

1 LE SCÉNARIO 1 : L'OPTIMISATION DE L'ORGANISATION

Pour rappel, ce scénario est envisagé face à une conjoncture économique dégradée. Il conduit à renforcer la compétitivité de la fonction traditionnelle d'intermédiation et donc à rechercher une compétitivité essentiellement par les prix.

1.1 La famille professionnelle commerciale

1.1.1 Les évolutions des activités

Dans ce scénario, l'entreprise est amenée à conduire une réflexion sur la taille optimale que devrait avoir sa structure de distribution en fonction de la famille de produits qu'elle distribue et de la cible de clientèle qu'elle peut atteindre sur son périmètre géographique (avec recentrage éventuel de ce périmètre pour limiter les coûts commerciaux et de transport). Cette recherche d'optimisation et d'économies d'échelle doit permettre **une meilleure compétitivité de l'offre et des marges commerciales accrues**.

Les activités d'achat sont un levier fort pour améliorer la performance de l'entreprise puisque le client privilégiera le prix dans son acte d'achat. Ceci conduit à développer la recherche de nouveaux fournisseurs et donc le sourcing en France mais également à l'étranger. On peut également anticiper le développement du **e-sourcing** qui permet d'optimiser les pratiques d'achat et d'approvisionnement, avec des gains de temps et de productivité importants pour la fonction d'achat, si la technique est bien maîtrisée.

Dimensionner au mieux les équipes et analyser la valeur ajoutée apportée par les différents modes de commercialisation deviennent des activités incontournables de l'encadrement commercial des forces de vente. Pour minimiser les coûts, on cherche ainsi à privilégier la relation commerciale par téléphone (vendeurs sédentaires) ou par internet (sites marchands) chaque fois que cela est possible.

Les contacts directs des commerciaux itinérants avec les clients **sont très ciblés**, réservés parfois aux grands comptes ou concrétisés par des visites annuelles. La prise des rendez-vous peut être assurée par une entité dédiée, ce qui permet de maximiser le temps « utile » des équipes commerciales auprès des clients.

Les technico-commerciaux viennent épauler les équipes commerciales principalement pour développer des argumentaires plus techniques en appui des offres commerciales. Plus la famille de produits a une dimension technique, plus ces technico-commerciaux auront un effet de levier sur les décisions d'achat.

Suivant les différentes familles de produits, les pratiques d'achat, les variations de prix des produits, les fréquences des ordres de commande et la typologie de la clientèle sont largement différentes, ce qui conduit les équipes commerciales à mettre en place une organisation adaptée et à déployer des compétences qui peuvent être spécifiques.

1.1.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

Le développement des compétences commerciales vise plusieurs objectifs :

- Professionnaliser la gestion commerciale et augmenter la productivité du service commercial.
- Augmenter la réactivité.
- Développer les achats à l'importation et les ventes à l'exportation et mener des politiques de production directe à l'étranger (pour les entreprises qui produisent également).

Les compétences métiers « cœur de cible » des acheteurs, des commerciaux et technico-commerciaux vont être renforcées pour permettre à l'entreprise d'offrir le meilleur service de vente au client en assurant le meilleur niveau de marge attendu dans chaque transaction. Les investissements que l'entreprise a réalisés dans le système d'information commercial est un élément important de professionnalisation, en apportant en permanence des indicateurs sur les prix et la disponibilité des produits, sur la performance commerciale réalisée (marge) et éventuellement des informations sur la concurrence.

• L'ACHETEUR

L'acheteur doit acquérir des produits non seulement répondant aux besoins de la clientèle existante ou potentielle de l'entreprise, mais également au meilleur prix (dans le but de réaliser ensuite la meilleure marge) et selon les quantités prévisibles (afin d'éviter le sur-stockage).

Au-delà d'une très bonne maîtrise des techniques classiques d'achat (recherche de fournisseurs, négociation, élaboration de contrats...) attendue de tout acheteur, celui-ci va devoir développer ses **compétences en analyse des marchés** (demande des clients) et suivre de façon plus fine les marchés et ventes actuels de l'entreprise. Ceci suppose une solide **aptitude à la coopération et au dialogue interne**, avec les équipes de vendeurs et les autres fonctions de l'entreprise.

Pour optimiser les approvisionnements, l'acheteur va devoir renforcer ses **compétences en sourcing** en vue de consulter un plus grand nombre de fournisseurs pour mieux faire jouer la concurrence.

Pour être performant en e-sourcing, il devra acquérir une parfaite **aisance dans l'utilisation des outils de communication en ligne**, d'un point de vue technique (maîtrise d'Internet et des outils bureautiques), mais aussi en termes d'**auto-organisation** car le nombre de fournisseurs potentiels augmente sensiblement et il faut être très réactif, surtout lorsque les marchés sont à négocier rapidement. Ces recommandations s'adressent plus particulièrement aux entreprises qui n'ont pas encore mis en place cette technique (probablement certaines structures de petite taille).

Un renforcement des **compétences en pratique d'appel d'offres** avec rédaction de cahiers des charges précis (incluant les délais de livraison attendus, les conditions de paiement, etc.) doit permettre de consulter de façon plus rigoureuse les fournisseurs potentiels, sachant que ceux-ci peuvent être plus nombreux de par le développement du sourcing.

La **maîtrise de l'anglais** devient une nécessité non seulement pour la consultation en ligne mais aussi, ensuite, au niveau de la relation avec le fournisseur. Pour l'acheteur qui intervient sur un

périmètre international, la maîtrise d'une ou plusieurs autres langues peut être souhaitable en fonction de l'origine des fournisseurs. Ceci suppose également la pratique des transactions, la connaissance des règles contractuelles avec des partenaires étrangers, la connaissance des couvertures de risques, etc.

Quelques spécificités peuvent être distinguées selon les catégories de produits achetés :

- Pour les **produits frais de l'alimentaire**, les acheteurs doivent avoir de très bonnes compétences sur l'organisation des marchés, l'expérience des variations saisonnières, les contraintes de production... Ils doivent être également en mesure de suivre l'évolution rapide des comportements alimentaires ainsi que des normes réglementaires et environnementales.
- Pour les familles de **produits non alimentaires et interindustriels**, l'offre produit peut être largement internationalisée, ce qui justifie d'autant plus la possession de compétences linguistiques. Effectuer des déplacements à l'étranger peut également être partie intégrante du profil de l'acheteur pour ces familles de produits. La comparaison des offres (prix/qualité) nécessite des compétences en produits plus approfondies pour le secteur interindustriel. Toutefois, dans ce secteur, pour des produits « basiques » ou assez courants, avec une concurrence forte de nombreux fournisseurs, l'acheteur pourra être conduit à acquérir la technique des enchères inversées²⁷. Les distributeurs indépendants accentuent leur politique d'achat en réseaux afin de constituer des volumes d'achat suffisants pour bénéficier de prix attractifs de la part de leurs fournisseurs.

- **LE MANAGER COMMERCIAL**

La composante « management » du poste doit être sensiblement développée.

Le manager commercial doit renforcer ses **compétences en RH** avec la nécessité de dimensionner au mieux son équipe de vendeurs et de technico-commerciaux et de définir avec précision les profils de postes en fonction de la typologie des clients et des produits. Savoir établir une fiche de poste précise, identifier les formations dont a besoin chaque collaborateur doivent faire partie des compétences du manager commercial. À ce titre, il est en relation étroite avec la DRH dans les entreprises de taille importante ou avec le chef d'entreprise dans les PME. Dans les TPME, c'est le plus souvent le chef d'entreprise qui occupe la fonction de manager commercial et qui devra donc renforcer ses compétences dans ce domaine.

Ce professionnel a également un rôle très important d'**animation et de dynamisation de l'équipe de vente** sachant que sa mission va être de rechercher des leviers pour développer la politique commerciale la plus efficace (CA et marge) compte tenu de ses effectifs commerciaux.

Ce poste suppose donc une bonne **maîtrise des outils de pilotage de l'action commerciale**, afin de pouvoir concevoir avec le marketing des actions promotionnelles (challenges, concours) et entretenir l'émulation des équipes de vente.

²⁷ Enchères en ligne dans lesquelles c'est l'acheteur et non le vendeur qui fixe le prix d'achat du produit. Le prix des produits diminue alors au lieu d'augmenter.

- **LE VENDEUR SÉDENTAIRE OU ITINÉRANT**

Si la segmentation classique vendeur sédentaire/itinérant existe toujours dans ce scénario, l'organisation en binôme déjà en place dans un certain nombre de sociétés, doit devenir la règle. Ce mode d'organisation implique l'**apprentissage du travail dans une relation multicanal**, car un même client peut commencer une négociation avec un commercial itinérant, poursuivre son intention de commande sur Internet (consultation des caractéristiques des produits, prix, délai) et terminer la négociation (remises, conditions de livraison) avec un commercial sédentaire.

Outre des compétences commerciales, notamment pour la valorisation du produit auprès du client par des argumentaires de vente solides, le vendeur doit posséder une **connaissance fine des produits** qu'il propose, mais aussi de ceux de ses concurrents. Ce dernier point conduit encore à souligner l'indispensable **coopération entre le vendeur et l'acheteur** (ce dernier connaissant bien l'offre concurrente de par sa fonction) au sein de l'entreprise.

Le prix constituant dans ce scénario le principal critère d'achat, les clients, à leur tour, pratiqueront les appels d'offres pour acheter au moins disant. Le vendeur doit donc renforcer ses **compétences de prospection**, notamment à travers la **réponse à des appels d'offres**. Il développera à ce titre **rigueur et réactivité**.

