

# étude

féderation e-commerce et vente à distance  
novembre 2015

## L'e-commerce inter-entreprises en France



# TRANSITION & NUMÉRIQUE COMMERCE BtoB



avec le soutien de







# Transition numérique et commerce BtoB

## Etude de la Fevad

en partenariat avec la Direction Générale des Entreprises

réalisée par Next Content et le Crédoc



présentée le 19 octobre 2015 à l'occasion de la 10ème édition des  
Rendez-Vous du Commerce, en présence de

**Madame Martine Pinville,**

Secrétaire d'Etat chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la  
Consommation et de l'Economie sociale et solidaire

avec le soutien de





## Préface

Avec plus de 2 000 Mrds d'euros de transactions inter-entreprises par an en France, et plus de 4,5 Millions de clients professionnels ou entreprises, les transformations numériques dans le commerce inter-entreprises constituent un enjeu majeur sur l'économie du pays et l'ensemble des filières. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, la performance au niveau des achats participe activement à la compétitivité des entreprises. Mais mieux acheter ce n'est pas exclusivement acheter moins cher. Dans la maîtrise des coûts, l'organisation des achats et de l'approvisionnement comptent autant voire plus. Et le numérique a alors un rôle capital à jouer.

Cela nous a amené à lancer cette nouvelle étude inédite en France « transition numérique et commerce BtoB » afin d'analyser les tendances d'évolution de la place et du rôle des services numériques dans les pratiques d'achats des entreprises et les enjeux pour les stratégies des distributeurs.

Cette étude met en perspective la transition numérique du commerce inter-entreprises (BtoB), en s'appuyant sur les résultats d'une enquête menée aux mois de juin et juillet 2015 auprès de distributeurs BtoB dans 8 secteurs d'activités. Elle relève que les commandes électroniques inter-entreprises (BtoB) connaîtront plus de 30% de croissance d'ici 2020, pour atteindre près du quart des ventes.

Ces commandes atteignent déjà 18% du montant total des ventes en 2015. Le secteur du voyage d'affaires est celui où la part du commerce électronique est la plus élevée (53%) devant les fournitures de bureau (33%), puis l'informatique (30%). Hors voyages d'affaires, le poids du e-commerce dans le total des ventes est de 11%.

Les projections de croissance pour l'e-commerce BtoB s'expliquent par un important effet d'offre, l'accélération de la transition numérique chez les plus grands distributeurs et l'arrivée de nouveaux modèles numériques, notamment les places de marché BtoB. Le renouvellement des générations et les évolutions en cours dans les achats (plus grande informatisation, centralisation et rationalisation des achats) devraient également contribuer à développer des pratiques d'achats en faveur des achats numériques.

Le numérique est majoritairement mis en œuvre pour améliorer le service, fidéliser les clients et en acquérir de nouveaux. La tendance qui se dessine est à l'accélération et l'ouverture des approches e-commerce. De plus en plus, le numérique, et l'e-commerce en particulier, deviennent un levier de conquête et d'acquisition pour des distributeurs dont le modèle commercial reposait essentiellement sur des forces de vente classiques. La moitié de ces acteurs font de l'e-commerce l'un de leurs chantiers numériques prioritaires pour 2015/2016.

Le choix de faire du web un canal de conquête et d'acquisition client devrait s'accompagner d'une augmentation du poids des investissements publicitaires sur Internet. Actuellement, en moyenne pondérée et hors budgets liés aux sites web et mobiles, il représente un peu moins de 10% du total des dépenses marketing communication des distributeurs BtoB.

La transition numérique est également portée sur certains marchés par la montée en puissance de nouveaux modèles numériques d'intermédiation, et notamment des places de marché ou plates-formes d'approvisionnement spécialisées ou généralistes, qui challengent les modèles de distribution traditionnels. Permettant de centraliser les achats et de mieux arbitrer entre les fournisseurs, elles rencontrent un bon écho chez les clients acheteurs qui cherchent en effet de plus en plus à centraliser leurs achats sur un nombre réduit de fournisseurs.

Cette transition numérique se place donc désormais au cœur des réflexions stratégiques des distributeurs BtoB pour améliorer l'expérience client ou trouver des nouveaux leviers de croissance. Elle pourrait conduire certains distributeurs à se repositionner dans la chaîne de valeur de leur filière en se recentrant par exemple sur deux savoir-faire clés - la qualité de l'approvisionnement et des achats - et la performance logistique, en transférant tout ou partie de la relation client aux nouvelles plates-formes numériques.

La mise en place et la réussite de ces stratégies numériques suppose également un important travail de conduite du changement, une adaptation des organisations et l'intégration de nouvelles compétences numériques (formations, reconversions et recrutements) chez les distributeurs.

Cette étude, nous l'espérons, vous éclairera sur les tendances d'évolution de l'e-commerce BtoB sur les principaux marchés et vous aidera, si vous êtes distributeurs, dans vos orientations stratégiques.

Nous vous souhaitons une très bonne lecture.

**François MOMBOISSE**  
Président de la FEVAD

**Marc LOLIVIER**  
Délégué Général FEVAD

## Les auteurs

Sous la direction de Marc Lolivier, Délégué Général, Fevad, cette étude a été réalisée par Stéphane Loire et Jérôme Morlon, directeurs associés de NEXT CONTENT, avec le concours de Patrick Duchen et Aurélia Vittori, respectivement directeur d'études et de recherche et chargée d'études et de recherche au CRÉDOC.

**NEXT CONTENT** est une société d'études et de conseils spécialisée dans l'analyse des comportements de consommation, notamment sur Internet, et des stratégies digitales des entreprises. NEXT CONTENT accompagne également les entreprises dans leurs projets de formations dans les domaines du digital et en particulier de l'e-business. ([www.next-content.com](http://www.next-content.com))

## Remerciements

Les auteurs tiennent à adresser leurs remerciements à l'ensemble des personnes des entreprises, associations professionnelles, experts ci-dessous ayant été interrogées dans le cadre de l'étude :

### Associations professionnelles :

APECA (Association des professionnels européens de la carte d'achat et de la transaction dématérialisée), ARSEG (association des directeurs et responsables des services généraux), CGI, (Confédération du commerce de gros et international), Fédération EBEN (Fédération des entreprises de la bureautique et du numérique), FEDA (Fédération des Syndicats de la Distribution Automobile), FFB (Fédération française du bâtiment), FNB (Fédération nationale des boissons), GBTA France (Global Business Travel Association).

### Instituts d'étude :

Axiome (BatiObs), IFH Köln, Insee (Institut National de la Statistique), GFK,

### Entreprises :

07zr, 3mundi, AccorHotels, Air France, Airbnb, Antalis, Autodistribution, Autopass Group (OriginAuto), Avexia, Axess Industries, Bragard, Bruneau, Bureau Vallée, Carlson Wagonlit Travel, Chomette, Ciscar, Compufirst, Conrad Pro, Consomed, D2Alliance, Dell, Distrimed, Egencia, Euromaster, Fisher Scientific, Fnac Pro, France Boissons, Groupe Laurent, HRS, Ikea, Inmac-Wstore, KDS, LDLC Pro, Le Cèdre Entreprise, Legallais, Leroy-Merlin, LVMH, Mabéo Industries, Mag Equip, Manutan, Maxiburo, Mediq, Mercateo, Metro, Moulins Bourgeois, OCP, Office Depot, Ondulys, Onedirect, Orange, Orexad, Ossa-Kit, Otelo, Oxalys, Peugeot, Point P, Raja, Retif, Rexel, Securimed, Seton, SNCF, Staples, Vega, Visa, Welcome Office.

ainsi qu'au comité de pilotage de l'étude réuni par la FEVAD :

Jérôme de Belsunce, RAJA - Doreen Blau, INTERSHOP COMMUNICATIONS -  
Barbara Blény, BBDM - Lotta Bonde, STIBO SYSTEMS - Toufik Boudellal,  
INTERSHOP COMMUNICATIONS - Nicolas Defargues, WELCOME OFFICE -  
Thomas Kastelik, Direction Générale des Entreprises - Ludovic Loy, BRUNEAU -  
Isabelle Novara, RAJA - Fabien Oczkowski, MAXIBURO - Marc Schillaci, OXATIS -  
Laurent Sinelle, ONDULYS - Jean-Michel Vern, Direction Générale des Entreprises -  
Claire Vesque, FEVAD

# SOMMAIRE

<b>METHODOLOGIE</b> .....	<b>15</b>
Les objectifs de l'étude .....	15
Les phases du projet .....	15
La phase 1 : cadrage .....	15
La phase 2 : Enquête auprès des distributeurs .....	17
Le périmètre de l'étude .....	18
<b>LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE</b> .....	<b>19</b>
Pratiques d'achat BtoB : état des lieux de la transition numérique et tendances d'évolution .....	19
Le profil des clients professionnels et entreprises .....	19
Le numérique dans les transactions inter-entreprises .....	20
Commerce électronique BtoB : bilan et projets dans 8 secteurs .....	22
Les priorités numériques .....	22
Les commandes électroniques .....	24
Les impacts de la transition numérique .....	27
Les principaux enjeux pour les distributeurs à l'horizon 2020 .....	28
Conclusion .....	31
<b>LES TENDANCES DANS LES ACHATS BTOB</b> .....	<b>33</b>
Les spécificités d'un achat BtoB .....	33
Les achats dans les grandes entreprises et PME .....	34
Les objectifs d'un acheteur BtoB .....	34
Les achats indirects et services généraux .....	35
Les groupements d'achats, plates-formes d'achats groupés .....	38
Dans les achats publics, en particulier la santé, sous l'impulsion des politiques publiques et des réglementations .....	38
Des groupements pour les PME pour massifier les achats .....	40
Evolution du nombre de clients entreprises et professionnels en France (démographie d'entreprises) .....	45
Fort développement des entreprises unipersonnelles lié au statut d'auto-entrepreneur ...	45
L'activité des auto-entrepreneurs .....	50
Montée en puissance de l'entrepreneuriat et du travail à distance .....	52
La démographie des entreprises françaises comparée à celle de l'Allemagne et du Royaume-Uni .....	54
<b>LE NUMERIQUE DANS LES ACHATS DES ENTREPRISES</b> .....	<b>59</b>
Les solutions technologiques d'e-achat .....	59
Les types de solutions et leur apport .....	59
Les principaux acteurs .....	60
La diffusion au sein des entreprises .....	61
e-Procurement et e-commerce .....	61
Le développement des achats depuis les places de marché en ligne .....	62
Les bénéfices de la dématérialisation, de l'automatisation .....	63
Les moyens et solutions de paiement en BtoB .....	63
Les tendances dans l'usage des moyens de paiement .....	63
Les cartes d'achat .....	64
La transformation numérique dans la production industrielle : l'Internet des objets et l'usine intelligente .....	67
L'Internet des objets .....	67
L'usine intelligente ou « smart factory » .....	68

Le « sur-mesure » industriel pour le consommateur .....	69
Les conséquences sur la distribution .....	69
<b>La perception de la transition numérique par les acheteurs .....</b>	<b>70</b>
L'e-achat, la dématérialisation au sein des PME / Grandes Entreprises .....	70
La commande électronique chez les TPE.....	71
<b>LES CHIFFRES CLES DES ECHANGES ELECTRONIQUES INTER-ENTREPRISES.....</b>	<b>73</b>
Les sources .....	73
<b>Le numérique dans les pratiques d'achats des entreprises .....</b>	<b>74</b>
Les tendances d'évolution des achats électroniques .....	74
Le taux de diffusion et le poids des achats électroniques suivant les tailles et les secteurs .....	76
<b>Les ventes électroniques dans le commerce inter-entreprises .....</b>	<b>81</b>
Le poids des ventes BtoB via le canal web suivant les tailles d'entreprises .....	81
L'évolution des ventes électroniques BtoB (ventes web et EDI) en France.....	81
<b>Estimation du poids du e-commerce BtoB suivant les secteurs .....</b>	<b>84</b>
<b>Focus sur les TPE .....</b>	<b>86</b>
<b>Les comparaisons internationales .....</b>	<b>87</b>
L'e-commerce BtoB dans le monde .....	87
La France en Europe.....	87
Focus sur l'Allemagne .....	88
Focus sur le Royaume-Uni .....	90
Focus sur les Etats-Unis.....	91
<b>COMMERCE ELECTRONIQUE B TO B : BILAN CHIFFRE, STRATEGIE ET PROJETS DES DISTRIBUTEURS .....</b>	<b>95</b>
Descriptif de l'enquête .....	95
<b>L'évolution de l'activité suivant le profil des sociétés .....</b>	<b>97</b>
Une activité globalement stable sur 2014 et en repli par rapport à 2010.....	97
Les nouveaux modèles e-commerce gagnent des parts de marché .....	97
<b>Les enjeux et priorités numériques .....</b>	<b>99</b>
L'amélioration du service client, premier objectif devant la réduction des coûts.....	99
Les chantiers numériques prioritaires : e-commerce, data et mobile.....	100
Le numérique comme levier marketing et d'acquisition clients.....	103
L'accès et le développement des compétences numériques : recrutement, formation... ..	104
<b>Les canaux de distribution électroniques, les tendances d'évolution.....</b>	<b>105</b>
Le poids des différents canaux numériques, leur évolution.....	105
Le commerce électronique face aux autres canaux .....	108
Les spécificités sectorielles .....	110
Les dynamiques et perspectives sectorielles d'ici 2020 .....	112
L'impact de la transition numérique .....	114
<b>La France par rapport aux autres pays européens.....</b>	<b>117</b>
<b>Focus sur les achats électroniques .....</b>	<b>117</b>
Les leviers de l'amélioration de l'efficacité commerciale sur Internet .....	117
Le paiement en ligne .....	119
La dématérialisation des factures .....	119
<b>Les réseaux de fournisseurs, les places de marché.....</b>	<b>120</b>
Les places de marché .....	120
Les réseaux de fournisseurs.....	121
La vision des dirigeants sur l'essor des places de marché, les projets.....	121
<b>Le mobile .....</b>	<b>122</b>
La présence sur mobile .....	122

Le poids du mobile dans l'audience, dans les commandes.....	123
<b>FOCUS SECTORIELS.....</b>	<b>125</b>
<b>La distribution de fournitures et équipements industriels et d'équipements et fournitures pour le commerce et les services .....</b>	<b>125</b>
Périmètre de l'étude sectorielle.....	125
L'évolution de l'activité, le marché .....	127
Les canaux de distribution, la place du numérique .....	128
Focus sur le commerce électronique .....	130
Le mobile.....	134
L'optimisation du site e-commerce reste la priorité .....	136
<b>La distribution de fournitures et équipements de bureau .....</b>	<b>137</b>
Périmètre de l'étude sectorielle.....	137
Les données de cadrage des différents secteurs.....	137
L'évolution de l'activité, le marché .....	138
Les achats électroniques .....	140
Les canaux de distribution, la place du numérique .....	141
<b>La distribution d'équipements et de services informatiques et de télécommunications .....</b>	<b>143</b>
Périmètre de l'étude sectorielle.....	143
Les structures du secteur .....	143
L'évolution de l'activité, le marché .....	144
Les canaux de distribution, la place du numérique .....	145
Focus sur le commerce électronique .....	147
Le mobile.....	151
Les chantiers numériques prioritaires .....	151
<b>La distribution de matériaux et équipements pour la construction .....</b>	<b>152</b>
Périmètre de l'étude sectorielle.....	152
Les données de cadrage des différents secteurs.....	152
L'évolution de l'activité, le marché .....	154
Les achats électroniques .....	157
Les canaux de distribution, la place du numérique .....	159
<b>La distribution d'équipements, fournitures et matériels médicaux .....</b>	<b>164</b>
Périmètre de l'étude sectorielle.....	164
L'évolution de l'activité, le marché .....	165
Les canaux de distribution, la place du numérique .....	167
Focus sur le commerce électronique .....	169
Le mobile.....	171
Les chantiers numériques prioritaires .....	172
<b>La distribution de produits, équipements et fournitures pour les CHR.....</b>	<b>173</b>
Périmètre de l'étude sectorielle.....	173
L'évolution de l'activité, le marché .....	174
Les canaux de distribution, la place du numérique .....	175
<b>La distribution automobile.....</b>	<b>180</b>
Périmètre de l'étude sectorielle.....	180
Informations et chiffres clés .....	180
Les commandes électroniques .....	186
Les enjeux autour du véhicule connecté.....	192
<b>Le voyage d'affaires .....</b>	<b>194</b>
Enjeux et priorités des responsables achats.....	194
Le voyage d'affaires en France et dans le monde.....	197
L'avancée du numérique dans le voyage d'affaires .....	200
<b>LES PARTENAIRES .....</b>	<b>205</b>

