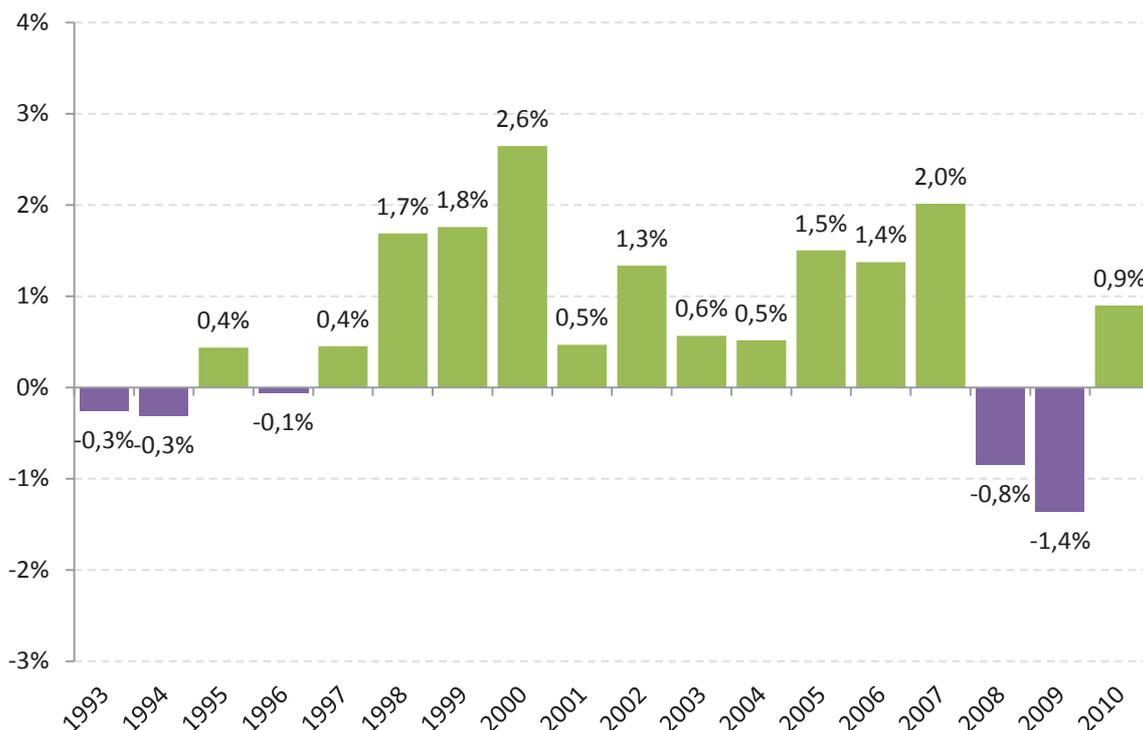


**Graphique 96 : Taux de croissance de la consommation des ménages en biens manufacturés sur la période 1993-2010**

### 1.2.2 La concentration du secteur

La concentration d'un secteur représente la part que prennent les grandes entreprises dans l'emploi total du secteur. Dans les secteurs à croissance relativement faible comme le commerce interentreprises, une augmentation de la concentration survient majoritairement dans le cadre de politiques de croissance externe des entreprises. De tels regroupements conduisent généralement à une restructuration de l'emploi au sein des entreprises (intégration des nouvelles ressources parmi les anciennes, suppression des postes en doublon, etc.). De telles réorganisations limitent généralement la création de nouveaux emplois dans le secteur. La concentration du secteur, calculée à partir des données Pôle emploi concernant l'emploi salarié, s'évalue par la part des salariés des entreprises de plus de 100 personnes parmi l'ensemble des salariés. Cette variable est testée aussi bien en niveau (pourcentage pour l'année  $n$ ) qu'en croissance (évolution du pourcentage entre les années  $n-1$  et  $n$ ).

### 1.2.3 L'investissement corporel

Les dépenses réalisées en investissement corporel peuvent tendre à réduire la croissance de l'emploi. En effet, investir dans de nouveaux moyens de production de plus en plus perfectionnés conduit à substituer du capital au travail et donc à réduire les besoins en main-d'œuvre salariée.

Le taux d'investissement corporel du secteur s'obtient à partir des Enquêtes Annuelles d'Entreprise (EAE) dans le commerce de l'INSEE. Cependant, la périodicité de l'enquête (enquête biannuelle, années impaires pour le commerce de gros) et l'antériorité (données concernant l'ensemble du

commerce de gros disponibles à partir de 1999 seulement) empêchent l'utilisation de cette variable dans l'analyse.

### 1.2.4 Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients sur un marché se définit comme leur capacité à négocier avec les fournisseurs, c'est-à-dire à imposer leurs conditions (prix, conditions de paiement, services associés...). Ce pouvoir est d'autant plus important que le nombre de clients est faible. Ainsi, la concentration des clients tend à limiter le pouvoir de négociation des grossistes, ce qui pénalise leur activité et leur rentabilité. Par répercussion, elle affecte les possibilités d'emploi du secteur.

Cependant, de même que pour la demande adressée au secteur, définir un unique client pour l'ensemble du commerce de gros n'a pas de sens. Une telle variable n'est donc pas pertinente pour cette étude et n'a donc pas été intégrée dans l'analyse.

Les variables testées dans le modèle sont récapitulées dans le tableau suivant.

**Tableau 91 : Variables testées dans le modèle économétrique**

Déterminants	Variables	Sources
<b>Demande adressée au secteur</b>	Variations du PIB en volume	INSEE – Comptes nationaux
	Évolution de la consommation des ménages en biens manufacturés (en volume)	INSEE – Comptes nationaux
<b>Niveau de concentration du secteur</b>	Part des salariés des établissements de plus de 100 salariés dans l'ensemble des salariés	Pôle emploi

### 1.3 L'intégration d'un effet retard

L'ajustement de l'emploi aux fluctuations de la conjoncture n'est cependant pas immédiat. En effet, les employeurs préfèrent s'assurer de la durabilité de l'évolution de la demande et être certains de l'existence d'un décalage entre leur niveau de production actuel et le niveau des besoins avant d'engager une procédure d'embauche ou de licenciement. Dans l'intervalle, le recours aux heures supplémentaires ou à des embauches ponctuelles de personnel intérimaire si l'activité augmente, à des périodes de chômage partiel ou à des congés imposés si, au contraire, elle diminue, permet d'absorber une partie des variations de la demande sans réelles répercussions sur l'emploi.

En outre, une fois prise la décision de procéder à des modifications du nombre de salariés, un certain délai reste nécessaire avant que l'ajustement ne devienne effectif : temps de recherche de candidats possibles, entretiens, négociations, durée de préavis à respecter, etc.

Le cumul de ces délais se traduit donc par un décalage potentiellement important entre les variations de l'activité et leur influence sur le nombre de salariés dans le secteur. Afin d'en tenir compte dans le modèle, les variables de demande sont donc introduites à date (variation de la demande au cours de l'année  $n$  avec variation de l'effectif de l'année  $n$ ), mais également en tenant compte d'un décalage (variation de la demande au cours de l'année  $n-1$  avec variation de l'effectif de l'année  $n$ ).

## **1.4 La durée d'étude**

Pour l'ensemble des séries, les données disponibles s'étendent sur la période 1995-2010, soit 16 années. Cependant, la crise de 2009 peut naturellement apparaître comme un point atypique susceptible de modifier les résultats. Afin de s'assurer que ce point ne biaise pas les estimations, le travail de modélisation est réalisé en vérifiant que le retrait de cette date n'altère pas les résultats.

## 2 RÉSULTATS DU MODÈLE

### 2.1 Un modèle qui s'ajuste bien aux données de l'emploi

Après sélection des facteurs les plus significatifs, la spécification retenue pour le modèle d'analyse des variations de l'emploi conserve trois variables :

- le taux de croissance du PIB de l'année en cours,
- le taux de croissance du PIB de l'année précédente,
- le niveau de concentration du secteur.

L'expression mathématique du modèle devient la suivante :

$$\Delta_{\text{eff}} = \beta_0 + \beta_1 \Delta_{\text{PIB année en cours}} + \beta_2 \Delta_{\text{PIB année précédente}} + \beta_3 \text{ concentration du secteur} + \varepsilon_t,$$

où :

$\Delta_{\text{eff}}$  représente le taux de croissance de l'emploi dans le secteur du commerce de gros,

$\Delta_{\text{PIB année en cours}}$ , le taux de croissance du PIB pour l'année  $n$ ,

$\Delta_{\text{PIB année précédente}}$ , le taux de croissance du PIB de l'année  $n-1$  et

$\varepsilon_t$  la partie laissée inexpliquée par le modèle.

La valeur des paramètres estimés ( $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$ ) est présentée dans le tableau suivant.

**Tableau 92 : Valeurs des paramètres estimés**

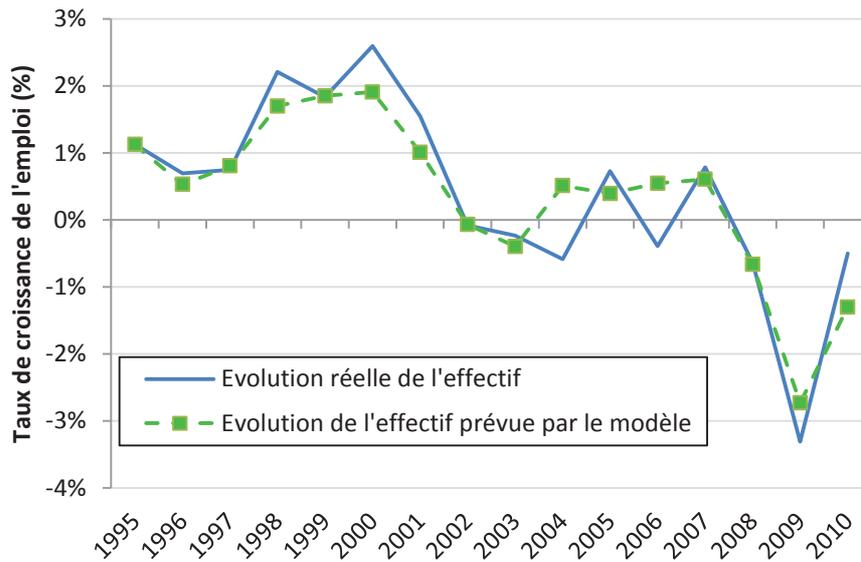
	Valeur de l'estimation
Constante	$\beta_0 = 0,02$ (0,02)
PIB de l'année en cours	$\beta_1 = 0,52$ ** (0,10)
PIB de l'année précédente	$\beta_2 = 0,29$ ** (0,09)
Concentration du secteur	$\beta_3 = -0,16$ * (0,08)
R <sup>2</sup>	0,86

*Lecture du tableau : les écart-type estimés sont indiqués entre parenthèses ; les résultats sont significatifs aux seuils de 1%(\*\*) et de 10% (\*)*

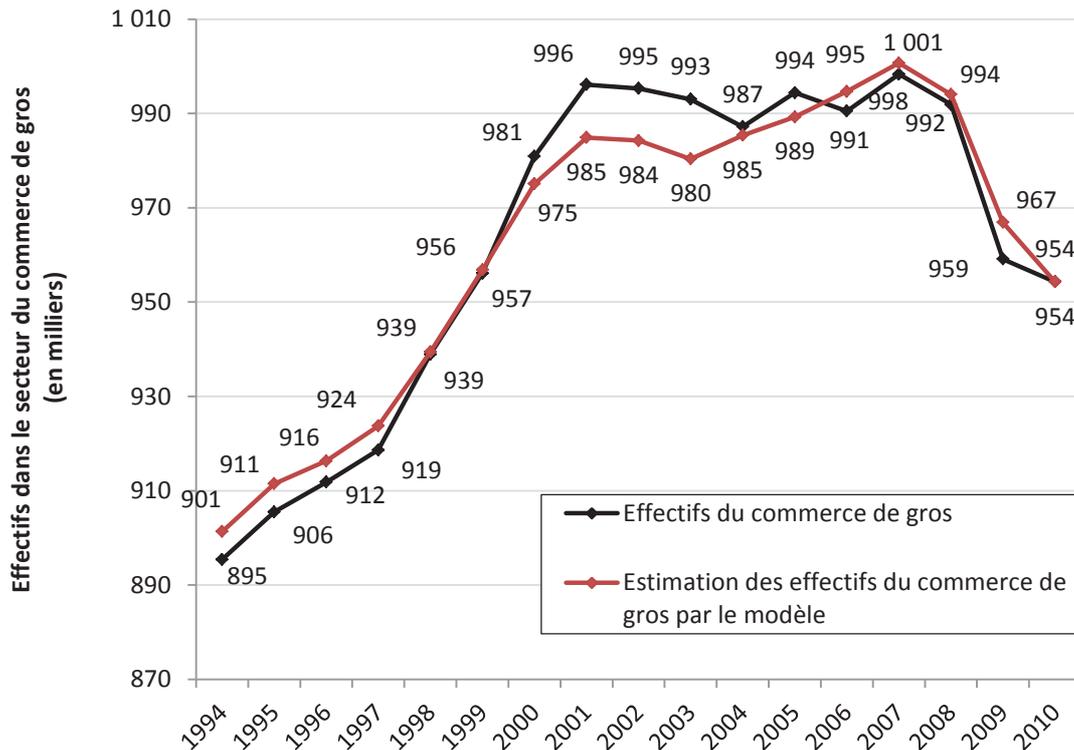
Sur la période 1995-2010, l'ajustement du modèle aux données est très satisfaisant. En effet, les facteurs retenus permettent de reproduire 86% de la variabilité des fluctuations de l'emploi dans le secteur du commerce interentreprises, comme le montrent les deux graphiques suivants qui confrontent les évolutions réelles de l'emploi dans le secteur avec les prévisions du modèle.

En outre, il semble que la relation obtenue entre ces trois facteurs et les variations de l'emploi soit préservée malgré la crise, du moins à court terme. En effet, les estimations n'évoluent que peu si l'on retire l'année 2009, tandis que la valeur estimée pour cette date reste extrêmement proche de la valeur réellement constatée.

**Graphique 97 : Ajustement du modèle aux données en taux de croissance de l'emploi**



**Graphique 98 : Ajustement du modèle aux données en effectifs**



## 2.2 L'interprétation des résultats

### 2.2.1 La demande

Le PIB se révèle être la variable représentant la demande qui est le plus liée aux évolutions de l'emploi dans le secteur du commerce de gros. En effet, celui-ci regroupe à la fois la dimension consommation des ménages et l'investissement des entreprises. Il apparaît donc plus pertinent que chacune de ces dimensions prise isolément.

L'estimation indique également que le PIB de l'année  $n-1$  conserverait une influence sur l'évolution de l'emploi de l'année  $n$ . Au-delà, les relations existantes ne seraient plus mesurables. Ce résultat confirme que l'emploi s'ajuste avec retard sur l'activité économique. De plus, la comparaison des deux coefficients indique que l'influence de l'activité récente sur l'emploi prédomine légèrement l'activité passée.

Par conséquent, les variations de l'emploi semblent toujours légèrement en retard par rapport à celles de l'activité. Ainsi, l'amélioration de l'emploi dans le secteur du commerce interentreprises se trouve freinée dans la première année qui fait suite à une activité faible. **Il faut donc attendre deux années consécutives de croissance importante pour observer une franche évolution de l'emploi.** À l'inverse, on constate un frein aux licenciements en période de ralentissement économique : **les périodes de destruction d'emplois ne s'observent qu'après deux années de fort ralentissement de la croissance.** Un tel cas de figure s'est présenté sur la période 2001-2003 par exemple : tandis que la croissance diminue nettement dès 2001, l'emploi ne fléchit réellement qu'à partir de 2002.

### 2.2.2 La concentration du secteur

La spécification du modèle retient que la concentration du secteur joue en niveau et non en évolution. Ainsi, il semblerait que la vitesse à laquelle s'effectue le processus de concentration dans le secteur n'ait pas d'influence sur les variations de l'emploi.

En revanche, le niveau atteint par la concentration dans le secteur joue un effet négatif dans le modèle : **plus le secteur est constitué de grands établissements, plus la croissance nécessaire pour créer de nouveaux emplois est élevée.** Les établissements plus grands possèdent vraisemblablement des réserves de productivité plus fortes que les plus petits (du fait de l'organisation du travail, des possibilités de transferts de personnels plus aisés d'un poste vers un autre, etc.) qui leur permettent de mieux absorber les fluctuations de l'activité sans nécessiter forcément des mouvements de main-d'œuvre.