Pour ces motifs, la capacité à conduire la **veille concurrentielle** doit être développée dans les attributions des vendeurs.

Le **télévendeur** qui, fréquemment, avait plutôt un profil de télé-commercial, devrait évoluer vers un profil de véritable commercial, capable non seulement d'enregistrer une demande de la clientèle, mais aussi de répondre à cette demande le plus efficacement possible.

Dans le négoce des **produits alimentaires**, les forces commerciales doivent être aptes à négocier avec des types de clients qui évoluent et donc à s'adapter de manière quasi-permanente. Par exemple dans la restauration, on assiste au poids grandissant des chaînes de restauration hors domicile qui effectuent des achats groupés (via des centrales d'achat pour certaines d'entre elles), avec une diminution relative des structures indépendantes (dans lesquelles l'interlocuteur du grossiste était souvent le chef lui-même).

Pour les **produits non alimentaires**, la négociation commerciale avec les grands groupes de distribution (GSA/GMS) ou leurs centrales d'achat demande des compétences spécifiques pour répondre à leurs exigences et éviter les litiges qui peuvent être très pénalisants financièrement.

Lorsqu'il s'agit de produits de haute technologie, les commerciaux du négoce **interindustriel** devront être encore plus centrés sur la maîtrise des aspects techniques des produits.

- **LE TECHNICO-COMMERCIAL**

L'intervention du technico-commercial vise à bien prendre en compte les contraintes techniques des clients pour lever les objections à l'achat des produits proposés. L'aptitude **à coopérer étroitement avec les commerciaux mais aussi avec l'acheteur** (et parfois directement avec le fournisseur) devient une nécessité dans le profil du technico-commercial. Son intervention sera

très ciblée, dans les situations où l'argumentaire technique fera la différence dans les négociations pour justifier une tarification.

1.1.3 L'évolution des effectifs

Dans ce scénario centré sur le renforcement de la compétitivité des entreprises de négoce, on peut envisager un renforcement des effectifs d'achat et de ceux des managers commerciaux parallèlement à l'élévation des niveaux de compétences de ces deux profils.

À l'inverse, les effectifs de commerciaux itinérants risquent de décroître (maintien seulement de commerciaux grands comptes) et ceux des commerciaux sédentaires se stabiliser. L'essentiel de la croissance des volumes d'achat (nombre de transactions) serait absorbée par la vente en ligne.

Tableau 81 : Synthèse des impacts du scénario 1 (optimisation) sur la famille des métiers commerciaux

	Acheteur	Manager commercial	Commercial itinérant	Commercial sédentaire	Technico-commercial
Impacts communs Scénario 1 Optimisation	Renforcement des compétences de sourcing pour avoir les produits les mieux positionnés (prix/qualité) Importance des langues avec une activité plus internationale	Technicité plus grande pour la prospection client et la motivation des équipes commerciales Mise en place d'outils de gestion de la relation client	Recentrage sur les grands comptes ou à fort enjeu Compétences pour négocier avec des interlocuteurs de haut niveau	Promotion/orientation des clients vers internet Gestion commerciale et prise de commande par téléphone sur des commandes complexes et/ou litiges	Capacité à développer un argumentaire technique en complément de l'argumentaire commercial. Travail en binôme avec le commercial en appui à la vente
Alimentaire	Capacité à négocier au jour le jour sur des prix et quantités	Connaissance des techniques de vente propre à la famille de produits	Expérience des chaînes restauration hors domicile	Lien permanent avec les clients/acheteurs	Pour appuyer de nouvelles offres
Non alimentaire	Mise en concurrence de producteurs multiples (France/Etranger)	idem alimentaire	Expérience des Grandes surfaces GSA/GMS	Part des commandes directes par internet en augmentation	idem alimentaire
Interindustriel	Recherche de différents fournisseurs (France/Etranger) comparaison produits coût/qualité	idem alimentaire	Pratique des relations avec les grandes entreprises	Importance de connaître parfaitement les gammes de produit pour éviter erreurs et litiges	Poids du TC dans les décisions d'achat des produits à forte technicité (argumentation prix/performances techniques)

1.2 La famille professionnelle de la logistique

Les réglementations en matière d'environnement et de transport, les nouvelles normes, qui évoluent en général rapidement, vont continuer à impacter le transport de marchandises (écotaxe, taxe poids-lourds...) et donc nécessairement la fonction logistique. Ce facteur est transversal aux différents scénarios mais son impact ne sera pas le même selon les trois situations.

Dans le cadre de ce scénario 1, qui vise à maximiser la compression des coûts, on peut avancer l'idée que le poids financier lié à la mise en œuvre de ces réglementations pourrait contraindre certaines entreprises à externaliser tout ou partie de leur fonction logistique, notamment la partie transport.

1.2.1 Les évolutions des activités

La recherche d'une rentabilité accrue doit conduire à une rationalisation et une optimisation de la chaîne logistique avec un **renforcement de l'informatisation** et donc des investissements dans les NTIC, l'EDI, voire la RFID... (notamment si les centrales d'achat clientes imposent à leurs intermédiaires du négoce cette dernière technologie).

L'informatisation aura pour objectif une amélioration de la tenue des stocks (connaître à tout moment les produits présents dans l'entrepôt) et leur gestion rigoureuse (piloter les stocks en vue d'établir une politique d'approvisionnement au plus juste), conduisant ainsi à une compression des coûts de stockage. Le classement des produits par catégorie, taille... pourrait également être remplacé par une organisation en flux.

La recherche d'économies d'échelle avec un **regroupement des lieux de stockage** pourrait aussi être un axe stratégique pour des entreprises vendant sur des territoires étendus.

Une source importante de réduction des dépenses logistiques en transport des marchandises peut être trouvée dans une **planification rigoureuse des tournées** afin de rechercher une diminution des kilométrages et des temps de parcours. La gestion des tournées est alors pilotée avec des logiciels qui optimisent les itinéraires et les chargements tout en recherchant un service client satisfaisant (notamment livraison en temps et en heure, traçabilité des produits). Le recours à des prestataires pour une part importante de la fonction livraison pourrait également être envisagé pour des clients qui ne sont pas prêts à payer un niveau de prestation supérieur.

Le **suivi des commandes et des délais de livraison par les clients via Internet** pourrait être développé, réduisant d'autant la charge téléphonique des services commerciaux et logistiques.

Certaines actions pourraient être plus ciblées selon la famille de produits :

- Pour les **produits alimentaires**, une gestion des stocks encore plus rigoureuse, afin de tendre vers un niveau 0 pour les pertes en matière de produits périssables, apparaît comme un impératif. Le surcoût d'une distribution journalière pourrait être soit facturée, soit couplée avec une extension de l'offre (ex. surgelés et produits frais), mais cette approche exige des investissements lourds (camions bizona). Concernant les livraisons aux commerces de proximité qui, par nature, doivent être fréquentes, il semble peu probable que les grossistes sous-traitent le transport, et ceci même dans ce scénario 1, car ils disposent d'une véritable expertise en matière de circulation dans les centres villes (zones de stationnement, horaires autorisés de livraison...).
- Dans le **non alimentaire**, un objectif pourrait être la mise en place d'une logistique adaptée (volumes/commandes groupées de produits) pour rester compétitif vis-à-vis des grands distributeurs.

- Pour la famille des **biens interindustriels**, des modalités de commande performantes (EDI) se développent, permettant d'accélérer les délais de livraison et de diminuer les niveaux de stock.

1.2.2 *Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir*

- **LE RESPONSABLE DE LA LOGISTIQUE**

Dans ce scénario, le responsable de la logistique doit désormais posséder de **fortes compétences sur les méthodes d'optimisation** et savoir s'appuyer sur des **prestations d'expertise externes** (capacité d'analyse de la situation existante, de rédaction de cahier des charges, de négociation, de collaboration avec des consultants...).

Il doit aussi être apte à piloter des **projets globaux d'amélioration des conditions d'entreposage** (déménagement/regroupement d'entrepôts, systèmes d'entreposage, méthodes de préparation de commandes (picking) afin d'être dans une recherche de gains de productivité.

Au-delà de ces compétences techniques solides, le responsable de la logistique doit avoir de solides compétences de **management** de son équipe, notamment de **conduite du changement** et de **professionnalisation des salariés en poste**. Il aura à réaliser des modifications régulières des modes opératoires et des organisations.

Dans les entreprises les plus grandes, où certains cloisonnements peuvent exister, l'aptitude à **collaborer avec les autres fonctions** de l'entreprise (RH, finances...) devient un prérequis essentiel pour ce poste.

- **LE MAGASINIER ET LE MANUTENTIONNAIRE**

Les tâches du **magasinier** s'enrichissent. Il doit être capable de suivre les niveaux de stockage et de réapprovisionnement, ce qui implique une aisance solide dans l'utilisation des applications informatiques. Il doit aussi conforter ses compétences en aménagement de l'espace. Lorsqu'il est affecté à la vente au comptoir, il doit posséder des compétences commerciales, bien connaître la gamme de produits vendus par l'entreprise car il peut devenir force de proposition en produits complémentaires pour le client.

Toujours dans l'objectif de rationalisation et d'optimisation du traitement des commandes, le magasinier pourrait aussi avoir à se former à des techniques de préparation de palettes multiproduits. Sa fonction de contrôle du respect des consignes par le manutentionnaire se voit renforcée.

Le **manutentionnaire** doit lui aussi s'adapter aux nouveaux systèmes de conditionnement qui accélèrent le rangement, le stockage et la distribution. Il doit acquérir de nouvelles compétences pour l'utilisation d'équipements informatiques mobiles (comme le magasinier d'ailleurs) et apprendre à travailler en coordination étroite avec le magasinier et le chauffeur-livreur. La rigueur dans le respect de consignes plus complexes et de réglementations contraignantes devient une aptitude-clé du poste de magasinier.