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 Les objectifs des acheteurs BtoB (grandes entreprises et PME) .....	34
Graphique 2 L'évolution entre 2010 et 2013 des principaux coûts d'un poste de travail en termes de moyens et d'équipements .....	38
Graphique 3 Répartition des entreprises en France selon leur taille (2005-2009-2013).....	46
Graphique 4 Évolution du nombre de créations d'entreprises.....	47
Graphique 5 Evolution du stock d'entreprises selon la taille des entreprises (2005-2013) – Indices base 100 en 2005.....	48
Graphique 6 Evolution du stock d'entreprises selon la taille des entreprises pour le secteur « Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles » (2005-2013).....	49
Graphique 7 Evolution du stock d'entreprises selon la taille des entreprises pour le secteur « Industrie manufacturière » (2005-2013) Indices base 100 en 2005.....	49
Graphique 8 Evolution du stock d'entreprises selon la taille des entreprises pour le secteur « Information et communication » (2005-2013) Indices base 100 en 2005 .....	50
Graphique 9 Nombre d'entreprises* par pays (évolutions en indices).....	54
Graphique 10 Evolutions en indices des entreprises* de 0 salarié.....	55
Graphique 11 Démographie des entreprises* par classe de taille (2008 et 2012).....	56
Graphique 12 Répartition du nombre de personnes occupées par pays selon les secteurs en 2013 .....	57
Graphique 13 Part relative des différents moyens de paiement émis .....	64
Graphique 14 Impact de l'internet industriel des objets sur le PIB français .....	68
Graphique 15 Evolution de la part des achats réalisés via le canal web et le canal EDI (en % des achats totaux) .....	75
Graphique 16 Evolution de la part des achats réalisés via le canal web et le canal EDI (en % des achats totaux) .....	77
Graphique 17 Poids des ventes BtoB via le canal web dans le chiffre d'affaires des entreprises de plus de 10 personnes.....	81
Graphique 18 Evolution de la part des ventes BtoB réalisées via le canal web et le canal EDI (en % du CA) .....	82
Graphique 19 Ventes de produits et services en BtoB, via le canal web, par secteur .....	84
Graphique 20 Proportion d'entreprises utilisant le commerce électronique (Web + EDI), ....	87
Graphique 21 Evolution du montant des ventes électroniques en Allemagne.....	89
Graphique 22 Evolution du montant des ventes en ligne BtoB Allemagne.....	89
Graphique 23 Achat électronique aux Etats-Unis : les solutions utilisées .....	92
Graphique 24 Les objectifs clés liés aux stratégies numériques .....	99
Graphique 25 Les chantiers numériques prioritaires.....	101
Graphique 26 Evolution du poids des commandes électroniques entre 2010 et 2015 .....	106
Graphique 27 Répartition des prises de commandes en valeur suivant les canaux.....	108
Graphique 28 Répartition des prises de commandes en valeur suivant les canaux (hors voyage d'affaires et répartition pharmaceutique) .....	109
Graphique 29 Evolution prévisionnelle du poids des commandes électroniques à l'horizon 2020 .....	112
Graphique 30 Les leviers d'amélioration de la performance e-commerce.....	118
Graphique 31 Présence sur les places de marché électroniques .....	120
Graphique 32 Part des distributeurs avec une présence optimisée sur mobile (sites mobiles, applications, interface responsive).....	122
Graphique 33 Répartition des commandes en valeur suivant les canaux dans le secteur des équipements et fournitures industriels et de l'équipement et fournitures pour le commerce et les services.....	129
Graphique 34 Evolution du poids des commandes électroniques depuis un site e-commerce dans le secteur de l'équipement et fournitures industrielles et de l'équipement, fournitures pour le commerce et les services.....	130

Graphique 35 Evolution du poids des commandes électroniques depuis des solutions e-procurement dans le secteur de l'équipement et fournitures industrielles et de l'équipement, fournitures pour le commerce et les services .....	132
Graphique 36 Evolution prévisionnelle des commandes électroniques (e-commerce et e-procurement) dans le secteur de l'équipement et fournitures industrielles, et de l'équipement et fournitures pour le commerce et les services .....	133
Graphique 37 - Nombre d'entreprises et chiffre d'affaires des branches potentiellement clientes (ensemble de l'économie française).....	138
Graphique 38 - Evolution du PIB (en %) en France 1990-2014 (en volume).....	138
Graphique 39 – Consommation intermédiaire (achats) des entreprises françaises (secteur privé & public) en produits de mobilier, 2000-2013 (en volume, base 100 en 2000)...	139
Graphique 40 - Evolution de l'activité du secteur distribution de fournitures et équipements de bureau en France 2008-2014 (en volume, base 100 en 2008) (tous types de clientèles confondus).....	139
Graphique 41 Répartition des commandes en valeur suivant les canaux dans le secteur de la distribution informatique et télécoms.....	146
Graphique 42 Evolution du poids des commandes électroniques depuis un site e-commerce dans le secteur de la distribution informatique .....	147
Graphique 43 Evolution du poids des commandes électroniques depuis des solutions e-procurement dans le secteur de la distribution informatique .....	149
Graphique 44 Evolution du poids des commandes électroniques (e-commerce et e-procurement) dans le secteur de la distribution informatique .....	150
Graphique 45 Nombre d'entreprises et chiffre d'affaires de la branche cliente (Construction) .....	154
Graphique 46 - Evolutions des surfaces mises en chantiers (m2, commencées) pour le Bâtiment (Résidentiel et Bâtiment Non Résidentiel) – 1988-2014 .....	155
Graphique 47 - Indices de production des travaux publics (1990-2014) .....	156
Graphique 48 - Segmentation du marché des travaux publics (données 2012) .....	156
Graphique 49 Proportion d'artisans du bâtiment ayant acheté en ligne depuis un ordinateur suivant l'âge de l'artisan.....	159
Graphique 50 Ventilation de l'activité du commerce de gros de produits pharmaceutiques et médicaux suivant les principales catégories de produit (données 2010) .....	164
Graphique 51 Évolution du chiffre d'affaires dans le commerce de gros de produits pharmaceutiques et médicaux .....	165
Graphique 52 Nombre d'entreprises et chiffre d'affaires (en millions d'euros) de la principale branche cliente (Santé humaine et action sociale).....	166
Graphique 53 Répartition du chiffre d'affaires de la répartition en Europe, par pays, selon les canaux de distribution.....	166
Graphique 54 Répartition des commandes en valeur suivant les canaux dans le secteur des produits, équipements et fournitures pour les CHR.....	176
Graphique 55 L'évolution des immatriculations en France (en millions de véhicules) .....	181
Graphique 56 L'évolution de la part des ventes aux sociétés dans les immatriculations....	181
Graphique 57 L'évolution des dépenses en voyage d'affaires en France (en millions de dollars \$) .....	200
Graphique 58 Répartition des commandes en valeur suivant les canaux dans le secteur du voyage d'affaires .....	201
Graphique 59 Evolution du poids des commandes électroniques de 2010 à 2015 et horizon 2020 (e-commerce et e-procurement) dans le secteur du voyage d'affaires .....	202

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Les entretiens réalisés durant la phase 1.....	16
Tableau 2 Exemples de groupements d'achats et places de marché spécialisés dans les achats hors production .....	42
Tableau 3 Groupements d'achat vs places de marché .....	44
Tableau 4 Evolution du nombre d'entreprises en France de 2005 à 2013 .....	45
Tableau 5 Recensements agricoles 2000 et 2010 (nombre d'actifs et nombre d'exploitations concernées).....	46
Tableau 6 Nombre de créations d'entreprises .....	47
Tableau 7 Nombre d'auto-entrepreneurs économiquement actifs*, ancienneté d'immatriculation, chiffre d'affaires et nombre moyen de trimestres d'activité .....	51
Tableau 8 Principaux atouts et principaux freins au travail à distance .....	53
Tableau 9 Nombre d'entreprises* par pays.....	54
Tableau 10 Nombre d'entreprises* par pays (nombre d'entreprises de 0 salarié).....	55
Tableau 11 Démographie des entreprises, économie marchande (*), 2012.....	55
Tableau 12 Acteurs principaux de l'édition de solutions achat en France .....	60
Tableau 13 Chiffres clés des échanges électroniques en France : les sources utilisées, leurs limites .....	73
Tableau 14 Part des entreprises pratiquant les achats électroniques (Web et EDI),.....	76
Tableau 15 Part du canal web dans l'ensemble des achats, par grand secteur et tranche de taille (2013).....	78
Tableau 16 Montant des achats (k€) via le canal web, par grand secteur et tranche de taille (2013).....	79
Tableau 17 Part des achats électroniques en 2011 et 2013 selon les secteurs (en % des achats totaux) .....	80
Tableau 18 Part des ventes électroniques en 2009 et 2013 selon les secteurs (en % du CA) .....	83
Tableau 19 Le montant des ventes en ligne auprès des professionnels et entreprises suivant les secteurs du commerce .....	85
Tableau 20 Les micro-entreprises : part des TPE concernées par le canal web, pour les achats et les ventes (2012) .....	86
Tableau 21 Les ventes électroniques suivant les principaux marchés (en Mrds d'euros) ....	90
Tableau 22 Répartition des entretiens auprès des distributeurs suivant les 8 secteurs sélectionnés.....	95
Tableau 23 Le poids des commandes électroniques dans le chiffre d'affaires au premier semestre 2015.....	105
Tableau 24 Evolution du poids des commandes électroniques entre 2010 et 2015 suivant le type d'acteurs interrogés.....	108
Tableau 25 Le poids des ventes électroniques (e-commerce et e-procurement) suivant les secteurs étudiés .....	110
Tableau 26 L'évolution du poids des ventes électroniques suivant les secteurs étudiés depuis 2010 et perspectives 2020.....	113
Tableau 27 Le poids des commandes électroniques dans le chiffre d'affaires au premier semestre 2015 du secteur des équipements et fournitures industriels et de l'équipement et fournitures pour le commerce et les services .....	128
Tableau 28 Données de cadrage des différents secteurs domaine du commerce de gros de matériel de bureau et d'équipements de confort .....	137
Tableau 29 Le poids des commandes électroniques dans le chiffre d'affaires au premier semestre 2015 du secteur de la distribution de fournitures et équipements de bureau .....	140
Tableau 30 Le poids des commandes électroniques dans le chiffre d'affaires au premier semestre 2015 du secteur de la distribution informatique et télécoms .....	145

Tableau 31 Le poids des commandes électroniques sur les principaux marchés informatiques et télécoms .....	145
Tableau 32 Données de cadrage des différents secteurs de la distribution de matériaux et équipements pour la construction .....	152
Tableau 33 Principaux acteurs du domaine de la distribution de matériaux, fournitures et équipements pour la construction .....	153
Tableau 34 Part des entreprises pratiquant les achats électroniques (Web et EDI).....	157
Tableau 35 Principaux résultats de l'enquête sur les usages digitaux des professionnels de santé en France en 2014.....	171
Tableau 36 Nombre d'unités légales et chiffre d'affaires du secteur et part des ventes aux utilisateurs professionnels.....	173
Tableau 37 Nombre d'entreprises et chiffre d'affaires (en millions d'euros) de la principale branche cliente (Hébergement et restauration) .....	174
Tableau 38 Les achats par voie électronique (en millions d'euros) des CHR en 2013.....	175
Tableau 39 Le poids des commandes électroniques sur les principaux marchés automobiles (véhicules et pièces).....	192
Tableau 40 Classement des 15 pays générant le plus de dépenses de Voyage d'Affaires	199
Tableau 41 Le poids des commandes électroniques dans le chiffre d'affaires au premier semestre 2015 du secteur du voyage d'affaires .....	201
Tableau 42 Evolution du poids des commandes électroniques de 2010 à 2015 dans le secteur du voyage d'affaires.....	202



# METHODOLOGIE

## Les objectifs de l'étude

Cette étude vise à mesurer et comprendre les transformations numériques en cours dans les pratiques d'achat des entreprises et professionnels, les incidences sur les marchés, la concurrence dans les secteurs du commerce inter-entreprises et les stratégies des distributeurs BtoB. En particulier, l'étude cherche à :

### 1/ Identifier et comprendre

- les tendances en matière de pratiques d'achat de la part des professionnels et des entreprises ;
- les enjeux clés de la transition numérique ;
- les priorités numériques des distributeurs.

### 2/ Évaluer

- l'importance des commandes électroniques dans la distribution BtoB ;
- les spécificités suivant les types de clients et les secteurs ;
- le positionnement de la France en Europe ;
- les perspectives à l'horizon 2020 suivant les principaux marchés.

## Les phases du projet

Ce projet d'étude s'est déroulé de mars à octobre 2015 et s'est organisé selon deux grandes phases :

- une analyse documentaire et des entretiens qualitatifs auprès de professionnels des achats et d'experts ;
- une large enquête auprès de 60 distributeurs BtoB dans 8 secteurs.

### La phase 1 : cadrage

#### La recherche documentaire

Nous avons procédé à une large revue de presse, analyses des études existantes sur les thèmes de l'organisation et des pratiques d'achats dans les entreprises et du commerce inter-entreprises.

#### Les entretiens réalisés

Nous avons complété cette étude documentaire par une série d'entretiens auprès de professionnels et d'experts.

1/ Des entretiens auprès d'acheteurs (dans différents secteurs et types d'entreprise, TPE, PME et GE) afin d'appréhender de manière concrète les pratiques d'achats, l'usage et l'apport des services numériques et la perception des acheteurs sur les évolutions technologiques en cours.

2/ Des entretiens auprès d'associations professionnelles, experts, institut d'études, prestataires et solutions technologiques et quelques distributeurs pour récupérer des données d'études, mieux appréhender l'organisation et l'évolution de certains marchés et filières, comprendre les contraintes du déploiement de solutions technologiques et identifier les acteurs clés à interroger pour la seconde phase de l'étude.

**Tableau 1 Les entretiens réalisés durant la phase 1**

<b>Acheteurs</b>	<b>Associations professionnelles</b>	<b>Prestataires (solutions e-achats, paiements, places de marché)</b>	<b>Distribution</b>	<b>Instituts d'étude</b>
<p>5 Grandes entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 secteurs privés (Luxe, Prévoyance, Energie, Service et industrie IT)</li> <li>- 1 établissement public (santé)</li> </ul> <p>3 PME / ETI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agro-alimentaire (indépendante)</li> <li>- Sous-traitance automobile (filiale de groupe)</li> <li>- Etablissement public (culture)</li> </ul> <p>7 TPE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 CHR</li> <li>- 1 Commerce de détail</li> <li>- 1 BTP</li> <li>- 1 administration</li> <li>- 1 industrie imprimerie (photogravure)</li> </ul> <p>1 Groupement : (Le Cèdre Entreprises)</p>	<p>APECA (Association des professionnels européens de la carte d'achat et de la transaction dématérialisée)</p> <p>ARSEG (association des directeurs et responsables des services généraux)</p> <p>CGI (Confédération du commerce de gros et international)</p> <p>Fédération EBEN (Fédération des entreprises de la bureautique et du numérique)</p> <p>FEDA (Fédération des Syndicats de la Distribution Automobile)</p> <p>FFB (Fédération française du bâtiment)</p> <p>FNB (Fédération nationale des boissons)</p> <p>GBTA France (Global Business Travel Association)</p>	<p>KDS (Solution de gestion des notes de frais et voyages d'affaires)</p> <p>Mercateo (Place de marché)</p> <p>Oxalys (Solution e-achat)</p> <p>Oxatis (Solution e-commerce)</p> <p>Visa (Paiement)</p>	<p>Legallais (Quincaillerie, BTP)</p> <p>Office depot (Fournitures, consommables)</p> <p>Franck Roger (expert distribution automobile)</p>	<p>INSEE (enquête TIC)</p> <p>AXIOME (BatiObs)</p> <p>IFH Köln (Etude sur le e-commerce BtoB en Allemagne)</p> <p>GFK (Etude sur la distribution BtoB, en attente d'informations et données complémentaires)</p>

## La phase 2 : Enquête auprès des distributeurs

Pour cette phase 2 de l'étude, nous avons interrogé dans le cadre d'entretiens téléphoniques (ou dans quelques cas en face à face) d'une durée d'une heure environ des décideurs dans 60 entreprises de 8 secteurs, distribuant des produits à une clientèle d'entreprises ou de professionnels.

Cette enquête visait à comprendre de manière plus précise comment les pratiques d'achats évoluent sur ces marchés, quelle place occupe le commerce électronique, et comment les distributeurs intègrent les leviers du numérique, en particulier le commerce électronique, pour s'adapter aux évolutions, à de nouvelles formes de concurrence mais aussi se différencier et améliorer leur performance commerciale et économique.

Nous nous sommes focalisés sur des distributeurs visant une clientèle d'utilisateurs finaux (professionnels et entreprises), sur le « bas » des différentes filières, c'est-à-dire le dernier maillon des achats d'entreprises.

Il peut s'agir d'achats hors production (par exemple les fournitures de bureau, les fournitures industrielles, le matériel informatique ou bureautique...) ou d'achats de production (matériaux pour la construction, fournitures pour les Cafés Hôtels Restaurants, pièces de rechange automobiles).

