

Les services, levier du développement du commerce de gros

Jacques Nefussi*

La diversité des services développés par les entreprises du commerce de gros ces dernières années montre que ces entreprises disposent d'une marge de manœuvre très importante en direction de la chaîne de valeur de leurs clients ou de leurs fournisseurs. La mutation du tissu productif sous la pression de la concurrence génère en permanence de nouvelles opportunités de développement de nouveaux services pour le commerce de gros. Dans certains cas, la focalisation des entreprises du commerce de gros sur la conception, le marketing, la logistique, met ces entreprises dans une situation comparable à celle des entreprises industrielles qui externalisent leur fabrication. Dans d'autres cas, l'offre globale comporte tellement de conseil et d'appui administratif ou logistique que ces entreprises apparaissent plus proches de prestataires de services ayant des compétences sectorielles que de commerçants.

Le commerce de gros occupe une place centrale dans le circuit économique de tous les pays. Il joue un rôle essentiel dans le fonctionnement des marchés car c'est souvent l'intermédiaire incontournable entre les producteurs industriels ou agricoles et les distributeurs de détail, les artisans, la restauration hors domicile ou les administrations. C'est aussi un acteur majeur du commerce international.

Avec l'avènement des industries de masse et de la grande distribution, ce rôle d'intermédiaire s'est réduit dans certains secteurs comme l'alimentation. Mais, le commerce de gros renforce ses positions dans les échanges interindustriels et dans le commerce international lorsque l'innovation ou le service sont primordiaux.

Le commerce de gros : un secteur en forte croissance

En 2008, les effectifs du commerce de gros (hors centrales d'achats et autres intermédiaires)¹ représentent un million de salariés, soit un tiers des effectifs de tout le commerce. Le commerce de gros est composé de 120 000 entreprises qui réalisent environ 4 % du PIB français. Le chiffre d'affaires du commerce de gros (hors centrales d'achat) est d'environ 500 milliards d'euros. Enfin, le commerce de gros réalise 17 % des exportations et 31 % des importations françaises.

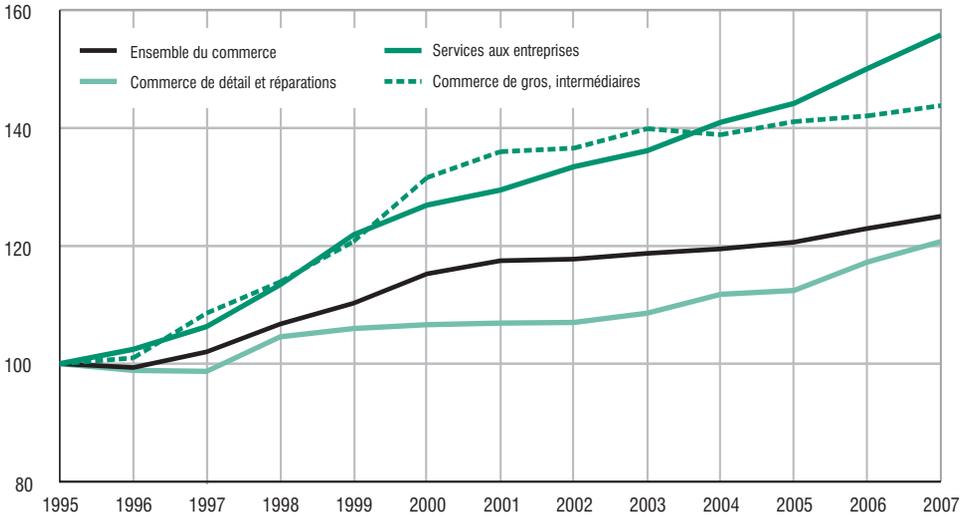
Sur la période 1995-2006, le taux de croissance de la valeur ajoutée en volume du commerce de gros (3,2 %) est proche de celui des services aux entreprises (3,8 %) qui est un des plus forts de l'économie (*figure 1*). Il se situe ainsi à un niveau bien plus élevé que celui de l'ensemble du commerce (1,9 %).