- **LE TECHNICIEN DE MAINTENANCE ET L'OPÉRATEUR TECHNIQUE**

Les connaissances techniques (entretien et maintenance) se complexifient, en particulier avec la sophistication des équipements intégrant plus d'électronique. Si les interventions de maintenance apparaissaient non rentables ou concurrentes des clients, elles pourraient être réduites et confiées à des tiers comme des sociétés de maintenance.

- **LE CHAUFFEUR-LIVREUR**

Son rôle est important pour la performance de l'entreprise et d'autant plus sensible que les produits livrés sont fragiles, périssables et onéreux. Il doit chaque fois s'assurer que les produits livrés sont conformes aux bons de livraison et que les conditions de réception prévues contractuellement sont respectées (présence du client, signature des bons, absence de réserve sur l'emballage, etc.).

Les chauffeurs seront particulièrement sensibilisés sur les impacts financiers que peuvent avoir des litiges éventuels liés à la livraison car ils occasionnent alors des retards de paiement des factures, des réapprovisionnements, voire un déréférencement pour l'entreprise). Dans un souci d'efficacité globale de la prestation commerciale, les chauffeurs-livreurs pourront être associés à des formations commerciales et évalués lors d'enquêtes de satisfaction client.

1.2.3 L'évolution des effectifs

Les effectifs pourraient diminuer si la solution de sous-traitance totale ou partielle de la logistique était adoptée. En revanche, on pourrait tabler sur un accroissement du nombre de postes de plus haut niveau pour piloter l'ensemble du système logistique comme des chefs de projet supply chain ou des planificateurs.

Le recrutement de personnes spécialisées (logisticien) ou le recours à des compétences d'expert pour la gestion des flux, le contrôle de gestion (coûts), le traitement des incidents, des litiges... est envisageable.

Tableau 82 : Synthèse des impacts du scénario 1 (optimisation) sur la famille des métiers logistique et technique

	Responsable logistique	Magasinier	Manutentionnaire	Chauffeur livreur	Technicien maintenance	Ouvrier technique
Impacts communs Scénario 1 Optimisation	Connaissance des techniques de gestion des flux. Capacité à mettre en place une logistique économique et performante (interne et/ou sous-traitée)	Capacité à suivre les niveaux de stock et les seuils de réappro. Sens de l'organisation, de l'aménagement de l'espace	Rigueur dans le suivi des procédures Connaissance des techniques de manutention et de stockage	Respect des consignes (plans de tournée) Connaissance des engagements contractuels	Connaissances techniques (entretien et maintenance) Capacité à respecter le cadre contractuel négocié	Respect des consignes Souci de la facturation prestation
Alimentaire	Politique d'optimisation de traçabilité conservation des produits	Contrôle des consignes de conservation et de traçabilité des produits	Respect des consignes de conservation et de traçabilité des produits	Respect des consignes de conservation et de traçabilité des produits	Connaître les conditions d'intervention propre aux activités	Respect consignes et hygiène
Non alimentaire	Efficacité de la chaîne appros, stockage et livraison Savoir adapter l'offre pour les grands comptes	Contrôle des performances de la chaîne appros, stockage et traitement des commandes	Rigueur dans les lieux de stockage et la préparation des commandes	Rigueur dans l'application des tournées de livraison	Champ d'intervention réduit	Champ intervention réduit
Interindustriel	idem non alimentaire	idem non alimentaire	idem non alimentaire	idem non alimentaire	Capacité à vendre et réaliser les services et à développer des revenus	Expérience et souci d'efficacité dans les opérations

1.3 Les métiers support

1.3.1 Les évolutions des activités

Dans un contexte d'évolution forte des activités opérationnelles (commerciales, logistiques), les fonctions support doivent également évoluer.

Les entreprises vont devoir mettre en place une **politique financière** d'autant plus rigoureuse que les marges sur les produits vendus pourraient être limitées et que la loi LME (loi de modernisation de l'économie) a sensiblement diminué les délais de paiement entre entreprises, d'où la nécessité de porter une attention extrême aux délais de paiement des clients et aux encours des crédits fournisseurs.

Les entreprises qui ne l'ont pas déjà fait devraient mettre en place une comptabilité analytique visant à répartir les différents coûts et charges pour chaque produit, dans le but de déterminer les produits rentables et ceux qui le sont moins. Les responsables devraient ainsi appuyer leurs décisions stratégiques sur des éléments objectifs.

Dans la **fonction ressources humaines**, le recrutement et la définition de fiches de postes pourraient avoir une part prépondérante par rapport au positionnement actuel de la fonction. On devrait observer un infléchissement des recrutements sur des profils commerciaux issus de

branches professionnelles qui auraient des approches commerciales plus offensives. Les politiques de recrutement pourraient être différenciées suivant les familles de produits avec des profils plus diversifiés. Seraient concernés les métiers commerciaux et de bouche pour l'alimentaire, les métiers techniques et commerciaux pour l'interindustriel ou encore les métiers commerciaux pour le non alimentaire. Pour contribuer à la définition de politiques de formation adaptées aux évolutions de compétences requises, la fonction RH devrait également travailler plus étroitement avec les « opérationnels » de l'entreprise.

Au-delà des activités traditionnelles liées à la fonction **qualité** (suivi de la qualité proprement dite des produits, du respect des réglementations et des normes à appliquer...), celle-ci devrait aussi viser une réduction maximale des coûts cachés (erreurs sur les commandes, livraisons, facturations) qui sont source d'allongement des durées de paiement et de temps de recherche/échange non productif.

D'autres fonctions support qui ne sont pas cœur de cible par rapport à l'activité pourraient être externalisées, si l'entreprise peut trouver là une source d'économies (l'informatique par exemple)

1.3.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

Pour faire face aux enjeux d'une stratégie visant à maximiser la productivité de la fonction d'intermédiation, il ressort des évolutions des activités qui viennent d'être identifiées, que la professionnalisation des fonctions support devrait être développée. Les professionnels devront posséder un niveau de technicité élevé et donc renforcer leurs compétences.

Par exemple dans le domaine des **finances**, les compétences devront être renforcées en matière de recouvrement et dans le champ fiscal et réglementaire.

Dans le domaine des **RH**, les compétences devront être développées concernant les entretiens/objectifs annuels, l'évaluation des marges de progrès, l'élaboration d'un plan de formation.

Les compétences des professionnels du **marketing, de la qualité, de la R&D** devraient être orientées vers des aptitudes au développement de services générateurs de revenus.

1.3.3 L'évolution des effectifs

Comme pour la fonction logistique, les effectifs globaux des fonctions support devraient diminuer si des solutions de sous-traitance étaient adoptées (externalisation par exemple pour confier des tâches à des prestataires ou à des groupements d'employeurs).

En revanche, on pourrait tabler sur un accroissement du nombre de postes de plus haut niveau pour ces fonctions transversales.

Tableau 83 : Synthèse des impacts du scénario 1 (optimisation) sur la famille des métiers support

	Cadre administratif, financier et RH	Assistant comptable et RH	Systèmes d'information et internet	Marketing	Qualité et dévelop ^t durable	Recherche & dévelop ^t
Impacts communs Scénario 1 <i>Optimisation</i>	Développer des conditions de vente attractives Avoir une politique rigoureuse dans le recouvrement Savoir recruter et développer les compétences en rapport avec les objectifs de performance (nouveaux profils)	Assurer un suivi administratif, de contrôle de gestion et de recouvrement de créances performant Connaître les techniques et outils comptables, financiers, RH Assurer un suivi des besoins RH avec les managers opérationnels	Contribuer à la stratégie de développement du SI pour diminuer les coûts de transactions et fiabiliser les échanges de données Savoir accompagner la mise en œuvre des systèmes d'information Avoir une démarche volontariste auprès des clients pour proposer des systèmes d'échanges dématérialisés	Compétences centrées sur le marketing opérationnel en appui de la direction commerciale : - Analyse de la concurrence - Ciblage commercial - Dévelop ^t d'argumentaire - Packaging de l'offre	Système qualité axé sur la standardisation des procédures Accent fort mis sur la dématérialisation des échanges avec les clients et fournisseurs pour réduire les coûts et accélérer les procédures Objectifs partagés de DD et économie : (ex : optimisation des tournées de livraison)	Compétences axées sur le développement d'offres et de clientèles pour augmenter le CA et la marge : - Extension de la gamme de produits - Services associés à la vente générateurs de revenus - Accords, rachat d'autres distributeurs permettant d'étendre la clientèle
Alimentaire	Recrutement diplômés commerce et métiers de l'alimentation	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Pas de connaissance obligatoire de la famille de produits	Enjeu spécifique lié à la fréquence des commandes et des livraisons (produits frais)	Connaissance des marchés de l'alimentaire
Non alimentaire	Recrutement plus marqué de diplômés du commerce	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Idem alimentaire	Enjeu spécifique des procédures qualité et DD avec les grands comptes	Connaissance des marchés du non alimentaire
Interindustriel	Recrutement diplômés commerce et profils techniques	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Idem alimentaire	Idem non alimentaire	Connaissance des marchés du non alimentaire

2 LE SCÉNARIO N°2 : ÉLARGISSEMENT DE L'OFFRE

Pour rappel, ce scénario correspond à un environnement économique favorable aux activités de négoce qui s'enrichissent de nouvelles prestations en lien avec l'émergence du modèle de croissance servicielle.

