



ÉTUDES ÉCONOMIQUES

ANALYSES

L'impact des mutations technologiques et de la digitalisation sur le modèle économique du commerce de gros

Date de parution : août 2018

Couverture : Hélène Allias-Denis, Brigitte Baroin

Édition : Martine Automme, Nicole Merle-Lamoot

ISBN : 978-2-11-152632-7

L'impact des mutations technologiques et de la
digitalisation sur le modèle économique
du commerce de gros



MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE

Maryline DEUXDENIERS	DGE, bureau Commerce
Aurélia DAOUD	DGE, bureau Commerce
Alice METAYER-MATHIEU	DGE, bureau de la Prospective et de l'Evaluation économiques
Cécile MENDES	OPCA Intergros
Cyril GALY-DEJEAN	Confédération Française du Commerce de Gros et International

La conduite des entretiens et la rédaction du présent rapport ont été réalisées par le cabinet de conseil :

GROUPE ALPHA (CENTRE ETUDES & PROSPECTIVE – SECAFI)

20-24 rue Martin Bernard
75013 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 62 70 00
Fax : +33 (0)1 53 62 70 62
<http://www.groupe-alpha.com>

Equipe d'intervenants :

Claire BLONDET, chargée d'études CEP
Anne-Lise GIORDANETTO, consultante Secafi
Milena GRADEVA, chargée d'études CEP, responsable de mission
Florine MARTIN, chargée d'études CEP
Marc RAGOUILLAUX, consultant Secafi

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les entreprises qui ont accepté de nous ouvrir leurs portes dans le cadre de cette étude ainsi que toutes les personnes qui ont pris le temps de nous recevoir et nous faire part de leur expertise.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	9
La transformation numérique, nouveaux défis et nouvelles opportunités.....	9
Le commerce de gros : un secteur qui évolue	10
Contexte économique.....	10
Tendance à la désintermédiation, concurrence et concentration du secteur	11
Nouveaux services pour se différencier	11
SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS.....	13
Les attentes de services numériques se renforcent chez les clients	13
À chaque grossiste, sa transformation numérique	14
Deux modèles émergent dans une grande variété de configurations commerciales	15
Principaux déterminants de la transformation numérique des grossistes.....	16
Des enjeux différenciés selon la taille de l'entreprise.....	16
Les modèles existants à l'épreuve du numérique	17
Les mutations des métiers du commerce de gros	18
Synthèse des principales forces, faiblesses, menaces et opportunités qui caractérisent le commerce interentreprises dans le contexte de la transformation numérique	20
MATURITÉ NUMÉRIQUE ET ATTENTES DES CLIENTS	21
La taille de l'entreprise cliente : un effet clivant mais pas univoque	21
Les pratiques d'achat auprès des grossistes	22
Le degré de transformation numérique et ses déterminants	22
Le digital n'est pas encore un facteur de choix déterminant... Mais pour combien de temps ?.....	24
Grossistes, producteurs ou places de marché	24
Des relations humaines irremplaçables ?	25
Le prix, facteur essentiel mais pas principal.....	26
Le numérique n'est pas encore un facteur clé mais le deviendra... sûrement	27
Canaux de distribution : vers l'omnicanal ?.....	27
Les catalogues : le zéro papier est encore devant nous.....	27
Les commandes : de l'ancien et du nouveau tout à la fois	28
L'enjeu logistique	29
La valeur ajoutée des grossistes : l'expertise métier et l'innovation	29
De fortes attentes en termes d'expertise métier.....	29

La touche en plus : accompagner l'innovation.....	30
Synthèse du chapitre : Maturité numérique et attentes des clients	31
TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES GROSSISTES	33
Utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le secteur du commerce de gros.....	33
Le numérique dans la sphère commerciale	34
La recherche d'efficacité en interne.....	35
Commerce numérique et évolution des pratiques commerciales.....	37
Développement du numérique dans l'action commerciale.....	38
Le numérique dans la communication des grossistes	42
Comment les outils numériques s'inscrivent-ils dans les canaux de vente existants ?	45
Motivations et enjeux de l'introduction du numérique	47
Le numérique dans les processus internes.....	52
Des tâches administratives automatisées	53
Le numérique concerne également la logistique.....	55
Synthèse du chapitre : Transformation numérique des grossistes.....	56
ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES	59
L'emploi dans le secteur du commerce de gros.....	59
Métiers et fonctions affectés [directement ou indirectement] par la transformation numérique	63
Des fonctions traditionnelles influencées qualitativement par la transformation numérique.....	63
De nouveaux métiers numériques voient le jour	65
Compétences et niveau de qualification.....	65
Impact de la transformation numérique sur les compétences	65
Vers une élévation du niveau de qualification des salariés ?.....	69
Conséquences en termes de formation initiale et continue.....	71
Sur les contenus de formation.....	71
Sur les moyens pédagogiques utilisés.....	74
Synthèse du chapitre : Evolutions des métiers et des compétences	76
PRÉCONISATIONS POUR SOUTENIR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU SECTEUR DU COMMERCE DE GROS.....	77
Accompagner et soutenir les fonctions dirigeantes du commerce de gros dans le processus de transformation numérique.....	78

Soutenir et accompagner l'évolution des compétences des salariés du commerce de gros en lien avec les transformations numériques de leur entreprise.....	81
Adapter la formation professionnelle initiale des métiers du commerce de gros au plus près des besoins du secteur	84
ANNEXES.....	87
Contexte économique du secteur du commerce de gros	87
Mise en perspective : le numérique dans le commerce en Allemagne et au Royaume-Uni	93
Approches théoriques d'analyse des canaux de distribution	95
Nomenclature des niveaux de formation	97
GLOSSAIRE	99
BIBLIOGRAPHIE.....	101

INTRODUCTION

Le commerce de gros se trouve dans une position stratégique au sein des canaux de distribution. Les relations du grossiste avec les clients professionnels ne se limitent pas à un simple transfert de biens vers ces derniers (Pardo, 2015). Elles représentent également un moyen d'acquérir des informations sur les marchés, les utilisateurs et les usages. De même, la relation du grossiste avec les fournisseurs permet au premier de mieux connaître l'offre, les technologies de production, etc. Le grossiste se trouve ainsi dans une position clé au sein des flux d'information entre le client et le fournisseur.

Le secteur du commerce de gros est actuellement traversé par plusieurs mutations en réponse notamment au renforcement de la concurrence à la fois au sein du secteur et en provenance d'acteurs extérieurs, situés en amont dans le canal de distribution (producteurs) ou en aval (distributeurs de détail). Deux tendances structurantes sont ainsi observées :

- d'une part, la concentration du secteur au travers de fusions et acquisitions ou par l'organisation en réseau de grossistes indépendants ;
- d'autre part, la recherche de différenciation, notamment au travers du développement d'une offre de services complémentaires.

La transformation numérique, nouveaux défis et nouvelles opportunités

Le développement des technologies numériques rajoute de nouveaux défis que le commerce interentreprises devra relever pour maintenir sa place au sein des canaux de distribution. La pression concurrentielle s'accroît davantage avec l'entrée de nouveaux acteurs issus du numérique. Le développement du commerce électronique peut avoir le même effet en favorisant la comparaison des prix dans un secteur qui se caractérise par la personnalisation des conditions tarifaires. Les attentes des clients envers les grossistes en termes d'offre de canaux de vente et de services évoluent également, une tendance renforcée par le rapprochement entre les pratiques d'achat privées et professionnelles et le renouvellement générationnel des clients.

Toutefois, le numérique n'apparaît pas seulement comme source de menaces. Ces technologies sont également porteuses d'opportunités de développement de l'activité, d'offre de nouvelles propositions de valeur aux clients, d'améliorations du fonctionnement interne des entreprises, etc.

L'objectif de la présente étude est d'appréhender l'impact des mutations technologiques et du numérique sur le modèle économique et sur les métiers du commerce de gros ainsi que d'identifier les défis et les opportunités qui se présentent aux acteurs du secteur.

Le rapport est composé de cinq chapitres :

- Le premier chapitre synthétise les principales conclusions de l'étude.
- Le deuxième chapitre est consacré aux effets du numérique sur les attentes des clients des grossistes. Les évolutions des pratiques d'achats représentent un facteur moteur important de la transformation numérique des grossistes.
- Le troisième chapitre porte sur les adaptations des modèles commerciaux des grossistes et sur les services complémentaires mis en place pour répondre aux évolutions de leur marché. L'impact de l'introduction d'outils numériques sur le fonctionnement interne (processus administratifs, logistique) des grossistes y est également abordé.
- Le quatrième chapitre traite des conséquences de la transformation numérique des entreprises de commerce de gros en termes d'évolution des métiers et des besoins de compétences.
- Le dernier chapitre présente une matrice synthétique issue des résultats de l'analyse, des forces, faiblesses, menaces et opportunités du commerce de gros et des recommandations pour soutenir la transformation numérique des entreprises du secteur.

La réalisation d'une analyse documentaire des travaux existants, professionnels et académiques, sur le commerce interentreprises et les effets du numérique sur celui-ci, ainsi qu'une exploration des statistiques existantes ont permis d'établir un état des lieux des connaissances sur les évolutions du secteur et d'identifier les problématiques pertinentes pour l'analyse qualitative. Celle-ci est basée sur une

quarantaine d'entretiens semi-directifs approfondis dont la majorité a été réalisée en face à face entre février et août 2017. Les axes de travail et les recommandations formulés à partir de cette analyse ont été soumis à la discussion lors d'un groupe de travail d'une demi-journée composé d'une dizaine d'acteurs du secteur de profils variés : entreprises, représentants d'organisations sectorielles, chercheur universitaire, expert sur les questions de la formation professionnelle. Les retours des participants lors de cet atelier ont permis d'affiner et d'enrichir les préconisations.

Le premier volet s'appuie sur des entretiens avec des gérants et des responsables achats de six entreprises clientes de profils différents (taille, secteur d'activité) ainsi qu'avec une jeune pousse (start-up) proposant une solution numérique de gestion des stocks et de commande pour les petites et moyennes entreprises du domaine de la restauration. L'analyse des mutations au sein des entreprises du commerce de gros est basée sur des entretiens avec des membres de la direction (DG, responsable numérique, DRH) de vingt-et-un grossistes présentant une grande variété de profils en termes de taille et de domaine d'activité. Des entretiens ont également été menés avec des experts sur les questions de la formation initiale et continue. Ainsi, trois organismes de formation ont été sollicités afin de mieux cerner les évolutions des métiers commerciaux et de la logistique. Enfin, deux chercheurs universitaires spécialisés sur le secteur du commerce de gros ont été rencontrés.

Le commerce de gros : un secteur qui évolue

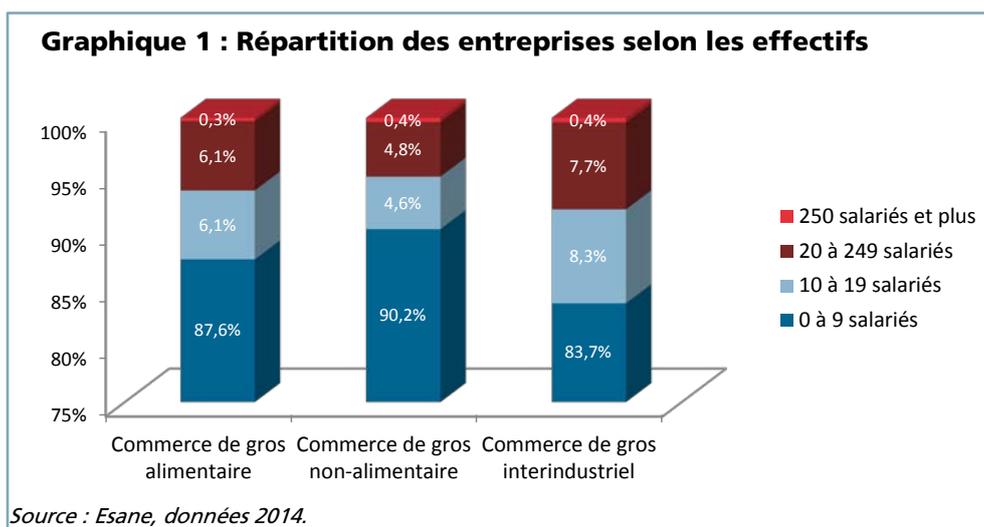
Contexte économique

L'étude est centrée sur les effets du développement des technologies numériques sur le commerce de gros alimentaire (NAF 46.2 et 46.3), non-alimentaire (NAF 46.4 et 46.5) et interindustriel (NAF 46.6 et 46.7) et ne traite donc pas des intermédiaires du commerce de gros et du commerce non spécialisé. Le secteur du commerce de gros (code NAF 46) est composé de huit sous-catégories :

- Intermédiaires du commerce de gros (NAF 46.1)
- Commerce de gros de produits agricoles bruts et d'animaux vivants (NAF 46.2)
- Commerce de gros de produits alimentaires, de boissons et de tabac (NAF 46.3)
- Commerce de gros de biens domestiques (NAF 46.4)
- Commerce de gros d'équipements de l'information et de la communication (NAF 46.5)
- Commerce de gros d'autres équipements industriels (NAF 46.6)
- Autres commerces de gros spécialisés (NAF 46.7)
- Commerce de gros non spécialisé (NAF 46.9)

En 2014, le commerce représente 10,2% de la valeur ajoutée dans l'économie française. La moitié provient du secteur du commerce de détail et de l'artisanat commercial, 42% du commerce de gros et 10% du commerce et de la réparation automobile. Le secteur du commerce de gros regroupe environ 171 000 entreprises en 2014 pour un chiffre d'affaire HT de 793 milliards d'euros. Le commerce de gros (y compris les intermédiaires du commerce) compte un peu plus d'un million de salariés au 31 décembre 2014. La part la plus importante est employée dans le commerce de gros interindustriel (433 936 salariés). Le commerce non-alimentaire et alimentaire représentent respectivement 264 078 et 189 512 salariés (source : Esane).

Le secteur se caractérise par un nombre particulièrement important de TPE : 91,2% des entreprises ont entre 0 et 9 salariés, ce qui ne représente pourtant que 20,2% des salariés ; les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises employant, quant à elles, près d'un tiers des salariés du secteur. Cette prédominance de petites entreprises est présente dans les trois familles du commerce de gros étudiées, même si leur part est légèrement moindre dans le commerce de gros alimentaire (87,6%) et surtout dans le commerce de gros interindustriel (83,7%). L'annexe 8.1 présente des données complémentaires sur le contexte économique du secteur ainsi qu'une comparaison avec l'Allemagne et la Royaume-Uni.



Plusieurs évolutions de fond dans le secteur ont été identifiées dans le contrat d'étude prospective (CEP) sur le commerce interentreprises de 2011 (Credoc-Gestes, 2011). Ces tendances entraînent des changements dans le positionnement des grossistes auxquels s'ajoutent les possibilités ouvertes par les technologies numériques.

Tendance à la désintermédiation, concurrence et concentration du secteur

En 2011, l'analyse menée dans le cadre du CEP pointe le risque pour les entreprises du commerce de gros d'un mouvement de désintermédiation au profit de structures intégrées par les producteurs (création de filiales de commerce de gros par des industriels) ou par les distributeurs de détail (centrales d'achat ou de référencement). Si l'étude ne conclut pas sur la remise en cause de la place d'intermédiaires des grossistes dans les chaînes d'approvisionnement, dans certains domaines, la distinction entre le commerce de gros, de détail et même dans certains cas avec les entreprises industrielles, devient de plus en plus floue. Dans le domaine alimentaire en particulier, la concurrence par les acteurs en aval (grande distribution, centrales d'achat) est bien présente (Intergros-Credoc, 2014). Les facteurs à l'origine de ces évolutions incluent la diffusion des technologies numériques, la recherche d'économies d'échelle et le besoin de différenciation (Reynolds et Cuthbertson, 2014). D'autres acteurs, tels que les logisticiens et les transporteurs, peuvent également se positionner sur des activités précédemment réalisées par les grossistes (CREDOC, 2013).

Si ces évolutions n'ont pas fait disparaître la fonction du grossiste, la pression concurrentielle s'est renforcée, y compris par le développement de plateformes numériques, et de nouvelles stratégies de différenciation ont émergé. Cette concurrence a contribué à un mouvement de recherche de taille critique au sein du secteur du commerce de gros qui a pour objectif d'accroître le pouvoir de négociation face aux fournisseurs ainsi que de développer des partenariats avec de grands distributeurs. L'augmentation de la taille peut également viser une amélioration de l'offre de l'entreprise : meilleure logistique, renforcement de la logique de proximité avec les clients par une meilleure couverture du territoire, etc. En dehors des fusions et acquisitions, la consolidation du secteur se fait également par la croissance externe et la mise en place de réseaux de grossistes indépendants. Malgré cette tendance à la concentration, les entreprises de petite taille restent majoritaires dans le secteur.

Nouveaux services pour se différencier

Gadde et Ford (2015) pointent un changement progressif du système de distribution depuis le modèle initial qui se caractérisait par une production et une distribution standardisée de masse. En réponse à l'évolution des attentes des clients en termes de personnalisation des biens et des services, des stratégies différenciées ont été mises en place par les grossistes : prix bas, personnalisation, juste-à-temps, fabrication à la demande. Les fonctions traditionnelles des grossistes d'achat, stockage, communication,

vente, transport et crédit se sont enrichies par de nouvelles fonctions telles que la conception, la production, la marque, etc. Certains grossistes ajoutent à leur offre des activités que leurs clients souhaitent externaliser comme par exemple la gestion des stocks ou la préparation de produits (découpe, perçage, etc.) ou développent des offres de solutions sur mesure (études de marché, études techniques) (CREDOC, 2013 ; CRET-LOG, 2017). Ces nouveaux services peuvent être orientés vers les clients mais aussi vers les fournisseurs.

Tableau 1

Objectifs	Stratégies	Moyens mis en œuvre
Intégrer les fonctions créatrices de valeur ajoutée	Acquérir les compétences et savoir-faire recherchés	Croissance externe par rachat d'entreprises Recruter les compétences recherchées
	Repenser le portefeuille d'activités	Externaliser les activités support à faible valeur ajoutée
	Redéployer les ressources internes	Former le personnel Repenser l'organisation du travail
Enrichir l'offre de services	Développer de nouveaux services pour les clients	Le stockage et l'entreposage Le conseil technique et juridique La gestion d'une fonction complète (réapprovisionnement...)
		La sous-traitance pour le compte d'un client (ex. gestion d'un rayon en grande distribution) La maintenance des équipements, la formation au bon usage L'accès à l'offre mondiale (complexifiée avec la mondialisation des approvisionnements)
	Développer de nouveaux services pour les fournisseurs	La finalisation de solutions : installation des équipements, fabrication sur mesure, services liés à l'usage des produits La réparation, la remise en état, le service après-vente La participation au processus de création des fournisseurs, la conception de produits en marque propre La diffusion et la promotion des innovations

Source : Extrait du rapport du Contrat d'Étude Prospective « Commerce interentreprises », Credoc, Geste, 2011.

Les outils numériques permettent d'améliorer les services existants et les processus internes mais ils présentent aussi des opportunités d'offrir de nouveaux services. Le commerce électronique en est un exemple. Il permet de proposer un canal de vente supplémentaire et de s'inscrire dans une logique multicanal qui répondra mieux aux besoins des clients, voire permettra d'atteindre des profils nouveaux avec des exigences spécifiques.

La tendance à la baisse des stocks et la spécialisation grandissante des acteurs de la distribution (stockage, services logistiques, information, vente en ligne) entraînent une interdépendance croissante entre eux. L'importance de la coordination entre les entreprises et de l'intégration des processus pour répondre à des exigences nouvelles des clients renforce également le rôle des outils numériques pour enrichir et améliorer l'expérience des clients (Gadde et Ford, 2015).

SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Déjà engagé dans une série de mutations majeures de son modèle économique traditionnel, le secteur du commerce de gros doit également répondre aux nouveaux défis posés par la diffusion des technologies numériques dans le commerce interentreprises.

Les travaux existants (Credoc-Gestes, 2011 ; Credoc, 2013 ; Gadde et Ford, 2015) ont pointé deux grandes tendances dans le secteur :

- d'une part, la concentration du secteur au travers de fusions et acquisitions ou de l'organisation en réseau de grossistes indépendants afin de peser davantage dans les négociations avec les fabricants et d'être en mesure de proposer des services homogènes couvrant le territoire national aux clients de grande taille.
- d'autre part, l'engagement marqué des grossistes dans le développement d'une offre de services complémentaires pour se différencier.

Le développement et la diffusion des technologies numériques ont entraîné des évolutions dans l'environnement des grossistes auxquelles ceux-ci cherchent à s'adapter. Le numérique crée de nouvelles attentes chez les clients professionnels. Il peut également renforcer la concurrence sur le marché interentreprises. Ainsi, la transformation en cours est à la fois source de risques et porteuse d'opportunités pour les acteurs du secteur. De risques, car les grossistes doivent se positionner de façon à être compétitifs face à l'entrée de nouveaux types d'acteurs, notamment les plateformes numériques comme Amazon. Ils doivent aussi tenir compte des conséquences d'un possible accroissement de la capacité à comparer les prix pour un secteur dont le fonctionnement est basé sur l'individualisation tarifaire. Mais cette mutation est aussi porteuse d'opportunités, tant dans le domaine commercial (acquisition et fidélisation des clients) que dans l'amélioration des processus internes.

Si une tendance globale à la transformation numérique est observée à la fois chez les grossistes et chez leurs clients professionnels, les enjeux se déclinent sous des formes variées pour les différents profils d'entreprises (selon la taille, le domaine d'activité, etc.). Pour faire face aux défis et se saisir pleinement des opportunités, le choix des outils numériques et la façon de les déployer doivent être réfléchis et adaptés aux caractéristiques de l'entreprise, à son positionnement commercial ainsi qu'aux attentes et au degré de maturité numérique de ses clients. L'impact du numérique sur les grossistes ne se limite pas à un simple ajout d'outils numériques à la structure et au fonctionnement existants, mais nécessite souvent de repenser les rôles des différents canaux de vente et l'organisation interne du traitement des commandes. Il a également pour conséquence des évolutions des métiers du commerce de gros, notamment de la fonction commerciale. Les nouvelles exigences, surtout en termes de compétences numériques, entraînent des besoins d'accompagnement et de formation pour les salariés dont le métier change.

Les attentes de services numériques se renforcent chez les clients

Le numérique suscite de nouvelles attentes de la part des clients envers leurs fournisseurs-grossistes sans pour autant réduire leurs exigences traditionnelles (expertise produits, connaissance du marché, capacité de conseil personnalisé, canaux de vente adapté, logistique performante...). Ces relations commerciales s'enrichissent d'une dimension humaine fortement valorisée par les clients qui se forme dans les interactions répétées entre le client et « son conseiller » ou « son agence » chez le grossiste. Si la plupart des clients rencontrés ont conscience de l'importance de se saisir de la question du numérique, des différences importantes sont observées dans la maturité de leurs usages numériques et dans les technologies utilisées. La taille de l'entreprise cliente apparaît comme un déterminant marquant des pratiques des clients, des variations ayant été observées également selon le domaine d'activité.

Des attentes dépendantes du secteur et de la taille des clients

Pour les petites entreprises, les effets du numérique consistent principalement en l'accroissement de la variété des canaux de vente et des modalités de retrait de commandes à utiliser au gré de leurs besoins. Les achats en ligne se développent mais ne paraissent pas susceptibles de remplacer complètement les canaux de vente traditionnels (téléphone, commercial, agence, etc.) à court ou moyen terme. Le numérique est aussi vu comme un moyen de développer de nouveaux services complémentaires basés sur

ces technologies. Il faut noter que les TPE/PME du secteur alimentaire semblent globalement moins avancées dans l'adoption des outils numériques.

Dans les grandes entreprises clientes, des solutions numériques plus complexes sont attendues. L'élaboration récente de stratégie numérique et/ou la prise de conscience de l'obsolescence des outils utilisés jusqu'alors caractérisent les grands clients qui se trouvent dans une période de transition. L'engagement dans la numérisation des achats paraît motivé surtout par un objectif de centralisation et de rationalisation visant notamment à améliorer l'efficacité du traitement administratif en interne.

Proposer des outils adaptés au profil des clients, grands et petits

Une préoccupation marquée des grands clients est de ne pas devenir dépendants des outils proposés par les grossistes. Ils préfèrent ainsi développer leurs propres dispositifs numériques auxquels les fournisseurs-grossistes doivent se relier, ce qui peut être source de difficultés pour les petits grossistes qui ne pourraient pas s'intégrer à ces outils. En revanche, pour les clients de petite taille, c'est au grossiste de proposer le canal de vente numérique. Le développement d'un site internet marchand performant et facile d'utilisation, voire d'une application, est particulièrement important pour fidéliser cette population qui, à cause du volume limité de ses achats, concentre souvent ces derniers sur un petit nombre de grossistes.

Une différence apparaît donc entre les grandes et les petites entreprises clientes quant à la nature des outils numériques utilisés pour les achats. Tandis que les premiers s'orientent plutôt vers des solutions EDI et *e-procurement*, les seconds ont surtout recours au site internet marchand ou à l'application marchande. Il en ressort donc une nécessité pour les grossistes d'être en mesure de proposer des solutions différentes, adaptées à chaque profil de clients.

Les acteurs numériques émergents, un danger pour les grossistes ?

L'intérêt croissant des entreprises clientes pour l'utilisation des technologies numériques dans leurs achats ne se limite pas à la transformation de leurs relations avec les fournisseurs. Pour le moment, aucun n'a indiqué avoir recours aux plateformes numériques émergentes mais plusieurs clients se déclarent attentifs au développement de celles-ci¹. Ainsi, si le rôle des grossistes ne semble pas contesté actuellement, les attentes des clients se renforcent en termes d'offre de canaux de vente et de performance logistique, d'expertise et de services complémentaires incluant les nouvelles possibilités offertes par les technologies numériques. La transformation numérique engagée chez les clients, même si elle reste encore très différenciée en fonction de la taille et du domaine d'activité, ne peut pas être ignorée par les grossistes.

Le recours au numérique se renforce dans les pratiques d'achats

Deux facteurs transversaux renforcent l'utilisation du numérique dans les achats des entreprises clientes : la perméabilité entre pratiques privées et professionnelles et le renouvellement générationnel. Les achats en ligne se banalisent dans la sphère privée des clients qui ont tendance à les transposer dans le domaine professionnel. Par ailleurs, les jeunes générations ayant globalement une meilleure maîtrise du numérique et des pratiques privées d'achat en ligne plus développées, leur entrée dans la vie active devrait contribuer à la diffusion des achats électroniques dans le milieu professionnel, qu'il s'agisse d'un artisan dans une TPE ou d'un acheteur dans un service achats dédié dans une grande entreprise internationale.

L'enjeu majeur pour les grossistes afin d'assurer leur place centrale dans le commerce interentreprises est donc de fournir des solutions numériques adaptées aux attentes des différentes catégories de clients se caractérisant par des niveaux de maturité numérique très divers, tout en maintenant et en renforçant la qualité de leur offre existante de produits et de services, largement reconnue.

À chaque grossiste, sa transformation numérique

L'environnement des grossistes change ainsi sous l'impact de la diffusion des technologies numériques et ils doivent trouver des réponses adaptées à ces évolutions en tenant compte des spécificités propres à leur marché. La recherche d'efficacité interne par les clients modifie leurs pratiques d'achats et entraîne un recours croissant aux outils numériques. Cette transition des clients vers le numérique est concomitante à un autre changement important, encore à ces débuts : l'émergence de nouveaux concurrents disposant

¹ D'autres concurrents dont la place pourrait se renforcer chez les clients du domaine du bâtiment sont les grandes surfaces de bricolage.

d'une excellente maîtrise des technologies numériques, notamment avec l'entrée des grandes plateformes numériques sur le marché interentreprises. Pour préserver leurs parts de marché dans un contexte de concurrence accrue et d'une plus grande transparence des prix, l'enjeu pour les grossistes sera de faire évoluer leurs modèles commerciaux en introduisant le numérique et de se différencier de ces acteurs.

Deux modèles émergent dans une grande variété de configurations commerciales

Dans les entreprises observées, deux principales configurations des canaux de vente ressortent : l'une basée sur un réseau d'agences couplé à des commerciaux itinérants, l'autre s'appuyant principalement sur les commerciaux itinérants. Dans les deux cas, d'autres moyens de passer commande, comme le mail, le fax ou le téléphone, sont également proposés aux clients. Le choix du modèle commercial paraît très lié à la nature des produits vendus et aux spécificités du domaine d'activité.

Agences et commerciaux itinérants, le modèle du bâtiment

La combinaison d'un réseau d'agences et de commerciaux itinérants est présente chez tous les grossistes rencontrés du domaine du bâtiment et des installations industrielles. Elle répond aux particularités des métiers des clients qui font que la dissociation entre le moment de la vente et la récupération des produits n'est pas adaptée à toutes les situations. En effet, il n'est pas toujours possible de prévoir à l'avance de façon précise les produits qui seront nécessaires sur un chantier, et les agences se révèlent essentielles pour gérer les imprévus et les urgences courantes dans ce secteur. Une vraie complémentarité existe donc entre les commandes passées à distance et les achats de dépannage pour lesquels la disponibilité immédiate des produits et la proximité sont indispensables. La possibilité d'être conseillé dans les agences est également un atout reconnu aux grossistes. Pour certains clients, les agences restent le principal canal d'achats. Celles-ci ont également un rôle de points de retrait des commandes, ajoutant à la variété des solutions de livraison possibles. Ce fonctionnement favorise également la continuité de la relation interpersonnelle entre les clients et les grossistes, fortement valorisée dans le secteur. Dans cette configuration, les livraisons combinent souvent gestion interne par le grossiste et externalisation, mais peuvent aussi être confiées entièrement à des prestataires externes.

Un modèle centré sur les commerciaux itinérants pour l'alimentaire

Une seconde configuration fréquemment observée est celle qui repose principalement sur les commerciaux itinérants pour la gestion de la relation client, sans développement de réseau d'agences. L'acheminement des commandes se fait principalement en livraison. Ce type de fonctionnement paraît plus adapté pour les clients dont l'activité implique une moindre mobilité. Le modèle est très caractéristique du secteur alimentaire. Une organisation courante dans ce domaine est la structuration de grossistes régionaux en réseau afin d'assurer une couverture nationale et de pouvoir répondre aux exigences des clients de grande taille. La proximité avec le client est ainsi assurée par l'acteur local. Les livraisons sont le plus souvent gérées en interne, l'externalisation du transport paraît plus rare.

Si ce fonctionnement est très présent dans l'alimentaire, d'autres grossistes, par exemple dans le domaine du commerce de produits non-alimentaires, ont une organisation similaire reposant sur les commerciaux, les commandes à distance et les livraisons. Certaines différences sont toutefois observées, surtout dans le domaine de la logistique. Le transport est plus souvent externalisé ou inclut une part de sous-traitance, et le maillage géographique paraît moins dense que dans le commerce alimentaire. Leur niveau de maturité numérique paraît également plus élevé.

Des modèles plus périphériques : le marché physique ou le tout internet

Le commerce de gros se caractérisant par une grande variété de modèles commerciaux dépendant de l'activité et du marché des différents grossistes, d'autres configurations plus spécifiques ont pu être observées. C'est le cas du modèle de certains grossistes basés sur un Marché d'Intérêt National (MIN) qui ont choisi de ne pas développer des services de livraison, ni de s'appuyer sur des commerciaux itinérants. Leur représentation physique sur le marché est ainsi leur unique canal de vente, le lieu de vente assurant un flux de clientèle suffisant. Un autre modèle distinct est celui d'un grossiste non-alimentaire spécialisé dans la vente à distance (auparavant surtout par téléphone et fax et actuellement, principalement, par site

marchand) qui ne dispose ni d'agences, ni de force de vente importante. Dans ce cas, la logistique a également un rôle commercial car le livreur devient la seule personne qui représente physiquement l'entreprise. En conséquence, la très grande partie du transport est gérée en interne et le recours à des transporteurs externes est faible.

Principaux déterminants de la transformation numérique des grossistes

Le degré de la transformation numérique des grossistes apparaît fortement dépendant de deux types de facteurs :

- D'une part, de la pression concurrentielle, existante ou anticipée, exercée par les acteurs numériques, et également liée à la maturité des usages du numérique chez les clients des grossistes. Ainsi, la concurrence apparaît plus forte pour des produits standards, de volume relativement faible et ayant un coût limité. Les voir physiquement n'est pas, ou rarement, nécessaire pour choisir la bonne référence, leur prix rend une éventuelle erreur peu importante en termes financiers, leur transport ne représente pas de difficultés particulières et, à cause de la standardisation, la comparaison des prix est plus aisée. Ces facteurs apparaissent donc très liés à la nature de l'activité et des produits. De façon générale, la diffusion des outils numériques semble plus avancée dans les pratiques des clients du domaine du bâtiment et de l'industriel. L'anticipation par les grossistes d'une concurrence accrue par l'entrée de nouveaux acteurs numériques sur le marché y est plus marquée que dans le domaine alimentaire.
- D'autre part, au sein d'un domaine d'activité, la taille de l'entreprise du commerce de gros influence fortement la nature des outils numériques adoptés ou envisagés. Plusieurs éléments entrent en jeu : les attentes et les profils des clients, les capacités d'investissement dans la transformation numérique. D'autres éléments, potentiellement liés à la taille des entreprises, peuvent représenter un frein à la transition numérique : la disponibilité des compétences numériques au sein de l'entreprise (ou les possibilités d'en recruter à l'extérieur) et le degré d'appropriation des enjeux du numérique par les directions d'entreprise ainsi que leur conviction sur la nécessité de disposer d'une stratégie numérique.

Des enjeux différenciés selon la taille de l'entreprise

Les outils numériques offrent de nouvelles modalités d'acquisition et de fidélisation des clients. La taille de l'entreprise conditionne cependant les ressources matérielles et humaines que le grossiste peut engager pour connaître les technologies disponibles, renouveler ses outils vieillissants, en développer de nouveaux et les faire fonctionner. Les différences dans les technologies développées dans la sphère commerciale apparaissent donc très liées à la taille de l'entreprise, au-delà des spécificités et de la maturité numérique du domaine d'activité² et de ses clients. La tendance globale d'intégration du numérique dans la communication, l'offre de canaux de vente et les pratiques des grossistes se décline ainsi sous des formes variées en fonction du profil et du positionnement de l'entreprise.

Une intégration encore très limitée dans les actions de communication

Les actions publicitaires paraissent peu développées dans le secteur du commerce de gros, la prospection s'appuyant surtout sur les commerciaux et les salons professionnels. L'exploitation avancée des données clients est caractéristique surtout des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et des grandes entreprises du secteur. Dans les PME, les usages sont orientés davantage vers les campagnes de mailing, les analyses simples des informations ou le recours à des alertes automatiques du CRM. L'utilisation des réseaux sociaux reste pour l'instant très limitée. Elle est un peu plus courante dans la communication des grandes entreprises et quelques initiatives plus spécifiques comme la création de forum professionnel ou de site de mise en relation ont été observées. Il s'agit toutefois d'initiatives récentes, certaines en cours

² Comme évoqué précédemment, les caractéristiques des produits influencent le degré de diffusion de la vente électronique dans les différents sous-secteurs du commerce de gros.

d'expérimentation, la plupart des entreprises étant en phase d'interrogation sur la place à donner à ces outils dans leur politique de communication.

La question des modalités de la vente en ligne pour les PME

Disposer d'un site internet institutionnel est vu comme indispensable, même lorsqu'il n'est pas réellement générateur de nouveaux clients³. Les interrogations des PME portent sur l'introduction de la vente en ligne, de plus en plus considérée comme incontournable, et surtout sur ses modalités. Pour l'entreprise dont la zone de chalandise est très limitée et le contact avec les clients très personnalisé, engager des ressources dans la mise en place et la maintenance d'un site marchand peut ne pas se justifier même si les produits eux-mêmes s'y prêtent. Lorsque le grossiste décide de s'engager dans la vente en ligne, la question du choix des modalités se pose : site marchand propre, engagement dans un réseau, présence sur des plateformes numériques... Les besoins de disposer de systèmes numériques complexes comme l'EDI semblent pour le moment peu présents dans les PME. Toutefois, les évolutions observées chez les clients de grande taille qui s'orientent vers un renforcement du recours à l'EDI et vers l'adoption d'outils d'*e-procurement* peuvent entraîner de nouvelles attentes vers cette catégorie de grossistes.

L'omnicanal, le défi d'un parcours client intégré

Devant répondre à une grande variété de clients avec des attentes et des pratiques différentes, les usages commerciaux du numérique sont beaucoup plus variés dans les ETI et les grandes entreprises du commerce de gros. Ces entreprises ont davantage de facilité pour mobiliser les moyens matériels et humains nécessaires pour leur transition numérique. Un ensemble de solutions dédiées à des clients spécifiques, les grands comptes, font notamment leur apparition dans cette catégorie (EDI, punch-out, réapprovisionnement automatique...). Les sites marchands sont souvent dotés de plus de fonctionnalités que dans les entreprises plus petites et l'offre de services numériques complémentaires est plus développée. Pour la catégorie des ETI et des grandes entreprises, l'objectif au cœur des stratégies numériques commerciales est le développement d'une offre commerciale omnicanal permettant une évolution fluide du client entre les différentes modalités de commande, celles-ci devant être suffisamment variées pour répondre aux besoins de tous les profils de clients.

Les modèles existants à l'épreuve du numérique

La prise en compte du contexte et du positionnement propres au grossiste paraît indispensable pour pouvoir identifier les outils adaptés à sa situation. L'utilisation d'outils numériques dans les processus internes, notamment dans la gestion des commandes et la facturation, apparaît comme une tendance forte dans le secteur concernant, à des degrés divers, tous les profils de grossistes. L'introduction d'outils numériques dans l'entreprise impose cependant une réflexion sur les adaptations nécessaires de l'organisation et du fonctionnement commerciaux existants. L'introduction de la vente électronique remet en cause le positionnement des deux autres canaux structurant actuellement les configurations commerciales des grossistes, les commerciaux itinérants et les réseaux d'agences. La commande à distance par téléphone conserve une place significative.

Différentes stratégies pour repositionner les commerciaux

Le volume des ventes en ligne est encore assez limité et faible comparé aux autres canaux de vente existants. Cependant, dans les deux principaux modèles observés, l'utilisation croissante du canal numérique aura pour conséquence une réduction de la fonction de prise de commandes assurée par les commerciaux, nécessitant ainsi la redéfinition de leur rôle. Ce changement fait souvent partie de la réflexion globale des grossistes dans le cadre de leur stratégie numérique. L'évolution de leur activité vers davantage de services à valeur ajoutée (conseil, accompagnement, etc.) et vers la prospection apparaît prédominante dans les stratégies commerciales des grossistes. Cette conception permet également de préserver le lien personnel et le contact direct entre le grossiste et ses clients, très valorisé dans le secteur. Une autre vision, plus rare et s'appliquant à des activités moins marquées par le relationnel, est celle d'une réduction très progressive des besoins de commerciaux et d'une orientation de leur action vers les grands comptes et vers la gestion de ventes complexes. Le développement du canal de vente numérique semble appeler systématiquement le repositionnement des commerciaux.

³ En 2015, 69% des PME de 10 à 19 salariés disposent d'un site internet, 96% parmi celles entre 50 et 249 salariés (TIC 2015, champ NAF 45-46).

Rationalisation de la logistique et évolution du rôle des agences

Dans le modèle combinant commerciaux et agences, ces dernières s'orientent également vers le conseil mais aussi vers une fonction de gestion des imprévus avec une offre centrée sur les produits à rotation rapide et de lieu de retrait des commandes. Les activités de vente directe et de stockage s'en trouvent réduites. Cette évolution s'accompagne de celle de la logistique, qui est de plus en plus structurée autour de grandes plateformes logistiques, souvent plus automatisées, à partir desquelles les commandes sont expédiées vers les lieux de livraison et le réseau d'agences. Les agences préservent également leur fonction de lieu de convivialité et maintiennent le lien personnel avec le client.

Les mutations des métiers du commerce de gros

Le repositionnement des différents canaux commerciaux et les changements dans le fonctionnement interne suite à l'introduction d'outils numériques impliquent des mutations dans l'exercice des différents métiers du commerce de gros. S'il ne s'agit pas pour le moment de transformations radicales, les effets sur les besoins de compétences et sur le rôle des différentes fonctions sont bien présents.

Les compétences numériques de base deviennent la norme

Disposer de compétences numériques basiques, souvent au même titre que la lecture, l'écriture et le calcul simple, apparaît désormais comme une attente largement présente chez les grossistes, surtout dans le cadre des recrutements de jeunes salariés. Le renouvellement générationnel est perçu comme un facteur facilitant l'usage des outils numériques dans l'entreprise. Un autre élément transverse favorise aussi la diffusion du numérique : la convergence croissante du fonctionnement et des interfaces entre outils à usage privé et outils professionnels. Ce rapprochement est même clairement recherché par les grossistes qui envisagent d'adapter leurs outils en ce sens pour simplifier la prise en main par les salariés. Certains acteurs pointent toutefois que l'aisance des salariés avec les outils grand public n'est pas toujours directement transposable dans un environnement professionnel. L'apprentissage du fonctionnement des outils spécifiques (CRM, ERP, etc.) se fait généralement au sein de l'entreprise sur ses logiciels.

Les compétences numériques spécialisées ne sont pas à la portée de tous les grossistes

Les possibilités de disposer de personnel dédié au numérique sont assez limitées dans les TPE/PME et la gestion du numérique est souvent confiée à des prestataires externes. L'utilisation quotidienne comme l'actualisation des sites internet, repose fréquemment sur des salariés qui ont une appétence personnelle pour le numérique. L'organisation en réseau est une solution possible pour les PME afin de disposer de compétences plus spécifiques. Dans ces structures, les ressources sont mutualisées et le développement des outils numériques fait souvent partie des fonctions prises en charge par la centrale, ce qui permet l'engagement de personnel spécialisé.

Les stratégies numériques des ETI et des grandes entreprises impliquent souvent la constitution d'équipes dédiées au numérique, soit en faisant monter en compétences certains salariés, soit en recrutant à l'extérieur des compétences nouvelles. Dans certains cas, une répartition du travail entre les équipes en interne et les prestataires externes a été observée, les équipes de l'entreprise conservant certaines tâches stratégiques comme l'exploitation des données clients. Le recrutement des spécialistes du numérique n'est pas toujours aisé, le commerce de gros ne figurant pas parmi les secteurs les plus attractifs pour les professionnels ayant ces profils.

Le métier du commercial, le plus affecté par le changement

Parmi les métiers traditionnels du commerce de gros, celui des commerciaux semble actuellement le plus affecté qualitativement par la diffusion du numérique. Les effets sont de deux ordres. Directs, avec l'introduction d'outils numériques (tablettes, ordinateurs portables, CRM...) dans le travail habituel des commerciaux. L'enjeu principal est alors d'accompagner la force de vente du grossiste dans sa prise en main de ces nouveaux dispositifs en tenant compte du niveau de maîtrise numérique de la population concernée. Indirects également, lorsque des canaux de vente numériques sont mis en place et que la stratégie de l'entreprise repose sur l'orientation des clients vers ces modalités de commande. Comme évoqué précédemment, une telle reconfiguration entraîne le repositionnement des commerciaux, sédentaires et itinérants, dont le rôle évolue souvent vers davantage de tâches à plus forte valeur ajoutée

(analyse et anticipation des besoins du client, conseil, expertise technique...) que la prise des commandes. L'enjeu dans ce cas est double. D'une part, les commerciaux ayant souvent pour consigne d'orienter les clients vers le canal numérique et de les accompagner lors des premières commandes, il s'agit de trouver la bonne approche de gestion des ressources humaines pour dépasser les possibles réticences à endosser ce rôle par crainte pour leurs postes et rémunérations. D'autre part, la dimension prospection, conseil et expertise prenant une place plus importante dans le travail des commerciaux, les compétences nécessaires pour remplir efficacement ces attributions doivent être renforcées par des formations adaptées.