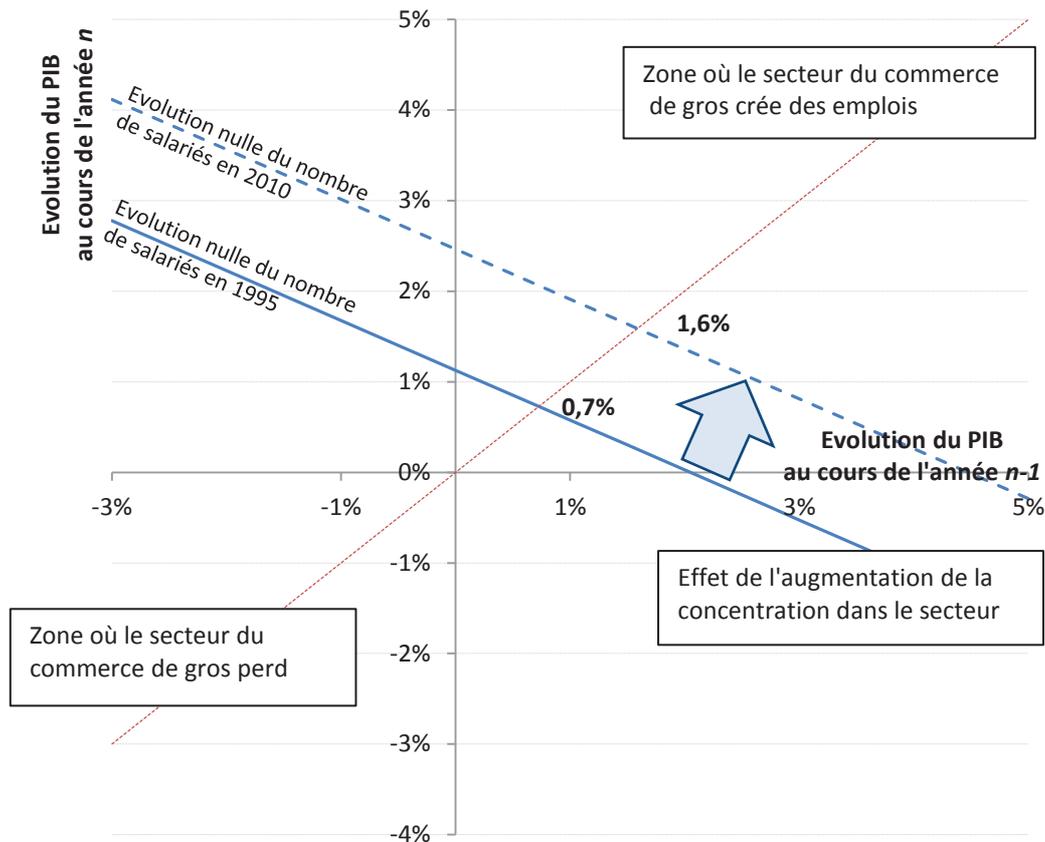
### 2.2.3 Détermination d'une limite de croissance de l'emploi

À partir des estimations des coefficients du modèle, il est possible de tracer sur le plan « PIB de l'année précédente » / « PIB de l'année en cours », la limite, matérialisée en bleue dans le graphique suivant qui représente, pour un niveau de concentration du secteur du commerce interentreprises donné, l'ensemble des valeurs de PIB pour lesquelles le secteur du commerce de gros affiche une croissance de l'emploi nulle.

Cette ligne est naturellement décroissante : plus la croissance du PIB a été forte l'année  $n-1$ , moins il faut de croissance dans l'année en cours pour créer de l'emploi. Inversement, plus la croissance de l'année passée a été faible, meilleure doit être celle de l'année en cours.

La zone située au-dessus de cette ligne correspond aux conditions économiques favorables à l'augmentation du nombre de salariés dans le secteur. Inversement, la zone située en dessous de cette ligne correspond aux conditions économiques défavorables à l'emploi salarié.

**Graphique 99 : Limite de la croissance en emploi en fonction du PIB et de la concentration du secteur**



Si la concentration dans le secteur augmente, cette droite se décale vers le coin en haut à droite, signifiant que les niveaux de PIB nécessaires à la stabilité des emplois dans le secteur sont désormais plus élevés.

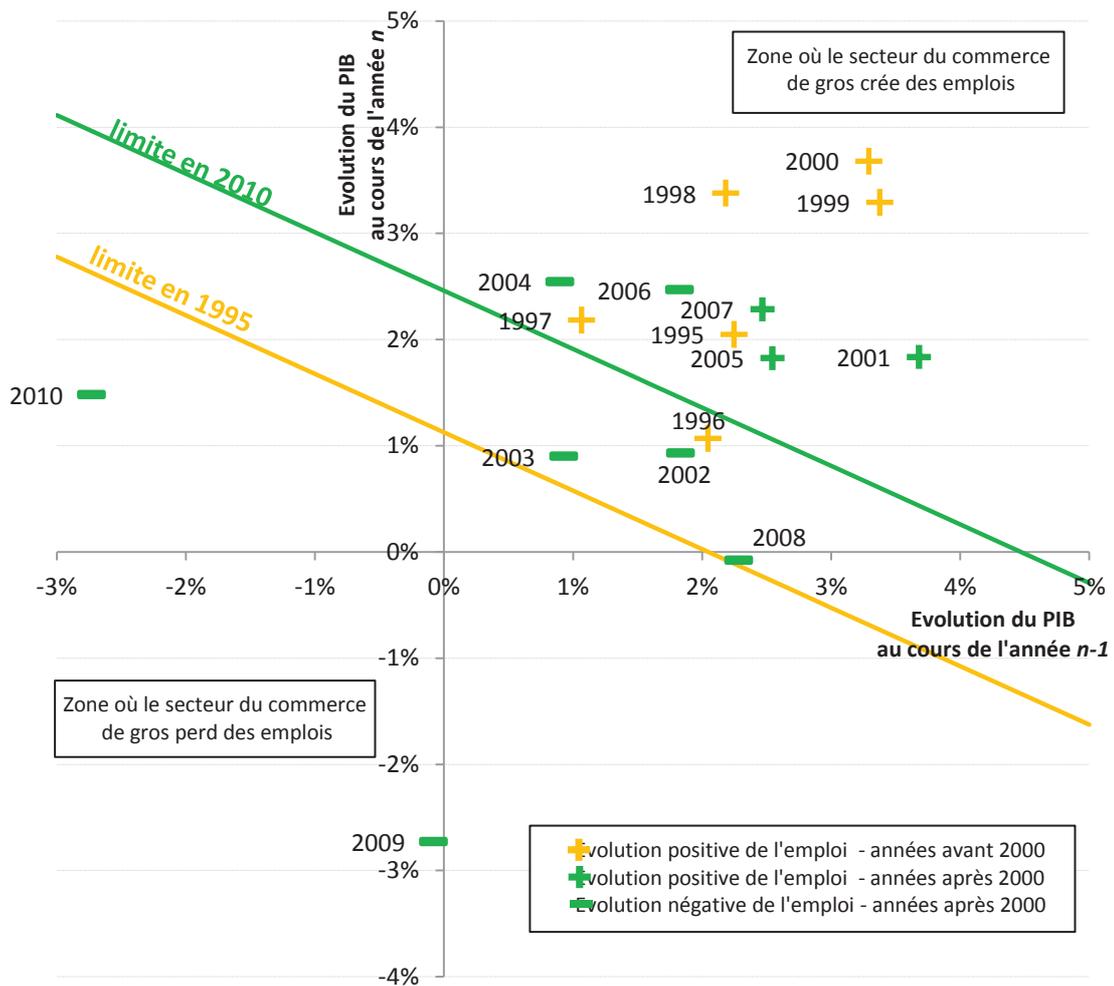
Sur la droite représentant la stabilité des effectifs du secteur, une valeur particulière se distingue à l'intersection avec la première bissectrice du plan (en pointillés rouges sur le graphique ci-dessus). Il s'agit de la valeur de croissance du PIB qu'il serait nécessaire d'observer chaque année pour commencer à créer de l'emploi dans le secteur. Ainsi, **en début de période, 0,7% de croissance était nécessaire pour créer de l'emploi. En fin de période**, du fait de l'accroissement de la concentration dans le secteur, **1,6% est nécessaire**.

Cette augmentation du niveau de croissance nécessaire pour créer de l'emploi explique en partie la stagnation du nombre de salariés chez les grossistes au cours de la décennie 2000. Entre 2000 et 2007, alors que le PIB progresse à un rythme sensiblement identique à celui enregistré au cours de la décennie 1990 (autour de 1,8% par an en moyenne), l'emploi salarié dans les entreprises du négoce enregistre une évolution erratique.

Le graphique suivant présente graphiquement l'effet de l'augmentation de la concentration dans le secteur. Ainsi, les niveaux de croissance du PIB observés en 2002, 2003 et 2008 se situent entre la limite de croissance en emploi de 1995 et la limite de croissance en emploi de 2010. Cela signifie que :

- l'emploi salarié a baissé lors de ces trois années, étant donné que les points sont situés en dessous de la droite représentant la stabilité des effectifs du secteur pour la période 2001-2010 ;
- mais que l'emploi salarié aurait probablement augmenté lors de ces trois années si le niveau de concentration du secteur était resté identique à celui des années 1990, étant donné que les points sont situés au-dessus de la droite représentant la stabilité des effectifs du secteur pour la période 1993-1997. Sous cette hypothèse, l'année 2002 aurait créé autant d'emplois que l'année 1996.<sup>28</sup>

**Graphique 100 : Évolution de l'emploi, du niveau d'activité et limite de création d'emploi entre 1995 et 2010**



<sup>28</sup> Deux exceptions sont visibles sur le graphique. L'année 2004 fait suite à 3 années de fort ralentissement de l'activité et il est possible que le résultat sur l'emploi soit dû à un certain attentisme de la part des entreprises. Les résultats de l'année 2006 sont en partie dus à des reclassements d'entreprises entre l'industrie et le commerce de gros. L'évolution de l'emploi est donc, pour cette année-là, déconnectée de l'évolution de l'activité (cf. « La situation du commerce en 2007 », INSEE, p. 49 et « Le commerce en 2008, Rapport sur les comptes », INSEE, p. 16)

## 3 PROJECTIONS DE L'EMPLOI À L'HORIZON 2020

---

Le travail de modélisation a été mené sur la période 1995-2010, soit 16 années. Le travail de prévision repose sur l'hypothèse que les mécanismes étudiés dans le passé n'évoluent pas à l'avenir. Il s'agit donc d'une projection – et non pas d'une prévision – à relativement court terme et dont la pertinence diminue avec l'éloignement dans le temps. En outre, celle-ci est d'autant plus robuste que la période utilisée pour l'estimation du modèle est longue : s'il est démontré que le phénomène étudié existe depuis longtemps, il est probable qu'il subsiste encore à l'avenir. C'est pourquoi, par prudence, la durée de projection ne dépasse généralement pas la durée d'estimation, se limitant le plus souvent simplement à la moitié.

Ainsi, la projection de l'emploi dans le secteur du commerce interentreprises ne peut, dans le cadre de cette étude, dépasser l'horizon de 2020, soit 10 années en avant.

### 3.1 Les hypothèses de construction des scénarios<sup>29</sup>

#### 3.1.1 Scénario 1 : Optimisation de l'organisation

Dans ce scénario, l'activité économique émerge lentement de la crise et reste morose sur l'ensemble de la période. L'absence de nouvelles innovations dans le secteur du commerce interentreprises ne permet pas aux entreprises de disposer de véritables canaux de différenciation. Les entreprises sont soumises à un renforcement de la concurrence par les prix. Dans ce contexte, la maîtrise des coûts de fonctionnement devient un enjeu essentiel pour la compétitivité des négociants qui cherchent par tous les moyens à rationaliser leur organisation.

Les entreprises sont incitées à se regrouper ou à fusionner afin de mutualiser leurs coûts. La concentration dans le secteur se renforce.

#### 3.1.2 Scénario 2 : Élargissement de l'offre

La prise de conscience du caractère structurel de la crise économique et écologique s'accompagne de réformes structurelles ambitieuses sur le plan politique et d'une mutation du modèle de croissance sur le plan économique.

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

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

---

<sup>29</sup> Seuls les principaux éléments qui déterminent les facteurs utilisés dans le modèle sont présentés ici. De plus amples détails sur les mécanismes à l'œuvre dans chaque scénario sont présentés dans le chapitre 1, supra.

La croissance économique est plus riche en emplois du fait des nouveaux besoins à satisfaire et son rythme soutenu tout au long de la période. L'émergence de nouveaux marchés favorise la création de nouvelles entreprises. La concentration du secteur diminue et retrouve le niveau observé avant les années 2000.

### 3.1.3 Scénario 3 : Recherche des marchés porteurs

Déstabilisées par la crise économique et par l'accumulation de dettes, les économies développées peinent à sortir de la crise et à retrouver le chemin d'une croissance stable. Sans parvenir à trouver de nouveaux relais de croissance, l'activité économique se maintient pendant toute la période sur une trajectoire de croissance comparable à celle qui prévalait avant la crise.

Dans ce contexte, le secteur du commerce interentreprises n'est pas particulièrement incité à renforcer son niveau de concentration qui se maintient alors au niveau observé au cours de la décennie écoulée.

### 3.1.4 Les évolutions chiffrées des scénarios

Les évolutions chiffrées des différents scénarios sont présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 93 : Valeurs des variables utilisées dans les différents scénarios de projection**

Scénarios	Évolution des variables	
	Croissance du PIB	Concentration du secteur
<b>Optimisation de l'organisation</b>	+1,0%	+1,0%
<b>Élargissement de l'offre</b>	+2,5%	-2,0%
		Atténuation des effets de la concentration <sup>30</sup>
<b>Recherche des marchés porteurs</b>	+2,0%	+0,0%

## 3.2 Les prévisions à l'horizon 2020 : résultats des projections

En fonction de ces différents jeux de variables explicatives retenues, nous obtenons différentes évolutions de l'emploi dans le secteur du commerce interentreprises au cours de la prochaine décennie, qui conduisent aux estimations du nombre de salariés à l'horizon 2020 présentées dans le tableau suivant.

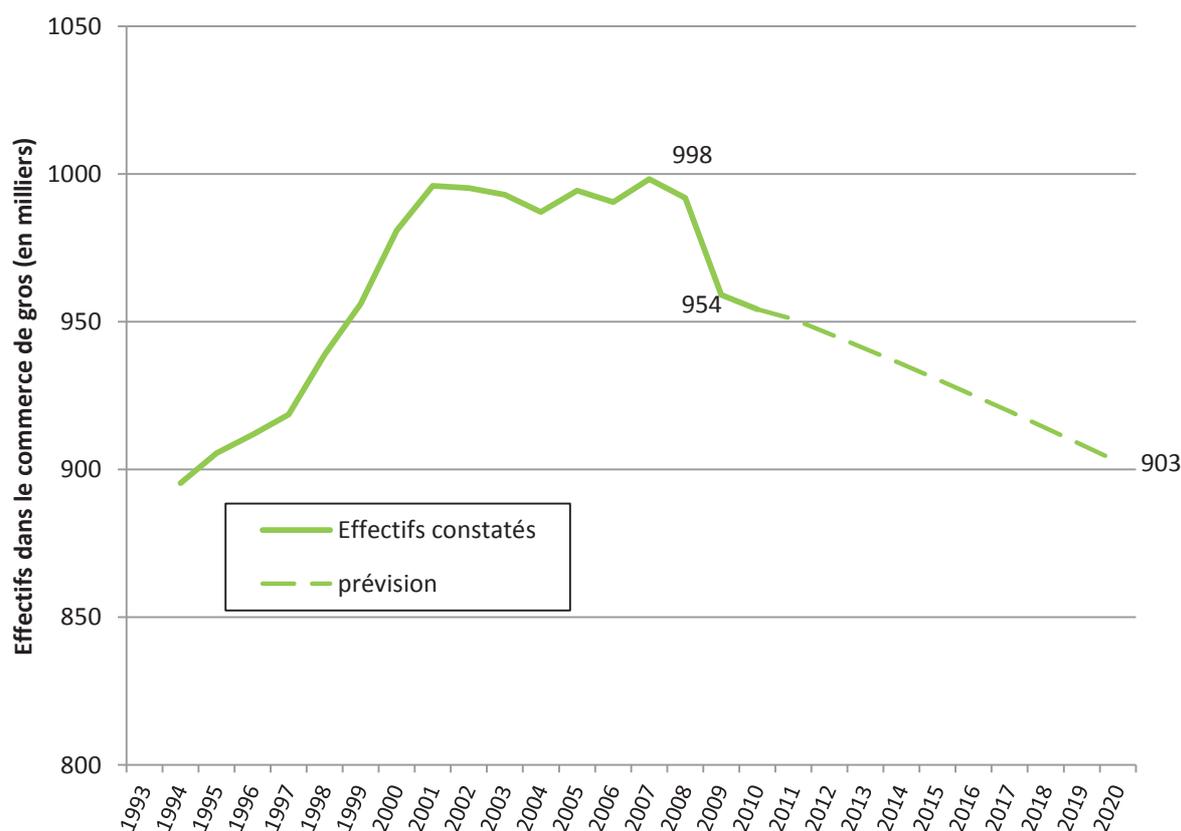
<sup>30</sup> Dans un exercice de projection standard, les coefficients estimés dans le modèle ne peuvent pas normalement évoluer. Cependant, l'hypothèse majeure du scénario d'élargissement de l'offre s'appuie sur l'idée que le modèle économique connaît une mutation profonde qui le fait évoluer vers une croissance plus riche en emploi. Nous matérialisons ici cette évolution en réduisant l'effet de la concentration dans le secteur, ce qui revient, pour une croissance du PIB et un niveau de concentration fixés, à générer une variation d'emploi plus importante. La relation entre PIB et emploi reste quant à elle inchangée.