2.1 La famille professionnelle commerciale

2.1.1 *Les évolutions des activités*

Dans ce second scénario, les entreprises vont chercher à développer leur part de marché en élargissant leur offre de produits ou de prestations.

La première étape de ce processus sera **d'accroître la fiabilité** du service rendu. Le commercial est garant de cette fiabilité. La qualité des produits et des services doit devenir irréprochable afin qu'une relation de confiance s'établisse.

Dans un second temps, les entreprises vont chercher à se différencier de leurs concurrents en **diversifiant et en personnalisant leur offre de services selon les besoins de leurs clients**.

Cette **analyse des besoins** est centrale au niveau des commerciaux afin qu'ils puissent anticiper les propositions faites aux clients. Ils doivent réussir à dépasser la vente d'offres standardisées et **vendre des services adaptés selon l'environnement et le métier du client**.

L'orientation client devient primordiale dans ce scénario. Les contacts avec les clients doivent permettre de mieux appréhender ses spécificités et de lui proposer une offre la plus complète possible. Ceci requiert de réaliser des études sur l'environnement des clients.

Les commerciaux doivent **appréhender une offre de plus en plus élargie** et vendre des produits et des prestations qu'ils doivent promouvoir pour les faire connaître. Pour ce faire, ils doivent de plus en plus **collaborer avec d'autres professionnels** en amont et en aval de leur intervention afin de vendre ces nouveaux services.

L'innovation, la création de prestations complètes assurent le développement commercial et permettent de couvrir les besoins de clients. La fonction commerciale **réalise un diagnostic** de ces besoins de par son lien privilégié et régulier avec la clientèle.

La veille devient un atout majeur afin d'enrichir l'offre à promouvoir au niveau des clients. Elle concerne le marché, l'évolution réglementaire, les moyens technologiques mais également l'environnement du métier du client. Le professionnel commercial doit pouvoir réaliser des propositions à forte valeur ajoutée pour l'entreprise cliente.

De plus en plus, les commerciaux dans ce secteur doivent **compléter l'offre produits par des services liés au stockage et à l'entreposage de la marchandise**, sachant que les normes dans le domaine vont de plus en plus se complexifier. Cela leur permet de valoriser ces prestations quand elles sont intégrées à un service à valeur ajoutée, comme par exemple ne livrer que des produits mûris à point selon le goût du consommateur, le réapprovisionnement selon l'évolution des ventes...

Concernant les produits non alimentaires, là aussi le client peut sous-traiter aux négociants des prestations comme par exemple le stockage, le rangement et la mise en rayon, et jusqu'au **merchandising**. Certains le font d'ores et déjà mais ces prestations se généraliseraient et se complèteraient par **des démonstrations**, des mises en situation des produits, des animations d'ateliers, la pose, l'assemblage... Le conseil ferait partie intégrante de l'offre. De plus, les acheteurs travailleraient de plus en plus avec les chefs de produits du marketing afin de proposer des produits à marque propre ou des kits composés de produits par univers avec un packaging ou un conditionnement adaptés aux lieux de vente.

Pour les produits interindustriels, les commerciaux doivent être en capacité de structurer la vente de **prestations complexes dont le produit ne serait qu'une des composantes**. En association avec les acheteurs, ils doivent négocier avec les fournisseurs des nouveaux services afin d'offrir des solutions globales à leurs clients. **Le prix n'est pas le seul critère différenciant**, la connaissance de l'environnement du client et l'adéquation de l'offre aux besoins font la différence. Il est d'autant plus important dans cette famille de produits que l'acheteur travaille en concertation avec le marketing et les commerciaux.

2.1.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

Dans ce scénario, l'évolution des compétences requises modifie le profil des commerciaux. Ces professionnels doivent acquérir une dimension stratégique plus importante.

Cette évolution des compétences commerciales vise les objectifs suivants :

- **Garantir la qualité** des produits et des prestations vendus.
- Contribuer à **étendre l'offre à valeur ajoutée** pour les clients.
- **Innover dans l'offre** afin d'anticiper les besoins des clients.

Les compétences de l'ensemble des acheteurs, commerciaux et technico-commerciaux doivent être mises à disposition de la clientèle avec laquelle ils développent une relation de confiance basée sur une connaissance approfondie du métier du client.

Dans ce contexte, le système de gestion de la relation client est au cœur de l'activité des commerciaux car il permet, entre autres, de bien caractériser les profils des clients par des indicateurs précis. Ainsi, les professionnels peuvent disposer d'une typologie précise qui va orienter leur proposition commerciale. Cet outil sera d'autant plus central dans les grandes entreprises, là où le portefeuille de clientèle à suivre est conséquent.

Dans les plus petites, les commerciaux auront, dans ce scénario, à renforcer leur relation privilégiée et à jouer sur une personnalisation de leur offre. Une qualité sans faille et l'innovation seront au cœur de leurs enjeux.

● L'ACHETEUR

L'acheteur doit travailler de manière très rapprochée avec le commercial afin de coller au plus près des besoins des clients **mais également avec le marketing**. Il devient nécessaire d'adapter continuellement ces process d'achat afin de correspondre aux données remontées des

commerciaux et du système d'information de gestion de la relation client. Comme dans le précédent scénario, les techniques d'achat classiques doivent être maîtrisées mais l'acheteur doit **connaître parfaitement l'offre concurrentielle** et **approfondir sa veille** pour toujours être en capacité de répondre à un besoin d'offre à valeur ajoutée innovante remonté par le commercial.

L'adaptation et la réactivité sont des compétences centrales à mettre en œuvre particulièrement dans l'activité de sourcing. En effet, selon l'évolution de l'environnement et des besoins du client, l'acheteur doit se mettre à recherche de fournisseurs différents. Le client est unique et la personnalisation de l'offre est majeure.

Sa maîtrise des outils de recherche et de communication Internet devra être pointue car ils seront utilisés de manière intensive pour réaliser sa veille réglementaire, technologique mais également sa connaissance des marchés. Comme pour les commerciaux, les réseaux sociaux deviendront source d'information afin de repérer les nouvelles attentes des clients et l'usage des produits. Ce repérage fera partie de la stratégie d'anticipation sur la concurrence afin de repérer les fournisseurs susceptibles de correspondre à ces besoins et être en capacité de structurer une offre innovante commercialisable.

Certaines spécificités pourront apparaître selon les familles de produits. Concernant **les produits alimentaires**, les acheteurs doivent avoir une sensibilité particulièrement développée aux produits afin de réussir à anticiper les goûts des consommateurs et à se positionner sur des nouveaux marchés correspondant aux attentes. Ils doivent découvrir rapidement les nouvelles filières d'approvisionnement. La diversité de la gamme de produits est majeure. **La négociation porte moins sur le volume que sur des critères de qualité et de différenciation par rapport à la concurrence** (diversité de la gamme, rareté d'un produit, culture biologique, conditionnement spécifique...) et de respect de politiques sociales (commerce équitable, producteurs locaux pour contribuer au développement économique du bassin d'emploi et au respect de l'environnement, acheter à des Établissements et Services d'Aide par le Travail...).

- **LE MANAGER COMMERCIAL**

La dimension managériale de la fonction est également importante dans ce scénario. Le **rôle stratégique** de ce métier prend de l'ampleur et le manager commercial doit être moteur dans l'animation des ventes. **L'évolution de l'offre** doit être une préoccupation constante et **l'innovation** est au cœur de sa réflexion. Faire progresser son équipe dans l'analyse des besoins des clients et dans la dynamisation des ventes est une mission de tous les jours.

Le manager commercial doit maîtriser les outils de gestion de la relation client pour faire une analyse des ventes pointue et former ses collaborateurs afin de catégoriser la clientèle. **L'anticipation des besoins des clients est la finalité majeure** de cette analyse. Il est chargé de diffuser de manière constante le message de l'orientation client et de la proximité auprès de son équipe.

Dans les entreprises de moindre taille, cette évolution sera requise au niveau du chef d'entreprise.

Comme l'acheteur, le manager commercial a un rôle de veille dans la connaissance des produits et des prestations afin d'être **innovant dans l'évolution de l'offre commerciale**. Accompagner ses

équipes sur le terrain pour contribuer au diagnostic de l'environnement du client, à l'émergence de ses attentes permettra de les faire progresser en complément des actions de formation.

Le manager commercial a besoin d'être lui-même un homme de pratique, proche des clients, mais également un expert des techniques commerciales pour animer les équipes de vente et montrer comment personnaliser l'offre et la rendre innovante par la préparation des visites en clientèle, une capacité d'écoute et des arguments adaptés au métier de l'entreprise.

Il doit réussir à fédérer ses équipes pour les dynamiser et favoriser l'innovation. De manière plus globale, **il a besoin de favoriser les liens avec les achats et le marketing** pour travailler en concertation entre les différentes fonctions afin de développer des argumentaires de vente de ces nouveaux produits ou prestations.

La qualité irréprochable nécessaire à la relation de confiance établie avec le client fait qu'une très bonne connaissance et une coordination doivent exister également avec la fonction logistique.

- **LE VENDEUR SÉDENTAIRE OU ITINÉRANT**

Le commercial itinérant ou sédentaire doit savoir questionner le client pour mieux appréhender ses besoins et les anticiper. La maîtrise des techniques de questionnement afin de réaliser ce diagnostic est fondamentale. Cela lui permettra d'**identifier les besoins émergents chez les clients**. Ces compétences seront particulièrement importantes pour les commerciaux itinérants qui, lors de leur visite, doivent apprendre à repérer de nouveaux besoins et vendre des prestations présentant une valeur ajoutée pour le client.