### Les 8 secteurs sélectionnés pour l'enquête distributeurs

(avec les entreprises interrogées ayant accepté d'être citées)

**Fournitures et équipements industriels, fournitures et équipements pour le commerce et les services :**

Antalis, Axess Industries, Manutan, Mabéo Industries, Mag Equip, Raja, Ondulys, Orexad, Otelo, Retif, Seton

**Fournitures et équipements de bureau :** Bureau Vallée, Bruneau, Ikea, Maxiburo, Office Depot, Staples, Welcome Office

**Matériels informatiques, télécoms :** Conrad Pro, Compufirst, Dell, Fnac Pro, Inmac-Wstore, LDLC Pro, Onedirect, Orange

**Matériaux et équipements pour la construction :** Legallais, Leroy-Merlin, Ossa-Kit, Point P, Rexel...

**Fournitures et équipements médicaux :** Consomed, Distrimed, Fisher Scientific, Mediq, Securimed...

**Fournitures et équipements pour les cafés hôtels restaurants (CHR) :** Bragard, Chomette, France Boissons, Metro, Vega

**Automobile (véhicules, pièces de rechange) :** Autodistribution, Ciscar, D2Alliance, Euromaster, Groupe Laurent, Autopass Group (OriginAuto), Peugeot, 07zr...

**Voyages, transport :** 3mundi, AccorHotels, Airbnb, Air France, Avexia, Carlson Wagonlit Travel, Egencia, HRS, SNCF

Dans cette enquête auprès des distributeurs, nous avons interrogé :

- des entreprises disposant d'un réseau de points de vente, d'agences commerciales et/ou dont les ventes sont assurées principalement par des représentants commerciaux itinérants (Rexel, Point P, Metro, Orexad, Mabeo Industries, Autodistribution...) qui représentent environ 50% des entretiens ;
- des spécialistes de la vente à distance (Bruneau, Conrad, Manutan...) qui constituent 25% des entretiens ;
- mais aussi des nouveaux entrants sur le marché via un modèle e-commerce (Axess Industries, HRS...) et sa déclinaison possible en place de marché (07zr...) pour le dernier quart. Dans l'étude, nous les appelons les « e-commerce natives ».

## Le périmètre de l'étude

Dans cette étude, l'analyse se concentre sur la place du web (sur les différents écrans, ordinateur mais aussi mobile et tablette) en tant que canal d'achat pour les professionnels et les entreprises et les enjeux pour les distributeurs en termes de concurrence, de positionnement, d'offres, de services et d'organisation.

Mais cela nous a conduit à regarder également en amont l'incidence du digital sur les pratiques des acheteurs dans la recherche et la sélection des fournisseurs (et donc pour les distributeurs les nouvelles stratégies de services et de visibilité que cela suppose) mais aussi en aval les enjeux en matière de paiement, de dématérialisation des processus d'achat et de traitement administratif des commandes.

### E-commerce et e-procurement

L'étude s'intéresse aux achats depuis les sites e-commerce des distributeurs ou fabricants. Mais nous explorons également les achats numériques, depuis les solutions e-achats (incluant un module e-procurement), que ce soit à partir de catalogues électroniques ou de systèmes de connexion avec les sites e-commerce.

D'une manière générale, nous avons décidé par souci de clarté et pour se conformer le mieux à la réalité pratique des achats, d'adopter les définitions suivantes : **l'e-commerce** est un achat réalisé via un site Web marchand ouvert à tout type de clients professionnels , **l'e-procurement** regroupe tout achat réalisé via un système propre à l'acheteur, souvent grand compte, qu'il s'agisse d'une solution d'e-achat (voir la partie correspondante) selon différents protocoles de communication, notamment l'EDI, d'un site Web dédié au client par le fournisseur ou le distributeur ou de catalogues électroniques hébergés chez le client.

Au sens strict, l'e-procurement désigne un outil logiciel dédié aux achats doté d'une interface Web, et l'EDI un protocole de message pour échanger des informations entre systèmes. S'il s'agit donc de deux concepts très différents, dans la pratique, ces terminologies recouvrent des réalités d'usages souvent très proches et c'est pourquoi elles sont utilisées par différentes études pour désigner à peu de choses près les mêmes grandes masses.

# LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE

## Pratiques d'achat BtoB : état des lieux de la transition numérique et tendances d'évolution

### Le profil des clients professionnels et entreprises

Les distributeurs BtoB s'adressent en France à une clientèle de plus de 4 millions d'entreprises (hors secteurs publics) et de professionnels (artisans, professions libérales...) dont 95% sont des TPE (entreprises de moins de 10 salariés).

### Le nombre de clients augmente principalement grâce aux entreprises sans salarié

En forte croissance depuis plusieurs années (+6% par an entre 2005 et 2013), les entreprises sans salariés génèrent un nombre important de clients BtoB supplémentaires (environ 1 million sur la période selon les données du répertoire Sirene de l'Insee). Cela s'explique notamment par la mise en place du statut d'auto-entrepreneur qui représente près de 900 000 professionnels, selon l'Acoss, dont 70% avaient déclaré un chiffre d'affaires en 2013.

Dans les autres tranches de taille, le stock d'entreprises est en hausse modérée sur la période 2005 à 2013 (+0,4% par an pour les entreprises de 1 à 9 salariés et +1% à 2% pour les autres tranches).

### Pour autant, ce sont les PME et grandes entreprises qui représentent une large majorité des achats BtoB

Les TPE (moins de 10 salariés) représentent 95% du nombre total d'entreprises mais ne produisent que 17% de la valeur ajoutée des secteurs marchands (non financiers)<sup>1</sup>.

Si les PME et grandes entreprises sont très minoritaires dans le portefeuille des clients BtoB, d'un point de vue macro-économique (cela peut varier d'un secteur à l'autre et selon le type de distributeurs), nous pouvons estimer qu'elles pèsent plus de 80% de la valeur des transactions inter-entreprises.

### Un mouvement de rationalisation et de centralisation des achats propice au développement du numérique

Dans les grandes entreprises, les directions achats étendent leur périmètre d'intervention, en particulier pour les achats hors production. A ce niveau, elles peuvent alors composer avec les directions des services généraux pour massifier les commandes afin d'obtenir des prix plus avantageux et pour réduire les coûts de gestion fournisseurs (rationalisation des achats sur un nombre réduit de fournisseurs).

Ce constat est partagé pour les PME, en particulier les plus grandes, pour lesquelles la fonction achats tend également à se structurer et à se rationaliser.

---

<sup>1</sup> Insee Focus N° 24 - mars 2015

A cela s'ajoute une **informatisation des achats**, désormais fréquente dans les grandes entreprises (plus de 50%), et en progression dans les PME, le plus souvent en lien avec les progiciels de gestion.

En parallèle, les **groupements d'achats** se développent, que ce soit dans le secteur public (par exemple dans les établissements de santé sous l'impulsion des pouvoirs publics dans le cadre des politiques de maîtrise des dépenses) mais aussi dans les entreprises privées avec des groupements d'achats pour les PME et TPE (qui pourraient déjà impliquer 5% des entreprises en France, hors micro-entreprises, si l'on se fie aux nombres d'adhérents communiqués par les différents groupements).

L'émergence des **places de marché**, plates-formes d'approvisionnements permettant de centraliser les achats et de mieux arbitrer entre les fournisseurs, participe de cette même tendance, avec des acteurs qui misent avant tout sur la technologie et les services numériques.

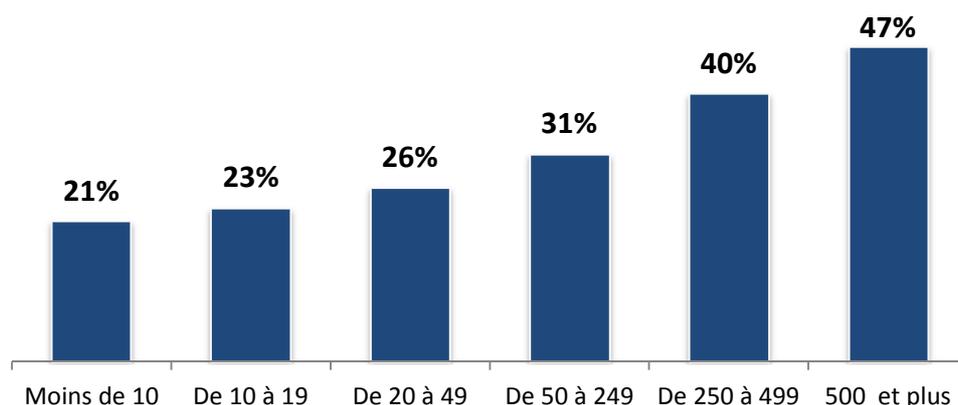
Ce mouvement de centralisation des achats conduit de plus en plus de fournisseurs et distributeurs à développer des approches spécifiques pour les grands comptes et à mettre en place des **solutions numériques dédiées** en lien parfois avec les systèmes informatiques des clients.

Cela devrait favoriser les acteurs en mesure de répondre à des appels d'offres, avec des services fiables, innovants et personnalisés et/ou maîtrisant la logistique.

## Le numérique dans les transactions inter-entreprises

D'après l'Insee, un peu plus de 20% de l'ensemble des entreprises françaises procèderaient à des achats de manière électronique (via un site web, ou via des systèmes d'échanges de données informatisés - EDI<sup>2</sup>) : 21% pour les entreprises de moins de 10 salariés, 25% pour les plus de 10 salariés.

### Proportion d'entreprises réalisant des achats électroniques



Source : Insee, Enquête TIC 2014, données 2013  
Données 2012 pour les entreprises de moins de 10 salariés

<sup>2</sup> Définitions achats web et EDI telles qu'elles apparaissent dans le questionnaire 2014 de l'enquête TIC

Les achats par commerce électronique sont les achats réalisés :

- via un magasin internet, via un formulaire web sur un site web ou un extranet d'une autre entreprise, ou des applications web ;
- ou via un message de type EDI dans un format standard permettant leur traitement automatique (Edifact, XML, UBL, etc.) hors messages tapés manuellement.

Les pratiques d'achats électroniques sont plus importantes dans les plus grandes entreprises, en raison notamment de l'utilisation de l'EDI. Ainsi, les entreprises de plus de 500 salariés réaliseraient plus du tiers de leurs achats de manière électronique, essentiellement via l'EDI (29% du total de leurs achats).

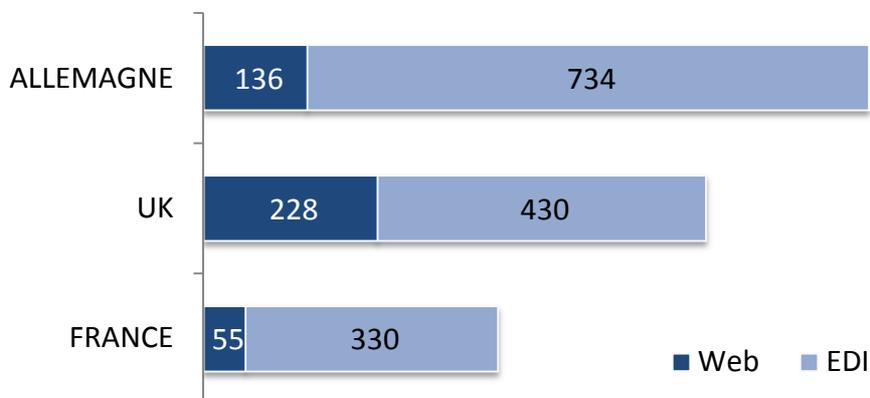
Au global, en France, sur l'ensemble des entreprises de plus de 10 salariés, les transactions électroniques atteindraient un peu plus de 20% du montant total des achats des entreprises et environ 13% du montant total des ventes BtoB (auprès d'entreprises et de professionnels).

### **Avec 385 milliards d'euros de ventes électroniques en 2013, la France apparaît en retard par rapport au Royaume-Uni ou à l'Allemagne**

D'après l'Insee, l'ensemble des ventes réalisées de manière électronique représentait en France un volume d'affaires d'environ 385 milliards d'euros en 2013, dont 55 milliards réalisées depuis des sites ou services e-commerce.

A titre de comparaison, selon un même dispositif d'enquête, au Royaume-Uni, le montant dépassait les 650 milliards d'euros, soit 70% de plus, pour un PIB comparable. L'Allemagne est également en avance avec 870 milliards de transactions électroniques en 2012<sup>3</sup>, ce qui représente, là encore, une avance de près de 70%, si l'on rapporte les montants à ceux des PIB des 2 pays.

**Valeur des ventes électroniques BtoB suivant les pays (en Mrds d'€)**



Source : Insee (France), ONS (Royaume-Uni), IFH Köln sur la base des données de l'office fédéral allemand des statistiques (Allemagne) Données 2013 pour France et Royaume-Uni, 2012 pour l'Allemagne

En Allemagne, l'EDI apparaît particulièrement développé, du fait notamment du poids plus élevé de l'Industrie, des grandes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire (ETI) dans la structure économique du pays. Le marché allemand se distingue également par l'importance des transactions web réalisées sur des places de marché ou plates-formes d'approvisionnements électroniques, qu'elles soient généralistes du point de vue des achats hors production (comme Mercateo, Simple

<sup>3</sup> Estimation fournie par l'Institut IFH Köln et basée sur des données d'enquêtes de l'Office fédéral allemand des statistiques.

system ou encore Restposten...), spécialisées (par exemple Tyre24 dans la vente de pneumatiques pour les professionnels de l'automobile) ou qu'il s'agisse des réseaux de fournisseurs constitués autour des solutions e-achats (comme Ariba Network).

S'agissant du Royaume-Uni (et plus largement des pays d'Europe du Nord), les distributeurs que nous avons interrogés et qui sont déployés dans ces pays confirment leur avance en matière d'usage des services numériques par les clients professionnels et entreprises. Ils fournissent plusieurs raisons :

- la plus grande maturité des clients (y compris dans le cadre des achats grand public) ;
- moins de contrôles (en interne dans les entreprises comme en externe par des autorités ou administrations) avec par conséquent une culture du papier moins importante ;
- la maturité des équipes en interne pour déployer des projets numériques et de commerce électronique ;
- une offre numérique plus ancienne et plus étoffée.

## Commerce électronique BtoB : bilan et projets dans 8 secteurs

Les résultats qui suivent sont issus d'une enquête auprès de 60 distributeurs répartis dans les 8 secteurs sélectionnés, enrichis et croisés avec des données sectorielles et données d'entreprises issues d'autres sources (études, presse ou base de données).

### Les priorités numériques

#### **Le numérique est majoritairement mis en œuvre pour améliorer le service et fidéliser les clients et de plus en plus pour en acquérir de nouveaux**

Pour les distributeurs BtoB (hors e-commerce natives), les objectifs clés visés par l'intégration du numérique dans leur stratégie sont, dans l'ordre de citation :

1/ L'amélioration du service, la différenciation de l'offre et la fidélisation client (pour 58% des distributeurs), en proposant notamment des nouveaux canaux d'informations, de contacts mais aussi de commandes et ce afin de s'adapter aux nouvelles pratiques d'achats. Le numérique vient enrichir l'offre de services, sachant que le service occupe une place très importante dans la compétition qui oppose les distributeurs BtoB.

2/ L'amélioration de la productivité et la réduction des coûts (38%), en automatisant et dématérialisant un certain nombre de tâches ou de processus (essentiellement pour le moment dans le traitement et la saisie des commandes). La réalisation de cet objectif est encore partielle car beaucoup d'acteurs sont en phase d'investissement et d'adaptation de leur organisation. Le canal numérique s'ajoute alors aux autres canaux avec les surcoûts associés, sans avoir encore pu opérer tous les arbitrages.

3/ Acquisition de nouveaux clients et relais de croissance (27%). Des distributeurs effectuent actuellement un virage dans leur stratégie en visant à faire du numérique un levier clé de développement de l'activité, auprès de la base clients mais surtout en acquisition de nouveaux clients. En ce sens, la plupart de ceux qui réservaient les outils e-commerce à des clients acquis via d'autres canaux, et notamment par les équipes commerciales, font ou projettent de faire de leur(s) site(s) un vrai canal de conquête de clients.

### Les grands distributeurs multicanaux veulent développer l'e-commerce

Pour répondre à cet objectif de conquête de parts de marché via le numérique, la moitié des distributeurs disposant d'un réseau d'agences ou de points de vente travaillent actuellement au développement des ventes en ligne et/ou à l'amélioration de leur performance e-commerce. Cela est souvent associé à des chantiers visant à mieux exploiter les données (CRM, Data Marketing...) pour personnaliser les sites (avec des solutions de recommandations notamment) et maximiser le taux de conversion des campagnes marketing.

Dans notre échantillon, les distributeurs qui disposent d'agences commerciales ou de points de vente ont déjà gagné des parts de marché dans le total des commandes e-commerce au cours des 5 dernières années. Pour la plupart d'entre eux, cela est resté insuffisant pour compenser l'érosion des ventes sur les autres canaux, justifiant l'accentuation des efforts sur l'e-commerce.

#### Les chantiers numériques prioritaires pour 2015/2016

(3 réponses possibles)

##### POUR LES DISTRIBUTEURS DISPOSANT D'AGENCES COMMERCIALES OU DE POINTS DE VENTE

- Développement ou optimisation de l'e-commerce **(54%)**
- CRM, Data, Connaissance client **(35%)**
- Mobile **(35%)**
- Génération de leads **(19%)**
- Dématérialisation **(19%)**

##### POUR LES SPÉCIALISTES DE LA VENTE À DISTANCE ET E-COMMERCE

- CRM, Data, Connaissance client **(38%)**
- Référencement naturel **(31%)**
- Optimisation de l'e-commerce, de la conversion **(28%)**
- Marketing, communication **(24%)**
- E-procurement, services grands comptes **(21%)**

Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE  
Enquête auprès des distributeurs sur 8 secteurs

Le choix de faire du web un canal de conquête et d'acquisition client devrait s'accompagner d'une augmentation du poids des investissements publicitaires sur Internet. Actuellement, en moyenne pondérée et hors budgets liés aux sites web et mobiles, il ne représente qu'un peu moins de 10% des dépenses marketing et communication. Pour la moitié des acteurs interrogés, le digital dépasse déjà le quart des budgets publicitaires. Cela concerne ici essentiellement des e-commerce natives.