La fonction administrative évolue aussi, quantitativement et qualitativement

L'impact du numérique sur la fonction administrative apparaît à la fois qualitatif et quantitatif. La transformation numérique de la prise des commandes, de leur gestion en interne et de la facturation réduit le travail de saisie et automatise le traitement des commandes. Les conséquences sur les effectifs administratifs varient. Ceux-ci peuvent être réduits ou, dans les entreprises en croissance, connaître une stabilisation qui permet d'absorber le volume croissant de commandes. Une autre approche observée consiste à réorienter ces postes en introduisant par exemple une dimension commerciale. Cette évolution du contenu du métier nécessite cependant l'acquisition de nouvelles compétences par le personnel administratif.

Le numérique rentre également dans la gestion des ressources humaines des entreprises de commerce de gros. Les réseaux sociaux sont mobilisés de diverses façons dans les processus de recrutement. En interne, l'utilisation de ces technologies passe par la mise en place de logiciels, voire le développement d'applications spécifiques, de gestion des congés, du temps de travail... Au sein des grandes entreprises, la création de bourses d'emploi ou d'écoles de formation mobilisant fortement l'e-learning se développe également.

Impacts multiples du numérique sur la fonction logistique

Dans la logistique, l'emploi et les métiers sont affectés par l'action de facteurs opposés dont l'impact final est ambigu. D'un côté, l'automatisation des entrepôts peut réduire les besoins de préparateurs de commandes, de l'autre, le développement de la vente en ligne ainsi que la concentration des stocks sur les grandes plateformes, observée dans le domaine du bâtiment, accroît le nombre et le volume des commandes à livrer (moins d'achats sont faits sur place, dans les agences). Les effets de l'introduction d'outils numériques dans la préparation de commandes sur les compétences peuvent également aller dans des directions opposées en fonction des dispositifs mis en place. Certains outils simplifient fortement les tâches des préparateurs et ne nécessitent pas de compétences spécifiques, une évolution qui peut s'accompagner d'une intensification importante du travail. En revanche, certaines entreprises anticipent des besoins de compétences et de formation plus élevés, du moins pour certains salariés, afin d'être en mesure de gérer des automates, des indicateurs de performance, des imprévus dans un entrepôt automatisé, et de comprendre le fonctionnement de la chaîne logistique. Les possibilités d'automatisation de la préparation des commandes paraissent cependant limitées pour de nombreux grossistes en raison des caractéristiques des produits vendus.

Le développement du commerce en ligne peut également faire évoluer la fonction du chauffeur-livreur et renforcer sa place dans la relation grossiste-client. Le chauffeur-livreur devient parfois l'unique contact direct du client avec le grossiste, lui confiant ainsi un rôle d'« ambassadeur » de l'entreprise. En conséquence, la détention de compétences comme le sens commercial et le savoir-être, semble devenir plus importante. L'utilisation d'outils numériques comme les tablettes de signature et les outils d'optimisation des tournées, est présente chez certains grossistes mais ne semble pas encore très développée dans le secteur.

Des formations pour accompagner les évolutions des métiers

Le besoin de formation dans les fonctions traditionnelles du commerce de gros apparaît très dépendant de la nature de l'outil, notamment de son ergonomie, et de la maturité numérique des salariés concernés. Pour des dispositifs proches des outils destinés aux particuliers (site marchand) des actions d'information semblent souvent suffisantes. La nécessité de formation en compétences numériques se présente surtout lorsqu'une maîtrise fine d'un outil plus complexe est nécessaire (souvent assurée par le prestataire fournissant le logiciel), pour des utilisations spécifiques du numérique (formations de type « référent digital » ou sur la mobilisation des réseaux sociaux dans le travail des commerciaux) ou pour les publics en difficulté. Les évolutions des métiers suite à la transformation numérique des grossistes peuvent entraîner des besoins de compétences et de formations dans d'autres domaines qui ne sont pas directement en lien

avec les nouveaux outils. Le numérique transforme également la formation elle-même en ajoutant de nouvelles modalités pédagogiques.

Synthèse des principales forces, faiblesses, menaces et opportunités qui caractérisent le commerce interentreprises dans le contexte de la transformation numérique

Le schéma ci-dessous synthétise, sous la forme d'une matrice des forces, faiblesses, menaces et opportunités, les principales conclusions de l'étude.



MATURITÉ NUMÉRIQUE ET ATTENTES DES CLIENTS

Avant de s'intéresser à la transformation numérique des pratiques des grossistes et à son impact sur leur modèle économique, ce chapitre cherche à caractériser les attentes et les besoins des entreprises clientes des grossistes ainsi que leurs évolutions, en lien avec le recours croissant aux outils numériques dans les pratiques d'achat. La tendance à la rationalisation et à la centralisation des achats chez les clients des grossistes (groupements d'achats, émergence de places de marché) favorise le développement du numérique. Les achats sont de plus en plus informatisés, le plus souvent en lien avec des progiciels de gestion, et des services spécifiques incluant des solutions numériques dédiées sont mis en place pour les clients grands comptes (FEVAD-DGE, 2015). Les changements dans les comportements des clients et leur maturité numérique représentent ainsi un déterminant important du degré de développement du numérique chez les grossistes.

Cette partie de l'étude s'appuie sur les entretiens réalisés auprès de six entreprises clientes de grossistes, ainsi qu'auprès d'une jeune pousse (« start-up ») ayant développé un logiciel de gestion en ligne dédié aux professionnels de la restauration qui permet d'organiser les recettes, de planifier la production et de gérer ses approvisionnements.

Tableau 2 : Caractéristiques des entreprises clientes rencontrées

Entreprises clientes rencontrées	Secteur d'activité	Chiffre d'affaires annuel	Nombre de salariés	Couverture territoriale
Artisan 1	Construction	NSP	2	Ouest de l'Île-de-France
Artisan 2	Construction	NSP	0	Île-de-France
Artisan 3	Commerce de détail alimentaire	800 000 €	8	Quartier parisien
Industriel 1	Construction	6,5 milliards €	38 000	Monde
Industriel 2	Métallurgie	6 milliards €	26 000	Monde
Centrale de référencement	Restauration	3 millions €	20	France / Europe
Start-up	Restauration	NSP	15	France

La taille de l'entreprise cliente : un effet clivant mais pas univoque

Les pratiques d'achat des clients des grossistes varient considérablement selon la taille de l'entreprise : entre l'artisan travaillant seul sur un territoire de quartier ou, au mieux, régional et la multinationale intervenant dans le monde entier avec plusieurs dizaines de milliers de salariés, les besoins et les pratiques en termes d'achat diffèrent grandement, et en conséquence leurs attentes envers les grossistes aussi. De même, leur maturité face à la transformation numérique des processus d'achat et leur capacité à investir cet enjeu sont largement déterminées par leur taille. Néanmoins si cet effet taille est incontestablement clivant, il n'agit pas à sens unique.

Les pratiques d'achat auprès des grossistes

Les petits artisans travaillent avec peu de grossistes, le plus souvent un ou deux grossistes auxquels ils sont fidèles depuis de nombreuses années, qu'ils ont connus dans l'entreprise dans laquelle ils travaillaient en tant que salariés avant de se mettre à leur compte. En dessous d'une certaine taille (en termes de chiffre d'affaires et de nombre de salariés), l'entreprise cliente n'aura ni le temps, ni intérêt à répartir ses achats sur plusieurs fournisseurs, à comparer les fournisseurs et à négocier les prix avec eux. Le faible volume acheté limite fortement leur pouvoir de négociation sur les conditions tarifaires. Leurs pratiques d'achat auprès des grossistes sont davantage basées sur une relation de confiance leur assurant la qualité des produits achetés et des services liés.

A titre d'exemple, parmi les trois artisans rencontrés, le premier n'a eu recours qu'à deux grossistes successivement au cours de sa carrière, le second n'utilise que deux fournisseurs (un grossiste plutôt généraliste sur son secteur et un spécialisé sur son domaine d'intervention) et le dernier, qui possède un commerce de bouche, a certes recours à davantage de négociants au vu de la gamme de produits achetés mais pour la plupart ce sont des relations de très longue durée.

À l'autre extrémité, les grands groupes de dimension mondiale fonctionnent avec des directions achats très organisées et centralisées (la fonction achats de l'industriel 2 compte 300 salariés ainsi que plusieurs centres de services partagés externalisés) traitant des volumes d'achat de plusieurs milliards d'euros (3,5 et 5 milliards d'euros respectivement pour les deux industriels rencontrés) auprès de nombreux fournisseurs à travers le monde. Les achats sont catégorisés (matières premières nécessaires à la production-maintenance des sites de production-frais généraux), chaque catégorie faisant l'objet de processus idoines, et gérés à un double niveau, local et groupe.

La centrale de référencement rencontrée, qui travaille pour des grands groupes de l'hôtellerie-restauration illustre parfaitement cette « force de frappe » des grosses structures : 10 000 produits alimentaires sont référencés dans sa base de données et elle travaille avec plus de 500 fournisseurs.

Le degré de transformation numérique et ses déterminants

À première vue, les grandes entreprises sont bien plus avancées dans la transformation numérique de leurs achats que les petites entreprises. Les industriels rencontrés sont tous deux en cours de déploiement de plateformes d'*e-procurement*⁴ (l'un travaille également avec un système EDI⁵), mais ces projets sont relativement récents, la « prise de conscience » sur la nécessité de numériser les achats datant seulement de un à deux ans. Un des projets ne recouvre qu'une partie des achats effectués (en premier lieu les achats concernant les frais généraux).

La centrale de référencement possède également depuis une dizaine d'années une plateforme d'*e-procurement* qui met en relation les données des fournisseurs et celles des clients, avec des commandes le plus souvent gérées par EDI, sauf pour les « petits » fournisseurs qui ne sont pas outillés pour et avec lesquels la centrale fonctionne encore par mail ou par fax. Mais cette plateforme est jugée « vieillissante », elle ne permet pas, par exemple, de passer des commandes sur smartphones.

Du côté des artisans, la transformation numérique peut être quasiment absente, tel cet artisan qui possède un ordinateur mais qui déclare « *C'est Madame qui s'en occupe* » et qui n'envisage absolument pas d'utiliser Internet pour ses achats :

« Je ne l'envisage pas. J'ai l'habitude avec les personnes avec qui je travaille depuis longtemps. Je connais le produit. » (Artisan 3)

Mais une partie d'entre eux a pris l'habitude de réaliser des commandes via Internet, d'utiliser les outils mobiles type smartphones et tablettes, ce qui entraîne aussi des attentes en termes de disponibilité de canaux d'achats électroniques. L'âge de l'artisan joue un rôle sur sa capacité et sa volonté à intégrer les canaux numériques dans ses pratiques, comme le montre l'artisan non-technophile qui estime que s'il n'était pas proche de la retraite, il pourrait faire cet effort :

⁴ Outil logiciel dédié aux achats doté d'une interface Web.

⁵ L'EDI (Echange de données informatisé) est un protocole de message pour échanger des informations entre systèmes. C'est une technique qui remplace les échanges physiques de documents entre entreprises (commandes, factures, bons de livraison, etc.) par des échanges, selon un format standardisé, entre ordinateurs.

« Moi je vais partir à la retraite donc je ne vais pas m'embêter à changer ma façon de fonctionner, je vais terminer comme ça. J'aurais dix ans de moins, certainement que je me poserais la question. Cela impliquerait des formations, au début ça serait long car faudrait changer nos habitudes, nos repères. » (Artisan 3)

Mais le secteur d'activité et le métier exercé semble influencer encore davantage. C'est du moins le constat fait par plusieurs des protagonistes rencontrés. Le directeur de start-up remarque que globalement le milieu de la restauration est assez peu technologique (que les entreprises soient petites ou grandes d'ailleurs) :

« Il y a une complexité de métier qui fait que, pour l'instant, le numérique n'a pas encore pénétré comme dans d'autres secteurs de l'économie » (Start-up)

À l'inverse, l'artisan électricien établit un lien direct entre sa capacité à numériser ses processus d'achat et sa pratique métier :

« Acheter sur internet, ce n'est pas un problème. De toute façon, j'installe de la domotique, donc je dois connaître un peu. » (Artisan 2)

L'artisan du secteur de la construction observe, lui, une utilisation des outils numériques moins présente chez ses collègues jeunes que ce qu'on pourrait attendre. Les artisans issus de la filière du bâtiment seraient moins enclins à mobiliser les outils numériques que ceux ayant d'autres profils. Pour lui, si le renouvellement générationnel est un facteur qui encourage la diffusion des outils numériques, les jeunes étant souvent plus à l'aise avec ces outils, les parcours professionnels et les formations semblent davantage déterminants que l'âge pour la propension à utiliser les technologies numériques dans la sphère professionnelle. L'utilisation des outils numériques dans les usages privés ne se transfère donc pas nécessairement vers les pratiques professionnelles.

Cette question de la propension à utiliser les outils numériques pour des usages professionnels selon l'âge et selon les parcours scolaires et professionnels se pose autant pour les artisans que pour les grands groupes, même si elle prend des formes différentes. En effet, l'industriel est finalement confronté aux mêmes types de problématiques quand il indique que digitaliser les achats sur ses sites de production, par exemple pour les magasins de pièces détachées, se heurte pour l'instant aux habitudes des responsables de magasins :

« Une personne ça fait 10 ans qu'il travaille sur catalogue, il ouvre son catalogue, il le connaît par cœur, il va trouver la bonne référence sur le bon fournisseur en 3 minutes, alors que aller sur Internet aujourd'hui, ça va lui prendre peut-être 10 mn, donc il y a encore du changement à faire par rapport à ça. Il faut qu'il ait confiance en ce système. » (Industriel 2)

Outre les compétences requises et la capacité à réorganiser ses processus d'achats, la transformation numérique nécessite aussi et avant tout un équipement numérique : outils, bien entendu, tels que les ordinateurs et aujourd'hui avec le développement des pratiques mobiles, tablettes et smartphones, mais aussi connexion internet et bande passante suffisante pour travailler. À cet égard, si les grandes entreprises disposent de davantage de moyens, cela implique pour elles des investissements très importants et les petites entreprises clientes paraissent presque plus agiles. L'industriel 2 explique, par exemple, qu'un des chantiers numériques qui s'ouvrent est de passer des pratiques et outils numériques liés à un ordinateur fixe à la « mobility », c'est-à-dire pouvoir accéder et travailler à partir de terminaux mobiles types tablettes ou smartphones :

« La personne est dans l'usine, elle a besoin d'une pièce pour réparer ça, qu'elle ne soit pas obligée de repartir à son PC pour commander, qu'elle soit capable de faire son acte d'achat sur une tablette ou un téléphone. Après ça va beaucoup plus loin, vous pouvez avoir du scanning, vous scannez la pièce et la commande est directement prête à être envoyée au fournisseur. C'est comment rendre l'acte d'achat assez simple et pratique ». (Industriel 2)

Mais cela implique un énorme chantier de déploiement du Wifi dans les usines, avec un débit suffisant et fiable pour travailler, et donc des investissements en termes d'infrastructure extrêmement lourds. Par ailleurs, plus les achats et l'approvisionnement se gèrent via Internet, plus les capacités de bande passante deviennent importantes et stratégiques pour ne pas ralentir les processus.

Enfin, le développement du numérique accroît les risques liés au système informatique. En cas de panne du système informatique, des sites entiers pourraient être bloqués. Il y a donc un enjeu de sécurisation du système informatique.

Au final, petites comme grandes entreprises clientes semblent en phase de « transition numérique » de leurs pratiques d'achat. Si les grandes entreprises sont plus avancées dans le processus et paraissent à bien

des égards plus matures, les changements et les investissements que cela implique pour elles ralentissent leur transition. Les petites entreprises pourraient aller bien plus vite lorsqu'elles auront pris le virage.

Le digital n'est pas encore un facteur de choix déterminant... Mais pour combien de temps ?

Grossistes, producteurs ou places de marché

Les achats se répartissent entre achats directs auprès des producteurs et achats auprès des grossistes. L'arbitrage entre les deux se fait selon des règles propres à chaque entreprise, parmi lesquelles on peut citer :

Tableau 3 : Exemples de motivations pour le choix de fournisseur

Achats directs auprès des producteurs	Achats auprès des grossistes
Gros volumes d'achat	Volumes d'achat plus faibles
Achat stratégique	Contraintes de délais fortes
Délais ayant moins d'importance	Garantie de la qualité
Produit rare	Service après-vente

Certaines entreprises ont le souci de ne pas devenir captives par rapport à leurs fournisseurs. L'industriel 1 peut établir des partenariats privilégiés avec certains grossistes, mais reste très attentif au risque de se retrouver dépendant des solutions informatiques développées par ses fournisseurs. C'est la raison pour laquelle il préfère investir dans son propre outil d'e-procurement plutôt que de s'appuyer sur des outils proposés par les grossistes.

Dans le domaine du bâtiment, un artisan constate la hausse de la place des grandes surfaces de bricolage, qui répondent mieux à certains besoins, notamment en termes d'horaires d'ouverture et de largeur de l'offre de produits.

En revanche, les places de marché électroniques ne semblent pas avoir encore beaucoup d'adeptes parmi les professionnels même si leur développement est surveillé, notamment par les grandes entreprises. Un artisan estime que le manque de fiabilité sur la qualité des produits proposés et la carence de services après-vente sont rédhibitoires quant à leur utilisation.

« Je ne réalise jamais d'achats sur Internet car d'une part la qualité n'est pas garantie lorsque le fabricant n'est pas connu, et d'autre part, lorsqu'il y a un problème, il n'y a pas de service après-vente, par exemple pour se faire rembourser un produit défectueux. La qualité et le SAV sont essentiels pour moi puisque, en cas de problème, ma responsabilité est engagée. » (Artisan 2)

Cet autre artisan, du domaine alimentaire, n'envisage pas de travailler à distance avec les grossistes. Il a besoin de toucher le produit, de pouvoir le montrer au fournisseur s'il y a un problème et estime donc qu'il ne peut se passer de ces relations physiques. La centrale de référencement confirme que l'aspect physique fait partie de la culture du monde de la restauration :

« Il est très important de voir le fournisseur. Même si nous avançons sur la digitalisation, nous maintiendrons cette relation. Il est important de visiter le laboratoire du fournisseur, de voir comment est stocké son produit, etc. La digitalisation simplifiera la vie, fiabilisera, permettra d'aller plus vite mais ne pourra pas remplacer le contact physique. » (Centrale de référencement)

Mais, pour un industriel, si aujourd'hui les plateformes numériques ont peu d'influence sur le marché du commerce interentreprises, il reste attentif à ces évolutions comme le développement d'Amazon Business par exemple, et estime que les grossistes devront faire la différence à l'avenir. Ce que confirme un artisan,

qui pense que si les plateformes Internet progressent sur les possibilités pour le professionnel de renvoyer le produit facilement, elles pourraient se développer auprès des jeunes générations.

Des relations humaines irremplaçables ?

Un moment stratégique pour le positionnement des grossistes auprès des artisans est celui du lancement de l'activité. Un artisan estime que les grossistes pourraient être plus présents à ce moment et développer des services adaptés aux artisans pour les aider à démarrer. Ces dernières années d'ailleurs, certains grossistes ont développé des campagnes de mailing orientées vers les nouveaux entrants dans le métier. Mais un artisan interrogé estime que ce mode de contact n'est pas très approprié à leur profil. Le choix des grossistes fonctionne beaucoup par bouche-à-oreille, par réputation sur le secteur d'activité et dans le métier, par relation.

« Dans ce genre d'activité, il y a 3 ou 4 fournisseurs sérieux sur l'Île-de-France car on est dans la qualité saucissons haut de gamme. » (Artisan 3)

De nombreux artisans continuent à travailler avec les grossistes qui approvisionnaient l'entreprise dans laquelle ils étaient auparavant. De façon générale, le monde de l'artisanat serait fidèle à ses fournisseurs avec les avantages et les inconvénients que cela implique. Cela permet une bonne connaissance entre les deux parties, ce qui peut permettre des gains de temps dans les échanges et améliorer la pertinence des conseils des commerciaux des grossistes, mais entraîne également de fortes attentes de la part des artisans envers leurs fournisseurs, notamment sur les services proposés par ceux-ci.

« Je pense que le monde de l'artisanat est assez fidèle à son fournisseur. C'est pour ça qu'il en attend beaucoup. » (Artisan 1)

« Il y a des fournisseurs, ça fait 26 ans que je suis installé, ça fait 26 ans que je travaille avec eux. » (Artisan 3)

Cette fidélité repose avant tout sur les relations humaines qui jouent un rôle phare dans les achats des professionnels. L'achat aux agences des grossistes a un aspect social fort. Les personnes se connaissent, c'est un moment convivial.

« Je suis assez comptoir, j'aime le contact. Ils sont sympathiques et tout. On crée des liens. » (Artisan 2)

Ceci reste valable pour les grandes entreprises, comme pour cet industriel qui indique que les responsables de magasins de ses usines ont besoin d'avoir confiance dans le produit et dans le fournisseur.

« Quand ils doivent passer commande pour un outil, ils appellent leur fournisseur qui connaît bien leur besoin, conseille et sait tout de suite de quoi ils ont besoin de façon adaptée et personnalisée. » (Industriel 2)

Cette relation humaine, personnalisée, est importante également pour les professionnels pour pouvoir rassurer leurs propres clients sur la qualité des produits fournis, voire pour pouvoir leur en raconter l'histoire.

« On vend du rêve dans les restaurants, et ça, ce sera difficilement informatisable. Par exemple, un petit viticulteur du Languedoc n'aura pas forcément le matériel nécessaire pour tout digitaliser, et lui-même ira dans le restaurant pour présenter son vin, pour dire comment il l'a fabriqué, pour que le restaurant puisse mieux le vendre ensuite auprès du client en racontant une histoire. » (Centrale de référencement).

Certaines entreprises clientes identifient même un risque potentiel sur l'avenir de leur métier sous les effets de la digitalisation des achats.

« Ce sera plus dur pour les chefs d'entreprise, il faudra qu'ils soient plus vigilants, aujourd'hui, on voit les choses, le relationnel on sait que vous êtes sérieux, c'est basé sur la confiance. » (Artisan 3)

« Quand ça fait 10 ans que je téléphone à Monsieur Dupont de l'agence du coin de [grossiste], voilà, je vais garder mes habitudes. Quand je lui commande un marteau, je n'ai même pas besoin de lui dire quelle marque je veux, il sait très bien ; donc on va perdre aussi ça. Ça fait partie aussi du changement. » (Industriel 2)

Pour autant, certains, s'ils reconnaissent l'importance de la relation humaine dans le processus d'achat, estiment qu'elle n'est pas suffisante et que la transformation numérique, outre les progrès qu'elle peut amener, peut aussi être l'occasion de réinventer cette relation, ce qui ne pourra se faire que par un dialogue entre les grossistes et leurs clients.

« Pour moi la relation humaine, c'est en premier. Mais cette relation humaine, elle ne suffit pas. Il ne suffit pas de boire un café ensemble et de se serrer la main, il faut quand même qu'on trouve des méthodes pour gagner du temps. » (Artisan 1)

« La digitalisation supprime du relationnel et l'évolution devra être accompagnée des deux côtés : par les grossistes et par nous les clients. Il faudra qu'il y ait encore des contacts mais qui seront différents et plus limités. Il faut inventer ce nouveau relationnel client, par exemple avec des contacts visuels via smartphones. » (Industriel 2).

Le prix, facteur essentiel mais pas principal

Le prix fait bien sûr partie des critères de choix des fournisseurs mais sans être forcément le premier, tel cet artisan pour qui la qualité prime :

« On court pas après le prix. Bon, on fait attention, on essaie de surveiller nos prix mais le premier critère d'achat ce n'est pas le prix, c'est la qualité. » (Artisan 3)

Pour un des industriels, le choix du fournisseur résidera dans un arbitrage entre la qualité de service et le prix. Si le prix est un facteur central surveillé de près, l'entreprise valorise fortement les partenaires qui sont force de proposition dans la sphère de l'innovation.

La centrale de référencement explique qu'ils ont une stratégie de fidélisation envers leurs fournisseurs dans laquelle la qualité des produits prime :

« Nous travaillons dans une optique de long terme, tout en étant d'accord pour payer plus cher si nous avons de la visibilité sur les produits et leur qualité. » (Centrale de référencement)

La proximité géographique des grossistes, notamment par la présence d'un réseau d'agences, joue aussi un rôle important même si celui-ci est variable selon le secteur d'activité (moins marqué dans l'alimentaire). L'artisan électricien indique qu'un avantage supplémentaire qu'il trouve à travailler avec ses deux grossistes réside dans le fait qu'ils proposent un maillage territorial dense par leurs agences, ce qui lui permet de gagner du temps dans ses déplacements d'approvisionnement.

La réactivité des grossistes, leur capacité à livrer en temps et en heure, la disponibilité et l'accès facilité à leurs stocks constituent indéniablement un atout différentiel qui sera développé plus loin.

Pour revenir sur le facteur prix, il est intéressant de noter que le développement des achats électroniques est en train de modifier l'accès au prix et leur négociation, ce qui pourrait accentuer la concurrence entre les fournisseurs. En effet, la comparaison des prix est facilitée par Internet. La transformation numérique peut également bouleverser les pratiques de prix négociés et bloqués à l'année. De fait, la facilitation de la comparaison des prix constitue un élément perturbateur. D'ailleurs, la start-up intervenant dans l'univers de la restauration a fait le choix de ne pas afficher les prix de plusieurs fournisseurs sur un même produit pour éviter de créer une concurrence entre ses partenaires.

Certaines entreprises clientes font le choix inverse, comme cet industriel pour qui le déploiement de la plateforme d'*e-procurement* vise notamment à faire entrer tous les fournisseurs dans un même « écran » pour permettre une comparaison directe entre les prix pratiqués par les différents fournisseurs pour un produit donné.

D'autres poussent même à l'extrême les possibilités, comme l'industriel qui, pour certains produits considérés comme simples à acheter et sans une grande valeur ajoutée, a organisé des enchères inversées.

« On est pas des fanatiques des enchères inversées. C'est assez nouveau mais les résultats sont assez positifs. Il a fallu former nos acheteurs et nos fournisseurs. Pour eux, cela leur permet de se comparer par rapport à un prix de marché ». (Industriel 2)

Pour les entreprises clientes, un des enjeux de la transformation numérique des achats réside dans leur capacité à centraliser les nombreuses commandes de petites quantités mais sur un nombre important d'articles pour constituer un volume important permettant de mieux négocier les prix et surtout de

s'assurer que ce sont les prix bloqués négociés qui sont appliqués systématiquement lors de chaque achat. Cela pourrait représenter pour elles d'importantes réductions de coûts.

« L'enjeu numéro 1 [...] est de négocier les prix sur ces millions de petits articles et ensuite de s'assurer qu'on les commande bien dans les prix négociés. D'où l'intérêt de la digitalisation qui va permettre d'avoir tous les catalogues de manière électronique et assure qu'on commande aux prix négociés. » (Industriel 1)

Le numérique n'est pas encore un facteur clé mais le deviendra... sûrement

La capacité des fournisseurs à proposer des solutions numériques devient un critère de choix pour les grandes entreprises mais, pour l'instant, il n'est pas majeur, ni bloquant.

« On regarde déjà est-ce qu'ils ont un site marchand, est-ce qu'ils ont une expérience dans ce domaine-là, combien d'articles ils ont, comment ils le gèrent. Entre un fournisseur qui n'a pas de site marchand et un qui en a... » (Industriel 2)

Mais le développement de plateformes d'e-procurement, dans les grandes entreprises, pourrait modifier la donne dans la période à venir. L'enjeu pour les entreprises clientes devient alors de faciliter et de rationaliser les procédures d'achat via leur outil. L'objectif est que l'ensemble de l'offre des fournisseurs apparaisse sur un seul écran avec les prix pratiqués par chaque fournisseur. Les fournisseurs devront donc mettre au niveau leurs propres outils numériques pour pouvoir faire le lien avec le système du client et ceux qui n'auraient pas la capacité de s'y intégrer pourraient se trouver exclus des achats des clients de grande taille.

« L'ambition du projet e-procurement c'est d'éviter qu'on ait dix mille canaux et dix mille sites web. Parce que si on a 5 000 petits fournisseurs et à chaque fois il faut aller se connecter sur l'un des 5 000 sites, ce n'est pas gérable. » (Industriel 1)

Et cet industriel va même plus loin. Il n'attend pas des grossistes qu'ils soient performants dans un système numérique qu'ils proposeraient à leurs clients mais qu'ils soient capables d'intégrer efficacement les outils numériques mis en place par le client.

« Aujourd'hui mon attente, elle, n'est pas qu'un distributeur me propose son propre système... bien entendu son intérêt est de me proposer son propre système pour qu'on soit un peu captifs, pour qu'on ne puisse acheter que chez eux... mais l'intérêt du projet e-procurement, c'est que, nous, on puisse avoir accès à tout. » (Industriel 1)

Canaux de distribution : vers l'omnicanal ?

Les catalogues : le zéro papier est encore devant nous

Les pratiques d'utilisation des catalogues pour réaliser les commandes restent très diverses à ce jour. Si certains professionnels estiment que les catalogues papier sont devenus obsolètes et ont totalement basculé sur les catalogues électroniques, force est de constater que la majorité d'entre eux utilisent encore les deux versions de catalogue (papier et électronique) au gré de leurs besoins et de leurs contraintes. Les deux versions peuvent être utilisées de façon complémentaire : les clients repèrent la référence dans le catalogue papier qu'ils trouvent plus pratique pour trouver la pièce exacte qu'ils recherchent, et vont ensuite passer leur commande sur le site Internet. Le catalogue papier est parfois jugé plus « mobile », par exemple par l'artisan qui l'a en permanence dans sa voiture et le consulte régulièrement lors de ses déplacements. Il est aussi plus adapté pour certains produits qui nécessitent des échantillons physiques, tels les catalogues d'échantillons de papier-peint ou les nuanciers (par exemple le RAL⁶). Un autre artisan, le « non-technophile », travaille peu à partir de catalogue et n'utilise pas de catalogue électronique. Quoique, indirectement, il les pratique bel et bien, puisqu'il réalise certaines de ses commandes lors de la

⁶ Le nuancier RAL est utilisé dans le choix des couleurs de peinture dans les domaines du bâtiment, de l'industrie, de la carrosserie ou de la sécurité routière, le principe étant d'avoir des couleurs codifiées dans un nuancier universel.

visite des commerciaux des grossistes qui pointent avec lui ses achats sur leurs listings préétablis et sur leur catalogue en ligne, ceci via leurs tablettes.

Du côté des grandes entreprises, le discours est ambivalent. Le catalogue papier peut être jugé « dépassé » et en même temps ils reconnaissent qu'il n'est pas envisageable pour l'instant de le supprimer, tant il reste un outil de travail indispensable et comportant une certaine efficacité. L'expérience de certains salariés leur permet d'y trouver la bonne référence plus rapidement que sur un catalogue en ligne.

Les entreprises clientes essaient d'aller vers des catalogues en PunchOut en liaison avec les sites des fournisseurs, mais cela n'est réalisé et possible pour l'instant que sur certaines catégories de produits. C'est le cas en particulier pour tout ce qui concerne les fournitures de bureaux. L'industriel 2 utilise, via sa plateforme d'*e-procurement*, le catalogue PunchOut d'un grossiste pour tous les achats en fournitures de bureau. Le nombre de références proposées à l'achat est limité, les prix ont été négociés et bloqués à l'année.

« L'avantage d'aller sur des catalogues en PunchOut des grossistes, c'est qu'un Lyreco aujourd'hui, il est quasiment au niveau d'un B2C, vous avez un environnement de travail qui se ressemble énormément. » (Industriel 2)

L'autre avantage des catalogues PunchOut pour les entreprises clientes réside dans le fait que la maintenance et les évolutions de la plateforme pour améliorer sa performance au gré des évolutions technologiques est à la charge du grossiste.

Les commandes : de l'ancien et du nouveau tout à la fois

Au-delà de la question des catalogues, les entretiens font ressortir une grande diversité dans les différents canaux utilisés pour passer les commandes. Certains artisans ne pratiquent que la commande par téléphone ou directement avec les commerciaux lors de leur visite, d'autres mélangent commande par téléphone, sur Internet et dans les agences. Ces différentes pratiques sont vécues comme complémentaires et les clients ajustent le canal utilisé au gré de leurs besoins.

« Quand il y a beaucoup de produits à acheter, c'est plutôt sur le site Internet. Lorsqu'il s'agit de petites choses, plutôt déplacement au comptoir. Lorsque la liste des achats est longue, faire sur internet représente un gain de temps car je prépare ma liste et fais ma commande et elle est prête lorsque je passe la récupérer. Si j'ai oublié quelque chose lors de la commande sur Internet, je complète au comptoir. » (Artisan 2)

Les outils numériques utilisés sont, eux aussi, divers et complémentaires : l'ordinateur est utilisé le soir au domicile du client ; le smartphone ou la tablette plutôt durant la journée sur les chantiers ou lors des déplacements.

« La commande sur Internet est faite surtout le soir, après être rentré chez moi, sur l'ordinateur. Cela donne la possibilité de réfléchir tranquillement avec sa liste d'achats. Toutefois, j'utilise la tablette et le mobile également, si besoin, surtout pour consulter lorsque je suis sur un chantier. » (Artisan 2)

Le téléphone reste un moyen jugé utile, pratique, surtout quand les clients ont peu de temps. Ils apprécient alors de pouvoir être en contact avec une personne référente, qui les connaît ainsi que leurs besoins. Nous retrouvons ici l'importance de la relation humaine dans les processus d'achat. L'artisan « non-technophile », hors les visites des représentants, ne réalise ses commandes que par téléphone, il appelle son grossiste basé à Rungis le soir avant 20h et se fait livrer le lendemain matin. Il communique avec certains fournisseurs par SMS également, par exemple pour fixer les rendez-vous de livraisons ou pour être informé des nouveautés.

Les grandes entreprises clientes, comme déjà évoqué, ont le plus souvent une combinaison de commandes gérées via la plateforme d'*e-procurement* et de commandes passées « à l'ancienne », par téléphone ou directement dans les agences de grossistes.

L'enjeu logistique

La plus grande flexibilité est attendue par les clients sur le mode de retrait des commandes : livraisons, retrait en magasins et ce avec des plages horaires les plus adaptées possibles (c'est-à-dire des plages les plus restreintes possibles pour les livraisons et les plus larges possibles pour les retraits en magasin).

Le premier niveau d'attente se situe au niveau de la gestion des stocks et de la transparence sur celle-ci. Les clients veulent savoir si le produit recherché est en stock, pour ne pas avoir à se déplacer inutilement par exemple. Certains souhaitent pouvoir accéder au stock des agences en temps réel via l'outil digital, et pouvoir être renseigné sur les délais de réapprovisionnement.

« Ils sont en flux tendu, les fournisseurs. Avant, on allait chercher la marchandise, on était sûrs de revenir avec. Donc même si vous aviez perdu une heure, vous reveniez avec la marchandise. [...] Je devrais être capable sans bouger d'ici de savoir qui a ma marchandise en stock et que j'aie la chercher où je veux. » (Artisan 1)

Quant aux retraits de commande en magasin, l'attente est qu'elle puisse se faire à des horaires les plus flexibles possibles. Pour ne pas être contraints par les horaires d'ouverture des magasins, certains prônent un système de casiers où le client pourrait récupérer sa commande à l'heure de son choix. Un artisan raconte qu'il apprécie beaucoup ce service proposé par un de ses grossistes chez qui il commande sur Internet ou par téléphone, puis on lui envoie un code pour retirer sa commande dans un casier adossé à l'agence.

Dans le domaine de la logistique, les services proposés par les grossistes sont considérés comme bons, que ce soit les services de livraisons ou le maillage territorial des agences qui constituent indéniablement un atout différentiel (notamment dans le commerce de gros interindustriel). Les agences assurent une proximité et permettent d'accéder facilement et rapidement à des produits à forte rotation dans des délais très courts. Les agences constituent une réelle soupape de sécurité pour gérer les imprévus. Ces constats sont faits autant par les artisans que par les grandes entreprises. La réactivité reste une grande force reconnue aux grossistes.

« C'est clair que la petite agence locale, le jour où vous êtes vraiment en urgence, une grosse panne, le gars il est capable de vous dépanner dans la ½ heure alors qu'Amazon il vous livre dans deux jours, et là les impacts peuvent être beaucoup plus importants pour la production. Ça fait aussi partie des freins que l'on a pour déployer certains projets digitaux au niveau des usines ». (Industriel 2)

La valeur ajoutée des grossistes : l'expertise métier et l'innovation

De fortes attentes en termes d'expertise métier

Déjà abordée en pointant l'importance de la relation humaine dans l'acte d'achat des professionnels, la capacité des fournisseurs à apporter des conseils personnalisés à leurs clients et leur expertise technique apparaissent comme fondamentales. Globalement, l'avis des professionnels sur ce point par rapport aux grossistes est bon, voire très bon. La transformation numérique de la relation d'achat ne doit clairement pas faire baisser les prestations dans ce domaine qui répond à une attente forte des clients et constitue un atout différentiel vis-à-vis d'acteurs généralistes qui pourraient être en pointe au niveau des outils numériques proposés mais pas du tout au niveau de l'expertise métier attendue.

Les clients professionnels connaissant, par nature, bien leur métier, l'expertise attendue des grossistes est le plus souvent très pointue.

« Quand j'ai une question à poser, elle est précise. Comme je connais bien mon domaine, si je sais, je ne pose pas de questions, et si je ne sais pas c'est parce qu'elle est technique. C'est-à-dire quand il y a un nouveau produit devant moi, j'ai besoin de savoir quelle est la différence par rapport au produit que j'ai l'habitude d'utiliser ou alors si j'ai un chantier exceptionnel. » (Artisan 1)

Pour atteindre ce niveau d'expertise, le grossiste peut avoir comme représentants des anciens du métier : ancien électricien chez le grossiste en produits d'électricité, ancien cuisinier chez le négociant alimentaire,

etc., ce qui est très apprécié des clients. C'est une relation de pair à pair qui peut alors s'établir. Les professionnels pourront alors compter sur la qualité des conseils pour acheter le bon produit permettant de réaliser la production précise qu'ils comptent faire. Le grossiste doit bien connaître ses produits mais également apprécier les différents besoins auxquels doit répondre la finalité de la production.

« Les représentants sont souvent des anciens cuisiniers donc ils sont du milieu, ils peuvent nous conseiller sur les recettes, etc... » (Artisan 3)

« Regardez mon marchand de légumes, il sait ce que je veux. Il ne va pas m'acheter les carottes trop chères parce qu'il sait que je fais des carottes râpées que peut-être un autre client il sait qu'il lui faudra des carottes haut-de-gamme. Il sait ce que je fais avec mon produit donc il sait ce que j'attends ». (Artisan 3)

L'utilisation du numérique peut servir à fournir plus d'informations techniques, comme par exemple donner accès aux fiches techniques des produits vendus, ce dont les entreprises pourront se servir face à leurs propres clients, de plus en plus exigeants quant à l'information sur les produits utilisés et leur respect de différentes normes, notamment concernant l'environnement ou la santé. La centrale de référencement, par exemple, développe même un logiciel spécifique pour tracer tous les aspects des produits concernant la sécurité alimentaire.

Les grossistes jouent également un rôle d'information sur les nouveaux produits. Les industriels rencontrés sont plus sensibles à cet aspect innovation, mais il ne faut pas sous-estimer le biais lié à la position dans l'organisation des personnes rencontrées. Dans les deux industries, les entretiens ont été réalisés avec des directeurs des achats, très éloignés de la production réelle de l'entreprise et de ses contingences propres au métier. Ils sont donc par nature beaucoup moins sensibles à cet aspect. En témoigne ce propos :

« Un interlocuteur commercial n'apparaît pas vraiment nécessaire ou rarement lorsqu'il s'agit d'achats courants. Est-ce que les chefs de chantier ont besoin dans certaines situations d'interlocuteurs ? Il faut discuter avec eux. Nous avons besoin d'interlocuteurs de profil différent avec qui les gens du siège peuvent travailler sur l'amélioration des processus, nouveaux produits, offres etc., oui. Le démarchage commercial sur place ne crée pas de la valeur. » (Industriel 1)

La touche en plus : accompagner l'innovation

Les entreprises clientes peuvent également être en attente, au-delà de l'expertise métier, de la capacité des grossistes à les aider à innover : sur les produits, sur les process, sur l'offre clients. Les grossistes sont perçus comme des acteurs qui, du fait de leur positionnement, ont une vision large du marché et des fabricants et pourraient ainsi jouer un rôle de premier plan dans l'innovation mais qui restent plutôt en retrait sur cette fonction.

« C'est leur dire : vous êtes en contact, vous avez une vision du marché qui est plus large que la nôtre, qu'est-ce que vous pouvez nous proposer ? Proposez-nous de nouveaux produits qui peuvent plaire à nos clients, proposez-nous des produits peut-être moins chers équivalents à ce qu'on achète aujourd'hui... » (Industriel 1)

Certaines entreprises regrettent que ce type d'échanges soit moins présent avec les grossistes que ce qu'ils peuvent vivre dans leurs relations avec les fabricants. Un des industriels rencontrés considère que les échanges sur ces questions semblent plus faciles avec les fabricants qu'avec les grossistes et cherche à nouer des « partenariats d'innovation » avec ses fournisseurs :

« C'est une dimension moins présente dans les relations avec les grossistes. Les distributeurs paraissent peu proactifs, notamment dans ce domaine de l'innovation qui est central pour l'entreprise : innovation de processus (cela peut être la digitalisation), innovation produits, innovation offre pour ses clients, innovation logistique. Avec les fabricants il s'agit surtout d'innovation produit, de solutions techniques. Les grossistes, eux, sont en contact avec plein d'industriels, peut-être des industriels qu'on ne connaît pas ou peu, ils pourraient nous dire « tiens, on peut vous proposer tel type de luminaire, il y a tel type de luminaire qui vient de Chine ou qui vient de Turquie ou il y a un nouveau fournisseur anglais qui est une grosse PME qui propose ce type de luminaire. » (Industriel 1)

Ainsi, l'expertise technique attendue du grossiste est celle liée aux produits mais aussi celle liée au marché, qu'il peut appréhender, du fait de son positionnement, de façon assez unique, donc précieuse.

La centrale de référencement, qui occupe une position médiane entre clients et grossistes, a d'ailleurs créé il y a deux ans un département méthode et innovation. L'idée est de repérer les tendances du marché de la restauration, puis d'aider les restaurateurs à intégrer ces nouveautés dans leur carte et de les assister dans l'organisation des approvisionnements. Afin de « mettre au point » de nouveaux produits, la centrale peut organiser des tests dans plusieurs restaurants, suivis d'enquêtes clients et d'analyses de statistiques de vente. Enfin, elle propose un concours annuel d'innovation auprès de leurs fournisseurs dans lequel les clients votent via leur smartphones pour élire le produit le plus innovant.

L'offre de services complémentaires peut être enrichie également en s'appuyant sur les technologies numériques. Ainsi, un artisan du bâtiment évoque par exemple la possibilité de proposer des logiciels de simulation de décoration avec les produits de l'assortiment du grossiste. La nature de ces services à inventer dépend du domaine d'activité comme le montre l'exemple de l'artisan « non technophile ». Son unique utilisation professionnelle d'Internet consiste en la consultation du site Marmiton :

*« Je vais sur Marmiton pour prendre des idées de recettes pour renouveler la carte surtout pour le week-end pour pouvoir proposer des nouvelles choses et aussi pour gérer la saisonnalité, le plus dur c'est entre deux saisons les gens ne veulent plus manger de salades mais ils ne veulent pas encore des plats en sauce trop lourds, faut trouver des plats légers. »
(Artisan 3)*

Son entrée sur le digital se fait donc par la recherche « d'innovation ».

Les grossistes se trouvent ainsi non seulement devant le défi d'introduire le numérique dans leurs canaux de vente, mais aussi de mobiliser ces technologies pour développer leur offre complémentaire et accompagner l'innovation chez leurs clients.

Synthèse du chapitre : Maturité numérique et attentes des clients

Le numérique marque progressivement les pratiques d'achat des clients du commerce de gros, ce qui renforce les attentes de services numériques envers les grossistes. Celles-ci varient en fonction du secteur et de la taille des clients. La diffusion d'outils numériques paraît moindre dans le secteur alimentaire que dans l'industrie.

