'internalisation et de l'externalisation** de la fonction logistique par les négociants reste ouverte et trouve une réponse **au cas par cas**. En effet, on constate :

- que le choix d'internaliser ou de sous-traiter la fonction transport dépend notamment de l'offre disponible des prestataires logistiques (coût, disponibilité, capacité à produire la prestation souhaitée en termes de fréquence, de délai, de respect des réglementations, de couverture géographique, etc.),
- que certaines entreprises combinent le recours à des prestataires logisticiens et un service interne de livraison.

- **UN SAVOIR-FAIRE LOGISTIQUE HISTORIQUE DES GROSSISTES : LA LIVRAISON EN CENTRE-VILLE**

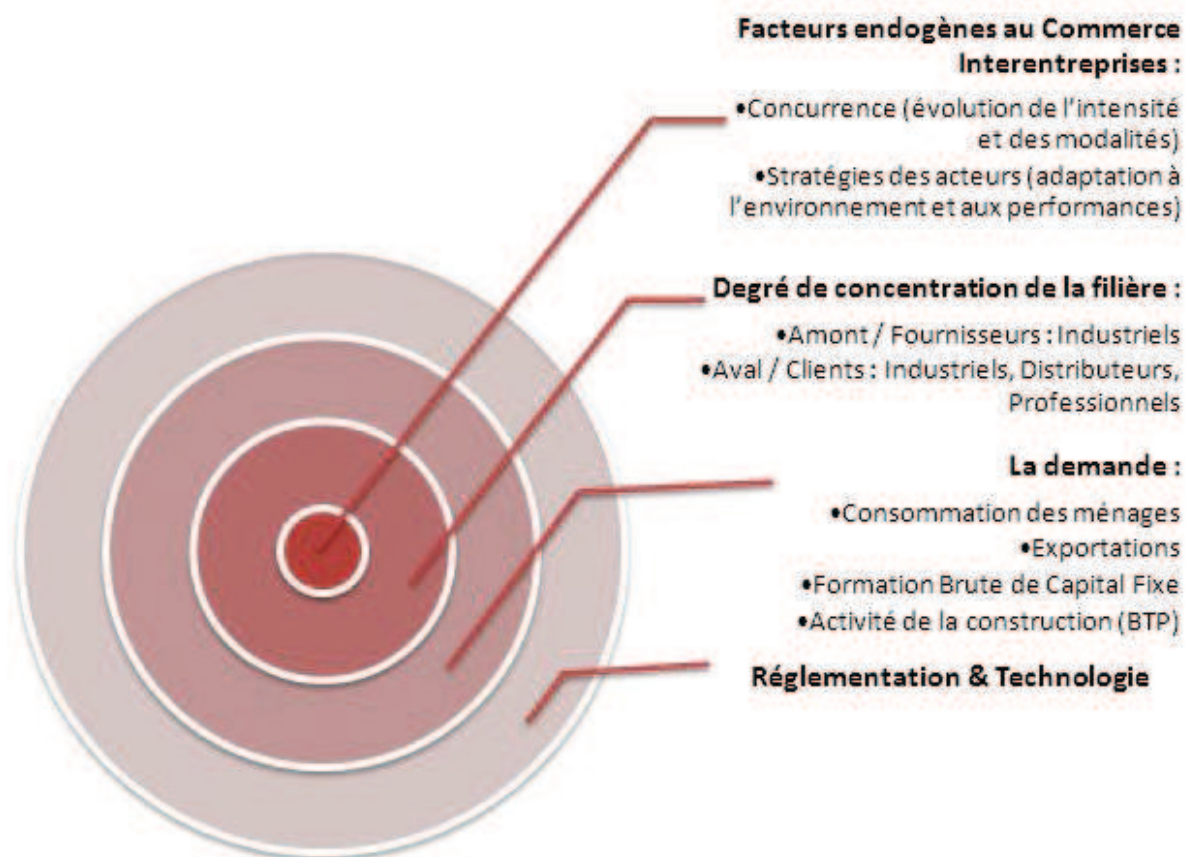
La livraison des commerces indépendants en centre-ville (la « tournée des grossistes ») est un des savoir-faire historiques des entreprises du négoce. Il s'agit d'un **avantage comparatif par rapport aux logisticiens** qui ont développé leurs compétences dans le domaine des prestations logistiques à grande échelle, en réponse, notamment, aux besoins des grandes enseignes de la distribution (approvisionnement des hypermarchés, des centres commerciaux en périphérie de ville...).

Ce savoir-faire pourrait constituer un atout précieux pour la compétitivité des négociants, notamment aux yeux des groupements de commerçants indépendants, dans le contexte de **changements profonds que connaît le secteur du commerce de détail** en France depuis

plusieurs années. Plusieurs facteurs ont conjugué leurs effets pour remettre en cause le modèle de la distribution de masse « discount » hérité des « Trente Glorieuses » : l'intégration des technologies de l'information et de la communication (qui a permis l'émergence d'un nouveau canal de distribution électronique), l'implantation de distributeurs étrangers (notamment sur le segment du hard-discount alimentaire), l'évolution des comportements de consommation (de plus en plus sensibles aux notions de services et de proximité) ou encore l'évolution du cadre réglementaire (avec les réformes des lois Galland et Raffarin). Aujourd'hui, ces changements sont favorables au **commerce de proximité** alors que **l'hypermarché** perd des parts de marché et peine à se renouveler.²¹

Mais le regain d'intérêt pour le commerce de centre-ville et le succès du commerce électronique ont mis en lumière les **problèmes soulevés par la logistique urbaine et l'organisation de la livraison du dernier kilomètre** : nécessité de disposer d'infrastructures adaptées (« hub » de proximité), organisation des tournées en tenant compte des contraintes de circulation, contrainte de rentabilité, etc.

Graphique 93 : Principaux facteurs d'évolution structurants pouvant avoir un impact sur les métiers du commerce interentreprises



Ainsi, le développement des activités commerciales de centre-ville (commerce indépendant ou sous enseigne) ainsi que l'essor du commerce électronique, qui reste associé à une prestation de livraison à domicile ou à proximité des clients, dépendront « des choix collectifs qui seront

²¹ MOATI, Ph. (2010), p. III.

effectués au niveau des professionnels de la distribution, des collectivités locales et de l'État pour développer les infrastructures adaptées (notamment les plates-formes de proximité), les véhicules spéciaux, la régulation de la circulation en milieu urbain... ». ²² Ces choix devraient s'inscrire dans la continuité des mesures prévues par le « Grenelle » de l'environnement.

²² MOATI, Ph. (2009).

2 PRÉSENTATION DES TROIS SCÉNARIOS PROSPECTIFS

L'analyse sectorielle des activités de négoce réalisée dans la phase 1 du CEP ainsi que les entretiens d'experts et l'analyse documentaire sur la prospective macroéconomique menés lors de la phase 2, nous amènent à privilégier trois scénarios d'évolution économique à l'horizon 2020 (2.2. à 2.4.).