Le **développement d'argumentaires adaptés** à la situation est requis, sachant que l'offre sera de plus en plus personnalisée. Le commercial itinérant doit sortir des techniques de vente standardisées afin de se servir de ses connaissances métier pour promouvoir l'offre la plus adéquate et réussir à faire percevoir la création de valeur au client.

Ce scénario suppose une bonne connaissance des clients et des évolutions des produits. Il ne faut pas simplement connaître les produits, mais connaître le métier des clients pour faciliter le repérage de leurs besoins.

Le commercial doit avoir la capacité à formaliser une **offre de solutions** et non plus seulement de produits en travaillant en réseau avec des acteurs en amont (producteurs/ fabricants) et en aval (installateurs/transformateurs).

Le travail en équipe avec des professionnels de spécialités différentes (internes ou externes) est très important. Il est nécessaire, au-delà d'une simple coordination, de travailler ensemble pour être en capacité de faire évoluer l'offre commerciale et favoriser l'innovation dans les prestations proposées.

La fonction commerciale s'enrichit pour s'adapter au plus près des besoins des clients.

Les organisations, selon la taille de l'entreprise, seront diversifiées pour correspondre au mieux aux besoins du client : le commercial sédentaire ou le télévendeur permettra de répondre immédiatement à une demande nécessitant des délais courts, un renouvellement fréquent de

produits simples. Le commercial itinérant fera des visites régulières afin de rechercher une relation personnalisée avec le client.

Tous auront toutefois pour objectif de repérer les besoins complémentaires et feront une véritable analyse des attentes des clients. Chacun devra avoir une **dimension proactive plus forte que dans les contacts commerciaux actuels**. La complémentarité des différents types de commerciaux est très importante et elle sera facilitée par l'analyse des données issues des outils de gestion de la relation client que chacun viendra enrichir, lors de visites pour les itinérants ou lors de relations téléphoniques ou mails pour les sédentaires.

La maîtrise de tous les outils de recherche et de communication comme les réseaux sociaux deviendra une nécessité pour intégrer ces informations dans ses argumentaires de vente ou le contenu de son offre.

La tendance d'évolution est pour toutes les familles de produits très forte, mais certaines nuances peuvent être apportées.

Dans **l'interindustriel**, l'offre se développe de plus en plus vers des solutions complètes pour lesquelles le travail en réseau et l'apport de ressources de spécialistes seront fondamentaux. Le commercial itinérant devra modifier profondément sa manière de travailler. Alors qu'il fonctionnait souvent de manière très autonome, il devra intégrer une manière de faire très collaborative. Le développement des outils de gestion de la relation client l'aidera particulièrement dans ses activités.

La création d'une nouvelle offre sera la clé de différenciation par rapport à la concurrence. Certains exemples sont d'ores et déjà mis en place dans des entreprises de l'interindustriel :

- **Mise en place de show-room** pour permettre aux artisans de montrer les produits à leur clientèle.
- **Formation/labellisation des artisans sur des produits innovants** (systèmes d'énergie par exemple).
- **Récupération des produits usagers** de l'entreprise cliente par le négociant à des fins de recyclage.
- **Prise en charge d'activités nécessitant un matériel spécifique** mis à disposition par le négociant.
- **Assistance technique à distance** nécessitant des compétences d'experts mises en œuvre au niveau du négociant (par exemple, assistance en ligne pour des garagistes afin de réaliser un diagnostic et des réglages de pièces automobiles).
- **Développement d'un service d'étude des marchés ou de veille technologique** dont les résultats sont utilisés dans l'offre commerciale.
- ...

La connaissance du métier du client est majeure dans ce scénario.

Sur **les produits alimentaires et non alimentaires**, la diversification de l'offre sera très importante. Le commercial a besoin de bien connaître les produits mais également les habitudes de consommation et d'usage de la clientèle finale et de faire une veille approfondie sur le sujet.

L'innovation constitue un enjeu majeur afin de sortir d'une offre standard. Certains exemples sont déjà rencontrés et seront amenés à se développer dans ce scénario :

- **Développement de circuits courts** pour promouvoir un type de produits distinctif auprès des consommateurs.
- **Assemblage et conditionnement** spécifiques.
- **Extension très large de la gamme de produits** (10 gammes différentes de fraises par exemple), produits rares (fruits, légumes, épices, décoration de plats) pour permettre aux restaurateurs d'avoir une offre plus inventive.
- **Mise en place de systèmes de mesure de la qualité des produits** (teneur en sucre, saveur garantie) avec des accords spécifiques avec des producteurs.
- Mise à disposition de bouquets de **services autour d'un produit** et mise en place d'animation dans des magasins.

- **LE TECHNICO-COMMERCIAL**

Le technico-commercial sera un élément très important dans un contexte d'évolution de l'offre commerciale. Ceci sera particulièrement vrai pour le négoce de produits complexes comme dans l'interindustriel. Ce métier constitue un appui aux acheteurs et aux commerciaux pour identifier les nouvelles offres techniques envisageables. Il constitue une **ressource à laquelle le commercial fait appel dans le développement de certains argumentaires techniques complexes**, ou lors de ventes de prestations techniques associées au négoce de produits.

2.1.3 L'évolution des effectifs

En ratio par rapport au chiffre d'affaires, les effectifs commerciaux auront plutôt tendance à augmenter dans ce scénario, avec une présence active sur le terrain et une organisation assez répartie géographiquement. Les profils de type ingénieur d'affaires vont se développer plus particulièrement.

Tableau 84 : Synthèse des impacts du scénario 2 (développement de services) sur la famille des métiers commerciaux

	Acheteur	Manager commercial	Commercial itinérant	Commercial sédentaire	Technico-commercial
Scénario 2 <i>Innovation</i> <i>Anticipation</i>	Capacité à travailler avec les services commerciaux pour anticiper les besoins client. Compétences de sourcing pour élargir l'offre vers des produits innovants	Capacité à anticiper les besoins clients et des marchés à venir Pouvoir développer une vision stratégique de développement commercial et développer des argumentaires	Identification des besoins émergents chez les clients Développement nouvelles offres commerciales Création de « valeur » pour le client à travers des produits innovants	Renouvellement permanent des connaissances sur les produits Connaissance des argumentaires et règles de mise en œuvre des nouvelles offres	Appui aux acheteurs et commerciaux pour identifier de nouvelles offres techniques Compétences sur l'ensemble des composantes de l'offre (performances, règles de mise en œuvre...)
Alimentaire	Sensibilité aux offres produits et filières approvisionnement / livraison	Connaissance des besoins clients de l'alimentaire Lien avec les choix logistiques	Prendre en compte les enjeux clients spécifiques (métiers / produits)	Capacité à être pro-actif sur les nouveaux produits lors des prises de commande	Savoir développer un argumentaire technique adapté au secteur sur une nouvelle offre
Non alimentaire	Savoir développer une « veille » permanente sur l'offre produit	Connaissance des besoins clients du non-alimentaire	idem alimentaire	idem alimentaire	idem alimentaire
Interindustriel	Idem + Sensibilité forte aux innovations techniques	Connaissance des produits/marchés et de leur évolution	idem alimentaire	idem alimentaire	Connaissances techniques renforcées sur les évolutions techniques

2.2 La famille professionnelle de la logistique

2.2.1 Les évolutions des activités

L'évolution de la chaîne logistique fait partie intégrante de l'évolution de l'offre attendue dans ce scénario.

La logistique doit pouvoir s'adapter à la **diversification des produits** et à la **personnalisation requise dans les prestations vendues**. L'organisation va devoir intégrer la multiplicité de références et de fournisseurs, la diversité des volumes, etc.

Pour accroître la personnalisation des services vis-à-vis de leur clientèle, certaines entreprises pourraient **réintégrer** en interne **l'emballage et l'étiquetage des produits**, activités jusqu'alors assurées par les entreprises clientes.

Le développement de l'informatisation apportera une aide afin de pouvoir garantir aux clients un suivi des commandes et la traçabilité de la marchandise. Ainsi, le négociant pourra s'engager sur une qualité de stockage, de livraison selon des critères négociés individuellement avec chacun des clients.

Les valeurs sociales et environnementales vont remettre en question de manière profonde les process logistiques et favoriseront le maintien de l'ensemble des activités de la chaîne logistique en interne.

Le respect de l'environnement va modifier fortement les méthodes futures de distribution et obliger à trouver **des réponses innovantes**.

C'est particulièrement vrai pour l'alimentaire où souvent, les livraisons de petits volumes se font en centre-ville avec la contrainte de l'engorgement de ces zones (par exemple, livraison le matin, en centre-ville avec des véhicules adaptés). La réponse peut correspondre à la mise en place de circuits courts d'approvisionnement qui apportent une plus grande complexité car elle peut être associée à la multiplicité de producteurs et modifier les conditions de stockage (moins de stock).

L'optimisation de la logistique devra également avoir lieu dans ce scénario afin de fiabiliser les flux, garantir la qualité et limiter les impacts sur l'environnement. C'est pourquoi, l'amélioration de la planification des tournées devient également essentielle.

2.2.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

- **LE RESPONSABLE DE LA LOGISTIQUE**

Le responsable de la logistique doit faire preuve d'une **sensibilité client** très développée, ce qui suppose une **réactivité** et une **adaptabilité** très fortes, dans le respect de **méthodes rigoureuses**. Il doit être en capacité d'anticiper différentes organisations selon les clients à gérer. Il sensibilise son équipe aux attentes des clients, à leur métier et à leurs contraintes, en lui transmettant régulièrement ces messages orientés client. C'est pourquoi, lui-même doit se tenir informé et travailler en étroite collaboration avec les achats et le commercial.