Pour les TPE/PME, les attentes portent surtout sur l'ajout par les grossistes de nouveaux canaux de vente (vente en ligne) et de nouvelles modalités de retrait des commandes. Dans les grandes entreprises, la numérisation des achats paraît motivée surtout par un objectif de centralisation et de rationalisation interne. Des outils plus complexes sont mis en place par cette catégorie de clients (EDI, e-procurement). Le grossiste doit donc être en mesure de proposer des solutions différentes, adaptées à chaque profil de clients : d'une part, des outils numériques performants aux clients de petite taille, et, d'autre part, la possibilité de relier leurs systèmes à ceux des grandes entreprises clientes qui cherchent à préserver leur indépendance quant aux outils propres aux grossistes. L'offre de nouveaux services complémentaires et l'accompagnement de l'innovation ressortent comme une attente présente chez les différentes catégories de clients.

Le développement des plateformes numériques dans le domaine du commerce interentreprises est suivi avec attention par les entreprises clientes mais, pour le moment, il n'y a pas de basculement vers ce type de fournisseurs.

Si le développement du numérique crée de nouvelles attentes envers les grossistes, les exigences traditionnelles en termes d'expertise produits, connaissance du marché, performance de la logistique, etc. ne s'en trouvent pas réduites. L'utilisation des différents canaux de vente est différenciée selon les besoins du moment des clients, et le maintien des canaux de vente traditionnels paraît indispensable. Le défi pour les grossistes porte surtout sur leur capacité à offrir aux clients une expérience omnicanale fluide.

Le commerce interentreprises se caractérise par une dimension très relationnelle entre le client et « son » interlocuteur chez le grossiste. Les relations client-fournisseur sont souvent de long terme. Cet aspect humain ainsi que les conseils personnalisés fournis par les commerciaux des grossistes paraissent fortement valorisés par les clients.

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES GROSSISTES

La diffusion des technologies numériques dans les entreprises du commerce de gros paraît très inégale selon leur taille. Les écarts sont plus ou moins marqués selon la nature des outils numériques. Toutefois, le développement du numérique dans le commerce interentreprises est une tendance de fond qui a entraîné une réflexion sur la place et le rôle du numérique dans leur activité chez de nombreux grossistes rencontrés et souvent l'élaboration d'une stratégie globale de transformation des entreprises. Les effets de la diffusion des technologies numériques ne se limitent pas aux relations des grossistes avec leurs clients mais affectent également les processus internes des entreprises. Dans certains grands groupes, des responsables stratégie numérique ont été nommés avec la constitution progressive d'une équipe dédiée à ces problématiques.

Une première partie de ce chapitre cherche à dresser un portrait statistique de l'utilisation des outils numériques dans le secteur du commerce de gros en France et à le mettre en perspective par rapport aux pratiques observées dans deux pays, l'Allemagne et le Royaume-Uni. La suite de l'analyse s'appuie sur les entretiens réalisés avec les grossistes rencontrés⁷. La deuxième partie s'intéresse à la place des outils numériques dans les canaux de commercialisation, à leur positionnement par rapport aux pratiques existantes et aux objectifs poursuivis par les grossistes qui intègrent ces technologies. Enfin, la troisième partie du chapitre est consacrée aux transformations que la mise en place d'outils numériques entraîne au sein des entreprises, dans les domaines administratifs et de la logistique.

Utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le secteur du commerce de gros

Le développement des technologies de l'information et de la communication facilite considérablement la circulation de l'information au sein de l'entreprise et entre les différents acteurs des canaux de distribution. La multiplication des données et leur traitement par les nouveaux outils numériques permettent également de nouveaux modes de pilotage des activités.

Maillon important des chaînes d'approvisionnement, le secteur du commerce de gros n'échappe pas à la diffusion des outils numériques. Les technologies numériques interviennent principalement sur deux dimensions majeures de l'activité du grossiste (Credoc-Gestes, 2011 ; GT Nexus, 2016) :

- L'offre commerciale et la relation avec les clients : les technologies numériques peuvent favoriser le renouvellement des produits commercialisés, faciliter le développement de services (ex. conseil, diagnostic de conformité, etc.), ouvrir de nouveaux canaux de commercialisation (e-commerce, mobile, etc.), faire évoluer les pratiques de marketing.
- L'optimisation de la chaîne de valeur et l'organisation des processus au sein de l'entreprise : l'introduction de nouvelles méthodes de travail dans les différentes fonctions administratives, commerciales, logistiques.

Les principales motivations de l'introduction de nouveaux outils par les entreprises qui ressortent de l'étude sur l'e-commerce interentreprises (Fevad-DGE, 2015) relèvent de ces deux domaines du fonctionnement des entreprises⁸. La première raison citée par les entreprises est « l'amélioration du service, la différenciation de l'offre et la fidélisation client » suivie de « l'amélioration de la productivité et la réduction des coûts » et « l'acquisition de nouveaux clients et relais de croissance ».

⁷ Un tableau récapitulatif en annexe présente les profils des entreprises rencontrées.

⁸ La France semble globalement afficher un retard concernant le recours au numérique dans le secteur du commerce par rapport à certains partenaires majeurs comme le Royaume-Uni et l'Allemagne. L'annexe 8.2 présente des statistiques comparatives sur la diffusion de différents outils numériques dans ces trois pays.

Le numérique dans la sphère commerciale

Les outils numériques se présentent comme un relais de croissance potentiel pouvant contribuer à l'acquisition de nouveaux clients. Internet permet aux grossistes de communiquer auprès d'un grand nombre de personnes, dont des clients potentiels, à faible coût. Les réseaux sociaux jouent un rôle croissant dans l'information et le ciblage de clients. Ils permettent d'améliorer la notoriété de l'entreprise au sein de clientèles professionnelles spécifiques. Cependant, l'usage de ces outils implique un investissement dans le temps ainsi que des compétences spécifiques qui ne sont pas nécessairement très présentes au sein du secteur : *webmaster* (personne responsable d'un site web, de sa conception à sa maintenance), *web marketer* (responsable du marketing interactif) ou encore *community manager* (responsable de communauté en ligne) (Intergros-Credoc, 2014). La présence des entreprises du commerce de gros sur les réseaux sociaux reste encore relativement peu fréquente : 31% disposent d'un profil ou compte utilisateur sur un réseau social (Facebook, LinkedIn, etc.) et 8% sur un blog d'entreprise (Twitter, etc.)⁹.

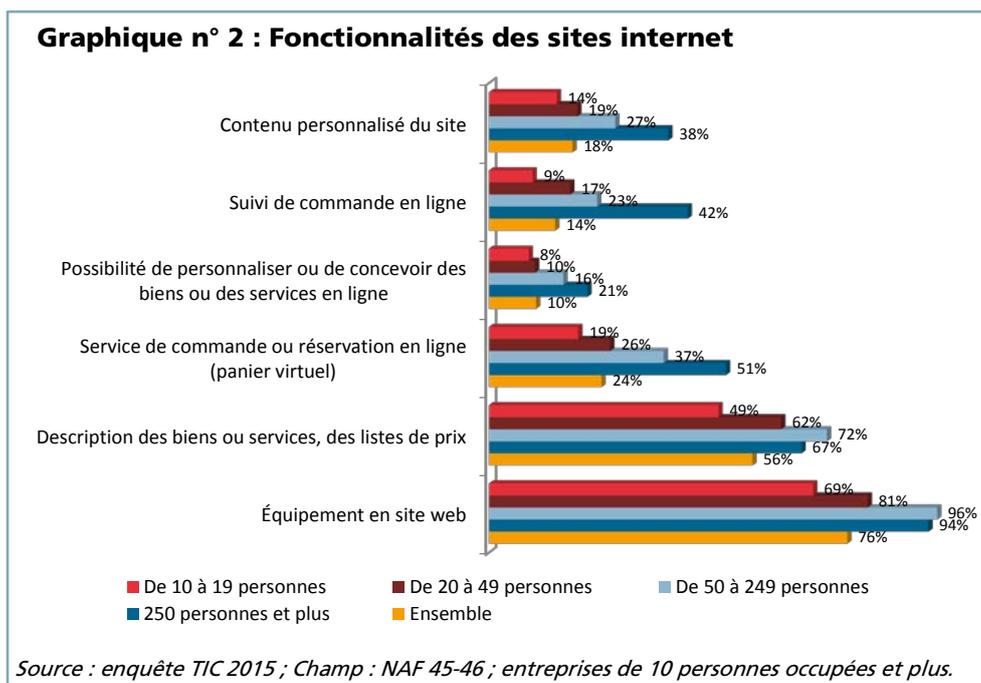
L'exploitation des données clients, facilitée par les outils numériques, permet de mieux cibler les opérations marketing ainsi que de proposer de nouveaux services basés sur une connaissance fine des clients. Mobiliser davantage les informations disponibles sur les comportements des clients peut également entraîner des adaptations de certaines fonctions internes de l'entreprise (approvisionnement, gestion des stocks, logistique, etc.) (CRET-LOG, 2017).

Les technologies numériques apparaissent également comme un facteur possible d'amélioration du service, de différenciation de l'offre et de fidélisation des clients. Le commerce électronique permet d'enrichir l'offre de services pour les clients en proposant un canal de distribution supplémentaire, disponible à tout moment. En facilitant les commandes, notamment récurrentes, l'utilisation du canal numérique peut avoir un effet de fidélisation sur les clients. La réalisation en ligne d'une partie des commandes par les clients et l'automatisation de leur traitement peuvent être l'occasion pour l'entreprise de recentrer son action vers l'accompagnement des clients et la prospection commerciale (Credoc-Gestes, 2011). Le développement du commerce électronique entraîne également des risques, notamment sur des marchés où la comparaison des produits est facile. L'accroissement de la transparence de l'offre qui en résulte, permet une amélioration des capacités des clients à comparer les prix et à mettre en concurrence leurs fournisseurs (Fevad/DGE, 2015).

Trois quarts des entreprises du commerce de gros disposent d'un site internet en 2015 (graphique ci-dessous). Les disparités selon la taille de l'entreprise sont importantes : près d'un tiers des petites entreprises (10 à 19 personnes) n'en possèdent pas alors que la quasi-totalité des moyennes et grandes entreprises sont présentes sur internet au travers d'un site propre. Les fonctionnalités proposées par les sites internet varient considérablement aussi. Ainsi, si la majorité des sites (pour chaque catégorie d'entreprises) présente des descriptions de l'offre du grossiste, voire ses prix, la part de ceux qui donnent la possibilité d'acheter en ligne est beaucoup plus faible. Près d'un tiers des petites entreprises considèrent le coût de mise en place des ventes via un site web trop important comparé aux bénéfices alors que seules 16% des grandes entreprises partagent cette position. Le fait que les biens ou les services proposés ne sont pas adaptés à la vente via un site web est l'obstacle le plus cité à la mise en place ou au développement d'un site internet de vente en ligne (46% des petites entreprises contre 26% des grandes entreprises)¹⁰.

⁹ Données de l'enquête TIC 2015. Pour les grandes entreprises, les valeurs montent à respectivement 57% et 30%. Champ : NAF 45-46.

¹⁰ Données de l'enquête TIC 2016. Champ : NAF 45-46.

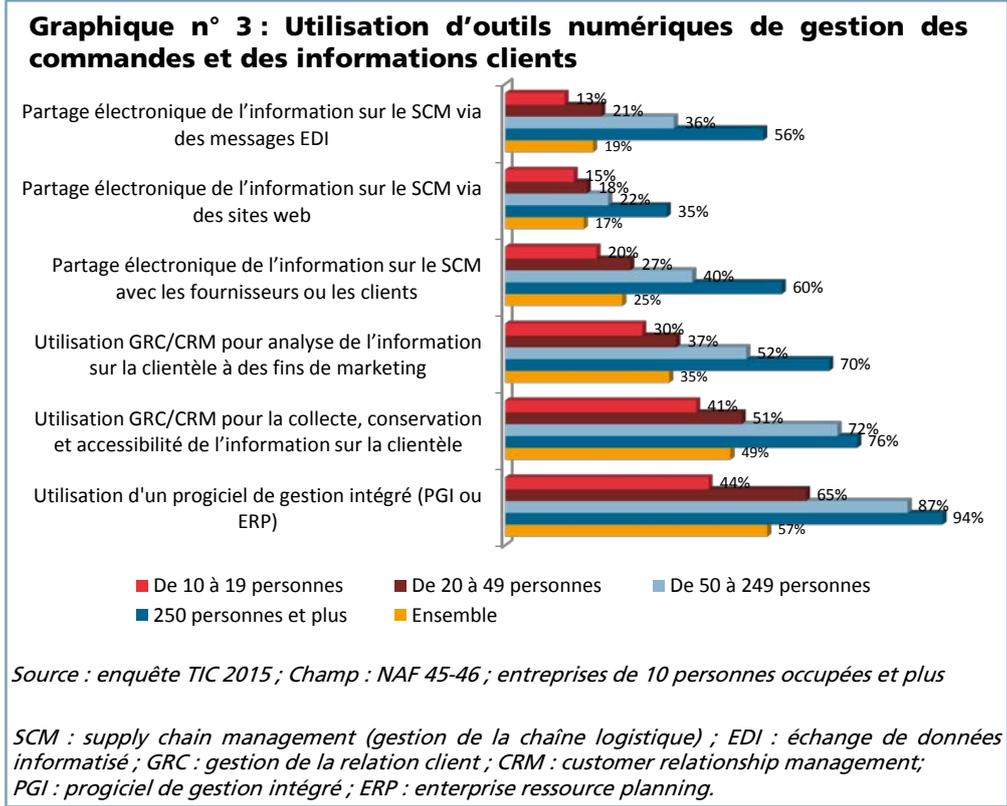


Les sites possédant l'option de l'achat en ligne ne proposent pas nécessairement de suivi des commandes, notamment dans le cas des PME. Parmi les grandes entreprises, la grande majorité de celles qui proposent l'achat en ligne, assurent également un suivi en ligne des commandes. D'autres services comme la personnalisation du site ou la possibilité de concevoir ou personnaliser des produits en ligne paraissent plus rares.

Ce relativement faible taux d'équipement des grossistes en sites internet commerciaux peut contribuer à expliquer la part limitée des commandes électroniques, même si celles-ci gagnent des parts de marché sur les autres modes de commande à distance comme le fax ou le téléphone (Fevad/DGE, 2015). Par ailleurs, l'utilisation de plusieurs canaux est observée dans le cadre d'un achat en ligne : les commandes électroniques sont souvent précédées par des échanges avec un conseiller. Les usages du mobile dans le secteur semblent plus limités encore et centrés sur la consultation. Selon l'enquête TIC 2016, seulement 16% des entreprises du secteur (NAF 45-46) disposent d'un site mobile adapté à des appareils portables (48% des grandes entreprises) et 7% ont développé un site mobile permettant de recevoir des commandes (20% des grandes entreprises).

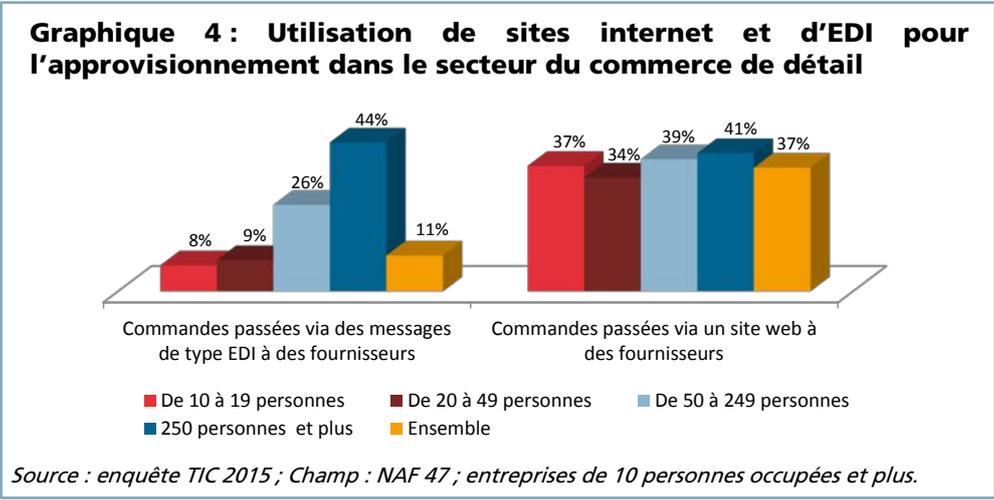
La recherche d'efficacité en interne

La deuxième dimension sur laquelle agit l'introduction des technologies numériques est celle du fonctionnement des processus internes avec pour objectif l'amélioration de la productivité. L'utilisation d'outils numériques de gestion de la chaîne logistique et des informations sur la clientèle par les entreprises du commerce de gros est également très marquée par la taille de l'entreprise : les grandes entreprises sont celles qui disposent le plus souvent de ces outils et le taux d'équipement baisse dans les entreprises de plus petite taille. Ainsi, 60% des grandes entreprises partagent électroniquement l'information sur la gestion de la chaîne logistique avec leurs fournisseurs ou clients contre 20% des entreprises de 10 à 19 personnes occupées. Les écarts sont plus importants encore dans le cas du partage électronique via un système d'échange de données informatisé (EDI). Sur certains outils numériques (utilisation de GRC/CRM pour la gestion des données sur les clients et de progiciel de gestion intégré), les usages des entreprises moyennes tendent à se rapprocher de ceux des grandes compagnies du secteur.



L'utilisation des TIC peut varier également selon le domaine d'activité du grossiste. Ainsi, l'étude prospective sur le commerce de gros alimentaire (Intergros-Credoc, 2014) pointe le fait que les professionnels de ce sous-secteur accordent une moindre importance aux technologies numériques et utilisent moins des systèmes d'achat et d'approvisionnement par Internet que la moyenne du secteur du commerce de gros. Les entreprises de ce segment d'activité paraissent toutefois fortement utilisatrices de progiciel unique de gestion et la majorité aurait recours à un système d'échange de données informatisé.

La présence des différents outils numériques est inégale même au sein de la même catégorie d'entreprises. Le partage électronique d'informations sur la chaîne d'approvisionnement est pratiqué moins souvent que l'utilisation de progiciel de gestion intégré ou la collecte et le traitement des informations sur la clientèle. Les petites entreprises paraissent toutefois mobiliser autant l'EDI qu'internet pour le partage d'informations sur la gestion de la chaîne logistique, alors que dans les moyennes et les grandes entreprises du secteur, le recours à l'EDI est plus présent. Ces différences de diffusion des deux types d'outils peuvent s'expliquer par la nécessité d'investissements spécifiques à certains partenaires commerciaux dans le cas de l'EDI, ce qui rend cette technologie plus difficile d'accès pour les entreprises de petite taille ayant des ressources limitées.



Les pratiques des entreprises du commerce de détail, clientes des grossistes, vont également dans ce sens. L'utilisation d'EDI pour passer commande est assez rare chez les commerçants de détail de petite taille. Moins de 10% d'entre eux s'en servent contre 44% des grandes entreprises du commerce de détail. Les résultats de l'enquête montrent, en revanche, une situation assez différente quant à l'usage de sites internet pour l'approvisionnement. La part des détaillants qui y ont recours varie très peu avec la taille de l'entreprise. La moyenne se situe à 37% et la part des grandes entreprises qui effectuent des commandes sur internet est seulement légèrement supérieure, à 41%. Le fait que l'EDI est mobilisé surtout par les grandes entreprises, tant du côté des clients, commerçants de détail, que des fournisseurs grossistes, peut apporter une explication à l'écart significatif des montants des achats réalisés par les commerces de détails sur internet et par EDI. A presque 52,9 milliards d'euros en 2014, le montant des commandes via des messages de type EDI est cinq fois supérieur à celui des achats réalisés via un site internet (10,3 milliards).

Si les achats et le traitement des commandes sont de plus en plus informatisés grâce notamment à une utilisation croissante de progiciels de gestion intégrés, la logistique est un autre aspect essentiel de l'activité de grossiste qui se trouve fortement affecté par les nouveaux outils numériques. Ces technologies permettent l'accroissement des flux d'informations et de la vitesse des échanges, en particulier des possibilités de traçabilité (par exemple par la RFID). Leur développement permet l'interconnexion entre les systèmes de différents acteurs, ce qui facilite également la mutualisation et l'optimisation des moyens logistiques sous condition de l'interopérabilité des données (Fevad/DGE, 2015). Un enrichissement des modalités de récupération des achats, en livraison ou en collecte, complète les différents modes de commercialisation et peut nécessiter une nouvelle organisation de la logistique. Des exemples de ce type d'innovations sont par exemple le développement du « click&collect »¹¹ ou encore l'interconnexion entre les systèmes du fournisseur et du client qui rend possible le réapprovisionnement par celui-ci directement en fonction des sorties aux caisses. Les technologies numériques ouvrent également des possibilités d'émergence de prestataires de services logistiques dématérialisés (4PL ; Quatrième partie logistique). Ces prestataires se spécialisent dans l'offre de solutions logistiques globales dédiées sans réaliser eux-mêmes les activités logistiques (transport, stockage...). Leur rôle est d'assurer la coordination des différents acteurs intervenant dans le canal de distribution, notamment la gestion des flux d'informations (Filsler et Paché, 2008).

Les innovations numériques concernent ainsi les différentes composantes de l'activité logistique (CRET-LOG, 2017) :

- Les véhicules grâce à la géolocalisation, voire des véhicules autonomes à plus long terme. Des essais de livraisons par drones sont également en cours dans certains pays (TheFamily, 2015).
- Les outils et moyens de manutention (convoyeurs, transstockeurs, des outils visuels et sonores de préparation de commandes comme *pick-to-light* ou *voice picking*, réalité augmentée, etc.). La mécanisation des activités de préparation et de réception des colis se développe.
- Les systèmes d'information à vocation d'optimisation (gestion d'un espace de plus en plus rare, gestion d'entrepôt, traçabilité, optimisation de trajets, optimisation de tournées, optimisation du remplissage des véhicules), d'anticipation et de pilotage.

Commerce numérique et évolution des pratiques commerciales

Les technologies numériques permettent aux entreprises de commerce de gros d'introduire de nouveaux outils et de proposer, d'une part, de nouveaux canaux de commercialisation et, d'autre part, de récolter et d'exploiter davantage les informations sur les pratiques des clients. La mise en place croissante de sites internet, institutionnels mais aussi de plus en plus marchands, et le développement du commerce électronique sont des tendances fortes observées lors de l'étude. Des enjeux centraux pour les grossistes qui s'engagent dans le commerce électronique sont l'amélioration de l'expérience client en lui proposant des possibilités de passage fluide entre les différents canaux de vente (omnicanal) et la création de synergies entre les différents modes d'interaction avec les clients. La dématérialisation de l'information et l'analyse des données clients permettent également aux grossistes d'affiner leur connaissance des clients pour offrir des services mieux ciblés et plus adaptés aux différents profils ou encore d'améliorer la

¹¹ Click&collect est un service proposé aux consommateurs leur permettant de réserver ou de commander des produits en ligne avant de les retirer directement dans une boutique. Cela implique que l'enseigne dispose de la capacité technique de gérer ses stocks en temps réel.

pertinence de leurs actions de communication et de prospection. Loin de disparaître, les technologies et les pratiques existantes ont toujours leur place dans le commerce interentreprises et les évolutions des usages paraissent globalement très progressives.

L'enjeu pour les grossistes est de trouver des réponses adaptées à leurs profil et positionnement à plusieurs questions essentielles : *Quelle place donner au numérique et comment l'inscrire au sein des structures et du fonctionnement existants ? Comment répondre aux attentes et proposer des solutions innovantes aux différents segments de clients ? Est-il nécessaire de repenser le positionnement de l'entreprise et la clientèle ciblée ?*

Développement du numérique dans l'action commerciale

L'ensemble des entreprises de commerce de gros rencontrées mènent une réflexion, qui peut être plus ou moins avancée, sur la pertinence et les usages possibles des outils numériques dans leurs activités. Si certaines ont déjà mis en place des canaux de vente numériques, d'autres commencent seulement à s'interroger sur les modalités d'un investissement dans le commerce électronique. La pertinence de la mise en place d'un canal de vente en ligne ne paraît toutefois pas évidente pour tous les profils de grossistes.

Une première étape : le site internet institutionnel

Toutes les entreprises rencontrées disposent d'un site internet institutionnel. Être présent sur internet semble ainsi aller de soi pour les grossistes même si l'utilité du site institutionnel n'est pas perçue de la même façon par les différentes entreprises. En conséquence, le site internet peut être très riche et régulièrement actualisé ou très simple, peu actualisé, donnant uniquement les informations essentielles sur l'entreprise. Ainsi, une TPE rencontrée a indiqué que le site internet est utile surtout pour que les clients puissent trouver l'entreprise et la contacter. Son site n'avait pas été actualisé depuis plus de 10 ans et le récent changement d'adresse n'y avait pas été signalé. Un rafraîchissement était envisagé mais sans qu'un agenda soit fixé et sans idée précise de la nature de la mise à jour. Selon l'entreprise, étant donné sa clientèle très locale, ses ressources humaines limitées et le peu de compétences numériques disponibles, l'utilité du site internet est très limitée et le développement d'outils numériques commerciaux paraît peu pertinent et ayant un coût qui ne se justifie pas.

« On est 3 ou 4 dans la société, on a une clientèle locale. Maintenant, on vendrait dans toute la France, on aurait 10 millions de stocks, j'aurais 15 magasiniers pour faire les petits colis, là, il n'y aurait pas de problème. Mais il y a Amazon pour ça. » (TPE, commerce de gros interindustriel)

Ce cas témoigne surtout de l'importance limitée accordée au site internet par certaines TPE. Cependant, ce n'est pas le seul profil d'entreprises pour qui le site institutionnel n'est pas un vecteur majeur de communication. D'autres grossistes de petite taille dont les échanges avec les clients sont également basés surtout sur le contact direct et dans une zone limitée ou encore qui n'ont pas besoin de se faire connaître par ce biais-là à cause de la structure de leur marché, indiquent également la faible importance de leurs sites institutionnels dans la génération de nouveaux clients. Ces entreprises disposent toutefois de sites institutionnels mis à jour périodiquement. C'est le cas, par exemple, des grossistes en fruits et légumes basés sur un marché d'intérêt national (MIN) dont le flux de clients est garanti par la notoriété du MIN¹². Malgré l'intérêt commercial limité du site internet institutionnel, une petite entreprise de commerce de gros interindustriel indique envisager d'enrichir le sien avec une présentation plus détaillée de ses produits en ajoutant des fiches techniques par exemple. Un grossiste en fruits et légumes a indiqué que si le site internet était peu utile pour son activité commerciale, il a un rôle dans le domaine des ressources humaines car il permet aux candidats au recrutement d'acquérir une première connaissance de l'entreprise avant l'entretien d'embauche.

Pour la plupart des grossistes, notamment de taille plus importante, l'enjeu est plutôt comment faire vivre le site internet institutionnel et comment le mobiliser dans l'offre de services complémentaires aux clients et surtout, s'il est pertinent de le faire évoluer pour inclure un site internet marchand ou une autre forme de vente électronique.

¹² Les perspectives de la mise en place d'un site internet marchand pour tous les grossistes présents sur le MIN de Rungis qui contiendrait possiblement des espaces de présentation des entreprises, limitent davantage l'intérêt de réaliser des investissements sur les sites institutionnels ou de s'engager dans la mise en place de sites marchands pour les grossistes présents sur ce marché.

« Le site internet est pour l'image de marque. Même si je pense que les sites internet qui ne sont pas marchands, ça commence à être un peu "has been" ». (PME, commerce de gros alimentaire)

« Commander sur internet, il y a dix ans c'était peut-être révolutionnaire, aujourd'hui, les entreprises qui n'y sont pas, elles sont en retard. » (ETI, commerce de gros non-alimentaire)

La mise en place d'un site marchand est influencée par plusieurs facteurs relatifs à l'entreprise et à son marché et est liée à certains choix concernant les modalités de son fonctionnement :

- La nature des produits,
- Intérêt pour la vente en ligne de la part des clients,
- Outils de commerce électronique adaptés aux différents profils de clients,
- Degré d'ouverture du site et gestion de l'affichage des prix.

Des produits plus ou moins adaptés à la vente en ligne

Une première question essentielle pour la mise en place de la vente en ligne est si les produits proposés par l'entreprise se prêtent facilement à ce canal de vente. Ainsi, les grossistes de fruits et légumes frais indiquent qu'il s'agit d'un domaine pour lequel il est souvent essentiel pour le client de voir physiquement la marchandise avant de l'acheter. D'autres freins au développement de la vente par site marchand dans ce domaine sont les fortes variations des prix (y compris au cours de la journée) qui compliquent l'affichage en ligne ainsi que la très grande variété de produits et la variabilité de l'offre sur de courtes périodes.

Plusieurs des entreprises rencontrées de ce segment d'activité ont toutefois indiqué que même si la vente en ligne est actuellement relativement limitée dans le domaine alimentaire, les récentes évolutions sur le marché à destination des particuliers (développement de la livraison, abonnements à des paniers fruits et légumes, etc.) encourageront le développement de la vente à distance. L'initiative actuelle de la création d'une plateforme de vente en ligne pour tous les grossistes du MIN de Rungis confirme les évolutions dans ce sens. Par ailleurs, les grossistes qui ont élargi leur activité en développant des gammes de produits plus stables (par exemple découpe de fruits frais) envisagent la création de catalogues électroniques facilement modifiables (format PDF et envoi par courrier électronique).

« La difficulté chez nous [de vendre en ligne], c'est effectivement que le client aime voir le produit et le toucher. Mais on sait que demain dans l'absolu, le client pourra "couper" le fruit en numérique, avoir le taux de sucre, avoir l'acidité etc. On sent qu'à un moment donné, le client n'aura pas forcément besoin de se déplacer. » (PME, commerce de gros alimentaire)

Dans d'autres sphères d'activité des grossistes, la distinction entre les produits qui se prêtent facilement à la vente en ligne et ceux pour qui ce canal de commercialisation paraît moins adapté, se fait surtout par rapport à la complexité et le coût du produit. Ainsi, des produits plutôt standards, utilisés couramment par les clients, et donc bien connus par ceux-ci, paraissent globalement plus faciles à vendre sur internet que des produits coûteux et techniques sur lesquels la connaissance des clients est moindre et le risque d'erreur lors de la commande supérieur. Des questions de compatibilité entre les produits proposés par le grossiste et les équipements existants des clients peuvent également se poser et exiger l'implication d'un commercial. Par ailleurs, lorsque l'entreprise propose des produits sur mesure, la vente en ligne peut être difficile ou être peu justifiée au vu des volumes. Dans d'autres cas, la personnalisation du produit peut être relativement simple et ne pas représenter un frein à la vente en ligne. Un exemple de ce dernier cas est la confection sur mesure de tissus à usage industriel. S'agissant de rentrer les dimensions relativement simples dans un outil numérique et d'une clientèle professionnelle qui connaît les produits, la personnalisation en ligne est facilement réalisable.

Le numérique, de plus en plus utilisé par les clients

Le degré de diffusion des pratiques d'achat en ligne dans le domaine d'activité du grossiste est également un facteur déterminant de l'attention portée à la question numérique au sein des entreprises de commerce de gros. Dans certains cas, la vente en ligne est très récente à la fois du côté de l'offre mais aussi du côté de la demande. Ainsi, une PME indique commencer à s'interroger sur les modalités à adopter pour la vente en ligne, poussée par le constat que les pratiques des clients ont commencé à évoluer depuis 2-3 ans (une partie des clients sont des entreprises mono-personnelles peu utilisatrices d'ordinateur) et que certains concurrents s'y engagent également.

« On a un volume conséquent de commandes mail, ce qu'on n'avait pas avant. Avant c'était vraiment que du fax et que du téléphone. Les gens n'avaient pas forcément d'ordinateur. Donc faire un site internet, cela n'avait pas forcément de grand intérêt. Là, on commence à voir que les gens auront un peu plus intérêt à y aller parce qu'ils s'y mettent aussi. » (PME, commerce de gros interindustriel)

Pratiquement toutes les entreprises rencontrées (à un degré moindre sur le MIN) évoquent une évolution des pratiques de leurs clients ou du moins un renforcement de l'intérêt de ces derniers pour le commerce numérique. Plusieurs facteurs ont été évoqués pour expliquer cette tendance. Parmi ceux-là, le renouvellement générationnel et la perméabilité entre les pratiques d'achats privées et professionnelles ainsi que la prise de conscience d'une mutation plus globale dans la sphère du commerce paraissent comme les plus marquants. Pour la grande majorité des entreprises rencontrées, la nécessité de mettre en place un canal de vente numérique pour répondre aux attentes ne fait plus l'objet de doutes.

« Cette transformation digitale doit se faire aussi chez les clients. [...] Les hôtels, cafés, restaurants ancienne génération, il n'y en a quasiment pas qui utilisent le web. Les jeunes, oui. » (ETI, commerce de gros non-alimentaire)

Des outils numériques adaptés aux profils des clients

La majorité des grossistes qui possèdent un canal de commerce électronique ont créé un site internet marchand propre. Ce choix paraît cependant peu évident pour la PME en cours d'élaboration de sa stratégie par rapport à la vente en ligne. Outre la création d'un site marchand propre, d'autres solutions sont également envisagées : vendre ses produits au travers d'une plateforme comme Amazon, utiliser ce type de plateformes pour renvoyer les clients sur un site propre, s'appuyer sur le site d'un grand réseau de clients, etc.

« Plus on va avancer, plus internet, le mail va se démocratiser et donc, il faut qu'on suive aussi. Maintenant il y a beaucoup la percée des ventes en ligne ce qu'il n'y avait pas il y a quelques années. [...] Actuellement, c'est vraiment la problématique stratégique : qu'est-ce qu'on fait, est-ce qu'on y va, est-ce qu'on n'y va pas. De toute façon, il faudra forcément faire quelque chose parce que le marché bouge beaucoup actuellement de part de l'arrivée de ventes en ligne de concurrents. » (PME, commerce de gros interindustriel)

Les sites marchands proposent des espaces dédiés à chaque client contenant l'historique des opérations, les factures, les listes d'achat du client, ses conditions de paiement, etc. Certains grossistes ont ajouté à ce modèle des fonctionnalités complémentaires telles que l'existence de plusieurs profils au sein d'un même compte, chacun ayant des autorisations de produits ou de plafonds d'achat spécifiques. Ce type d'espace client permet d'attribuer des droits d'achat différents ou encore d'introduire des options de validation des commandes par le supérieur hiérarchique. Ces fonctionnalités s'adressent à des clients (entreprises et acteurs publics) d'une taille suffisante pour que plusieurs personnes interviennent dans les achats. L'utilisation d'un espace client dédié permet également de déterminer les produits qui peuvent être achetés par le compte. Ainsi, un client qui, pour un type de produit, dispose d'un prix négocié sur une référence précise, peut ne faire apparaître que cette référence sur son espace s'assurant ainsi que toutes les personnes intervenant dans ses processus d'achat utiliseront le produit choisi et bénéficieront du prix négocié. Certains grossistes vont plus loin dans la personnalisation et créent des pages dédiées pour leurs principaux clients. Une fonctionnalité beaucoup plus rare est l'ajout d'une « marketplace ». Le site marchand du grossiste présente ainsi non seulement sa propre offre de produits, mais également celle de certains partenaires. Le catalogue global s'en trouve fortement élargi assurant ainsi le client de trouver tous les produits dont il a couramment besoin au même endroit et jouant un rôle de fidélisation.

La vente en ligne dans les échanges interentreprises implique le plus souvent de relier le site marchand aux outils de gestion des stocks et d'afficher le niveau des produits disponibles en temps réel, une fonctionnalité qui apparaît également parmi les attentes des clients. L'utilisation des technologies numériques dans le domaine de la vente peut ainsi être étroitement liée à la transformation numérique des processus internes.

Les sites marchands sont le plus souvent adaptés à une utilisation sur appareil mobile (smartphone, tablette), mais l'offre d'une application spécifique est plus rare. L'objectif principal de ces applications, observées surtout chez les grossistes interindustriels, est de faciliter la consultation de leur catalogue et la commande pour une clientèle qui se caractérise par une forte mobilité. Dans le domaine du bâtiment par exemple, l'application permet une consultation rapide des catalogues et de la disponibilité des produits depuis le chantier. L'existence d'un marchand n'est toutefois pas un prérequis pour disposer d'une application mobile. Une entreprise de commerce de fruits et légumes frais, qui a envisagé la création d'un

site marchand et renoncé devant la complexité liée à la nature de ses produits, envisage la création d'une application permettant le paiement en ligne et donnant accès aux factures et à l'état de paiement du client. Cette application sera également utilisée pour la promotion de nouveaux produits. Ce choix a été guidé par le constat d'un faible équipement des clients en ordinateurs, mais d'une très forte utilisation de portables qui rend cet outil de communication plus efficace que le site internet ou les newsletters traditionnelles.

« Nous, nos clients ont tous des portables mais pas nécessairement des ordinateurs fixes chez eux ou des tablettes. Mais ils ont tous des portables. On sent que c'est un besoin. » (PME, commerce de gros alimentaire)

Les réseaux et groupements de grossistes à couverture locale rencontrent des problématiques particulières d'organisation des flux de commandes entre les adhérents et les clients étant donné la multiplication des acteurs intervenant dans le processus. Une solution observée dans ces cas est la création de sites marchands propres pour chaque adhérent avec un site institutionnel central qui renvoie vers ces sites marchands. Une autre est la centralisation des commandes qui sont ensuite redirigées vers les adhérents pour que le client ait un seul interlocuteur. Ces configurations permettent de répondre à la demande de clients nationaux pour qui le commerce électronique via le site internet marchand propre à chaque grossiste membre du réseau n'est pas réellement adapté. Des outils dédiés sont mis en place pour ces grands comptes au niveau du réseau, notamment des systèmes d'EDI.

« L'enjeu du numérique au niveau de la centrale c'est d'avoir des outils qui permettent un lien entre les adhérents et les grands comptes, en particulier les gros bureaux d'achats des centrales des clients. Cela se traduit par un outil qui centralise l'ensemble des données d'activité "grands comptes" de nos adhérents. » (Centrale, commerce de gros alimentaire)

L'EDI est un outil bien connu et présent depuis longtemps dans les relations entre les grossistes et leurs clients. Il peut également être utilisé avec les fournisseurs de l'entreprise de commerce de gros. Toutefois, cette solution paraît réservée aux entreprises de taille importante tant côté grossistes (ou groupements) que côté clients. L'EDI nécessite des investissements spécifiques pour relier les systèmes d'information des deux entreprises qui ne se justifient que par des volumes de commandes significatifs permettant de compenser le coût de l'investissement. Ces connexions peuvent être plus ou moins coûteuses selon les outils existants des deux partenaires. Si dans certains cas, le grossiste peut suggérer à certains clients l'utilisation de cet outil, cela semble plutôt rare et dans la grande majorité des cas étudiés, la mise en place d'EDI se fait à l'initiative du client.

D'autres outils comme le « punch-out » sont également proposés par certains grossistes (plutôt des ETI/grandes entreprises) fortement engagés dans la transition numérique de leurs services commerciaux. Cette solution a été toutefois plutôt rarement évoquée, les outils les plus utilisés étant le site internet marchand et l'EDI.

« [EDI, punch-out] ça va être pour des gros clients, ça veut dire qu'il faut qu'ils aient des process d'achats organisés, structurés. Pour faire du punch-out, il faut un logiciel d'achats. Ce logiciel d'achats, tout le monde n'en est pas équipé. » (ETI, commerce de gros non-alimentaire)

Il apparaît ainsi une utilisation différenciée des différents outils numériques en fonction du profil des clients ciblés. L'EDI et les solutions punch-out sont destinés surtout aux clients de grande taille alors que le site internet marchand est un outil plus polyvalent qui est bien adapté aux besoins des petites entreprises clientes. La possibilité d'offrir différentes formes de commerce électronique dépend toutefois aussi de la taille et du domaine d'activité de l'entreprise de commerce de gros.

La transparence des prix, une question centrale pour le commerce de gros

Le degré d'ouverture du site marchand aux différents segments de clientèle des grossistes est un autre point central dans la stratégie de développement des canaux de commercialisation numériques. Cette question est centrale car elle touche à la détermination des prix pratiqués avec les clients, un aspect au cœur de l'activité de commerce de gros. Les prix étant fortement individualisés dans le secteur, dans la plupart des cas, ils ne s'affichent qu'une fois que le client est connecté à son espace sur le site du grossiste et correspondent à ce qui a été négocié entre les deux parties. Le site internet du grossiste propose donc souvent le catalogue complet mais sans prix. Toutefois, plusieurs des grossistes rencontrés ont une clientèle de particuliers en plus de la clientèle de professionnels. Les pratiques de fixation des prix étant très différentes pour ces deux publics, la solution adoptée est une combinaison de site internet marchand avec espace personnalisé dédié aux clients professionnels et un site internet marchand plus classique

ouvert à tout client avec des prix publics. À la différence du fonctionnement de la majorité des sites marchands destinés aux particuliers, dans le commerce interprofessionnel, la création d'un espace client est soumise à l'intervention d'un représentant du grossiste. Le développement du commerce de gros en ligne soulève la question des effets éventuels sur la transparence des prix et sur l'intensité de la concurrence.

Le numérique dans la communication des grossistes

À l'instar du domaine de la vente, le numérique rentre progressivement dans la sphère de la communication des entreprises de commerce de gros. De façon générale, l'action publicitaire paraît relativement limitée dans le secteur, centrée surtout sur les actions de prospection des commerciaux, sur la présence à des salons professionnels et, à un degré moindre, sur des publications publicitaires dans des magazines professionnels spécialisés. Plusieurs grossistes ont indiqué avoir essayé d'introduire l'utilisation du mail comme un moyen complémentaire de toucher de nouveaux clients. Les résultats et les enseignements tirés ont été assez différents d'une entreprise à l'autre. Une grande entreprise de commerce interindustriel travaillant avec des produits très technologiques constate que le contact avec les clients passe de plus en plus par l'envoi de son catalogue et de ses offres par voie électronique et de moins en moins par le contact direct entre ses commerciaux et les clients. Les rendez-vous physiques deviendraient de plus en plus difficiles à obtenir et les clients préféreraient recevoir l'information sur l'offre du grossiste par email. À l'inverse, plusieurs grossistes ont lancé des campagnes de mailing qui n'ont pas abouti aux résultats escomptés. L'un affirme persévérer pour le moment en essayant d'affiner le ciblage et le contenu des envois, un autre indique recentrer son action de prospection sur l'obtention de rendez-vous physiques, toujours le moyen le plus efficace de gagner de nouveaux clients dans son domaine.

Le numérique est aussi de plus en plus utilisé dans la communication avec les clients existants. La plupart des grossistes rencontrés disposent d'un logiciel CRM dédié au suivi des clients et exploitent les informations recueillies pour mieux cibler leur communication, maintenir le contact avec les clients et suivre les évolutions des pratiques d'achat. L'utilisation des données clients prend des formes différentes au sein des entreprises rencontrées. Le logiciel peut être surtout une façon de systématiser les informations pour faciliter le travail de suivi des clients par les commerciaux. Il peut par exemple rendre plus simple l'identification des changements de comportement d'un client (évolution des produits achetés, période prolongée d'absence) et déclencher un contact par le commercial. Ces évolutions peuvent également donner lieu à des alertes automatiques que l'outil envoie au commercial concerné.

D'autres utilisations d'outils numériques sont observées dans les domaines d'activité qui se prêtent moins à une communication « institutionnelle » par les entreprises de commerce de gros. Dans le cas des grossistes de fruits et légumes frais, la nature des produits rend très importante la rapidité de la communication avec les clients. C'est aussi un domaine dans lequel à la fois les commerciaux et plusieurs catégories de clients (petits restaurateurs ou traiteurs, vendeurs sur les marchés, primeurs) ont rarement un accès facile et permanent à un ordinateur fixe. Ces populations utilisent au quotidien surtout des appareils mobiles, notamment des smartphones. Dans ce type d'activités, les usages s'orientent davantage vers les SMS et le recours à des applications comme Whatsapp qui permettent d'envoyer rapidement au client les informations sur les produits du jour. Suite au constat de la prédominance de l'utilisation du téléphone, un grossiste envisage la création d'une application et prévoit une fonctionnalité de pop-up¹³. Le visuel étant important dans cette activité, la possibilité de joindre des images au message est évoquée comme un point fort de ces outils mobiles.