**Tableau 94 : Résultats des projections des effectifs salariés de l'ensemble du commerce interentreprises à l'horizon 2015 et 2020**

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

### 3.2.1 Scénario 1 : Optimisation de l'organisation

Dans ce scénario, l'activité économique n'est pas assez dynamique pour générer des emplois. En outre, les regroupements d'entreprises et les efforts de rationalisation de la logistique, qui soutiennent la compétitivité prix des entreprises, pèsent sur la dynamique de l'emploi.

**Graphique 101 : Projection des effets du scénario 1 de « l'optimisation de l'organisation » sur l'emploi salarié du commerce interentreprises à l'horizon 2020"**

Ce jeu d'hypothèses conduit à **une prévision des effectifs dans le secteur du commerce interentreprises de 903 000 salariés, soit une baisse d'environ 50 000 salariés par**

**rapport à 2010.** L'emploi diminue au rythme de **5 000 emplois par an** sur la période 2010-2020.

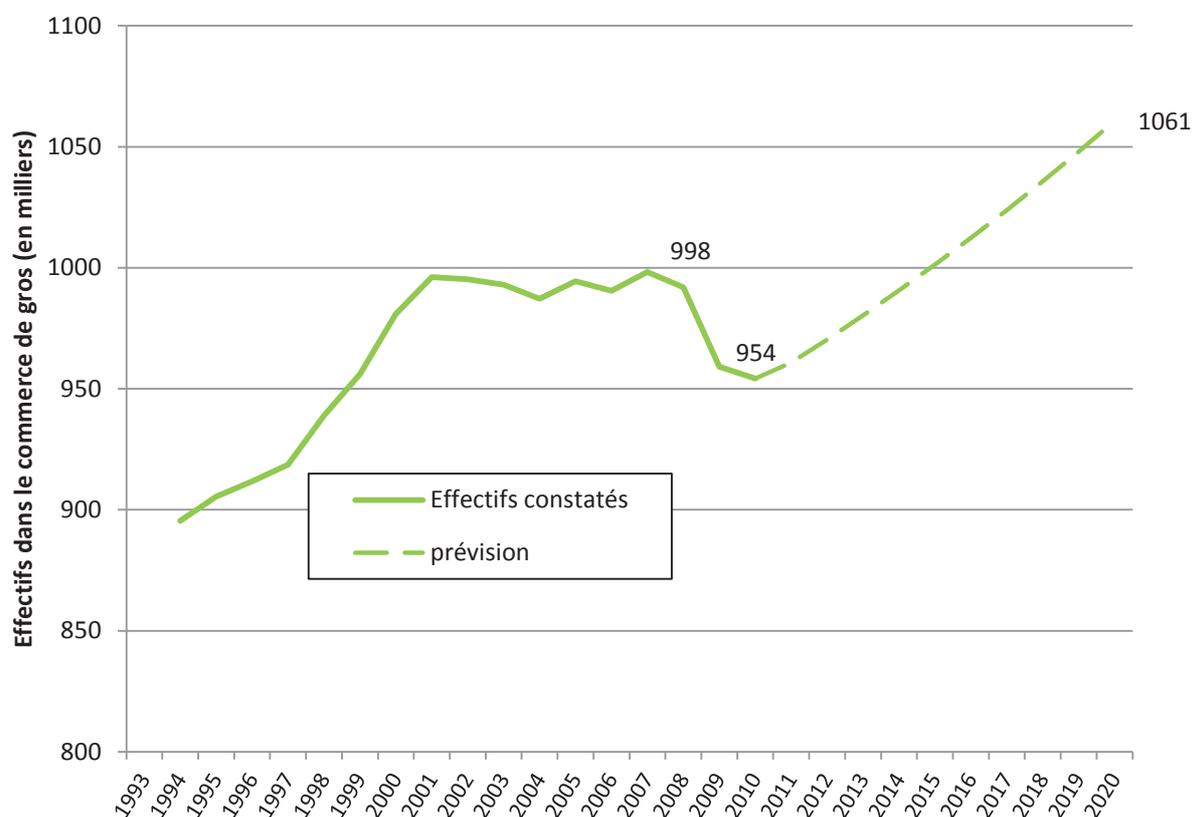
### 3.2.2 Scénario 2 : Élargissement de l'offre

L'avènement d'un modèle économique durable, fondé sur une croissance soutenue du PIB et riche en emploi, bénéficie au secteur du commerce de gros.

Ce jeu d'hypothèses conduit à une prévision des effectifs dans le secteur du commerce interentreprises de **1 061 000 salariés, en hausse d'environ 105 000 par rapport à 2010.**

Certes, les effets de la crise se manifestent encore à court terme. Mais très rapidement, les effectifs salariés du négoce progressent au rythme d'environ **11 000 emplois par an**. Le secteur rattrape dès 2015 le niveau d'avant 2009.

**Graphique 102 : Projection des effets du scénario 2 « d'élargissement de l'offre » sur l'emploi salarié du commerce interentreprises à l'horizon 2020**



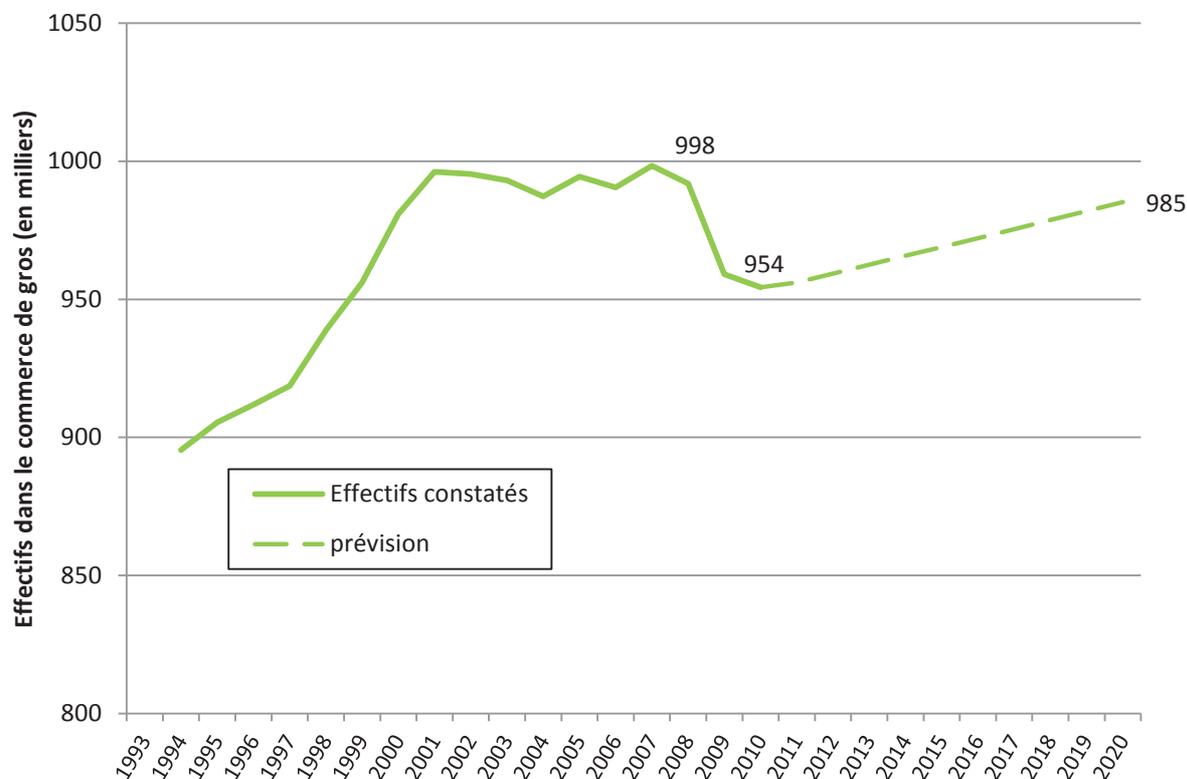
### 3.2.3 Scénario 3 : Recherche des marchés porteurs

Ce scénario conduit à une stabilisation de l'emploi dans le secteur. Les niveaux de croissance se révèlent suffisants pour créer de l'emploi mais le rythme de croissance n'est pas très soutenu.

Ce jeu d'hypothèses conduit à une prévision des effectifs dans le secteur du commerce interentreprises de **985 000 salariés, en hausse d'environ 30 000 par rapport à 2010.**

A partir de 2010, l'emploi salarié dans le secteur ne progresse en moyenne que de **3 000 postes par an**. Les pertes enregistrées en 2009 et 2010 ne peuvent être compensées et l'emploi n'a toujours pas retrouvé en 2020 le niveau qu'il avait avant la crise.

**Graphique 103 : Projection des effets du scénario 3 de « recherche des marchés porteurs » sur l'emploi salarié dans le CI à l'horizon 2020**

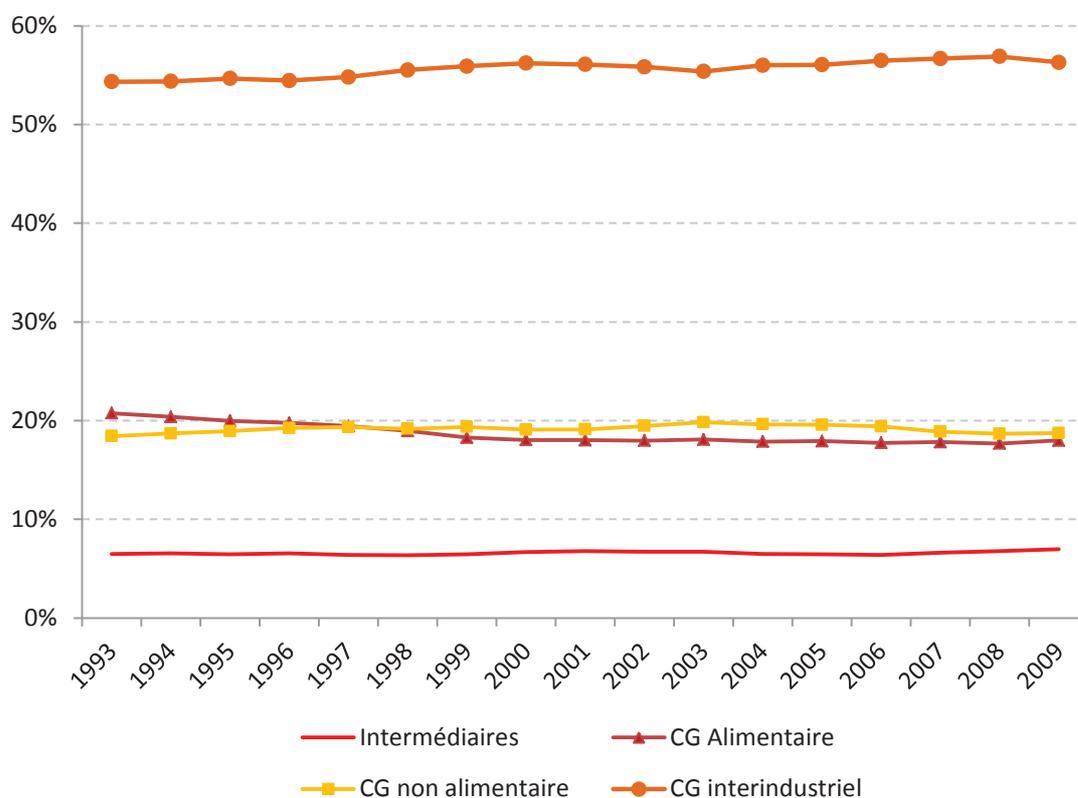


### 3.3 Les projections des emplois par famille de négoce

#### 3.3.1 L'hypothèse de la répartition des effectifs par famille

Sur l'ensemble de la période 1993-2008, la répartition entre les différentes familles composant le commerce de gros se révèle particulièrement stable. Les établissements du commerce de produits alimentaires ont certes vu la part que représentent leurs salariés reculer légèrement sur la décennie 1990 (-2 points, principalement au profit du commerce de produits interindustriels), mais celle-ci s'est stabilisée au cours de la décennie suivante.

Ainsi, la répartition des effectifs n'a pratiquement pas évolué entre 2000 et 2008, comme le montrent le graphique et le tableau suivants.

**Graphique 104 : Répartition des effectifs salariés entre les trois familles du négoce de 1993 à 2009****Tableau 95 : Part des salariés de chacune des familles du commerce interentreprises en 1993, 2000 et 2008**

Année	Alimentaire	Non alimentaire	Interindustriel	Intermédiaires	Total
<b>1993</b>	20,8%	18,4%	54,3%	6,5%	<b>100%</b>
<b>2000</b>	18,0%	19,1%	56,2%	6,7%	<b>100%</b>
<b>2008</b>	17,7%	18,7%	56,9%	6,8%	<b>100%</b>

Les projections de l'emploi par famille de négoce à l'horizon 2015-2020 reposent sur l'hypothèse que la répartition de l'emploi observée en 2008 se maintient au cours de la décennie 2010-2020. Les estimations des effectifs pour chacune des trois familles sont présentées dans le tableau suivant.

En raison de cette hypothèse, l'évolution de l'emploi salarié de chacune des trois familles du négoce serait comprise entre **-5%** (scénario 1 de l'optimisation de l'organisation) et **+11%** (scénario 2 de l'élargissement de l'offre), avec une évolution tendancielle **de +3%** (scénario 3).

**Tableau 96 : Projection de l'emploi par famille de négoce selon les trois scénarios économiques à l'horizon 2015 et 2020**

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

### 3.3.2 Les projections de l'emploi dans le négoce de produits alimentaires

À partir des estimations de l'emploi salarié pour l'année 2010 publiées par l'INSEE et de la part des entreprises du négoce de produits alimentaires dans l'emploi du secteur en 2008, **on estime l'effectif de cette famille à 169 000 emplois salariés en 2010.**

Sur la base de cette estimation, **entre 2010 et 2020**, l'effectif de la famille du négoce de produits alimentaires évoluerait **entre -9 000 emplois salariés** dans le cas où les entreprises s'engageraient dans le scénario 1 d'optimisation de leur organisation **et +19 000 emplois salariés** dans le cas où prévaudrait le scénario 2 de croissance durable.

Si le **scénario 3 d'une évolution tendancielle** de l'économie se confirmait, **l'effectif progresserait de 5 000 emplois salariés.**

### 3.3.3 Les projections de l'emploi dans le négoce de produits non alimentaires

À partir des mêmes données que pour la famille précédente, les effectifs de la famille du négoce de produits non alimentaires sont estimés à **178 000 emplois salariés en 2010.**

Les effectifs des entreprises du négoce de produits non alimentaires connaîtraient des variations globalement similaires à celles des entreprises du négoce de produits alimentaires.

**Entre 2010 et 2020**, l'effectif salarié évoluerait **entre -9 000 emplois** (scénario 1 de l'optimisation de l'organisation) **et +20 000 emplois** (scénario 2 de l'élargissement de l'offre).

Si le **scénario 3 d'une évolution tendancielle** de l'économie se confirmait, **l'effectif progresserait de 6 000 emplois salariés.**

### *3.3.4 Les projections de l'emploi dans le négoce de produits interindustriels*

À partir de la méthode utilisée pour les deux familles précédentes, on estime l'effectif des entreprises du négoce de produits interindustriels à **543 000 emplois salariés en 2010**, soit 57% de l'ensemble de l'emploi salarié du commerce de gros.

En raison de sa part prépondérante dans l'emploi du secteur, la famille du négoce de produits interindustriels enregistrerait les plus forts mouvements de main-d'œuvre sur la période estimée.

Ainsi **entre 2010 et 2020**, l'effectif de cette famille évoluerait **entre -29 000 emplois salariés** (scénario 1 de l'optimisation de l'organisation) **et +61 000 emplois salariés** (scénario 2 de l'enrichissement de l'offre).

Si le **scénario 3 d'une évolution tendancielle** de l'économie se confirmait, **l'effectif progresserait de 17 000 emplois salariés.**

**TROISIÈME PARTIE :**

**LES PRÉCONISATIONS POUR L'EMPLOI  
ET LA FORMATION DANS LE CI**

## PRÉAMBULE

---

Ce rapport de phase 3 du CEP Commerce Interentreprises présente les recommandations du consortium CREDOC/GESTE sur la base de l'analyse préalable de l'existant dans les champs économique, de l'emploi et de la formation (phase 1) et des scénarios prospectifs économiques et de l'emploi (phase 2).