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

2.1 Quelles perspectives pour 2020 après la crise économique de 2008 ?

2.1.1 Retour sur les fondements de la crise économique de 2008-2009

Selon certains observateurs, « la crise actuelle ne signe pas l'écroulement du régime de croissance intensive, même si ce régime apparaît de moins en moins soutenable. Comme le soulignait le rapport Cohen (2009), il semble plutôt que la crise valide des phénomènes qui étaient déjà à l'œuvre : le passage progressif d'une économie industrielle polluante vers une économie servicielle décarbonée ; d'une hyperconsommation de masse vers une consommation plus individualisée, immatérielle et sélective ; d'une économie dominée par les pays développés vers une croissance mondiale désormais tirée par les pays émergents. »²³

La crise économique de 2008-2009 comporte **quatre dimensions**, à savoir :

- une **crise bancaire**, qui se traduit par la remise en cause du mécanisme de la titrisation et par une critique forte du rôle des banques dans le développement des marchés financiers au détriment du financement de l'économie réelle (moins lucratif) ;
- une **crise du financement mondial**, qui rend compte des déséquilibres des balances des paiements qui conduisent notamment la Chine à financer la dette des États-Unis ;
- une **crise de la répartition des richesses**, qui se traduit par une montée des inégalités entre pays et au sein des pays, et qui est également une crise du modèle de croissance fondé sur le crédit et la gouvernance financière de l'entreprise (appauvrissement des classes moyennes, excès de crédits à la consommation, modèle de gestion de la performance actionnariale de l'entreprise) ;
- une **crise environnementale** ou **crise du système productiviste** : le modèle économique actuel, fondé sur la recherche d'une croissance économique continue, se heurte à l'épuisement des ressources disponibles (matières premières, sources d'énergie non renouvelables...). Chaque période de croissance économique se traduit par des tensions inflationnistes (hausse des prix des matières premières, des coûts du fret...) qui menacent la croissance elle-même (une hausse non maîtrisée des prix se traduisant pour

²³ PASSET, O. (2010), « Quels modèles de croissance pour demain ? », *Les cahiers de l'IAU IdF*, n° 156, septembre, pp. 6-8.

un risque important sur l'avenir de la consommation et la rentabilité des investissements). Inversement, chaque période de retournement de l'activité génère des tensions déflationnistes (baisse du prix des matières premières, des tarifs du fret...) qui menacent d'entraîner les économies dans des phases de récession prolongée (la baisse généralisée des prix se traduisant également par un risque important sur l'avenir de la consommation et la rentabilité des investissements).

Les caractéristiques de la crise attestent qu'il ne s'agit pas d'une simple crise de marché cyclique qui consisterait en la purge d'une bulle financière et immobilière ; **les fondements mêmes du capitalisme financier**, tel qu'il s'est construit depuis les années 1980 à partir de la déréglementation des marchés financiers et de la libéralisation des échanges de marchandises à l'échelle mondiale, **sont mis en cause**.

2.1.2 Les réformes structurelles comme seul véritable levier de croissance à long terme

En 2011, la « crise de l'euro » ou « crise de la dette souveraine », engendrée par la situation d'endettement du Portugal, de l'Irlande, de l'Italie, de la Grèce et de l'Espagne, a conforté l'idée que **l'économie mondiale ne pourra retrouver les chemins d'une croissance de long terme sans procéder à des réformes structurelles majeures**. Ces réformes devront porter sur la régulation des marchés financiers, la gouvernance économique de l'Union européenne et de la zone euro et sur les politiques économiques des États.

Idéalement, ces réformes devront apporter des solutions viables aux quatre dimensions de la crise mentionnées ci-dessus ; ce qui revient à **poser les bases d'un modèle de croissance économique durable** sur le plan sociétal et écologique.

- **CINQ DOMAINES DE RÉFORME PRIORITAIRES SELON L'OCDE**

Dans l'édition 2011 de sa publication *Objectif croissance*, l'OCDE constate ainsi que « la reprise économique mondiale est en cours depuis quelque temps déjà mais elle reste faible et inégale. Les économies de marché émergentes connaissent une forte croissance, tandis que dans les pays de l'OCDE la croissance n'a pas permis de réduire le chômage significativement par rapport à son pic d'après crise, avec tous les coûts humains et sociaux que cela implique. Les déséquilibres mondiaux de balances des paiements se creusent à nouveau. La croissance mondiale post-récession sera-t-elle durable ? La reprise induite par l'action des pouvoirs publics n'a pas encore totalement fait place à une croissance auto-entretenu et riche en emplois, notamment dans les économies avancées. En outre, les marges de manœuvre des politiques macroéconomiques sont faibles, tant dans le domaine budgétaire que dans le domaine monétaire. Les politiques monétaires ont été poussées à leurs limites, et les budgets publics doivent être assainis – de fait, la plupart des gouvernements des pays de l'OCDE prévoient des restrictions budgétaires en 2011 et au-delà. Par ailleurs, la récession a laissé des traces profondes qui, tout en étant difficiles à quantifier précisément, se traduisent dans la plupart des économies avancées de l'OCDE par des pertes de production appelées à persister pendant plusieurs années.

Dans un tel contexte, les réformes structurelles constituent le principal levier de politique économique disponible pour accélérer la reprise et doper la croissance mondiale dans les années à

venir, tout en contribuant largement dans le même temps au rééquilibrage mondial et à l'assainissement budgétaire (...). »

L'Organisation a identifié cinq mesures prioritaires pour doper la croissance à long terme des pays de l'OCDE et des grands pays émergents (Afrique du Sud, Brésil, Russie, Chine, Inde et Indonésie – les BRIICS).

Pour la France, l'OCDE recommande les actions suivantes :

- atténuer le dualisme du marché du travail (travailleurs intégrés vs travailleurs non intégrés jeunes vs quinquas...) en élargissant la définition du licenciement économique, en simplifiant les procédures de licenciement et en allégeant les obligations de reclassement imposées aux entreprises ;
- réduire le coût fiscal sur les revenus d'activité et le coût minimum du travail ;
- continuer à réduire les désincitations au travail à un âge avancé (suppression progressive de toute retraite anticipée, allonger la durée de cotisation dans le cadre du système de retraite, renforcer les stratégies de retour à l'emploi...) ;
- améliorer la qualité et l'efficacité du système d'enseignement supérieur ;
- réduire les obstacles réglementaires à la concurrence, notamment dans les industries de réseaux (opérateurs de réseaux mobiles virtuels ou MVNO de la téléphonie mobile) et le commerce de détail (implantation des points de vente).