Le catalogue papier, en perte de vitesse mais loin de devenir obsolète

Un moyen de promotion traditionnel, le catalogue papier, fait l'objet d'une réflexion dans de nombreuses entreprises de commerce de gros. Les attitudes des grossistes sont divergentes sur ce point et elles semblent fortement dépendantes du domaine d'activité. Peu adapté au commerce de fruits et légumes frais, c'est un outil de communication très présent dans d'autres domaines comme le bâtiment. Dans le premier cas, à cause de la grande variété des produits et leur rapide rotation dans le temps, le catalogue papier paraît trop difficile à actualiser de façon suffisamment régulière pour que la démarche soit pertinente pour l'entreprise. Cette difficulté a également été évoquée pour la création d'un site internet

¹³ Sur Internet, un pop-up est une petite fenêtre qui s'ouvre automatiquement en surimpression lors de l'ouverture à une page web. Elle contient le plus souvent un message publicitaire, une mise en avant produit, mais peut aussi représenter un message d'aide ou une invitation à répondre à une enquête en ligne.

marchand ou la présentation du catalogue sur le site internet institutionnel. A l’opposé, le catalogue papier est fortement ancré dans les pratiques du commerce de gros interindustriel. Certaines entreprises indiquent avoir même la tradition de marquer la sortie du nouveau catalogue par des événements et une communication spécifiques.

« Un catalogue, je vais le dire bêtement, ça tient dans la poche, ça permet d’aller à droite à gauche sans forcément avoir une application ou quelque chose sur le téléphone. L’autre avantage d’un catalogue c’est qu’on voit quand même pas mal de produits d’un coup sur une double page, plus que sur simplement internet. [...] L’autre avantage du catalogue c’est quand même qu’on a des clients qui adorent le catalogue. » (PME, commerce de gros interindustriel)

Le déplacement des pratiques d’achats des clients vers le numérique (parfois seulement pour la consultation du catalogue) et l’action de promotion des canaux de vente numériques par les grossistes entraînent l’évolution de l’importance du catalogue papier. La grande majorité des grossistes constatent une demande moindre du catalogue papier de la part des clients et anticipent un déclin progressif de cet outil de promotion. Le facteur moteur de cette évolution le plus souvent évoqué est le renouvellement générationnel des clients, les jeunes étant considérés comme plus enclins à consulter les catalogues en ligne que les générations précédentes. Cependant, peu de grossistes envisagent l’abandon complet du catalogue papier même si l’impression d’un grand nombre d’exemplaires représente un coût important.

« Aujourd’hui, se passer du papier, je pense que ce serait trop tôt. Parce que cela voudrait dire que vous ne laissez rien à vos clients sur place quand vous allez les voir. Or c’est important de pouvoir montrer quelque chose. Et juste montrer sur une tablette et partir sans rien laisser ... si votre client n’est pas un adepte de la tablette ou de l’écran de PC pour aller de lui-même pour chercher les informations [...], vous passez potentiellement à côté de ventes. Aujourd’hui, on ne peut pas. » (Centrale, commerce de gros alimentaire)

« A l’heure où l’on se parle, si on enlevait les catalogues papier, ce serait une perte sèche ! Ce n’est absolument pas envisageable. » (ETI, commerce de gros interindustriel)

La vision largement partagée est celle d’une tendance lente et progressive dans le sens de la réduction du support papier, mais de la nécessité de maintenir ce support au moins à moyen terme. Dans le bâtiment, les usages des différents modes de consultation de l’offre de l’entreprise peuvent être complémentaires : consultation du catalogue papier durant la journée de travail et notamment sur le chantier pour des achats urgents et le recours au site marchand le soir pour effectuer les commandes plus importantes.

Une seule entreprise a pris la décision de suspendre l’impression de son catalogue général tout en préservant, du moins pour le moment, les catalogues plus ciblés portant sur des gammes thématiques restreintes ou sur des offres promotionnelles. Cette décision s’appuie sur des enquêtes auprès de ses clients, qui ont montré une forte baisse de l’intérêt pour cet outil. Ce choix étant très récent, elle ne dispose pas encore d’un recul suffisant pour en évaluer l’impact. Une solution intermédiaire adoptée par un autre grossiste est d’essayer de limiter le nombre de catalogues papier en n’en imprimant qu’à la demande du client.

« Avant on inondait la terre entière, maintenant c’est plus à la demande des clients. Ils viennent à l’agence, ils récupèrent leur catalogue. Cela reste un moment de convivialité forte mais c’est plus maintenant en "pull" qu’en "push" ». (Grande entreprise, commerce de gros interindustriel)

Des exploitations de plus en plus approfondies des données clients

Les informations clients sont mobilisées pour affiner la connaissance de la clientèle, améliorer sa segmentation et mieux cibler l’offre promotionnelle. Le degré d’exploitation des données est variable. Certaines très grandes entreprises rencontrées ont créé en interne des équipes dédiées à l’exploitation des données massives (Big Data) recueillies. L’objectif est d’éviter la diffusion d’information peu adaptée au profil du client et de rendre l’action commerciale la plus pertinente possible par rapport à ses besoins. Les données sur les achats des clients sont également utilisées dans certains cas dans une logique de prospection. Leur traitement permet d’identifier des clients qui ont effectué peu d’achats chez le grossiste alors que leur profil laisse supposer un volume d’achats beaucoup plus important. Des actions commerciales spécifiques peuvent ainsi être mises en place en direction de ces clients à fort potentiel. À terme, selon un grossiste, l’analyse des données devrait permettre de commencer à anticiper les besoins des clients et de pouvoir y répondre au bon moment. Cette entreprise fait également un travail approfondi de suivi des indicateurs de référencement de son site, de fréquentation et des pratiques des clients (clicks, taux de conversion des visites en achats, consultations de produits etc.).

« Le Big Data c'est ça. C'est le niveau de connaissance dans un premier temps, puis de pertinence dans un deuxième temps que j'ai vis-à-vis de mon client. Si je connais bien mon client, je vais être pertinent dans ce que je vais lui envoyer. Et si je suis pertinent, je vais l'intéresser. Et si je l'intéresse, il va acheter chez moi. [...] Le Big Data du BtoB c'est essayer d'anticiper les besoins. » (ETI, commerce de gros interindustriel)

Une présence sur les médias sociaux encore peu structurée

Les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter et autres) représentent un pan assez nouveau de la communication des grossistes et apparaissent relativement peu développés. L'essentiel de la stratégie numérique des entreprises de commerce de gros reste centré sur les outils commerciaux et sur l'amélioration des processus internes et de la logistique. Un enjeu central de l'utilisation des réseaux sociaux est la capacité de l'entreprise d'animer ces espaces et d'assurer un flux d'informations suffisant. Dans les structures de petite taille, disposer de ressources humaines dédiées aux réseaux sociaux ou à l'animation du site internet peut se révéler difficile¹⁴. Pour les très petites entreprises et celles dont l'activité est basée sur les relations directes et de proximité avec les clients, les réseaux sociaux n'apparaissent pas comme un sujet d'importance.

La position des grossistes qui ont investi le sujet des médias sociaux est assez contrastée d'une entreprise à l'autre. Ainsi, pour certaines grandes entreprises, la nécessité d'être présentes sur ces réseaux paraît évidente, alors que d'autres grossistes engagent seulement la réflexion sur la place exacte à donner à ces outils dans la communication de l'entreprise. Il y a enfin ceux pour qui l'enjeu est de bien choisir les réseaux sur lesquels se positionner.

« On est une boîte internet, on ne peut pas ne pas être présent sur les réseaux sociaux parce que toute une génération s'intéresse aux entreprises à travers les réseaux sociaux. Mais sur le plan du business et du modèle économique, ce n'est pas un élément majeur du dispositif. » (ETI, commerce de gros interindustriel)

« Aujourd'hui on n'y est pas [sur les réseaux sociaux]. La question qu'il faut qu'on se pose est : Est-ce qu'on doit y être ? Et si on doit y être, c'est pour répondre à quel besoin, quelles attentes et qu'est-ce que ça va nous apporter ? Parce que le faire pour le faire, ça n'a aucun intérêt. Sans compter que c'est quand même quelque chose qui demande de l'implication, du temps, des personnes. » (Centrale, commerce de gros alimentaire)

L'usage des différents types de médias sociaux peut poursuivre des objectifs très différents d'une entreprise à l'autre. La page Facebook d'un grossiste alimentaire ne vise pas tellement à contribuer à l'image positive de l'entreprise auprès de ses clients, ce qui est le motif le plus fréquent d'utilisation de ce réseau social, mais auprès de ses fournisseurs qui apprécient le fait d'être mis à l'honneur publiquement et de voir la promotion faite à leurs produits. L'utilisation de LinkedIn peut poursuivre des objectifs commerciaux ou de ressources humaines. Elle peut ainsi revêtir la forme d'une création de communautés de professionnels autour de l'activité de l'entreprise et contribuer ainsi à sa notoriété et à l'acquisition de nouveaux clients. L'utilisation du réseau à des fins de recrutement est toutefois la plus courante. Un grossiste, sceptique envers l'utilité des réseaux sociaux pour les entreprises de commerce de gros, a tout de même un compte LinkedIn utilisé par le service des ressources humaines.

Une initiative plus rare dans le domaine de la communication est la création d'un forum de discussion dédié en priorité aux professionnels mais accessible à tout participant. L'objectif de ce grossiste du bâtiment est d'accroître sa notoriété auprès des clients, notamment de petite taille. Le rôle du forum est de susciter des discussions par des professionnels et de créer une communauté autour des produits distribués par le grossiste sur un forum ouvert bien référencé sur les moteurs de recherche internet. Cela permet, selon le grossiste, de poursuivre et de renforcer la relation avec les clients au-delà du moment d'achat en fournissant à ceux-ci un espace d'échange et d'entraide. Ce forum peut avoir également une fonction de promotion de la marque auprès des professionnels qui ne sont pas des clients du grossiste et qui peuvent également trouver des informations utiles sur le forum. L'investissement dans un tel outil n'est toutefois pas accessible qu'aux grossistes d'une certaine taille.

¹⁴ La capacité interne à gérer et à animer dans la durée un outil de communication est un sujet important également pour les grossistes qui cherchent à rendre leur site internet plus vivant et attractif par l'ajout d'une section actualités régulièrement enrichie ou d'un blog.

Comment les outils numériques s'inscrivent-ils dans les canaux de vente existants ?

La plupart des grossistes rencontrés ont déjà engagé ou sont dans le processus d'élaboration d'une stratégie de développement numérique et d'introduction de nouveaux modes d'interaction et de commande s'appuyant sur des outils numériques. La mise en place de canaux de vente en ligne entraîne des modifications de l'organisation existante des entreprises et nécessite le repositionnement des canaux de vente existants. Selon le modèle du grossiste, ces adaptations sont plus ou moins significatives. Trois groupes d'entreprises ressortent en fonction des canaux de commercialisation proposés et de la mobilisation des deux principaux canaux que sont la vente en agence et par des commerciaux itinérants :

- Les grossistes qui s'appuient traditionnellement sur un réseau d'agences et sur des commerciaux itinérants, caractéristique du commerce de gros du bâtiment.
- Les grossistes dont l'action commerciale repose surtout sur des commerciaux itinérants et peu ou pas du tout sur la vente directe au comptoir, très répandu dans le commerce de gros alimentaire. Des grossistes d'autres sous-secteurs peuvent aussi avoir une structure et un fonctionnement similaires.
- Les grossistes qui ne mobilisent pas ou très peu ces deux canaux. Il s'agit d'une catégorie peu homogène regroupant des modèles commerciaux très différents correspondant à des profils de grossistes spécifiques. D'une part, comme évoqué précédemment, la structure du marché peut rendre peu utile le recours à la vente en agence et aux commerciaux. C'est le cas de certains grossistes sur les MIN pour qui le lieu de vente assure un flux de clients suffisant. L'investissement dans des agences et, à un degré moindre, le développement d'une action commerciale par des commerciaux itinérants paraissent également peu justifiés pour les entreprises de commerce de gros pour qui la structure de leur marché garantit leur notoriété auprès des clients et rend le contact à distance suffisant pour maintenir leurs parts sur des marchés peu dynamiques. D'autre part, un autre cas appartient également à ce groupe, les grossistes qui basent leur activité presque entièrement sur la vente électronique et font le choix de ne pas développer les canaux de vente traditionnels.

Des canaux de vente traditionnels très marqués par le relationnel

L'introduction d'un canal de commercialisation supplémentaire, la vente en ligne, représente un changement majeur surtout pour les deux premières catégories d'entreprises de commerce de gros. En effet, un élément central de leur relation avec les clients est le lien personnel, inscrit dans la durée, entre le commercial et les clients de son portefeuille. L'aspect humain de la relation commerciale est renforcé par le fait que, le plus souvent, les clients disposent d'un interlocuteur privilégié chez le grossiste. Ce fonctionnement permet au commercial d'acquérir une connaissance approfondie des besoins du client et de ses pratiques en termes d'achats. Ces informations contribuent à ce que les échanges avec le client lui soient adaptés, personnalisant ainsi la vente et le conseil. Le lien client-commercial se construisant ainsi dans le temps, le commercial gagne également de façon progressive la confiance du client quant à la pertinence des conseils proposés et des produits recommandés. Une TPE cliente dans la restauration indique, par exemple, que le commercial de son grossiste au MIN de Rungis connaît l'utilisation des différents produits frais qu'elle achète et qu'elle lui fait entièrement confiance pour choisir les variétés adaptées.

Ce fonctionnement est prolongé et renforcé au sein des agences pour les grossistes du domaine du bâtiment. Le client connaît bien l'équipe de l'agence et inversement. Le déplacement du client à l'agence est pensé comme un moment de convivialité, souvent renforcé par de petites attentions de la part du grossiste comme l'offre d'un café. L'objectif est de proposer au client, un professionnel, un moment de détente dans sa journée de travail à côté de l'échange commercial. Un grossiste indique que le choix d'un café perçu comme haut de gamme a été pensé comme une marque de respect pour ses clients.

*« Le seul endroit où il [l'artisan] est reçu comme un client, c'est quand il vient chez nous. »
(Grande entreprise, commerce de gros interindustriel)*

Cette personnalisation de la vente s'appuyant sur des relations humaines durables apparaît comme un déterminant fort de la fidélité du client, sous réserve de sa satisfaction du déroulement des achats eux-mêmes (conditions tarifaires, disponibilité des produits, facturation), de la qualité des produits et des services proposés (livraison, SAV). Ce fonctionnement paraît particulièrement adapté aux clients de petite taille qui, comme évoqué précédemment, soulignent l'importance de la relation humaine dans leurs interactions avec leurs fournisseurs-grossistes. L'effet fidélisant semble fort et, pour les petits clients, il est

renforcé par le fait que leur volume d'achats ne justifie pas une mise en concurrence systématique des fournisseurs potentiels, ni permet d'obtenir des conditions tarifaires avantageuses chez plusieurs grossistes.

La vente en ligne change les modèles existants

Le développement du commerce électronique nécessite un repositionnement des différents canaux de vente pour assurer un fonctionnement cohérent et une bonne expérience client. L'enjeu central de cette évolution est le degré de substitution entre la vente en ligne et les canaux traditionnels : commerciaux et agences (pour les grossistes qui en disposent). Le changement du rôle de ces différents canaux, voire l'éventuelle disparition de certains, dépend de la stratégie choisie par le grossiste qui doit également tenir compte des pratiques d'achat des différents segments de clients et de leur degré d'adoption du numérique¹⁵.

Une vision répandue dans le secteur est que le canal numérique remplacera progressivement les commerciaux dans une partie de leurs tâches actuelles, notamment dans la prise de commandes. La réduction, voire la suppression, de la prise de commandes par les commerciaux suscite des interrogations quant à leur fonction dans de nouveaux modèles commerciaux dans lesquels la place du numérique sera croissante. Plusieurs grossistes ont fait le choix de faire évoluer le rôle de leurs commerciaux vers le conseil aux clients et vers la prospection. La connaissance existante du client doit permettre un accompagnement adapté de la part du commercial. Cette réorientation permet également de préserver l'effet fidélisant du lien relationnel avec le commercial, valorisé par les clients. La réduction du temps passé à prendre des commandes accroît également la disponibilité des commerciaux pour les activités de prospection.

« La relation avec le client qui est un professionnel est prépondérante et faire le dernier kilomètre jusqu'au client ne peut être remplacé par des outils. » (Grande entreprise, commerce de gros alimentaire)

« Voilà le principe : proposer à nos clients des canaux supplémentaires de prise de commande et l'enjeu c'est que nos commerciaux passent d'une logique de preneurs de commande à une logique de conseillers. C'est-à-dire qu'ils continuent à rendre visite aux clients parce que si on ne va pas voir ces clients-là, ils ne travailleront plus avec nous. Ils veulent du service, on propose de les livrer, on propose du SAV [...], on propose de les conseiller, de faire des audits. » (ETI, commerce de gros non-alimentaire)

D'autres conceptions des évolutions du rôle des commerciaux existent également. Un grossiste pour qui l'acquisition de nouveaux clients passe de moins en moins par le contact direct entre les prospects et les commerciaux, prévoit plutôt un besoin décroissant de commerciaux itinérants avec une concentration de ceux-ci sur les clients de taille importante et sur le conseil lors des achats de produits techniques de valeur significative. Pour cette entreprise, étant donné l'impossibilité d'assurer des visites régulières par les commerciaux chez les petits clients, le canal numérique permet d'offrir des fonctionnalités qui répondent, du moins partiellement, aux besoins de conseil au travers des comparatifs des produits d'une même catégorie proposés par son site de commerce électronique.

Dans la période de transition de la vente des commerciaux (et des agences) vers les sites de commerce électronique des grossistes, les commerciaux de plusieurs grossistes ont un rôle important de promotion du nouvel outil et d'accompagnement des clients lors de leurs premiers achats sur internet. Le transfert des achats vers les sites de commerce numérique et l'évolution du rôle des commerciaux vers le conseil signifie souvent l'acquisition de nouvelles compétences par les commerciaux et soulève des questionnements quant aux modalités de gestion interne, notamment dans la sphère des ressources humaines (formations, rémunérations, etc.).

La montée du canal numérique peut également entraîner chez les grossistes disposant d'un réseau d'agences la redéfinition du rôle de celles-ci. Le commerce électronique favorise la centralisation des stocks et la livraison des commandes à partir de grandes plateformes logistiques. Cela réduit le besoin de disposer de stocks importants et variés dans les agences et a pour conséquence la réduction de leur place dans la préparation des commandes. L'offre des points de vente est recentrée sur les produits souvent recherchés en dépannage et dont la disponibilité immédiate est fortement valorisée par les clients ainsi que vers les produits qui se prêtent moins à l'achat à distance comme les habits de chantier.

¹⁵ Celui-ci varie considérablement surtout selon la taille de l'entreprise sans que ce critère soit le seul déterminant de la maturité numérique de l'entreprise cliente. Ainsi, certaines grandes entreprises clientes rencontrées sont également en cours d'élaboration de leur stratégie numérique et de renforcement de l'utilisation du numérique dans leurs achats. De même, un grossiste a indiqué que ses très grands clients ne sont pas demandeurs d'outils d'achats électroniques et que, par exemple, les factures leurs sont toujours envoyées par courrier postal.

« La crise économique impacte de manière durable les besoins et les comportements d'achat de nos clients [...] Cela a généré une exigence d'avoir les bons stocks, au bon moment (et même au dernier moment pour être plus précis), au bon endroit (pas forcément chez nous, mais chez eux ou sur leurs chantiers), au bon prix plus que jamais et dans la bonne quantité, sans rupture ». (ETI, commerce de gros interindustriel)

L'agence préserve deux autres fonctions importantes étroitement liées. D'une part, maintenir la relation personnelle entre les commerciaux et les clients et, d'autre part, fournir un lieu pour l'enlèvement des commandes par les clients, un rôle de plus en plus important avec le développement du système « click&collect ». Si les clients viennent moins souvent pour faire directement leurs achats, leur passage régulier par l'agence est motivé désormais par la récupération des commandes effectuées à distance. Les interactions entre les clients et les commerciaux sont ainsi assurées et le lien personnel maintenu. Cette évolution des usages des agences a déjà entraîné la réduction de leur taille chez certains grossistes (moins d'espace de stockage nécessaire) et une réflexion sur cette question chez d'autres.

« Le monde d'internet est un monde complémentaire. [...] Il y aura toujours des clients qui aiment passer en magasin, qui aiment bien avoir cette relation client, qui aiment bien faire confiance aux personnes. » (PME, commerce de gros interindustriel)

Les évolutions des attributions des commerciaux et des agences (chez les grossistes qui en disposent) et le développement des achats en ligne peuvent dans certaines entreprises renforcer également d'autres canaux traditionnels de vente à distance comme la télévente.

Pour le troisième groupe, réunissant des modèles commerciaux disparates mais ayant le trait commun de ne pas reposer sur des commerciaux itinérants, ni sur un réseau d'agences, la mise en place de la vente en ligne ne devrait pas modifier significativement l'organisation existante de l'entreprise. Des ajustements seront tout de même nécessaires dans certains cas avec l'ajout de nouvelles tâches pour les salariés ou l'engagement de personnes supplémentaires qui assureront le fonctionnement de ce canal de vente supplémentaire. Ces entreprises n'anticipent toutefois pas des besoins nouveaux de compétences ou de ressources humaines significatifs, les outils numériques à venir devant être suffisamment simples et intuitifs à utiliser pour des personnes qui ont déjà l'habitude de travailler avec ce type d'outils (par exemple, l'utilisation de tablettes par les commerciaux pour la prise de commandes). Pour les grossistes dont l'activité est centrée sur la vente en ligne, toute leur organisation est conçue autour du canal central du commerce électronique.

Motivations et enjeux de l'introduction du numérique

La mise en place de canaux de vente électronique nécessite donc une évolution du fonctionnement des canaux commerciaux existants et une redéfinition de leur rôle dans une très grande partie des entreprises de commerce de gros. Les motivations pour s'engager dans une telle transformation dans la sphère commerciale relèvent de plusieurs ordres. Les grossistes cherchent à maintenir leurs parts de marché dans un contexte de numérisation croissante des pratiques d'achats, une tendance déjà marquée dans la sphère du commerce de détail et qui gagne progressivement le domaine des échanges interentreprises. Un nombre d'entre eux anticipent un renforcement de la concurrence à venir de la part des plateformes numériques de plus en plus engagées dans la vente à des professionnels, et cherchent à se repositionner par rapport à ces nouveaux entrants sur le marché. Certains grossistes perçoivent également la transformation numérique comme une opportunité d'élargir et de fidéliser leur clientèle.

Ces mutations entraînent la nécessité de repenser les différentes dimensions de la stratégie commerciale des grossistes en tenant compte des risques liés au numérique mais aussi des possibilités de développement offertes par ces technologies. L'enjeu des processus de transformation numérique du commerce interentreprises porte ainsi sur la capacité des grossistes à en maîtriser les effets sur les différents aspects de leurs pratiques commerciales : faire face à la concurrence croissante, s'appuyer sur ces technologies pour faire évoluer leur offre commerciale et améliorer l'expérience client, les mobiliser pour renforcer leur action prospective et élargir leur marché... souvent dans un contexte d'incertitude par rapport à la pertinence des outils envisagés.

« C'est les risques qu'on prend, c'est d'implémenter des choses qui ne servent à rien et puis à côté de ça on peut implémenter des choses qui ont une performance extraordinaire. Donc on n'en sait trop rien au départ. Ou alors un autre risque c'est d'implémenter des choses qui

sont déjà dépassées quand ça sort. Parce que ça va très, très vite. » (PME, commerce de gros interindustriel)

« Il ne faut pas mettre la charrue avant les bœufs et d'un autre côté, il y a peut-être aussi certaines fois où il faut se dire qu'on est peut-être un petit peu en avance, que ça vaut le coup de le faire pour quelque chose qui aboutira peut-être à plus moyen ou long terme. C'est toute la difficulté aujourd'hui je trouve du positionnement qu'on décide de prendre. [...] Où est-ce qu'on veut aller, jusqu'où on veut aller, dans quelle mesure on est prêt à investir ? » (Centrale, commerce de gros alimentaire)

Face à une transparence accrue des prix et à de nouveaux concurrents numériques

Un premier aspect central de l'action commerciale affecté par le numérique est celui de la fixation des prix. Traditionnellement, les prix dans le secteur sont personnalisés et dépendent fortement du volume des achats du client. Le numérique soulève la question d'un possible accroissement de la capacité à comparer les prix et de la pression concurrentielle, notamment avec la mise en place de sites internet marchands et l'entrée de plateformes numériques dans le commerce interentreprises. L'appréciation de ce risque varie en fonction du domaine d'activité du grossiste, l'enjeu du positionnement prix et l'anticipation d'une concurrence renforcée étant bien présents sur certains segments de produits ou de clients.

Certains facteurs et les choix technologiques des grossistes peuvent limiter les possibilités et l'utilité des comparaisons des prix pour les clients. De façon générale, le fonctionnement des sites de commerce électronique par espaces dédiés au client avec des prix personnalisés ne facilite pas la comparaison et la mise en concurrence à une échelle importante. Pratiquement tous les grossistes rencontrés ont adopté ce type de fonctionnement du canal de vente numérique, proche des pratiques existantes dans le secteur. Pour les petits clients, l'accès aux prix sur le site marchand ou sur les applications peut faciliter la comparaison entre les quelques fournisseurs auxquels ils ont recours régulièrement et avec les prix pratiqués par les plateformes numériques. Cependant, les écarts de prix étant souvent faibles, le temps passé à comparer ne se justifie souvent pas pour ce profil de clients qui, par ailleurs, doivent concentrer leurs achats sur d'un petit nombre de fournisseurs pour obtenir des conditions tarifaires favorables. Dans le cas des grandes entreprises clientes, les connexions en EDI spécifiques aux partenaires rendent également les relations plus stables et, pour le moment, relativement peu exposées à la concurrence par les « *pure players* ».

En revanche, la mise en ligne des catalogues pourrait renforcer la concurrence en facilitant la comparaison entre les offres des différents acteurs par les clients mais aussi entre concurrents. De même, le développement de systèmes d'*e-procurement* par des grands clients qui cherchent à regrouper sur un seul outil l'ensemble des offres de leurs fournisseurs pourrait avoir pour conséquence d'accentuer la concurrence entre les grossistes d'un client spécifique, voire d'exclure progressivement ceux qui ne seraient pas en mesure de s'y rattacher (probablement surtout des grossistes de petite taille).

La question du renforcement de la transparence des prix et l'émergence de nouveaux concurrents numériques sont bien présents dans les préoccupations de certains grossistes, notamment dans le commerce de gros interindustriel. En effet, dans le domaine du bâtiment par exemple une part significative de l'offre des grossistes est constituée de produits standardisés et relativement peu coûteux que les clients pourraient retrouver et comparer sur internet sans difficultés majeures.

« ... sur Amazon, il y a peu de technicité. Vous n'allez pas y acheter des produits très compliqués. » (ETI, commerce de gros interindustriel)

« L'artisan, surtout de la nouvelle génération aime bien surfer pour comparer les tarifs et les conditions d'achat. » (PME, commerce de gros interindustriel)

« Le digital, ce n'est pas une menace pour notre part de marché mais pour notre marge. On aura toujours besoin de service mais l'impact est sur plus de transparence sur les prix avec pour conséquence une tendance à l'alignement qui peut être coûteux pour nous. » (Grande entreprise, commerce de gros interindustriel)

Les entreprises de commerce de gros qui ont choisi d'afficher des prix publics (cas assez rare) et notamment celles qui ont également une clientèle de particuliers sont ainsi les plus exposées à une concurrence accrue à cause de l'émergence de concurrents numériques. Les clients particuliers paraissent plus enclins à effectuer des comparaisons avec l'offre disponible sur internet, voire d'avoir des

comportements de « showrooming »¹⁶. La menace d'une concurrence accrue semble moindre dans le domaine de l'alimentaire. S'ils surveillent de près le développement des premiers concurrents numériques et la mise en place de la « marketplace » électronique au MIN de Rungis pour ceux dont l'activité porte sur la vente de produits frais, les grossistes n'anticipent pas réellement un basculement à grande échelle de leurs clients restaurateurs vers des achats en ligne sur des plateformes numériques.

Dans le discours des grossistes, la relation humaine construite dans le temps, la personnalisation du conseil et l'expertise technique du grossiste ressortent comme des éléments de différenciation par rapport aux acteurs numériques. La fiabilité de la logistique et les services proposés sont également vus par les grossistes comme des facteurs forts de fidélisation du client, la logistique revêtant une importance particulière dans le domaine alimentaire. Un point de vue qui rejoint celui exprimé par les entreprises clientes rencontrées. Ainsi, s'il est important que les prix proposés par les grossistes correspondent au marché, la différenciation par rapport aux concurrents numériques se jouera surtout sur les services complémentaires et sur la qualité de l'expérience client.

¹⁶ Le « showrooming » désigne la pratique de repérage et de recueil d'informations sur le produit recherché dans des magasins physiques pour ensuite effectuer l'achat sur internet auprès d'une autre enseigne. Le comportement d'achat inverse existe également : se renseigner sur internet pour choisir le produit mais acheter dans un magasin physique.

Entrée d'Amazon dans le commerce de gros

Amazon s'engage de façon croissante dans le commerce interentreprises via sa branche Amazon Business. En 2016, l'Allemagne est devenue la première étape du déploiement en Europe de cette activité. La plateforme s'adresse à des clients professionnels de tous les secteurs, la gamme de produits proposés étant très large. Son développement favorisant une transparence accrue des prix et la vente par les fabricants sur la plateforme, l'entrée d'Amazon dans le commerce interentreprises a ainsi le potentiel de transformer significativement le fonctionnement des canaux de distribution dans de nombreux domaines d'activité.

Le modèle commercial d'Amazon s'appuie sur un cercle vertueux qui combine des coûts de structure faibles, des prix compétitifs et une offre diversifiée grâce à la présence de nombreux vendeurs dont les prix sont directement comparables, pour assurer une bonne expérience client et accroître la fréquentation du site. La présence d'un nombre important de clients rend la plateforme plus attractive pour les vendeurs. L'offre s'en trouve accrue, ce qui attire davantage de clients. Ces mouvements se renforcent mutuellement pour engendrer un cycle de croissance rapide. Ce modèle se caractérise également par une faible importance des bénéfices durant les premières phases de développement, une stratégie nécessitant des ressources financières importantes dont peu d'entreprises disposent. Le recueil des données de vente des distributeurs présents sur la plateforme permet à Amazon d'identifier les produits et les gammes recherchés par les clients et d'approcher ensuite les fabricants afin de constituer son propre assortiment avec les articles correspondants.

Amazon entre dans le domaine du commerce interentreprises avec plusieurs atouts forts : des contacts établis avec un grand nombre de fabricants mais aussi de clients (notamment au travers de leurs pratiques d'achats privées), une grande facilité d'utilisation du site internet, etc. Certaines spécificités caractérisent la vente à des professionnels, notamment les besoins d'informations techniques sur les produits, de conseil personnalisé, de service après-vente, d'une grande fiabilité de l'approvisionnement, de gestion de procédures d'achats complexes, etc. Amazon semble prendre en compte ces particularités dans son offre destinée aux professionnels et proposer de nombreuses fonctionnalités caractéristiques du secteur du commerce de gros : des comptes clients avec plusieurs profils, des prix personnalisés, des outils d'analyse, paiement différé, possibilités d'accompagnement des clients, intégration de systèmes ERP. Des fonctionnalités sont également prévues pour les vendeurs ayant des clients professionnels. Du côté de la logistique, un élément essentiel de l'activité du commerce de gros, Amazon automatise ses entrepôts et développe activement des solutions de livraison dans des délais courts (Same-day-delivery, Prime now) pouvant concurrencer les réseaux d'agences des grossistes dans leur positionnement de proximité et de dépannage.

Les pratiques d'achats évoluent et de plus en plus d'entreprises réalisent des achats en ligne. Le conseil, le lien personnel avec les clients, les compétences techniques, la qualité de l'offre sont des facteurs qui sont actuellement considérés par de nombreux grossistes comme protecteurs face à la concurrence d'Amazon mais qui ne seront pas suffisants. Il est donc essentiel pour les grossistes d'assurer des canaux de vente numériques performants et adaptés aux besoins des clients professionnels et de proposer également un accompagnement à distance du client. Les petits clients (restaurateurs, artisans) qui bénéficient de relativement peu de services dédiés chez les grossistes pourraient basculer assez rapidement. Pour les moyennes et grandes entreprises, Amazon deviendra probablement un partenaire parmi d'autres, ces entreprises cherchant davantage à diversifier leurs sources d'approvisionnement et à éviter une dépendance trop marquée par rapport à un fournisseur.

Pour préserver leur compétitivité/attractivité sur le marché du commerce interentreprises de plus en plus concurrentiel, les grossistes doivent faire évoluer leurs modèles économiques, les centrer sur les besoins et l'accompagnement du client. Un développement important du numérique et une stratégie de création de valeur pour le client sont nécessaires pour faire face aux « pure players » pour qui la technologie numérique, les données et le marketing numérique sont le cœur de métier. Cela implique un engagement fort de la part des directions pour mener la transformation numérique de leurs entreprises alors qu'il en est encore beaucoup qui considèrent que le commerce électronique n'est pas très important dans le commerce de gros.

Source : à partir de eTribes (2017), *Knut means Business*

Services complémentaires enrichis par le numérique

De nombreuses entreprises du secteur du commerce de gros ont diversifié leur activité au travers du développement de services complémentaires à forte valeur ajoutée, une tendance largement documentée. Les études existantes ont déjà indiqué les principales évolutions des services complémentaires proposés par les grossistes : conseil, SAV, formation aux produits, maintenance, services financiers, personnalisation des produits, développement de services dédiés aux grands comptes, etc. Si ces services ne représentent pas nécessairement une part importante du chiffre d'affaires des grossistes, ils répondent aux attentes des clients d'une offre globale riche et ont une fonction essentielle de fidélisation. La variété de services proposés dépend fortement du domaine d'activité du grossiste et de sa stratégie de positionnement. Ainsi, dans certains cas, la vente n'est complétée que de l'offre de conseil et d'expertise alors que dans d'autres, la palette de services complémentaires est très large, incluant par exemple la conception de solutions techniques sur mesure.

Le numérique ajoute de nouvelles possibilités d'enrichissement de l'offre de services complémentaires des grossistes, en lien notamment avec l'utilisation des produits. Ainsi, dans le domaine alimentaire, le numérique représente un moyen simple de suggérer au client des recettes incluant les produits vendus par le grossiste et de les illustrer par des vidéos. Dans le bâtiment, des logiciels qui assistent les clients dans la conception de leurs installations sont proposés, permettant directement la commande des produits nécessaires une fois le projet finalisé. Les technologies numériques peuvent également faciliter l'accès aux informations techniques concernant les produits, quelle que soit leur nature. Un outil en développement chez plusieurs grossistes est l'utilisation de codes-barres pour accéder depuis un appareil mobile (smartphone, tablette) à l'ensemble de la documentation. Des fonctionnalités peuvent également être rajoutées aux sites internet marchands des grossistes permettant par exemple la personnalisation de certains types de produits (exemple : fabrication de tissus industriels) ou encore des aides au choix pour les clients avec des comparatifs des produits. Cette dernière fonctionnalité peut être particulièrement utile dans des secteurs d'activité qui ne se caractérisent pas par des réseaux d'agences (et donc de commerciaux disponibles pour fournir un conseil) et pour des clients de plus petite taille que les commerciaux ne rencontrent pas très fréquemment. Les outils numériques permettent également la mise en place de réapprovisionnement automatique des clients basé sur le suivi en temps réel de leurs stocks.

« On fait de plus en plus de service sur mesure chez nos clients. » (ETI, commerce de gros interindustriel)

Enfin, un domaine dans lequel le numérique peut également contribuer à renforcer l'offre de services complémentaires du grossiste est celui de l'interaction de ses clients professionnels avec leurs clients, notamment particuliers. Ainsi, les supports et les informations sur les produits (qualité du produits, origine, etc.) peuvent être valorisés auprès des clients particuliers qui, en grande partie grâce à internet, deviennent de plus en plus informés et demandeurs de renseignements précis sur les produits achetés. Une initiative (qui n'a pas été maintenue) de mise en relation sur internet des professionnels avec des clients particuliers a également été observée¹⁷.

La recherche d'une amélioration de l'expérience client

Outre les effets sur la concurrence et sur l'offre des grossistes, le numérique affecte également la relation avec les clients. Les outils numériques ouvrent de nouvelles possibilités d'acquisition de clients et de fidélisation des clients existants par une amélioration de leur expérience d'achat.

Le numérique peut avoir un impact significatif sur l'accessibilité du grossiste, dans l'espace et dans le temps. Le premier aspect concerne surtout les grossistes qui ne disposent pas d'un maillage territorial national ou dont la densité du réseau d'agences n'est pas suffisante pour que les clients puissent toujours trouver une présence physique à proximité. Certains acteurs régionaux, notamment du domaine du bâtiment, anticipent ainsi des possibilités d'élargir leur base de clients en assurant la livraison sur tout le territoire des commandes réalisées sur leurs sites marchands.

« C'est [les ventes sur internet] du chiffre d'affaires que nous n'avions pas du tout il y a deux ans. Ce sont des ventes que nous n'aurions pas faites car beaucoup de ces ventes-là sont des gens qui sont hors zone. [...] Nous n'avions pas d'agence donc ce sont des clients que nous n'avions aucune chance de capter avant. » (ETI, commerce de gros interindustriel)

« Le digital et internet ont constitué une forme d'opportunité avec la possibilité de proposer un magasin plus large et une autre forme de relation à distance à travers une interface web, d'amener des couches relationnelles nouvelles. [...] Pour l'entreprise c'était à la fois le

¹⁷ Cette pratique existe chez certains grossistes sans mobiliser des outils numériques spécifiques.

marché qui évolue, un marché concurrentiel et des clients qui évoluent vers ça. Donc la nécessité d'aller là où les clients vont chercher leurs produits. » (ETI, commerce de gros interindustriel)

Le deuxième aspect, les horaires, a été largement cité par des grossistes avec profils et activités différents. Le site marchand rend possibles les achats à tout moment de la journée et de la semaine, alors que les autres canaux de vente (télévente, agence, commerciaux) sont contraints par les horaires d'ouverture. Les commandes par fax ou par mail qui n'ont pas de contraintes horaires nécessitent toutefois l'ouverture des services du grossiste pour être validées et traitées. Le commerce électronique offre ainsi une très grande flexibilité aux clients quant au moment de passation de leurs commandes. Cette offre correspond aux pratiques observées par les grossistes chez leurs clients, notamment dans les TPE/PME : des commandes très tardives pour une livraison le lendemain. Les cas types évoqués sont ceux du restaurateur qui vérifie ses stocks le soir à la fin de son service et qui passe commande pour le lendemain (pour les produits à rotation rapide) ou encore celui de l'artisan qui fait ses achats après la journée de travail sur un chantier, le soir à son domicile, ce qui lui permet de composer au calme la liste de produits à commander. Le canal numérique sur appareil mobile, assorti de la fonctionnalité d'affichage des stocks en temps réel, trouve sa place dans les situations de besoins urgents d'un produit spécifique, un cas de figure qui semble se présenter davantage dans l'interindustriel que dans l'alimentaire. La disponibilité permanente du canal numérique apparaît ainsi comme un moyen d'améliorer le parcours d'achat des clients.

La mise en place de canaux de vente numériques vise à assurer au client la facilité de passer commande de différentes manières en fonction de son besoin du moment. La multiplication des modes de commande et d'interaction entre le client et le grossiste soulève ainsi l'enjeu de pouvoir assurer un passage simple entre les différents canaux : site internet, mail, téléphone, fax, application, chat, commerciaux etc. Les grossistes engagés dans l'intégration du numérique sont confrontés au défi de proposer au client une expérience fluide et continue sur l'ensemble des canaux de vente : l'omnicanal. Si la coordination complète entre toutes les modalités de commande et la centralisation de leur suivi sont presque finalisées chez certains grossistes (surtout des grandes entreprises du commerce interindustriel), la mise en place de l'omnicanal représente toujours une problématique centrale pour la grande majorité des grossistes qui ont développé des canaux de vente numériques.

« Maintenant les clients peuvent toujours faire le commercial, le téléphone, le fax, l'email, le web. Tout vient se compléter. » (ETI, commerce de gros non-alimentaire)

En élargissant les modalités de commande et en offrant une plus grande flexibilité aux clients, le numérique a également une fonction d'amélioration de l'expérience d'achat des clients. Dans le cas de l'EDI ou autres systèmes spécifiques aux échanges entre un grossiste et un client, l'investissement spécifique lie les deux parties et renforce leurs relations. Les sites de commerce électronique des grossistes peuvent avoir un tel effet aussi mais au travers de la création d'habitudes chez le client¹⁸. L'enjeu pour le grossiste est de proposer un outil qui, non seulement fournit des informations complètes (fiches techniques) sur les produits et permet les achats au moment du besoin du client, mais qui est également simple et intuitif d'utilisation. L'objectif, selon une grande entreprise de commerce interindustriel, doit être de faciliter au maximum le processus d'achats pour que, à condition de proposer un prix correct par rapport au marché, le client ne se pose pas la question « où acheter ? » et se tourne directement vers son fournisseur habituel. L'ergonomie et la convivialité du site internet marchand apparaissent donc comme essentielles pour fidéliser les clients.

Le numérique dans les processus internes

Dans les discours et dans les stratégies numériques des grossistes, c'est surtout le développement des technologies numériques dans le domaine commercial qui est mis en avant avec la création de nouveaux canaux de vente et l'offre de services complémentaires. Cependant, la mobilisation de ces outils dans la sphère commerciale implique également des évolutions du fonctionnement des processus internes dans l'administratif et la logistique. Par ailleurs, au-delà des besoins de cohérence entre le commercial, l'administration des ventes et la logistique, des outils numériques sont mis en place par les grossistes aussi à des fins d'amélioration de l'efficacité de la gestion interne.

¹⁸ Apprendre à utiliser un site marchand nouveau représente également un coût.

Des tâches administratives automatisées

Les pratiques de prise de commandes par la force commerciale, qui reste actuellement un canal central de génération des ventes, évoluent et intègrent également l'utilisation d'outils numériques. Pour améliorer l'efficacité de la prise de commande et accroître le temps disponible pour des services aux clients à plus forte valeur ajoutée (analyse des besoins, conseil, etc.), les commerciaux sont de plus en plus souvent équipés d'appareils mobiles (tablettes, ordinateurs portables). L'objectif est de supprimer le temps de saisie informatique des commandes après le passage chez le client. Disposer sur place de l'historique des commandes du client est également une source de gain de temps permettant de renouveler rapidement la commande des produits que ce dernier achète de façon récurrente et d'orienter le rendez-vous client davantage vers la présentation de produits nouveaux, des actions promotionnelles ou encore vers les besoins spécifiques du client.

Chez certains grossistes, ces équipements servent surtout pour la présentation des produits en attendant le déploiement de systèmes informatiques permettant la prise de commande directe. Dans un cas, les outils disponibles permettent aux commerciaux la saisie de commande chez le client, mais la stratégie de repositionnement des différents canaux de vente suite au développement du site marchand les en décourage. En effet, chez ce grossiste, les commerciaux doivent se concentrer au maximum sur les activités de prospection et de conseil et orienter les clients vers le site internet ou le service télévente pour passer leurs commandes. Un exemple original de transformation numérique de la saisie de commande est celui du grossiste qui expérimente l'installation de bornes électroniques dans ses agences permettant aux clients de passer commande sur place à partir de leur espace client. Cet outil est envisagé comme un moyen de réduction du temps d'attente aux moments de forte affluence dans les agences et, à nouveau, comme une possibilité de laisser au client le soin de la saisie des produits connus et récurrents pour centrer l'interaction avec le commercial sur les renseignements complémentaires souhaités, le relationnel, les informations sur les actions promotionnelles, etc.