1. Les centrales d'achats sont souvent associées à des réseaux d'enseignes et ont une logique de prestation de services qui diffère de celle des grossistes indépendants.

* Jacques Nefussi, AgroParisTech.

1. Évolution de la valeur ajoutée en volume

indice base 100 en 1995

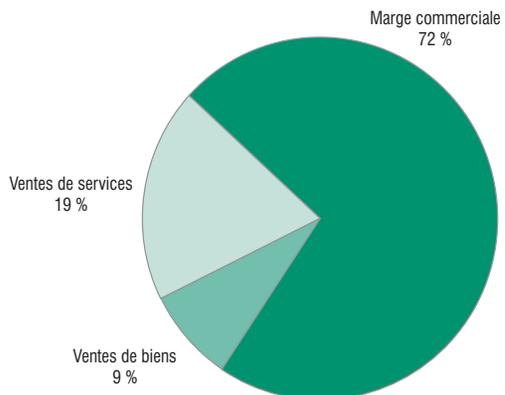


Source : Insee, comptes nationaux.

Une partie de ce dynamisme peut s'expliquer par le développement des services traditionnels ou nouveaux associés à la transaction commerciale de base. En 2005, les ventes de services représentent 19 % de la production totale du commerce de gros (hors intermédiaires) (figure 2).

Les activités du commerce de gros ne se sont jamais limitées à de simples transactions de transferts de propriété. L'activité commerciale s'est toujours accompagnée de services rendus aux clients et aux fournisseurs. Sur les dernières décennies, les services rendus par le commerce de gros ont profondément changé.

2. Structure de la production du commerce de gros hors intermédiaires



Source : Insee, comptes du commerce 2005.

LES SERVICES TRADITIONNELS DU COMMERCE DE GROS

De manière classique, trois grands types de services rendus par le commerce de gros sont présentés.

Assurer la rencontre de l'offre et de la demande : le rôle de prescripteur

Dans le rapprochement de l'offre et de la demande, la prescription commerciale occupe une place essentielle. Le grossiste vend des marchandises sur la base d'une double compétence : la connaissance des produits et des producteurs d'une part, et la compréhension de la demande d'autre part. La pertinence de l'offre s'appuie sur cette capacité à associer qualitativement les caractéristiques de l'offre et de la demande grâce à la sélection des produits et des fournisseurs.

Mais la rencontre de l'offre et de la demande ne s'appuie pas uniquement sur la connaissance des produits et des besoins, elle repose aussi sur le regroupement d'une offre spécifique en un seul lieu. Le grossiste assure une fonction de distribution dédiée aux professionnels : le « *One stop shopping* ».

La mise à disposition des biens correspond à une prestation de service fondamentale de la distribution car le regroupement en un même lieu d'une gamme de biens correspondant à un ensemble de besoins permet un gain de temps pour les professionnels. Par exemple, l'offre de produits d'une enseigne du négoce de matériaux de construction regroupe dans un même espace tous les matériaux et équipements nécessaires aux artisans du bâtiment : les aménagements extérieurs, le bois, les carrelages, la couverture, l'outillage, les parquets, le plâtre, l'isolation, les salles de bains, le gros œuvre et la menuiserie.

Cette activité de distribution n'est pas spécifique au commerce de gros : la création du format hypermarché rend les mêmes services aux consommateurs. Mais, dans le commerce de gros, il s'agit d'une distribution correspondant à une activité professionnelle bien définie. Le service est rendu grâce aux stocks, la qualité du service dépend de la largeur et de la profondeur de l'offre.

Gérer les flux physiques : la logistique

La logistique recouvre deux grandes activités : l'entreposage et le transport.

La sécurité des stocks, leur bonne conservation, leur accessibilité, nécessitent des moyens en bâtiments ainsi que du personnel. Ces prestations de services sont liées à la dispersion des lieux de production ou d'approvisionnement et aux capacités de stockage des clients ou des fournisseurs.