## **Les spécialistes de la vente à distance et e-commerce accentuent leurs efforts sur la clientèle grands comptes**

Pour les spécialistes de la vente à distance et e-commerce, le CRM et la data et l'optimisation de la conversion sont également des chantiers clés mais les projets prioritaires se situent aussi en amont dans la maîtrise de la visibilité numérique, via le **référencement naturel** (alors que la compétition sur les moteurs s'accroît avec l'offensive des distributeurs traditionnels) ou des actions de marketing digital.

D'avantage concurrencés sur la cible des PME et TPE, par de nouveaux entrants e-commerce natives ou par des grands distributeurs qui ouvrent leur stratégie e-commerce, certains spécialistes de la vente à distance affichent désormais plus d'ambitions sur la clientèle des grands comptes avec des chantiers technologiques importants pour développer des solutions dédiées. Dans notre échantillon, les acteurs de la vente à distance ont ainsi accru leur pénétration dans le total des commandes e-procurement.

## **Les commandes électroniques**

### **Les commandes électroniques gagnent des parts de marché, sur le fax et le téléphone et devraient représenter près du quart des commandes à l'horizon 2020**

Dans notre échantillon de distributeurs, le volume d'affaire généré en agences, en points de vente, par les commerciaux sur le terrain ou par téléphone pèsent encore près de 70% des commandes. L'humain reste donc encore très important dans les transactions BtoB, sachant que de nombreuses commandes électroniques donnent également lieu à des échanges au préalable avec un conseiller client.

La complexité des produits, la largeur de l'offre et la difficulté à trouver les références, le besoin de conseils et d'expertise, les contraintes de certaines solutions achats qui émettent des bons de commande par email ou fax... sont autant de freins à la passation de commandes exclusivement électroniques.

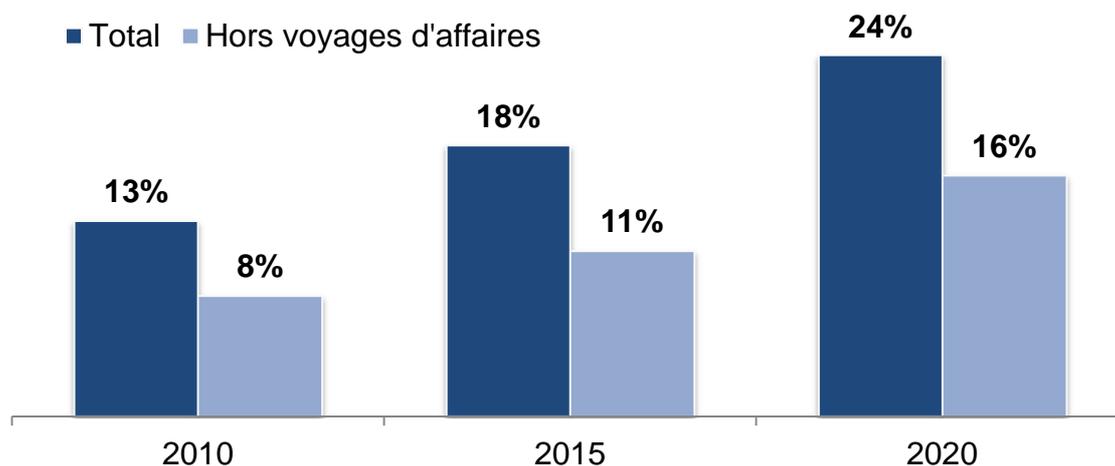
Du fait de l'amélioration des services e-commerce proposés par les distributeurs, de la maturité croissante des clients, **le poids du numérique s'est sensiblement accru au cours des 5 dernières années**. Selon nos estimations sur les 8 secteurs étudiés, 18% des commandes sont passées de manière électronique (hors emails), soit une progression de 5 points par rapport à 2010, et elles devraient encore gagner 6 points d'ici 2020.

Parmi les initiatives récentes ayant conduit à une amélioration de l'efficacité de leurs services e-commerce, 31% des distributeurs ont cité la mise en place d'outils de relation client en ligne (click to call ou clic to chat) facilitant cette mise en relation avec un conseiller de manière beaucoup plus intégrée à l'interface web.

Une même proportion a mis en avant les efforts menés autour des outils de recherche (moteur, favoris...) et, au-delà, sur la description produits. Les gains de temps et la meilleure fiabilité de l'information rendent la commande en ligne plus compétitive pour le client qui pouvait auparavant être tenté de prendre son téléphone par facilité ou par

défiance. En effet, une erreur dans le choix d'un produit peut s'avérer très coûteux (retards et pertes de temps) : par exemple immobilisation d'un véhicule en réparation, retard sur un chantier. Cela apparaît particulièrement clé dans les secteurs où les références sont très nombreuses : équipements industriels, pièces de rechange automobile, emballages avec ses multiples combinaisons matériaux / formats mais aussi dans les télécoms et l'informatique.

### Evolution prévisionnelle du poids des commandes électroniques à l'horizon 2020



Source : Estimations Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE  
Sur le champ des 8 secteurs étudiés, hors télécoms et pharmacie

Au global, sur la base des 8 secteurs étudiés, **la valeur des commandes électroniques progresseraient de 32% d'ici 2020 contre 40% entre 2010 et 2015.** Hors voyages, la croissance se maintiendra autour de 8% par an.

Les projections de croissance s'expliquent d'abord par une forte dynamique de l'offre marquée par :

- les progrès technologique et l'amélioration de l'efficacité commerciale des sites e-commerce leaders par des investissements dans l'optimisation des sites, l'information produits, l'ergonomie, le data marketing ;
- les investissements récents et massifs des grands distributeurs traditionnels sur les sites e-commerce et la volonté d'en faire un levier clé d'acquisition clients ;
- l'alignement des organisations et des métiers sur cet objectif ;
- l'extension des services EDI/E-procurement à la clientèle des PME et TPE ;
- la montée en puissance des nouveaux modèles numériques (places de marché dans l'automobile, les équipements et fournitures...) ;
- et enfin la mise en place de services e-commerce sur des marchés où les initiatives étaient jusque-là marginales (par exemple dans la vente de véhicules, de produits alimentaires et dans une moindre mesure de produits pour la construction).

Ces éléments devraient favoriser en retour la levée de certains freins du côté des acheteurs. L'effet de génération au niveau des dirigeants et professionnels acheteurs jouera également un rôle important. A titre d'illustration, dans le secteur de la

construction, selon une enquête téléphonique menée par Axiome / BatiObs en 2014 auprès d'artisans du bâtiment, 47% des moins de 35 ans avaient réalisé un achat professionnel sur Internet au cours de l'année contre seulement 19% des artisans de 55 ans et plus.

### **Le voyage d'affaires et les fournitures de bureau sont les secteurs où les ventes en ligne sont les plus développées**

Le secteur du voyage d'affaires est de loin celui où la part des transactions électroniques est la plus élevée (53%) devant les fournitures de bureau (33%).

L'usage des services en ligne par les professionnels de l'automobile apparaît relativement fort, en ce qui concerne les pneumatiques (impulsé notamment par le fort développement des places de marché spécialisées à l'instar de 07zr, plate-forme d'achat de pneumatiques réservée aux professionnels de l'automobile et leader en France) et dans une moindre mesure les pièces de rechange.

#### **Le poids des ventes électroniques (e-commerce et e-procurement) suivant les secteurs étudiés**

	<b>E-commerce</b>	<b>E-procurement</b>	<b>Total</b>
Fournitures et équipements de bureau	21%	12%	33%
Fournitures et équipements industriels pour tous les secteurs, fournitures et équipements pour le commerce et les services	13%	8%	21%
Matériels informatiques	8%	22%	30%
Matériaux et équipements pour la construction	3%	2%	5%
Fournitures et équipements médicaux	14%	11%	25%
Fournitures et équipements pour les CHR			
- Produits alimentaires	2%	0%	2%
- Equipements et fournitures	8%	1%	9%
Automobile (véhicules et rechange)			
- Véhicules neufs	0%	2%	2%
- Pièces et équipements (ventes aux entreprises et ateliers intégrés de réparation dans le cadre des activités de rechange,)	10%	3%	13%
- Pneumatiques (dans le cadre des activités de rechange, hors prestations incluant la pose)	22%	3%	25%
Voyages, transport	15%	38%	53%
<b>TOTAL</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>	<b>18%</b>
<b>Total (hors voyages d'affaires)</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>11%</b>

Source : Estimations Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

La distribution de produits et équipements pour la construction et la distribution de fournitures et équipements pour les CHR sont les secteurs pour lesquels les poids des ventes électroniques sont les plus bas. Ces clientèles de TPE ont encore des habitudes d'achats très traditionnelles. Dans le cas des CHR, cela tient également à un déficit d'offres et de services numériques.

Les acteurs disposant de réseaux de magasins proposent désormais à leurs clients le retrait en points de vente (click and collect). Il y a également quelques initiatives Drive, où les acheteurs n'ont pas à pénétrer dans les magasins pour récupérer les

produits. C'est par exemple le cas de la plate-forme du bâtiment (groupe Point P, Saint-Gobain) avec une disponibilité des produits 1 heure après la commande en ligne. Cela favorise le développement de l'e-commerce dans ces secteurs. Les acteurs ayant mis en place ce type de service l'ont souligné comme l'un des principaux leviers de croissance de leurs ventes e-commerce.

## **Les impacts de la transition numérique**

### **Les distributeurs réorganisent leurs équipes pour intégrer de nouvelles compétences numériques**

Parmi les acteurs disposant d'un réseau de points de vente, le faible poids du numérique ou la récence des initiatives rendent les incidences sur le réseau de points de vente ou agences encore peu sensibles. Mais des réorganisations plus importantes sont à prévoir notamment quand les agences de proximité sont uniquement des représentations commerciales sans show-room ni stocks. Le développement de l'e-commerce, de l'acquisition clients par les leviers numériques devraient conduire au recentrage des forces de vente sur d'autres missions : le suivi des grands comptes, le conseil et l'expertise sur des demandes plus complexes...

De leur côté, des spécialistes de la vente à distance et de l'e-commerce mettent en place ou étoffent leurs forces de vente. Dans le cas des nouveaux acteurs numériques, cela vise à assurer le développement de leur modèle en allant au contact direct des prospects. Pour d'autres, cela entre dans le cadre d'une stratégie de diversification vers les clients grands comptes.

En parallèle, les opérateurs travaillant dans les centres d'appels voient leurs métiers et leurs responsabilités évoluer. Comme la prise de commande par téléphone est de moins en moins fréquente pour les achats récurrents, leur rôle est davantage tourné vers le conseil, certains ayant évolué vers des postes de responsables de comptes. Des équipes dédiées à l'e-commerce ont été créées, avec un personnel formé pour intervenir et traiter efficacement également des demandes écrites (email et messagerie instantanée).

Cela s'ajoute au développement des compétences, des emplois dans les nouveaux métiers du numérique induit par l'engagement croissant des entreprises dans leur stratégie e-commerce : développement web, analyse de données web, référencement, e-marketing, e-merchandising...

### **Les distributeurs optimisent la diffusion de leurs catalogues papier, qui restent appréciés par de nombreux clients professionnels**

La quasi-totalité des distributeurs concernés par les catalogues papier ne souhaitent pas se priver de ce levier marketing, les rares qui l'avaient abandonné ont même décidé de le réintroduire. Les distributeurs perçoivent clairement un impact sur leurs ventes quand ils procèdent à un envoi et défendent la complémentarité entre le catalogue et le site. Leur stratégie consiste donc plus à rationaliser les envois par un meilleur ciblage. Une majorité de distributeurs disposant de catalogues nous ont indiqué avoir réduit leur diffusion et/ou leur fréquence d'envoi et d'autres prévoient de mener ce travail de rationalisation.

## **45% des distributeurs considèrent que l'e-commerce a déjà eu un impact positif sur leur productivité et leurs structures de coûts.**

Ces gains se situent d'abord au niveau de l'administration des ventes, par l'automatisation de la prise de commandes. Le nombre de commandes rapporté aux effectifs en charge de les traiter augmente. Et pour ceux qui ont poussé la dématérialisation et l'automatisation jusqu'à la facturation, le gain est encore plus notable.

L'amélioration de la structure de coût ne réside pas seulement au niveau administratif, quelques distributeurs soulignent aussi les bénéfices du numérique au niveau marketing et commercial, par une réduction du coût d'acquisition clients et/ou de relation clients.

**En ce qui concerne la rentabilité**, les jugements ne sont pas tranchés et dépendent de la façon dont l'e-commerce se positionne par rapport aux autres canaux et des investissements déjà consentis sur ce canal. Mais une majorité de distributeurs émettent plutôt un avis positif concernant l'impact de l'e-commerce sur leur rentabilité, même s'ils peuvent reconnaître aussi que sur Internet la pression concurrentielle sur les prix est forte. Cela se retrouve sur les marchés où la comparaison des produits et des prix est facile et rapide. C'est moins le cas dans les secteurs distribuant des produits techniques et spécifiques, où la comparaison peut prendre beaucoup de temps.

En outre, **dans le cadre d'achats e-commerce, les clients négocient moins les prix** et sur certaines activités l'e-commerce peut être **fidélisant**. Cela se voit notamment dans les secteurs (pièces automobiles par exemple) où l'utilisation des services électroniques suppose un peu d'engagement de la part du client et où la récurrence des commandes est forte : création d'un compte, formation aux fonctionnalités ou parfois installation d'une solution... Dans d'autres secteurs et dans des logiques d'achats peu récurrents, la volatilité des clients (TPE, PME) s'est en revanche accrue.

## **Les principaux enjeux pour les distributeurs à l'horizon 2020**

Les trois principaux enjeux / points de vigilance, transverses aux différents secteurs, qui se dégagent pour l'activité et la présence en ligne des acteurs interrogés sont : les géants du web (cités par 31% des distributeurs), l'évolution technologique (25%), notamment autour des équipements connectés et son impact sur les métiers de la distribution, et enfin le déplacement des usages sur mobile (22%).

## **Les distributeurs sont attentifs à la montée en puissance des places de marché BtoB**

Les distributeurs doivent s'adapter, et notamment à l'arrivée d'Amazon sur le marché des professionnels (Amazon Business aux Etats-Unis). Son modèle de place de marché décliné en BtoB challenge les distributeurs spécialisés.

On assiste effectivement à une montée en puissance des places de marché ou plateformes d'approvisionnements sur les marchés BtoB qu'elles soient généralistes comme celle d'Amazon ou spécialisées sur un marché.

Une enquête réalisée en 2014 par Accenture aux Etats-Unis auprès de 500 acheteurs BtoB ayant un budget achat annuel de plus de 100 000 \$ note ce développement des achats vers des sites ou places de marché, historiquement spécialisés dans le BtoC, au premier rang desquels Amazon Supply (devenu depuis Amazon Business). Environ un acheteur sur cinq utilise les services destinés aux entreprises et professionnels d'Amazon en y faisant au moins un achat par trimestre.

Cela pourrait accélérer l'intégration des places de marché dans les stratégies de développement de certains distributeurs qui délégueraient alors à ces places de marché la relation client pour axer leur performance sur la qualité de l'offre et les services logistiques.

### **Des filières pourraient être fortement transformées par l'essor des objets et équipements connectés, avec d'importants enjeux concernant l'accès aux données**

En lien avec les enjeux autour des évolutions technologiques, de l'accès et de l'exploitation des datas, on trouve notamment tout ce qui relève des équipements connectés.

Le véhicule connecté est par exemple un enjeu majeur pour la filière de la distribution et de la réparation automobile. Organisée actuellement autour du diagnostic et réparation d'une panne imprévue, elle va se structurer autour de la maintenance prédictive et préventive. Les systèmes permettront d'anticiper certaines pannes et d'alerter le possesseur du véhicule, éventuellement (si le système reste ouvert) lui préconiser conseils et recommandations techniques. Cela va fortement transformer les métiers et la relation entre un professionnel et un automobiliste.

Plusieurs distributeurs, notamment dans les secteurs de l'équipement industriel ou de l'équipement de bureau, sont également en réflexion avancée, sur le thème des machines connectées et son implication pour la distribution (machine learning, maintenance prédictive, réassorts et commandes automatiques...). Pour certains distributeurs, c'est déjà une réalité sur leur marché.

Dans ces secteurs marqués par l'essor des objets et équipements connectés, l'enjeu sera de pouvoir accéder à ces données utilisateurs pour enrichir et optimiser ses services de distribution.

### **Les usages se déplacent sur mobile**

La moitié des distributeurs proposent pour le moment une présence optimisée sur mobile (sites, applications, interface responsive<sup>4</sup>...). A l'exception du voyage d'affaires, les applications sont encore rares (moins de 10%) et les projets peu fréquents. Pour beaucoup, ce n'est pas une priorité ou cela n'est pas adapté à leurs marchés et aux pratiques d'achats (faible récurrence des commandes notamment).