• **LES ATOUTS DE LA FRANCE ET DE L'EUROPE POUR LES ANNÉES À VENIR**

Pour O. Passet (2010), la France et l'Europe disposent d'un certain **nombre d'atouts** pour renouveler leur modèle de croissance économique dans les années à venir :

- le retour attendu du taux de change euro/dollar au niveau des parités de pouvoir d'achat (favorable aux exportations) ;
- le taux d'endettement des ménages est faible (comparativement aux ménages américains notamment) ;
- l'entrée dans la phase de « synthèse créative » (où les technologies issues de divers champs scientifiques (biotechnologies, nanotechnologies, NTIC...) s'agencent entre elles pour former des produits innovants répondant à de nouveaux besoins sociaux, médicaux, environnementaux) devrait engendrer une vague majeure d'innovations qui portent un énorme potentiel de développement économique ;
- la bonne situation financière, globale, des entreprises européennes (faible endettement et bon niveau de fonds propres).

L'auteur ne manque pas de souligner **deux points fragilisant les perspectives de reprise économique** :

- la crise de la dette « souveraine » qui représente un risque politique et économique majeur pour l'ensemble de l'Union européenne et pour l'économie mondiale ;
- le manque de coordination des politiques économiques nationales au niveau mondial et européen, qui rend nécessaire un nouveau compromis fort entre la France et l'Allemagne

pour garantir les conditions de la croissance en Europe (relance budgétaire allemande, politique monétaire, politique salariale).

- **LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES**

Passet (2010) identifie également plusieurs opportunités de croissance économique pour les entreprises françaises :

- **Le développement des grands groupes à l'international** : la croissance sur le territoire national est de plus en plus liée à celle des grands groupes à l'extérieur, via les liens de sous-traitance qu'ils entretiennent localement avec les très nombreuses PME que compte l'Hexagone. En France, 56% de l'emploi marchand salarié est rattaché directement ou indirectement aux grands groupes. Le maintien de grands groupes têtes de réseau, capables de capter la croissance dans les pays émergents et d'un tissu riche de PME alentour constitue un enjeu important pour la croissance.
- **L'économie des services de plus en plus complexes et diversifiés** (logique d'offre de solution au client, économie de la fonctionnalité et de l'usage) : dorénavant, la création de valeur ajoutée par les entreprises est issue de prestations immatérielles qui se situent en amont (innovation, création, design) ou en aval (marketing, publicité, distribution) de la production matérielle. L'économie servicielle est indissociable de **l'économie de la connaissance** (recherche et développement, services supérieurs aux entreprises, enseignement supérieur...) et de l'accès à ses ressources (compétences rares, connaissances pointues...).
- **La « croissance verte »**, dont l'avènement est soumis à **deux conditions principales** :
 - o la possibilité d'accroître les gains de productivité des technologies vertes ;
 - o la possibilité de « solvabiliser » la demande des ménages en biens et services « verts » (incitation fiscale, aide à la rénovation des logements, écoprêts...).

2.1.3 Les scénarios macroéconomiques pour la France

Les conclusions de ces études nous conduisent à retenir trois scénarios principaux d'évolution économique à l'horizon 2020, qui reprennent les grandes lignes des scénarios et les hypothèses de croissance du PIB (produit intérieur brut) proposés par Coeure & Chriqui (2011) :

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

2.2 Premier scénario : « Optimisation de l'organisation : renforcement de la compétitivité de la fonction traditionnelle d'intermédiaire des transactions »

2.2.1 L'enlèvement dans la crise économique

L'accumulation de dettes publiques, engendrée par la crise financière et économique de 2008/2009, ainsi que la nécessité pour les agents privés (notamment les organismes financiers) d'assainir leur bilan, placent l'économie mondiale sous la menace d'une crise économique persistante et d'un risque de récession latent.

Le relèvement des taux d'intérêt restreint l'accès au crédit pour l'ensemble des agents économiques, freinant l'investissement et la consommation. Parallèlement, les gouvernements s'engagent dans des politiques de maîtrise de la dépense publique afin de rééquilibrer les comptes de la Nation. Il en résulte un ralentissement important de la croissance de l'économie mondiale dans un contexte de baisse généralisée des prix (phénomène de déflation).

Les dépenses de recherche et développement sont également affectées par cette situation, ce qui réduit les perspectives de croissance future, dans la mesure où celles-ci dépendent en partie des innovations (gains de productivité engendrés par les nouvelles technologies, nouveaux marchés associés aux innovations).

En France, en l'absence de réforme structurelle majeure, l'activité est peu dynamique. Selon Coeure & Chriqui (2011), le PIB augmente de 1,9% par an en moyenne jusqu'en 2020 tandis que le chômage se stabilise à un niveau élevé (8,5%). Nous proposons d'intégrer l'hypothèse de deux années de récession au cours de la décennie, dont l'ampleur serait identique à celle de 2009 (-2,7%). **Le taux de croissance annuel moyen du PIB sur la période 2010/2020 s'établirait alors à 1,0%.**

2.2.2 Un environnement économique de plus en plus difficile...

Dans ce contexte, **les entreprises indépendantes, industrielles et de distribution finale**, qui constituent les principaux clients des négociants, **sont incitées à se regrouper au sein de réseaux de partenariat** afin de mutualiser leurs ressources et gagner en compétitivité, notamment grâce à la création de centrales d'achat.

Parallèlement, les réformes annoncées dans le cadre du Grenelle de l'environnement aboutissent (taxe poids lourds, étiquetage environnemental...) ainsi que les différentes réformes fiscales amorcées au début des années 2010 (taxe foncière, taxe sur la publicité extérieure...). **Les PME du négoce sont confrontées à un alourdissement croissant de leur coût de fonctionnement** (gestion administrative des réglementations) **et soumises à un prélèvement accru sur leurs résultats** (taux de fiscalité croissant).

Les technologies ne connaissent pas d'innovation majeure. Néanmoins, les entreprises bénéficient de l'amélioration des technologies existantes, notamment du perfectionnement des technologies de l'information et de la communication (progiciels de gestion des entreprises, suivi de la relation client, gestion informatisée des transports...). Le ralentissement de l'activité économique ne permet

pas la généralisation des dispositifs d'identification des produits par radiofréquence (RFID), en raison de leur coût de production toujours prohibitif.