La livraison des marchandises est un des services essentiels de l'activité traditionnelle de gros. Il s'agit essentiellement des transports de proximité pour le client. Mais, le grossiste peut aussi prendre en charge le transport des lieux de production jusqu'aux lieux de stockage. La spécificité des métiers du transport et les économies d'échelle conduisent fréquemment à une externalisation de l'activité de transport aussi bien de la part du grossiste que du fournisseur. Cependant, la qualité du service au client justifie souvent le maintien de la fonction transport au sein de l'activité de gros.

Financer l'activité des clients : le crédit commercial et le financement des stocks

Indépendamment de la pertinence de l'offre et de la gestion des flux physiques, le commerce de gros rend des services financiers : le crédit commercial et le financement des stocks. Le crédit commercial correspond aux délais de paiement que le grossiste accorde à son client, le financement des stocks correspond à la propriété des biens en stocks. Dans les deux cas, le rôle des grossistes est important pour alléger le besoin en fond de roulement du client. Pour le fournisseur, le service correspond à la prise de risque commercial : le grossiste achète la marchandise qu'il vend.

DE NOUVEAUX SERVICES PROPOSÉS AUX CLIENTS

Le développement des services aux clients est la conséquence de la mutation des sociétés contemporaines : complexification des processus et augmentation du contenu en connaissances. Ainsi, certains services traditionnels ne changent pas de finalité mais ces services sont transformés car ils nécessitent de nouvelles ressources : des compétences particulières des salariés et des équipements adaptés. Dans d'autres cas, il s'agit de nouveaux services.

Le stockage et l'entreposage : la « sécurité » et le « froid »

L'entreposage est un bon exemple de service traditionnel qui est devenu une véritable prestation de service. La réglementation concernant le stockage s'est en effet considérablement complexifiée, notamment pour les produits à risques. Dans d'autre cas, des installations spécifiques sont nécessaires, comme par exemple pour les produits surgelés.

Dans certains secteurs du commerce de gros, l'activité de stockage s'accompagne d'un processus de transformation des produits : vieillissement ou maturation, par exemple pour certains fruits exotiques (bananes, mangues,...), les vins et champagnes ou les fromages.

Le conseil : prescription technique et juridique

La prescription commerciale, qui reposait sur la connaissance des produits et des fournisseurs, n'est plus suffisante compte tenu de la complexification des processus tant sur le plan réglementaire que sur le plan technique. Le changement est tel qu'il conduit à un nouveau service : « le conseil ».

La sécurité sur les lieux de travail est un bon exemple de cette évolution. Ainsi, la pollution de l'air par les poussières produites sur les sites industriels nécessite d'installer des « aspirateurs ». Pour définir le type d'aspirateur permettant de sécuriser un site, il est nécessaire de caractériser la poussière : la composition chimique et la taille des corpuscules. À l'expertise technique qui nécessite des outils de mesure et de diagnostic, il convient d'associer une expertise réglementaire.

La prise en charge d'une fonction complète

Avec la sécurité, le grossiste ne vend plus des équipements mais une solution au responsable du site industriel. Dans certains cas, il prend en charge toute une fonction au sein de l'entreprise cliente, par exemple la gestion de ses stocks (stocks consignés ou déportés, magasins de

pièces), le réapprovisionnement ou même la rationalisation des produits stockés, notamment dans les fournitures industrielles.

La téléphonie permet d'illustrer la prise en charge d'une fonction complète et la mutation d'un grossiste initialement PME de moins de 25 salariés. À l'origine, l'activité se limitait à la vente d'appareils téléphoniques, puis elle s'est enrichie par l'installation des matériels. Mais, l'entreprise pousse plus loin la logique servicielle : pour optimiser les dépenses de téléphonie, il faut optimiser les contrats et gérer les dépassements de manière individualisée. Cette fonction nécessite la création d'un portail de gestion d'une flotte de téléphones portables : le portail permet de contrôler en permanence, pour le compte de chaque entreprise, les destinataires, le temps de communication, les dépassements de forfait. Une *hot line* est mise en place pour résoudre tous les problèmes techniques ou administratifs concernant la téléphonie. Enfin, la société massifie les achats de téléphonie pour ses clients et assure la facturation globale. En 2007, ce service concerne 3 500 téléphones portables.