En moyenne, les consultations sur mobile représentent pourtant déjà 9% des audiences digitales, 5% au niveau médian. Et si on se limite aux seuls distributeurs qui ont une présence optimisée (sites mobiles, interface « responsive »...), l'audience

---

<sup>4</sup> Interface d'un site web qui s'adapte automatiquement au terminal de lecture (ordinateur, smartphone, tablette...) et ses différentes résolutions.

mobile atteint alors 15% en moyenne et 10% au niveau médian. Les acteurs qui n'ont pas pris ce virage subissent donc des déperditions de contacts potentiels.

Pour les acteurs disposant d'une présence optimisée, les ventes sur mobile pèsent en moyenne seulement 2% du chiffre d'affaires. C'est également le taux médian. En ajoutant les ventes depuis tablettes, on atteint environ 4%.

Les enjeux mobiles consistent également à pouvoir offrir une expérience multi-écrans de qualité (a minima pouvoir accéder à l'information produits) et les services utiles en situation de mobilité. A ce niveau, tout dépend des secteurs et de leurs besoins spécifiques. Par exemple, cela devient très utile dans le secteur de la construction (informations produits, commandes sur le chantier) ou dans le voyage d'affaires pour accompagner les clients dans leur déplacement (notes de frais, alertes...) ou accélérer les approbations de dépenses par les managers.

A ce jour, moins de 10% des distributeurs proposent une interface « responsive » mais plusieurs projets de refonte sont en cours ou programmés sur 2016.

### **La transition numérique suppose une adaptation des organisations et l'intégration de nouvelles compétences**

C'est par exemple le cas dans les métiers de la relation client ou de l'administration des ventes. Dans ces services, cette transition pourrait s'accélérer avec les chantiers liés à l'automatisation et à la dématérialisation (y compris dans le cadre des nouvelles organisations autour des équipements connectés). Cela va supposer des efforts de reconversion pour certains collaborateurs avec une montée en compétences sur des tâches de suivi, d'analyse et de conseils.

Les efforts de digitalisation des compétences dans les départements marketing / communication / ventes vont également se poursuivre et pour certaines s'intensifier. Cela va conduire à la création de postes sur de nouveaux métiers (analyste de données web, e-marketing, e-merchandising, référencement...) et suppose des parcours de formation adaptés à cette transition professionnelle, et surtout qui intègrent les spécificités de la distribution auprès d'une clientèle de professionnels ou d'entreprises.

## Conclusion

Le numérique occupe désormais un poids très important dans les pratiques d'achats des clients professionnels ou entreprises, et ce à toutes les étapes : dans la recherche des fournisseurs, la sélection des produits, la préparation des achats et de plus en plus au niveau des commandes et dans le suivi et le traitement administratifs des achats. Dans la distribution finale à des clients professionnels ou entreprises (hors voyages), les commandes électroniques devraient peser ainsi plus 15% des ventes à l'horizon 2020 avec une croissance estimée de 8% par an.

Les distributeurs ont conscience de la transition numérique en cours sur leur marché. Une majorité d'entre eux ont d'ailleurs entrepris d'accélérer leur stratégie e-commerce et d'accroître leur engagement marketing sur le web.

Dans la distribution BtoB, le numérique a initialement et pendant longtemps essentiellement été pensé comme un levier d'enrichissement de l'offre de services. Cela va rester un objectif clé des stratégies numériques, car la qualité de service est un facteur important de réussite sur le marché des professionnels. En outre, face à un mouvement de centralisation et d'informatisation des achats (dans les grandes entreprises mais aussi de plus en plus dans les PME), les distributeurs se doivent d'enrichir leur offre de solutions personnalisées.

La tendance qui se dessine est cependant une accélération et une ouverture des approches e-commerce. De plus en plus, le numérique, et l'e-commerce en particulier, deviennent un levier de conquête et d'acquisition pour des distributeurs dont le modèle commercial reposait essentiellement sur des forces de vente en agences ou nomades. Le web ne cesse également de gagner en importance dans les budgets marketing des distributeurs. Mais la réussite d'une telle stratégie suppose un important travail de conduite du changement, une adaptation des organisations et l'intégration de nouvelles compétences numériques (formations, reconversions et recrutements) chez les distributeurs.

La transition numérique est également portée sur certains marchés par la montée en puissance de nouveaux modèles numériques d'intermédiation, et notamment des places de marché spécialisées ou généralistes. Cette tendance pourrait s'accélérer avec les ambitions affichées de certains géants du e-commerce (comme Amazon par exemple aux Etats-Unis avec sa place de marché BtoB Amazon Business) sur les marchés des professionnels et entreprises. Cela stimule les modèles des distributeurs traditionnels qui pourraient déléguer le lien direct avec leurs clients pour se recentrer sur des fonctions clés : l'approvisionnement, les achats (qualité de l'offre produits et positionnement prix) et la logistique



# LES TENDANCES DANS LES ACHATS BTOB

## Les spécificités d'un achat BtoB

Les achats des professionnels et des entreprises sont très hétérogènes pour de multiples raisons : typologie très diverses de produits ou services, typologies de clients (secteurs, tailles...).

Il y a de nombreuses spécificités métiers qui ont une influence forte sur les pratiques d'achats, les critères de choix des produits et des fournisseurs. Par exemple les cafés restaurants ont souvent des contrats d'approvisionnements de long terme en contrepartie d'un financement ou de la fourniture d'équipement.

Les attentes de services et les contraintes de logistique (fiabilité, respect des délais, réactivité...) sont beaucoup plus fortes. Certains défauts de livraison peuvent conduire à des préjudices importants pour l'activité du client. Par exemple, un artisan du bâtiment qui ne reçoit pas ses matériaux ou équipements peut perdre une ou plusieurs journées d'activité ou être mis en difficulté dans son planning de livraison d'un chantier.

Selon les acheteurs (et en particulier dans l'univers des grands comptes), la maîtrise des coûts est clé mais ne se résume pas exclusivement à la recherche du meilleur prix au niveau des achats. Dans la maîtrise des coûts des achats, l'organisation des achats et l'approvisionnement comptent autant voir plus. Pour le fournisseur, cela suppose qu'il puisse fournir des services de suivi de commandes, de contrôles des coûts et de plus en plus qu'il s'intègre aux systèmes des clients.

Les clients (en particulier les TPE) sont également sensibles aux gains de temps. C'est pourquoi, ils privilégient parfois le contact direct par téléphone. Les clients sont attentifs au fait de disposer d'un interlocuteur reconnu pour résoudre rapidement d'éventuelles difficultés. Et pour des achats non récurrents plus exceptionnels, le contact direct leur permet d'obtenir rapidement l'orientation et le conseil.

Par ailleurs, les transactions BtoB sont plus complexes que les transactions B2C : les prix varient beaucoup, les volumes de commandes sont plus importants et concernent plus de produits différents, complexifiant et augmentant le coût de la logistique. Les parcours clients sont plus séquencés et multicanal : demande de devis, demande d'informations ou de conseils et finalisation de la transaction en ligne (sur la base éventuellement du devis négocié). Tout ceci rend les plates-formes e-commerce BtoB plus délicates à concevoir qu'en BtoC.

## Les achats dans les grandes entreprises et PME

### Les objectifs d'un acheteur BtoB

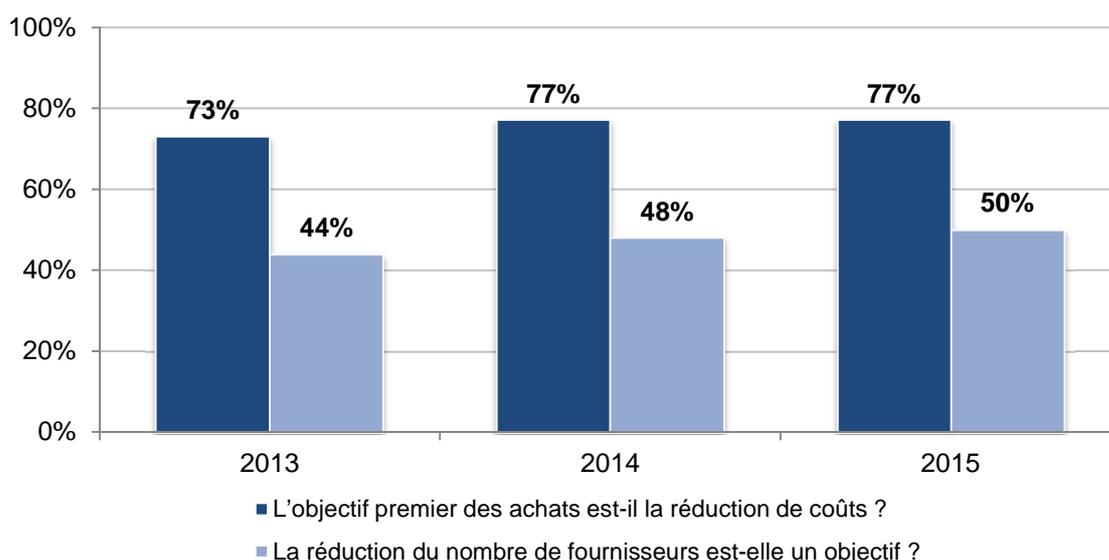
#### La réduction des coûts, l'objectif premier des professionnels des achats

Selon l'enquête réalisée fin 2014 par AgileBuyer et le Groupement Achats d'HEC Alumni auprès d'environ 500 acheteurs (questionnaire en ligne auto-administré et envoyé à une base ciblée d'acheteurs, directeurs achats, responsables achats...), 77% disent que la réduction des coûts demeure leur objectif premier pour 2015. Ce taux est identique à celui de l'édition précédente de l'enquête (objectif pour l'année 2014) et 4 points au-dessus du taux de l'enquête 2012.

Une majorité des acheteurs (56%) ont des objectifs de réduction de coûts donnant lieu à des primes en cas de gains réalisés sur les achats. Mais pour 7% seulement des acheteurs, cela représente plus de 50% de leur prime.

Environ la moitié des acheteurs ont également des objectifs pour réduire le nombre de leurs fournisseurs en 2015. C'est 2 points de plus par rapport à 2014 et 6 points de plus par rapport à 2013. Cette tendance nous a été spontanément signalée par plusieurs directeurs d'achats interrogés dans le cadre de cette étude.

**Graphique 1 Les objectifs des acheteurs BtoB (grandes entreprises et PME)**



Source : Agile Buyer / Groupement Achats HEC Alumni

Mais la réduction des coûts n'est pas leur seul objectif. Ils doivent aussi participer au développement de l'activité par la recherche des meilleurs fournisseurs et en s'assurant de la qualité fournisseurs. L'auteur de cette étude prend soin d'alerter « *attention, réduire les coûts ne veut pas seulement dire réduire les prix. Réduire les coûts répond au triptyque : Acheter moins, acheter mieux, acheter moins cher* ». Les technologies et leviers numériques sont exploités par les acheteurs aussi pour relever ce défi (par une mise en concurrence facilitée et par l'accès aux outils de reporting et de suivi).

## **Les indicateurs suivis par les directeurs d'achat**

Pour les directeurs d'achats, les indicateurs suivis sont donc souvent le triptyque : coûts, qualité et délais. Mais dans beaucoup d'entreprises, la performance se limite encore souvent aux « savings » c'est-à-dire aux économies (baisse de prix) qui ont été négociées.

Dans les achats indirects (hors production), la mesure des « savings » est moins aisée, parce que le suivi financier, le suivi des volumes consommés et l'informatisation des achats y est moins développée. Mais de plus en plus, ces produits rentrent dans le périmètre des directions achats avec les conséquences que cela peut induire en termes de pression sur les marges et les prix des fournisseurs.

Pour certaines catégories de produits (par exemple un véhicule, un équipement informatique), les indicateurs peuvent être alors le TCO (Total Cost of Ownership ou coût total de possession en français). L'évaluation ne se fait plus uniquement sur le coût d'acquisition mais sur les dépenses engendrées, notamment par l'usage de l'équipement.

## **Les achats indirects et services généraux**

Les responsables des services généraux (autrement appelés directeurs de l'environnement de travail) ont en charge un budget qui pèse pour environ 6% du CA de l'entreprise.

De plus, ces responsables doivent composer avec la direction des achats. La professionnalisation des achats durant les années 90 a conduit à une extension progressive de leur périmètre aux achats hors production.

Un mouvement de centralisation et de rationalisation des achats est en effet en cours, y compris parmi les ETI. Celle-ci s'accompagne en parallèle, chez les fournisseurs et distributeurs, du développement d'une approche commerciale dédiée aux grands comptes. Cela conduit à la mise en place de solutions numériques dédiées, en lien avec l'e-procurement notamment. En effet, tous les distributeurs ayant une direction ou équipe commerciale grands comptes n'ont pas encore les solutions technologiques dédiées.

## **Les achats indirects de plus en plus pris en charge par les directions achats**

Concernant les achats « non stratégiques » ou « hors production », un acteur interrogé intervenant dans le cadre de la fonction achats auprès de nombreuses entreprises (de toutes tailles) nous indiquait que mis à part dans les plus grands groupes où la démarche achat est généralement bien structurée (y compris au niveau des services généraux et des achats indirects), dans les PME mais aussi les ETI, la situation est encore hétérogène. Et la mise en place d'une organisation structurée n'est pas toujours liée à la taille.

En effet, la prise de contrôle progressive des différentes dépenses de l'entreprise peut se heurter aux prescripteurs internes habituellement maîtres de leurs dépenses. Les fournisseurs peuvent aussi résister à ces évolutions. Et un dirigeant d'entreprise

pourra hésiter à déstabiliser une organisation qui fonctionne même s'il peut espérer quelques gains avec une rationalisation et un plus grand contrôle des achats indirects.

Par ailleurs, l'intégralité des familles achats n'est pas toujours sous le contrôle de la fonction achats, notamment dans l'univers des achats hors production (ressources humaines, marketing, communication etc...) On observe aussi des logiques partenariales entre des directions fonctionnelles (par exemple les services généraux) et les directions achats.

Hervé Montaigu, directeur achats de SEB déclarait en janvier 2015 dans la revue Décision Achats « *Si les achats directs ont toujours été bien couverts, il y a 7 ans, seuls 5% des achats indirects étaient gérés par les acheteurs et la performance n'était pas mesurée. Ils sont actuellement gérés à 40%. Nous projetons de parvenir à 60% dans 2/3 ans* ». La direction achats de SEB représente 306 salariés en achats dont la moitié en Chine et 2,6 Mrds d'achats pour un CA de 4,2 Mrds d'euros.

### **Sous-traitance et Facilities Management**

Selon l'Arseg, les services généraux représentent un marché de l'ordre de 110 Mrds d'euros et sont gérés par environ 20 000 directeurs ou responsables en charge de cette activité (à temps plein ou partiel).

Ce sont d'abord des achats de prestations de service (courrier, gardiennage, restauration, nettoyage...). Sur les 110 Mrds d'euros, 25% sont des dépenses internes, 60% des dépenses de sous-traitance et moins de 10% des contrats de facilities management.

Le Facilities Management (FM) consiste à externaliser les fonctions supports (services généraux) à un prestataire, parfois unique au travers d'un contrat global. On distingue généralement les activités multi-techniques, relatives à la gestion du bâtiment, et les activités multi-services, destinées aux collaborateurs.

Le marché est donc peu développé en France, même si les perspectives semblent actuellement meilleures. Ce marché conserve un important potentiel de croissance avec de nombreux clients, grands comptes, privés et publics, à conquérir, mais ce développement concerne d'abord les fonctions supports et les services (accueil, courrier, sécurité...) et moins les achats hors production.

### **Externalisation de la fonction achats**

Au-delà des services de Facilities Management, certaines entreprises ont tendance à déléguer leurs achats à un prestataire spécialisé. Cela concerne surtout les achats dit de classe « C » (achats non stratégiques, achats hors-production, achats non récurrents, de faible valeur, achats à l'étranger, achats complexes qui demandent du temps...).

Le recours à la sous-traitance pour ce type d'achats indirects peut s'expliquer par le fait que ces familles sont très chronophages en termes de gestion alors qu'elles pèsent peu en termes de dépenses (5 à 10% des dépenses en représentant pourtant jusqu'à 2/3 du panel fournisseurs).

## **Le coût d'un poste de travail**

L'ARSEG (Association des directeurs et responsables des services généraux) produit pour ses adhérents de nombreux indicateurs (les « Buzzy Ratios ») permettant aux entreprises de se comparer. Il s'agit principalement de grandes entreprises et des sièges sociaux.

Les indicateurs 2014, bâtis sur les résultats de l'exercice 2013, reposent sur l'observation de plus de 100 000 postes installés et 2 millions de m<sup>2</sup> de surface de bureaux (dont les 2/3 en Ile de France).

Les données révèlent notamment que le coût d'un poste de travail se situe autour de 16 500 euros (ce qui fait environ 1 000 euros le m<sup>2</sup>, 954 précisément sur les indicateurs produits).