2.2.3 ... pousse les négociants à renforcer la compétitivité de leur cœur de métier

Les trois familles du négoce sont impactées par la morosité de l'activité économique :

- Les marchés des **produits interindustriels** pâtissent d'un environnement moins favorable aux innovations, en raison de la faiblesse des investissements en recherche et développement. Les industriels français perdent progressivement les avantages compétitifs tirés des innovations (de processus, de produits) et sont contraints de délocaliser leurs productions pour maintenir leur compétitivité prix face à la concurrence étrangère. Les négociants sont confrontés à une **perte de débouchés sur le marché national** et à la **réduction du nombre de fournisseurs**. Leur **pouvoir de marché s'amenuise** à mesure que la filière se concentre. La nécessité de maîtriser l'endettement public contraint le gouvernement à annuler les mesures fiscales destinées à soutenir l'émergence des nouveaux marchés de « l'économie verte » (rénovation de l'habitat, énergies renouvelables...), privant les entreprises du négoce interindustriel de relais de croissance.
- Les marchés des **produits non alimentaires** (textile, habillement, équipement de la maison, etc.) sont affectés par la **pression sur le pouvoir d'achat des ménages**. Le maintien du chômage à un niveau structurellement élevé, le blocage des salaires ainsi que le poids des dépenses contraintes dans le budget des ménages (logement, alimentation...) incitent ces derniers à freiner, voire à réduire, leurs achats de biens de consommation. Pour faire face à des débouchés incertains sur des marchés atones et pour préserver leur compétitivité prix, les PME industrielles (fabrication de textile, cosmétique, bricolage...) cherchent à accroître leur taille en rachetant des concurrents et/ou se regroupent au sein de réseaux d'indépendants, notamment pour mutualiser leurs achats. Ici aussi, le **pouvoir de marché des négociants** en produits non alimentaires **se réduit** à mesure que la filière se concentre en amont et en aval du négoce.
- Les entreprises du négoce de **produits alimentaires** doivent faire face à **l'érosion des parts de marché** de leurs principaux clients : les distributeurs alimentaires et les restaurateurs indépendants sont pénalisés par les arbitrages des consommateurs qui privilégient de plus en plus les prix bas pour leurs achats. Les enseignes de la grande distribution ainsi que les chaînes de la restauration traditionnelle et rapide, qui travaillent avec leurs propres centrales d'achat, disposent des moyens nécessaires pour adapter leur offre au contexte de crise économique : baisse des prix, nouveaux concepts commerciaux... et captent ainsi une part croissante des dépenses des ménages. De plus, le renforcement de la concurrence par les prix met en difficulté nombre de producteurs nationaux (fruits et légumes...) ; les négociants doivent garantir leurs approvisionnements dans un contexte de **réduction du nombre de fournisseurs nationaux**.

Ces évolutions posent avec force la question de la **compétitivité coûts des entreprises du négoce et de l'optimisation de leur processus productif**. Il s'agit pour elles d'assurer/améliorer la compétitivité de leur fonction traditionnelle d'intermédiaire des échanges.

Le tableau suivant présente des exemples d'actions pouvant être mises en œuvre par les négociants au sein des trois familles de façon à optimiser le coût de leurs prestations d'intermédiaires commerciaux.

Tableau 75 : Exemples d'actions pouvant être mises en œuvre par les négociants des trois grandes familles dans le cadre du scénario 1

Scénario	Objectifs	Stratégies	Moyens mis en œuvre
		<ul style="list-style-type: none"> - Rechercher la taille optimale pour bénéficier des économies d'échelle et des économies d'envergure (ou de champ) 	<ul style="list-style-type: none"> o Croissance interne par augmentation de la capacité de production o Croissance externe par rachat d'entreprises exerçant la même activité ou distribuant des produits complémentaires (économies d'envergure)
	<i>Améliorer la productivité du travail et du capital de l'entreprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Moderniser les équipements productifs 	<ul style="list-style-type: none"> o Renouveler les équipements productifs pour bénéficier des progrès techniques récents (TIC, EDI, RFID, etc.)
	Optimisation de l'organisation : améliorer la compétitivité sur la fonction traditionnelle d'intermédiaire de transactions	<ul style="list-style-type: none"> - Rationaliser l'organisation du travail - Accroître la fiabilité des activités 	<ul style="list-style-type: none"> o Nouvelle répartition des tâches, nouveau mode de coordination des activités, nouvelles incitations à la réalisation des objectifs collectifs o Instaurer une démarche de qualité (formelle ou informelle) o Former le personnel
	<i>Améliorer la qualité des prestations afin de réduire les coûts de non qualité</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter la réactivité par rapport aux attentes des clients 	<ul style="list-style-type: none"> o Nouveau mode de coordination des activités et de circulation de l'information au sein de l'entreprise
	<i>Renforcer la coopération de l'entreprise avec des partenaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-traiter les prestations non rentables - Nouer des partenariats avec d'autres entreprises (fournisseurs, clients, négociants) afin de : 	<ul style="list-style-type: none"> o Mutualiser certaines activités : logistique, transport, formation du personnel, veille juridique, recrutement, etc. o Bénéficier d'une offre commerciale commune

Tableau 76 : Principales caractéristiques du premier scénario : « Optimisation de l'organisation : renforcement de la compétitivité de la fonction traditionnelle d'intermédiaire des transactions »

	DEMANDE	CONCENTRATION AMONT / AVAL	REGLEMENTATION	TECHNOLOGIE / LOGISTIQUE
Caractéristiques générales	<ul style="list-style-type: none"> \ La conjoncture économique dégradée pèse sur l'investissement des entreprises (faible perspective de rentabilisation des investissements) et sur la consommation des ménages (chômage élevé, salaires bloqués) \ Le prix constitue le principal critère d'achat des consommateurs \ Le commerce électronique fait l'objet d'un rejet social (escroqueries, marketing intrusif...) et se cantonne au niveau de la vente à distance (environ 5% de la consommation totale des ménages) 	<ul style="list-style-type: none"> \ Les entreprises industrielles et de distribution indépendantes se regroupent au sein de réseaux \ L'essor des centrales d'achat fragilise la position des négociants 	<ul style="list-style-type: none"> \ La pression réglementaire alourdit les coûts de fonctionnement des entreprises du négoce : réformes fiscales (taxe foncière...), taxes environnementales (écotaxe, taxe poids lourds...) \ Sous l'impulsion de l'Union européenne (et avec l'appui de la distribution traditionnelle), la réglementation relative au commerce électronique est de plus en plus contraignante afin de protéger les consommateurs contre les abus des cybercommerçants \ La logistique urbaine continue de poser d'importants problèmes et constitue un obstacle majeur à l'essor du commerce électronique 	<ul style="list-style-type: none"> \ Pas d'innovation majeure Amélioration des technologies existantes, notamment des TIC : automatisation des processus logistiques (gestion des entrepôts...) ; logistique transport (gestion et suivi informatisé des tournées...) ; systèmes informatisés d'échange de données (clients et fournisseurs) ; systèmes informatisés de gestion des PME \ L'univers des TIC (<i>cloud computing</i>, téléphonie et Internet mobiles...) est confronté à des problèmes de fiabilité et de sécurité de plus en plus importants

Tableau 76 (fin)