La « sous-traitance » pour le compte de son client

La sous-traitance pour le compte du client est un exemple frappant de l'extension de la chaîne de valeur en direction du client. Dans ce cas, il s'agit de la reprise, par l'entreprise de gros, d'activités stratégiques que le client ne peut plus assurer. Les causes de ce transfert d'activités sont multiples : la complexification technique des processus techniques, les changements de réglementations liées à la protection des personnes et de l'environnement, les investissements nécessaires au maintien de l'activité, la perte de compétences des salariés chez les clients. Dans ces processus, les entreprises de gros deviennent des concurrents de leurs clients sur certaines fonctions.

De nombreux exemples peuvent être trouvés compte tenu de la diversité des causes de ces transferts d'activités : dans la distribution de détail, la gestion complète d'un rayon (marketing, logistique, merchandising) en est un exemple.

L'optimisation des processus : maintenance des équipements et formation au bon usage

Dans la mesure où les entreprises de gros sont engagées dans la vente ou la location d'équipements, la maintenance des équipements et la formation des personnels au bon usage de ces équipements font partie de l'offre de service global. Tous les secteurs sont concernés par cette offre : l'agriculture, l'industrie, le BTP, les secteurs tertiaires avec le développement des technologies de l'information et de la communication.

Mais cet accompagnement de la vente de produits par des services ne se limite plus aux seuls équipements, les marchandises fongibles ont aussi changé de nature. Les progrès réalisés dans les secteurs intermédiaires (chimie, sidérurgie, textiles, agricoles, alimentaires, etc.) sont considérables. Ces produits consommés dans le processus de production sont devenus de véritables « outils de production », les « matériaux intelligents » en sont l'expression la plus manifeste, mais tous les produits fongibles sont engagés dans des processus de différenciation qui visent à rendre plus performants leurs usages. Cette « orientation usage » des produits fongibles nécessite une bonne utilisation que les grossistes promeuvent grâce à des formations.

L'accès à l'offre mondiale : « *sourcing* » et couverture de risques

Les entreprises de gros ont toujours eu une fonction de recherche de produits à l'étranger : le « *sourcing* ». Le commerce de gros assure en effet environ 30 % des importations françaises. Avec le développement des pays émergents, le *sourcing* à l'étranger a connu un développement considérable dans tous les domaines : produits agricoles et alimentaires, produits industriels (chimie,...). Cette recherche de produits s'est aussi considérablement complexifiée du fait de la diversité des nomenclatures et des normes techniques et réglementaires existant dans le monde. L'accès à l'offre mondiale nécessite d'abord des compétences qui reposent sur la connaissance technique et réglementaire.

Mais au-delà des produits, la recherche des fournisseurs et la caractérisation de leurs compétences nécessitent le recours à des bases de données spécifiques et des contacts directs sur place. Enfin, il ne faut pas oublier le traitement administratif et réglementaire des dossiers accompagnant les achats.

Par exemple, dans les produits chimiques, il existe 100 000 « substances », sans compter les « préparations » qui associent deux ou plusieurs substances pour des usages techniques particuliers. Il existe certes des nomenclatures au niveau mondial comme le « *Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals (GHS)* ». Mais ces nomenclatures nécessitent des compléments d'informations sur la pureté de la substance, les processus industriels utilisés pour produire la substance, la filière de distribution, les spécificités du fournisseur potentiel (délais de paiement, réactivité, garanties, etc.). Compte tenu du nombre de substances utilisées dans l'industrie et du nombre de fournisseurs potentiels au niveau mondial, le *sourcing* en matière de substances chimiques est fréquent. Il suppose de nombreuses compétences tant chimiques que réglementaires ou économiques.

Le commerce de gros a ainsi étendu ses activités pour pénétrer la chaîne de valeur de ses clients et proposer des solutions combinant des produits et des prestations de services. Un processus comparable est mis en place vis-à-vis des fournisseurs.