Le coût d'un poste de travail comprend l'immobilier, la fiscalité, l'exploitation et les services, le management des services généraux, les équipements et les voyages. Si l'on retire les voyages, le coût descend à 13 648 euros. Il n'est plus que de 12 153 euros hors voyages et bureautique (poste de travail informatique, logiciels...). Les voyages pèsent en effet pour 17% du coût total et les équipements et moyens également 17% alors que l'immobilier (taxes comprises) pèse pour 44%.

## **Une rationalisation de l'espace de travail**

La surface moyenne consacrée à un poste de travail tend à diminuer. Elle est de l'ordre de 18 m<sup>2</sup> environ (-18% entre 2009 et 2013).

Dans le même temps, on perçoit une augmentation des surfaces de bureau partagées qui représentent désormais 12% des surfaces totales étudiées dans l'étude ARSEG.

En revanche, le taux d'occupation est stable, autour de 89%. Sachant qu'ici l'étude ne mesure que l'affectation d'un poste à un collaborateur. Si l'on fait une photographie à un instant de l'occupation par les collaborateurs (ces derniers pouvant être en déplacement ou absents), le taux se rapproche plus des 50% ce qui laisse d'importantes perspectives de rationalisation de l'utilisation de l'espace.

## **L'évolution des principaux coûts en termes de moyens et d'équipements**

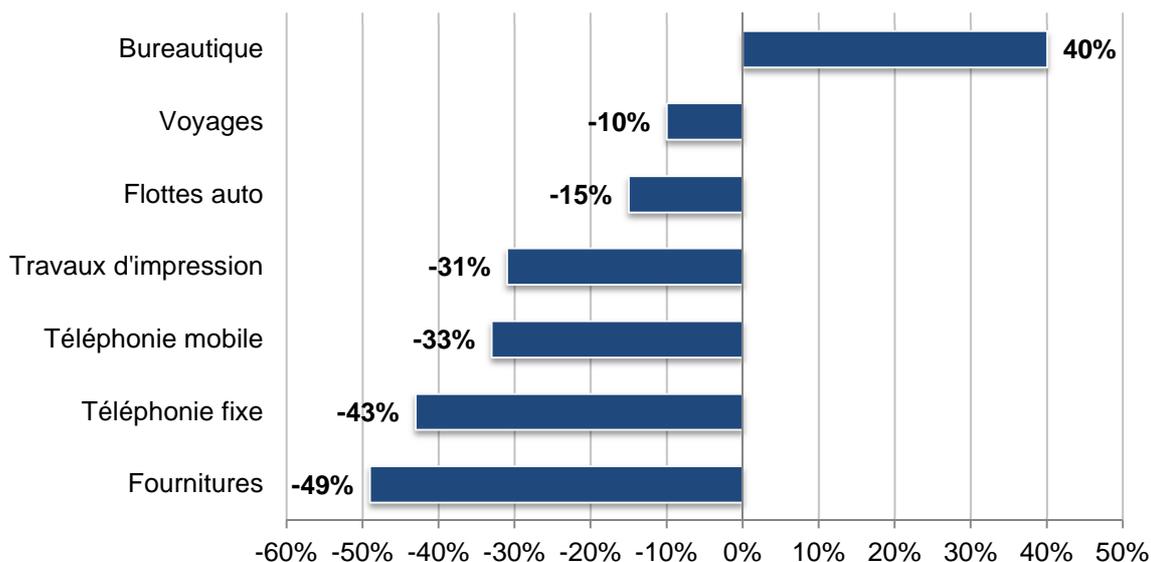
Les objectifs de réduction de coûts des directeurs achats et services généraux se voient dans l'évolution des différents postes de coûts d'un poste de travail. Attention, cela ne signifie pas nécessairement une baisse des marchés car le nombre d'utilisateurs et de collaborateurs concernés peut progresser. Les indicateurs sont calculés en regard d'un poste de travail.

Ainsi, entre 2010 et 2013, les dépenses Voyages (plus de 2 000 euros par poste de travail) ont baissé de 10%, le budget flotte auto par poste de travail (autour de 500 euros) de 15%. A contrario, la bureautique (poste de travail informatique du

collaborateur) progresse de 40% pour représenter un coût de l'ordre de 1 500 euros par poste de travail.

Mais ensuite tous les autres postes chutent fortement, en raison notamment de la baisse des prix des matériels et services (téléphonie en particulier) mais aussi en raison de la mise en place de politique plus stricte de contrôle des dépenses et des achats (fournitures, travaux d'impression...).

**Graphique 2 L'évolution entre 2010 et 2013 des principaux coûts d'un poste de travail en termes de moyens et d'équipements**



Source : Etude Buzzy Ratios de l'ARSEG

## Les groupements d'achats, plates-formes d'achats groupés

### Dans les achats publics, en particulier la santé, sous l'impulsion des politiques publiques et des réglementations

#### L'UGAP

Le principal groupement d'achat dans le secteur public est l'UGAP. Il s'agit d'un EPIC (Etablissement public industriel et commercial) créé en 1985, et qui est placé sous la double tutelle du ministre des Finances et des Comptes publics, d'une part, et du ministre chargé de l'éducation nationale, d'autre part. Il s'agit de la seule centrale d'achat public généraliste.

Le rôle de l'UGAP s'est trouvé renforcé avec la création, en 2009, du "Services des Achats de l'État" (SAE) dont la mission est de contribuer à la professionnalisation de la filière achats des ministères et de générer des économies.

Son activité est passée de 666 M€ HT en 2004 à 2 145 M€ HT en 2014. L'établissement compte 1 000 salariés dont 600 dans le réseau territorial. L'UGAP compte environ 70 acheteurs.

Par son activité et ses services (vente, après-vente, logistique...), ce groupement se pose clairement comme une alternative aux distributeurs.

Dans sa présentation, sur son site Internet, l'UGAP se dit active en matière de dématérialisation des flux d'informations avec les titulaires des marchés (bons de commande, accusés de réception, factures) et de commande en ligne (fournitures de bureau, papier, consommables informatiques, produits pétroliers...) ou de paiement par carte d'achat, s'agissant des clients.

### **Les groupements spécialisés pour les hôpitaux**

Avec le durcissement des contraintes budgétaires qui pèsent sur les hôpitaux, les groupements d'achats se sont multipliés dans ce secteur. En 2009, la Fédération Hospitalière de France en comptait plus de 300. Mais surtout leur périmètre d'intervention s'est élargi, y compris à la pharmacie. Leur existence est en effet ancienne mais leur intervention s'est longtemps concentrée sur l'alimentation.

Les pouvoirs publics, et notamment le Ministère de la Santé, au travers de plusieurs plans et de mesures réglementaires, encourage la rationalisation des achats et le recours à ces groupements. En effet, selon le site Sante.gouv.fr du Ministère, les achats effectués par les hôpitaux représentent au total 18 milliards d'€ en dépenses annuelles, dont 60% d'achats médicaux. Ils sont égaux aux achats de l'État dans son ensemble, qui s'élèvent à 17 milliards d'€, hors aménagement.

### **Le programme PHARE**

Un programme national a été lancé début octobre 2011 par la direction générale de l'offre de soins (DGOS) pour améliorer la performance achats au sein des hôpitaux. Ce programme, baptisé PHARE « Performance hospitalière pour des achats responsables » (PHARE) a comme objectif de dégager des « économies intelligentes », c'est-à-dire mieux acheter pour donner des marges de manœuvre supplémentaires aux hôpitaux, dans un contexte général de réduction budgétaire. Tout cela, en conservant le niveau actuel de prise en charge des patients.

Selon le Ministère de la Santé, en 2013, ce programme s'est traduit par 290 M€ de gains achat réalisés (contre 172 M€ en 2012). 108 établissements ont élaboré un Plan d'Action Achat et 173 établissements ont déclaré des gains achat.

4 groupements de commande nationaux (UniHA, Resah IdF, Unicancer Achat, UGAP) et 40 groupements de commande territoriaux ont remonté des gains. Le gain moyen par établissement s'élève à 529 K€.

Les deux principaux groupements pour les hôpitaux sont désormais UniHa (61 hôpitaux publics adhérents) et ResaH IDF (150 adhérents ayant leur siège social en Île-de-France représentant un portefeuille d'achats d'environ un milliard et demi d'euros).

L'hôpital public francilien que nous avons interrogé nous a indiqué qu'il travaillait à l'origine avec un seul groupement UniHa mais qu'il leur a été recommandé de travailler

avec deux groupements afin de pouvoir arbitrer le cas échéant et de maintenir la pression sur ces groupements et tirer le maximum d'efficacité du recours à ces groupements. Au final, le groupement d'origine est de moins en moins sollicité au profit du second, ResaH.

Cette massification des achats n'est pas sans inquiéter les fournisseurs d'équipements et fournitures pour la santé, en particulier les PME.

Les cliniques privées s'appuient également sur des groupements d'achats, avec parmi les principaux acteurs Cahpp ou Helpevia.

## **Des groupements pour les PME pour massifier les achats**

Les groupements dans le privé sont un phénomène plus récent que dans le public. Leur développement remonterait au début des années 2000, même si historiquement, on peut trouver dans certains secteurs des groupements de professionnels qui ont mis en place des structures pour regrouper certains achats (par exemple Ciscar, coopérative dédiée aux achats et créée par le groupement des concessionnaires Renault il y a plus de 50 ans).

Le recours aux groupements d'achats reste encore très peu répandu du point de vue des entreprises (moins de 1% des entreprises privées selon un professionnel des achats). Si nous faisons le rapport entre le nombre d'adhérents déclarés (donc fourchette d'estimation haute avec des adhérents ou membres non actifs) par les principaux groupements identifiés et le stock d'entreprises, ce chiffre apparaît effectivement cohérent. Si l'on élimine de ce stock d'entreprises, les micro-entreprises, le taux pourrait être supérieur, autour des 5%.

Dans les achats stratégiques, la qualité du sourcing est un facteur clé de compétitivité ce qui ne favorise pas l'échange entre entreprises, notamment concurrentes (sauf à ce que l'intérêt de la coopération entre entreprises dépasse le seul cadre des achats : RH, export, R&D...).

Dans les achats non stratégiques, cela résulte plus des inerties organisationnelles, des liens anciens de certains collaborateurs avec des fournisseurs de confiance. Un dirigeant hésite à prendre le risque de déstabiliser une organisation et son fonctionnement en externalisant l'intégralité de certains achats indirects.

Mais l'adhésion à un groupement est une pratique qui se développe, porté notamment par un fort effet d'offre (développement des structures proposant le groupement d'achats).

Les groupements d'achats sont pour la plupart positionnés sur les achats hors production (par exemple Le Cèdre, Novalto, Haxoneo, Achat Centrale, PME Centrale...).

Mais l'on trouve également quelques groupements sectoriels de TPE ou PME sur des achats de production. Par exemple Gicaf (dans la climatisation), GAP (dans les achats industriels,) Ronax (spécialisée initialement dans la plasturgie mais qui a progressivement étendu son périmètre à d'autres familles, y compris dans le hors production qui revendique 150 millions d'achats négociés).

## Un exemple de groupement spécialisé : le GICAF

Le Gicaf (groupements des installateurs en conditionnement d'air et froid) représente environ 40 entreprises de tailles diverses. Le Gicaf négocie avec chaque fournisseur une grille de remise (jusqu'à 10%), un volume de chiffre d'affaires déclenchant une bonification de fin d'année (BFA) et des conditions de paiement « Chaque adhérent perçoit sa BFA en fonction du montant dépensé, mais reste libre de son choix ».

Le GICAF est une association loi 1901 « La structure est légère: pas de locaux, ni de salariés, nous sommes tous bénévoles. Simplement, les membres paient une cotisation annuelle de 3 000 euros, ce qui nous permet de financer les frais d'hébergement lors de nos rencontres" »

*Bertrand Meynet, secrétaire du Gicaf, dans la revue Décision Achats*

Les groupements sont souvent à l'origine des associations locales ou régionales, le fruit d'initiative d'entrepreneurs se connaissant et souhaitant s'associer. Mais cela tient aussi au fait que l'efficacité de ces groupements repose sur un travail d'animation du réseau. Ainsi les enseignes qui portent ces groupements communiquent aussi beaucoup autour des échanges entre PME, et pour certains de la participation aux décisions (notamment dans les choix des fournisseurs et des référencements de produits via les comités achats).

Certaines enseignes, pour attirer des adhérents dans le réseau, communiquent sur les bénéfices qu'une entreprise peut en retirer en retour, notamment à l'échelon local, à l'instar d'un club d'entrepreneurs, pour développer son réseau professionnel et son activité.

Mais depuis certains groupements ont développé leur couverture géographique, en franchisant leur modèle. Ces groupements plus étendus géographiquement sont souvent peu spécialisés et positionnés dans les achats non stratégiques. Leur argumentaire pour convaincre des entreprises d'adhérer est de leur promettre de meilleures conditions d'achat par la massification et des gains de temps en s'évitant des recherches de fournisseurs parfois longues, pour des achats non récurrents et peu stratégiques.

Parmi les modèles en franchise, citons Negotiis, initialement spécialisé dans l'offre pour les CE mais qui propose aussi désormais une offre de mutualisation des achats, ou encore Aceos (lui aussi également positionné sur les CE). Chaque franchisé se doit d'animer un réseau d'entrepreneurs.

Comme groupement d'achat pour les PME, nous avons également identifié Novalto (créé en janvier 2001) et qui annonce 6 000 PME adhérentes et un CA de 13 Millions d'euros (hors flux), avec un effectif de 100 salariés. S'agissant de son offre de service achats, il se positionne sur les achats hors production (bureautique, téléphonie, intérim, équipement ou location de matériels, assurances, mutuelle...). PME Centrale revendique de son côté 4 000 PME clientes, adhérentes pour environ 60 000 salariés. Elle référence et négocie des accords cadre mutualisés avec environ 140 fournisseurs, dans les secteurs des achats de produits et services non stratégiques. Les entreprises restent ainsi focalisées sur leur cœur de métier.

Enfin, Le Cèdre (interrogé dans le cadre de cette étude) est un groupement d'achat, initialement positionné dans les structures chrétiennes (écoles, diocèses, abbayes...) et qui s'est depuis diversifié avec une offre entreprises, associations mais aussi campings. Le Cèdre regroupe au global plus de 5 000 structures pour environ 300 millions d'euros d'achat sur 80 domaines différents. Le Cèdre est une centrale qui pèse très lourd. Par exemple, le groupement constituerait le plus gros parc installé d'ascenseurs, d'extincteurs, de photocopieurs en France. Au niveau du marché « Entreprises », le Cèdre compte déjà environ 500 adhérents, essentiellement des PME mais aussi de plus en plus des ETI.

**Tableau 2 Exemples de groupements d'achats et places de marché spécialisés dans les achats hors production**

Groupement	Fournisseurs	Adhérents (nombre, conditions d'adhésion...)	Services numériques
<b>Le Cèdre</b>	250 fournisseurs sur 80 marchés pour environ 350 M€ d'achats	5 000 adhérents dont 500 entreprises Frais d'adhésion	Extranet clients et fournisseurs (informations sur les appels d'offres, les contrats...)
<b>Novalto</b>	30 marchés couverts environ	6 000 adhérents  (Novalto initialement spécialisé sur les comités d'entreprises pour PME)	-
<b>PME Centrale</b>	140 fournisseurs pour environ 70 M€ d'achats	4 500 adhérents	Extranet clients et fournisseurs (informations sur les appels d'offres, les contrats...) Géolocalisation des fournisseurs Enquête qualité online
<b>Haxoneo</b>	60 fournisseurs sur 40 marchés	2 000 inscrits Abonnement de 250 à 3 000 euros par an suivant la taille des entreprises.  Accès possible sans abonnement avec accès limité aux fonctionnalités et conditions d'achat moins favorables.	Catalogue en ligne Commande en ligne Workflow multi-utilisateurs Intégration contrat cadres des clients
<b>Par comparaison, 2 places de marché généralistes</b>			
<b>Mercateo</b>	Entre 100 et 200 fournisseurs pour 18 millions de références (2,8 millions en France)	Plus d'un million de clients en Europe	Commande en ligne, multi-fournisseurs avec centralisation de la facturation  Outil d'aide à l'optimisation du panier fonction des produits, des prix, des coûts de livraison des différents fournisseurs...  Workflow multi-utilisateurs ou intégration à l'ERP du client Intégration contrat cadre
<b>Amazon Business</b>	Plus de 1 000 fournisseurs pour 7 millions de référence	Plus d'un millions de clients pro aux Etats-Unis	Commande en ligne, multi-fournisseurs avec centralisation de la facturation  Workflow multi-utilisateurs Intégration contrat cadre Intégration avec les solutions e-achat

Source : informations publiées par les différentes entreprises

Ces différents acteurs fournissent une offre de services numériques encore limitée. Ils proposent des extranets permettant d'accéder à des informations sur les fournisseurs, les contrats... mais n'ont pas mis à disposition des outils de commande et des catalogues électroniques.

Quelques acteurs ont fait leur apparition avec des approches web plus abouties ou pour lesquels le modèle repose largement sur les services en ligne. C'est le cas par exemple d'Haxoneo qui propose un modèle freemium, avec la possibilité d'accéder à certains services sans coût d'adhésion et un modèle enrichi avec adhésion.