Il doit être moteur vis-à-vis de ses collaborateurs et source constante de propositions de changements au niveau de l'entreprise. En fonction de son expertise et de la veille qu'il effectue, il doit proposer des évolutions de la gestion de la chaîne logistique afin de mieux répondre aux attentes des clients.

Il doit conduire régulièrement des projets de changements avec une maîtrise certaine des techniques de gestion de projets. Dans ce cadre, il lui revient de mettre en place des outils de pilotage et d'évaluation des actions.

- **LE MAGASINIER ET LE MANUTENTIONNAIRE**

Les activités du magasinier se complexifient car **le nombre de références et de fournisseurs se multiplient**. Il doit maîtriser les applications informatiques qui lui permettent de suivre au plus près son stock et ses approvisionnements. Il doit s'adapter en permanence aux changements réalisés dans l'offre de produits.

Il est nécessaire d'être à l'écoute des besoins logistiques des clients afin d'être en mesure de proposer des changements dans les méthodes et outils de magasinage retenus.

Le manutentionnaire doit intégrer les nouvelles pratiques de gestion de stock et suivre les nouvelles consignes. Il doit être attentif aux prestations différentes de logistique négociées avec les clients et suivre les procédures adaptées. Il aura par exemple à conditionner des produits différents dans un même conditionnement afin de les regrouper par univers, selon la commande du client.

Il aura de plus en plus à utiliser un système d'informatique embarquée qui rendront indispensables l'acquisition des compétences de base. La multiplicité des contrôles apportera le même niveau d'exigence.

- **LE CHAUFFEUR LIVREUR**

Dans ce scénario, le chauffeur livreur est un maillon essentiel dans la **remontée des besoins des clients**. Il doit disposer d'une **sensibilité commerciale** afin de dialoguer au moment de la livraison. Sa capacité d'échange est à développer.

Il pourrait lui être demandé de renforcer ce qu'il convient d'appeler de la **veille commerciale**. Il lui faudra alors développer des capacités d'observation (par exemple remonter l'information auprès de l'entreprise concernant la présence de concurrents chez le client) et de dialogue avec ce dernier (pour obtenir des informations sur sa satisfaction ou non par rapport aux produits achetés).

Il devra s'adapter à l'évolution des systèmes informatiques s'ils devaient être mis en place et réaliser de la saisie d'informations ou le suivi de données sur un écran.

Les compétences du chauffeur-livreur doivent s'étendre à quelques opérations d'**administration des ventes** (par exemple, livraison contre remboursement immédiat pour les clients en limite de crédit).

L'évolution des systèmes informatiques embarqués rendra de plus en plus nécessaire la saisie d'informations ou le suivi de données sur un écran.

Le mode de transport sera adapté et, dans ce scénario, les volumes transportés pourraient individuellement diminuer et la fréquence des livraisons augmenter. Le chauffeur livreur aura à modifier sa méthode de manutention en tenant compte des évolutions de conditionnement.

Les **conditions de transport** sont de plus en plus importantes et perçues dans ce scénario comme une activité créant de la valeur pour le client. La complexité réglementaire dans le domaine (respect de la chaîne du froid par exemple) fait que le chauffeur livreur doit être garant de l'application des règles et des procédures.

Les conditions de livraison (fréquence, délai, conditionnement, véhicule utilisé, ...) constitueront en elles-mêmes des innovations et des nouvelles prestations à valoriser au niveau du client.

La sensibilité au respect de l'environnement est très importante à développer et des nouvelles activités pourront être réalisées comme le ramassage des déchets à recycler par exemple.

- **LE TECHNICIEN DE MAINTENANCE ET L'OPÉRATEUR TECHNIQUE**

La maintenance pourra faire **partie intégrante des prestations vendues aux clients** surtout pour les entreprises de l'interindustriel. Ce domaine viendra enrichir l'offre possible. Il sera nécessaire de **professionnaliser ce personnel** dans la mesure où les méthodes d'intervention vont évoluer. Au-delà de la connaissance des moyens techniques, ces techniciens et opérateurs devront connaître le métier des clients et être en capacité d'organiser l'intervention ou d'intervenir en intégrant les contraintes clientèle.

Pour les produits alimentaires, ces professionnels doivent être particulièrement sensibles aux spécificités des produits et à leur fragilité en cas de panne. La réactivité est de plus en plus nécessaire dans un contexte où l'exigence de qualité est requise.

2.2.3 L'évolution des effectifs

En ratio par rapport au chiffre d'affaires, les effectifs de la logistique seraient en augmentation si ce scénario intègre une logique forte de proximité (donc moins de regroupements d'entrepôts que dans le premier scénario). L'enrichissement de l'offre par des prestations à valeur ajoutée en logistique contribuera également à développer les effectifs, sachant que les négociants auront tendance à internaliser ces activités.

Tableau 85 : Synthèse des impacts du scénario 2 (développement de services) sur la famille des métiers logistiques et techniques

	Responsable logistique	Magasinier	Manutentionnaire	Chauffeur livreur	Technicien maintenance	Ouvrier technique
Scénario 2 <i>Innovation</i> <i>Anticipation</i>	Capacité à proposer des solutions logistiques innovantes avec les fournisseurs et les clients	Savoir être à l'écoute des besoins logistique des clients Proposer des solutions nouvelles	S'adapter au changement Etre attentif aux nouvelles consignes	Etre à l'écoute des remontées clients en matière de logistique et les communiquer au responsable Savoir s'adapter aux nouvelles offres	Ouverture vers de nouvelles offres Faire évoluer ses méthodes d'intervention	Ouverture vers de nouvelles offres Se former sur de nouveaux modes opératoires
Alimentaire	Relation forte entre la stratégie produit et logistique	Savoir revoir des choix de magasinage /stockage	Acquérir si nécessaire de nouveaux modes opératoires pour des produits fragiles	Adapter les procédures de livraison à l'offre des produits	Connaître les nouvelles conditions d'intervention propre aux produits	Respect consignes et procédures
Non alimentaire	Capacité à construire de nouvelles solutions avec les fournisseurs et les clients Capitaliser les innovations demandées par des grands comptes	Savoir mettre en place des nouvelles solutions adaptées à des changements d'offre	Acquérir si nécessaire de nouveaux modes opératoires pour des produits spécifiques	Les conditions de livraison (délai, fréquence, conditionnement) sont des facteurs d'innovation	Champ d'intervention réduit.	Champ intervention réduit
Interindustriel	idem non alimentaire	idem non alimentaire	idem non alimentaire	idem non alimentaire	Capacité à proposer et mettre en oeuvre des services innovants	Capacité à adopter de nouvelles pratiques et habitudes de travail

2.3 Les métiers support

2.3.1 Les évolutions des activités

Le personnel des métiers support doit **travailler de manière très transversale et en proximité** avec les autres métiers de l'entreprise.

L'orientation client doit être le « fil rouge » de la marche de l'entreprise et guider l'ensemble des activités support. Ces services doivent contribuer à l'évolution de l'offre commerciale. Par exemple, le développement de services financiers, l'administration des ventes peut faire partie de cette stratégie.

Dans le scénario 2, **le marketing prend un poids prépondérant, à la fois le marketing produit mais également le marketing relationnel**. Le système de gestion de la relation client est au cœur de cette évolution.

Pour les petites et moyennes structures, ces prestations pourront être sous-traitées à l'extérieur.

Comme dans le scénario 1, l'évolution de la fonction des ressources humaines devient primordiale. De nombreux changements sont induits et les responsables RH auront à accompagner le personnel dans ce cadre. Ils devront dans une réflexion prospective, formaliser des critères de recrutement en tenant compte de la stratégie d'évolution de l'entreprise et mener des actions pour faire progresser les compétences du personnel.

Des profils plus divers seront recrutés afin de faciliter l'émergence de nouvelles idées et l'innovation dans les produits et services proposés. La stratégie retenue par l'entreprise interviendra dans le choix de ces nouveaux profils.

Par exemple, **un spécialiste du développement durable pourra intervenir dans le fonctionnement interne de l'entreprise mais également influencer la conception de l'offre** (développement de produits respectant l'environnement, référentiel qualité, politique de gestion des déchets, stratégie d'achats, modification des conditionnements, ...). L'articulation entre la problématique de la qualité et du développement durable est amenée à se renforcer dans ce scénario.

Les entités de Recherche et Développement pourront se développer dans les grandes entreprises.

2.3.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

Les entreprises ont besoin de **se professionnaliser** entre autres **dans le domaine du marketing, de la qualité et de la Recherche et Développement**. Les services administratifs et financiers auront de plus en plus une relation directe avec la clientèle.

L'appropriation du système d'information doit permettre d'échanger les informations automatiquement entre les acteurs du négoce. Le SI sera au cœur également des nouveaux services à proposer aux clients.

Le système de gestion de la relation client devra être partagé afin d'analyser la typologie de clientèle et anticiper ses besoins et ajuster l'offre en conséquence.

2.3.3 L'évolution des effectifs

Il y aura un **renforcement des équipes sur les métiers support**, sachant que certains secteurs comme les RH, la qualité, le marketing sont encore peu structurés actuellement dans les petites et moyennes entreprises.