Ces recommandations liées à l'emploi et à la formation s'articulent autour de trois axes :

- développer la professionnalisation et la sécurisation des parcours,
- favoriser l'intégration des nouveaux entrants, l'égalité des chances et la diversité,
- développer l'attractivité du secteur,

et sont traitées selon deux niveaux :

- au niveau transversal : il s'agit de recommandations communes aux trois scénarios d'évolution du secteur qui ont été dégagés dans le cadre de la réflexion prospective,
- au niveau de chacun des trois scénarios afin de mettre en évidence des priorités d'action, soit que le scénario impose un renforcement des compétences (par exemple en cas de changements importants de métiers et d'activités), soit qu'il y ait des risques de situations de tension (recrutement, reconversion...).

## 1 LES PRÉCONISATIONS TRANSVERSALES

---

À l'évidence, toutes les entreprises du commerce interentreprises ne sont pas dans la même situation économique ou dans le même positionnement stratégique mais, quels que soient les aléas de conjoncture dans les années à venir, elles devront être en capacité de répondre à des sollicitations et à des exigences multiples (évolutions technologiques et de leurs marchés, rapprochements d'entreprises...).

Toutes les entreprises ont ainsi intérêt à professionnaliser et à sécuriser les parcours des salariés les moins qualifiés ou de ceux qui occupent des postes « sensibles », quelle que soit leur stratégie de développement.

De la même façon, dans le domaine de l'attractivité du secteur, il y a un intérêt évident à développer une démarche globale, quel que soit le scénario envisagé, dans le but de renforcer l'identité collective du commerce interentreprises.

Dans cette optique, nos préconisations transversales s'affranchissent d'une stricte dépendance des scénarios prospectifs. Nous proposons que certaines d'entre elles soient mises en œuvre à titre expérimental avant leur généralisation éventuelle après évaluation de leur bien-fondé.

### 1.1 Développer la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels

#### 1.1.1 *L'accès à la formation, l'effort de formation*

L'état des lieux dans le secteur du commerce interentreprises a montré que l'existence d'une véritable politique de formation dans l'entreprise restait souvent tributaire de celle d'une fonction RH bien structurée. Or le secteur est à 90% constitué d'entreprises de moins de 20 salariés, dans lesquelles la fonction de gestion du personnel est souvent assurée par le dirigeant ou le responsable administratif et financier, qui, en raison de sa charge de travail, concentre plutôt ses efforts sur la politique commerciale ou la gestion de l'entreprise.

Dans un tel contexte, il apparaît essentiel que les entreprises de petite et moyenne tailles soient accompagnées dans l'élaboration de leur politique de formation et qu'elles connaissent bien tous les dispositifs de financement de la formation.

Par ailleurs, alors que le taux d'accès à la formation augmente depuis plusieurs années dans le secteur, certaines catégories de professionnels (comme les employés, les ouvriers, la maîtrise intermédiaire ou encore les salariés à temps partiel) ont moins accès à certains dispositifs que les cadres. On notera toutefois que certaines formations réalisées « sur le tas » dans des TPE/PME ne sont pas définies comme telles dans les statistiques ou ne sont pas imputées fiscalement, les entreprises n'en faisant pas toujours la demande de financement à Intergros.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Poursuivre et intensifier les campagnes de communication mises en place par Intergros en direction des TPE et PME du secteur : présentation des dispositifs de formation professionnelle, des conditions d'accès à ces dispositifs, des procédures de dépôt de dossier de financement...
- À cet égard, réfléchir à des actions permettant de renforcer les contacts directs avec les TPE/PME et de simplifier les procédures. Le fonctionnement des cellules de télé-conseil déjà mises en place par Intergros pour la communication en direction des TPE/PME va dans ce sens.
- Diriger cette information non seulement vers les responsables, mais aussi vers les IRP, les membres des CHSCT et des CE (selon la taille des entreprises).
- Mettre en place des actions pour que tout salarié puisse avoir connaissance de l'ensemble des dispositifs de formation existants et de ses droits à la formation (DIF, CIF par exemple). Concevoir ces actions dans l'objectif de susciter l'intérêt des personnes pour la formation.
- Former les responsables des TPE/PME à l'analyse des besoins en formation et à l'élaboration du plan de formation. Il revient à Intergros de renforcer son rôle de conseil et d'apporter son appui aux entreprises dans ce domaine.
- Veiller plus particulièrement au développement de la formation des animateurs d'équipe (encadrement intermédiaire), maillon stratégique dans l'organisation d'une entreprise et souvent autodidacte, qui a peu accès à la formation. Soulignons à cet égard l'existence de deux CQP de manager d'équipe et d'animateur d'équipe dans une des branches du secteur. Il serait intéressant de créer ce type de CQP dans les autres branches.

### *1.1.2 La professionnalisation et l'accès à une certification, notamment pour faciliter les évolutions professionnelles*

Des salariés, recrutés sans diplôme ou avec un niveau de formation faible, évoluent dans l'entreprise sans pour autant bénéficier d'une reconnaissance officielle de leurs compétences et acquis professionnels.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Développer la VAE afin de permettre aux salariés de faire reconnaître leurs qualifications, dans un objectif de sécurisation de leurs parcours professionnels. Cette recommandation implique une sensibilisation forte et claire des chefs d'entreprise et des salariés eux-mêmes sur ce qu'est la VAE, sur les objectifs et l'intérêt de ce dispositif, ses conditions de mobilisation, l'accompagnement dont peut bénéficier le salarié...
- Veiller à faire correspondre la qualification professionnelle du salarié reconnue par l'entreprise à la certification ou au titre susceptible d'être acquis via la VAE, en s'appuyant sur la cartographie des certifications et métiers de la branche des commerces de gros. Ces

outils disponibles, il conviendra d'accompagner étroitement les entreprises, notamment les plus petites d'entre elles, pour qu'elles se les approprient et puissent les utiliser.

### 1.1.3 *L'ingénierie de la formation, les dispositifs innovants*

Selon les petites entreprises du commerce interentreprises, les formations qui leur sont proposées sur le marché sont en général inadaptées aux spécificités de leur activité. Intergros a essayé de répondre à ces objections en développant des formations clés en main et gratuites. Celles-ci pourraient se développer davantage, notamment dans les entreprises de moins de 10 salariés.

Les TPE/PME expliquent également leurs difficultés à envoyer leurs salariés en formation par le fait que leurs effectifs sont calculés au plus juste, avec un salarié souvent en poste unique, ce qui rend problématique son remplacement en cas d'absence.

Dans un tel contexte, il semble donc que les ingénieries de formation existantes ne correspondent pas aux attentes et aux contraintes des TPE/PME du commerce interentreprises.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Travailler au niveau d'un territoire pour identifier des méthodes ou des ressources pédagogiques mises en œuvre avec succès dans des entreprises du secteur, puis étudier leur transférabilité vers d'autres entreprises (notamment des TPE/PME).

Cette démarche, transversale au secteur, peut être expérimentée dans un premier temps sur deux ou trois territoires volontaires. Elle suppose une volonté forte des acteurs en présence (représentants locaux du secteur et des différentes fédérations, antenne régionale d'Intergros, Conseil Régional, DIRECCTE/UT, ...) et donc une collaboration étroite entre ces structures. Elle requiert aussi bien sûr la mobilisation à la fois des entreprises qui ont mis en œuvre ces formations et de celles susceptibles d'être intéressées par l'expérience. Cette approche favoriserait un échange de bonnes pratiques dont pourraient bénéficier les petites et moyennes entreprises.

- À moyen terme, sur la base de ces expérimentations, envisager la création de centres de formation interentreprises, par exemple des écoles de vente.
- Au niveau de l'organisation des formations, quelques suggestions non exhaustives :
  - o proposer des formations hors temps de travail aux salariés prêts à envisager ces modalités ;
  - o mettre en place des modules courts (par demi-journée ou journée) afin de ne pas perturber l'activité de l'entreprise ;
  - o expérimenter des formations réalisées par un formateur « itinérant » dans les locaux d'une entreprise (par ex. de taille moyenne) accueillant un groupe de salariés d'autres entreprises (TPE/PME). Certains domaines non directement « concurrentiels », comme la qualité, la certification, les langues... se prêtent bien à de telles pratiques, déjà expérimentées dans des secteurs industriels. Ces méthodes permettent également des mises en situation réelles puisqu'elles se déroulent sur le lieu de travail.

- Développer des formations à distance pour les professionnels qui maîtrisent bien l'outil informatique, sachant que cette méthode n'est pas toujours adaptée aux TPE/PME qui peuvent être insuffisamment équipées en matériel informatique.

#### *1.1.4 Faciliter les évolutions professionnelles, anticiper les besoins de reconversion des salariés occupant des métiers sensibles*

Les démarches de GPEC, qui permettent d'identifier les besoins des entreprises en compétences à moyen terme, sont un outil efficace non seulement pour anticiper les recrutements, mais aussi pour faire face aux évolutions des métiers et aux besoins de reconversion de certains salariés le cas échéant. La GPEC est très peu répandue dans les TPE/PME du commerce interentreprises, ce qui n'est d'ailleurs pas propre à ce secteur, d'autant que l'obligation légale de mettre en place un accord de GPEC ne concerne que les entreprises de plus de 300 salariés.

Par ailleurs, les travaux réalisés dans le cadre de ce CEP ont montré que la promotion interne permettait aux entreprises qui en ont la capacité de faire évoluer des salariés.

Nos préconisations visent donc à fournir aux entreprises les outils leur permettant une meilleure anticipation de leurs besoins en compétences et à donner aux salariés les moyens d'être de meilleurs acteurs de leur parcours professionnel.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Former les responsables d'entreprise aux techniques de GPEC. L'OPCA Intergros, la CGI et les différentes fédérations doivent conduire une politique d'incitation forte à l'utilisation de cette méthode par les entreprises du négoce. Ceci suppose une aide au conseil et l'accompagnement des responsables afin qu'ils puissent mettre en place une GPEC au sein de leur entreprise.
- Selon la même démarche que pour la formation, mettre en place à titre expérimental une GPEC transversale à différentes branches du commerce interentreprises, sur deux à trois territoires donnés où ces activités seraient très représentées.
- À titre d'expérimentation également, lorsqu'il existe déjà une démarche de GPEC territoriale fédérant des secteurs économiques différents, étudier l'opportunité de s'engager dans ce dispositif déjà existant, dans l'objectif d'explorer et d'anticiper le cas échéant des mobilités pour des salariés ayant des métiers sensibles dans le secteur.
- Généraliser les entretiens professionnels pour identifier les projets et les besoins de formation des salariés. Il convient là encore d'inciter les responsables à se former à la méthode de l'entretien professionnel.
- D'une façon générale :
  - o informer et sensibiliser les salariés sur l'ensemble des métiers du secteur afin qu'ils puissent exprimer des souhaits d'évolution et, le cas échéant, leur souhait de reconversion sur tel ou tel métier si le contexte économique l'impose ;
  - o formaliser les passerelles entre les métiers d'une même branche (par exemple de fonctions logistiques à des fonctions commerciales), mais aussi entre des fonctions

identiques exercées dans des branches différentes (par exemple les achats dans la famille industrielle vs dans la famille des produits non alimentaires)

- mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement et de formation qualifiante (voir recommandations précédentes sur la formation), contribuant à favoriser les mobilités professionnelles pour les salariés qui le souhaitent.

## **1.2 Favoriser l'intégration des nouveaux entrants, l'égalité des chances et la diversité**

### *1.2.1 Favoriser l'intégration dans l'emploi*

Les entreprises du négoce font état de difficultés de recrutement qu'elles imputent soit à la pénurie de certains métiers ou compétences, soit à la non-attractivité du commerce de gros pour certains diplômés, ou encore à leur statut de TPE/PME.

L'intégration de certains jeunes ou de personnes éloignées de l'emploi pose également problème. Il est à noter que certaines entreprises de grande taille prennent d'ailleurs en compte ces difficultés en proposant aux personnes recrutées des parcours d'intégration qui peuvent durer une semaine simplement sur l'acquisition des qualités professionnelles requises.

Conscients de ces difficultés de recrutement, Intergros et Pôle emploi ont signé en mai 2011 une convention-cadre nationale pour « le placement, le développement des compétences et l'accompagnement des transitions professionnelles des demandeurs d'emploi ». Cette convention (qui court jusqu'à fin 2012) vise plus particulièrement la mise en œuvre de la POE (Préparation Opérationnelle à l'Emploi) dans les métiers dits en tension du commerce interentreprises : commerciaux ou télévendeurs pour la fonction commerciale, magasiniers, manutentionnaires et chauffeurs livreurs pour la fonction logistique/transport. Cette convention s'appuyait sur celle tripartite signée en octobre 2009 entre CGI, Intergros et Pôle Emploi.

Les préconisations suivantes visent donc à mieux préparer l'intégration professionnelle des publics visés par la convention.

- **NOS PRÉCONISATIONS**

Elles ont principalement pour objectif de renforcer les partenariats avec les intermédiaires de l'emploi et s'appuient entre autres sur la convention signée entre Pôle emploi et Intergros.

- Impulser et suivre la mise en œuvre effective de la convention Intergros/Pôle emploi. La déclinaison régionale de la convention peut être une piste favorisant cet objectif. Selon les territoires, les métiers prioritaires seraient définis par exemple sur la base de l'enquête BMO (Besoins en Main d'Œuvre), les profils des publics également prioritaires le seraient par rapport aux objectifs du Service Public de l'Emploi (jeunes, demandeurs d'emploi de longue durée, reconnus travailleurs handicapés, etc.).
- Démultiplier l'information sur les métiers du commerce interentreprises au niveau des conseillers de Pôle emploi et du public demandeur d'emploi. Les antennes régionales d'Intergros doivent continuer à être proactives dans ce champ de la communication en

noyant des relations suivies avec Pôle emploi : réunions collectives pour présenter les métiers, élaboration de supports spécifiques, forums...

- Construire des parcours types sur les principaux métiers du secteur (commerciaux et logistiques) qui puissent être intégrés à une POE (et donc en amont de l'entrée dans le poste). Seule l'individualisation de la préparation resterait à réaliser selon le profil de la personne, mais cela constituerait un gain de temps pour faciliter son intégration.
- Dans cette optique, développer les actions d'orientation vers l'emploi et d'évaluation en milieu de travail, ce qui permettrait de renforcer le partenariat avec Pole emploi.
- Pour le public des jeunes, explorer également des pistes de collaboration avec les Missions Locales, par exemple avec la mise en place d'ateliers à destination des jeunes sur les qualités professionnelles et les « savoir être » à acquérir pour intégrer une entreprise.
- Informer les salariés sur la possibilité de consommer des heures de DIF non utilisées au moment de la rupture de leur contrat de travail pour financer une formation, un bilan de compétences ou une action de VAE.

### 1.2.2 Renforcer l'alternance

Globalement, le commerce interentreprises a moins recours aux contrats par alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation) et aux stages que d'autres secteurs. Il s'agit donc de développer ces formes d'intégration dans l'entreprise.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Favoriser les contrats de professionnalisation et d'apprentissage et pour cela continuer à former des tuteurs et des maîtres d'apprentissage pour l'accueil et le suivi dans l'entreprise.
- Élaborer des formations au tutorat qui apportent des outils très opérationnels permettant l'évaluation du travail de la personne « tutorée » de la façon la plus objective possible, c'est-à-dire pour que les critères associés aux savoirs de l'action (« savoir-faire ») prennent le pas sur des critères de « savoir-être » (par exemple pour les jeunes apprentis qui ne connaissent pas toujours les « codes » de comportement dans le monde du travail, ce qui peut conduire à leur éviction).
- Diffuser largement les supports et guides sur le tutorat établis par Intergros. Il s'agit d'une documentation très complète, destinée aux entreprises, qui aborde tous les aspects liés au tutorat : sélection, formation des tuteurs, exercice de la fonction tutorale, financements mobilisables...
- Montrer aux apprentis toute la diversité des métiers existant dans le secteur et les valeurs qui y sont développées (par exemple les compétences commerciales qui peuvent être associées à des compétences techniques pointues).

### 1.2.3 *Faciliter l'accès et la progression dans l'emploi de l'ensemble des salariés*

Actuellement, ce sont surtout les entreprises de plus de 50 salariés (qui ont, rappelons-le, un CHSCT) qui mettent en place des actions visant à améliorer les conditions de travail de leurs salariés. Les petites et très petites entreprises, très largement majoritaires dans le secteur, sont nettement moins actives dans ce domaine alors qu'elles devraient échanger avec leurs délégués du personnel sur cette question.