Ce groupement se rapproche par ses fonctionnalités d'une place de marché du type Mercateo qui propose aux clients de centraliser sur un seul site les achats non stratégiques et peu récurrents afin de limiter les coûts de gestion (référencement et gestion administrative des fournisseurs). Mercateo se revendique d'ailleurs plateforme d'approvisionnement plutôt que place de marché.

Activ'HA positionné sur les achats liés aux services généraux a aussi une approche numérique originale. La société a récemment complété son modèle en proposant aux TPE des outils pour se créer un site web et e-commerce moyennant un abonnement, tout en continuant de profiter de l'offre de groupements d'achats sur les services généraux. Pour recruter des clients professionnels, elle s'appuie sur les leviers numériques et des mécanismes de l'« On Demand Economy » (modèle porté par exemple par Uber), en proposant aux particuliers et salariés de gagner des revenus additionnels en participant au recrutement de professionnels. Ces derniers (nommés activateurs) sont commissionnés sur les inscriptions de professionnels et le parrainage d'autres activateurs.

L'absence d'emprise locale semble actuellement une contrainte pour ces groupements. L'acquisition de clients via les seuls canaux du marketing direct (web notamment) apparaît difficile, notamment si le client doit payer un abonnement pour s'enregistrer. C'est pourquoi les acteurs « digitaux » (Haxoneo et dans une moindre mesure Achat Centrale) jouent la carte du freemium (tester le service en gratuit pour ensuite basculer vers l'abonnement payant). En même temps, la qualité des services numériques proposés aux adhérents devrait jouer un rôle plus important à l'avenir dans la compétition qui va opposer les différents groupements. Les acteurs devraient donc renforcer leur investissement et leur offre de services en ligne.

Mais nous pouvons aussi imaginer des rapprochements entre groupements traditionnels bénéficiant déjà d'une forte puissance d'achat et d'une base conséquente d'adhérents et des acteurs plus technologiques mais qui pourraient éprouver des difficultés à développer leur modèle. En effet, le succès de ces plates-formes Internet dédiées aux achats suppose le développement rapide d'une base de clients notamment pour convaincre les fournisseurs d'accorder des conditions économiques attractives et les fidéliser.

Nous proposons dans ce qui suit un comparatif entre les modèles du groupement d'achat et celui de la place de marché, sachant que l'essor du numérique dans les pratiques d'achat et les services proposés tend sous certains aspects à rapprocher les deux modèles. Les places de marché sont également analysées dans ce rapport dans la section « Le numérique dans les achats des entreprises.

**Tableau 3 Groupements d'achat vs places de marché**

	<b>Groupements</b>	<b>Places de marché</b>
<b>Modèle économique</b>	<p>Le plus souvent : abonnement forfaitaire pour l'adhésion + commissions sur les transactions facturées aux fournisseurs.</p> <p>Le coût des adhésions peut être rapidement remboursé par les RFA (remises fin d'année) dès lors que l'adhérent est fidèle à la plate-forme</p>	<p>Le plus souvent : exclusivement des commissions sur les transactions facturées aux fournisseurs.</p> <p>Mais certains acteurs spécialisés ont également mis en place un abonnement pour les clients, notamment pour rémunérer l'accès à des outils technologiques d'identification ou de recherche de produit (qui pourraient être exploités sur d'autres plates-formes). A cela peut s'ajouter des frais variables payés par le client (coût à la commande).</p>
<b>Nombre de fournisseurs</b>	<p>Limité (entre 1 à 3 par catégories de produits) pour garantir des volumes d'achats importants aux fournisseurs sélectionnés.</p> <p>Le plus souvent, au moins 2 fournisseurs pour maintenir une pression concurrentielle.</p>	<p>Théoriquement, ce n'est pas limité, le principe de la place de marché étant d'organiser la concurrence et d'offrir le plus large choix à leurs clients. En effet, c'est la concurrence sur la plate-forme qui garantit les prix compétitifs.</p> <p>Mais les places de marché peuvent fixer des contraintes : stocks disponibles, services proposés, qualité, origine des produits...</p> <p>Par ailleurs, les places de marché (en particulier spécialisées) se doivent aussi de fidéliser les fournisseurs. Et de fait, il convient qu'elles s'assurent que la plupart de ces fournisseurs y trouvent leur compte en termes d'activité. Sinon ils pourraient quitter la plate-forme, réduire l'offre et les stocks disponibles et celle-ci risquerait en outre une trop grande dépendance vis-à-vis de quelques fournisseurs dominants.</p>
<b>Place du numérique et de la technologie dans le modèle</b>	<p>Historiquement faible mais une intégration progressive du numérique dans les services (cf. ci-dessous).</p>	<p>La performance technologique, la qualité des services et interfaces numériques sont au cœur de la réussite de ces modèles d'intermédiation qui doivent offrir des solutions simples et ergonomiques de comparaison.</p> <p>La multiplicité des fournisseurs, les milliers de références proposées supposent notamment une forte optimisation des moteurs de recherche et de l'information produits.</p> <p>Par ailleurs, les plus performantes proposent l'intégration avec les solutions e-achat des entreprises.</p>
<b>Catalogues électroniques et commandes en ligne</b>	<p>La plupart des groupements limitent leurs interventions à la négociation et à la sélection des fournisseurs. Le référencement est fait ensuite par le client adhérent qui passe commande directement auprès des fournisseurs (en ligne ou pas selon les services proposés par le fournisseur)</p> <p>Cependant, quelques rares groupements offrent désormais des interfaces web qui centralisent les catalogues et permettent les commandes.</p> <p>La facturation est en revanche réalisée le plus souvent par le fournisseur.</p>	<p>La commande, la facturation sont le plus souvent centralisées sur la place de marché.</p> <p>Le prix n'est pas l'unique motivation d'accès à une place de marché (accès simplifié à un large référencement de fournisseur, accès à un large choix et à de la disponibilité...).</p> <p>La réduction des coûts de gestion par la centralisation des achats (interlocuteur administratif unique) est un argument fort mis en avant par certaines places de marché.</p>
<b>Evaluation des fournisseurs</b>	<p>Echanges de bonnes pratiques et partage d'expérience sur les fournisseurs dans le cadre des réunions organisées localement par les groupements.</p> <p>Pas de système de notation.</p>	<p>Le système des avis de clients est rare en BtoB. Cela tient notamment aux contraintes évoquées plus haut qui est d'éviter une trop grande concentration des achats au sein de quelques fournisseurs. Les places de marché doivent encore convaincre les fournisseurs de l'intérêt de rejoindre les plates-formes. Les systèmes d'avis se montreraient sans doute trop dissuasifs. Des évaluations sont en revanche menées et peuvent mener à des déréférencements mais les résultats ne sont pas publiés.</p> <p>Certaines places de marchés spécialisés s'engagent aussi sur le référencement des fournisseurs présents sur leur plate-forme. En ce sens, elles ne sont pas simplement des intermédiaires mais se rapprochent du modèle des groupements (voire des distributeurs) avec un rôle de tiers de confiance dans la sélection des fournisseurs.</p>

## Evolution du nombre de clients entreprises et professionnels en France (démographie d'entreprises)

### Fort développement des entreprises unipersonnelles lié au statut d'auto-entrepreneur

#### Définitions utiles concernant les données SIRENE

Champ : France, unités légales marchandes hors agriculture (y c. auto-entrepreneurs et sociétés holding).

Une entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché. Il existe deux grandes catégories (ou familles) :

- L'entreprise individuelle (entrepreneurs individuels) qui ne possède pas de personnalité juridique distincte de celle de son exploitant (par exemple : commerçant, artisan, profession libérale, exploitant agricole, ...).
- L'entreprise dite personne morale (par exemple : Société Anonyme (SA), Société A Responsabilité Limitée (SARL).

La création d'une entreprise est toujours associée à la création d'au moins un établissement, le siège.

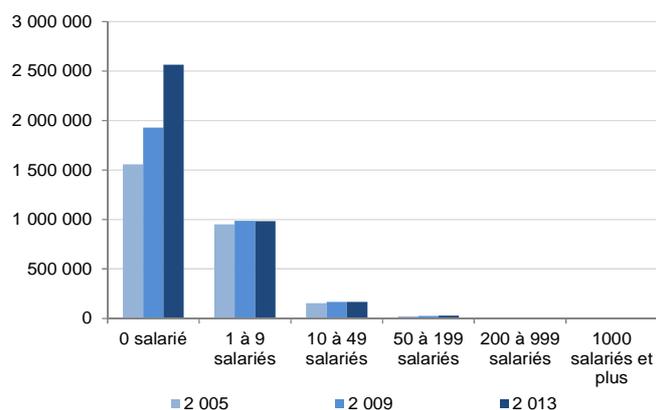
Les entreprises sans salarié se sont fortement développées (2 560 000 en 2013 contre 1 560 000 en 2005, soit une hausse de 65%) et pèsent désormais 68% du total des entreprises en 2013. Elles ont conduit à un fort développement du **stock total d'entreprises qui s'élève à 3 750 000 en 2013** contre 2 690 000 en 2005.

**Tableau 4 Evolution du nombre d'entreprises en France de 2005 à 2013**

	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013
<b>0 salarié</b>	1 556 199	1 585 003	1 768 419	1 822 000	1 927 616	2 252 507	2 340 507	2 416 833	2 565 636
<b>1 à 9 salariés</b>	949 667	957 407	983 365	995 667	986 025	982 045	979 646	979 432	982 062
<b>10 à 49 salariés</b>	152 660	153 332	162 924	168 583	164 810	162 698	163 774	169 681	168 147
<b>50 à 199 salariés</b>	22 888	23 258	24 694	25 957	25 489	25 041	25 686	26 867	26 488
<b>200 à 999 salariés</b>	5 683	5 643	6 023	6 165	6 104	6 098	6 152	6 490	6 558
<b>1000 salariés et plus</b>	1 058	1 034	1 117	1 157	1 174	1 169	1 170	1 212	1 195
<b>Total</b>	<b>2 688 155</b>	<b>2 725 677</b>	<b>2 946 542</b>	<b>3 019 529</b>	<b>3 111 218</b>	<b>3 429 558</b>	<b>3 516 935</b>	<b>3 600 515</b>	<b>3 750 086</b>

Source : INSEE, répertoire des entreprises et des établissements (SIRENE).

**Graphique 3 Répartition des entreprises en France selon leur taille (2005-2009-2013)**



	2 005	2 013
0 salarié	57,89%	68,42%
1 à 9 salariés	35,33%	26,19%
10 à 49 salariés	5,68%	4,48%
50 à 199 salariés	0,85%	0,71%
200 à 999 salariés	0,21%	0,17%
1000 salariés et +	0,04%	0,03%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Source : INSEE, répertoire des entreprises et des établissements (SIRENE).

A noter : Les données SIRENE ne comprennent pas l'agriculture. On comptabilise 450 000 entreprises agricoles en 2013, ce qui porte **le nombre total d'entreprises à 4,2 millions**.

Les données disponibles concernant les exploitations agricoles ne permettent pas une répartition par tranche d'effectif. Voici néanmoins les données relatives aux recensements agricoles témoignant d'une baisse des actifs et du nombre d'exploitations.

**Tableau 5 Recensements agricoles 2000 et 2010 (nombre d'actifs et nombre d'exploitations concernées)**

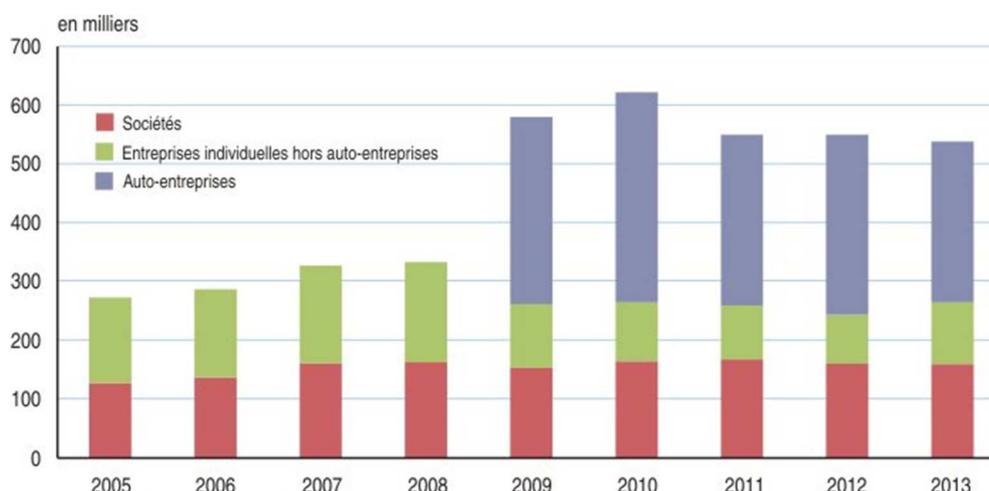
	Nombre d'exploitations concernées		Nombre de personnes		Unités de travail annuel (UTA)	
	2000	2010	2000	2010	2000	2010
<b>Tous actifs permanents</b>	698 444	514 694	1 390 281	1 012 750	896 797	691 769
Chefs d'exploitation et coexploitants	698 444	514 694	798 925	629 039	5 578 057	463 526
Conjoints non coexploitants actifs sur l'exploitation	254 693	142 835	258 173	144 383	1 303 957	63 210
Autres actifs familiaux	114 156	61 059	152 216	76 407	58 441	29 680
Salariés permanents hors famille	74 486	68 589	180 967	162 921	150 155	135 354
<b>Main-d'œuvre saisonnière ou occasionnelle</b>						
Travail effectué par du personnel d'entreprises de travaux agricoles ou de CUMA (hors remplacement)	185 515	170 347	nd	nd	95 609	81 817
	376 888	273 840	nd	nd	8 331	11 978

Source : Ministère en charge de l'agriculture, Agreste, recensements agricoles

En France, la progression du nombre d'entreprises est liée à l'entrée en vigueur du statut d'auto-entrepreneur en 2009 (+75% de créations au global entre 2008 et 2009). Si l'on s'intéresse à la création d'entreprises hors auto-entreprises, celle-ci recule de 36% sur cette même période concernant les entreprises individuelles et de 6% pour les sociétés.

Les données de 2013 sont néanmoins plus favorables à la création d'entreprises individuelles hors statut auto-entrepreneur : +26% par rapport à 2012.

**Graphique 4 Évolution du nombre de créations d'entreprises**



*Guide de lecture* : entre 2012 et 2013, le nombre de créations d'entreprises diminue de 11 830 unités ; seul le nombre de créations d'entreprises individuelles hors auto-entreprises est en hausse (+ 21 390 unités).

*Champ* : ensemble des activités marchandes non agricoles.

*Source* : INSEE, répertoire des entreprises et des établissements (SIRENE).

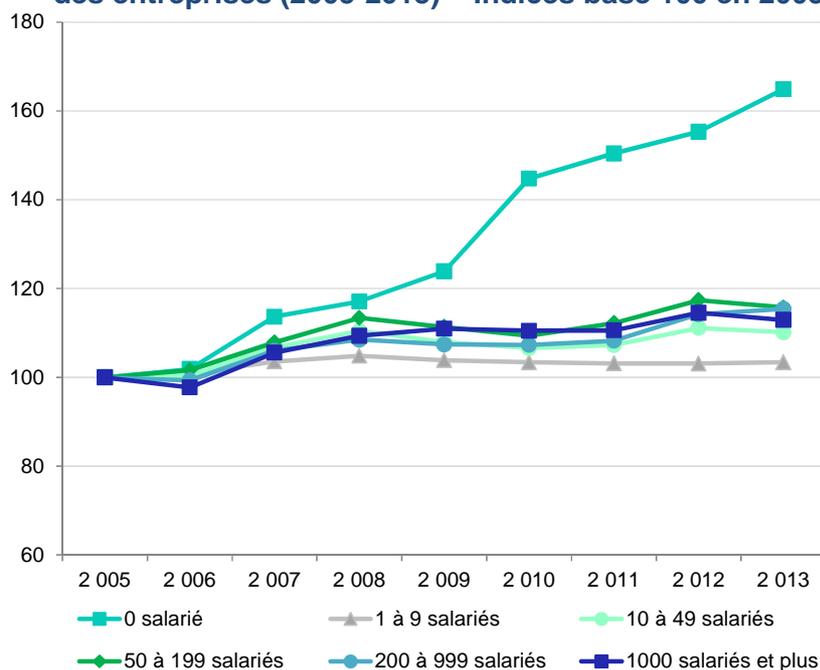
**Tableau 6 Nombre de créations d'entreprises**

	en milliers		
Année	Sociétés	Entreprises individuelles hors auto-entreprises	Auto-entreprises
2005	127,2	144,0	
2006	136,0	149,4	
2007	160,4	165,4	
2008	161,8	169,6	
2009	152,3	107,9	320,0
2010	163,7	99,8	358,6
2011	166,7	91,3	291,8
2012	159,5	83,0	307,5
2013	158,9	104,4	274,9

*Source* : INSEE, répertoire des entreprises et des établissements (SIRENE).

Si l'on s'intéresse à l'évolution du stock d'entreprises, « l'effet auto-entrepreneur » est également mis en évidence (voir graphique suivant). Ainsi, au cours de la période étudiée (2005-2013) seules les entreprises sans salarié affichent une démographie très dynamique malgré la conjoncture maussade (+6,4% en moyenne par an). Mais dans les autres tranches, le stock est également en hausse (+0,4% par an pour les entreprises de 1 à 9 salariés et +1% à 2% pour les autres tranches).