	DEMANDE	CONCENTRATION AMONT / AVAL	REGLEMENTATION	TECHNOLOGIE / LOGISTIQUE
CG Interindustriel	<p>\ Le déficit d'innovation favorise les délocalisations industrielles. Les négociants voient leurs débouchés se réduire sur le marché français</p>	<p>\ Les entreprises industrielles (clients et fournisseurs) qui se maintiennent sur le territoire national renforcent leur pouvoir de marché face aux négociants</p>	<p>\ La rigueur budgétaire freine l'émergence des nouveaux marchés de « l'économie verte » en absence de politique fiscale adéquate</p>	-
CG Non alimentaire	<p>\ La pression sur le pouvoir d'achat des ménages (chômage, salaires bloqués...) pèse sur la consommation</p> <p>\ L'efficacité logistique du négociant est déterminante face à l'incertitude des marchés (réapprovisionnement, stocks minimum...)</p>	<p>\ La crise devrait accélérer le regroupement ou la concentration des PME industrielles (fabrication de textile, cosmétique, bricolage...)</p> <p>\ La distribution de biens de consommation est déjà concentrée au sein des grandes enseignes</p>	-	-
CG Alimentaire	<p>\ Le contexte de crise est favorable aux enseignes de la distribution alimentaire et aux chaînes de la restauration traditionnelle et rapide plus réactives en termes de prix et de concepts commerciaux. La concurrence par les prix s'accroît</p>	<p>\ Le développement de réseaux d'indépendants au sein du secteur des hôtels-café-restaurants est peu probable tandis que la distribution alimentaire indépendante tend à rejoindre les réseaux des enseignes</p> <p>\ Le pouvoir de marché des négociants se réduit face à la baisse du nombre de fournisseurs en France</p>	<p>\ La loi de modernisation agricole prévoyant la généralisation progressive des contrats d'approvisionnement entre distributeurs et producteurs pourrait créer des distorsions de concurrence vis-à-vis des importateurs en figeant les prix des produits pour une durée déterminée</p>	-

2.3 Deuxième scénario : « Élargissement de l'offre : enrichir les prestations commerciales et développer des services d'expertise »

2.3.1 *Un scénario économique de mutation fondé sur l'émergence d'un modèle de croissance soutenable à long terme*

Les États ont progressivement apporté des solutions structurelles aux déséquilibres macroéconomiques à l'origine de la crise des années 2008/2011 (déséquilibre des balances des paiements, dette des pays européens). **Les nouvelles règles de la gouvernance économique internationale** (régulation des marchés financiers, réduction du déficit américain, gouvernance de la zone euro) **permettent de restaurer la confiance de l'ensemble des acteurs économiques dans l'avenir du système économique**. Le nouveau cadre institutionnel amorce la **mutation vers un modèle de croissance durable**.

La prise de conscience du caractère structurel de la crise économique et écologique s'accompagne de réformes structurelles ambitieuses sur le plan politique (politique de recherche et développement, réglementation de la concurrence, politique environnementale, politique en faveur de la réinsertion des chômeurs sur le marché du travail, politique d'emploi des seniors, etc.) et d'une mutation du modèle de croissance sur le plan économique.

La baisse du coût du crédit favorise l'investissement tandis que les politiques en faveur de la réinsertion des chômeurs sur le marché du travail encouragent les créations d'emplois.

Le mode de consommation évolue de façon à tenir compte des enjeux du développement durable. De nouvelles tendances de consommation s'affirment, fondées sur la qualité des produits et des services consommés et sur l'éthique (impact environnemental et sociétal de la consommation).

Émerge progressivement un modèle de croissance économique soutenable à long terme qui repose davantage sur **l'usage des biens** que sur leur possession (notion « d'économie de la fonctionnalité » ou « économie de l'usage ») et qui est **compatible avec l'exploitation des ressources naturelles disponibles** (notion d'économie « verte »).

Selon le Centre d'Analyse Stratégique, « les économies matures profitent de la réorientation de leur appareil productif pour regagner des parts de marché ou du moins cesser d'en perdre face aux pays émergents. Ce mouvement augmente la segmentation du commerce mondial en termes de produits et de qualité. »²⁴

En France, **le PIB augmente de 2,5% en moyenne par an jusqu'en 2020** tandis que le chômage représente moins de 5% de la population active. La croissance économique est dorénavant davantage tirée par les facteurs d'offre que par la demande des ménages.²⁵

²⁴ Coeure & Chriqui (2011), page 80.

²⁵ Coeure & Chriqui (2011) retiennent une hypothèse de croissance légèrement moindre : 2,3% entre 2010 et 2020 puis 2,4% jusqu'en 2030.

2.3.2 *L'environnement économique est favorable aux activités de négoce...*

Les réformes structurelles se traduisent par de **nouvelles réglementations**. Mais leur impact global sur le fonctionnement des PME est neutre voire favorable. Les coûts liés à la mise aux normes des activités sont compensés par les avantages tirés des réformes structurelles (par exemple, les nouvelles réglementations favorisent la compétitivité des firmes nationales par rapport à leurs concurrents étrangers ; les marchés sont davantage protégés des importations...).

Mais surtout, **la fonction d'intermédiation des négociants se renforce** avec le développement des réglementations en faveur d'un modèle économique durable. Les nouvelles réglementations engendrent de coûts de transaction supplémentaires pour les acteurs de chaque filière (producteurs, distributeurs, consommateurs) : recherche et traitement des informations, vérification de la conformité des produits et processus, mise aux normes, etc. La mutation du modèle de croissance économique comporte **un enjeu majeur** pour les entreprises du commerce interentreprises : **enrichir la proposition de valeur des services auprès de sa clientèle traditionnelle du commerce indépendant**, non concentré, non structuré (sélection de l'offre, gestion des stocks, maintenance...).

Parallèlement, les programmes de recherche consacrés aux technologies de l'information et de la communication, aux biotechnologies et aux nanotechnologies aboutissent à un renouvellement de l'offre de produits et de services qui irrigue l'ensemble de l'économie et alimente directement la croissance (nouveaux marchés, nouveaux processus productifs).

La généralisation de la RFID permet d'optimiser la gestion des flux logistiques et de développer de nouveaux services aux clients et aux fournisseurs dans le domaine du suivi des flux de marchandises.

2.3.3 *... qui s'enrichissent de nouvelles prestations en lien avec l'émergence du modèle de croissance servicielle*

L'émergence d'un modèle de croissance économique fondé sur l'économie de la qualité et de l'usage et sur des technologies renouvelées (biotechnologies, nanotechnologies...) crée de nouvelles opportunités pour les entreprises du négoce :

- Les entreprises du négoce de **produits interindustriels** développent des **prestations de services complets** à l'attention des professionnels et des industriels, comprenant la conception de solutions sur mesure, l'assemblage de sous-ensembles entrant dans le processus de production du client, la livraison sur chantier ou sur site à des dates déterminées selon une logique de production en flux tendus, la maintenance, la réparation, etc. La croissance économique et la dynamique des innovations favorisent le **développement du tissu industriel**. Parallèlement, des mesures fiscales accompagnent les nouvelles réglementations environnementales (construction, habitat, énergie...) et permettent de « solvabiliser » les **marchés de « l'économie verte »**.
- En réponse aux attentes des marchés des biens de consommation, les entreprises du négoce de **produits non alimentaires** élaborent une offre de prestations répondant aux exigences d'une **consommation durable et responsable** : produits écologiques et

éthiques, optimisation des prestations de logistique et de livraison (pour minimiser l'empreinte carbone), récupération en vue du recyclage des produits... Les activités de négoce tirent profit des innovations proposées par leurs fournisseurs (industriels du textile, de la cosmétique, etc.) pour développer leurs débouchés. Les progrès réalisés en termes de flexibilité et de réactivité de la logistique permettent à certains négociants (ceux du textile par exemple) de travailler en **flux tendus** et de rivaliser avec les centrales d'achat.