Certaines populations peuvent de ce fait être fragilisées (seniors, travailleurs handicapés...) et doivent faire l'objet d'une attention particulière, que ce soit pour des motifs réglementaires (qui ne s'appliquent donc pas à la très grande majorité des entreprises du secteur) ou dans un but de responsabilité sociale (ou « citoyenne »).

Enfin rappelons la faiblesse de l'emploi féminin dans le commerce de gros.

- **NOS PRÉCONISATIONS**

- Agir sur la pénibilité de certains postes, qui peut éventuellement entraîner des situations d'inaptitude chez certains salariés, notamment les seniors. Notons qu'il conviendra de prendre en compte la réglementation à appliquer en 2012.
- À cet égard, sensibiliser les responsables des entreprises sur les aides et les outils disponibles dans le champ de l'amélioration des conditions de travail et de l'adaptation des postes de travail (par exemple outils AGEFIPH pour les salariés reconnus travailleurs handicapés).
- D'une façon générale, favoriser l'emploi des seniors. Rappelons que la POE peut être mobilisée à cette fin.
- Favoriser l'égalité hommes/femmes en envisageant le recrutement de femmes à compétences et qualifications égales pour des postes traditionnellement occupés par des hommes.

## **1.3 Développer l'attractivité du secteur**

Comme déjà souligné, de nombreuses entreprises font état de difficultés pour attirer des candidats sur les postes qu'elles offrent.

À l'appui des actions déjà mises en œuvre par la CGI, nos préconisations visent donc à mieux faire connaître les métiers du commerce interentreprises et leurs particularités, ainsi que les débouchés et les potentiels offerts.

### 1.3.1 *Renforcer les actions de communication déjà engagées*

- Communiquer sur les métiers en tension.
- Multiplier les actions en direction des professionnels de l'information et de l'orientation, des écoles, des universités, des conseillers de Pôle emploi... en se basant sur la convention de coopération signée avec l'Éducation nationale et l'enseignement supérieur. Certaines de ces

actions de communication peuvent être conduites en partenariat avec les conseils régionaux et généraux et les chambres consulaires.

- Accroître la visibilité du secteur dans les media (la presse par exemple) en menant des campagnes de communication « corporate ».

### *1.3.2 Mettre en avant les atouts du secteur B to B*

- Communiquer sur le fait que le secteur du commerce Interentreprises comporte un tissu de TPE/PME important qui offre plus qu'ailleurs des postes de responsabilité avec autonomie.
- Le secteur offre un maillage territorial.
- Montrer qu'il s'agit d'un secteur au service de l'innovation avec une grande diversité des familles de produits et de métiers.
- Valoriser l'expertise commerciale associée aux métiers des commerciaux dans le commerce interentreprises pour attirer les jeunes diplômés dans le domaine du commerce (bac pro, BTS et au-delà).
- Valoriser les possibilités de parcours entre familles professionnelles (logistique / commercial, commercial / marketing, ...) et de développement à l'international.
- Au-delà de ces atouts, il faudrait notamment favoriser la reconnaissance des compétences du salarié.

### *1.3.3 Favoriser une meilleure identité sectorielle du B to B*

- Réfléchir aux atouts d'un logo commun qui donnerait aux entreprises et à leurs salariés un sentiment d'appartenance à un secteur important sur le plan économique. Le public, notamment les candidats à l'embauche, pourrait aussi ressentir ce même effet.
- Disposer de données agrégées annuelles du secteur au niveau de l'Observatoire.

## 2 LES PRÉCONISATIONS PAR SCÉNARIO

Les préconisations ciblées par scénario permettent de mettre en avant des priorités d'action :

- Pour permettre un renforcement des compétences lorsque le scénario suppose des changements importants de métiers et d'activités.
- Lorsqu'il y a des risques de situations de tension (recrutement, reconversion...), pour agir plus efficacement et trouver des actions correctives.

Le tableau ci-après présente les priorités d'action suivant les différents axes de préconisations proposés. Elles diffèrent en fonction du scénario étudié :

- dans le scénario 1 où il a des menaces sur le niveau d'emploi du secteur, la sécurisation des parcours professionnels sera une priorité encore plus forte que pour les scénarios 2 et 3 ;
- pour développer de nouvelles offres et de nouveaux marchés (scénarios 2 et 3), l'intégration de nouveaux entrants est une exigence prioritaire.

	Scénario 1 Optimisation de l'organisation	Scénario 2 Elargissement de l'offre	Scénario 3 Recherche de marchés porteurs
Développer la professionnalisation	forte	forte	<b>Très forte</b>
Sécuriser les parcours professionnels	<b>Très forte</b>	forte	forte
Favoriser l'intégration des entrants et la diversité des profils	moyenne	<b>Très forte</b>	<b>Très forte</b>
Développer l'attractivité de la branche	moyenne	forte	forte

## 2.1 Scénario 1 : optimisation de l'organisation

Ce scénario s'inscrit dans un contexte économique défavorable et fortement concurrentiel, ce qui nécessite de la part des entreprises de prendre appui le plus possible sur les compétences de leurs salariés pour améliorer l'efficacité des prestations délivrées à leurs clients.

### 2.1.1 Sécuriser les parcours professionnels dans le contexte du scénario 1

Nous mettons en priorité le volet de la sécurisation des parcours professionnels, car un des enjeux principaux de la gestion des ressources humaines est de conforter l'emploi des salariés alors que l'entreprise cherche à rationaliser les organisations du travail, à moderniser ses équipements productifs et s'interroge sur la taille optimale de son périmètre pour maintenir son activité.

Dans ce scénario, on ne peut exclure le choix de sous-traiter des activités qui ne seraient pas dans le cœur d'activité du commerce interentreprises (par exemple l'entretien des locaux, la maintenance des équipements logistiques), et s'il apparaît que la solution de sous-traitance est plus économique et plus facilement ajustable en cas de baisse d'activité.

#### • NOS PRÉCONISATIONS

- S'appuyer sur la démarche de GPEC et les orientations stratégiques de l'entreprise pour identifier les changements à venir qui seront nécessaires dans la structure des emplois : quels seront les emplois et compétences à renforcer dans l'avenir et quels sont ceux qui apparaissent devoir être réduits ?
- Informer les salariés sur les réorientations professionnelles qui sont nécessaires au sein de l'entreprise. Associer l'ensemble du personnel à la réflexion sur la mobilité en évitant de limiter l'exercice aux seules personnes dont le poste peut être menacé.
- Utiliser l'opportunité de l'entretien professionnel entre l'employeur et le salarié, qui a lieu au minimum tous les deux ans, pour échanger sur la situation professionnelle du salarié, recueillir ses souhaits d'évolution et projets d'avenir, des besoins de formation afin de les mettre en relation avec les besoins de l'entreprise.
- S'appuyer sur les organisations professionnelles pour conseiller le salarié sur les passerelles qui existent entre les branches du commerce interentreprises, avec d'autres branches professionnelles (du commerce de détail ou du secteur industriel par exemple) et identifier les compétences transférables.
- Prendre en compte les dispositifs d'orientation, formation et montage de projet qui peuvent être activés notamment par les TPE/PME mais aussi individuellement par les salariés :
  - o DIF et congé individuel de formation (CIF),
  - o bilans de compétences et démarches VAE pris en charge à 100% par Intergros en dehors du budget formation pour les entreprises de moins de 10 salariés.
- Pouvoir mobiliser des moyens supplémentaires de formation et de soutien à la professionnalisation lorsque l'entreprise est en difficulté.

- S'appuyer sur les dispositifs d'information de la branche et les outils opérationnels conçus pour l'entretien professionnel (cf. guide « Devenez acteur de votre carrière »).
- Structurer les étapes d'accompagnement en mettant en évidence les écarts d'activités et de compétences. Les CQP élaborés dans les branches du commerce interentreprises reposent sur une approche « métier » et offrent un cadre souple et adaptable aux différents besoins d'intégration, d'évolution des compétences, de mobilité interne :
  - o des critères et des modalités d'évaluation définis par la branche pour chaque compétence,
  - o un référentiel de formation modulaire avec des actions de formation pouvant être mises en œuvre en centre de formation et/ou en entreprise,
  - o des outils pour accompagner la mise en œuvre dans les entreprises : des démarches clés en main et immédiatement opérationnelles.

### *2.1.2 Développer la professionnalisation et les parcours qualifiants dans le contexte du scénario 1*

La recherche d'une meilleure optimisation de l'organisation dans les entreprises du commerce interentreprises peut prendre différentes voies qui souvent se complètent les unes par rapport aux autres :

- en développant la qualité et la fiabilité des prestations,
- en nouant des partenariats avec d'autres acteurs (par exemple en groupant des achats),
- en améliorant les processus de gestion des flux logistiques,
- en disposant de systèmes d'information performants permettant d'avoir des indicateurs de gestion actualisés en permanence.

Pour parvenir à développer tout ou partie de ces objectifs, l'entreprise devra identifier les compétences qui sont insuffisamment développées au sein de son personnel et déterminer les actions qui seront à même de les faire progresser.

#### • NOS PRÉCONISATIONS

- Entretiens individuels avec l'ensemble des salariés sur les besoins de formation et de montée en compétences en se basant sur les livrets de repérage des compétences des CQP.
- Développer le taux d'accès à la formation des catégories professionnelles qui bénéficient souvent de moins de formations (logistique, ADV) mais qui contribuent fortement à la performance de l'entreprise :
  - o démarche formation spécifique compétences clés pour les salariés de la fonction logistique,
  - o construction de parcours de formation et démarches RH opérationnelles.

- Développer l'ingénierie de la formation, les dispositifs innovants et l'échange de bonnes pratiques :
  - o pouvoir offrir aux TPE/PME des dispositifs de formation courte adaptés au secteur (gestion des flux, gestion commerciale, systèmes d'information, gestion financière...) sur le modèle des actions clés en main prises en charge à 100% pour les entreprises de moins de 50 salariés,
  - o partenariat avec des réseaux d'organismes de formation pour faciliter les démarches administratives et financières et cibler la pédagogie la plus adaptée aux branches du commerce interentreprises.

### *2.1.3 Favoriser l'intégration des nouveaux entrants, l'égalité des chances et la diversité dans le contexte du scénario 1*

Même dans un contexte économique difficile, les entreprises sont tenues de recruter pour remplacer les salariés qui veulent changer d'entreprise et ceux qui partent à la retraite. Le choix des profils des candidats recrutés sera d'autant plus crucial que le nombre de recrutements sera limité. Dans la partie 2 de l'étude, nous avons mis en avant le besoin de renforcement des compétences dans le domaine des achats, de la logistique, des finances et du contrôle de gestion pour des profils de niveaux encadrement et maîtrise qui sont encore faiblement représentés.

Dans ce scénario, les dirigeants devront être attentifs à la performance collective de leur entreprise et à l'affirmation des valeurs de l'entreprise tant auprès des nouveaux entrants que des salariés déjà en poste. Cela passe aussi par la prise en compte de l'ensemble des volets sociaux de l'emploi que sont le respect de la diversité, l'égalité de genre, la réduction de la pénibilité et la prévention des risques professionnels.

#### • NOS PRÉCONISATIONS

- Identifier les compétences sensibles qu'il faut renouveler compte tenu des départs programmés et les opportunités de recrutement qui peuvent faire progresser l'entreprise.
- Être en capacité d'intégrer des profils plus spécialisés, éventuellement extérieurs au commerce interentreprises en s'appuyant par exemple sur le livret de repérage des compétences clés dans la fonction logistique et des CQP.
- Responsabiliser l'encadrement pour organiser la montée en compétences des équipes, participer aux CPC afin de faire évoluer les référentiels diplômes.
- Favoriser les contrats de professionnalisation et d'apprentissage pour avoir des candidats plus rapidement opérationnels (convention de coopération avec l'Éducation nationale gérée par la CGI afin de promouvoir et développer l'alternance).
- Être attentif aux risques accrus sur la pénibilité du fait des objectifs d'amélioration de la performance.
- Développer des plans de prévention (réduire les risques d'accidents et les coûts induits) en tirant parti des enquêtes qui ont été menées dans certaines branches.

- Développer la notion de performance collective, de suivi d'indicateurs d'activité et de culture organisationnelle, notamment auprès des managers.

### *2.1.4 Développer l'attractivité du secteur dans le contexte du scénario 1*

L'emploi et le développement des compétences dans le secteur du commerce interentreprises présentent des opportunités intéressantes, même dans le contexte prospectif défavorable étudié dans ce scénario. Le secteur présente une relative sécurité d'emploi, y compris dans les TPE/PME où les salariés ont une ancienneté souvent importante. D'autre part, les possibilités de parcours entre familles professionnelles (logistique / commercial, commercial / marketing...) permettent aux entreprises de maintenir l'emploi tout en se restructurant et en adaptant leur organisation.

#### ● NOS PRÉCONISATIONS

- Montrer qu'il existe des possibilités d'évolution professionnelle et de formation qui permettent de mieux sécuriser les emplois et de changer de filière si nécessaire.
- Disposer de données agrégées annuelles du secteur au niveau de l'Observatoire pour évaluer, prévoir les évolutions de l'emploi.
- Mettre en avant la campagne de communication de la CGI dans le cadre de la convention de coopération avec l'Éducation nationale sur les opportunités qui continuent à exister dans des secteurs qui restent porteurs.

## **2.2 Scénario 2 : élargissement de l'offre**

Le contexte de l'emploi développé dans ce scénario s'appuie sur une croissance soutenue et riche en emploi pour le secteur du commerce interentreprises. Pour les entreprises, l'enjeu est de répondre à une croissance durable en intégrant des fonctions créatrices de valeur ajoutée et en enrichissant l'offre de services tant vis-à-vis des clients que des fournisseurs.

En termes de gestion des ressources humaines, les entreprises chercheront à acquérir de nouvelles compétences et savoir-faire pour élargir l'offre de services. Elles devront à la fois recruter et faire progresser les salariés déjà en poste dans l'entreprise pour assurer le niveau de qualité attendu sur cette offre élargie.

### *2.2.1 Développer la professionnalisation et les parcours qualifiants dans le contexte du scénario 2*

Dans ce scénario, la professionnalisation et le développement des parcours qualifiants doivent être au cœur de la stratégie des entreprises dans les années à venir. Il serait irréaliste de penser que l'élargissement de l'offre puisse se faire sans l'accompagner de nouvelles compétences, surtout lorsqu'il s'agit de développer des services à valeur ajoutée sur des produits complexes ou nouveaux.

Dans l'étude qualitative qui précède, nous avons identifié des besoins de compétences forts pour le service commercial et le marketing afin de repenser les composantes de l'offre. Il s'agit d'imaginer

des offres complémentaires aux produits, faisant évoluer le profil de certains vendeurs vers des profils de vendeurs-conseil ou vendeurs-experts. Les compétences des acheteurs et des technico-commerciaux évoluent en parallèle pour s'adapter à de nouveaux produits et services, s'attachant à développer la notion de valeur d'usage pour les clients (règles de mise en œuvre, de maintenance, retour sur investissement...).

Les métiers support (logistique, livraison, qualité) progressent en qualification pour répondre aux exigences accrues des clients : l'argumentaire n'est plus basé sur le seul prix d'achat mais sur le service global offert par le négociant, et chaque salarié dans l'entreprise doit être à l'écoute des besoins du client et contribuer à son niveau à la qualité de l'offre.

- **NOS PRÉCONISATIONS**

- Articuler le projet d'entreprise et la GPEC. La réflexion sur le plan de formation et les actions de professionnalisation doit être le plus étroitement possible associée au projet d'entreprise, ce qui nécessite une approche pluriannuelle de la politique de formation.
- Bâtir des parcours pour les métiers commerciaux en intégrant les dimensions de vendeur-conseil et de vendeur-expert orientés plus fortement qu'auparavant sur des solutions clients.
- Permettre aux salariés de faire reconnaître leurs acquis (VAE) sur des prestations plus complexes.
- Concevoir de nouveaux modules et dispositifs de formation, notamment dans le domaine du marketing adapté aux branches du commerce interentreprises
- Renforcer la dimension « vente de services » dans les écoles de vente du secteur

### *2.2.2 Sécuriser les parcours professionnels dans le contexte du scénario 2*

Dans ce scénario, il existe un risque pour certains salariés de ne pas être en situation de pouvoir atteindre le niveau d'exigence requis par l'entreprise, soit parce qu'on n'a pas donné au salarié la possibilité d'évoluer professionnellement dans son activité depuis longtemps, soit parce que les prérequis pour évoluer étaient trop élevés, ce qui bloquait la possibilité de progresser.