Tableau 86 : Synthèse des impacts du scénario 2 (développement de services) sur la famille des métiers supports

	Cadre administratif, financier et RH	Assistant comptable et RH	Systèmes d'information et internet	Marketing	Qualité et dévelop ² durable	Recherche & dévelop ¹
Scénario 2 <i>Innovation Anticipation</i>	Idem scénario 1 Savoir recruter des profils éventuellement atypiques en rapport avec les objectifs de d'innovation	Idem scénario 1	S'appuyer sur le développement du SI pour proposer de nouveaux services aux clients et fournisseurs	Compétences centrées sur le la conception de nouvelles offres : - Veille produits innovants - Développement d'offres - tests sur des panels clients Capacité à travailler avec l'ensemble des acteurs (logistique, commercial, SI et DD)	Système qualité articulé avec l'évolution de l'offre Objectifs partagés de DD et conception d'offres innovantes (ex : circuits courts d'approvisionnement, modes de livraison écologiques, récupération des produits usagés des clients) Capacité à travailler avec le marketing et le commercial	Compétences axées sur le développement de synergies dans l'offre pour se différencier de la concurrence : - modèles exclusifs, conception amont - services associés à la vente - etc. Compétences transversales en terme de marketing produit
Alimentaire	Idem scénario 1	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Connaissance nécessaire de la famille de produits	Connaissance nécessaire de la famille de produits	Connaissance souhaitable des produits de la famille
Non alimentaire	Idem scénario 1	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Idem alimentaire	Idem alimentaire	Idem alimentaire
Interindustriel	Idem scénario 1	Pas de spécificités	Pas de spécificités	Idem alimentaire	Idem alimentaire	Idem alimentaire

3 LE SCÉNARIO N°3 : RECHERCHE DES MARCHÉS PORTEURS

On rappellera que ce scénario met en avant un contexte économique tendanciel dans lequel les entreprises doivent avoir une stratégie active pour réussir à se maintenir ou à se développer. Elles sont à la recherche de nouveaux marchés porteurs quitte à remettre en question leur positionnement actuel.

3.1 La famille professionnelle commerciale

3.1.1 *Les évolutions des activités*

Dans ce scénario, les entreprises cherchent à accroître leurs ventes (ou compenser d'autres marchés en régression) par la **prospection de nouveaux clients et le positionnement sur de nouveaux marchés**.

Comme dans le scénario 2, l'activité commerciale prend une dimension stratégique forte. En effet, il s'agit pour l'entreprise à la fois de conserver ses clients existants par la qualité des produits et services vendus et de conquérir de nouveaux marchés porteurs, dont la typologie peut représenter une véritable **rupture par rapport aux canaux de vente habituels** : grande distribution versus petits commerces, marchés locaux vs marché national, voire international (exportation), PME vs grandes entreprises, vente petites séries vs grandes séries... **Une activité de niches pourrait être aussi envisagée**.

Après avoir identifié des profils de clients potentiels pour les familles de produits vendues (en lien étroit avec les services d'approvisionnement), **l'entreprise devra engager des études de marché**, qui pourront être réalisées en interne ou confiées à des intervenants extérieurs. Ceci pourrait être le cas pour la recherche de marchés à l'étranger ou lorsque l'entreprise souhaite cibler des marchés dont elle méconnaît la culture, les stratégies, la concurrence déjà présente, les pratiques d'achat etc. Les études de marché devront apporter une vision précise des marchés potentiels et des prospects éventuels, permettant à l'entreprise de **développer des campagnes marketing** et des démarches commerciales propres à ces nouveaux marchés (par exemple **participation à des salons** sur lesquels l'entreprise n'était pas présente auparavant). Ces campagnes requièrent une planification rigoureuse et nécessairement des financements spécifiques.

Une fois les prospects identifiés, les argumentaires et les supports de vente seront adaptés à leurs profils, requérant un travail préalable de compréhension et de prise de connaissance de ces nouveaux marchés. La collaboration avec les autres fonctions – achats et marketing – est tout aussi essentielle que dans les autres scénarios. Le service approvisionnement devra pouvoir communiquer au service commercial une connaissance fine des caractéristiques et des débouchés possibles des produits.

Les commerciaux devront ensuite affronter de nouveaux défis, puisqu'il faudra déterminer le meilleur canal de prospection (courrier, e-mail...), obtenir un rendez-vous avec

le responsable idoine dans une entreprise inconnue, signer un contrat,... peut-être quelque mois plus tard.

Analyser les taux de retour des campagnes de prospection pour améliorer leur rentabilité et leur efficacité devront entrer également dans le périmètre d'activité de l'équipe commerciale.

Dans ce scénario de « conquête » de nouveaux marchés et clients, outre son activité plutôt court terme de vente auprès de clients réguliers et connus, **l'équipe commerciale doit s'engager dans une vision à plus long terme** de son action et dans une **logique de projet et d'investissement**, rompant ainsi avec une culture commerciale plus traditionnelle. L'activité de veille des marchés et de la concurrence devient un outil encore plus indispensable.

3.1.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

Les compétences commerciales requises dans le scénario 3 doivent permettre la conquête de nouveaux marchés si l'entreprise avait à remettre en question son positionnement. L'équipe commerciale devra montrer son **aptitude à piloter un projet**, dans lequel devront être impliquées les autres fonctions de l'entreprise dont la coopération sera nécessaire.

Le fonctionnement "orienté client" et la réflexion stratégique doivent guider l'action de toute l'équipe.

- **L'ACHETEUR**

L'acheteur doit contribuer à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie commerciale. Il analyse les remontées des besoins des nouveaux marchés (produits et services) en provenance de l'équipe commerciale, afin de **trouver auprès de ses fournisseurs les produits répondant à ces nouvelles demandes**. Il doit être apte à négocier des adaptations comme des conditionnements différents, des ventes en plus petites séries... satisfaisant aux besoins des nouveaux clients. On pense par exemple à des **marchés de niches qui ne requièrent pas nécessairement de gros volumes**. Il pourra être conduit à faire évoluer son panel de fournisseurs, ce qui suppose de sa part une très bonne connaissance de la concurrence en approvisionnements et donc une veille permanente.

L'aptitude à travailler en équipe pour dialoguer avec les autres acteurs de l'entreprise doit faire partie du socle de compétences de l'acheteur. Par **l'approfondissement de sa veille sur l'évolution des marchés**, il se mettra en position d'anticiper les changements et contribuera à identifier les marchés porteurs.

- **LE MANAGER COMMERCIAL**

Le profil du manager commercial devra évoluer sensiblement car il aura un rôle majeur dans le repositionnement stratégique de l'entreprise et le développement de nouveaux marchés. Il devra donc être apte à piloter ce projet stratégique en articulation avec les achats, le marketing, les finances... Il devra toutefois conserver, dans ses compétences, le suivi des ventes ou bien déléguer

ce suivi à un adjoint (occasion de promouvoir un vendeur). Dans une petite entreprise de moins de 10 à 15 salariés, c'est généralement le chef d'entreprise qui portera cette volonté.

Le manager commercial aura à développer des compétences dans le management et l'animation d'une équipe qu'il pourrait être conduit à réorganiser par marché ou par produit, selon la nature du projet et les profils commerciaux existants dans l'entreprise. Ce projet pourrait aussi nécessiter **d'étoffer l'équipe par des profils plus orientés marketing** que les vendeurs en place. **Le manager commercial devra donc posséder des compétences fortes en RH pour être capable de définir des profils de poste, recruter éventuellement, identifier des besoins de formation** afin de réussir à faire progresser ses collaborateurs selon les exigences des nouveaux marchés.

Pilote du projet, il devra avoir une **bonne connaissance des réseaux d'acteurs** (CCI, chambres des métiers, fédérations professionnelles, salons et foires...) **susceptibles de l'aider à découvrir de nouveaux marchés**. En fonction des ressources disponibles en interne, il devra aussi être apte à collaborer avec des partenaires externes : sociétés d'études de marché, de marketing, merchandiseurs, concepteurs de supports de prospection, éventuellement partenaires étrangers...

Il devra aussi avoir la **capacité de s'adapter à des clients pouvant avoir des profils et des techniques d'achat très différents** de ceux de la clientèle actuelle de l'entreprise. Cela serait le cas si celle-ci souhaite par exemple s'orienter vers **des marchés porteurs nouveaux** pour elle comme les Télécoms ou l'Énergie. On pense également aux acteurs publics (collectivités territoriales, fonction publique,...) dont les achats passent par des procédures spécifiques de plus en plus strictes. Pour les marchés étrangers, les compétences linguistiques seront indispensables ainsi que la connaissance des **procédures de vente à l'export, voire des spécificités de certains marchés étrangers**.

- **LE VENDEUR SÉDENTAIRE OU ITINÉRANT**

Comme dans les autres scénarios, une complémentarité doit progressivement se développer entre les deux profils et une coordination intensive se mettre en place pour poursuivre la politique d'optimisation des ventes et de fidélisation de la clientèle existante. Mais il faut aussi identifier des profils de vendeurs à potentiel capables de **s'investir dans la recherche de nouveaux clients et d'approcher des prospects** sans certitude de signature de commande rapidement. Ces vendeurs devront avoir la capacité de travailler à moyen terme, ce qui peut être antinomique d'un profil de vendeur auquel on demande généralement de « faire du chiffre ».

Dans une étape plus avancée de déploiement de cette stratégie, l'expansion sur de nouveaux marchés pourrait conduire à une spécialisation de certains vendeurs qui auraient tendance à être organisés par typologie de clients dans ce scénario. En effet, **la segmentation de la clientèle selon ses besoins et ses perspectives de croissance devient l'élément majeur de la stratégie commerciale**. Cela pourrait aussi se traduire par une affectation géographique de certains vendeurs sur des territoires plus lointains, requérant de ces salariés une aptitude certaine à l'autonomie dans la gestion de leur portefeuille client et de leur planning.

Globalement, dans ce scénario, les commerciaux doivent faire preuve de beaucoup d'**adaptabilité** afin d'être en capacité de remettre en question leur méthode de prospection et de vente pour se repositionner sur des nouveaux marchés.