- Les entreprises du négoce de **produits alimentaires** aident leurs clients (distributeurs et restaurateurs indépendants) à se démarquer de leurs concurrents grâce à une **offre enrichie** : gamme de produits élargie voire complète, diversification des produits (frais, surgelés, etc.), originalité des produits (fruits rares, spécialité régionale...), marque propre ou dédiée à un client... L'essor de la consommation responsable favorise **l'approvisionnement en circuit court auprès de producteurs locaux**. Ce mode de distribution bénéficie également de la mise en place des contrats d'approvisionnement prévus par la loi de modernisation de l'agriculture de 2011 qui apportent une meilleure visibilité économique aux producteurs. La réactivité des négociants par rapport aux évolutions de leurs marchés constitue un autre aspect de l'enrichissement de leur offre. Elle porte autant sur la régularité et la rapidité des livraisons, qui permettent d'éviter les ruptures de stocks et d'approvisionnement, que sur la capacité à livrer les quantités voulues de produits homogènes.

La compétitivité des négociants reposerait alors davantage sur l'enrichissement de leur offre commerciale (recentrée sur des activités à forte valeur ajoutée) et sur le développement de services permettant de valoriser leur expertise des marchés et des produits (activités d'étude et de conseil). L'activité des négociants consiste non plus dans la simple vente de produits mais dans la proposition de solutions sur mesure pour leurs clients mais aussi pour leurs fournisseurs. Ces options sont présentées dans le tableau ci-après.²⁶

²⁶ Les exemples de nouveaux services développés par les négociants pour leurs clients et pour leurs fournisseurs sont repris des travaux de Nefussi (2008).

Tableau 77 : Exemples d'actions pouvant être mises en œuvre par les négociants des trois familles dans le cadre du scénario 2

Scénario	Objectifs	Stratégies	Moyens mis en œuvre
<p>Élargissement de l'offre : enrichir les prestations commerciales et développer des services d'expertise</p>	<p><i>Intégrer les fonctions créatrices de valeur ajoutée</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir les compétences et savoir-faire recherchés - Repenser le portefeuille d'activités - Redéployer les ressources internes 	<ul style="list-style-type: none"> o Croissance externe par rachat d'entreprises o Recruter les compétences recherchées o Externaliser les activités supports à faible valeur ajoutée o Former le personnel o Repenser l'organisation du travail
	<p><i>Enrichir l'offre de services</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Développer de nouveaux services pour les clients - Développer de nouveaux services pour les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> o Le stockage et l'entreposage o Le conseil technique et juridique o La gestion d'une fonction complète (réapprovisionnement...) o La sous-traitance pour le compte d'un client (ex. gestion d'un rayon en grande distribution) o La maintenance des équipements, la formation au bon usage o L'accès à l'offre mondiale (complexifiée avec la mondialisation des approvisionnements) o La finalisation de solutions : installation des équipements, fabrication sur-mesure, services liés à l'usage des produits o La réparation, la remise en état, le service après-vente o La participation au processus de création des fournisseurs, la conception de produits en marque propre o La diffusion et la promotion des innovations

**Tableau 78 : Principales caractéristiques du deuxième scénario :
« Élargissement de l'offre : enrichir les prestations commerciales et développer des services d'expertise »**

	DEMANDE	CONCENTRATION AMONT / AVAL	REGLEMENTATION	TECHNOLOGIE / LOGISTIQUE
Caractéristiques générales	<ul style="list-style-type: none"> \ L'investissement des entreprises est stimulé par les taux d'intérêt bas et les réformes économiques en faveur d'un modèle productif soutenable \ Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à la qualité des produits et services et à la notion d'usage dans une logique de consommation responsable \ Le commerce électronique représente une part significative de la consommation des ménages et des entreprises (plus de 25%) et touche l'ensemble de la population 	<ul style="list-style-type: none"> \ Au sein des filières du négoce, la concentration des entreprises fournisseurs (amont) et clientes (aval) se stabilise \ L'émergence de réseaux d'entreprises indépendantes demeure marginal (coûts de transaction élevés, esprit d'indépendance des entrepreneurs) 	<ul style="list-style-type: none"> \ La pression fiscale se stabilise voire se relâche (les rentrées fiscales étant garanties par la croissance économique) \ Les réformes structurelles ont un impact globalement neutre ou positif sur les entreprises du négoce \ Les politiques d'aménagement urbain apportent des solutions à la problématique de la logistique urbaine (livraison en zone urbaine et centre-ville) \ De nouvelles réglementations renforcent la protection des cyberacheteurs tout en facilitant l'activité des entreprises dans ce domaine 	<ul style="list-style-type: none"> \ De nouveaux produits et services sont mis sur le marché, issus des programmes de recherche (TIC, biotechnologies, nanotechnologies) \ La technologie RFID se généralise au sein des processus logistiques \ Les logiciels et progiciels sont toujours plus performants et accessibles aux PME \ L'amélioration des performances, de la fiabilité et de la sécurité des systèmes d'échange de données informatisées favorise l'essor du commerce électronique sous toutes ses formes

Tableau 78 (fin)

	DEMANDE	CONCENTRATION AMONT / AVAL	REGLEMENTATION	TECHNOLOGIE / LOGISTIQUE
CG Interindustriel	<p>\ Les prestations de services complets se développent à l'attention des professionnels et industriels : conception de solution, assemblage de sous-ensembles, livraison sur chantier, maintenance, réparation, etc.</p>	<p>\ En France, le tissu industriel se développe / se consolide grâce au dynamisme des innovations (TIC, biotechnologies...). Les débouchés pour les négociants s'accroissent</p>	<p>\ Des mesures fiscales accompagnent les nouvelles réglementations environnementales (construction, habitat, énergie...) et permettent de « solvabiliser » les marchés de « l'économie verte »</p>	-
CG Non alimentaire	<p>\ Les négociants élaborent une offre de prestations répondant aux attentes d'une consommation durable et responsable : produits écologiques et éthiques, optimisation des prestations de logistique et de livraison (empreinte carbone), récupération et recyclage...</p>	<p>\ Les PME industrielles tirent profit de la dynamique économique pour valoriser leurs innovations (fabrication de textile technique et intelligent, cosmétique biologique...).</p>	-	<p>\ La flexibilité et la réactivité de la logistique permettent de travailler en flux tendus (textile...) et de rivaliser avec les centrales d'achat</p>
CG Alimentaire	<p>\ Les négociants aident leurs clients à se différencier grâce à une offre enrichie : profondeur de gamme, diversification des produits, originalité (spécialités régionales, produits rares...), segmentation des marchés (marque propre ou dédiée)</p>	<p>\ L'approvisionnement auprès des producteurs locaux dans le cadre de circuits courts de distribution se développe</p>	<p>\ Les contrats d'approvisionnement prévus par la loi de modernisation de l'agriculture de 2011 favorisent la mise en place des circuits courts de distribution en apportant une meilleure visibilité économique aux producteurs</p>	<p>\ La réactivité des négociants est au cœur de leur compétitivité : régularité et rapidité des livraisons pour éviter les ruptures de stocks, quantité et homogénéité des produits livrés...</p>