Ainsi, même si le volume des ventes par les sites internet marchands est encore relativement faible, la mise en place par les grossistes d'un ensemble des moyens numériques de prise de commandes a entraîné la réduction des besoins de saisie manuelle des commandes. Le traitement administratif des commandes lui-même est de plus en plus automatisé avec une transformation automatique du bon de commande en bon de préparation puis en bon de livraison. La facturation est, elle aussi, progressivement numérisée.

« Le digital, c'est bon pour les tâches basiques » (Grande entreprise, commerce de gros interindustriel)

En conséquence, l'intervention des salariés dans l'administration des ventes devient de plus en plus limitée faisant évoluer le rôle des salariés de la fonction administrative vers la vérification des commandes, la gestion de situations particulières (indisponibilité de produits et délais de réapprovisionnement, proposition de produits de substitution, etc.) et des activités de nature commerciale. Cette automatisation croissante repose notamment sur l'utilisation de progiciels de gestion, présents dans toutes les entreprises rencontrées.

Le progiciel de gestion représente un élément central du fonctionnement des différents outils numériques de l'entreprise. Un logiciel vieillissant peut ainsi représenter un frein au développement d'autres outils numériques, commerciaux ou logistiques. Ainsi, une PME de commerce de gros alimentaire indique avoir décidé d'investir dans des tablettes connectées pour ses commerciaux et dans des outils de planification et d'optimisation des tournées de ses livreurs, mais être bloquée par l'obsolescence de son outil central, le progiciel de gestion. En cours d'élaboration d'un cahier des charges pour remplacer son logiciel existant, le déploiement des autres outils numériques envisagés devait ainsi être repoussé. Au-delà de la gestion des stocks et des commandes, le progiciel peut également être mobilisé dans les processus visant à assurer la qualité des produits. Dans une entreprise de commerce de gros de fruits et légumes frais, un module spécifique en lien avec l'outil d'agrèage a été rajouté pour vérifier la conformité des produits et garantir une qualité correspondant aux exigences du label que le grossiste possède.

Si la tendance est à l'automatisation croissante des processus internes de traitement des commandes, une grande variété des pratiques persiste notamment, dépendant notamment de la taille de l'entreprise. Face à l'automatisation presque complète observée au sein de certaines ETI et grandes entreprises, des pratiques encore très manuelles sont présentes dans les petites PME. Dans une TPE, les besoins de réapprovisionnement sont établis « à la main », en faisant le tour de l'entrepôt et constatant le niveau des stocks plutôt que par le progiciel de l'entreprise qui offre le suivi des stocks. Une pratique dont la faisabilité est fortement liée à la taille de l'entreprise. Une autre petite entreprise rencontrée était sur le point de basculer d'une facturation manuelle envoyée par courrier postal vers l'envoi par courrier

électronique. Toutefois, comme évoqué précédemment, l'intérêt et les possibilités de mise en place de la facturation électronique ne dépendent pas uniquement de la stratégie du grossiste mais aussi du niveau d'adoption du numérique par les clients. Dans le domaine d'activité de ce grossiste, les clients n'étaient pas réellement demandeurs d'une facturation électronique. Plusieurs grossistes indiquent ainsi qu'une part importante de leurs clients ne disposent pas d'ordinateur, ni d'une adresse mail professionnelle.

Les groupements de grossistes sont confrontés à une problématique spécifique : coordonner les différents canaux commerciaux pour assurer le parcours omnicanal des clients en tenant compte des différences dans le niveau de maturité numérique de leurs adhérents. Ainsi, un réseau de grossistes du commerce alimentaire dispose d'un site internet institutionnel commun présentant le catalogue des produits, mais pour passer commande en ligne, le client est redirigé vers les pages internet dédiées des adhérents. Dans ce cas, les services grands comptes sont rattachés à la centrale qui assure par exemple les connexions en EDI avec les clients nationaux, plus difficiles à mettre en place par des acteurs régionaux du commerce de gros. Dans un autre réseau, l'ensemble des commandes est centralisé. Les groupements présentent l'avantage d'accroître l'accès des grossistes locaux et régionaux aux clients de grande taille qui souhaitent un service uniforme au niveau national : ils peuvent proposer un interlocuteur unique, la création d'une marque commune et des outils de type EDI dont les coûts sont mutualisés. Ce type de structures implique également la gestion de flux d'informations plus complexes.

« Le numérique, c'est une nécessité. C'est le moyen d'un maillage efficace dans la mesure où nous avons un certain nombre de structures adhérentes réparties sur tout le territoire. Y a pas mieux que le numérique pour se mettre en relation avec tout le monde. On est aussi poussé par des exigences fortes d'un certain nombre de clients. » (Centrale, commerce de gros alimentaire)

Les centrales peuvent également concentrer les activités de communication et d'animation du site internet, d'un blog propre ; assurer la présence sur les réseaux sociaux ou encore la formation aux outils numériques déployés dans le groupement. L'organisation en réseau peut avoir un effet d'entraînement sur les adhérents qui ont ainsi l'opportunité d'observer la mise en place de nouveaux outils par leurs partenaires et d'identifier de bonnes pratiques.

Au-delà des outils numériques destinés à la dimension commerciale de l'entreprise ou à la gestion des ventes, la transformation numérique des processus internes peut concerner d'autres aspects du fonctionnement de l'entreprise, notamment la gestion des ressources humaines. Indépendamment de la taille du grossiste, des initiatives d'introduction de logiciels de gestion des congés et des heures supplémentaires ou d'outils de communication internes ont été observées. Une PME dans le commerce de gros alimentaire envisage la création d'une application à destination de ses salariés pour que la demande et la validation des congés puisse se faire sur un smartphone. La recherche d'efficacité au travers des technologies numériques peut également concerner les prestataires fournissant divers services au grossiste : la programmation des visites médicales des salariés, les déclarations à la mutuelle, ou encore la sécurité des locaux.

L'ergonomie des outils numériques apparaît essentielle non seulement dans la sphère commerciale en direction des clients mais aussi en interne pour faciliter leur adoption par les salariés. La simplicité d'usage est mise en avant, souvent rapprochée des interfaces des sites internet grand public comme par exemple Amazon. Le fort développement du commerce électronique à destination des particuliers et l'entrée des achats en ligne dans les pratiques privées courantes apparaissent comme facilitateurs importants de l'adoption des outils numériques dans la sphère professionnelle à condition de garder des fonctionnements et des interfaces similaires.

Des positions opposées ont été constatées par rapport à la nature des solutions techniques choisies. Ainsi, une PME dans le commerce de gros alimentaire se dit convaincue par les avantages des solutions informatiques SaaS¹⁹ (mise à jour continue des logiciels et stockage des données en ligne) jugeant le service performant et la sécurité des données suffisante. Une autre PME du même secteur d'activité souligne, au contraire, les risques pour les données stockées en ligne et explique avoir choisi d'investir dans des serveurs propres. Cette dernière évoque également la problématique de l'accès à l'internet haut débit, notamment la fibre, encore indisponible sur son implantation. L'entreprise pointe le fait que, même si elle souhaitait s'appuyer davantage sur les services et les logiciels en ligne, l'infrastructure de connexion existante ne serait pas suffisante pour assurer un fonctionnement fluide pour le volume de données échangé.

¹⁹ SaaS (software as a service), les logiciels ne sont pas hébergés sur les ordinateurs de l'entreprise mais en ligne, ce qui permet leur actualisation lorsqu'une nouvelle version est développée ou de nouvelles fonctionnalités rajoutées.

Le numérique concerne également la logistique

La logistique est une fonction essentielle dans l'activité du commerce de gros, et sa fiabilité et sa performance sont souvent évoquées avec fierté par les grossistes. La logistique recouvre deux grandes activités, le stockage des produits et leur transport. Si le stockage est le plus souvent géré en interne, le recours à des prestataires externes pour le transport est beaucoup plus fréquent.

Lien fort entre stockage et vente en ligne

La gestion des stocks est étroitement liée à la mise en place et le développement de sites internet marchands par les grossistes. Un outil interne performant est nécessaire pour pouvoir afficher en ligne l'état des stocks en temps réel à la fois pour les clients qui souhaitent passer des commandes en ligne et pour ceux qui cherchent à connaître la disponibilité des produits dans les agences (lorsqu'il y en a) par exemple pour un achat urgent de dépannage. D'autres outils numériques internes peuvent aussi contribuer au développement de l'offre commerciale du grossiste, en fonction de son domaine d'activité. Un exemple déjà évoqué est la certification qualité d'un grossiste de fruits et légumes dont les processus internes s'appuient sur un logiciel d'agrégation et sur des modules spécifiques du progiciel de gestion pour renforcer la traçabilité et la conformité des produits. L'offre commerciale d'un autre grossiste qui promeut les circuits courts alimentaires inclut la traçabilité complète de ses produits jusqu'au producteur et l'affichage de cette information pour les clients. Certains grossistes de grande taille proposent également le suivi des stocks en temps réel chez le client et un réapprovisionnement automatique. D'autres disposent de cet outil pour leur propre gestion des stocks mais il ne fait pas partie de leur offre commerciale.

L'utilisation d'outils numériques et le degré d'automatisation de la gestion des stocks et de la préparation des commandes s'accroissent globalement avec la taille des entreprises. Les outils dont disposent le plus souvent les préparateurs de commandes sont le « voice-picking » et des « douchettes » pour scanner les codes-barres des produits. Dans certains cas, l'appareil utilisé est doté d'un écran qui permet de voir le contenu de la commande et indique les emplacements des différents produits. Il peut être couplé avec des logiciels qui optimisent le parcours de préparation des commandes des salariés pour réduire les déplacements. Les grandes entreprises et les ETI disposent le plus souvent de logiciels de placement dynamique des produits dans leurs entrepôts. Dans les PME, au contraire, le fonctionnement habituel des entrepôts est basé sur des emplacements fixes pour les différents produits. À défaut d'appareil qui assiste la préparation des commandes, les emplacements des produits peuvent être inscrits dans le progiciel et apparaître sur le bon de préparation pour faciliter le travail des salariés. Dans la TPE rencontrée, le fonctionnement de la préparation des commandes repose sur l'expérience et la connaissance de l'entrepôt par les salariés. L'activité de vente de fruits et légumes frais les MIN présente la particularité une grande variabilité des produits sur des périodes courtes et se caractérise par une rotation forte, avec des arrivages quotidiens le plus souvent à vendre dans la journée. La question de l'introduction d'un outil spécifique de gestion du stockage paraît peu pertinente dans ce cas.

Une tendance à la concentration du stockage sur plusieurs grandes plateformes et à la réduction des stocks dans les agences est observée dans les grandes entreprises de commerce de gros du bâtiment et industriel. Pour les produits courants, ce déplacement des stocks est le plus souvent complété par le développement d'une offre de livraison sur site ou dans une agence le lendemain de la commande. Les stocks des agences sont en conséquence orientés vers les produits à forte rotation et de dépannage. Cette réorganisation de la logistique s'accompagne d'un déplacement des effectifs de la fonction logistique vers les plateformes de stockage. Ces nouvelles plateformes se caractérisent par un niveau d'automatisation plus élevé sans que le processus de préparation des commandes puisse être complètement automatisé, souvent à cause de la nature et des dimensions variées des produits.

Des outils de suivi des livraisons et de planification des tournées dans le transport

La fiabilité et la rapidité de la livraison, assurée le plus souvent dès le lendemain de la commande, apparaissent comme un argument commercial chez de nombreux grossistes. Seuls quelques rares grossistes basés sur un MIN ne proposent pas de service de livraison. Le transport peut être réalisé en interne ou en sous-traitance, certains grossistes mobilisant les deux modalités : ils disposent de transport en propre et ont également recours à des transporteurs. Ce choix semble dépendre davantage du sous-secteur d'activité que de la taille du grossiste. Dans l'alimentaire, les livraisons sont le plus souvent gérées en interne et l'externalisation du transport, souvent partielle, paraît plus rare que dans le commerce de gros interindustriel. Dans ce dernier, le transport est fréquemment confié à des prestataires externes, y compris pour la totalité des livraisons.

Selon plusieurs grossistes de domaines d'activité différents, la question du suivi de la livraison ne se pose pas réellement car les commandes sont très majoritairement livrées le lendemain. Avec le développement du « click&collect » chez les grossistes du bâtiment, ceux-ci ont mis en place un système d'envoi de messages aux clients pour leur indiquer que la commande est arrivée en agence et elle peut être retirée. Plusieurs ont toutefois indiqué réfléchir aux possibilités d'introduire le suivi de livraison sur l'espace client de leur site internet. Pour les grossistes qui ont recours aux services de transporteurs spécialisés, l'envoi de la référence du transporteur au client ou un renvoi directement vers le site du transporteur sont envisagés. Certaines entreprises ont fait le choix d'attribuer les clients à un livreur dédié de sorte que ce soit toujours la même personne qui assure les livraisons chez un client donné. C'est notamment le cas d'une entreprise dont le modèle commercial repose entièrement sur la vente à distance et pour qui le livreur est celui qui la représente auprès des clients. L'objectif est d'établir un contact direct et stable avec le client, même lorsque la vente se fait à distance. L'équipement des chauffeurs-livreurs avec des tablettes de signature et l'utilisation d'outils d'optimisation des tournées sont présents chez certains grossistes sans que ces outils soient très courants dans le secteur.

Synthèse du chapitre : Transformation numérique des grossistes

Les motivations des grossistes pour s'engager dans la transformation numérique relèvent de plusieurs ordres : s'adapter à un contexte de numérisation croissante des pratiques d'achats sur leurs marchés, anticiper le renforcement de la concurrence à venir de la part des plateformes numériques mais également saisir les opportunités d'enrichir leur offre (canaux de vente, services complémentaires), ainsi que d'élargir et fidéliser leur clientèle.

L'utilisation du numérique dans la communication des grossistes est récente et encore relativement limitée, leurs stratégies de transformation numérique se centrant surtout sur les aspects commerciaux. Deux types de facteurs influencent fortement le degré et la nature de la transformation numérique des grossistes. Un premier facteur, la pression concurrentielle, existante ou anticipée, résulte d'une capacité accrue à comparer les prix et de l'entrée sur le marché des acteurs numériques. Elle paraît très liée à la nature de l'activité et des produits : les produits standards, de faible volume et ayant un coût limité se prêtant plus facilement à la comparaison de prix et à l'achat en ligne. Le recours aux outils numériques paraît plus répandu dans les pratiques d'achat des clients des grossistes interindustriels. C'est aussi dans ce domaine que la concurrence par de nouveaux acteurs numériques est davantage anticipée que dans le commerce de gros alimentaire.

La taille de l'entreprise est le second déterminant central du degré et de la nature de la transformation numérique du grossiste. Ce facteur influence les moyens matériels et humains que l'entreprise peut mobiliser, la disponibilité de compétences numériques, etc., mais aussi le profil des clients et donc la façon de répondre à leurs attentes. Ainsi, pour les grossistes de petite taille, la question des modalités et des fonctionnalités de la vente en ligne se pose (voire même la pertinence de la vente électronique dans le cas des très petites entreprises), alors que l'enjeu principal pour les grossistes de taille plus importante est l'intégration efficace des différents canaux de vente numériques et le développement d'une offre commerciale omnicanale pour un parcours client fluide. L'organisation en réseau peut faciliter l'accès des petits grossistes aux clients de grande taille et permettre la mise en place d'outils numériques plus complexes.

Le commerce de gros se caractérise par une grande variété de configurations commerciales, très liées au domaine d'activité de l'entreprise. Deux grands modèles ressortent. L'un, observé chez les grossistes du bâtiment et des installations industrielles, vise une clientèle très mobile et combine le développement d'un réseau d'agences et des commerciaux itinérants dont l'action est complémentaire. L'autre, très répandu dans l'alimentaire, s'adresse à une clientèle peu mobile, ne dispose pas d'agences et repose principalement sur des commerciaux itinérants. D'autres configurations plus spécifiques existent également, par exemple le modèle commercial qui s'appuie complètement sur la vente à distance, notamment par le site internet, ou celui reposant sur la présence physique sur un marché majeur.

La part des ventes électroniques est encore faible mais croissante et cela implique des évolutions des canaux existants dans ces modèles traditionnels. La prise de commande par les commerciaux se réduit ce qui permet une réorientation des fonctions de la force de vente, le plus souvent vers un renforcement des activités de prospection et de conseil. Le rôle des agences est redéfini et recentré sur l'aspect conseil et

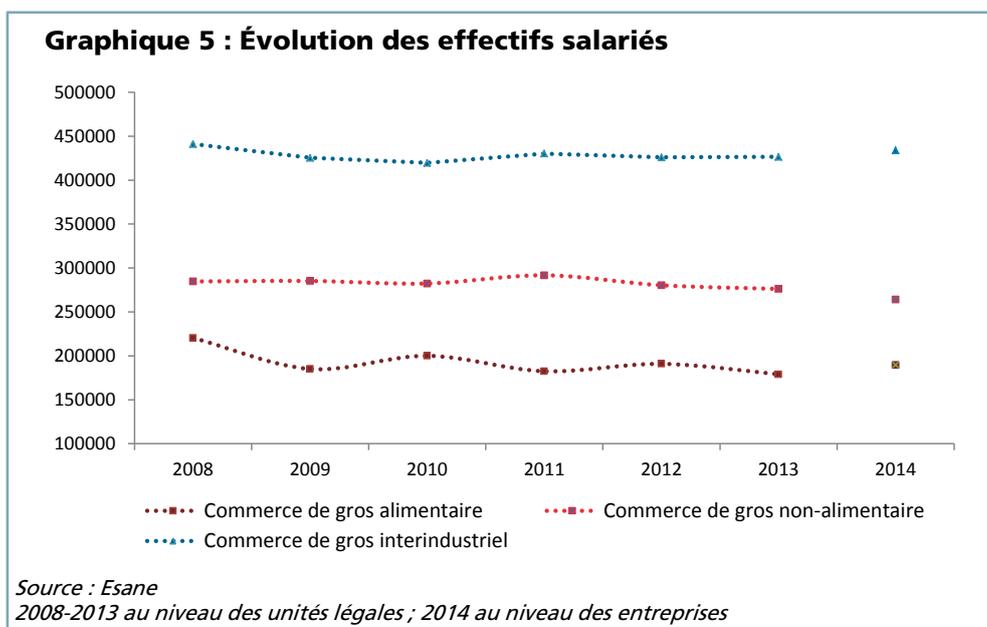
lien relationnel avec les clients, la vente de produits à rotation rapide et de dépannage, l'offre d'un lieu d'enlèvement des commandes. La transformation numérique affecte également les fonctions administratives et la logistique des grossistes. Le traitement administratif des commandes est de plus en plus automatisé, des outils numériques sont mobilisés dans les processus qualité des entreprises, dans la gestion du stockage, la préparation des commandes etc. Dans le domaine du bâtiment, la tendance à la centralisation des stocks sur de grandes plateformes logistiques et à la réduction des stocks en agence est observée.

ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES

La transformation numérique dans les entreprises du commerce de gros prise, d'une part comme le développement des canaux de vente numériques, et, d'autre part, comme le recours au numérique dans les processus internes n'est pas sans conséquences (directes ou indirectes) sur les métiers traditionnels des grossistes (commerciaux, support, logistique). Elle entraîne également des besoins en compétences numériques spécifiques et l'entrée de métiers nouveaux dans le secteur, très liés aux technologies numériques. Toutefois, l'accès à ces compétences spécifiques paraît très inégal selon la taille du grossiste. Enfin, la diffusion du numérique affecte aussi la formation, initiale et continue, à la fois au travers des évolutions des attentes des entreprises envers le contenu des formations et des moyens pédagogiques.

L'emploi dans le secteur du commerce de gros

Le commerce de gros (y compris les intermédiaires du commerce) compte un peu plus d'un million de salariés au 31 décembre 2014. La part la plus importante est employée dans le commerce de gros interindustriel (433 936 salariés). Le commerce non-alimentaire représente 264 078 salariés et l'alimentaire 189 512.

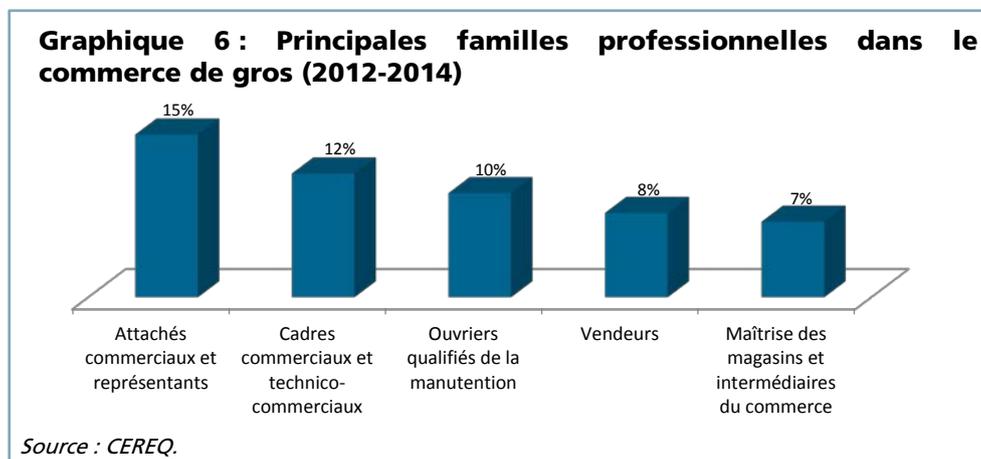


Les effectifs dans le secteur du commerce de gros ne sont pas parvenus à retrouver leur niveau de 2008. Ainsi, entre 2008 et 2013, le nombre de salariés dans le commerce de gros a baissé de plus de 5%. La baisse a été particulièrement marquée dans le secteur alimentaire où les effectifs ont chuté de plus de 18%, tandis qu'elle est restée plus limitée dans le commerce de gros interindustriel et le non-alimentaire avec respectivement -3,3% et -3,0% sur la période 2008-2013. Cette évolution de l'emploi salarié dans le secteur du commerce de gros s'expliquerait par l'importance des gains de productivité permis, notamment par la concentration des activités et la mise en œuvre de nouveaux modèles économiques²⁰ et l'automatisation des processus logistiques (CREDOC, 2014). Sur la période 2010-2020, le contrat d'étude prospective prévoit une évolution de l'emploi dans le secteur du commerce interentreprises comprise entre -51 000 et +107 000, en fonction des scénarii (Credoc-Gestes, 2011).

Les salariés du commerce de gros se répartissent dans 3 grandes fonctions (Intergros, 2013) : les métiers commerciaux, les métiers de la logistique et les métiers supports. La fonction commerciale regroupe les

²⁰ Adaptation de l'offre commerciale pour répondre aux grandes évolutions des modes de production (différenciation retardée des produits, organisation en flux tendus, etc.) et de consommation. Les grossistes semblent s'orienter le plus souvent vers un modèle conciliant la maîtrise des coûts et l'enrichissement de l'offre de services à destination de leurs clients (CREDOC, 2014).

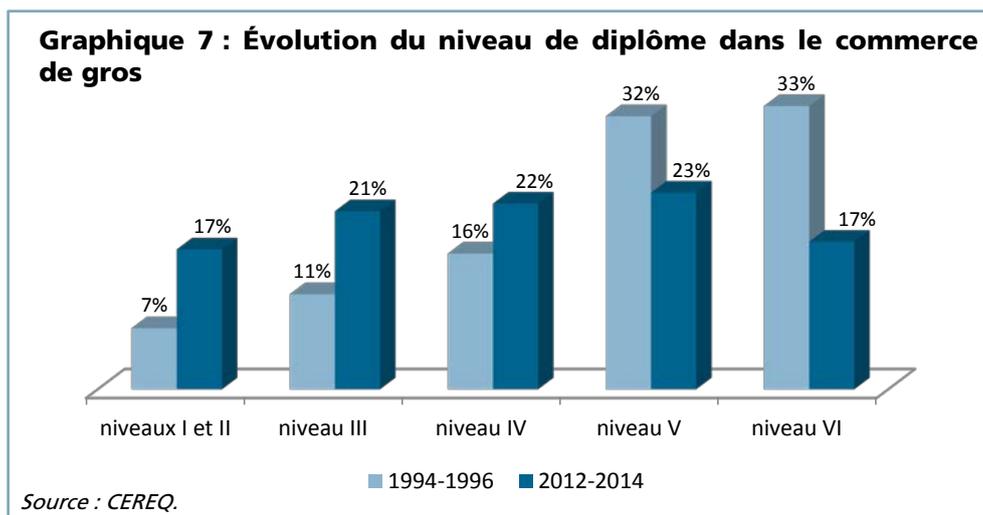
acheteurs, managers commerciaux, commerciaux sédentaires ou itinérants ainsi que les technico-commerciaux. Ces métiers ont tendance à devenir de plus en plus spécialisés, notamment en fonction du type de client (Giraud L., Pardo C., 2012). On observe, par exemple, la création de postes de responsable grands comptes (*key account manager*) pour les clients importants. Les responsables logistiques, magasiniers, manutentionnaires, chauffeurs-livreurs, techniciens de maintenance et ouvriers techniques constituent la fonction logistique. Les métiers support concernent les responsables administratifs et financiers, les ressources humaines, les professionnels des systèmes d'information, internet, le marketing, la qualité, le développement durable et la R&D.



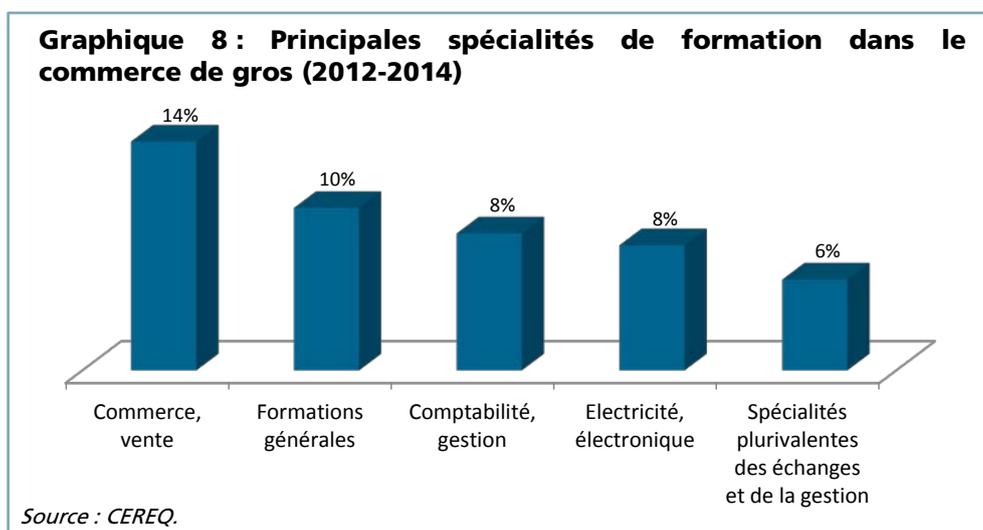
Parmi les salariés du commerce de gros, le métier le plus représenté est celui d'attaché commercial exercé par 15% des salariés du secteur. Viennent ensuite les professions de cadres commerciaux ou technico-commerciaux (12%), d'ouvriers qualifiés dans la manutention (10%), signe de l'importance de la fonction logistique, des vendeurs (8%) et de maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce (7%). Les métiers de la logistique, conducteurs et ouvriers qualifiés dans la manutention, sont les principales familles professionnelles dans le commerce alimentaire. Ces métiers sont également très présents dans le commerce de gros de matériaux de construction et d'appareils sanitaires. Dans le commerce interindustriel, les métiers liés à la maintenance se retrouvent davantage que dans les autres types d'activités de commerce de gros.

Une étude réalisée par le CREDOC (2014) met en évidence une diversification croissante des métiers dans le secteur. La part des métiers dits traditionnels constitués par les 10 premiers métiers dans l'effectif salarié du secteur est en baisse et concerne moins de 6 salariés sur 10. Le secteur s'ouvrirait donc vers de nouveaux métiers même si ces derniers pèsent encore peu. Il s'agit, par exemple, de métiers en lien avec la qualité, le commerce électronique, le développement durable ou encore la recherche de sources d'approvisionnement. Cette diversification des métiers exercés dans le secteur pourrait être le reflet de l'élargissement de la palette des prestations proposées par les grossistes au-delà de leurs fonctions traditionnelles d'achat et revente de biens vers des services à plus forte valeur ajoutée (Credoc-Gestes, 2011), comme par exemple la mise en rayon, le conseil, le financement, la livraison, l'installation, la récupération des emballages ou des produits usagés, la maintenance, le service après-vente, etc.

L'étude du CREDOC pointe également la place importante qu'occupent les métiers qualifiés dans les effectifs du commerce de gros, ceci se traduisant par une élévation du niveau de compétences des salariés du secteur, reflet de l'élévation des niveaux de recrutement. Selon le CEP, cette tendance ne devrait que se renforcer au cours des prochaines années.



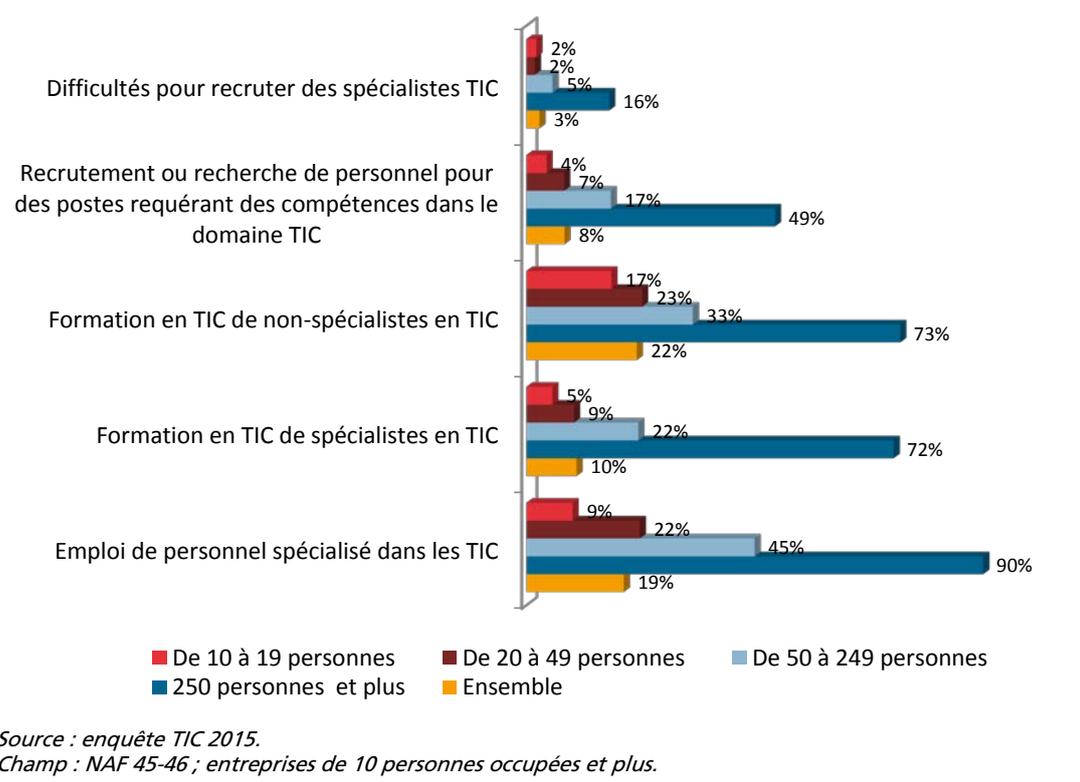
Ainsi, le secteur du commerce de gros a vu une élévation importante du niveau de formation de ses salariés²¹. Sur une période de 18 ans, la part de salariés ayant un diplôme de niveau I ou II a augmenté de 9,3 points de pourcentage, les diplômés de niveau III de +9,8 points, tandis que ceux de niveaux V et VI ont diminué respectivement de 9 et de 16 points. La baisse de la part des moins qualifiés est significative dans tous les domaines du commerce de gros. Elle est moins marquée dans le commerce de gros de matériel électrique, électronique et informatique dans lequel ils étaient déjà moins présents : de 19% pour le niveau VI en 1994-1996 à 11% en 2012-2014. En 2012-2014, la part des salariés les plus diplômés (26%) y est nettement plus élevée que la moyenne du secteur (17%). Ce groupe de salariés est le moins présent dans le commerce de gros de matériaux de construction et d'appareils sanitaires et dans le commerce de gros alimentaire (respectivement 9% et 13% en 2012-2014).



En lien avec le fait que les deux principaux métiers exercés dans le commerce de gros concernent la vente, les formations les plus présentes dans le secteur sont celles en commerce, vente (14%) et les formations générales (10%). Des profils plus spécifiques sont également présents parmi les principaux types de formation, notamment en électricité et en électronique (8%). Quant à la formation continue, les formations « produits », souvent assurées directement par les fournisseurs, notamment dans le commerce de gros interindustriel, semblent particulièrement importantes dans le secteur (Giraud L., Pardo C., 2012).

²¹ Voir annexe 7.3 pour une présentation des niveaux de diplôme.

Graphique 9 : Compétences numériques : emploi, formation, recrutement



Une grande disparité caractérise les besoins des entreprises en compétences liées aux nouvelles technologies d'information et de communication (TIC). Les différents indicateurs pointent un recours croissant aux compétences en TIC avec la taille des entreprises. L'écart est particulièrement marqué sur l'emploi de personnel spécialisé dans les TIC. Si ces profils de salariés sont présents dans presque toutes les grandes entreprises (90%), ils le sont dans seulement 45% des entreprises moyennes et dans un peu moins d'un quart des entreprises ayant entre 20 et 49 salariés (22%). Pour les plus petites entreprises couvertes par l'enquête (de 10 à 19 salariés), la part de celles qui disposent de personnel spécialisé descend à 9%.

Dans le domaine de la formation dans les technologies numériques, ce sont à nouveau les grandes entreprises qui se détachent. Elles sont plus de 70% à former des spécialistes contre 22% des entreprises moyennes et moins de 10% des entreprises plus petites. Les petites et moyennes entreprises paraissent toutefois investir davantage dans les formations en TIC de non-spécialistes (entre 17% et 33% selon la taille), mais toujours bien au-deçà de la part des grandes entreprises qui réalisent des formations pour les non-spécialistes (73%). Ainsi, la part relativement importante de salariés non-spécialistes formés aux compétences en TIC peut expliquer, du tout en partie, la faible part de nouveaux métiers dans la structure des emplois, par rapport aux métiers plus traditionnels (CREDOC, 2014).

Les petites entreprises recrutent peu sur des postes requérant des compétences dans le domaine des TIC (4% et 7% selon la taille). La part de celles qui cherchent à recruter à ce type de postes est nettement plus élevée dans les moyennes entreprises (17%). La moitié des grandes entreprises recherchent du personnel avec des compétences en TIC. La fréquence des difficultés de recrutement de spécialistes, en revanche, est inversement proportionnelle à la taille. Peu de petites et moyennes entreprises déclarent avoir rencontré des difficultés de recrutement de personnel dans ce domaine contre 16% des grandes entreprises.

Le commerce de gros rencontre des difficultés de recrutement récurrentes et généralisées qui peuvent s'expliquer notamment par la faible attractivité du secteur (CREDOC, 2014) et ce malgré des indicateurs de qualité de l'emploi supérieurs à la moyenne : 95%²² des salariés du secteur sont en CDI au 21/12/2014 contre 86% dans l'ensemble de l'économie française. Ce sont la concentration du secteur en petites

²² Source : Intergros, *Présentation des données consolidées pour le commerce de gros et international et comparatif par famille d'activité*, exercice 2014.

entreprises et certaines localisations géographiques qui peuvent expliquer, notamment, ce manque d'attractivité du secteur. D'autres facteurs peuvent également intervenir comme le manque de visibilité du commerce de gros et le peu d'attractivité des métiers commerciaux, générant un « turn-over » important (Giraud et Pardo, 2012).

Métiers et fonctions affectés, directement ou indirectement, par la transformation numérique

La transformation numérique affecte les fonctions traditionnelles de l'entreprise, mais permet également le développement de nouveaux métiers, plus directement en lien avec le numérique. Si presque toutes les entreprises indiquent que la diffusion d'outils numériques a eu des impacts significatifs sur certains de leurs métiers, notamment commerciaux, elles semblent également unanimes pour pointer que, pour l'instant, il ne s'agit pas d'une transformation radicale.

Des fonctions traditionnelles influencées qualitativement par la transformation numérique

La transformation numérique peut affecter potentiellement l'ensemble des fonctions de l'entreprise. En modifiant, de manière plus ou moins importante, les rôles des différents canaux de commercialisation, le développement du commerce électronique brouille, voire fait disparaître, les frontières entre des forces commerciales historiquement distinctes comme la force commerciale sédentaire, itinérante ou le back-office. De plus, le fait qu'une part croissante des commandes soit passée par voie numérique (site marchand, EDI) diminue les prises de commandes faites par les commerciaux, réduisant ainsi le travail de saisie des commandes. En renforçant la fluidité des interactions des clients avec les différents interlocuteurs, le travail devient moins cloisonné.

« Un client peut prendre contact à travers un site, être ensuite démarché par téléphone et on lui propose de venir sur le showroom pour voir les produits. Les barrières traditionnelles éclatent. » (Expert en formation initiale)

Cela semble être sans conséquence sur le volume d'emploi au sein de la fonction commerciale, du moins sur le court et moyen terme, mais peut entraîner une évolution qualitative de ces métiers. Le développement du multicanal induit par la transformation numérique et notamment par la place croissante des achats en ligne, a modifié la relation client-commercial. L'introduction d'outils numériques a ainsi permis de limiter le travail administratif des commerciaux pour qu'ils puissent se concentrer davantage sur des tâches à plus forte valeur ajoutée comme l'analyse du projet du client, la promotion de nouveaux produits ou encore le conseil aux clients, renforçant de cette façon l'offre complémentaire dans certaines entreprises. Le développement du canal numérique peut cependant provoquer une première phase d'inquiétude et de réticence de la part des commerciaux à orienter les clients vers le site marchand du grossiste (en lien notamment avec leur mode de rémunération et la pérennité de leurs postes).

« Aujourd'hui, les commerciaux prennent les commandes, il va falloir changer un peu ce qu'ils font pour parler des nouveaux produits, des promotions. S'il y a plus de digital, ils auront moins de commandes à prendre. Ce n'est pas un risque de baisse d'effectifs mais plutôt une opportunité de faire évoluer le métier. Prendre la commande n'est pas d'une grande valeur ajoutée, même si c'est essentiel. » (Grande entreprise, commerce de gros alimentaire)

« Mais il faut travailler sur les peurs de nos commerciaux sur l'inquiétude de suppressions de postes les concernant. Le mode de consommation a bougé, il renvoie à l'expérience personnelle : besoin de conseil, demande de l'accompagnement, orienter, sécuriser ce qui demeure du domaine physique de la relation client. » (Grande entreprise, commerce de gros interindustriel)

La relation client-commercial est également affectée par le fait que le recours au numérique dans les parcours d'achat permet aux clients d'être plus avertis et de connaître davantage les produits grâce à la recherche d'informations sur les réseaux sociaux, les forums ou les sites internet d'entreprises. Ainsi, le commercial, à l'instar de son entreprise, gagne à être visible sur les réseaux sociaux en disposant d'un

profil numérique attractif, pertinent, capable de rassurer le client, notamment sur les médias sociaux comme LinkedIn et Tweeter.

Néanmoins, dans les fonctions administratives, contrairement à la fonction commerciale, les gains de productivité permis par le numérique ont pu avoir des effets sur le volume d'emploi. La réduction des tâches administratives a pu être compensée dans certaines entreprises par la hausse de l'activité, dans d'autres, elle a entraîné une diversification de l'activité des salariés concernés. Ainsi, une grossiste du secteur alimentaire souligne que la croissance du chiffre d'affaires a été absorbée à effectif administratif constant.

« Aujourd'hui si on a augmenté les effectifs, c'est parce qu'on a développé notre business. Au niveau du service financier c'est resté assez stable. Par contre cela m'a permis de ne pas recruter parce que j'ai développé l'informatique. Donc cela m'a permis de rester à effectif constant depuis 6 ans. [...] Sur la partie commerciale, c'est le business qui a fait qu'on a augmenté nos effectifs. » (PME, commerce de gros alimentaire)

Plusieurs entreprises indiquent que la réduction du travail administratif liée à la croissance des commandes passées par internet a provoqué le basculement de certaines personnes de la fonction administrative vers des postes mixtes, combinant des tâches administratives et commerciales. C'est le cas par exemple des assistantes commerciales sédentaires. Si auparavant leur rôle était de saisir dans le système informatique les commandes reçues, essentiellement par fax (voire par mail), leur métier a évolué vers davantage de réception d'appels entrants et d'assistance téléphonique auprès de clients, de vérification de commandes, de gestion de disponibilités et remplacement de produits si nécessaire, et d'organisation de livraison. Ce passage d'assistante administrative à assistante commerciale sédentaire a permis une amélioration de leur employabilité et une évolution positive dans la convention collective.

La transformation numérique peut également concerner les fonctions support des entreprises du commerce de gros et notamment les fonctions Ressources Humaines (RH). Néanmoins, l'introduction d'outils numériques dans ce domaine ne semble pas être systématique, notamment chez les grossistes de petite taille. Certaines grandes entreprises indiquent également que leur fonction RH utilise peu de tels outils. Quand elle est présente, la transformation numérique de la fonction RH peut passer par exemple, par l'utilisation d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) ou d'un portail RH permettant notamment de déposer et valider les demandes de congés, proposer une bourse interne de l'emploi, gérer la paie ou encore les notes de frais... Le numérique a également pénétré les activités de recrutement, renforçant ainsi le marché caché au détriment du marché visible de l'emploi avec le recours aux réseaux sociaux du type LinkedIn, fortement utilisé par les commerciaux et les fonctions administratives. Les réseaux sociaux, notamment Facebook, sont aussi parfois utilisés par les recruteurs afin de vérifier les profils postulant à une offre d'emploi. Le numérique permet également de faire passer à distance des entretiens de recrutement. Les mentalités ont ainsi évolué et certaines entreprises n'hésitent plus à recruter en CDI sans avoir rencontré physiquement le candidat.

La fonction logistique est également affectée directement par le développement du commerce numérique et de l'automatisation des processus internes avec des impacts quantitatifs contradictoires. D'une part, le développement des commandes à distance, par internet, a tendance à entraîner une augmentation des volumes à livrer, générant une augmentation des emplois. D'autre part, l'automatisation de certains processus tend à réduire le nombre d'emplois, notamment pas ou peu qualifiés dans les activités de stockage et de préparation des commandes. Au global, l'effet net ne semble pas négatif, voire plutôt positif d'après certains acteurs, avec un dynamisme des emplois de préparateurs de commandes et de chauffeurs-livreurs.

« Si le chiffre d'affaires livré augmente au détriment du chiffre d'affaires magasin, il y a un risque qu'on ait besoin de moins de magasins ou de magasins beaucoup plus petits avec moins d'effectif au profit de la logistique. Et la logistique c'est quoi ? des préparateurs de commandes ! pas la peine d'avoir fait le bac ! » (ETI, commerce de gros interindustriel)

Si les robots ne semblent pas encore très présents dans les entrepôts (à la différence de certaines plateformes numériques comme chez Amazon), la préparation de commandes purement manuelle tend à se raréfier. Avec le recours croissant aux outils numériques, notamment à la « douchette » ou au système de préparation de commandes par commande vocale (« voice-picking »), le numérique tend à pénétrer de plus en plus le métier de préparateur de commandes. Ceci n'est pas non plus sans conséquence sur les conditions de travail des préparateurs de commandes. Ainsi, la transformation numérique dans la manutention et la préparation de commandes peut entraîner un accroissement des cadences et de la productivité, générant une augmentation des volumes journalier et hebdomadaire à porter. Couplé à l'individualisation de la mesure de la performance permise par les nouveaux outils numériques, de l'usure

physique et mentale est rencontrée chez les manutentionnaires et les préparateurs de commandes. Du côté de la livraison, avec la multiplication des commandes passées par internet, le chauffeur-livreur devient parfois l'unique contact direct que le client aura avec le négociant, lui confiant ainsi un rôle d'« ambassadeur » de l'entreprise.

De nouveaux métiers numériques voient le jour

Alors que la transformation numérique semble n'avoir pour le moment que relativement peu influencé quantitativement les fonctions traditionnelles, il en est tout autrement pour les métiers numériques qui se sont fortement développés au sein des entreprises.