Concernant les **produits alimentaires et non alimentaires**, les vendeurs pourront avoir à acquérir, comme leur manager, la **pratique des marchés publics** et donc la réponse à des appels d'offres plus ou moins complexes sur le plan réglementaire. Ils pourront également voir leur nombre d'interlocuteurs se multiplier si, fournisseurs de centrales d'achats, ils prospectaient le commerce indépendant. **La diversité des profils de commerciaux devient primordiale** pour ces entreprises qui doivent se structurer pour satisfaire aux exigences des différents marchés prospectés ou fidélisés.

Pour la **famille des produits industriels**, la spécialisation des commerciaux selon **la segmentation de clientèle sera la plus forte**. Ils doivent s'approprier le métier et les spécificités des nouveaux clients démarchés tout en préservant leur compétence sur les marchés existants disposant de perspective de croissance.

- **LE TECHNICO-COMMERCIAL**

Il conserve son rôle d'appui technique au commercial pour fidéliser la clientèle actuelle ou pour l'aider à se positionner sur les nouveaux marchés explorés. Son niveau d'intervention pourra être très différent selon le type de marché sur lequel on le sollicite. Il pourra contribuer par sa veille à **proposer des prestations sur des marchés où l'entreprise cherche à se positionner**.

Tableau 87 : Synthèse des impacts du scénario 3 (recherche des marchés porteurs) sur la famille des métiers commerciaux

	Acheteur	Manager commercial	Commercial itinérant	Commercial sédentaire	Technico-commercial
Scénario 3 <i>Développé de marchés</i>	Capacité à adapter sa méthode d'achat à de nouveaux marchés Compétences pour sélectionner les fournisseurs les plus fiables et performants dans la durée.	Analyse des marchés et des attentes clients Analyse du suivi ventes Capacité à développer des outils performants de suivi commercial Identification des marchés porteurs et segmentation de la clientèle	Sens du contact et de la satisfaction client. Réactivité pour traiter les demandes clients et les problèmes Capacité à se conquérir de nouveaux marchés porteurs tout en fidélisant sa clientèle actuelle	Capacité à travailler en tandem avec le commercial itinérant Sens de la relation client au téléphone et personnalisation des contacts Bien comprendre les différents besoins de la clientèle	Capacité à analyser les attentes des clients et à apporter de solutions techniques adaptées, voire personnalisées y compris sur de nouveaux marchés Adapter son intervention selon la segmentation de la clientèle
Alimentaire	Connaissances sur les critères de qualité et les conditions de livraison des produits adaptés aux attentes des marchés porteurs	Créer les outils et relations contractuelles pour garantir la qualité de l'offre et conquérir de nouveaux marchés	Etre attentif en permanence à la qualité et aux conditions de livraison des produits Prospecter en adaptant ses méthodes selon la segmentation de la clientèle	Etre rigoureux et réactif dans le suivi au jour le jour des commandes	Etre en appui technique de l'offre pour assurer la meilleure prestation possible
Non alimentaire	Savoir analyser un optimum qualité/prix/disponibilité des produits et un niveau de prestation adaptés aux nouveaux marchés	idem alimentaire	Suivre et valoriser le niveau de service global Cibler son intervention sur les nouveaux marchés porteurs ou ceux à perspective de développement Prospecter en adaptant ses méthodes selon la segmentation de la clientèle	Connaître les besoins d'une clientèle diversifiée et fiabiliser les commandes	idem alimentaire
Interindustriel	idem non alimentaire	idem alimentaire	idem non alimentaire	idem non alimentaire	Etre à l'écoute des clients et en capacité d'apporter des réponses techniques sur l'utilisation des produits Contribuer au développement de nouvelles prestations

3.1.3 L'évolution des effectifs

Comme dans le scénario 2, les entreprises auront besoin de structurer leur équipe commerciale et de la renforcer dans le cas d'une stratégie très offensive. **Les profils seront beaucoup plus diversifiés** et ils se combineront selon la segmentation de la clientèle et de ses besoins.

3.2 La famille professionnelle de la logistique

3.2.1 Les évolutions des activités

Dans le cadre de ce scénario, les activités de la chaîne logistique vont devoir **s'adapter aux exigences des nouveaux marchés tout en restant très fiables** pour les clients fidélisés.

Tous les process pourraient être remis en question si la stratégie commerciale de l'entreprise se réoriente.

Les changements à entreprendre pourront être majeurs sur certains secteurs ou de simples adaptations pour d'autres. Sur une clientèle que l'on cherche à fidéliser, il va s'agir de fiabiliser la qualité de la prestation logistique et d'intégrer une diversité de la gamme de produits par exemple alors que sur un nouveau client, il faudra complètement construire le process pour répondre à ce nouveau marché.

La chaîne logistique contribue beaucoup à la stratégie commerciale de l'entreprise et à sa réussite à conquérir de nouveaux marchés porteurs.

L'entreprise pourra jouer sur **son savoir-faire en matière de logistique** dans cette négociation mais elle devra devenir irréprochable sur la qualité de ses prestations. Elle devra être en capacité de proposer des conditions de commandes, de stockage ou d'entreposage, de transport et de livraison intéressantes au regard de la concurrence.

Le développement de l'informatisation, selon les investissements possibles de l'entreprise contribuera à garantir aux clients un suivi des commandes et la traçabilité de la marchandise. Ainsi, le négociant pourra fiabiliser sa prestation.

Les entrepôts pourront être restructurés de manière importante s'il s'avère que la segmentation de la clientèle rend nécessaire une spécialisation des process.

Pour chaque famille de produits, le management aura à réfléchir à l'organisation la plus satisfaisante pour répondre aux attentes des différents types de clients avec **la mise en place d'une spécialisation du personnel ou une spécialisation des structures.**

L'optimisation de la logistique fera également partie de ce scénario sachant que la fiabilisation des flux et la garantie de la qualité font partie des enjeux forts de l'entreprise pour se maintenir sur les marchés existants ayant des perspectives de croissance.

La qualité de la chaîne logistique représente un atout fort pour réussir leur stratégie commerciale donc on aurait tendance à penser que dans ce scénario les entreprises maintiendront en interne les activités correspondantes.

3.2.2 Les compétences attendues, à renforcer ou à acquérir

- **LE RESPONSABLE DE LA LOGISTIQUE**

Le responsable de la logistique devra bien s'approprier la stratégie commerciale pour **contribuer dans son domaine à la conquête de nouveaux marchés** tout en maintenant la qualité des prestations pour des marchés préexistants. **Il doit être en capacité de revoir son organisation**, ses modes opératoires selon les nouvelles exigences des clients.

Il est important qu'il travaille en étroite collaboration avec le commercial et les achats pour faire des propositions sur des conditions logistiques envisageables à court ou moyen terme. Il doit évaluer les leviers ou au contraire les difficultés dans la mise en œuvre des process envisagés.

La **sensibilité financière** du responsable de la logistique doit se renforcer. Il doit **sensibiliser son équipe aux enjeux financiers** associés au positionnement sur de nouveaux marchés

porteurs. Il doit lui-même bien comprendre les indicateurs de performance et de qualité attendus par ces clients afin de faciliter leur intégration par le personnel.

Il pourrait avoir à contribuer à des projets de changements organisationnels importants sachant que **le positionnement sur de nouveaux marchés peut nécessiter la mise à plat des processus mis en œuvre pour les clients traditionnels**. Il devra avoir une maîtrise certaine des techniques de gestion de projets.

C'est un **vecteur de changement**, moteur dans l'animation et la sensibilisation de son personnel. Il doit être capable de remettre en question les pratiques professionnelles et appliquer des méthodologies et techniques nouvelles. C'est pourquoi, il aura besoin de disposer d'une dimension sociale pour anticiper les freins aux changements dans les équipes.

Il a à mettre en place des **outils de pilotage et d'évaluation des actions** avant de généraliser des process.

Il sera partie prenante de cette réorientation commerciale et il devra évaluer la faisabilité des conditions proposées aux clients. Comme dans le scénario 2, le responsable logistique est le garant de la mise en place de contrôles, d'indicateurs d'évaluation afin de sécuriser et fiabiliser les pratiques.

Comme dans les autres scénarios, le profil de ce responsable devra évoluer. Il concilie à la fois des **compétences de méthodes, de conduite de changement et de relations sociales** pour réussir à manager son équipe et faire évoluer les process.

- **LE MAGASINIER ET LE MANUTENTIONNAIRE**

Comme dans le scénario 2, les activités du magasinier se complexifient car selon la segmentation de la clientèle, les produits peuvent être différents, les gammes plus ou moins élargies, les volumes très différents. Il doit maîtriser les applications informatiques qui lui permettent de suivre son stock et ses approvisionnements. Il doit gérer l'offre de produits pour les clients traditionnels et s'approprier celle correspondant aux nouveaux marchés.

Le manutentionnaire doit intégrer les changements nécessaires dans la gestion de stock et suivre les nouvelles consignes. Il doit être attentif aux prestations différentes de logistique négociées avec les clients. Il devra **savoir mettre en œuvre des pratiques différenciées** et ne pas être uniquement dans l'application de modes opératoires routiniers.

Les moyens technologiques pourraient également avoir un impact sur ces métiers selon les possibilités d'investissement des entreprises.

- **LE CHAUFFEUR LIVREUR**

Dans ce scénario également, le chauffeur livreur devra renforcer son rôle de **remontée des besoins des clients**. Sa **sensibilité commerciale** permettra d'évaluer le niveau de satisfaction des nouveaux clients et de réajuster très rapidement si nécessaire.