2.4 Troisième scénario : « Recherche des marchés porteurs »

2.4.1 Une sortie de crise non durable

Ce scénario prolonge la situation de sortie de crise amorcée en 2010. Toutefois, le retour de la croissance économique ne repose **pas** sur une **mutation du système économique**. Les fondements des **déséquilibres structurels** à l'origine de la crise financière et économique de 2008 (excès d'endettement des États, insuffisance de la régulation financière) **restent présents** et maintiennent l'économie mondiale sous la menace de nouvelles crises (bulles financières, hausse du prix des matières premières).

L'économie américaine perd progressivement son « leadership » international. Les économies matures peinent à retrouver les chemins de la croissance, contrairement aux économies émergentes.

Les investissements des entreprises sont peu dynamiques, ce qui obère les perspectives de croissance à long terme, en raison du déficit d'innovation qui en résulte.

En France, l'activité continue d'être tirée par la consommation des ménages plutôt que par l'investissement ou les exportations. Selon Coeure & Chriqui (2011), le taux de chômage passe sous la barre des 8% de la population active, mais demeure à un niveau structurellement élevé et le PIB progresse de 2,4% par an en moyenne jusqu'en 2020, à la faveur du mécanisme de rattrapage des niveaux de production d'avant récession. Il augmente ensuite de 1,4% jusqu'en 2030.

Les difficultés rencontrées par les pays de l'Union européenne pour réguler la crise de la dette des États et rassurer les marchés financiers sur les perspectives de croissance de la zone euro nous amènent à privilégier une hypothèse de **croissance du PIB de la France de 2,0% par an en moyenne sur la période 2010/2020**. Cette hypothèse table sur un taux de croissance annuel moyen inférieur à 2,0% au cours de la première moitié de la période, puis sur une accélération de la croissance économique au cours de la seconde moitié, à la faveur d'une meilleure régulation de l'économie européenne et mondiale.

2.4.2 Un scénario qui maintient les négociants sous une pression concurrentielle forte...

Les acheteurs, professionnels et particuliers, restent très sensibles au **critère du prix**. Cependant, la **qualité** devient également un critère décisif dans les décisions d'achat avec **l'essor progressif d'un mode de consommation plus responsable**, sensible à l'empreinte écologique des produits consommés. Cette évolution des modes de consommation offre aux négociants de nouvelles **opportunités de croissance sur des niches de marchés** (produits biologiques, produits à empreinte carbone limitée...) et **conforte leur rôle d'intermédiaire au sein des filières** (sélection des produits, information et conseil sur leur mise en œuvre...).

Le commerce en ligne poursuit son développement, à la faveur de nouveaux systèmes techniques qui enrichissent les sites marchands (connaissance des stocks, essai virtuel, suivi des commandes...) et simplifient les processus d'achat sur l'ensemble des supports (ordinateur, téléphone mobile, tablette...).

Les négociants, dans leur ensemble, sont confrontés à la **poursuite du mouvement de concentration de l'industrie et de la grande distribution**. Les entreprises indépendantes (clients et fournisseurs des négociants), soucieuses de défendre leur pouvoir de marché, se regroupent au sein de réseaux afin, notamment, de créer des structures d'achat collectives.

La nécessité de résorber le déficit des comptes publics contraint le gouvernement à maintenir une certaine pression fiscale sur les entreprises et à restreindre ses actions en faveur d'une politique active de relance économique. Les principales mesures réglementaires structurantes sont édictées par l'Union européenne. Soucieuse de protéger les consommateurs des abus constatés de la part des cybermarchands, celle-ci instaure des règles de plus en plus contraignantes pour le commerce en ligne. Par ailleurs, les politiques d'aménagement urbain ne parviennent toujours pas à solutionner les problèmes de la logistique urbaine (livraisons en milieu urbain et en centre-ville).

En l'absence d'innovation technologique majeure, les entreprises intègrent progressivement les améliorations apportées aux technologies existantes, notamment les technologies de l'information et de la communication (automatisation des processus logistiques, logistique de transport, systèmes informatisés d'échange de données, progiciels de gestion des PME...).

2.4.3 ... et les contraintes à diversifier leur offre commerciale

Ce scénario laisse peu d'opportunités de croissance aux négociants, quelle que soit leur spécialisation :

- Les entreprises du négoce de **produits interindustriels** enrichissent leur offre de services (conception de produits ou de solutions techniques, assemblage de sous-ensembles pour le compte du client, livraison sur-mesure...) mais elles **peinent à valoriser ces prestations à leur juste valeur** auprès de clients (professionnels et industriels) très sensibles aux prix. **Leur pouvoir de marché tend à s'amenuiser** en raison, d'une part, des délocalisations industrielles engendrées par le déficit d'innovation des entreprises, qui perdent ainsi leur avantage compétitif face à la concurrence étrangère et, d'autre part, du développement des groupements d'achat indépendants. Enfin, la politique de rigueur budgétaire qui s'impose au gouvernement reporte l'émergence des marchés de « l'économie verte » (rénovation de l'habitat...) à des dates indéfinies, en l'absence de politique fiscale incitative, et **prive le secteur des relais de croissance espérés**.
- Les entreprises du négoce de **produits non alimentaires** semblent les mieux à même de tirer profit de l'essor du commerce en ligne. Elles deviennent des **partenaires clés des cybermarchands** soumis, d'une part, à une réglementation de plus en plus stricte en matière de délais de livraison, de reprise des commandes, de maintenance, de service après-vente, etc., et, d'autre part, aux exigences toujours plus fortes des consommateurs en termes de prix et de qualité des produits. Les négociants mettent en avant leur expertise en termes de sélection des produits, de gestion des stocks et des approvisionnements, de prix, etc. jusqu'à assurer l'ensemble de la fonction logistique d'un cybermarchand. Parallèlement, la pression concurrentielle sur les prix incite les industriels (fabricants de textile, de cosmétique, d'articles de bricolage, etc.) à se concentrer ou à se regrouper aux dépens des négociants qui voient leur **pouvoir de marché s'affaiblir**.