« il y a 15 ans les équipes web étaient beaucoup plus petites qu'aujourd'hui » (ETI, commerce de gros interindustriel)

Conformément à ce qu'indiquent les travaux existants, le volume d'emplois créés dans les métiers du numérique est fortement dépendant de la taille de l'entreprise, mais également de son degré de maturité numérique. Ainsi, les créations d'emplois numériques peuvent varier : de un ou deux postes jusqu'à des équipes entières avec des salariés fortement spécialisés. Les plus petites entreprises n'ont, le plus souvent, aucun poste spécifiquement en lien avec le numérique ou avec les nouveaux outils du numérique. Une entreprise d'une centaine de salariés spécialisée dans le négoce de matériel de chauffage et sanitaire ayant un site internet très récent développé en externe, dispose de deux ingénieurs informatique, recrutés dans les années 80, en charge notamment de la personnalisation des outils de gestion du type CRM et EDI ainsi que de la téléphonie. Ils n'ont pas vu leur métier transformé au cours des dernières années. Les postes nouvellement créés sont souvent en lien avec les technologies de vente électronique, de référencement sur internet, de marketing numérique ou encore liés aux algorithmes de traitement des données (BigData). Parmi les profils récemment recrutés par les grossistes, se trouvent par exemple des développeurs web, « traffic managers » (responsable gestion du trafic), webmarketeur, « data scientists » (expert en gestion et analyse de données massives) ou encore « community manager » (responsable de communauté en ligne) en charge de l'animation des réseaux sociaux de l'entreprise.

Compétences et niveau de qualification

L'évolution des métiers se traduit par la recherche de nouvelles compétences au sein des entreprises, que ce soit dans les fonctions traditionnelles ou dans les nouveaux métiers en lien avec le numérique.

Impact de la transformation numérique sur les compétences

Vers un socle minimal de compétences numériques pour tous

Une des conséquences de la transformation numérique est que dans un grand nombre d'entreprises les compétences numériques de base font désormais partie du socle minimal de compétences attendu, au même titre que la lecture, l'écriture ou encore le calcul simple. Il est donc maintenant exigé des salariés et des candidats à un emploi dans le secteur du commerce de gros de disposer de compétences numériques minimales, certains acteurs parlant de « littératie numérique ».

« Avant il y avait un kit de survie, pour avoir un travail, il fallait savoir lire et écrire. Maintenant, il y a un kit de survie, mais quoi qu'on fasse, il faut savoir aussi taper sur un clavier. Ce n'est pas parce qu'on sait taper sur un clavier qu'on va devenir cadre expert. Cela devient le niveau 0 attendu quel que soit le métier qu'on peut avoir. Y compris logistique. » (Grande entreprise, commerce de gros interindustriel)

Les acteurs semblent ainsi s'accorder sur la nécessité d'un référentiel de compétences numériques de base dont chaque salarié devrait disposer. Mais, malgré l'existence de plusieurs référentiels dont le certificat professionnel CléA²³, PIX²⁴ ou le référentiel européen des e-compétences, la définition du contenu du socle minimum semble plus problématique pour les acteurs rencontrés.

²³ Parmi les 7 domaines de connaissances et de compétences du certificat professionnel CléA, l'une d'entre elles concerne les compétences numériques de base intitulée « Utilisation des techniques usuelles de l'information et de la communication

Si tous les acteurs soulignent l'importance de la maîtrise d'un socle minimal de compétences numériques, certains pointent la différence entre une maîtrise professionnelle et privée de ces compétences numériques. Ainsi, ce n'est pas parce qu'un salarié a une maîtrise du numérique à titre personnel qu'il sera nécessairement en mesure d'utiliser les outils numériques dans un environnement professionnel. Un des manques pointé du doigt concerne l'absence de recul et de retour critique concernant le numérique, avec un usage consommateur de ces outils.

« La littératie numérique privée et professionnelle ce n'est pas la même chose. [...] Ce n'est pas parce qu'on passe sa vie sur Facebook qu'on est quelqu'un qui peut animer une communauté dans un réseau social d'entreprise. » (Organisme de formation)

A l'inverse, d'autres acteurs soulignent que si un salarié réalise des achats sur internet à titre privé, il ne devrait pas rencontrer de difficulté à utiliser le logiciel d'entreprise de vente en ligne, à condition que celui-ci soit suffisamment facile d'utilisation et proche des outils numériques destinés aux particuliers.

La maîtrise de compétences numériques de base est souvent perçue comme un marqueur générationnel : les jeunes maîtrisant ces nouveaux outils alors que les salariés plus âgés rencontreraient plus de difficultés. Cependant, selon certains acteurs rencontrés, le niveau de diplôme paraît plus clivant que l'âge, à cause de cette différence entre usage privé et professionnel. Ainsi, les « digital natives » semblent avoir un usage segmenté du numérique et manquer de recul. Ils peuvent ne pas disposer d'adresse électronique ou ne pas savoir les gérer, tandis que les personnes plus âgées auraient un usage du numérique plus pertinent pour le monde professionnel (commerce électronique, culture, information, forum).

« Je ne dirais pas que l'âge n'est pas clivant mais il faut se méfier des clichés et des contre-vérités. [...] 35% des jeunes en mission locale n'ont pas d'email ou juste un pour avoir un profil Facebook. » (Organisme de formation)

« On est surpris avec les jeunes sur des outils classiques, tableur, traitement de texte. » (Expert en formation initiale)

« Celui qui a 40 ans ou 50 ans aujourd'hui et s'il a été commis aura plus de difficultés à se mettre à l'informatique qu'un jeune qui est toujours en train de regarder sur Facebook, les ventes... C'est beaucoup plus naturel. [...] Après, ce qui va manquer chez les jeunes c'est la rigueur. [...] C'est l'effet pervers avec le jeune aujourd'hui. [...] Celui qui sait moins bien faire et qui a appris à faire va être vraiment très attentif. Après il y a bien sûr de très bons commis jeunes qui finiront peut-être commerciaux. » (PME commerce de gros alimentaire)

Un consensus semble émerger, en revanche, sur l'importance de certaines compétences transverses telles que la capacité à intégrer le changement, à apprendre de nouvelles choses et de continuer à se former. La maîtrise de telles compétences devraient ainsi permettre de maîtriser plus facilement de nouveaux outils numériques.

Impact de la transformation numérique sur les compétences des métiers non numériques

La transformation numérique a pour conséquence de multiplier les compétences recherchées au sein des fonctions traditionnelles des entreprises du secteur du commerce de gros, notamment dans la fonction commerciale.

« L'évolution des métiers c'est un extraordinaire accroissement des compétences réclamées. » (Chercheur spécialiste du secteur du commerce de gros)

« Le client qui de toute façon a décidé de passer par le web, soit chez nous, soit ailleurs, il achètera via le web. Mais sa valeur ajoutée [au commercial], c'est que lui, il a une capacité par rapport au web, c'est de pouvoir parler avec le client, d'écouter ses problématiques et de tenter de trouver une solution à ses problèmes. Le web, le catalogue, il est en ligne, le client il va cliquer, mais quand le client a une question technique sur un problème, le web, il ne répond pas. » (ETI, commerce de gros non-alimentaire)

Le développement de l'offre de services complémentaires et du multicanal induit par la transformation numérique, et notamment par la part croissante des commandes prises via le site marchand, demande aux

numérique » se déclinant en 4 objectifs : 1/ connaître son environnement et les fonctions de base pour utiliser un ordinateur, 2/ saisir et mettre en forme du texte, gérer des documents, 3/ se repérer dans l'environnement Internet et effectuer une recherche sur le web, 4/ utiliser la fonction de messagerie.

²⁴ PIX est une plateforme publique en ligne permettant d'évaluer, développer et certifier des compétences numériques sur la base de 5 grands domaines – 1/ informations et données, 2/ communication et collaboration, 3/ création de contenu, 4/ protection et sécurité et 5/ environnement numérique.

commerciaux de plus en plus de connaissances techniques des produits, de capacité d'écoute, de polyvalence, de transversalité, d'agilité et de proactivité pour répondre au mieux aux besoins exprimés par les clients. Cela se traduit par un glissement vers la recherche de « soft skills » (compétences dites « douces » qui font appel à l'intelligence émotionnelle et aux interactions humaines), le diplôme est alors utilisé comme signal de leur détention.

Il est également exigé des commerciaux d'avoir des compétences informatiques de base, leur permettant d'accompagner leurs clients lors d'une première commande sur le site marchand du grossiste et de vulgariser son utilisation. Savoir utiliser les réseaux sociaux pour se créer une identité numérique est également un plus apprécié, pour les entreprises les plus numérisées, permettant d'être davantage visible et rassurant pour son client. De plus, la transformation de la gestion de la relation client du téléphone vers l'email (voire le chat) a profondément modifié les compétences requises pour occuper certains emplois, avec désormais la nécessité de maîtriser le langage écrit alors que les salariés étaient historiquement orientés vers l'oralité. Cela n'a pas été sans poser quelques difficultés pour certains.

« Les gens qui étaient d'excellents conseillers téléphoniques ont pu être des gens ayant du mal à rédiger un mail. » (ETI, commerce de gros interindustriel)

Cette tendance paraît moins marquée dans le commerce de gros alimentaire dont les clients demeurent très utilisateurs du téléphone. Une entreprise du secteur de l'alimentaire indique que ses commerciaux utilisent même de moins en moins le langage écrit, en raison du recours croissant à l'envoi d'images et de vidéos des produits dans leur communication avec les clients. Le recours aux mails se limite alors à la confirmation d'ordre d'achat et de vente.

Le déploiement prévu de la marketplace sur le Marché International de Rungis nécessitera, selon certaines entreprises du secteur, que les commerciaux sachent renseigner les prix dans le système informatique et soient en mesure de les faire évoluer au cours de la journée, étant donné la fluctuation importante des prix dans ce domaine d'activité.

Le développement d'applications internes par les grossistes a permis aux commerciaux d'être plus autonomes sur la recherche d'informations sur les clients (par exemple concernant les dernières commandes passées, les prix et les marges...), sur les produits ou encore sur leurs propres objectifs et réalisations (chiffre d'affaires réalisé notamment). Cette évolution a également eu pour conséquence une redéfinition importante du rôle du manager. Celui-ci est perçu comme devant revenir à sa fonction première d'animation et d'accompagnement de son équipe, notamment pour faire monter en compétences ses collaborateurs.

« Le manager doit retrouver de nouveaux repères. C'est-à-dire que le manager qui auparavant avait un certain temps nécessaire pour traiter l'information, la redécouper, l'envoyer par mail, etc., aujourd'hui, cela ne sert absolument à rien. Il faut qu'il retrouve une nouvelle organisation pour utiliser de manière efficace ce temps qu'il passait auparavant à faire « une transmission de l'information ». [...] Aujourd'hui on lui demande de réinvestir ce temps-là dans l'accompagnement de ses équipes. » (ETI, commerce de gros non-alimentaire)

Peu d'entreprises rencontrées ont indiqué rencontrer des difficultés pour recruter des profils commerciaux. Néanmoins, pour celles pour qui c'était le cas, ceci s'explique notamment par un manque d'attrait du métier. Un exemple est la problématique concernant les commerciaux qui interviennent sur les marchés d'intérêt national (MIN) : la journée de travail commence très tôt et de ce fait, le métier peut manquer d'attractivité.

« Aujourd'hui, sur le MIN, c'est le Mercato, cela veut dire qu'il n'y a pas de gens nouveaux qui arrivent mais des gens qui changent de société [...] Il y a des gens qui sont plus qualifiés et qui ne veulent pas venir chez nous. On n'est pas assez séduisants. [...] Il y a un confort de travail, à être dans un bureau et faire 9h-18h ou à être sédentaire que les personnes ne retrouvent pas en arrivant à 3h du matin et en repartant à midi. Ce n'est pas le rythme instauré en France » (PME, commerce de gros alimentaire)

Dans la logistique, selon certains grossistes, le travail dépassera la réalisation des tâches logistiques basiques, et il sera de plus en plus souvent nécessaire de connaître les technologies de l'information ainsi que d'avoir une vision globale de la gestion de la chaîne logistique et d'en saisir les enjeux, les indicateurs de performance. L'automatisation des entrepôts (dont la faisabilité est fortement dépendante de la nature des produits) nécessitera également de savoir utiliser un automate et traiter leurs principaux problèmes.

« Ça ne gère pas la préparation de commande, ça gère la chaîne logistique de la préparation de commande. Ils supervisent des automates, ils gèrent les dysfonctionnements des automates, ils vérifient la commande mais ils transportent beaucoup moins parce que c'est

semi-automatisé ou automatisé. [...] Il faut des gens qui savent résoudre les problèmes, ils savent lire les KPI logistiques, ils savent les interpréter. » (ETI, commerce de gros non-alimentaire)

Pour les métiers à plus forte responsabilité, comme les postes de responsable logistique ou responsable d'entrepôt, une compétence managériale est requise de manière plus importante ainsi qu'une bonne compréhension de la chaîne d'approvisionnement. Du côté de la livraison et du métier de chauffeur-livreur, si savoir optimiser le chargement du camion, savoir organiser la tournée ou conduire efficacement demeurent des compétences au cœur du métier, la détention d'autres compétences semble de plus en plus importante : le sens commercial, la capacité d'adaptation en fonction de l'interlocuteur ou encore la dimension savoir-être. Celles-ci sont particulièrement importantes dans les entreprises où le chauffeur-livreur occupe une place centrale dans le contact direct avec les clients²⁵. Certaines entreprises pointent l'existence de difficultés de recrutement ainsi qu'un « turn-over » qui peut être plus élevé que dans d'autres métiers, surtout dans les bassins d'emplois les plus dynamiques. Ces tensions s'expliquent notamment par le faible niveau de rémunération, la localisation géographique, ainsi que les conditions de travail qui peuvent être difficiles (travail dans le froid, port de charges lourdes, etc.) ou vues comme difficiles avec des métiers qui peuvent véhiculer une mauvaise image.

« Les gens s'imaginent des trucs terribles, du Zola. » (Grande entreprise, commerce de gros interindustriel)

La transformation numérique peut également avoir pour conséquence, dans certains cas, de dégrader les conditions de travail, avec, comme évoqué précédemment, une individualisation du suivi de la productivité ainsi qu'une augmentation des cadences.

Nouvelles compétences numériques

L'entrée de nouveaux métiers liés au numérique dans le secteur du commerce de gros répond à l'émergence de besoins de nouvelles compétences, notamment en codage, programmation web, mobile, dans la gestion et l'analyse des données, le marketing digital... Afin de pouvoir disposer de ces compétences, les entreprises peuvent choisir entre plusieurs solutions :

- le recours à la sous-traitance ;
- le recrutement externe ;
- le recours à de la mobilité interne en faisant monter en compétences des salariés déjà présents dans l'entreprise.

Les grandes entreprises ont souvent fait un choix mixte entre recrutement externe et mobilité interne. Alors que le recrutement externe permet d'apporter à l'entreprise de nouvelles idées, faire monter en compétences des salariés en interne présente l'avantage de s'appuyer sur des personnes qui disposent déjà d'une connaissance précieuse des produits, des clients et de l'entreprise au sein de laquelle elles évoluent. Ainsi, pour certains acteurs, se reposer uniquement sur des recrutements externes peut complexifier la production de solutions numériques vraiment en phase avec les attentes de l'entreprise et adaptées à son marché. Une entreprise de commerce de gros interindustriel a formé certains de ses analystes commerciaux en région au métier de « data scientists ». Cette trajectoire professionnelle a été rendue possible par le fait que cette population travaillait déjà avec des données, compétence essentielle requise pour leurs nouveaux postes.

La mobilité interne permet également parfois de pallier les difficultés de recrutement pour ces nouveaux métiers du numérique. Ce secteur étant actuellement en plein développement, les spécialistes à la recherche d'un emploi sont rares et les profils recherchés doivent parfois être débauchés dans une autre entreprise. Ces tensions sont tout particulièrement marquées pour les compétences liées à la programmation et au développement web ou encore l'analyse de données, tandis que les tensions semblent moindres pour le marketing digital, le niveau d'expertise requis étant souvent moins spécifique.

« Tout le monde se bat pour récupérer les meilleurs spécialistes en données, les meilleurs développeurs. » (ETI, commerce de gros interindustriel)

« Dès qu'on touche l'informatique, de toute façon, on a du mal à trouver ». (PME, commerce de gros interindustriel)

Néanmoins, ces difficultés de recrutement peuvent être également dépendantes :

²⁵ C'est le cas par exemple des grossistes dont le modèle commercial repose principalement sur la vente via internet et qui ne disposent pas d'une force commerciale importante.

- de la localisation géographique de l'entreprise, la difficulté pouvant être accrue pour les entreprises situées à l'extérieur des grandes villes, sur des territoires peu accessibles ou moins attractifs ;
- du niveau de rémunération proposé, le niveau des rémunérations étant orienté à la hausse dans le secteur des technologies de l'information. De plus, il semble difficile pour les entreprises du commerce de gros de connaître les salaires de marché, malgré l'existence de baromètres, afin d'avoir un juste positionnement ;
- ou encore de la compétence logiciel requise. En effet, en fonction du logiciel utilisé par l'entreprise, le nombre de personnes le maîtrisant sur le marché peut être plus ou moins important. De plus, si le logiciel est couramment utilisé, la demande pour ce type de compétences est forte et donc les difficultés de recrutement peuvent être importantes.

La question de l'attractivité du secteur du commerce de gros semble ne pas faire consensus chez les acteurs rencontrés et a souvent été citée pour expliquer l'existence de difficultés de recrutement ou, au contraire, pour indiquer que cela n'était pas une problématique. En effet, selon certaines entreprises, le secteur du commerce de gros est moins attractif pour les jeunes spécialisés dans les métiers numériques que les entreprises d'autres secteurs, notamment du commerce de détail en ligne. En effet, ces entreprises, telles que Amazon, Cdiscount, Venteprivee ou encore l'Oréal ont une meilleure visibilité, bénéficient d'une image plus prestigieuse et disposent de budgets marketing très conséquents. Leur attractivité peut être supérieure également pour d'autres profils. Cependant, les entreprises du commerce de gros proposent généralement de bonnes conditions d'emploi en termes de rémunération ou de qualité de vie au travail, mais également davantage d'autonomie. Cela se traduit par un turn-over relativement faible et une ancienneté moyenne assez élevée.

*« Les enseignes de BtoC peuvent être attractives, mais il y a aussi beaucoup de gens qui trouvent que le BtoB permet de travailler sur une meilleure compréhension des besoins clients et déployer d'autres outils. C'est sûr si je recrute un jeune contrôleur de gestion et que je le veux d'une bonne école ... C'est de la distribution, pas de la production et on n'a pas d'international. Oui, il va avoir un intérêt moindre. A l'inverse, on va intéresser des profils plus anciens, même dans les fonctions support (RH, finance), qui travaillaient dans des groupes et qui avaient envie d'en sortir, d'être dans des structures plus PME, plus agiles. »
(ETI, commerce de gros interindustriel)*

Une entreprise indique que les outils numériques utilisés par l'entreprise peuvent également être plus ou moins attractifs pour les jeunes recrues. Ainsi, le recours à des outils dépassés (par exemple, téléphone portable classique vs smartphone haut de gamme) peut réduire l'attractivité de l'entreprise et accroître ses difficultés de recrutement et surtout de fidélisation des salariés.

Vers une élévation du niveau de qualification des salariés ?

La transformation numérique dans le commerce de gros s'est traduite par une multiplication des compétences demandées aux salariés et les travaux existant indiquent une tendance à l'élévation du niveau de diplôme dans le secteur. Ces nouvelles exigences en termes de compétences, se traduisent-elles, sur le terrain, par une demande de qualification plus élevée dans les recrutements effectués par les entreprises ?

Pour les nouveaux métiers du numérique, la question ne se pose pas. Le niveau de diplôme est élevé, ce qui se traduit de fait par une élévation du niveau de qualification demandée par les entreprises.

La tendance à l'élévation du niveau de qualification requise semble nettement plus nuancée pour les fonctions plus traditionnelles du secteur du commerce de gros, dans les entreprises rencontrées. Ainsi, certaines entreprises pointent même le fait que dans certaines situations la transformation numérique conduit à un appauvrissement des tâches confiées aux salariés exigeant ainsi une qualification inférieure. Une entreprise explique que le développement du commerce électronique génère une augmentation du chiffre d'affaires livré au détriment du chiffre d'affaires réalisé en magasin, ce qui a pour conséquence de réduire les emplois en magasin et d'augmenter ceux, moins qualifiés, en logistique. Elle procède à une comparaison avec la croissance d'Amazon qui a conduit à une diminution du nombre de librairies.

Dans la fonction commerciale, le niveau de diplôme auquel sont recrutés les commerciaux semble relativement dépendant du domaine d'activité de l'entreprise. Ainsi, de manière générale, les entreprises du commerce de gros alimentaire ne paraissent pas avoir augmenté leurs exigences en termes de niveau

de qualification pour le recrutement de commerciaux. A l'inverse, dans le commerce interindustriel, le diplôme paraît davantage un attendu : alors qu'auparavant les commerciaux pouvaient être recrutés avec un niveau bac professionnel, notamment avec les spécialités commerce ou vente, voire sans aucun diplôme, les recrutements se font désormais plutôt au niveau BTS, voire parfois licence professionnelle. Une entreprise spécialisée dans le négoce interindustriel de produits ayant un niveau de technicité élevé recrute pour sa force de vente des personnes avec une appétence commerciale même au niveau doctorat. Ce choix s'explique par la nature des produits vendus et ses activités en lien avec les activités scientifiques et de recherche.

*« Dans le commerce de gros, on est sur du bac+2. On a un bac pro commerce/vente en rénovation mais on n'est pas convaincu que ce soit des diplômes cibles pour le commerce de gros. C'est plutôt pour la grande distribution et encore, pas dans les grandes surfaces. »
(Expert en formation initiale)*

Concernant la spécialité des BTS demandée, la stratégie de l'entreprise et la nature de son activité paraissent à nouveau déterminants. Ainsi, certains grossistes recherchent davantage un profil commercial, plébiscitant par conséquent le BTS Négociation et Relation Client²⁶, tandis que ceux requérant un profil technique avec une expertise métier cherchent à recruter plutôt des personnes ayant niveau BTS technique (par exemple BTS Génie Climatique pour une entreprise intervenant dans le secteur chauffage et sanitaire). Le BTS technico-commercial, combinant des compétences techniques et commerciales, avec une spécialisation produits qui semble correspondre aux attentes des entreprises, a une position intermédiaire.

Du côté de l'assistantat commercial, la même tendance est observée. Si auparavant un BEP secrétariat, assistantat ou bac professionnel assistantat suffisait, désormais les pratiques semblent s'orienter plutôt vers des recrutements à un niveau bac +2 BTS assistant de gestion PME/PMI ou BTS commercial sédentaire.

Dans la fonction logistique, l'évolution du niveau de qualification requis est assez nuancée. Elle est très marquée pour les postes à responsabilité, et désormais le niveau bac +5 paraît exigé pour les postes de responsable logistique, responsable d'entrepôt, de plateforme, ou dans l'exploitation au niveau du transport. En revanche, cela semble moins être le cas pour les postes moins qualifiés, par exemple dans la préparation de commandes ou la manutention, où des profils non diplômés peuvent encore trouver leur place, à condition qu'ils détiennent un certain savoir-être.

« On n'a pas d'exigence en particulier. Ce qu'on leur demande [aux commis qui préparent les colis] c'est d'arriver à l'heure, de porter leurs EPI, de savoir porter des colis, de les porter correctement en respect des gestes et postures. » (PME, commerce de gros alimentaire)

Néanmoins, quelques entreprises indiquent que si l'élévation du niveau de qualification n'a pas encore touché la fonction logistique (hormis pour les postes à responsabilité), c'est un changement à venir dans le moyen terme. En effet, avec l'automatisation grandissante des entrepôts, certains grossistes prévoient un accroissement des recrutements au niveau BTS Logistique.

« Dans 10 ans, cela n'existera plus car il faudra jongler avec des ERP, avec des codes-barres flashés, des technologies qui demandent quelques connaissances en informatique et les personnes qui peuvent avoir des difficultés à la lecture, à l'écriture vont difficilement avoir la capacité à occuper ces postes-là. » (ETI, commerce de gros non-alimentaire)

La recherche de savoir-être peut expliquer en partie l'élévation du niveau de qualification demandé par les entreprises. Le savoir-être n'étant pas toujours directement observable chez un candidat, la détention d'un diplôme peut en être un signal. En effet, selon plusieurs entreprises rencontrées, ces compétences de savoir-être sont présentes davantage chez les individus diplômés. De plus, dans un environnement de travail de plus en plus numérisé, la détention d'un diplôme ouvre aussi plus de perspectives d'évolution au sein de l'entreprise, et dans ce cas, le niveau bac peut être requis. Au niveau de la livraison, il en est de même : un diplôme n'est pas obligatoire (hormis les formations de sécurité imposées telles que la formation initiale minimale obligatoire, FIMO²⁷) mais c'est un avantage, notamment le bac professionnel transports.

Lorsque la montée du niveau de qualification est présente, la transformation numérique des grossistes et les évolutions de leurs attentes en termes de compétences ne sont pas ses seuls déterminants. Les jeunes

²⁶ Le BTS Management des Unités Commerciales semble être considéré par les entreprises comme orienté davantage vers le commerce de détail.

²⁷ La FIMO (Formation Initiale Minimale Obligatoire) est nécessaire aux personnes ne disposant pas d'un titre professionnel issu d'une formation initiale pour la conduite d'un véhicule de transport de marchandises dépassant une valeur de PTAC (Poids Total Autorisé en Charge) de 3,5 tonnes.

étant plus diplômés que leurs aînés, le renouvellement générationnel contribue également à cette tendance. Ainsi, un certain nombre de jeunes semblent souhaiter poursuivre leurs études, notamment à l'issue d'un BTS Technico-Commercial par exemple vers une licence professionnelle, voire un master.

Cette élévation des qualifications ne correspond pas nécessairement aux attentes des entreprises, parfois elle peut même aller à leur rencontre, et son apport pour les jeunes en formation pas toujours évident. Ainsi, dans la grille de rémunération imputable au secteur du commerce de gros, disposer d'un niveau de diplôme de Bac +3 ne permet pas de prétendre à une rémunération supérieure par rapport à un niveau Bac +2. En intégrant un master, les jeunes s'orientent vers un profil plus généraliste réduisant leur spécialisation produite avec le BTS Technico-commercial. La question des débouchés se pose également puisque les entreprises de commerce de gros ne cherchent pas nécessairement à faire beaucoup de recrutements à ce niveau. Le niveau master est en général requis dans la fonction achat, mais les postes commerciaux à pourvoir de niveau master chez les grossistes peuvent être insuffisants par rapport au nombre de jeunes diplômés.

« Je ne suis pas convaincu que les jeunes doivent poursuivre leurs études au-delà du BTS. Très clairement, les entreprises plébiscitent le bac+2. Après les jeunes veulent continuer parce qu'ils ont le sentiment qu'avec le bac+2, ils ne pourront pas progresser. Il y a des jeunes qui continuent en licence pro. Ce n'est pas bien grave car ce sont des licences pro souvent en apprentissage. La licence pro ne leur apporte pas forcément un plus au niveau des connaissances techniques mais c'est une sorte de sas. » (Expert en formation initiale)

« Pour les entreprises, dans la vente, le bac+2, c'est le bon niveau. [...] Il y a un hiatus entre l'aspiration des jeunes et les besoins des entreprises : aspiration des jeunes à poursuivre des études et volonté des entreprises de couvrir l'ensemble de leurs postes. Il n'y a qu'un seul responsable marketing ! » (Expert en formation initiale)

En revanche, le niveau Master, notamment Master 1 facilite l'évolution professionnelle des commerciaux vers les dossiers plus complexes et peut être requis par certaines entreprises pour les commerciaux en charge du conseil aux grands comptes. Dans ces cas, les questions économiques peuvent passer au premier plan, les problématiques produits n'entrant dans la négociation que dans un second temps. Un grossiste a indiqué des mouvements de concentration importants sur ses marchés, entraînant des besoins croissants de compétences et de qualification pour ses commerciaux.

Conséquences en termes de formation initiale et continue

Les évolutions des métiers du commerce de gros entraînent des besoins de nouvelles compétences et de formation. Cette dernière partie aborde les adaptations de l'offre de formation (initiale et continue) en réponse aux nouvelles attentes des grossistes, aussi bien en termes de contenu de formation que de moyens pédagogiques mobilisés.

Sur les contenus de formation

Formation initiale

Les compétences numériques, notamment de base, sont de plus en plus demandées par les entreprises du commerce de gros, et ce pour tous les salariés du secteur. Cependant, certains acteurs indiquent que les jeunes ne disposent pas tous d'une maîtrise professionnelle de ces compétences. Ainsi, des outils numériques spécifiques ou intégrés, tels que les logiciels de gestion commerciale du type ERP ou EDI, peuvent faire défaut dans les enseignements de base, alors qu'ils sont d'usage courant dans les entreprises du secteur, et que les jeunes auront à les utiliser une fois en stage dans le cadre de leur formation initiale.

En revanche, la formation initiale, notamment dans le cadre du BTS Technico-commercial (BTS TC) permet de bien s'imprégner d'une culture numérique, d'acquérir les compétences numériques de base telles que la maîtrise du Pack Office, ainsi que certaines compétences transverses comme l'agilité intellectuelle, nécessaires pour s'adapter à un futur emploi dans un environnement de plus en plus numérique. Ainsi, les outils du type plateforme collaborative permettant par exemple de suivre les jeunes lors de leur stage en

entreprise, sont proches de certains outils de productivité personnelle ou d'intelligence collective qui peuvent être utilisés en entreprise (comme l'agenda partagé par exemple ou Doodle).

« Le numérique constitue l'environnement de travail du jeune sans aller dans les formations sur des systèmes d'information propres à chaque entreprise. » (Expert en formation initiale)

Un parcours d'apprentissage du numérique en deux temps est donc observé : l'Éducation Nationale forme les jeunes aux compétences numériques de base et aux compétences transverses permettant de s'adapter à un environnement numérique, tandis que les entreprises, notamment lors des stages, les initient aux compétences numériques spécifiques.

Un certain nombre de contenus concernant le numérique ont été abandonnés, dans le cadre des BTS TC notamment, car estimés beaucoup trop spécialisés, comme par exemple des formations dédiées aux algorithmes, à la conception de base de données ou la conception informatique. Ces formations font désormais l'objet de cursus distincts.

Une caractéristique du processus de transformation numérique des grossistes est l'évolution des parcours d'achat des clients et de la gestion des ventes en interne. Ces mutations des modèles commerciaux ont eu pour conséquence de brouiller les frontières entre les différentes fonctions commerciales d'une entreprise. Les contenus de formation initiale s'y sont adaptés, dans les faits, sous l'impulsion des enseignants, si ce n'est pas encore au niveau des référentiels, en revoyant l'enseignement des différentes étapes de la vente ainsi que de l'organisation de la vente. Si certaines adaptations des contenus des formations ont pu être opérées, souvent de manière informelle, la question de la rénovation de ce type de diplôme et notamment du BTS TC se pose, afin de répondre au plus près des besoins des entreprises du commerce de gros. Cela pourrait passer par une meilleure prise en compte de la transformation numérique et de ses impacts.

Formation continue

Le recours aux outils numériques se multiplie dans les entreprises du secteur du commerce de gros et l'offre de formation continue doit s'adapter aux nouveaux besoins. Néanmoins, d'après les acteurs, une formation n'est pas toujours nécessaire pour maîtriser les outils numériques. Leur accessibilité serait fortement dépendante de l'outil déployé et notamment de sa proximité avec les applications numériques destinées à l'usage privé. Les grossistes pointent une convergence croissante entre les applications privées et professionnelles en termes d'ergonomie et de facilité d'utilisation. Un autre déterminant est l'implication des utilisateurs dans la conception de l'outil numérique pour assurer son adaptation à l'activité de l'entreprise. Ainsi, une petite entreprise, intervenant dans le commerce de gros de fruits et légumes, a indiqué avoir été très attentive à la facilité de manipulation lors du choix de nouveaux outils numériques à destination de ses commerciaux, afin qu'ils ne nécessitent pas de longues formations impliquant plusieurs jours d'absence.

« Cela dépend de la simplicité de l'outil. Si on parle de l'utilisation fine d'un CRM pour des commerciaux, où il faut faire du reporting et aller renseigner de la donnée client de façon fine et fouillée, le besoin d'accompagnement des équipes commerciales est fort. [...] Pour la problématique des chauffeurs, ils doivent utiliser une application qui est très proche des applications personnelles, le besoin de formation se réduit. En plus, l'application a été développée en interne, avec des chauffeurs. Elle pense comme eux. » (ETI, commerce de gros interindustriel)

« Je les associe tout le temps et je leur demande toujours d'avoir un œil critique sur ce que je mets en place. Il y a ce que je vois et puis il y a ce qu'ils vivent. [...] La clé de la réussite du numérique c'est d'associer les gens. [...] ça passe par la collaboration. » (PME, commerce de gros alimentaire)

De même, s'il y a une dizaine d'années une formation à l'utilisation d'internet ou des smartphones ou tablettes se justifiait, c'est nettement moins le cas aujourd'hui avec la démocratisation de ces appareils dans la sphère privée. Aux dires des entreprises, il ne semble plus y avoir de problématique et donc de formation sur ces thématiques.

« Ils ont été formés à l'utilisation des pads mais ce n'est plus une difficulté comme il y a une quinzaine d'années. » (ETI, commerce de gros interindustriel)

Néanmoins, les besoins de formation existent, notamment sur des aspects spécifiques et pour les publics en difficulté. Dans un contexte de transformation numérique de l'économie en général et des métiers et des compétences du secteur du commerce de gros en particulier, les organismes de formation rencontrés adaptent progressivement leur contenu de formations. L'adaptation passe soit par la création de nouveaux modules de formation spécifiquement orientés vers le numérique, soit par l'évolution des

formations déjà existantes. Ainsi, un organisme de formation propose désormais une formation à destination des commerciaux sur la création d'un profil LinkedIn et Twitter ainsi qu'une séance photo permettant de disposer de photos de profil professionnelles. Un module d'une journée a été créé pour apprendre à prospecter sur les réseaux sociaux ou encore un autre sur la manière de vendre à l'heure des réseaux sociaux intitulé « social selling ». Du côté des formations déjà existantes, le module sur les techniques de vente intègre désormais des éléments sur la manière de chercher des informations pertinentes sur internet et sur les réseaux sociaux. De la même manière, le module « vendre aux grands comptes » comporte une nouvelle partie sur la façon de collecter des informations pertinentes pour faire la veille active sur internet. Le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) formant à la vente, itinérante ou à distance, inclut désormais un module de formation sur les outils informatiques de base (notamment Office et envoyer un mail).

La formation de deux jours « Social selling » ou « Vendre à l'heure des réseaux sociaux » a pour objectif de connaître et apprendre à utiliser les différents média sociaux, développer la légitimité du commercial sur le web, identifier et contacter des leads et enfin optimiser le processus commercial digital. Elle est composée de 6 grandes activités (extrait du référentiel de formation) :

- *Positionner la prospection commerciale dans un monde digital*
 - *S'approprier les nouveaux comportements du social selling*
 - *Définir une stratégie de contenus : l'inbound selling*
 - *Détecter des opportunités commerciales et des leads*
 - *Optimiser sa prospection commerciale*
 - *Fluidifier et accélérer le processus commercial.*
-

Dans le domaine de la logistique et du transport, un organisme de formation spécialisé a déjà intégré à ses formations obligatoires (par exemple la FIMO) l'utilisation d'outils numériques ainsi que certains modules de perfectionnement. Par exemple, dans le cadre des Formations Continues Obligatoires à la sécurité (FCO), depuis deux ans les deux tiers de ses véhicules ont été équipés de systèmes embarqués permettant de mesurer un certain nombre de paramètres comme la consommation ou la vitesse. Ces paramètres sont analysés avant et après la formation permettant ainsi d'apprécier la progression de chaque participant. Dans le cadre des modules de perfectionnement, une formation a été créée, par exemple, sur la préparation de commandes en drive permettant notamment de mieux comprendre les process et les attentes des clients de ce dispositif. Un autre module est consacré à la formation des préparateurs de commandes à l'utilisation des outils de radiofréquence avec une adaptation possible aux outils spécifiquement utilisés par leur entreprise.

Un autre organisme de formation spécialisé dans le numérique propose quant à lui l'accompagnement des entreprises et la formation de leurs salariés à la transformation numérique, avec un focus spécifique sur les décrocheurs numériques et les personnes « réfractaires ». Cette formation, composée de plusieurs modules, comprend notamment :

- Un questionnaire d'autoévaluation permettant aux individus de se positionner dans leur appropriation du numérique, en lien avec la transformation numérique de leur entreprise ;
- Un module d'appropriation permettant aux stagiaires de découvrir les bases du codage ou encore du numérique créatif (robotique, internet des objets, analyse des données, etc.) ;
- Des modules destinés aux RH, managers et partenaires sociaux leur permettant d'accompagner la transformation numérique dans leur entreprise.

Alors que cette offre est plutôt destinée aux fonctions traditionnelles des entreprises, cet organisme de formation propose également des formations aux nouveaux métiers du numérique, et notamment une formation sur le commerce électronique comportant notamment un module technique sur la création d'un site web ou encore un module marketing / acquisition client. La formation de « référent digital » cherche à répondre plus spécifiquement aux besoins des plus petites entreprises. Il s'agit d'une formation permettant d'acquérir une polyvalence en termes de gestion d'un site web (pas de développement), d'administration système et réseau, de médiation numérique, de « community management » de base (responsable de communauté en ligne), d'outils bureautiques collaboratifs, de gestion de données et de cloud (informatique et stockage dématérialisés). Ce type de formation paraît particulièrement pertinente

pour les entreprises qui ne disposent pas de service informatique, voire d'aucun poste dédié au numérique, et qui peuvent recourir également à des prestataires informatiques externes.

« Le référent numérique c'est le mouton à 5 pattes. Ce sont des profils très polyvalents, qui sont prêts à gérer la plupart des problématiques numériques d'une PME, en niveau 1 : un peu webmaster, un peu codeur, un peu support utilisateur, évangéliste... » (Organisme de formation)

Comme évoqué précédemment, le développement du multicanal a généré dans certaines entreprises un déplacement de la gestion de la relation client du téléphone vers le mail (ou plus rarement vers le chat), nécessitant des compétences de rédaction. Pour répondre à ces nouveaux besoins, plusieurs entreprises rencontrées ont mis en place un accompagnement méthodologique qui inclut notamment la rédaction et la mise à disposition de mail-type, relecture des emails avant envoi aux clients, et, pour ceux qui rencontraient plus de difficultés une formation orthographique et rédactionnelle dans le cadre de différents programmes. Le programme Voltaire, notamment financé dans le cadre du Compte personnel de formation, est de plus en plus proposé et permet l'obtention d'un certificat. D'autres programmes adoptant des pédagogies moins scolaires, en fonction des individus, sont également utilisés.

« Il y a un véritable engouement pour les formations associées au projet Voltaire. Et ce n'est pas propre à un certain type d'individus. Par exemple, le certificat Voltaire est proposé dans certaines écoles d'ingénieurs. [...] Le certificat Voltaire existe au même type que le TOEIC en anglais : les étudiants doivent avoir une certaine note au certificat Voltaire pour valider leur année. » (Organisme de formation)

Sur les moyens pédagogiques utilisés

Différentes méthodes pédagogiques peuvent être déployées pour former les salariés aux compétences qu'ils doivent détenir dans un environnement de plus en plus numérisé. L'information des salariés est un des moyens les plus fréquemment utilisés par les entreprises. Ainsi, nombreuses sont les entreprises rencontrées à avoir indiqué recourir à l'information des salariés, notamment lorsqu'elles modifient certains de leurs outils (ajout de fonctionnalités sur le site internet par exemple). Cette information peut être transmise par mail, notamment avec l'envoi d'un guide méthodologique, ou lors de réunions d'information.

Les réseaux semblent jouer un rôle important dans la transformation numérique de leurs adhérents. Plusieurs réseaux rencontrés centralisent les fonctions de diffusion des outils numériques et de formation. Un des réseaux indique organiser régulièrement des animations régionales regroupant ses adhérents grossistes et leurs clients. Cette réunion est alors l'occasion de présenter la plateforme numérique et ses évolutions, tout comme l'envoi de newsletter ou la participation du réseau à des salons professionnels. Un autre réseau dispose d'un institut de formation proposant notamment des formations produits, management ou encore concernant les nouvelles fonctionnalités des outils numériques utilisés. La création d'instituts de formation internes est présente également chez plusieurs grossistes de grande taille. Ces centres semblent s'appuyer fortement sur des outils numériques et paraissent orientés surtout vers les formations produits et management.

Sur des aspects majeurs, demandant plus qu'une simple information (par exemple au lancement d'un nouvel outil), des formations peuvent être proposées aux salariés, à l'ensemble d'une catégorie de salariés ou par exemple à un seul salarié « référent » par agence, qui sera ensuite chargé de transmettre à ses collègues les compétences acquises et les accompagner. Ces formations peuvent être dispensées en interne, par exemple via les services informatiques ou encore les écoles internes de formation ou via des organismes externes, souvent le prestataire fournisseur de l'outil. Selon les cas (type de formation suivie, public concerné et souhait de l'entreprise), ces formations peuvent être réalisées en présentiel ou à distance²⁸, en « digital learning » (apprentissage en ligne), en totalité ou pour partie. Le mélange des différentes modalités pédagogiques est évoqué comme pouvant donner de meilleurs résultats.

La pédagogie numérique s'est développée au cours de ces dernières années et ses méthodes ont aussi beaucoup évolué. Ainsi, il y a une dizaine d'années, la pédagogie numérique reposait principalement sur l'« e-learning ». Les modules d'apprentissage fermés étaient proposés en ligne, ils ne pouvaient pas

²⁸ Une entreprise a évoqué également les possibilités de réaliser des formations en mobilisant des outils de communication à distance de type Skype. Cela permettrait de regrouper des participants géographiquement éloignés dans une même « salle de classe » avec un formateur intervenant en direct et pouvant répondre à d'éventuelles questions.

s'adapter au stagiaire et présentaient moins de proximité avec les situations de travail réelles. Les contenus ont été progressivement enrichis, notamment avec des modalités d'autodiagnostic (questionnaire, quizz ou diagramme par exemple) permettant ainsi une connaissance des compétences de départ du stagiaire et une personnalisation du parcours de formation en ligne. La pédagogie numérique repose également désormais sur le recours à différents types de vidéos : vidéo pédagogique (par exemple pour montrer un geste), vidéo cherchant à engager l'apprenant dans le parcours d'apprentissage (permet par exemple de favoriser la prise de conscience) ou vidéo d'expert (Powerpoint avec un expert présentant un sujet, le tout étant indexé afin de faciliter les recherches).

« On appelle ça du digital learning. Ce sont des apprentissages via des techniques digitales. Le module e-learning en était une. Cela n'a rien à voir avec une vidéo. On a des questionnaires sous forme digitale, des vidéos... » (Organisme de formation)

La pédagogie numérique, à travers ses différentes formes, semble se développer de plus en plus, aussi bien du côté des entreprises, à travers leurs écoles internes, que des organismes de formation. Cela permet aux entreprises de réduire leurs coûts de formation, d'une part en limitant les déplacements des salariés pour se rendre sur le lieu de la formation et, d'autre part en limitant les difficultés liées à la gestion des absences des salariés en formation.

« L'e-learning se met en place. C'est l'avenir pour les organismes de formation. Pour les entreprises, cela permet de concentrer les frais de déplacement : plutôt que cela dure 3 jours, cela va durer une journée, c'est du temps gagné en production ! » (Organisme de formation)

Ainsi, un organisme de formation dans le domaine de la logistique et du transport estime à 10% le nombre de personnes formées aujourd'hui en e-learning. Ce type de pédagogie est rencontré notamment dans le cadre du renouvellement de formations obligatoires (par exemple pour le renouvellement des habilitations électriques ou encore des CACES). Dans ce cas, les stagiaires sont formés à la partie théorique et réglementaire à distance puis passent leurs tests en présentiel.