DE NOUVELLES PRESTATIONS POUR LES FOURNISSEURS

Le développement des services des entreprises de gros reposant sur la reprise d'activités des fournisseurs n'est pas en soi une innovation. Les grossistes ont toujours rendu service à leurs fournisseurs dans le cadre de leur activité traditionnelle. Par exemple, la gestion des litiges pour le compte du fournisseur est un service classique que rend le grossiste à son fournisseur.

Mais au-delà des services classiques, les pressions concurrentielles et les stratégies de recentrage sur le cœur de métier offrent aux entreprises de gros des possibilités d'extension de leurs activités sur la base de nouvelles prestations de services. Elles consistent, en réalité, en une remontée de la chaîne de valeur de leurs fournisseurs. Ces processus sont d'autant plus importants que les problèmes se complexifient pour des raisons techniques et réglementaires et que ces problèmes nécessitent des réponses toujours plus individualisées.

La finalisation de solutions

La finalisation de solutions dans les secteurs industriels et du bâtiment se traduit concrètement par des activités de production artisanale ou industrielle assurées autrefois par les fournisseurs, il s'agit de :

- l'installation d'équipements ;
- fabrication sur mesure ;
- prestation de services liées à l'usage des produits.

Par exemple, les fabricants d'aspirateurs industriels doivent disposer d'opérateurs de proximité qui réalisent les devis et les installations dans les ateliers industriels : il s'agit de tubages sur mesure et de raccordements. Pratiquement tous les équipements qui nécessitent des travaux d'installation sont pris en charge par les grossistes.

De même, dans la fourniture de produits industriels, les entreprises de gros produisent sur mesure des flexibles, des découpes de plastiques, des joints à partir de caoutchouc, etc. Ces découpes peuvent donner lieu à des travaux à façon pour le formage des flexibles et les raccordements.

Dans le domaine électrique, l'offre en câbles peut comporter des « Pack chantier » avec des couronnes prêtes à emporter et des coupes à la longueur. Des entreprises de gros prennent aussi en charge la fonction de « tableautier » qui consiste à produire à façon des tableaux électriques, et dans le domaine électronique la réalisation de cartes électroniques ou de « micro-ordinateur durci » pour le pilotage de systèmes industriels. Ces équipements informatiques customisés doivent résister à des contextes particuliers : températures, agressions chimiques, poussières, etc. Ils sont fabriqués à partir de composants électroniques que le grossiste assemble.

Les installations hydrauliques permettent aussi d'illustrer les activités de fabrication sur mesure. Par exemple, en robinetterie industrielle, une installation du dispositif de robinetterie pour une fontaine publique nécessite un équipement sur mesure réalisé par le grossiste.

La réparation, la remise en état, le service après vente

Une part importante des activités du commerce de gros concerne le matériel d'occasion. À la fin du cycle de vie des équipements, les entreprises de gros interviennent dans la remise en état de certains équipements en remplaçant les pièces défectueuses.

La frontière entre la remise en état, la réparation et les activités classiques de services après-vente, est de plus en plus floue. Celles-ci nécessitent une très grande compétence technique ainsi que des équipements spécialisés.

L'innovation et la création

Dans les sociétés postindustrielles, l'innovation est au cœur des processus de création de valeur. Ces activités de conception sont essentiellement prises en charge par les entreprises industrielles que ce soit dans l'équipement industriel, les produits alimentaires ou non alimentaires. Traditionnellement, les processus d'innovation reposent sur des activités de recherche et développement, internes ou externes, qui sont peu présentes dans le commerce de gros. Mais on sait à quel point ces processus trouvent leur origine dans l'expression de nouveaux besoins qui surgissent à l'occasion de l'échange avec les clients. En l'occurrence, le commerce de gros occupe une place privilégiée pour identifier les nouveaux besoins ou les problèmes, et il fait partie de sa fonction de remonter aux fabricants des opportunités d'innovation. À ce titre, le commerce de gros est partie prenante des processus d'innovation.