Ce risque d'exclusion d'une partie des salariés, notamment des bas niveaux de qualification, est renforcé par la complexité accrue de l'offre client. Cette situation est d'autant plus mal vécue lorsque l'entreprise embauche de nouveaux profils qui viennent en concurrence avec des personnes déjà en place. Cela peut provoquer chez certains salariés un sentiment de déclassement et de perte de légitimité pouvant engendrer un repli sur soi.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Sensibiliser les salariés, les informer sur des niveaux d'exigence plus élevés.
- Via les entretiens professionnels, repérer les salariés qui risquent d'être marginalisés de par leur niveau de compétences, mettre en place des dispositifs de rattrapage sur les compétences de base et proposer des formations qualifiantes adaptées au concept de l'élargissement de l'offre.
- Proposer des actions de sensibilisation qui permettent de mieux comprendre les mutations du secteur et les stratégies de repositionnement de l'entreprise.
- Développer la cohésion de l'entreprise en montrant l'articulation et la complémentarité des activités et des métiers, notamment entre le commercial et la logistique (démarches CQP et démarches compétences clés).
- Souligner l'importance de la professionnalisation et de la certification pour évoluer dans ou hors du commerce interentreprises, compte tenu des évolutions de l'offre de service (cartographie des certifications pour les métiers stratégiques de la branche des commerces de gros).

### *2.2.3 Favoriser l'intégration des nouveaux entrants, l'égalité des chances et la diversité dans le contexte du scénario 2*

L'élargissement de l'offre du commerce interentreprises et le renouvellement des compétences nécessitent de pouvoir attirer de nouveaux profils de candidats. Le secteur s'ouvre à un grand nombre de domaines et de niveaux de formation initiale (du CAP au Bac + 5). Pour les postulants qui ont déjà une expérience professionnelle, il est important de prendre connaissance du large spectre de profils (« Tous les chemins mènent au commerce B to B ») afin de pouvoir intégrer des personnes qui ont une expérience diversifiée, notamment dans la connaissance des métiers des clients (activités de bouche, commerce de détail, secteur artisanal, entreprise de fabrication...).

- NOS PRÉCONISATIONS

- Faire évoluer les profils de poste et améliorer la lisibilité des référentiels de compétences.
- S'appuyer sur le partenariat avec Pôle emploi et utiliser les dispositifs de Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) pour les candidats qui ont des profils intéressants mais atypiques par rapport au secteur du commerce interentreprises (exemple des candidats qui auraient une formation technique mais peu ou pas d'expérience commerciale).
- Favoriser les contrats de professionnalisation et d'apprentissage avec une palette plus large d'organismes de formation, et leur demander de faire évoluer les contenus d'enseignement.
- Tirer parti du contexte de développement des activités du commerce interentreprises pour renforcer l'égalité hommes-femmes et l'insertion professionnelle de nouveaux profils (jeunes, diversité des origines...).

## 2.2.4 Développer l'attractivité du secteur dans le contexte du scénario 2

Les actions pour développer l'attractivité du secteur sont largement communes dans ce scénario 2 et le scénario 3. Il s'agit dans les deux cas de promouvoir une vision dynamique et évolutive du secteur. Même si les propositions sont les mêmes que dans le scénario 3, nous serons attentifs à mettre en avant la diversité des activités proposées et la prise en compte des évolutions sociétales dans le positionnement du secteur (développement durable, récupération des déchets, traçabilité dans la chaîne de distribution depuis le fabricant – qui est maintenant souvent à l'étranger-jusqu'au consommateur final).

### • NOS PRÉCONISATIONS

- Mettre en avant les atouts d'un secteur dynamique et responsable, soucieux de développer des services et des emplois de qualité :
  - o auprès des conseillers Pôle emploi et du public qu'ils reçoivent (dans le cadre du partenariat avec Pôle emploi),
  - o dans les établissements d'enseignement (séances d'animation de la CGI dans les collèges et les lycées dans le cadre de la convention avec l'Éducation nationale),
  - o sur le site internet myBtoB promoteur du commerce interentreprises pour toutes les personnes, et notamment les jeunes, qui voudraient s'orienter vers ce secteur,
  - o auprès des salariés des autres secteurs du commerce (développer des actions spécifiques en direction de ces publics qui connaissent déjà certains aspects de l'activité de commerce).
- Valoriser en particulier les possibilités de carrières autour de l'innovation, du marketing de l'offre et du marketing opérationnel, de la qualité...
- Continuer à développer les collaborations avec les AREF (Association Régionale pour le développement de la Formation) pour la communication de statistiques et d'informations sur les métiers.
- Mettre en place des opérations de communication montrant la richesse des métiers du secteur et des opportunités d'évolution professionnelle.

## 2.3 Scénario 3 : recherche des marchés porteurs

Ce scénario 3 repose à la fois sur la fidélisation de la clientèle acquise par l'entreprise (par exemple par la diversification de son offre traditionnelle) et sur son positionnement sur de nouveaux marchés porteurs, par exemple la prospection de marchés étrangers. La recherche de nouveaux marchés suppose pour l'entreprise une adaptation de son offre à de nouveaux clients.

### 2.3.1 *Développer la professionnalisation et les parcours qualifiants dans le contexte du scénario 3*

La volonté de développement sur de nouveaux marchés implique que les entreprises adaptent les compétences de leurs salariés en mettant en place une politique de formation offensive.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Identifier les impacts de la stratégie sur les différents métiers et donc les besoins de formation. Quelques exemples de compétences à développer ou à acquérir : la conduite d'études de marché, les techniques de sourcing, des connaissances de marketing pour les commerciaux, l'anglais commercial ou toute autre langue (selon le marché visé) pour les acheteurs, des notions interculturelles, les procédures d'import/export pour les assistants administratifs, etc.
- Reconnaître les exigences plus fortes pour les métiers commerciaux qui deviennent stratégiques pour la recherche de nouveaux marchés.
- Intégrer la stratégie de « niches » dans les écoles de vente.
- Adapter l'ingénierie de formation à ces besoins importants :
  - développer de nouvelles modalités de formation (formation à distance par exemple),
  - développer des possibilités de formation avec des séquences courtes qui s'intègrent plus facilement dans le temps de travail.

### 2.3.2 *Sécuriser les parcours professionnels dans le contexte du scénario 3*

La stratégie d'élargissement des marchés ne doit pas conduire à exclure des salariés qui assureraient correctement leur fonction commerciale et devront, dans tous les cas, continuer à mettre en œuvre la politique de fidélisation de leur clientèle.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Promouvoir les CQP qui existent dans la fonction commerciale. Ces CQP construits par modules (compétences communes, compétences spécifiques, compétences communes spécifiques au secteur) permettent des passerelles entre métiers de la vente.
- S'appuyer sur les entretiens professionnels pour permettre aux salariés de se positionner en fonction de leur projet et de leurs compétences, puis leur donner la possibilité de se former s'ils souhaitent évoluer.

### 2.3.3 *Favoriser l'intégration des nouveaux entrants, l'égalité des chances et la diversité dans le contexte du scénario 3*

Le scénario 3 peut donner l'opportunité aux entreprises de recruter de nouveaux profils, notamment dans les fonctions commerciales (achat et vente). Réussir l'intégration de ces salariés et saisir aussi cette opportunité pour diversifier les recrutements sont deux challenges à relever par les entreprises qui s'engagent dans ce scénario.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Développer des partenariats avec les établissements d'enseignement proposant des formations orientées sur le développement commercial afin de mettre au point des enseignements appropriés.
- Faire une large publicité aux formations clés en main gratuites et aux partenariats d'Intergros existant pour les TPE/PME.
- Développer de nouvelles formations clés en main pour les besoins émergents (par exemple certaines langues, les problématiques interculturelles en cas de prospection sur des marchés étrangers) et reconnaître les compétences associées.
- Renforcer l'égalité hommes-femmes dans le cadre du développement de nouvelles activités.
- Mieux former les animateurs d'équipe (« l'encadrement de proximité ») à la gestion des équipes commerciales (répondre aux exigences commerciales sans développer le stress).
- Bien formaliser les exigences de l'entreprise en matière de sécurité et de relation client (notamment vis-à-vis des niveaux V).

#### *2.3.4 Développer l'attractivité du secteur dans le contexte du scénario 3*

Ce scénario 3 est porteur de nouveaux métiers et d'évolutions professionnelles pour des salariés dynamiques. Les actions de communication devront s'enrichir de nouveaux messages en ce sens.

- NOS PRÉCONISATIONS

- Mettre en avant les atouts d'un secteur dynamique avec des opportunités de progression dans toutes les actions de communication et d'information :
  - o auprès des conseillers Pôle emploi et du public qu'ils reçoivent (dans le cadre du partenariat avec Pôle emploi),
  - o dans les établissements d'enseignement (séances d'animation de la CGI dans les collèges et les lycées dans le cadre de la convention avec l'Éducation nationale),
  - o sur le site internet myBtoB promoteur du commerce interentreprises pour toutes les personnes, et notamment les jeunes, qui voudraient s'orienter vers ce secteur,
  - o auprès des salariés des autres secteurs du commerce (développer des actions spécifiques en direction de ces publics qui connaissent déjà certains aspects de l'activité de commerce).
- Valoriser en particulier les possibilités de parcours entre familles professionnelles (logistique / commercial, commercial / marketing...) et de développement à l'international.
- Développer les collaborations avec les AREF (Association Régionale pour le développement de la Formation) pour la communication de statistiques et d'informations sur les métiers.
- Participer à des plateformes téléphoniques dédiées à l'information des salariés en s'appuyant sur l'exemple de la plateforme du Fongecif Languedoc Roussillon.

## **ANNEXES : TABLEAUX DES CHIFFRES CLÉS**

### **DU COMMERCE INTERENTREPRISES**

Les deux tableaux suivants présentent les principaux indicateurs d'activité et de performance économique des entreprises du secteur pour la période 1999-2007. Ces données sont issues de la publication suivante : *La situation du commerce en 2009*, Insee.

L'Insee n'utilise pas la classification par famille propre aux professionnels du négoce (produits alimentaires, non alimentaires et biens interindustriels), mais la nomenclature suivante :

- commerce de gros dans son ensemble
- commerce de gros de produits agricoles bruts
- commerce de gros de produits alimentaires
- commerce de gros de biens de consommation non alimentaires
- commerce de gros de produits intermédiaires non agricoles
- commerce de gros de biens d'équipement professionnels.

L'ensemble du commerce de gros comprend le négoce de véhicules automobiles qui constitue une partie du commerce automobile. Seule cette dernière donnée figure dans les publications de l'Insee. Chaque valeur (CA, VA, etc.) du commerce de gros de véhicules automobiles a donc été estimée à partir de la différence entre le total du commerce de gros et le total représenté par les cinq sous-secteurs du commerce interentreprises (cf. ci-dessus).

Les trois familles du négoce ont été reconstituées par regroupement des secteurs de la nomenclature Insee :

- Famille du négoce de produits alimentaires : CG produits agricoles bruts + CG produits alimentaires
- Famille du négoce de produits non alimentaires : CG de biens de consommation non alimentaires
- Famille du négoce de produits interindustriels : CG de véhicules automobiles (estimations CRÉDOC) + CG de produits intermédiaires non agricoles + CG de biens d'équipement professionnels.

## Indicateurs d'activité économique

Millions euros courants	Chiffre d'affaires hors TVA								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Commerce de gros (ensemble)</b>	488 736	532 338	559 786	558 734	563 230	588 585	617 672	641 507	<b>672 276</b>
<b>CG Produits interindustriels</b>	267 352	299 428	315 662	311 141	311 684	333 345	347 839	361 391	<b>382 281</b>
CG Produits intermédiaires non agricoles	88 316	101 150	101 185	102 469	100 894	109 373	112 558	120 681	<b>127 498</b>
CG Biens d'équipements professionnels	98 271	106 878	114 043	106 414	105 683	114 242	120 511	120 626	<b>128 483</b>
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	80 765	91 400	100 434	102 258	105 107	109 730	114 770	120 084	<b>126 300</b>
<b>CG Produits alimentaires</b>	144 462	149 403	153 964	151 851	151 114	153 392	158 469	162 207	<b>168 076</b>
CG Produits agricoles bruts	46 911	48 190	47 688	47 238	46 765	47 329	47 743	47 431	<b>49 142</b>
CG Produits alimentaires	97 551	101 213	106 276	104 613	104 349	106 063	110 726	114 776	<b>118 934</b>
<b>CG Produits non alimentaires</b>	76 922	83 507	90 160	95 742	100 432	101 848	111 364	117 909	<b>121 919</b>

Millions euros courants	Ventes de marchandises								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Commerce de gros (ensemble)</b>	451 250	491 065	516 295	513 871	518 496	542 000	569 390	590 720	<b>619 073</b>
<b>CG Produits interindustriels</b>	242 593	271 490	286 323	281 871	282 174	302 559	316 636	328 688	<b>347 936</b>
CG Produits intermédiaires non agricoles	83 432	95 464	95 717	96 900	95 385	103 720	106 526	114 536	<b>120 979</b>
CG Biens d'équipements professionnels	87 890	95 213	101 468	94 670	93 268	100 222	106 335	106 315	<b>113 297</b>
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	71 271	80 813	89 138	90 301	93 521	98 617	103 775	107 837	<b>113 660</b>
<b>CG Produits alimentaires</b>	136 216	141 098	145 231	142 332	142 532	144 162	148 739	152 043	<b>157 486</b>
CG Produits agricoles bruts	43 719	45 334	44 479	44 193	44 032	44 357	44 848	44 865	<b>46 470</b>
CG Produits alimentaires	92 497	95 764	100 752	98 139	98 500	99 805	103 891	107 178	<b>111 016</b>
<b>CG Produits non alimentaires</b>	72 441	78 477	84 741	89 668	93 790	95 279	104 015	109 989	<b>113 651</b>

Millions euros courants	Marge commerciale (au prix de base)								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Commerce de gros (ensemble)</b>	76 212	80 603	87 284	88 705	94 733	99 221	103 512	109 164	<b>114 596</b>
<b>CG Produits interindustriels</b>	37 540	39 648	42 301	41 149	44 119	47 264	47 374	50 595	<b>53 811</b>
CG Produits intermédiaires non agricoles	16 711	17 737	18 959	18 807	19 285	20 976	20 831	22 871	<b>24 419</b>
CG Biens d'équipements professionnels	17 988	18 900	19 716	18 748	19 494	21 026	21 113	22 447	<b>23 858</b>
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	2 841	3 011	3 626	3 594	5 340	5 262	5 430	5 277	<b>5 534</b>
<b>CG Produits alimentaires</b>	20 089	20 898	22 981	24 005	25 818	26 042	27 239	28 393	<b>29 445</b>
CG Produits agricoles bruts	4 637	4 811	5 420	5 163	5 175	4 967	4 900	5 087	<b>5 284</b>
CG Produits alimentaires	15 452	16 087	17 561	18 842	20 643	21 075	22 339	23 306	<b>24 161</b>
<b>CG Produits non alimentaires</b>	18 583	20 057	22 002	23 551	24 796	25 915	28 899	30 176	<b>31 340</b>

Millions euros courants	Production totale au prix de base								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Commerce de gros (ensemble)</b>	113 995	122 158	131 066	133 972	139 600	145 897	152 166	160 527	<b>169 187</b>
<b>CG Produits interindustriels</b>	62 500	67 777	71 753	70 720	73 724	78 209	78 875	83 638	<b>89 392</b>
CG Produits intermédiaires non agricoles	21 619	23 469	24 450	24 367	24 814	26 661	26 958	29 047	<b>30 972</b>
CG Biens d'équipements professionnels	28 502	30 689	32 356	30 641	32 456	35 087	35 353	37 167	<b>39 469</b>
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	12 379	13 619	14 947	15 712	16 454	16 461	16 564	17 424	<b>18 951</b>
<b>CG Produits alimentaires</b>	28 382	29 245	31 820	33 611	34 411	35 147	37 008	38 602	<b>40 082</b>
CG Produits agricoles bruts	7 836	7 649	8 626	8 227	7 893	7 796	7 801	7 660	<b>7 965</b>
CG Produits alimentaires	20 546	21 596	23 194	25 384	26 518	27 351	29 207	30 942	<b>32 117</b>
<b>CG Produits non alimentaires</b>	23 113	25 136	27 493	29 641	31 465	32 541	36 283	38 287	<b>39 713</b>

Millions euros courants	Valeur ajoutée au prix de base								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Commerce de gros (ensemble)</b>	55 014	58 046	61 997	63 169	66 010	69 476	71 575	76 235	<b>80 350</b>
<b>CG Produits interindustriels</b>	32 400	34 189	36 235	35 740	37 320	39 746	40 072	42 880	<b>46 180</b>
CG Produits intermédiaires non agricoles	11 214	11 974	12 561	12 620	12 873	14 259	14 314	15 407	<b>16 424</b>
CG Biens d'équipements professionnels	15 828	16 790	17 502	16 649	17 448	18 387	18 854	20 323	<b>21 975</b>
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	5 358	5 425	6 172	6 471	6 999	7 100	6 904	7 150	<b>7 781</b>
<b>CG Produits alimentaires</b>	11 552	11 842	12 709	13 376	13 880	14 177	14 289	14 808	<b>15 162</b>
CG Produits agricoles bruts	2 703	2 768	3 037	3 100	3 082	3 181	3 102	3 083	<b>3 287</b>
CG Produits alimentaires	8 849	9 074	9 672	10 276	10 798	10 996	11 187	11 725	<b>11 875</b>
<b>CG Produits non alimentaires</b>	11 062	12 015	13 053	14 053	14 810	15 553	17 214	18 547	<b>19 008</b>