Néanmoins, malgré le développement et les avantages de la pédagogie numérique, certains acteurs en pointent les difficultés, et notamment le fait que pour pouvoir se former à distance, il est indispensable d'avoir une maîtrise minimale de l'outil informatique. Or, la pédagogie numérique est également utilisée pour former à certaines compétences numériques, ainsi cela semble être paradoxal de former au numérique en recourant à des outils numériques.

« On forme les gens à des compétences par des canaux qui nécessitent ces compétences. C'est complètement surréaliste ! » (Organisme de formation)

Un autre professionnel de la formation continue considère, au contraire, qu'il n'y pas forcément de paradoxe et que la pertinence de la pédagogie numérique dépend du contexte : dosage entre formation présentielle et recours au numérique ; maturité numérique de l'entreprise ou de ses salariés, etc.

« Si on a une entreprise où les populations sont plutôt habituées aux usages informatiques, avec un début de maturité digitale, cela ne va pas être un problème de mettre dans le dispositif [de formation] du digital. Par contre, on ne met pas que du digital. On va doser l'apport du digital dans le parcours proposé. Par contre, si on est sur un faible niveau de maturité, on va le doser progressivement dans le temps. On va plutôt commencer par de la formation classique et progressivement faire monter avec du digital. » (Organisme de formation)

Le format choisi doit donc être adapté aux profils des participants mais aussi à l'objet de la formation. Compte tenu des coûts de maintenance élevés, la pédagogie numérique est mobilisée plutôt pour des contenus de formation²⁹ qui ne nécessitent pas des évolutions importantes ou trop fréquentes, ce qui n'est pas le cas de nombreuses formations consacrées aux compétences numériques qui voient leurs contenus évoluer très rapidement. Ainsi, pour ce type de formations, le présentiel, permettant une évolution de contenu plus aisée, est souvent privilégié.

²⁹ La complexité de l'objet de la formation et le degré de maîtrise du sujet par les apprenants sont également des facteurs pouvant influencer la pertinence et le format de la formation (par exemple sa durée).

Synthèse du chapitre : Évolutions des métiers et des compétences

La transformation numérique engendre des mutations dans l'exercice des différents métiers du commerce de gros et entraînent de nouveaux besoins de compétences.

Disposer de compétences numériques basiques apparaît désormais comme une attente largement présente chez les grossistes. Le renouvellement générationnel et la convergence des outils professionnels vers les outils numériques à usage privé facilitent l'adoption des nouveaux outils par les salariés. La nécessité de formation en compétences numériques se présente surtout lorsqu'une maîtrise fine d'un outil complexe est nécessaire, pour des utilisations spécifiques du numérique (formations de type « référent digital » ou sur la mobilisation des réseaux sociaux dans le travail des commerciaux) ou pour les publics en difficulté. Les évolutions des métiers engendrées par la transformation numérique peuvent entraîner aussi des besoins de formations dans des domaines autres que le numérique. Toutefois, l'aisance avec des outils grand public n'est pas toujours directement transposable dans la sphère professionnelle. Le numérique transforme par ailleurs la formation elle-même en offrant de nouvelles modalités pédagogiques.

Les nouveaux métiers du numérique entrent dans le secteur du commerce de gros mais l'accès aux compétences numériques spécialisées est inégal et dépend notamment de la taille du grossiste. Dans les PME, la gestion du numérique est souvent confiée à des prestataires externes et à des salariés ayant une appétence personnelle pour ces technologies. La mutualisation des ressources au sein des réseaux de grossistes peut permettre aux petites entreprises de commerce de gros de disposer de compétences plus spécialisées. Dans les grandes entreprises, des équipes dédiées à la transformation numérique sont composées, le plus souvent en combinant recrutement externe et montée en compétences de salariés en interne. Des difficultés de recrutement peuvent se présenter, le commerce de gros n'étant pas parmi les secteurs les plus attractifs pour ces profils spécifiques.

Les trois catégories de métiers (commerciaux, support, logistique) sont affectées par la diffusion des technologies numériques, l'évolution qualitative de la fonction commerciale apparaissant actuellement comme la plus marquée. L'impact sur le métier des commerciaux peut être à la fois direct avec l'introduction d'outils numériques (tablette, smartphone) dans leur travail quotidien, et indirect, lié au repositionnement des différents canaux de vente suite au développement de la vente électronique. Avec l'augmentation des achats en ligne, leur rôle évolue le plus souvent vers davantage de tâches à plus forte valeur ajoutée que la prise de commandes (conseil, audits ou expertise technique) ce qui nécessite l'acquisition ou le renforcement de certaines compétences. La nécessité d'accompagner les personnes dans cette transformation de leur activité affecte également le métier des managers.

La vente électronique réduit le travail de saisie et la mise en place dans les entreprises d'outils numériques performants de type ERP entraîne l'automatisation croissante du traitement des commandes. Les conséquences sur les métiers administratifs peuvent être quantitatives (baisse ou stabilisation des effectifs) et qualitatives (introduction d'une dimension commerciale nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences). Le numérique pénètre également la gestion des ressources humaines, notamment avec le développement d'applications internes, l'utilisation des réseaux sociaux dans les processus de recrutement et le recours à l'e-learning au sein d'écoles de formation internes.

Dans la logistique, l'emploi et les métiers sont affectés par l'action de facteurs opposés dont l'impact final est ambigu. D'une part, des outils numériques peuvent fortement simplifier et parfois intensifier le travail de préparation de commandes. D'autre part, certains grossistes anticipent des besoins de compétences plus élevés (gestion d'automates et d'indicateurs de performance, compréhension du fonctionnement de la chaîne logistique). Quant au volume d'emploi, l'automatisation des entrepôts peut réduire les besoins de préparateurs de commandes alors que le développement de la vente en ligne accroît le volume de commandes à livrer et donc de main-d'œuvre.

PRÉCONISATIONS POUR SOUTENIR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU SECTEUR DU COMMERCE DE GROS

L'analyse a permis d'identifier les principaux enjeux de la transformation numérique des entreprises du secteur du commerce de gros (voir tableau ci-dessous) ainsi que les principales difficultés rencontrées par les grossistes pour engager et réaliser cette transition.

Tableau 4 : Forces, faiblesses, opportunités et menaces pour le secteur du commerce de gros

Forces	Faiblesses
Expertise sur les produits et leurs usages, rôle de conseil reconnu	Capacités à investir dans des équipements numériques (notamment pour les TPE/PME)
Connaissance locale et internationale des fabricants	Compétences numériques à acquérir (métiers traditionnels et nouveaux métiers)
Distribution multicanale ancienne et maîtrisée	Conviction des directions d'entreprise et stratégies numériques récentes
Capacité à gérer des segments de clientèle très différenciés	Difficultés des TPE/PME à répondre aux nouvelles exigences des clients grands comptes
Réactivité et excellence logistique	
Prise de conscience du défi numérique	
Connaissance fine du client et relationnel fort	
Offre de services complémentaires et sur mesure	
Opportunités	Menaces
Renforcement de la valeur ajoutée du conseil et des services complémentaires	Vitesse du changement : transition douce pour l'instant mais risque de bascule
Accès à de nouveaux marchés en élargissant la zone de chalandise	Pression sur les prix liés à une capacité de comparaison accrue sous l'effet de la transition numérique
Accès à de nouveaux clients en s'ouvrant à la vente aux particuliers	Concurrence accrue par l'entrée de pure players de type Amazon, pour le moment, surtout sur les produits standards, non-alimentaires
Gains de productivité sur le traitement administratif et logistique des commandes	Attentes complexes des clients : capacité à proposer et à gérer des canaux de vente à la fois très traditionnels et très numériques
Meilleure traçabilité des produits	Remise en cause de la valeur ajoutée du grossiste par des outils numériques augmentant l'autonomie du client dans sa recherche d'information et de solutions personnalisées
Transition progressive grâce à des clients encore attachés aux outils et canaux traditionnels	Nécessité de faire évoluer les métiers et les compétences dans les principaux modèles commerciaux

Les résultats de l'étude mettent en évidence la nécessité d'accompagner les acteurs dans ce processus en tenant compte de leur profil, de leurs spécificités et des différences de leur positionnement. Les recommandations pour soutenir la transformation numérique des entreprises du commerce de gros se déclinent autour de trois axes de travail prioritaires et sept préconisations :

- Accompagner les fonctions dirigeantes dans la transition numérique.
 1. Sensibiliser les entreprises du secteur du commerce de gros aux enjeux du numérique.
 2. Définir un accompagnement personnalisé des dirigeants de TPE/PME.
 3. Accompagner la montée en compétence des équipes dirigeantes des entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises dans la gestion des projets de transition numérique.
- Outiller les entreprises pour accompagner l'évolution des besoins en compétences en lien avec les transformations numériques de leur entreprise.
 4. Accompagner la mobilité interne sur des fonctions de mise en œuvre de la stratégie numérique et de la diffusion des outils numériques.
 5. Encourager la mutualisation des compétences numériques par le regroupement en réseau des TPE et PME.
 6. Accompagner les fonctions traditionnelles (commerciaux, logistique, administratif) du commerce de gros dans la digitalisation de leur métier.
- Adapter la formation professionnelle initiale des métiers du commerce de gros au plus près des besoins du secteur en matière de compétences numériques.
 7. Favoriser les échanges entre le monde professionnel du commerce de gros et le système éducatif sur les enjeux du numérique du secteur.

Accompagner et soutenir les fonctions dirigeantes du commerce de gros dans le processus de transformation numérique

L'environnement des grossistes change sous l'impact de la diffusion des technologies numériques et ils doivent trouver des réponses adaptées à ces évolutions en tenant compte des spécificités propres à leur marché. La transformation en cours apparaît ainsi comme source à la fois de risques et d'opportunités pour les acteurs du secteur. Cependant, les directions qui souhaitent s'engager dans la transformation numérique (notamment dans les PME) peuvent rencontrer des difficultés à élaborer une stratégie numérique adaptée à leur entreprise. Dans certains cas, une conviction insuffisante de la direction sur la nécessité d'une telle stratégie peut freiner le processus de transformation numérique. Plusieurs éléments peuvent donc retarder l'engagement d'une réflexion sur le numérique chez les grossistes :

- Risque de remise en cause des facteurs clés de réussite historique, notamment la relation Intuitu personæ avec le client.
- Le développement du commerce de gros en ligne pourrait renforcer la pression concurrentielle également au travers d'une plus grande capacité à comparer les prix.
- Manque d'information sur les enjeux de la transformation numérique et sur les outils numériques.
- Manque de temps et de disponibilité pour conduire ces projets.
- Difficultés à élaborer une stratégie de transformation numérique adaptée au profil de l'entreprise.
- Des capacités d'investissement limitées.
- Déficit de compétences « numériques » dans l'entreprise.

Préconisation 1 : Sensibiliser les entreprises du secteur du commerce de gros aux enjeux du numérique.

Problématique :

La transition numérique est une expression qui couvre des réalités très différentes selon les acteurs, d'autant que cette dénomination a évolué au cours des années : nouvelles technologies, nouvelle économie, technologies de l'information et de la communication, économie numérique... Devant toutes ces déclinaisons et des technologies pouvant concerner l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise (commercial, administratif, logistique), certains dirigeants apparaissent démunis d'autant qu'ils évoquent également des difficultés à partager leurs expériences sur ce sujet éminemment stratégique avec les entreprises du secteur. Les dispositifs institutionnels existants visant à encourager et accompagner la transformation numérique des entreprises paraissent peu connus dans le secteur.

Méthodologie :

1. **Elaboration d'un calendrier d'évènements** à destination des entreprises sur les enjeux de la transformation numérique du commerce de gros (ex : présentation des résultats de l'étude, retours d'expériences d'entreprises) et présentant les dispositifs d'accompagnement existants.
2. **Organiser des partages d'expériences sur la transition numérique**, notamment avec des entreprises d'autres secteurs pour faciliter les possibilités d'échanges.
3. **Module de formation et de sensibilisation des dirigeants** sur la définition du « numérique », les risques et les opportunités liés à la diffusion de ces technologies, sur l'état de l'art des outils et des usages par la création de « webinaires » ou MOOC (formation en ligne ouverte à tous),
4. **Elaborer et mettre à disposition des entreprises un outil d'autodiagnostic sur le niveau de maturité numérique de leur entreprise.** Cet outil pourrait présenter les dispositifs numériques existants pour les différentes fonctions de l'entreprise : commerciale, support, logistique. Des exemples concrets de pratiques issus du commerce de gros ou d'autres secteurs pourraient illustrer les différentes modalités possibles pour introduire le numérique ou présenter des usages innovants.
5. **Améliorer la visibilité des dispositifs institutionnels existants par la mise en place d'un portail unique** en matière d'informations, des ressources, des formations et des financements relatifs à la transformation numérique.

Partenaires : CCI, CGI, Intergros, DGE

Public(s) visé(s) : Dirigeants, DRH, ...

Préconisation 2 : Définir un accompagnement personnalisé des dirigeants de TPE/PME

Problématique :

Les différences dans les technologies développées dans la sphère commerciale apparaissent très liées à la taille de l'entreprise, au-delà des spécificités sectorielles et des pratiques numériques plus ou moins matures des clients. La taille de l'entreprise détermine les ressources matérielles et humaines que le grossiste peut engager pour renouveler ses outils, en développer de nouveaux et les faire fonctionner. La transformation digitale apparaît alors comme un projet complexe face auquel les dirigeants des TPE/PME du commerce de gros ont un besoin d'accompagnement personnalisé à tous les niveaux de la démarche : de l'élaboration de leur vision stratégique par rapport au numérique, à sa mise en œuvre en passant par la réalisation d'analyses des impacts sur les différentes dimensions de l'entreprise. La définition de l'approche pertinente peut varier selon l'entreprise et ses objectifs.

Méthodologie :

1. **Définir les contours d'un parcours coordonné reposant sur différents dispositifs** (actions de conseil, de formation, de financement d'investissement) et acteurs à mettre en mouvement (DGE, CGI, Intergros,...)
2. **Identifier et professionnaliser des relais de proximité de conseillers chargés de définir un accompagnement personnalisé** des projets de transformation numérique des entreprises et **un parcours coordonné** (dispositifs de conseil, formation, financement de dispositif technique, accompagnement dans les démarches administratives).
3. **Mettre en place des réseaux locaux de prestataires habilités à délivrer une prestation d'accompagnement à la transformation numérique.** L'objectif de l'accompagnement est d'aider le dirigeant à construire sa stratégie de transformation numérique, à avoir un regard critique envers les outils et à mettre en place seulement ceux qui paraissent pertinents (éviter les effets de mode et le « faire du numérique pour faire du numérique »). Des exemples de thématiques spécifiques sont la sécurité des données (avantages et inconvénients des logiciels en SaaS et du stockage des données en ligne), la gestion de la réputation numérique...
4. **Référencer des fournisseurs de solutions numériques spécialistes du secteur.** Les entreprises souhaitent disposer d'un référencement d'acteurs du numérique.

Partenaires : CGI, Intergros, DGE

Public(s) visé(s) : Dirigeants TPE/PME

Préconisation 3 : Accompagner la montée en compétence des équipes dirigeantes des entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises dans la gestion des projets de transition numérique

Problématique :

Si une tendance globale à la transformation numérique est observée à la fois chez les grossistes et chez leurs clients professionnels, les enjeux communs se déclinent sous formes variées pour les différents profils d'entreprises (taille, domaine d'activité, etc.). Pour faire face aux défis et se saisir pleinement des opportunités, le rôle et le choix d'outils numériques à mettre en place doivent être réfléchis et adaptés aux caractéristiques de l'entreprise, à son positionnement commercial ainsi qu'aux attentes et au degré de maturité numérique de ses clients. L'impact du numérique ne se limite pas à un simple ajout d'outils numériques à la structure et au fonctionnement existants, mais peut nécessiter de repenser les rôles des différentes fonctions de l'entreprise, notamment du management, et de refondre l'organisation du travail. Le besoin de compétences en maîtrise d'ouvrage (définition de besoin, enveloppe budgétaire, modalités de mise en œuvre...) pour conduire ces projets est donc renforcé.

Méthodologie :

1. **Construire une offre de formation complète à destination de la maîtrise d'ouvrage dans les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises.** Celle-ci pourrait inclure des modules sur la réalisation d'un diagnostic de la maturité numérique de son organisation et d'une cartographie des besoins de nouvelles compétences ou encore sur les risques sociaux et juridiques de la transformation numérique.
2. **Construire un parcours de formation pour outiller les fonctions supports et le management de proximité dans l'accompagnement des transformations numériques :**
 - a. Evolution technologique, changement d'usages et de comportements
 - b. Rôle et enjeux de la fonction RH dans la transformation numérique de l'entreprise
 - c. Place et enjeux du management dans la transformation numérique
 - d. Accompagnement RH dans la transformation numérique de l'entreprise
 - e. Prévoir les évolutions professionnelles en lien avec le numérique (GPEC)
3. **Accompagner les fonctions RH dans l'évolution des compétences des salariés du commerce de gros en lien avec les transformations numériques de leur entreprise.**

Partenaires : CGI, Intergros

Public (s) visé (s) : Dirigeants, DRH, chef de projet, maîtrise d'ouvrage

Soutenir et accompagner l'évolution des compétences des salariés du commerce de gros en lien avec les transformations numériques de leur entreprise

La transformation numérique affecte potentiellement l'ensemble des métiers du commerce de gros. L'évolution des métiers se traduit aussi bien par l'adaptation des fonctions traditionnelles (commerciales, support, logistiques) que par l'apparition de nouveaux métiers et/ou fonctions en lien avec le numérique. Alors que la transformation numérique semble n'avoir pour le moment que peu influencé quantitativement les fonctions traditionnelles, il est à noter d'importantes modifications du contenu des postes et des compétences à mobiliser, qui entraînent des besoins de formations et d'accompagnement. En revanche, pour l'acquisition de la maîtrise technique des nouveaux outils numériques par les salariés, les actions d'information au sein de l'entreprise semblent le plus souvent suffisantes.

Les métiers numériques se sont fortement développés au sein des entreprises du commerce de gros durant les dernières années. Le volume d'emplois créés est toutefois fortement dépendant de la taille de l'entreprise et de son degré de maturité numérique. Ainsi, les créations d'emplois numériques dans les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises peuvent varier d'un ou deux postes jusqu'à des équipes entières avec des salariés fortement spécialisés. Pour la composition de ces équipes, les entreprises combinent fréquemment recrutement externe et mobilité interne. Les plus petites entreprises n'ont, le plus souvent, aucun poste spécifiquement dédié au numérique et optent pour le choix de faire monter en compétence un ou plusieurs salariés sur ces sujets.

Préconisation 4 : Accompagner la mobilité interne sur des fonctions de mise en œuvre de la stratégie numérique et de la diffusion des outils numériques

Problématique :

La transformation numérique des entreprises du commerce de gros se limite rarement à un simple ajout d'outils, voire d'un canal de vente supplémentaire. Ses effets sont souvent beaucoup plus larges et peuvent impliquer le repositionnement des canaux de vente existants, des évolutions significatives du fonctionnement interne et de la logistique, et, en conséquence, des changements qui peuvent être importants, dans l'exercice des différents métiers. Lorsque les grossistes s'engagent dans l'élaboration d'une stratégie numérique et dans sa mise en œuvre, la nécessité d'une fonction dédiée à sa conception et à sa coordination est ressentie par les entreprises.

Alors que le recrutement externe permet d'apporter à l'entreprise de nouvelles idées, l'avantage de faire monter en compétences des salariés en interne est qu'ils ont déjà une connaissance précieuse de l'entreprise au sein de laquelle ils évoluent. Ainsi, pour certains acteurs, se reposer uniquement sur des recrutements externes peut complexifier la production de solutions numériques en phase avec les attentes spécifiques du commerce de gros. La mobilité interne permet également parfois de pallier les difficultés de recrutement, qui sont relativement fortes dans ces nouveaux métiers du numérique.

Méthodologie :

- 1. Soutenir et accompagner la création d'une fonction interne de « référent numérique »** en charge de la mise en œuvre de la stratégie numérique et de la diffusion des outils numérique. Les entreprises interrogées mettent en évidence la nécessité d'une fonction coordinatrice des actions de transformation numérique en lien étroit avec les fonctions dirigeantes. Dans les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises, le « référent numérique » peut souvent constituer une équipe dédiée à la transformation numérique.

2. Définir les contours d'un parcours personnalisé de « référent numérique » :

- a. Parcours modulable en fonction du stade de maturité numérique de l'entreprise et des compétences initiales
- b. Conjuguer des enseignements théoriques et pratiques avec des périodes d'immersion dans d'autres entreprises

3. Intégrer cette démarche dans les dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) ou certificats de qualification professionnelle (CQP)

Partenaires : CGI, Intergros

Public (s) visé (s) : Entreprises souhaitant faire évoluer et/ ou reconvertir un ou plusieurs de ses salariés sur des fonctions spécifiques au numérique

Préconisation 5 : Encourager la mutualisation des compétences numériques par le regroupement en réseau des TPE et PME

Problématique :

Pour les entreprises qui adhèrent à un réseau, celui-ci est une ressource pédagogique importante sur les questions de numérique. Ainsi, plusieurs réseaux rencontrés centralisent l'organisation de la formation, le choix et la diffusion des outils numériques et ont également un rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage. Cette organisation permet aux grossistes de mutualiser leurs ressources pour mettre en place des outils numériques complexes, notamment à destination des grands comptes (par exemple EDI) et pour accéder à des compétences numériques spécifiques au travers de recrutements au niveau du réseau ou par la sous-traitance.

Méthodologie :

- 1. Encourager les initiatives des réseaux centralisant les aspects formation et diffusion des outils numériques par l'ouverture à des dispositifs institutionnels.**
- 2. Encourager la création de « coopérative numérique » spécialisée dans le commerce de gros à laquelle des entreprises TPE/PME adhèreraient afin de mutualiser :**
 - a. L'accompagnement dans la définition de la stratégie numérique.
 - b. L'accompagnement dans la mise en place de solutions numériques, marketing numérique et informatique.
 - c. L'infogérance.
 - d. La formation des fonctions traditionnelles...

Partenaires : CGI, Intergros, DGE

Public (s) visé (s) : dirigeants TPE/PME

Préconisation 6 : Accompagner les fonctions traditionnelles (commerciaux, logistique, support) du commerce de gros dans la transformation numérique de leur métier

Problématique :

Dans les discours et les stratégies numériques du secteur, le développement des technologies numériques est mis en avant surtout dans le domaine commercial avec la création de nouveaux canaux de vente et l'offre de services complémentaires. Cependant, souvent la mobilisation de ces outils dans la sphère commerciale implique également des évolutions du fonctionnement des processus internes dans l'administratif et la logistique. Au-delà des besoins de cohérence entre le commercial, l'administration des ventes et la logistique, des outils numériques sont mis en place par les grossistes aussi à des fins d'amélioration de la gestion interne. Ainsi, en fonction de la stratégie de l'entreprise, la transformation numérique peut concerner, à des degrés différents, tous les métiers traditionnels et entraîner des besoins de formation et d'accompagnement des salariés.

Méthodologie :

1. Définir un accompagnement global des salariés des fonctions traditionnelles (compréhension de la stratégie, appropriation des outils numériques, adaptation au nouveau contenu de leur travail et des nouvelles compétences à mobiliser).

L'adhésion des salariés dans la transition numérique apparaît comme le facteur central dans la conduite de ces transformations. La formation technique sur les outils numériques apparaît secondaire par rapport à la nécessité de donner du sens aux transformations à l'œuvre : expliquer les choix de l'entreprise de s'engager dans telle ou telle action ainsi que les conséquences pour les différentes catégories de salariés.

La transformation numérique a souvent pour effet de faire évoluer le contenu du travail et de multiplier les compétences recherchées au sein des fonctions traditionnelles des entreprises du secteur du commerce de gros, notamment pour les métiers commerciaux. Ceux-ci s'orientent vers davantage de conseil et d'accompagnement du client, leur rôle dans la prise de commande se réduisant.

2. Développer une offre de formation autour des compétences *soft skills* dites « douces » (agilité, écoute, leadership, apprendre à apprendre) reconnues comme favorisant l'appropriation des outils numériques.

Dans un environnement numérique, un consensus émerge sur l'importance de certaines compétences transverses telles que la capacité à intégrer le changement et de continuer à se former. La maîtrise de telles compétences devrait aussi permettre de maîtriser plus facilement de nouveaux outils numériques. Le développement de l'offre de services complémentaires et la réduction du rôle de prise de commande, induit par le recours croissant aux achats électroniques, demande aux commerciaux de plus en plus de capacité d'écoute et de conseil, de polyvalence et de proactivité pour répondre au mieux aux besoins exprimés par les clients, voire être source d'innovation pour eux.

3. Définir un référentiel de compétences numériques de base et accompagner les personnes en difficulté.

Une des conséquences de la transformation numérique est que, pour un grand nombre d'entreprises, les compétences numériques de base font désormais partie du socle minimal de compétences attendues, au même titre que la lecture, l'écriture ou le calcul simple, ... Il est donc maintenant exigé des salariés et candidats à un emploi dans le secteur du commerce de gros qu'ils disposent de compétences numériques minimales, certains acteurs parlant de « littératie numérique ». Les acteurs semblent ainsi s'accorder sur la nécessité d'un référentiel de compétences numériques de base dont chaque salarié devrait disposer, la définition du contenu exact de ce socle restant peu précise malgré l'existence de plusieurs référentiels (CléA, PI ou le référentiel européen des e-compétences).

Si, globalement, la maîtrise des outils numériques par les salariés ne ressort pas comme un problème significatif pour les grossistes, certains profils de salariés, ne disposant pas de compétences numériques de base, peuvent rencontrer des difficultés importantes à les utiliser. Un accompagnement renforcé et des formations adaptées sont donc à prévoir pour ces publics.

4. Renforcer les compétences de base (écriture/calcul...).

La transformation numérique des fonctions traditionnelles du secteur a renforcé, dans certains cas, la mobilisation de compétences de base telles que l'orthographe, la rédaction, calculs,... Les salariés concernés peuvent rencontrer des difficultés, par exemple, lorsque leurs interactions avec les clients doivent désormais passer également par des échanges écrits (mails) alors qu'auparavant elles étaient principalement orales.

5. Revoir les référentiels métiers et les grilles de classification pour accompagner et valoriser cette transformation des métiers.

6. Sensibiliser à la pédagogie numérique : avantages, inconvénients, utilisation pertinente.

La pédagogie numérique, à travers ses différentes formes se développe de plus en plus, aussi bien du côté des entreprises, à travers leurs écoles internes que des organismes de formation. L'utilisation du numérique permet de dispenser la formation partiellement ou entièrement à distance. Cela permet aux entreprises de réduire leurs coûts de formation en limitant les déplacements des salariés pour se rendre en formation ou la durée de leurs absences. L'utilisation de la pédagogie numérique doit toutefois s'adapter à la complexité du sujet, au profil des salariés et à la maturité de leurs usages de ces outils. En fonction du contexte, sa combinaison avec une formation en présentiel pourrait être la plus pertinente.

Partenaires : CGI, Intergros, DGE, organismes de formation

Public (s) visé (s) : Fonctions commerciales, administratives et logistiques

Adapter la formation professionnelle initiale des métiers du commerce de gros au plus près des besoins du secteur

Les compétences numériques, notamment de base, sont de plus en plus demandées par les entreprises du commerce de gros, et ce pour tous les salariés du secteur. Actuellement, la formation initiale inclut l'enseignement de compétences numériques de base et de compétences transverses permettant de s'adapter à un environnement numérique, l'acquisition de compétences numériques spécifiques, notamment la maîtrise de logiciels spécialisés (par exemple, de type ERP) se faisant principalement dans les entreprises.

Préconisation 7 : Favoriser les échanges entre le monde professionnel du commerce de gros et le système éducatif sur les enjeux numériques du secteur

Problématique :

L'utilisation des outils numériques devenant une dimension incontournable des métiers du commerce de gros et se caractérisant par une évolution rapide, il semble important de renforcer à la fois les compétences transverses et les compétences spécifiques des jeunes professionnels. De plus, le repositionnement des canaux de vente traditionnels suite au développement du commerce électronique implique des évolutions dans le contenu du métier des commerciaux. Cela entraîne des besoins de renforcement de certaines compétences et l'acquisition de nouvelles dans les métiers de la vente et donc d'adaptation des parcours de formation initiale.

Méthodologie :

1. Actualiser les connaissances des équipes pédagogiques quant aux évolutions du secteur dans le domaine du numérique et les besoins en compétences afférents.

Favoriser les échanges entre le monde professionnel du commerce de gros et le système éducatif sur les évolutions du secteur dans le domaine du numérique et les besoins en compétences afférents (exemple : présentation des résultats de l'étude)

2. Assurer l'acquisition de compétences numériques transverses.

Encourager les approches pédagogiques développant les compétences transverses devrait faciliter l'adaptation à un environnement numérique qui se caractérise par des évolutions rapides des outils. Apprendre à apprendre et préparer les jeunes à des évolutions fréquentes de leurs outils de travail semble essentiel dans un tel contexte. Certains outils de productivité personnelle ou d'intelligence collective proches de ceux utilisés en entreprise peuvent être mobilisés pour favoriser l'acquisition de compétences numériques transverses.

3. Renforcer l'enseignement de compétences numériques spécifiques.

L'absence dans les formations initiales d'outils numériques largement déployés dans les entreprises (du type EDI ou ERP) et que les jeunes auront à utiliser une fois en entreprise freinent l'acquisition de compétences numériques spécifiques. Mettre à disposition des logiciels réellement utilisés ou des logiciels génériques permettrait aux jeunes en formation de se familiariser avec le fonctionnement de ce type d'outils et pouvoir s'adapter rapidement à ceux présents dans l'entreprise, une fois en emploi.

4. Rénovation des diplômes des métiers de la vente en lien avec les transformations numériques à l'œuvre dans le secteur.

Certaines adaptations des contenus de formation ont pu être opérées sous l'impulsion des enseignants, le plus souvent de manière informelle, pour tenir compte des évolutions du métier de commercial liées à la transformation numérique. La question de la rénovation de ce type de diplômes et notamment du BTS Technico-commercial se pose afin de répondre au plus près des besoins des entreprises du commerce de gros.

Si une bonne maîtrise des outils numériques est nécessaire, l'enjeu principal est l'évolution de la fonction commerciale. Celle-ci implique une montée en compétences qui ne sont pas directement numériques, pour pouvoir mobiliser de nouvelles approches clients : vente non seulement de produits mais aussi de services complémentaires, de l'image de marque, réorientation du rôle du commercial vers le conseil et vers un accompagnement complet du client. La formation aux éléments qualitatifs du travail des commerciaux (partage des informations, savoir-être,...) devrait être renforcée.

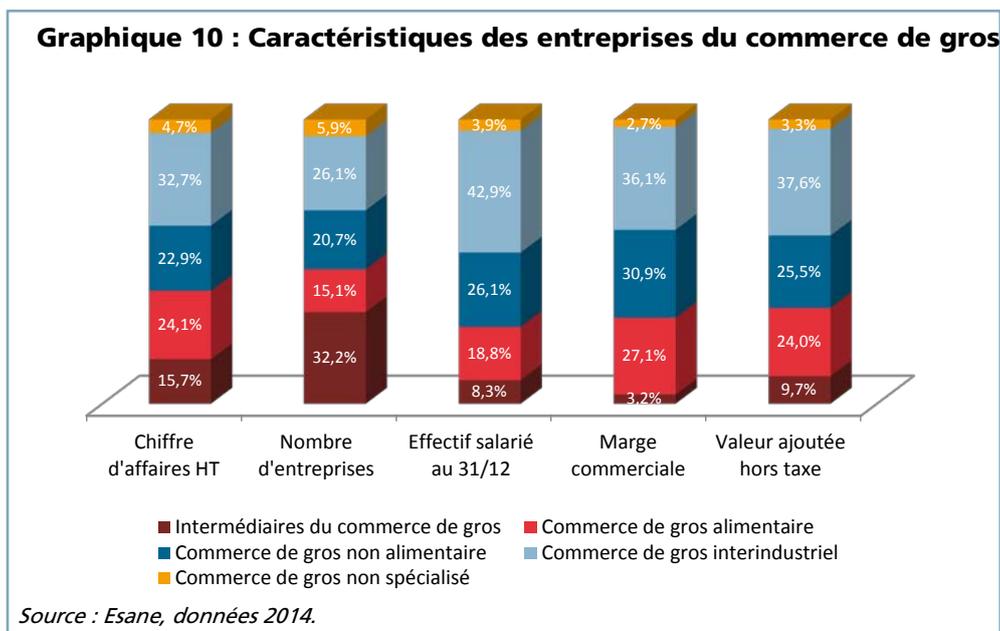
Partenaires : CGI, Intergros, Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

ANNEXES

Contexte économique du secteur du commerce de gros

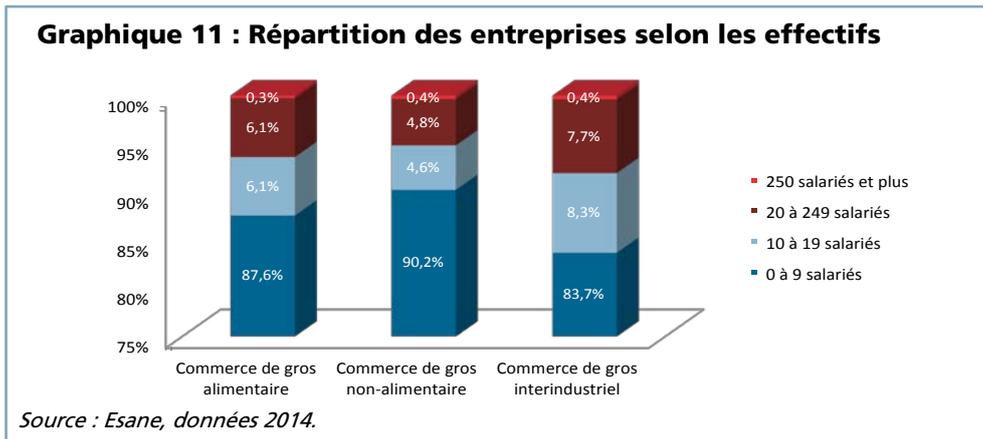
En 2014, le commerce représente 10,2% de la valeur ajoutée dans l'économie française. La moitié provient du secteur du commerce de détail et de l'artisanat commercial, 42% du commerce de gros et 10% du commerce et de la réparation automobile. Le secteur du commerce regroupe 19% des salariés des secteurs principalement marchands en 2015 dont 31% sont dans le commerce de gros.³⁰

Le secteur du commerce de gros regroupe environ 171 000 entreprises en 2014 pour un chiffre d'affaires HT de 793 milliards d'euros. 26,1% des entreprises appartiennent au commerce interindustriel, 20,7% au commerce de gros non-alimentaire et 15,1% au commerce alimentaire. La part du commerce de gros interindustriel est beaucoup plus importante en termes de chiffre d'affaires (32,7%) et de valeur ajoutée (37,6%). C'est également le principal employeur au sein du commerce de gros avec 42,9% des salariés. Le commerce de gros alimentaire ne représente que 15,1% des entreprises du secteur, mais 24% du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée du secteur. La contribution du commerce non-alimentaire à la marge commerciale paraît nettement supérieure à sa part dans le chiffre d'affaires du secteur.

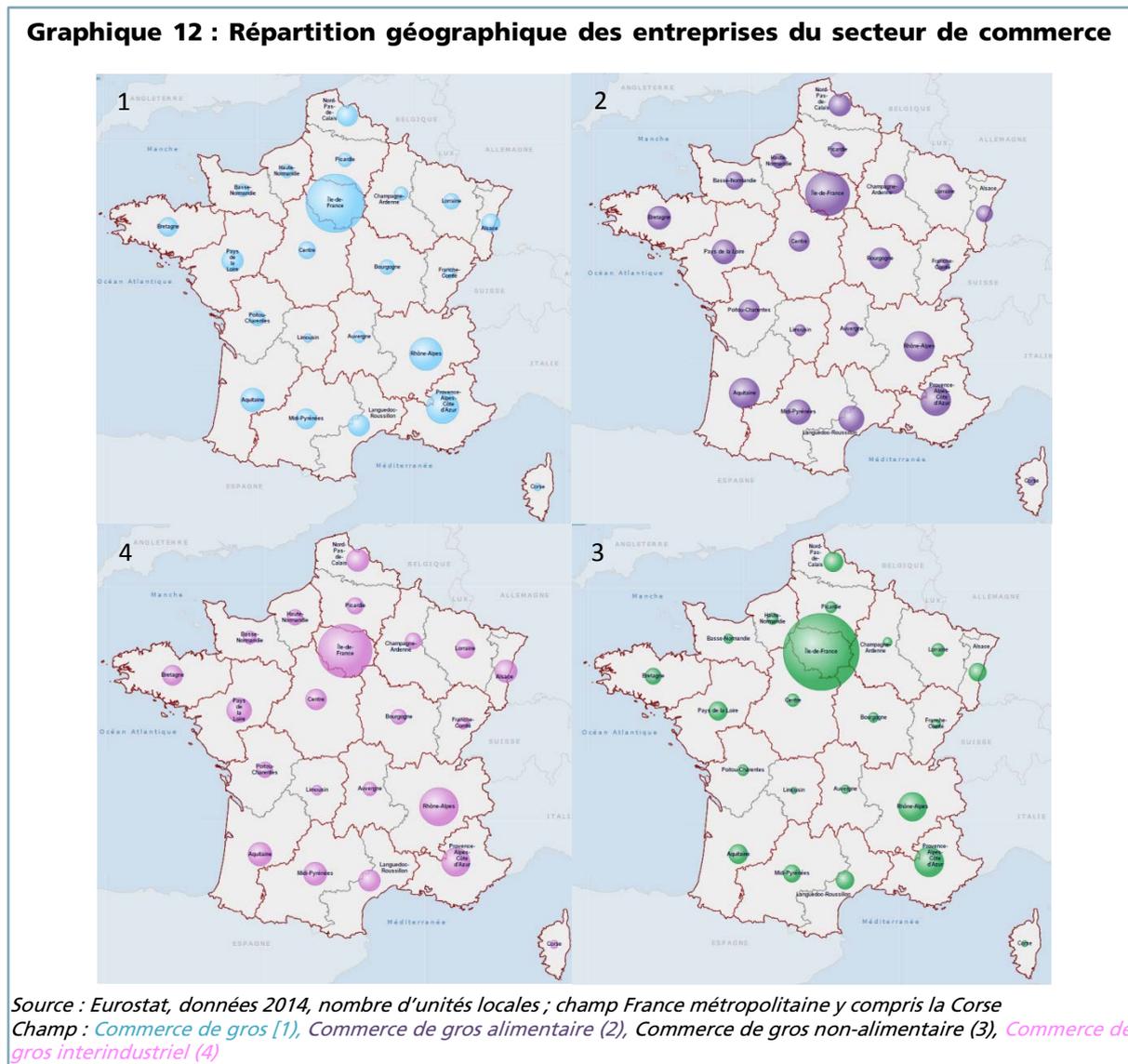


Le commerce de gros se caractérise par un nombre particulièrement important de TPE : 91,2% des entreprises ont entre 0 et 9 salariés, ce qui ne représente pourtant que 20,2% des salariés ; les ETI et les grandes entreprises employant quant à elles près d'un tiers des salariés du secteur. Cette prédominance de petites entreprises est présente dans les trois familles du commerce de gros même si leur part est légèrement moindre dans le commerce de gros alimentaire (87,6%) et surtout dans le commerce de gros interindustriel (83,7%).

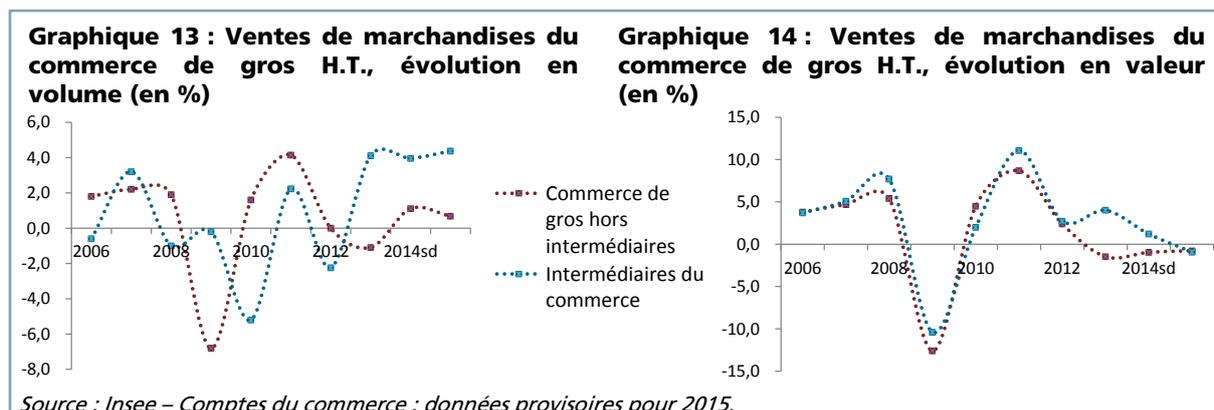
³⁰ Insee, *La situation du commerce en 2015*, document de travail, E2016/05. Les données pour 2015 sont provisoires.



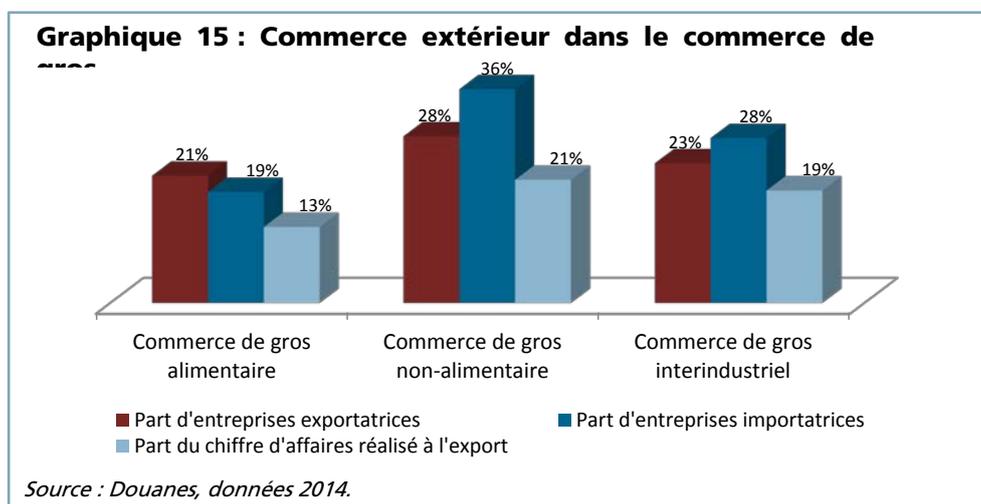
Le secteur du commerce de gros est très concentré en Ile-de-France. 32% des unités locales de la France métropolitaine y sont implantées. Suivent ensuite les régions Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d’Azur avec chacune respectivement 10% des unités locales. Cette concentration autour de la capitale est encore plus marquée pour le commerce de gros non-alimentaire puisque la région Ile-de-France totalise plus de la moitié des entreprises de ce secteur (53%). A l’inverse, la répartition géographique est beaucoup plus homogène dans le commerce de gros alimentaire. Ainsi, l’Ile-de-France ne regroupe plus que 18% des unités locales, tandis que les régions PACA, Rhône-Alpes, Aquitaine totalisent chacune 8% des unités locales.



Après un ralentissement en 2012-2013, l'activité du secteur du commerce de gros a redémarré en 2014. Les ventes en volume restent sur cette tendance positive en 2015. L'embellie est toutefois nettement plus marquée pour les intermédiaires du commerce³¹ dont les ventes en volume enregistrent une hausse de 4,0% en 2014 et 4,4% en 2015, que pour le commerce de gros hors intermédiaires (1,1% en 2014 et 0,7% en 2015). L'évolution des ventes en valeur est moins positive, en baisse sur les années 2014 et 2015. Pour les intermédiaires du commerce, il s'agit d'une chute significative par rapport à 2013 durant laquelle ils avaient enregistré une croissance de 4,0% des ventes en valeur. Les commerces de gros hors intermédiaires, en revanche, poursuivent progressivement la stabilisation de leurs ventes en valeur (-1,5% en 2013, -1,0% en 2014, -0,8% en 2015). Cette combinaison de hausse des ventes en volume et de baisse en valeur traduit une réduction des prix qui pourrait avoir un impact sur le positionnement des acteurs du commerce de gros et sur l'évolution de leur offre commerciale.