Le commerce de gros peut aussi prendre une part plus active dans la conception et l'innovation. Trois exemples permettent de mesurer la capacité d'innovation des entreprises de gros : l'élaboration de produits spécifiques dans le domaine alimentaire, la création dans le textile ou la chaussure et les marques distributeur dans le sanitaire.

Le rôle du commerce de gros dans l'innovation alimentaire est souvent sous-estimé. Par exemple, le « bifidus » a été importé en France par des grossistes en produits laitiers dans le cadre du *sourcing*. Cette innovation a ensuite été reprise par l'industrie laitière.

De même, le commerce de gros en produits surgelés a une activité importante de conception de produits, notamment pour la restauration hors domicile. En effet, la rationalisation

des processus dans la restauration hors domicile conduit les grands groupes de restauration à réduire les opérations culinaires sur les lieux de consommation pour acheter des produits prêts à l'usage ou ne nécessitant que peu de préparation ou de cuisson ; la « cinquième gamme »² dans les produits frais est l'expression de ces besoins. Les produits surgelés sont portés par la même évolution : par exemple, une différenciation très poussée des gammages de steaks hachés surgelés permet de satisfaire les besoins alimentaires de convives de tous âges.

Dans le prêt-à-porter ou la chaussure, l'innovation ne porte pas sur des biens intermédiaires, mais sur des biens de consommation courante. L'innovation est ici fondée sur la « création » dans le cadre des tendances de la mode. Avec le développement de la grande distribution dans ces secteurs, le positionnement des grossistes en produits textiles ou en chaussures a beaucoup changé. Le rôle des grossistes a d'abord été orienté par du *sourcing* dans des pays à faibles coûts de main-d'œuvre. Puis cette activité a évolué vers des produits qui doivent rester peu coûteux mais qui respectent les tendances de la mode. Ainsi, certaines entreprises ont engagé des stylistes, des créateurs pour élaborer des collections complètes dans le prêt-à-porter masculin ou féminin, les vêtements de sports, les maillots de bains, etc.

Enfin, dans le bâtiment, la distribution professionnelle a développé une gamme complète de produits sous marques propres. Ces articles correspondent au cœur de métier des matériels installés par les artisans plombiers, électriciens... L'objectif est ici de massifier les besoins pour optimiser le rapport qualité/prix.

La diffusion et la promotion des innovations

Les grossistes rendent aussi un service essentiel dans la diffusion des innovations de leurs fournisseurs. Cette diffusion n'est pas une simple distribution : la mise en avant des innovations, la formation aux nouvelles technologies, l'incitation à créer de nouvelles activités sont autant de facteurs stratégiques dans la diffusion des innovations.

Dans ces processus la « fonction commerciale » en tant que telle se distingue de la fonction de distribution professionnelle : il s'agit de la capacité de prescription des innovations par le grossiste. Tous les moyens du commerce peuvent être mobilisés sur ce service aux fournisseurs : l'information des clients repose sur des moyens de communication actuels (catalogues papiers, portails web...) mais aussi sur la mise en scène pratique des innovations (prototypes, *showroom*...).

Le développement durable offre beaucoup d'opportunités en matière d'innovation. Le rôle du commerce de gros dans ce domaine peut être illustré par les économies d'énergie. Grâce aux dispositifs d'aides publiques, les grands énergéticiens (EDF, GDF...) promeuvent les économies d'énergie par la création de réseaux de proximité constitués de partenaires qualifiés³ qui comprennent des fabricants, des grossistes et des installateurs. Dans ces nouveaux marchés, au-delà des services rendus aux clients, la distribution professionnelle apporte un appui de proximité aux énergéticiens pour diffuser les nouveaux dispositifs en matière d'énergie renouvelable et d'économie d'énergie. ■

2. Les produits conditionnés sont classés en gammes : denrées brutes primeurs (1^{re} gamme), conserves (2^e gamme), surgelés (3^e gamme), légumes frais crus emballés sous certaines conditions de températures, par exemple salades enséchées réfrigérées (4^e gamme) ou légumes cuits emballés sous vides (5^e gamme).

3. Le label Vivrélec fait partie des démarches initiées par EDF.