Millions euros courants	Frais de personnel								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Commerce de gros (ensemble)</b>	35 726	37 389	39 117	40 295	41 754	43 391	45 115	47 169	<b>48 914</b>
<b>CG Produits interindustriels</b>	21 447	22 665	23 788	24 057	24 921	25 952	26 678	27 907	<b>29 214</b>
CG Produits intermédiaires non agricoles	7 230	7 531	7 794	8 073	8 273	8 669	8 912	9 352	<b>9 757</b>
CG Biens d'équipements professionnels	11 324	11 991	12 617	12 459	12 960	13 286	13 630	14 198	<b>14 824</b>
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	2 893	3 143	3 377	3 525	3 688	3 997	4 136	4 357	<b>4 633</b>
<b>CG Produits alimentaires</b>	7 411	7 625	7 830	8 216	8 380	8 535	8 834	9 008	<b>9 205</b>
CG Produits agricoles bruts	1 812	1 883	1 885	1 953	1 953	1 960	1 998	1 991	<b>2 052</b>
CG Produits alimentaires	5 599	5 742	5 945	6 263	6 427	6 575	6 836	7 017	<b>7 153</b>
<b>CG Produits non alimentaires</b>	6 868	7 099	7 499	8 022	8 453	8 904	9 603	10 254	<b>10 495</b>

Millions euros courants	Excédent Brut d'Exploitation								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Commerce de gros (ensemble)</b>	15 775	17 601	18 907	18 970	20 270	21 671	21 528	23 460	<b>25 663</b>
<b>CG Produits interindustriels</b>	8 886	10 068	10 331	9 608	10 463	11 768	11 205	12 544	<b>14 409</b>
CG Produits intermédiaires non agricoles	3 309	3 952	4 103	3 877	3 892	4 801	4 523	5 105	<b>5 671</b>
CG Biens d'équipements professionnels	3 729	4 017	4 106	3 444	3 708	4 255	4 317	5 104	<b>6 075</b>
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	1 848	2 099	2 122	2 287	2 863	2 712	2 365	2 335	<b>2 663</b>
<b>CG Produits alimentaires</b>	3 426	3 421	3 903	4 171	4 340	4 296	4 003	4 207	<b>4 366</b>
CG Produits agricoles bruts	949	918	1 065	1 050	1 075	1 126	962	929	<b>1 046</b>
CG Produits alimentaires	2 477	2 503	2 838	3 121	3 265	3 170	3 041	3 278	<b>3 320</b>
<b>CG Produits non alimentaires</b>	3 463	4 112	4 673	5 191	5 467	5 607	6 320	6 709	<b>6 888</b>

Millions euros courants	Profit brut courant avant impôt								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Commerce de gros (ensemble)</b>	15 784	17 254	18 399	19 399	21 913	22 316	22 141	24 123	<b>27 546</b>
<b>CG Produits interindustriels</b>	9 091	10 006	10 152	10 019	11 271	12 459	11 828	13 402	<b>16 716</b>
CG Produits intermédiaires non agricoles	3 292	3 804	4 110	4 177	4 464	5 455	5 164	6 058	<b>7 517</b>
CG Biens d'équipements professionnels	3 737	3 822	3 896	3 241	3 593	3 998	4 189	4 845	<b>6 231</b>
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	2 062	2 380	2 146	2 601	3 214	3 006	2 475	2 499	<b>2 968</b>
<b>CG Produits alimentaires</b>	3 509	3 350	3 869	4 245	4 333	4 318	4 063	4 364	<b>4 461</b>
CG Produits agricoles bruts	961	849	975	971	1 021	1 023	966	986	<b>1 038</b>
CG Produits alimentaires	2 548	2 501	2 894	3 274	3 312	3 295	3 097	3 378	<b>3 423</b>
<b>CG Produits non alimentaires</b>	3 184	3 898	4 378	5 135	6 309	5 539	6 250	6 357	<b>6 369</b>

## Ratios de performance économique

## Taux de valeur ajoutée

Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	11%	11%	11%	11%	12%	12%	12%	12%	12%
CG Produits interindustriels	12%	11%	11%	11%	12%	12%	12%	12%	12%
CG Produits intermédiaires non agricoles	13%	12%	12%	12%	13%	13%	13%	13%	13%
CG Biens d'équipements professionnels	16%	16%	15%	16%	17%	16%	16%	17%	17%
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	7%	6%	6%	6%	7%	6%	6%	6%	6%
CG Produits alimentaires	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
CG Produits agricoles bruts	6%	6%	6%	7%	7%	7%	6%	6%	7%
CG Produits alimentaires	9%	9%	9%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
CG Produits non alimentaires	14%	14%	14%	15%	15%	15%	15%	16%	16%

## Taux de marge commerciale

Marge commerciale / Ventas de marchandises	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	17%	16%	17%	17%	18%	18%	18%	18%	19%
CG Produits interindustriels	15%	15%	15%	15%	16%	16%	15%	15%	15%
CG Produits intermédiaires non agricoles	20%	19%	20%	19%	20%	20%	20%	20%	20%
CG Biens d'équipements professionnels	20%	20%	19%	20%	21%	21%	20%	21%	21%
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	4%	4%	4%	4%	6%	5%	5%	5%	5%
CG Produits alimentaires	15%	15%	16%	17%	18%	18%	18%	19%	19%
CG Produits agricoles bruts	11%	11%	12%	12%	12%	11%	11%	11%	11%
CG Produits alimentaires	17%	17%	17%	19%	21%	21%	22%	22%	22%
CG Produits non alimentaires	26%	26%	26%	26%	26%	27%	28%	27%	28%

## Taux de marge d'exploitation

Excédent brut d'exploitation / Valeur ajoutée	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	29%	30%	30%	30%	31%	31%	30%	31%	32%
CG Produits interindustriels	27%	29%	29%	27%	28%	30%	28%	29%	31%
CG Produits intermédiaires non agricoles	30%	33%	33%	31%	30%	34%	32%	33%	35%
CG Biens d'équipements professionnels	24%	24%	23%	21%	21%	23%	23%	25%	28%
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	34%	39%	34%	35%	41%	38%	34%	33%	34%
CG Produits alimentaires	30%	29%	31%	31%	31%	30%	28%	28%	29%
CG Produits agricoles bruts	35%	33%	35%	34%	35%	35%	31%	30%	32%
CG Produits alimentaires	28%	28%	29%	30%	30%	29%	27%	28%	28%
CG Produits non alimentaires	31%	34%	36%	37%	37%	36%	37%	36%	36%

## Taux de profit brut

Profit brut courant avant impôt / Chiffre d'affaires	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%
CG Produits interindustriels	3%	3%	3%	3%	4%	4%	3%	4%	4%
CG Produits intermédiaires non agricoles	4%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%
CG Biens d'équipements professionnels	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	5%
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	3%	3%	2%	3%	3%	3%	2%	2%	2%
CG Produits alimentaires	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
CG Produits agricoles bruts	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
CG Produits alimentaires	3%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
CG Produits non alimentaires	4%	5%	5%	5%	6%	5%	6%	5%	5%

## Poids des frais de personnels

Frais de personnel / Valeur ajoutée	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Commerce de gros (ensemble)	65%	64%	63%	64%	63%	62%	63%	62%	61%
CG Produits interindustriels	66%	66%	66%	67%	67%	65%	67%	65%	63%
CG Produits intermédiaires non agricoles	64%	63%	62%	64%	64%	61%	62%	61%	59%
CG Biens d'équipements professionnels	72%	71%	72%	75%	74%	72%	72%	70%	67%
CG de véhicules automobiles (estimation Credoc)	54%	58%	55%	54%	53%	56%	60%	61%	60%
CG Produits alimentaires	64%	64%	62%	61%	60%	60%	62%	61%	61%
CG Produits agricoles bruts	67%	68%	62%	63%	63%	62%	64%	65%	62%
CG Produits alimentaires	63%	63%	61%	61%	60%	60%	61%	60%	60%
CG Produits non alimentaires	62%	59%	57%	57%	57%	57%	56%	55%	55%

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

*B to B News*, Journal de la CGI, n°12, décembre 2010.

Banque de France (2011), « Réformes structurelles, stratégie de sortie de crise et de croissance. Compte rendu du colloque des 9 et 10 décembre 2010 », *La lettre des études et de la recherche*, 1<sup>er</sup> semestre.

CGI, Université d'été 2008 : « Le développement du commerce interentreprises par les services ».

CGI / I+C, Enquête : « Le commerce interentreprises et les accords dérogatoires en matière de délais de paiement », Point presse du 07/12/2010.

CŒURE B. & CHRQUI V. (2011), *France 2030 : cinq scénarios de croissance*, Rapport du groupe de travail présidé par Benoît Coeure et Vincent Chriqui, Centre d'Analyse Stratégique – Direction Générale du Trésor, Rapports & documents, avril 2011.

COFFY, S., POUQUET, L & SIENKEWICZ, A., *Une modélisation des déterminants de l'emploi dans le commerce de gros*, Cahier de recherche CREDOC n° 241, décembre 2007.

COHEN, D. (2009), *Sortie de crise. Vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance ?*, Rapport du groupe de travail présidé par Daniel Cohen, Centre d'Analyse Stratégique.

Conseil du Commerce de France, *Livre blanc « Commerce et fiscalité »*, 2011.

CRÉDOC, *Le commerce de gros*, PFE, ministère du Travail, La Documentation Française, Paris, 1977.

DCASPL, « Les marchés d'intérêt national (MIN) », *PME/TPE en bref*, n° 24, juin 2007.

DESAUNAY C. & DE JOUVENEL F. (2011), « France 2030 : quatre scénarios », *Futuribles*, n° 374, mai, pp. 5-16.

DGCIS, « L'usage des TIC dans les entreprises industrielles européennes progresse de façon contrastée selon les pays et les outils », *Le 4 pages*, n° 6, septembre 2009.

INSEE, « Au cœur des échanges : le commerce de gros », 9<sup>ème</sup> séminaire de la Direction des statistiques d'entreprises, collection INSEE Méthodes, 107, octobre 2004.

INSEE, « Le Commerce en 2003 – Quelques secteurs restent dynamiques », Collection Insee Première, n° 965, mai 2004.

INSEE, « Les acteurs du commerce électronique », Collection Insee Première, n° 999, janvier 2005.

INSEE, « Les entreprises du tertiaire relèvent le défi des TIC », Collection Insee Première, n° 1005, mars 2005.

INSEE, « Le commerce en 2009 – Baisses de l'activité et de l'emploi », Collection Insee Première, n° 1322, novembre 2010.

INSEE, « Les technologies de l'information et de la communication dans les services marchands », Collection Insee Première, n° 1341, mars 2011.

INSEE, *Le commerce en France*, édition 2008, édition 2009 et édition 2010.

KIERZENKOWSKI R. (2009), « The challenge of restoring french competitiveness », Economics Department Working Paper n° 720, 28-Aug-2009, [www.oecd.org/eco/working\\_papers](http://www.oecd.org/eco/working_papers).

MOATI P. (2009), « Perspectives en matière de livraison à domicile des achats réalisés en magasin », supplément à : « Dynamique du commerce et des implantations commerciales : éléments de réflexion prospective », Note réalisée à la demande de l'Université de Liège, CREDOC – Université Paris Diderot.

MOATI, P. (2010), *Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur*, Cahier de recherche CRÉDOC, n° 271, 2010.

NEFUSSI J. (2008), « Les services leviers de développement du commerce de gros », in : *Le commerce en France*, édition 2008, INSEE.

*Négoce*, 15/10/2010, n° 337 : Interview PDG Rexel France, Patrick Bérard, p 20-21.

*Négoce*, 10/11/2010, n° 338 : Distribution de matériel électrique, p 10-11.

*Négoce*, 10/12/2010, n° 339 : Panorama régional du négoce, p 20-21.

Observatoire des délais de paiement, *Rapport annuel 2009*.

OCDE (2011), *Réformes économiques : objectif croissance 2011* ; [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

ONISEP – Ressources, *Monde professionnel : le secteur du commerce interentreprises*, août 2008.

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

SESSI, *Tableau de bord des TIC et du commerce électronique, entreprises-ménages*, édition décembre 2008.

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

### TABLE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution du poids des activités du commerce interentreprises dans l'économie française .....	22
Graphique 2 : Evolution de la valeur ajoutée créée par les activités du commerce interentreprises (y.c. intermédiaires) et par l'ensemble des branches d'activité (PIB).....	23
Graphique 3 : Taux de croissance annuel de la valeur ajoutée des activités du commerce interentreprises et de l'ensemble des branches d'activité (PIB) .....	24
Graphique 4 : Taux de croissance annuel moyen de la valeur ajoutée sur la période 1994-2008 .....	25
Graphique 5 : Évolution de l'emploi salarié dans le commerce et ses branches (en milliers, indice 100 = 2000) .....	26
Graphique 6 : Évolution de l'emploi salarié au 31/12 dans les principales familles du commerce interentreprises (y.c. intermédiaires) .....	27
Graphique 7 : Répartition de l'emploi salarié entre les trois familles du commerce interentreprises (y.c. intermédiaires) au 31/12/2007 .....	29
Graphique 8 : Évolution du nombre d'entreprises du commerce interentreprises (indice 100 = 2003) .....	30
Graphique 9 : Évolution de l'indice de chiffre d'affaires (en euros courants) dans le commerce interentreprises et ses principales branches clientes de 1995 à 2010 (base 100 = 2005) .....	33
Graphique 10 : Taux de croissance annuel de l'indice de chiffre d'affaires (en euros courants) de 1996 à 2010 .....	34
Graphique 11 : Taux de croissance annuel du prix du service commercial des entreprises du commerce interentreprises (hors intermédiaires) .....	35
Graphique 12 : Évolution des prix du service commercial et des ventes des entreprises du commerce interentreprises (hors intermédiaires) .....	36
Graphique 13 : Évolution de l'indice de chiffre d'affaires (euros courants) des activités de négoce de 1999 à 2007 (indice 100 = 2000) .....	37
Graphique 14 : Répartition du chiffre d'affaires du commerce interentreprises entre les trois principales familles de produits de 1999 à 2007.....	38
Graphique 15 : Évolution des ventes de produits commercialisables dans le commerce de détail alimentaire et dans le commerce de détail non alimentaire, entre 2000 et 2009 (Mrds€ courants).....	39
Graphique 16 : Taux de croissance annuel des ventes de produits commercialisables (en euros courants) dans les commerces de détail alimentaire et non alimentaire entre 2001 et 2009 .....	39
Graphique 17 : Évolution des indicateurs d'activité (en euros courants) de l'ensemble du commerce interentreprises (indice 100 = 2000) .....	41
Graphique 18 : Évolution des indicateurs d'activité (en euros courants) du négoce de produits alimentaires (indice 100 = 2000) .....	42
Graphique 19 : Évolution des indicateurs d'activité (en euros courants) du négoce de produits non alimentaires (indice 100 = 2000) .....	43
Graphique 20 : Évolution des indicateurs d'activité (en euros courants) du négoce de produits interindustriels (indice 100 = 2000).....	43
Graphique 21 : Évolution des principaux indicateurs de rentabilité (en euros courants) des activités du commerce interentreprises entre 1999 et 2007 .....	45
Graphique 22 : Évolution des principaux indicateurs de rentabilité (en euros courants) des activités de commerce de détail entre 1999 et 2007 .....	45
Graphique 23 : Évolution du taux de marge d'exploitation (Excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée) et du taux de profit brut (Profit brut courant avant impôt / chiffre d'affaires) dans le commerce interentreprises et dans le commerce de détail de 1999 à 2007 (en euros courants) .....	46
Graphiques 24 : Évolution de la rémunération moyenne par personne dans l'industrie, le commerce interentreprises et le commerce de détail entre 1999 et 2007 (en euros courants).....	47
Graphiques 25 : Principaux ratios de rentabilité du commerce interentreprises (en euros courants).....	48
Graphique 26 : Répartition des entreprises des commerces de gros CCN 3044 selon les familles d'activités (données Intergros) .....	65