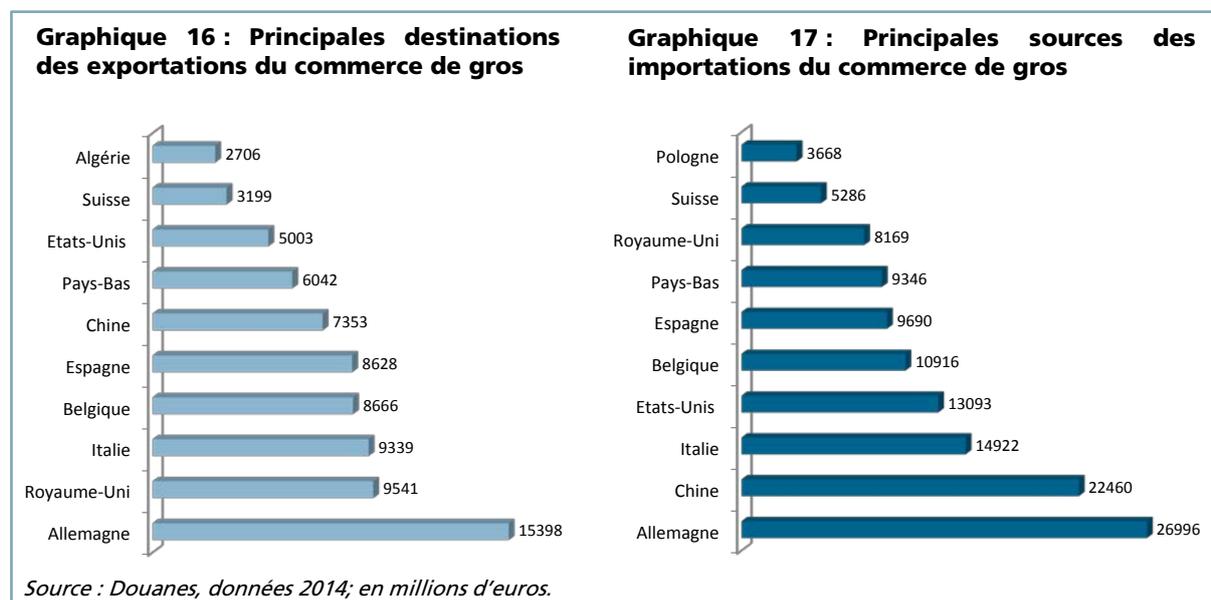
17,8% des entreprises du commerce de gros sont exportatrices. L'activité export représente 15,5% de leur chiffre d'affaires. Les entreprises sont en revanche plus nombreuses à importer des produits (21,2% des grossistes). Les activités commerciales à l'international sont le plus développées dans le commerce non-alimentaire où 27,9% des entreprises sont exportatrices, 35,8% importatrices et 20,6% du chiffre d'affaires est réalisé à l'international. Le commerce de gros alimentaire paraît nettement moins présent à l'international, le commerce de gros interindustriel occupant une position intermédiaire. Toutefois, les exportations et les importations du commerce de gros interindustriel dépassent en valeur celles du commerce non-alimentaire.



Les exportations des entreprises du commerce de gros sont très orientées vers les pays de l'Union Européenne. L'Allemagne ressort comme le 1^{er} pays partenaire commercial des grossistes français tant en termes d'exportations que d'importations. Parmi les principales destinations des exportations figurent le Royaume-Uni, l'Italie, la Belgique et l'Espagne. La position du Royaume-Uni risque néanmoins d'être

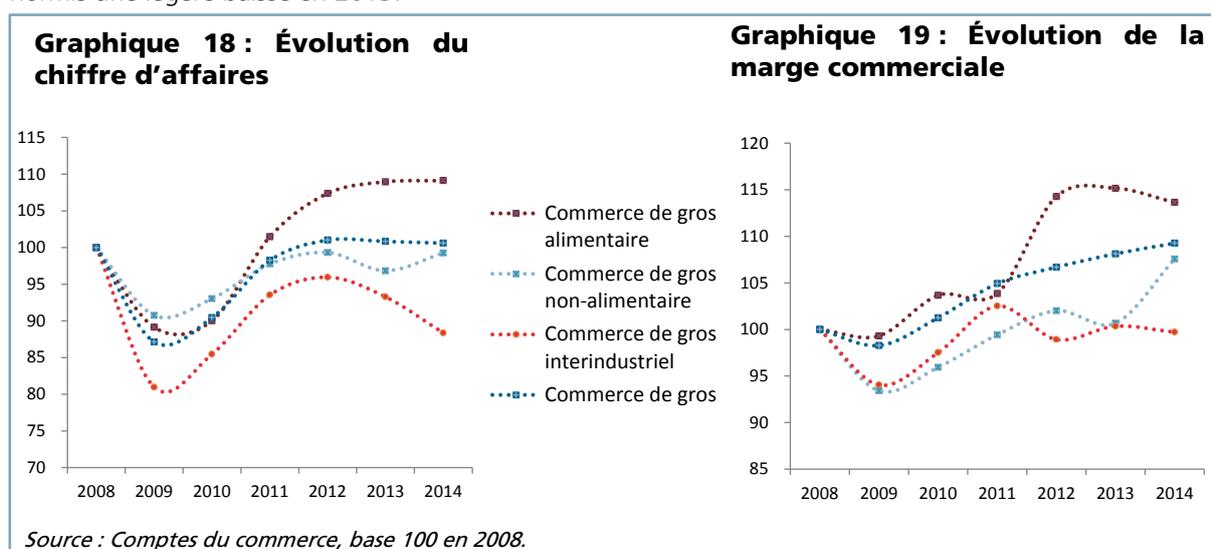
³¹ Les intermédiaires du commerce de gros (NAF 46.1) sont des entreprises qui mettent en rapport vendeurs et acheteurs professionnels souhaitant échanger une marchandise ou qui exécutent des opérations commerciales pour le compte de tiers, y compris sur l'internet. Les intermédiaires du commerce de gros n'achètent ni ne vendent de marchandises, ils mettent à disposition un service. Ils ne sont donc pas propriétaires de la marchandise échangée. Ils sont rémunérés à la commission, proportionnellement au volume d'affaires traitées (source : Insee).

remise en cause avec la sortie programmée du pays de l'Union Européenne. Les exportations vers la Chine et les États-Unis se trouvent respectivement en 6^{ème} et 8^{ème} position. Ces deux pays sont, en revanche, parmi les principales sources des importations du commerce de gros, la Chine en 2^{ème} place et les États-Unis en 4^{ème}.



Le chiffre d'affaires du secteur a été fortement impacté par la crise en 2009. La baisse est la plus marquée dans le commerce de gros interindustriel, tandis que le commerce alimentaire et non-alimentaire a été plus épargné. Une phase de croissance commence en 2010 pour les trois sous-secteurs, mais seul le commerce interindustriel dépasse nettement le niveau de 2008. En 2013, le chiffre d'affaires est reparti à la baisse dans le commerce interindustriel, un mouvement qui s'est poursuivi en 2014. Dans le commerce de gros alimentaire, il s'est stabilisé sur la période 2012-2014. Le chiffre d'affaires du commerce non-alimentaire reste proche de son niveau de 2008.

La marge commerciale suit quant à elle une tendance haussière depuis 2009. Cette tendance globale couvre toutefois des variations significatives selon le sous-secteur. La hausse a été particulièrement marquée en 2011-2012 dans le commerce de gros alimentaire avant de se stabiliser les années suivantes. Le niveau de la marge commerciale reste relativement constant dans le commerce de gros interindustriel, oscillant autour de son niveau de 2008. Dans le non-alimentaire, elle poursuit sa croissance depuis 2009, hormis une légère baisse en 2013.

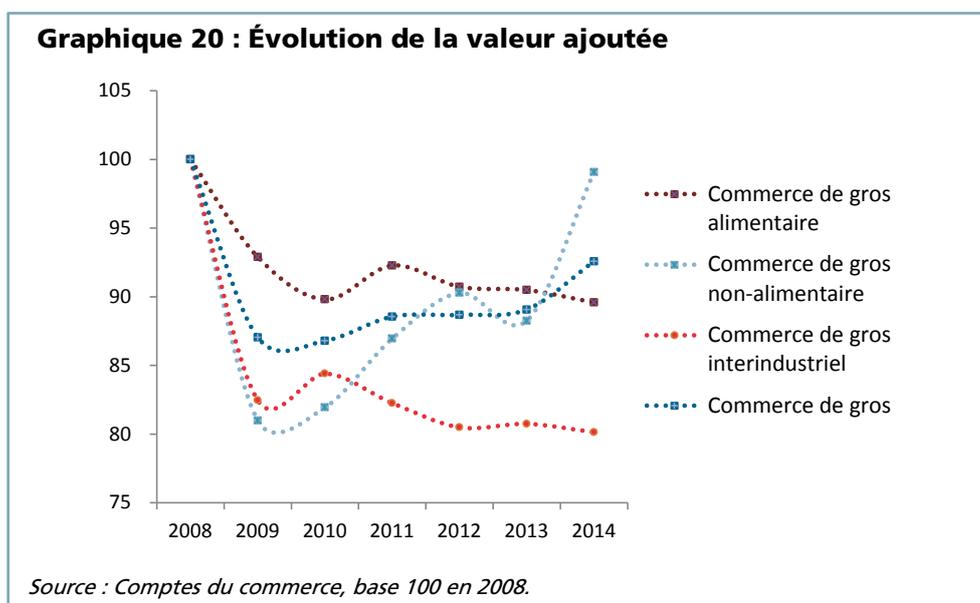


L'évolution de la valeur ajoutée est nettement moins favorable dans le secteur. Celle-ci subit une forte baisse en 2009, tout particulièrement dans le non-alimentaire et dans l'interindustriel. Elle n'a toujours pas atteint à nouveau son niveau de 2008. Seule la valeur ajoutée dans le commerce de gros non-alimentaire se rapproche de son niveau pré-crise.

Tableau 5

	Chiffre d'affaires	Marge commerciale	Valeur ajoutée
Commerce de gros alimentaire	200 367	33 609	14 150
Commerce de gros non-alimentaire	195 626	54 835	31 393
Commerce de gros interindustriel	223 504	47 173	27 326
Commerce de gros	787 165	143 011	84 684

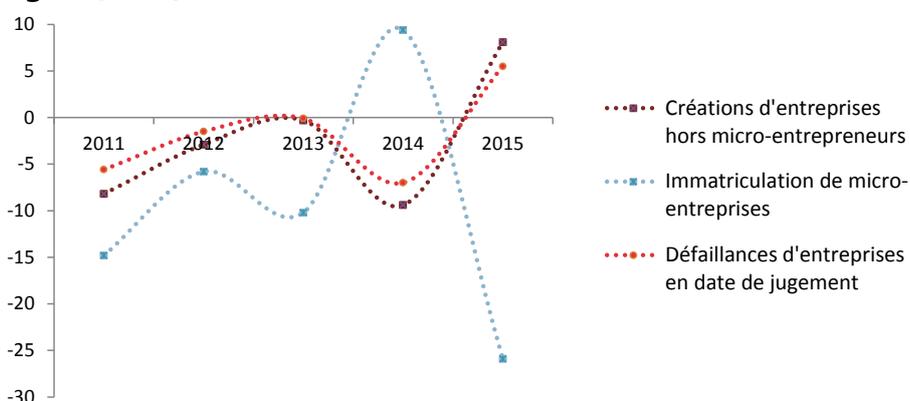
Source : Comptes du commerce, en millions d'euros.



Les créations et les défaillances des entreprises du commerce de gros (hors micro-entreprises) suivent globalement la même dynamique durant les cinq années depuis 2011. Si l'année 2014 marque une baisse importante des créations d'entreprises dans le secteur (-9,4%), en 2015, le secteur retrouve son dynamisme avec une augmentation de 8,1% des créations. Les micro-entreprises connaissent des évolutions assez différentes. Alors que le nombre de créations d'entreprises était à la baisse en 2014, le nombre de nouveaux micro-entrepreneurs grossistes a connu une augmentation significative (9,4%). De même, en 2015, les deux catégories d'entreprises évoluent à l'opposé : les créations d'entreprises de commerce de gros hors micro-entrepreneurs augmentent de façon marquée contrairement aux micro-entreprises dont le nombre de créations chute de 25,9%. La perte d'attractivité de ce statut pourrait être expliquée, du moins partiellement, par la réforme du statut de l'autoentrepreneur qui a ajouté de nouvelles obligations aux entreprises qui y sont rattachées.³²

³² La loi du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises (ACTPE) a maintenu le régime social des autoentrepreneurs, mais elle a supprimé certains de ses avantages spécifiques : exonération de cotisation foncière des entreprises, dispense de stage d'installation, dispense d'immatriculation au registre des métiers des artisans et au registre du commerce et des sociétés et son corollaire, exonération de la taxe pour frais de chambre.

Graphique 21 : Démographie des entreprises du commerce de gros (en %)

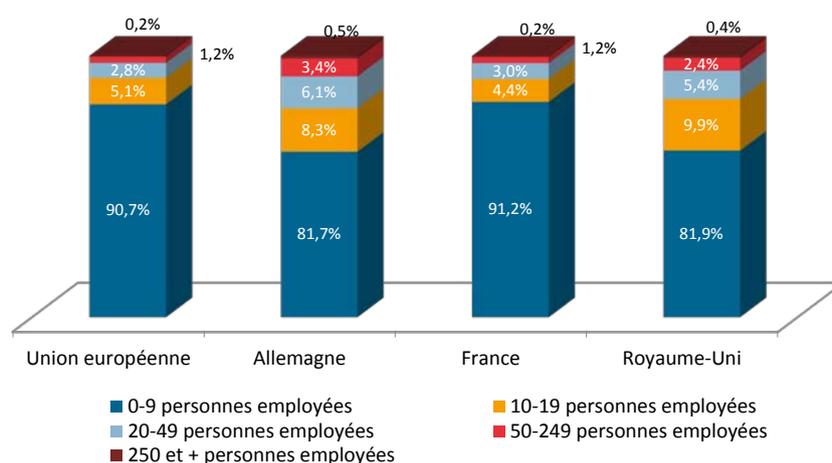


Source : Insee, Sirene ; Banque de France ; à partir de « La situation du commerce en 2015 ».

Le commerce de gros en Allemagne et au Royaume-Uni

Le secteur du commerce de gros européen est composé très majoritairement de très petites entreprises (TPE) dont la part au sein du secteur est de 90,7%. Des variations existent toutefois dans la structure sectorielle entre la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne. La France est très proche et même légèrement au-dessus de la moyenne européenne avec 91,2% de TPE dans le secteur. En revanche, leur part est nettement inférieure en Allemagne et au Royaume-Uni, respectivement 81,7% et 81,9%. Sur les entreprises de taille plus importante, la France se rapproche toujours de la composition moyenne européenne alors que l'Allemagne et le Royaume-Uni se caractérisent par une répartition par taille assez similaire.

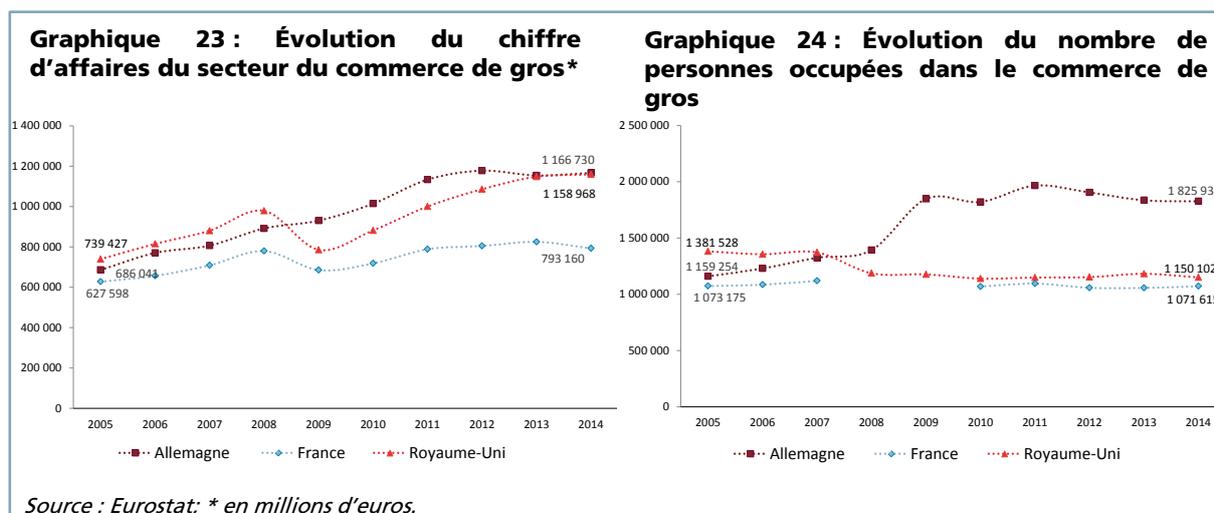
Graphique 22 : Répartition des entreprises du commerce de gros en fonction du nombre de personnes employées, 2014



Source : Eurostat.

Le niveau du chiffre d'affaires du commerce de gros dans les trois pays est assez proche en 2005 mais des écarts se creusent par la suite. Ainsi, en 2014, le Royaume-Uni et l'Allemagne sont toujours à des niveaux très proches alors que la France se situe nettement au-dessous. Sur la période, l'Allemagne a connu une croissance du chiffre d'affaires presque ininterrompue alors que celui du Royaume-Uni a fluctué davantage. Celui-ci a fortement baissé en 2008-2009 pour rattraper ensuite à nouveau les valeurs allemandes. La baisse durant la crise économique est également visible sur le chiffre d'affaires des grossistes français mais est moins marquée. Si jusqu'en 2008, la tendance en France est similaire à celle en

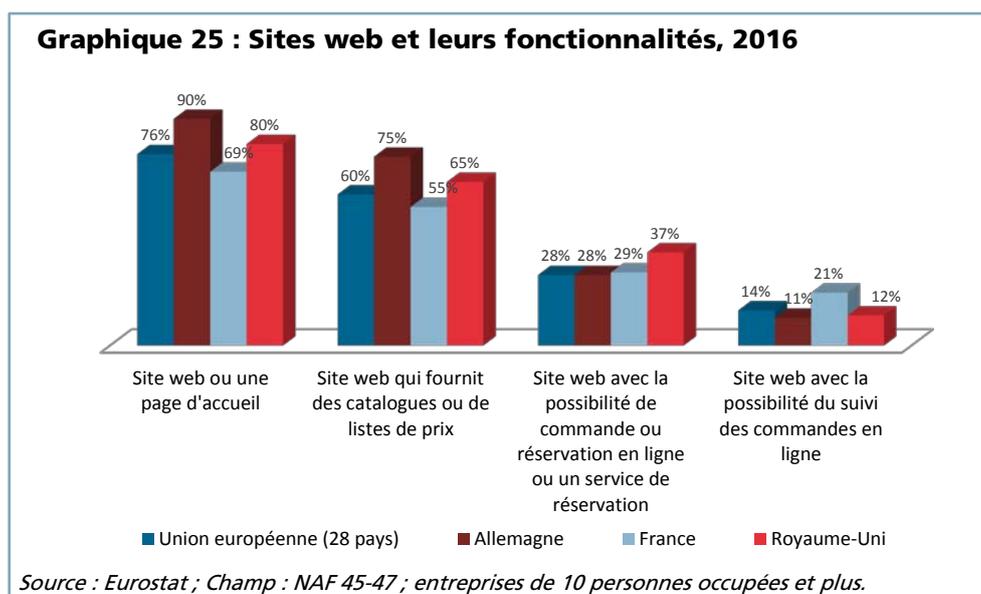
Allemagne et au Royaume-Uni, à partir de 2010, les trajectoires se séparent, celle de la France se caractérisant par une croissance lente, voire un ralentissement sur la fin de la période.



L'évolution de l'emploi dans le secteur se caractérise par une stabilité globale des effectifs en France pour l'ensemble de la période et au Royaume-Uni à partir de la baisse de 2007-2008. Le volume de l'emploi dans le commerce de gros a, en revanche, considérablement varié en Allemagne au cours de la période. La tendance haussière a été importante en 2008-2009 pour ralentir ensuite et se stabiliser sur les années 2012-2014.

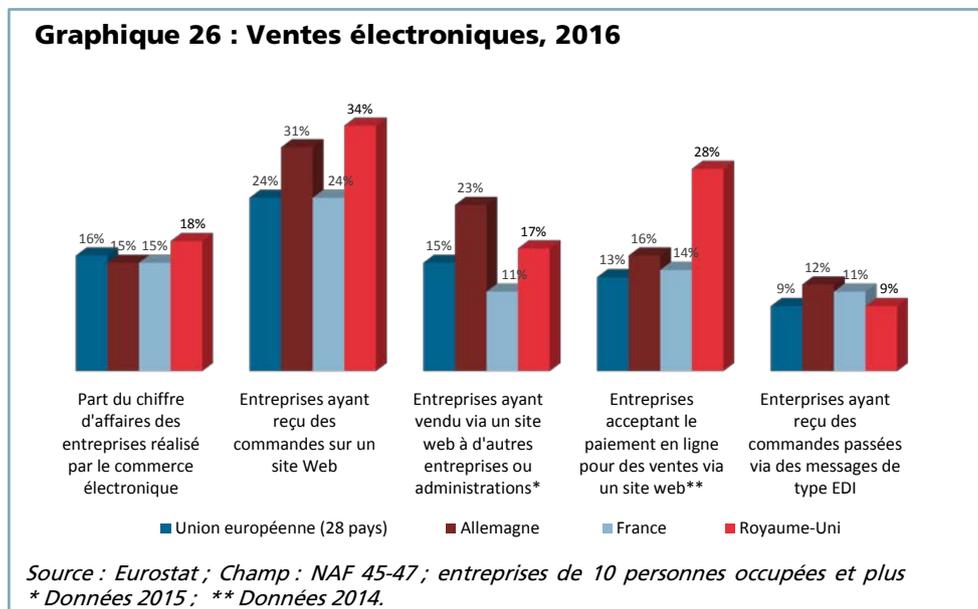
Mise en perspective : le numérique dans le commerce en Allemagne et au Royaume-Uni

En comparaison avec les partenaires majeurs que sont le Royaume-Uni et l'Allemagne, la France semble globalement afficher un retard concernant le recours au numérique dans le secteur du commerce.

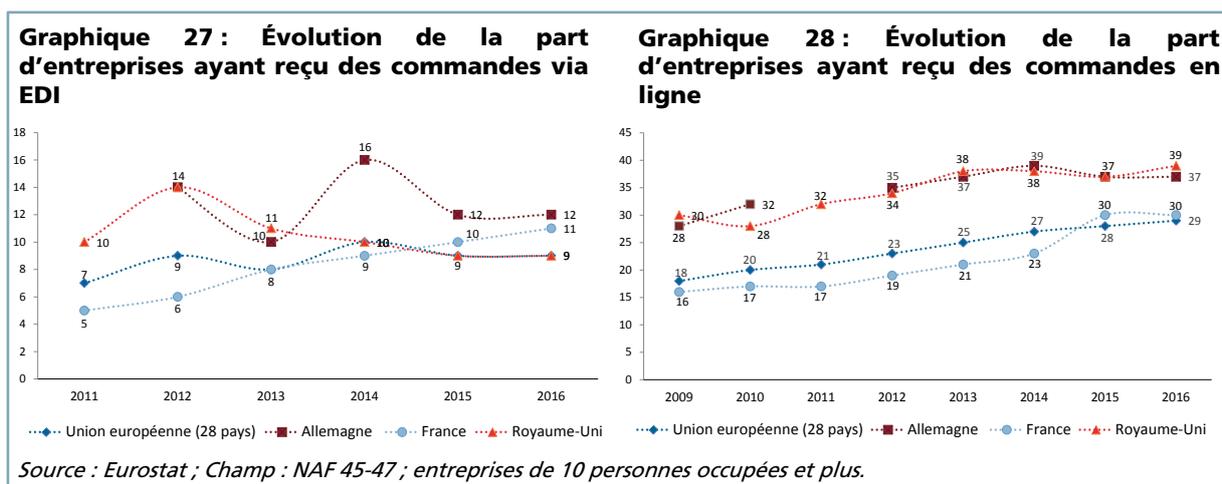


Dans ce secteur, 69% des entreprises installées en France disposent d'un site web ou d'une page d'accueil. Cette proportion est de 76% dans l'Union Européenne et même respectivement 80% et 90% au Royaume-Uni et en Allemagne. Bien que la France progresse plus rapidement que ses voisins sur les

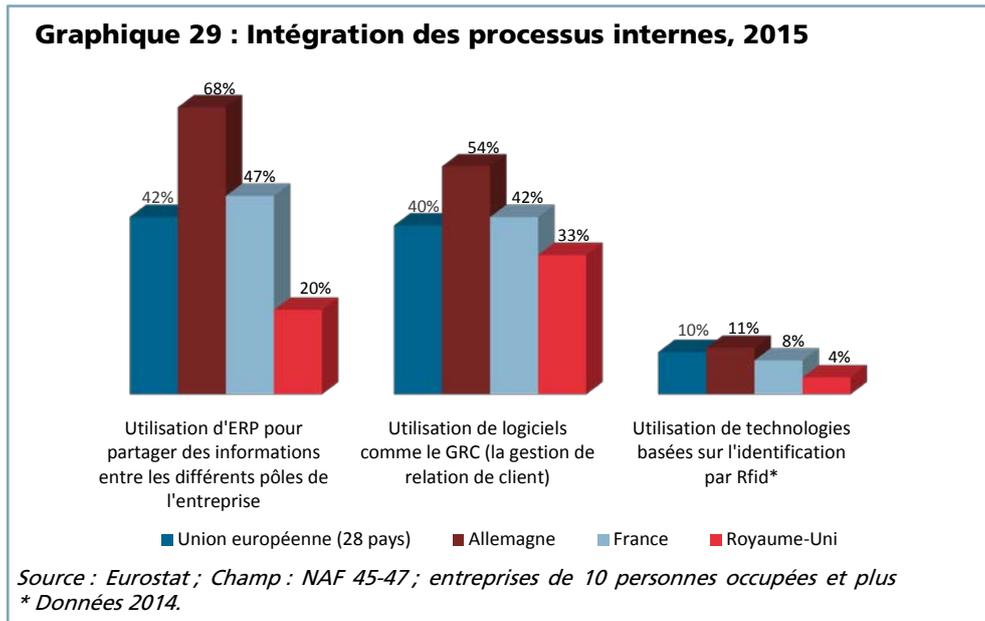
dernières années, elle ne parvient pas encore à les rattraper. Les écarts sont du même ordre concernant la part des entreprises qui disposent d'un site internet qui fournit des catalogues ou des listes de prix. En revanche, l'Union Européenne, l'Allemagne et la France ont des positions très proches concernant la proportion d'entreprises offrant à leurs clients la possibilité de commander ou réserver en ligne, autour de 28-29%, et seul le Royaume-Uni se démarque avec 37% des entreprises du commerce qui proposent cette option. La possibilité de suivre en ligne ses commandes reste plus marginale (11%-14%), sauf en France où elle est proposée par 21% des entreprises du secteur.



Alors que la France paraît en retrait, par rapport à ses voisins européens, sur le nombre d'entreprises disposant d'un site web, la part du chiffre d'affaires réalisée via le commerce électronique est proche de celle dans ces pays (15% en Allemagne et en France, 16% en Europe et 18% au Royaume-Uni). Le Royaume-Uni et l'Allemagne se distinguent quant à la proportion d'entreprises ayant reçu des commandes sur un site web (respectivement 34% et 31%), ainsi que sur la part des entreprises ayant vendu via un site web à d'autres entreprises ou administrations (23% pour l'Allemagne et 17% pour le Royaume-Uni). Ces outils numériques sont, en revanche, moins présents en France. Le Royaume-Uni est très en avance sur le paiement en ligne avec 28% des entreprises du commerce qui le proposent.



Avec une croissance plus rapide de la part d'entreprises ayant reçu des commandes en ligne en France (+14 points entre 2009 et 2016 contre +9 points en Allemagne comme au Royaume-Uni), les écarts tendent à se réduire. Allemagne, France et Royaume-Uni sont proches concernant la part des entreprises ayant reçu des commandes via un EDI (respectivement 12%, 11% et 9%), malgré une évolution différente (en croissance continue de +6 points sur la période 2011-2016 en France, tandis que ce chiffre baisse de 4 points en Allemagne depuis 2014 et de 5 points au Royaume-Uni depuis 2012).



En revanche, la France se positionne mieux concernant l'intégration des processus internes. Elle se situe légèrement au-dessus de la moyenne européenne pour l'utilisation d'ERP permettant de partager des informations entre différents pôles d'une entreprise et de logiciels de gestion de la relation client (respectivement 42% et 40% des entreprises en UE contre 47% et 42% en France). L'Allemagne ressort très en avance dans ces deux domaines alors que les entreprises au Royaume-Uni paraissent assez en retard. L'utilisation de la technologie RFID reste faible, notamment au Royaume-Uni.

Approches théoriques d'analyse des canaux de distribution

Filser (2012 ; 2015) identifie plusieurs étapes dans le développement des analyses théoriques concernant la fonction de distribution.

Les premières approches s'inscrivent dans le courant de la microéconomie classique dont le modèle ne prévoit pas réellement de la place pour des intermédiaires qui se situeraient entre le producteur et le consommateur. Dans ce cadre, le rôle des intermédiaires est conceptualisé notamment comme une réduction du coût direct du producteur pour les activités visant à rapprocher l'offre et la demande (fonction logistique). Ces développements théoriques identifient le coût comme le déterminant central de l'organisation du canal. Répondre aux attentes variées des différentes catégories de clients en termes de délais etc. apparaît comme un facteur de différenciation qui affecte la structure des canaux. Enfin, l'information, au cœur des préoccupations actuelles, est déjà identifiée comme une ressource fondamentale pour les canaux de distribution.

La théorie des coûts de transaction ajoute une nouvelle dimension à l'analyse de la variété de structures et de formes d'interaction qui peuvent être observées au sein des canaux de distribution : les coûts de transaction liés à la gestion des échanges (Williamson, 1991). Dans un contexte de rationalité limitée et de risque de comportements opportunistes par les partenaires et selon la nature de l'activité, la prise en compte de ces coûts peut amener à la décision de réaliser en interne, de contractualiser de façon plus ou moins durable ou d'externaliser complètement. Les caractéristiques de l'activité qui déterminent le niveau des coûts de transaction sont l'incertitude liée à la transaction, sa fréquence ainsi que, facteur essentiel, la présence d'actifs spécifiques, difficilement redéployables vers d'autres usages. Plus une transaction implique des actifs spécifiques, moins elle se prête à l'échange marchand simple (« spot »).

Contrairement aux précédents courants, orientés vers l'analyse des coûts (directs et de transaction), *un deuxième ensemble d'analyses* se centre davantage sur les relations inter-organisationnelles et les phénomènes comportementaux au sein du canal de distribution qui dépendent de facteurs sociologiques (pouvoir, conflit, coopération). Ces travaux mettent en avant que le coût à court terme n'est pas le principal déterminant du fonctionnement du canal. Des objectifs de renforcement de la position concurrentielle ou de stabilité des relations peuvent amener à l'acceptation de performances économiques

sous-optimales. Selon Filser (2012 ; 2015), l'importance de l'aspect relationnel dans les interactions au sein du canal a été démontrée par le succès limité des enchères inversées. Celles-ci permettent le choix d'un prestataire basé entièrement sur le critère du coût, mais ont démontré leurs limites sur la qualité des prestations obtenues et notamment sur les capacités d'adaptation du prestataire aux évolutions des besoins du client durant le contrat. Dans cette approche, la confiance paraît essentielle comme facteur de stabilité des relations à long terme pour certains types de biens. Par exemple, la complexité des produits et de leur installation/utilisation favoriserait les comportements coopératifs dans les canaux de distribution de biens industriels, alors que la distribution de biens de grande consommation se caractérise par une concurrence plus forte et par davantage de conflictualité entre acteurs.

Les facteurs sociologiques expliquant le fonctionnement des canaux (pouvoir, conflit, coopération) sont par la suite intégrés dans l'analyse stratégique des canaux issue des travaux de Porter. L'analyse des modèles stratégiques est centrée sur la façon dont l'organisation évolue dans son environnement et sur les stratégies des acteurs autour de l'objectif commun de création de valeur pour le client. L'analyse du canal de distribution recouvre trois dimensions :

- Les ressources mobilisées par les différentes organisations, dont éventuellement des actifs spécifiques.
- Les activités réalisées par ces organisations avec, d'une part, la question de la répartition entre elles et, d'autre part, les processus de coordination des activités.
- La valeur pour l'utilisateur final résultant de l'ensemble des activités du canal.

Un courant plus récent met en avant la création de valeur à tous les niveaux du canal en s'intéressant, d'une part, aux ressources mobilisées par le canal et, d'autre part, aux services procurés. Une distinction est introduite entre les activités (transactions, traitement de l'information, développement de produit, etc.) et les ressources (produits, équipements, installations, organisations, etc.) utilisées par les acteurs pour réaliser ces activités. Elle permet d'étudier les évolutions des relations entre partenaires en s'intéressant à la variation des activités et des ressources mobilisées dans le cadre de la relation avec un partenaire. Quant aux travaux qui mettent les services au cœur de l'analyse, ils soulignent l'importance d'un raisonnement basé sur le concept de « constellation de valeur » plutôt que de « chaîne de valeur » pour tenir compte de la nature de non-linéaire du processus de création de valeur entre la conception et le consommateur final. Cette vision implique également la reconnaissance de l'apport de valeur à travers toutes les interactions le long du parcours du produit, y compris avec le consommateur final. Les analyses de ce courant affirmant le caractère central de l'information pour le fonctionnement des canaux de distribution.

Les apports de ces différents courants théoriques ont permis d'identifier un ensemble de facteurs qui interviennent dans la détermination des stratégies et du positionnement des acteurs du commerce de gros. Les premiers modèles ont mis en avant la minimisation des coûts liés à la réalisation des différentes fonctions du grossiste, dans son rôle de rapprochement de l'offre et de la demande. Les enrichissements de ces modèles, notamment par la théorie des coûts de transaction, ont permis de prendre en compte également les coûts de gestion de la relation, surtout lorsque celle-ci engage des actifs spécifiques difficilement redéployables. D'autres courants axent leurs analyses davantage sur les comportements de coopération et de conflit des acteurs des canaux de distribution et sur les stratégies de positionnement des entreprises. Enfin, les mécanismes de création de la valeur pour le client et la place centrale de l'information pour le fonctionnement du canal ressortent également comme des éléments essentiels dans les travaux récents sur les canaux de distribution.

Pour analyser les évolutions du positionnement des grossistes entraînées par le développement et la diffusion des technologies numériques, le rapport du CREDOC (2013) mobilise la démarche RCOA (Ressources, Compétences, Offre, Activités) pour étudier les mutations dans le sous-secteur du négoce de produits industriels. Cette démarche vise à préciser « comment les ressources et les compétences contrôlées par une entité peuvent se transformer en offre pour les clients et comment cette entité gère sa chaîne de valeur (interne) et son réseau de valeur (externe), constitué par les multiples partenaires qui participent à l'offre. » (Demil et Lecocq, 2008). Il s'agit donc de s'intéresser aux combinaisons de ressources, compétences, offres et activités mises en œuvre par les entreprises du secteur du commerce de gros. Pour capter ces différentes dimensions, le Credoc identifie une série de variables associées aux fonctions traditionnelles du secteur qu'il complète. Selon les choix de positionnement de l'entreprise, différentes combinaisons peuvent se révéler performantes.

Tableau 6

Ressources	Compétences	Offre	Activités
Logistiques Commerciales Système d'information Productives	Achat Gestion du flux logistique et de l'information Gestion des espaces commerciaux Commerciales et marketing Relationnelles	Services de commodité Conseil Disponibilité des produits Diffusion d'informations Salles d'exposition Financement Prescription Maintenance Formation au bon usage Collecte des déchets Sous-traitance pour les clients	Achat-revente de produits Réalisation de services Production et transformation de produits

Source: Credoc (2013) ; en couleur, les compléments au modèle classique par le CREDOC.

Nomenclature des niveaux de formation

Niveau VI	-	Sorties en cours de 1er cycle de l'enseignement secondaire (6ème à 3ème) ou abandons en cours de CAP ou BEP avant l'année terminale
Niveau V	-	CAP, BEP
Niveau IV	Bac	Baccalauréat
Niveau III	Bac +2	DEUG, BTS, DUT, DEUST
Niveaux I et II	Bac +3 et plus	Licence, Maîtrise, Master, DEA, DESS, Doctorat, Diplôme de grande école

Source : Insee.

GLOSSAIRE

Click&Collect : Un service proposé aux consommateurs leur permettant de réserver ou de commander des produits en ligne avant de les retirer directement dans une boutique. Cela implique que l'enseigne dispose de la capacité technique de gérer ses stocks en temps réel.

CRM (Customer Relationship Management). Voir GRC.

GRC (application pour la gestion de la relation client, aussi CRM - Customer Relationship Management) : Progiciel permettant de gérer l'ensemble des relations client dans un même processus en regroupant la gestion des campagnes marketing, l'informatisation des forces de vente, le suivi de la relation client au quotidien, etc.

Cloud computing (ou cloud) : Le cloud computing, appelé aussi informatique en nuage ou cloud, désigne des services informatiques utilisés sur Internet, délivrés par les serveurs d'un prestataire. Il permet à une société d'accéder à des ressources informatiques sur Internet (stockage, puissance de calcul, logiciels) plutôt que via sa propre infrastructure informatique. Les services de cloud pris en compte dans cette publication sont payants, mobilisables par l'utilisateur à la demande et en libre-service, c'est-à-dire sans besoin d'intervention du prestataire une fois installés, et modulables selon les besoins de l'entreprise (possibilité de changer facilement le nombre d'utilisateurs ou les capacités de stockage).

Échange de Données Informatisé (EDI) : L'EDI est utilisé dans l'enquête TIC comme un terme générique pour l'envoi ou la réception d'informations commerciales dans un format agréé permettant leur traitement automatique (EDIFACT, UBL, XML...).

E-learning (formation « en ligne ») : L'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance.

E-procurement (gestion électronique des achats) : Un logiciel dédié aux achats, doté d'une interface Web. Il s'agit d'un outil propre à l'acheteur, souvent grand compte.

ERP (Enterprise Resource Planning). Voir PGI.

PGI (progiciel de Gestion Intégrée ; aussi ERP - Enterprise Resource Planning) : Progiciel qui permet de gérer les processus d'une entreprise et de partager les informations entre les métiers par le biais d'une base de données unique. Les PGI sont divisés en modules qui correspondent à des fonctions de l'entreprise. (Exemples de PGI : SAP, PeopleSoft, Oracle). Classiquement un PGI/ERP intègre les fonctions suivantes : planning, achats, ventes, marketing, relation « client », finances et ressources humaines.

Pick to light : Procédure de préparation des commandes assistée par ordinateur, qui consiste à guider l'opérateur chargé de prélever les produits dans les allées de stockage, à l'aide de lumière (light) qui s'allume là où se situe le produit à prélever.

Pop-up : Sur Internet, un pop-up est une petite fenêtre qui s'ouvre automatiquement en surimpression lors de l'ouverture à une page web. Elle contient le plus souvent un message publicitaire, une mise en avant produit, mais peut aussi représenter un message d'aide ou une invitation à répondre à une enquête en ligne.

Punch-out : Solution qui permet au client d'accéder au catalogue de son fournisseur directement depuis son système. Une passerelle est créée dans le système du client pour accueillir des catalogues électroniques des fournisseurs.

RFID (étiquette) : Peut-être collée ou incorporée à un produit ou un objet et transmet des données via les ondes radio.

Voice picking : Procédure de préparation des commandes assistée par ordinateur pour laquelle l'opérateur préparateur reçoit des messages audio, lors de son déplacement dans les allées de stockage, à propos de l'emplacement où doit être fait le prélèvement.

BIBLIOGRAPHIE

- CREDOC (2014), *L'emploi dans la filière distribution : l'innovation et la formation comme facteurs de croissance*, Cahier de recherche n°314.
- CREDOC (2013), *Les grossistes, acteurs majeurs des mutations de la distribution industrielle*, Cahier de recherche, n°306.
- CREDOC-GESTES (2011), *Contrat d'étude prospective « Commerce interentreprises »*.
- CRET-LOG (2017), *Le grossiste, acteur majeur de la logistique urbaine*, éditions CGI.
- Deloitte (2016), *Supply chain trends : Le nouveau visage de la Supply Chain*.
- Demil B. et Lecocq X. (2008), « (Re)penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique », *Revue française de gestion*, 2008/1 (n° 181), p. 113-122.
- eTribes (2017), *Knut means Business*
- Fevad-DGE (2015), *Transition numérique et commerce BtoB*.
- Filser, M. et Paché, G. (2008), « La dynamique des canaux de distribution: Approches théoriques et ruptures stratégiques », *Revue française de gestion*, 182(2), 109-133.
- Filser Marc (2012), « Intermédiation et création de valeur dans les canaux : une revue de littérature », *Management & Avenir*, n°51, 2012/1, pp. 122-136.
- Filser Marc (2015), « L'intermédiation : une relecture fondée sur les modèles économiques, comportementaux et stratégiques », dans *Commerce de gros, commerce interentreprises. Les enjeux de l'intermédiation*, éd. Catherine Pardo et Gilles Paché, Management & Société.
- Gadde Lars-Eric et Ford David (2015), « La recherche en distribution et l'approche réseau », dans *Commerce de gros, commerce interentreprises. Les enjeux de l'intermédiation*, éd. Catherine Pardo et Gilles Paché, Management & Société.
- Giraud, L., & Pardo, C. (2012), *Les fonctions commerciales au cœur de l'évolution des intermédiaires du BtoB? Une étude exploratoire*, Management & Avenir, n°1, p167-185.
- GTNexus (2016), *Transformation Digitale de la Supply Chain : État de l'art et Perspectives*, avec Capgemini Consulting.
- Insee, *La situation du commerce en 2015*, document de travail, E2016/05.
- Intergros Observatoire des métiers – CREDOC (2014), *Étude prospective pour l'emploi et la formation professionnelle dans la filière alimentaire du commerce interentreprises*.
- Pardo Catherine (2015), « Une approche triadique de la distribution BtoB », dans *Commerce de gros, commerce interentreprises. Les enjeux de l'intermédiation*, éd. Catherine Pardo et Gilles Paché, Management & Société.
- Raynolds, J. & Cuthbertson R. (2014), *Retail & wholesale: key sectors for the European economy. Understanding the role of retailing and wholesaling within the European Union*, University of Oxford.
- The Family (2015), *La transition numérique de la logistique*.
- Williamson P. (1991), « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2 (Jun., 1991), pp. 269-296.

Crédits photographiques (de gauche à droite) : © TommL-GettyImages ; © Yoh4nn-GettyImages ; © bugphai-GettyImages ; © aydinmutlu-GettyImages.

Le commerce interentreprises, exposé à une pression concurrentielle des acteurs du numérique, fait face aux défis posés par la diffusion des nouvelles technologies. Ces dernières suscitent de nouvelles attentes des clients envers les fournisseurs grossistes, en matière de renouvellement et d'accroissement des canaux de vente ou de demande de services complémentaires. Les mutations des modèles traditionnels dépendent également des caractéristiques de l'entreprise et de son positionnement commercial.

Outre l'expertise sur les produits et la connaissance du marché, les grossistes développent une offre de services complémentaires pour se différencier, repositionnent leurs stratégies commerciales et rationalisent la logistique et le rôle de leurs agences. Les métiers du commerce de gros sont donc amenés à évoluer.

Tels sont les apports de l'étude réalisée par le Groupe Alpha (Centre Études & Prospective–Secafi) à la demande de la DGE et d'Intergros.