- Sur les marchés des **produits alimentaires**, l'essor progressif de la consommation responsable crée des opportunités de spécialisation sur des **niches de produits** (produits biologiques, régionaux ou locaux...). L'approvisionnement des négociants auprès de producteurs locaux se développe, à la faveur notamment de la mise en place des contrats d'approvisionnement prévus par la loi de modernisation de l'agriculture de 2011. Mais ce mode de distribution en **circuit court reste marginal** car le nombre de producteurs (fruits et légumes...) en France diminue sous la pression concurrentielle.

Dans ce scénario, la **compétitivité** des négociants reposerait sur leur capacité à **se positionner sur les marchés ou les niches de marchés structurellement porteurs** (secteurs des communications, de la santé, de la construction, de la production d'énergie, l'agriculture biologique, etc.). Le tableau suivant présente différentes actions pouvant être mises en œuvre par les négociants des trois familles dans le cadre du scénario 3. Ces actions visent essentiellement à repenser la **politique commerciale** de l'entreprise afin de tirer profit de sa clientèle la plus dynamique et de pouvoir se positionner sur de nouveaux marchés. La **fidélisation de la clientèle** et la **diversification de l'offre** commerciale figurent au cœur de ce scénario. Les négociants peuvent diversifier leur offre selon deux voies :

- apporter une offre complémentaire à des clients clés de l'entreprise ; par exemple, un négociant en fruits et légumes pourra proposer des produits transformés ou des produits originaux (terroirs, biologiques...) en plus des produits frais habituels, et/ou,
- proposer l'offre habituelle à des firmes situées sur des marchés porteurs mais sur lesquels le négociant n'est pas encore présent ; par exemple, une entreprise de négoce de systèmes de refroidissement travaillant essentiellement avec l'industrie alimentaire pourra démarcher des entreprises d'autres secteurs tels que la santé ou la production d'énergie utilisant les mêmes processus.

**Tableau 80 : Principales caractéristiques du troisième scénario :
« Recherche des marchés porteurs »**

	DEMANDE	CONCENTRATION AMONT / AVAL	REGLEMENTATION	TECHNOLOGIE / LOGISTIQUE
Caractéristiques générales	<ul style="list-style-type: none"> \ Les clients exigent à la fois un critère de prix et de qualité \ Essor progressif de la consommation « responsable » : produits écologiques, services d'usage du produit, consommation locale... \ Le commerce en ligne poursuit son développement avec des systèmes techniques de plus en plus performants 	<ul style="list-style-type: none"> \ Poursuite du mouvement de concentration de l'industrie et de la grande distribution \ Regroupement des entreprises indépendantes (clients et fournisseurs) au sein de réseaux \ Renforcement des structures d'achat collectif (centrales d'achat) 	<ul style="list-style-type: none"> \ La nécessité de résorber le déficit des comptes publics contraint à maintenir une certaine pression fiscale sur les entreprises \ La réglementation relative au commerce électronique est de plus en plus contraignante afin de protéger les consommateurs contre les abus des cybercommerçants \ La logistique urbaine continue de poser d'importants problèmes et constitue un obstacle majeur à l'essor du commerce électronique 	<ul style="list-style-type: none"> \ Pas d'innovation technologique majeure \ Amélioration des technologies existantes, notamment des TIC : automatisation des processus logistiques (gestion des entrepôts...); logistique transport (gestion et suivi informatisés des tournées...); systèmes informatisés d'échange de données (clients et fournisseurs); systèmes informatisés de gestion des PME

Tableau 80 (fin)

	DEMANDE	CONCENTRATION AMONT / AVAL	REGLEMENTATION	TECHNOLOGIE / LOGISTIQUE
CG Interindustriel	<ul style="list-style-type: none"> \ Les négociants enrichissent leur offre de services (conception, assemblage, livraison...) mais peinent à valoriser ces prestations auprès de clients (professionnels et industriels) particulièrement sensibles aux prix. 	<ul style="list-style-type: none"> \ Le déficit d'innovation favorise les délocalisations industrielles et contribue à la concentration du tissu industriel national \ Professionnels et industriels indépendants se regroupent au sein de réseaux pour renforcer leur compétitivité prix 	<ul style="list-style-type: none"> \ La rigueur budgétaire freine l'émergence des nouveaux marchés de « l'économie verte » (rénovation de l'habitat...) en l'absence d'une politique fiscale adéquate 	-
CG Non alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> \ Les grossistes deviennent des partenaires clés des cybermarchands en garantissant l'approvisionnement des sites marchands (sélection des produits, gestion des stocks, prix, délais de livraison) 	<ul style="list-style-type: none"> \ La pression sur les prix devrait accélérer le regroupement ou la concentration des PME industrielles (fabrication de textile, cosmétique, bricolage...) 	-	-
CG Alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> \ L'essor progressif de la consommation responsable crée des niches de spécialisation pour certains négociants (produits biologiques, produits locaux...) 	<ul style="list-style-type: none"> \ L'approvisionnement auprès des producteurs locaux dans le cadre de circuits courts de distribution se développe mais reste marginal \ Le nombre de producteurs nationaux se réduit aux profits des concurrents étrangers 	<ul style="list-style-type: none"> \ Les contrats d'approvisionnement prévus par la loi de modernisation de l'agriculture de 2011 soutiennent la mise en place des circuits courts de distribution 	-

CHAPITRE 2 :

PROSPECTIVE QUALITATIVE DE L'EMPLOI

L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES

DANS LES ENTREPRISES DU NÉGOCE

Après l'approche économique, cette partie du document analyse, pour chacun des trois scénarios d'évolution envisagés, son impact sur les activités et le contenu des métiers des professionnels, ainsi que les compétences attendues pour satisfaire ces évolutions.

Trois familles professionnelles ont été retenues pour cette analyse :

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

Les spécificités par grande famille de produits – alimentaire, non alimentaire et interindustriel – seront soulignées.

Il faut préciser que les évolutions d'activité et de compétences identifiées pour chaque scénario sont des « lignes de force » majeures et ne sont pas exclusives de tel ou tel scénario. À titre d'exemple, une entreprise adoptant un scénario de type 2 (élargissement de l'offre) ne saurait faire l'impasse d'une recherche d'amélioration de sa compétitivité et, réciproquement, une entreprise positionnée sur le scénario 1 (optimisation de l'organisation) souhaitera toujours améliorer la qualité de son service. De la même façon, le décloisonnement entre les différentes fonctions de l'entreprise, s'il n'existe déjà, constitue un facteur d'amélioration important dans les trois scénarios. Enfin, quel que soit le scénario, toutes les entreprises de négoce devront prendre en compte les évolutions réglementaires, qu'elles soient propres à leur secteur (hygiène, sécurité alimentaire...) ou générales, comme celles liées au transport, aux conditions financières (loi LME), etc.

Nous ne traitons donc dans ce chapitre consacré aux métiers que les évolutions saillantes propres à chaque scénario.