Graphique 27 : Répartition des entreprises enquêtées par tranche de taille et par famille de produits.....	67
Graphique 28 : Répartition des groupes par secteur (plusieurs réponses possibles).....	67
Graphique 29 : Répartition par taille de marché.....	68
Tableau 19 et Graphique 30 : Répartition par taille de marché et famille de produits.....	68
Graphique 31 : Répartition par taille de marché et tranche d'effectifs .....	69
Graphique 32 : Activités exercées en plus du commerce interentreprises .....	70
Graphique 33 : Activités exercées en plus du commerce de gros par famille de produits .....	71
Graphique 34 : Activités exercées en plus du commerce de gros par tranche d'effectifs .....	72
Graphique 35 : Activités exercées en plus du commerce de gros selon la taille du marché .....	73
Graphique 36 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années.....	74
Graphique 37 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la tranche d'effectifs....	74
Graphique 38 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la taille du marché .....	75
Graphique 39 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la région.....	76
Graphique 40 : Évolution de la concurrence au cours des dix prochaines années .....	76
Graphique 41 : Évolution de la concurrence au cours des dix prochaines années selon la tranche d'effectifs.....	77
Graphique 42 : Principaux concurrents par famille de produits (Plusieurs réponses possibles).....	77
Graphique 43 : Taille des concurrents selon la tranche d'effectifs des entreprises interrogées (plusieurs réponses possibles) .....	78
Graphique 44 : Taille des concurrents selon la taille du marché des entreprises interrogées (plusieurs réponses possibles) .....	78
Graphique 45 : Concurrence étrangère selon la famille de produits (par des entreprises étrangères ou des filiales françaises de sociétés étrangères) .....	79
Graphique 46 : Concurrence étrangère selon la tranche d'effectifs (par des entreprises étrangères ou des filiales françaises de sociétés étrangères) .....	79
Graphique 47 : Identification de nouveaux acteurs selon la famille de produits (concurrents potentiels dans les 5 années à venir) .....	80
Graphique 48 : Identification de nouveaux acteurs selon la tranche d'effectifs (concurrents potentiels dans les 5 années à venir) .....	80
Graphique 49 : Identification de nouveaux acteurs selon la taille du marché (Concurrents potentiels dans les 5 années à venir).....	80
Graphique 50 : Évolution de l'emploi salarié de 1994 à 2007 (indice 100=2000) .....	81
Graphique 51 : Évolution des emplois salariés entre 1994 et 2009 .....	82
Graphique 52 : Évolution comparée des effectifs hommes / femmes entre 1994 et 2009 .....	82
Graphique 53 : Offre de services complémentaires par strate de taille (plusieurs réponses possibles) ..	92
Graphique 54 : Offre de services complémentaires selon la taille du marché (plusieurs réponses possibles) .....	93
Graphique 55 : Technologies utilisées (plusieurs réponses possibles) .....	96
Graphique 56 : Technologies utilisées selon la famille de produits (plusieurs réponses possibles) .....	96
Graphique 57 : Technologies utilisées selon le statut (plusieurs réponses possibles).....	97
Graphique 58 : Technologies utilisées selon la tranche d'effectifs (plusieurs réponses possibles) .....	97
Graphique 59 : Technologies utilisées selon la taille du marché (plusieurs réponses possibles) .....	98
Graphique 60 : Répartition de l'emploi par fonction (hors métiers émergents, métiers transversaux et autres) .....	99
Graphique 61 : Modification du service commercial durant les dernières années selon la famille de produits.....	105
Graphique 62 : Modification du service commercial durant les dernières années selon la taille du marché.....	105
Graphique 63 : Volonté de développer ses ventes à l'étranger durant les dernières années selon la famille de produits .....	106
Graphique 64 : Volonté de développer ses ventes à l'étranger durant les dernières années selon le degré d'implantation des entreprises.....	107

Graphique 65 : Modification de l'approvisionnement durant ces dernières années selon la famille de produits .....	107
Graphique 66 : Modification de l'approvisionnement durant ces dernières années selon la taille du marché.....	108
Graphique 67 : Les modalités de recrutement .....	109
Graphique 68 : Mise en place d'une politique de formation du personnel selon la tranche d'effectifs ...	125
Graphique 69 : Évolution du nombre de stagiaires .....	126
Graphique 70 : Répartition des stagiaires selon l'âge.....	130
Graphique 71 : Répartition des stagiaires selon la CSP .....	131
Graphique 72 : Répartition des formations par thème dans l'ensemble des commerces de gros .....	132
Graphique 73 : Répartition des formations par thème dans le commerce de gros de matériaux de construction .....	133
Graphique 74 : Répartition des formations par thème dans le commerce de gros de fruits et légumes .....	133
Graphique 75 : Mise en place d'une GPEC selon la tranche d'effectifs .....	138
Graphique 76 : Mise en place d'une politique de promotion interne selon la tranche d'effectifs.....	140
Graphique 77 : Fréquence des situations liées au turn-over selon la famille de produits.....	142
Graphique 78 : Fréquence des situations liées au turn-over selon la tranche d'effectifs.....	142
Graphique 79 : Fréquence des situations liées au turn-over selon le statut .....	143
Graphique 80 : Difficultés concernant le remplacement de ces départs en retraite selon la famille de produits .....	143
Graphique 81 : Difficultés de remplacement des départs en retraite par tranche d'effectifs .....	144
Graphique 82 : Difficultés de remplacement des départs en retraite selon les métiers .....	144
Graphique 83 : Difficultés de remplacement des départs en retraite selon les fonctions .....	144
Graphique 84 : Modalités de gestion des départs à la retraite .....	145
Graphique 85 : Opportunités liées aux départs en retraite.....	146
Graphique 86 : Mise en place d'actions pour l'amélioration des conditions de travail selon la tranche d'effectifs.....	147
Graphique 87 : Mise en place d'actions pour l'amélioration des conditions de travail par famille de produits.....	147
Graphique 88 : Fréquence des situations liées à l'absentéisme selon la famille de produits.....	148
Graphique 89 : Fréquence des situations liées à l'absentéisme selon la tranche d'effectifs.....	149
Graphique 90 : Fréquence des situations liées à l'absentéisme selon le statut .....	149
Graphique 91 : Positionnement d'intermédiaire entre une diversité d'offres et une diversité de demandeurs de biens et services.....	158
Graphique 92 : Besoins nouveaux des clients remontés par le négociant auprès des fournisseurs .....	158
Graphique 93 : Principaux facteurs d'évolution structurants pouvant avoir un impact sur les métiers du commerce interentreprises.....	165
Graphique 94 : Évolution des effectifs dans le commerce interentreprises sur la période 1994-2010... ..	228
Graphique 95 : Taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) sur la période 1993-2010 .....	229
Graphique 96 : Taux de croissance de la consommation des ménages en biens manufacturés sur la période 1993-2010.....	230
Graphique 97 : Ajustement du modèle aux données en taux de croissance de l'emploi .....	234
Graphique 98 : Ajustement du modèle aux données en effectifs.....	234
Graphique 99 : Limite de la croissance en emploi en fonction du PIB et de la concentration du secteur .....	236
Graphique 100 : Évolution de l'emploi, du niveau d'activité et limite de création d'emploi entre 1995 et 2010 .....	237
Graphique 101 : Projection des effets du scénario 1 de « l'optimisation de l'organisation » sur l'emploi salarié du commerce interentreprises à l'horizon 2020" .....	240
Graphique 102 : Projection des effets du scénario 2 « d'élargissement de l'offre » sur l'emploi salarié du commerce interentreprises à l'horizon 2020 .....	241

Graphique 103 : Projection des effets du scénario 3 de « recherche des marchés porteurs » sur l'emploi salarié dans le CI à l'horizon 2020 .....	242
Graphique 104 : Répartition des effectifs salariés entre les trois familles du négoce de 1993 à 2009 .....	243

## TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Taux de croissance annuel moyen (TCAM) de la valeur ajoutée des activités du commerce interentreprises comparé aux autres activités .....	25
Tableau 2 : Les effectifs salariés au 31/12 dans le commerce et ses branches (en milliers) .....	28
Tableau 3 : Les effectifs salariés au 31/12 dans le commerce interentreprises et ses familles .....	28
Tableau 4 : Nombre d'entreprises commerciales présentes dans le répertoire au 01/01/2009 selon les différentes formes juridiques (champ = France).....	30
Tableau 5 : Les créations d'entreprises commerciales de 2007 à 2009 en France entière .....	31
Tableau 6 : Évolution annuelle de l'indice de chiffre d'affaires (en euros courants) .....	34
Tableau 7 : Évolution du prix du service commercial des entreprises du commerce interentreprises (hors intermédiaires).....	35
Tableau 8 : Chiffre d'affaires en valeur dans le commerce interentreprises et ses principales familles (en euros courants).....	38
Tableau 9 : Mesure de l'influence de certaines variables sur l'activité des entreprises du négoce par la méthode des régressions linéaires.....	40
Tableau 10 : Mesure de la corrélation entre le chiffre d'affaires et les principaux soldes intermédiaires de gestion dans le commerce interentreprises, le commerce de détail et l'industrie (méthode des régressions linéaires).....	44
Tableau 11 : Évolution de la rémunération moyenne par personne dans l'industrie, le commerce interentreprises et le commerce de détail entre 1999 et 2007 (en euros courants).....	46
Tableau 12 : Évolution des principaux ratios de rentabilité des activités du commerce interentreprises (en euros courants) sur la période 1999-20007 .....	48
Tableau 13 : Matrice des principales forces, faiblesses, menaces et opportunités propres aux entreprises du commerce interentreprises .....	60
Tableau 14 : Répartition du nombre d'entreprises du commerce interentreprises (données Intergros, entreprises versantes en 2008).....	65
Tableau 15 : Effectifs salariés moyens en 2008 (données Intergros).....	65
Tableau 16 : Répartition des entreprises enquêtées par famille de produits, tranche de taille et statut (en nombre).....	66
Tableau 17 : Répartition des entreprises enquêtées par famille de produits, tranche de taille et statut (en %) .....	66
Tableaux 18 : Répartition des groupes par secteur.....	67
Tableau 19 et Graphique 30 : Répartition par taille de marché et famille de produits.....	68
Tableau 20 : Répartition par taille de marché et tranche d'effectifs (en nombre).....	69
Tableau 21 : Répartition par taille de marché et tranche d'effectifs (en %) .....	69
Tableau 22 : Activités exercées en plus du commerce de gros par famille de produits .....	71
Tableau 23 : Activités exercées en plus du commerce de gros par tranche d'effectifs .....	72
Tableau 24 : Activités exercées en plus du commerce de gros selon la taille du marché.....	73
Tableau 25 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la tranche d'effectifs .....	74
Tableau 26 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la taille du marché.....	75
Tableau 27 : Concurrence ressentie au cours des dix dernières années selon la région .....	75
Tableau 28 : Évolution de la concurrence au cours des dix prochaines années selon la tranche d'effectifs.....	76
Tableau 29 : Principaux concurrents par famille de produits (Plusieurs réponses possibles) .....	77
Tableau 30 : Évolution des effectifs salariés dans la famille de produits alimentaires .....	83
Tableau 31 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits non alimentaires .....	84

Tableau 32 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits industriels .....	84
Tableau 33 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits alimentaires.....	85
Tableau 34 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits non alimentaires .....	85
Tableau 35 : Évolution des effectifs salariés dans la famille des produits industriels .....	86
Tableau 36 : Répartition des salariés par catégorie professionnelle .....	87
Tableau 37 : Ancienneté dans l'entreprise.....	87
Tableau 38 : Part des temps partiels.....	87
Tableau 39 : Recours à l'intérim.....	88
Tableau 40 : Répartition des salariés par âge .....	89
Tableau 41 : Part des femmes dans l'emploi salarié .....	89
Tableau 42 : Répartition de l'emploi salarié par sexe .....	89
Tableau 43 : Niveaux de diplôme des salariés .....	90
Tableau 44 : Formation initiale des salariés.....	90
Tableau 45 : Niveau de diplôme des salariés selon le sexe .....	91
Tableau 46 : Services proposés en complément de l'offre de produits (plusieurs réponses possibles)....	92
Tableau 47 : Combinaisons de services proposées par les entreprises interrogées .....	93
Tableau 48 : Technologies utilisées (plusieurs réponses possibles) .....	95
Tableau 49 : Répartition de l'emploi par métier (en %).....	100
Tableau 50 : Modification du service commercial durant les dernières années selon la famille de produits.....	105
Tableau 51 : Volonté de développer ses ventes à l'étranger durant les dernières années .....	106
Tableau 52 : Modification de l'approvisionnement durant ces dernières années selon la famille de produits .....	107
Tableau 53 : Modalités de recrutement habituelles pour les professionnels du commerce interentreprises .....	110
Tableau 54 : Personne contactée dans le cadre du bouche à oreille (en %).....	111
Tableau 55 : Personne contactée dans le cadre du bouche à oreille .....	112
Tableau 56 : Les niveaux de recrutement aujourd'hui pour la fonction commerciale .....	114
Tableau 57 : Les niveaux de recrutement aujourd'hui pour la fonction logistique .....	116
Tableau 58 : Les niveaux de recrutement aujourd'hui pour la fonction administrative.....	117
Tableau 59 : Les niveaux de recrutement aujourd'hui pour les autres fonctions dans l'entreprise .....	118
Tableau 60 : Niveau de diplôme des jeunes salariés .....	119
Tableau 61 : Principales spécialités des diplômés des jeunes embauchés.....	120
Tableau 62 : Part des apprentis, stagiaires et contrats aidés dans l'emploi salarié.....	122
Tableau 63 : Type de contrat de travail des jeunes salariés .....	123
Tableau 64 : Part des temps partiels parmi les jeunes salariés.....	124
Tableau 65 : Taux d'emploi des travailleurs handicapés .....	124
Tableau 66 : Taux d'emploi des travailleurs handicapés par famille d'activité .....	124
Tableau 67 : Mise en place d'une politique de formation du personnel selon la tranche d'effectifs.....	125
Tableau 68 : La formation continue dans le commerce interentreprises .....	128
Tableau 69 : Mise en place d'une GPEC selon la tranche d'effectifs .....	138
Tableau 70 : Mise en place d'une politique de promotion interne selon la tranche d'effectifs .....	139
Tableau 71 : Fréquence des situations liées au turn-over selon la famille de produits .....	142
Tableau 72 : Difficultés concernant le remplacement de ces départs en retraite selon la famille de produits.....	143
Tableau 73 : Mise en place d'actions pour l'amélioration des conditions de travail selon la tranche d'effectifs.....	146
Tableau 74 : Croisement des réponses concernant la gestion des situations liées à l'absentéisme avec la gestion des situations liées au turn-over (% en colonne).....	150
Tableau 75 : Exemples d'actions pouvant être mises en œuvre par les négociants des trois grandes familles dans le cadre du scénario 1.....	174

Tableau 76 : Principales caractéristiques du premier scénario : « Optimisation de l'organisation : renforcement de la compétitivité de la fonction traditionnelle d'intermédiaire des transactions » .....	175
Tableau 77 : Exemples d'actions pouvant être mises en œuvre par les négociants des trois familles dans le cadre du scénario 2 .....	180
Tableau 78 : Principales caractéristiques du deuxième scénario : « Élargissement de l'offre : enrichir les prestations commerciales et développer des services d'expertise » .....	181
Tableau 79 : Exemples d'actions pouvant être mises en œuvre par les négociants des trois familles dans le cadre du scénario 3 .....	186
Tableau 80 : Principales caractéristiques du troisième scénario : « Recherche des marchés porteurs »	187
Tableau 81 : Synthèse des impacts du scénario 1 (optimisation) sur la famille des métiers commerciaux .....	195
Tableau 82 : Synthèse des impacts du scénario 1 (optimisation) sur la famille des métiers logistique et technique.....	199
Tableau 83 : Synthèse des impacts du scénario 1 (optimisation) sur la famille des métiers support...	201
Tableau 84 : Synthèse des impacts du scénario 2 (développement de services) sur la famille des métiers commerciaux .....	208
Tableau 85 : Synthèse des impacts du scénario 2 (développement de services) sur la famille des métiers logistiques et techniques.....	211
Tableau 86 : Synthèse des impacts du scénario 2 (développement de services) sur la famille des métiers supports.....	213
Tableau 87 : Synthèse des impacts du scénario 3 (recherche des marchés porteurs) sur la famille des métiers commerciaux.....	218
Tableau 88 : Synthèse des impacts du scénario 3 (recherche des marchés porteurs) sur la famille des métiers logistiques et techniques .....	222
Tableau 89 : Synthèse des impacts du scénario 3 (recherche des marchés porteurs) sur la famille des métiers supports .....	224
Tableau 90 : Synthèse des impacts des scénarios sur les métiers et les compétences .....	225
Tableau 91 : Variables testées dans le modèle économétrique .....	231
Tableau 92 : Valeurs des paramètres estimés .....	233
Tableau 93 : Valeurs des variables utilisées dans les différents scénarios de projection .....	239
Tableau 94 : Résultats des projections des effectifs salariés de l'ensemble du commerce interentreprises à l'horizon 2015 et 2020.....	240
Tableau 95 : Part des salariés de chacune des familles du commerce interentreprises en 1993, 2000 et 2008 .....	243
Tableau 96 : Projection de l'emploi par famille de négoce selon les trois scénarios économiques à l'horizon 2015 et 2020 .....	244