**Graphique 5 Evolution du stock d'entreprises selon la taille des entreprises (2005-2013) – Indices base 100 en 2005**

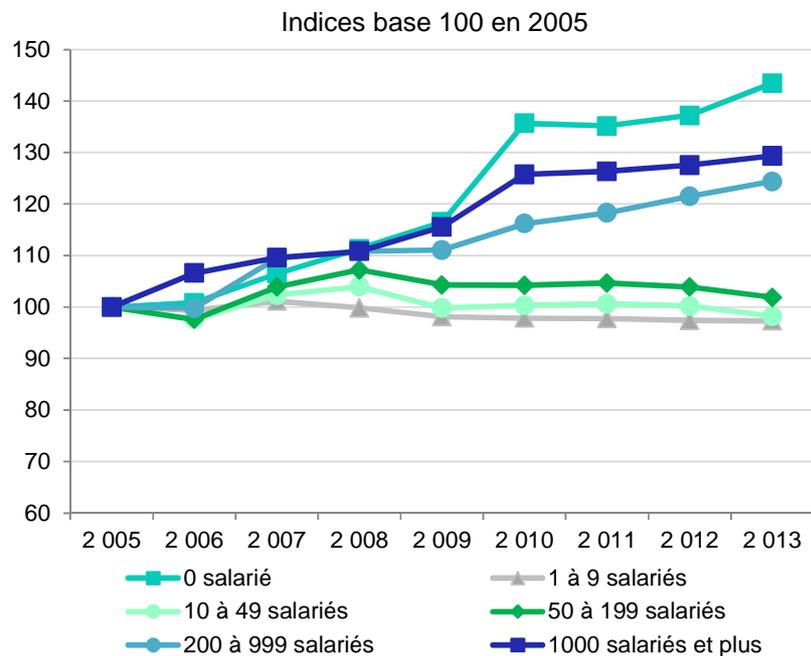


Source : INSEE, répertoire des entreprises et des établissements (SIRENE).

Des différences apparaissent selon la taille des structures mais également selon leur activité. Ainsi, concernant les secteurs identifiés comme les plus grands acheteurs via le canal du e-commerce (l'Industrie, le Commerce, les TIC-Services), nous retenons notamment les résultats suivants :

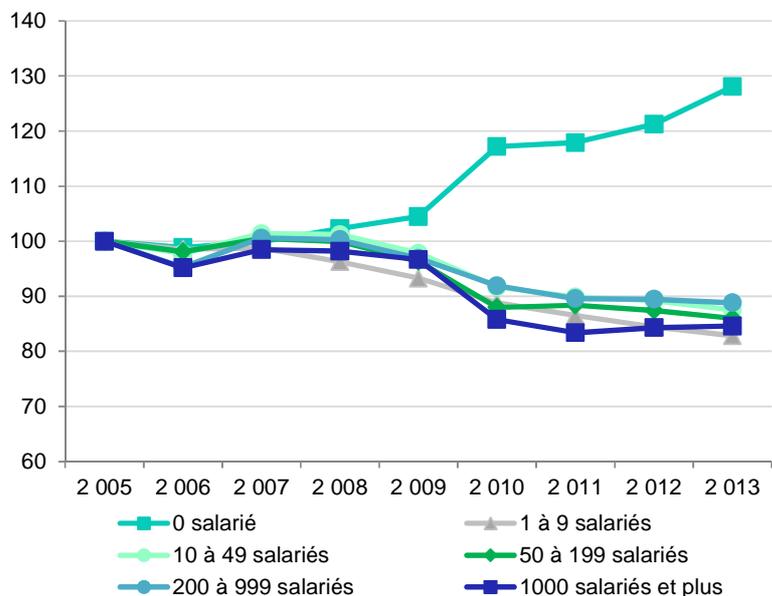
- un stock d'entreprises de taille intermédiaire en repli dans le commerce ;
- une baisse du stock d'entreprises dans l'industrie manufacturière ;
- une démographie d'entreprise en progression dans le secteur de l'information et la communication.

**Graphique 6 Evolution du stock d'entreprises selon la taille des entreprises pour le secteur « Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles » (2005-2013)**



Source : INSEE, répertoire des entreprises et des établissements (SIRENE).

**Graphique 7 Evolution du stock d'entreprises selon la taille des entreprises pour le secteur « Industrie manufacturière » (2005-2013) Indices base 100 en 2005**



Sources : INSEE, répertoire des entreprises et des établissements (SIRENE).

**Graphique 8 Evolution du stock d'entreprises selon la taille des entreprises pour le secteur « Information et communication » (2005-2013) Indices base 100 en 2005**



Source : INSEE, répertoire des entreprises et des établissements (SIRENE).

## L'activité des auto-entrepreneurs

Face au développement du statut d'auto-entrepreneur (AE), on peut s'interroger sur la part des AE économiquement actifs. Dans sa note de décembre 2014, l'ACOSS dénombre **911 000 auto-entrepreneurs fin 2013**. Ils représentent ainsi 51 % de l'ensemble des travailleurs indépendants (hors secteur agricole) immatriculés depuis la création du dispositif le 1er janvier 2009, encore administrativement actifs fin 2013.

Par ailleurs, au cours de l'année 2013, 319 000 nouvelles immatriculations ont été enregistrées

(-4,5% par rapport à 2012). Le nombre d'auto-entrepreneurs aurait progressé de 11,3 % en 2013. Concernant la part des AE économiquement actifs, **seulement 72 % des AE encore inscrits fin 2013 ont déclaré un chiffre d'affaires positif au moins une fois dans l'année** (taux en progression régulière depuis la création du dispositif en 2009, en lien avec la hausse de l'ancienneté moyenne des auto-entrepreneurs).

**Tableau 7 Nombre d'auto-entrepreneurs économiquement actifs\*, ancienneté d'immatriculation, chiffre d'affaires et nombre moyen de trimestres d'activité**

Nombre de comptes (milliers)	Niveau					Evolution annuelle (en %)			
	2009	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Nombre d'immatriculations au dispositif AE (1)	335	409	319	334	319	22,1	-21,9	4,6	-4,5
Nombre de radiations de comptes AE (2)	25	97	212	244	227	293,7	118,3	15	-7,2
<b>Création nette de comptes AE (1)-(2)</b>	310	312	107	90	92	0,5	-65,7	-16,1	2,7
Nombre de comptes AE administrativement actifs en fin d'année (3)	310	622	729	819	911	100,5	17,2	12,3	11,3
Nombre de comptes de travailleurs indépendants (TI) post-2008** administrativement actifs en fin d'année (4)	528	1 001	1 340	1 557	1 793	89,4	33,9	16,2	15,1
<i>Part d'AE parmi les TI post-2008 (3)/(4)</i>	58,7%	62,1%	54,4%	52,6%	50,8%	3.4 pt	-7.7 pt	-1.8 pt	-1.8 pt
Nombre de comptes AE en fin d'année ayant été économiquement actifs dans l'année (5)	159	364	473	570	657	128,2	30,1	20,4	15,3
<b>Part des comptes AE économiquement actifs (5)/(3)</b>	51,4%	58,5%	64,9%	69,6%	72,1%	7.1 pt	6.4 pt	4.7 pt	2.5 pt
Nombre total de comptes économiquement actifs dans l'année *** (6)	167	398	528	635	721	138,4	32,6	20,2	13,6
<b>Ancienneté moyenne</b> des AE administrativement actifs en fin d'année (trimestres d'immatriculation)	2,4	4,3	5,9	7,2	8,6	75,8	38	22,2	19,4
Chiffre d'affaires global (millions d'euros) (7)	1073,0	3364,0	4912,0	5919,0	6534,0	213,6	46,0	20,5	10,4
CA annuel moyen (euros) (7)/(6)	6425,0	8451,0	9303,0	9327,0	9064,0	31,5	10,1	0,3	-2,8

\* Est ici considéré économiquement actif tout auto-entrepreneur ayant déclaré un chiffre d'affaires positif dans l'année, même s'il n'est plus inscrit fin décembre.

\*\* TI immatriculés à partir du 1er janvier 2009

\*\*\* y compris ceux qui ne sont plus administrativement actifs en fin d'année

Source : Acoff – Urssaf

Les données par secteur montrent par ailleurs des pourcentages d'AE économiquement actifs les plus bas pour le secteur des transports (51,9% en 2013), ainsi que pour le secteur du commerce (58,8% pour le commerce et la réparation automobile et 59,1% pour le commerce de gros). Enfin, le bénéfice est très variable selon les secteurs. Il est, par exemple, plus de deux fois plus élevé dans les activités juridiques, comptables et de conseil que dans les secteurs du commerce de détail non alimentaire, des métiers de bouche et de l'industrie.

## Montée en puissance de l'entrepreneuriat et du travail à distance

Comme nous l'avons observé précédemment, le régime de l'auto-entrepreneuriat créé en 2008 s'est fortement développé au cours des dernières années. Selon l'ORIE<sup>5</sup>, en Europe, 15% de l'emploi est le fait d'indépendants, tandis qu'en France cette proportion est légèrement plus faible (11%). Mais les professions indépendantes connaissent une forte croissance en France. Il ne s'agit pas de la fin du salariat mais « d'un éclatement du modèle traditionnel de l'emploi ».

Parallèlement, face aux problématiques de logement et de mobilité (coût du logement contribuant à s'éloigner des centres urbains, accroissant ainsi les déplacements) que rencontrent les grandes métropoles, de nouvelles pratiques se développent en matière de travail à distance. Selon l'enquête annuelle sur les tendances RH en 2014<sup>6</sup> (publiée par Hay Group), plus d'une entreprise française sur trois (36%) pratique le télétravail.

S'agissant du travail en tiers-lieux, on oppose souvent espace de coworking et télécentre, en raison de la dimension plus collective et collaborative des espaces de coworking. Par ailleurs, ces derniers sont presque exclusivement situés dans les centres villes ou en première couronne.

En s'appuyant sur la note de l'ORIE<sup>7</sup> relative au travail à distance, nous pouvons synthétiser les principales forces mais également les freins au travail à distance (chez soi ou en tiers-lieux) dans le tableau de la page suivante.

L'ORIE précise qu'à court terme, les programmes de travail à distance (formel ou informel) ne devraient pas conduire à des libérations massives de bureaux, ni à un impact notable sur le parc et la demande de bureaux. Néanmoins, la demande de bureaux en tiers-lieux pourrait bien progresser, du fait des besoins croissants des travailleurs indépendants dont le nombre pourrait encore augmenter avec la pratique de plus en plus répandue de l'externalisation de certaines fonctions.

---

<sup>5</sup> Observatoire Régional de l'Immobilier d'Entreprise en Ile-de-France, Note de l'ORIE n°33, février 2015.

<sup>6</sup> Ces chiffres sont issus de l'analyse d'une base de données salariales constituée de plus de 800 000 collaborateurs issus de 551 sociétés françaises ou implantées en France.

<sup>7</sup> Observatoire Régional de l'Immobilier d'Entreprise en Ile-de-France, Note de l'ORIE n°33, février 2015.

**Tableau 8 Principaux atouts et principaux freins au travail à distance**

<p><b>Atouts</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gain de temps</b> de parcours par jour télétravaillé estimé à 80 minutes pour un individu dont 45 minutes gagnées qui seraient réinvesties dans le temps de travail (hausse de la production et de la productivité).</li> <li>- <b>Réduction de l'absentéisme</b> (5,5 jours par an contre une moyenne actuelle de 15 jours en secteur public et privé confondus). Donc cela contribue à la fois à une amélioration de la productivité, ainsi qu'à une baisse des dépenses de santé.</li> <li>- <b>Possibilité de choisir son espace en fonction de ses besoins</b> (certaines offres, à l'instar de celle de Regus, mixent les usages : espaces de coworking, bureaux partagés, bureaux individuels...)</li> <li>- <b>Le télétravail en télécentre contribue à la création d'emplois</b> et à l'augmentation des recettes fiscales pour la commune accueillante.</li> <li>- <b>Contribue à renforcer une image moderne de l'entreprise</b></li> <li>- <b>Participe à la démarche de Responsabilité Sociale (RSE) / Développement durable</b> (réduction des déplacements et donc réduction des émissions de CO<sup>2</sup>).</li> </ul>
<p><b>Freins</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Juridique</b> (pour la sécurité des salaires, rigidité des baux commerciaux...)</li> <li>- <b>Technique</b> (mise à disposition du matériel, sécurisation des réseaux...)</li> <li>- <b>Economique</b> (coût de la mise en place du programme notamment informatique, prise en charge des frais de travail à domicile, double loyer...)</li> <li>- <b>Comportemental/ risques psychosociaux</b> (management présentiel, sentiment d'isolement possible, manque de frontière entre vie professionnelle et vie personnelle...)</li> <li>- <b>Méfiance de la direction et du middle management</b> (le travail sera moins bien réalisé, perte de contrôle du salarié, déstructuration du collectif de travail...)</li> <li>- <b>Certaines fonctions nécessitant de fortes interactions avec les autres membres de la société</b> (métiers de la communication, du marketing, de l'innovation...) <b>paraissent moins éligibles au télétravail.</b></li> </ul>

Source : traitement Crédoc selon travaux de l'ORIE.

Selon une étude de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), à l'horizon 2025, environ un actif français sur cinq (21%) travaillerait à distance, 11% d'entre eux devraient travailler dans un télécentre (cf. concept « Stop and work » de Fontainebleau avec Regus France) en moyenne deux jours par semaine (soit 2% des actifs franciliens).

Concernant les nouvelles formes de travail à distance, l'offre se résume aujourd'hui à une vingtaine de télécentres et une cinquantaine d'espaces de coworking, principalement localisés à Paris et quelques-uns en première couronne. A l'heure actuelle, la grande majorité des utilisateurs de tiers-lieux restent les indépendants et les TPE-PME.

Par ailleurs, les télécentres misent sur le développement de nombreux services : une offre de salles de réunion (accueillir et recevoir des rendez-vous), cafétéria, domiciliation...

## La démographie des entreprises françaises comparée à celle de l'Allemagne et du Royaume-Uni

### Une démographie en apparence très dynamique comparée à celle de l'Allemagne et du Royaume-Uni

Les données Eurostat témoignent en effet d'une démographie d'entreprises particulièrement bien orientée en France comparée au reste de l'Europe, avec néanmoins un ralentissement depuis 2010.

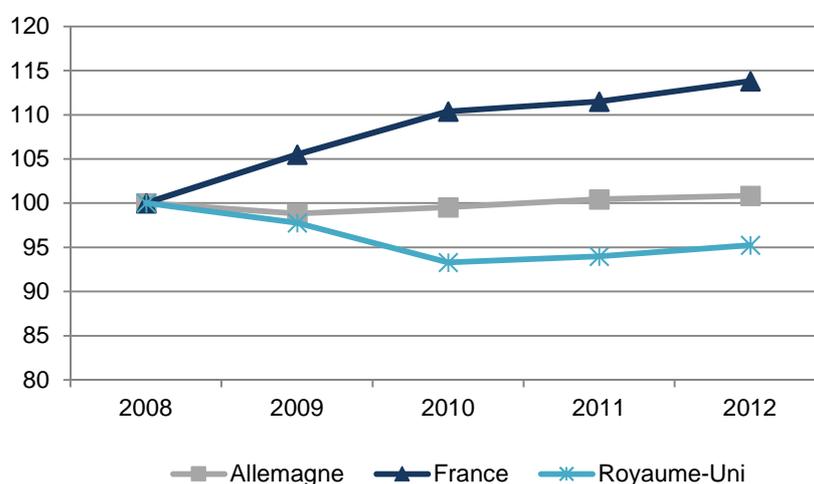
Notons qu'il y a en France moins de PME (10-250), d'ETI (250-5000) et de grandes entreprises par rapport à l'Allemagne et au Royaume-Uni. Les entreprises sont donc généralement plus petites.

**Tableau 9 Nombre d'entreprises\* par pays**

	2008	2009	2010	2011	2012
Allemagne	2 972 219	2 937 202	2 958 720	2 985 718	2 997 832
France	2 670 242	2 816 853	2 947 623	2 977 599	3 039 203
Royaume-Uni	2 157 830	2 109 620	2 013 225	2 027 600	2 054 940

Source : Eurostat, traitement Crédoc (\*sauf autoentrepreneurs et activités des sociétés holding)  
Les comparaisons internationales se fondent sur des données harmonisées par Eurostat, qui peuvent différer des données nationales publiées par les instituts nationaux de statistique.

**Graphique 9 Nombre d'entreprises\* par pays (évolutions en indices)**



Source : Eurostat, traitement Crédoc (\*sauf activités des sociétés holding)  
Les comparaisons internationales se fondent sur des données harmonisées par Eurostat, qui peuvent différer des données nationales publiées par les instituts nationaux de statistique.

## La démographie française tirée par les entreprises de 0 salariés

Concernant les structures qui n'emploient aucun salarié, le nombre de ces dernières est relativement stable en Allemagne, diminue au Royaume-Uni tandis qu'il progresse fortement en France.

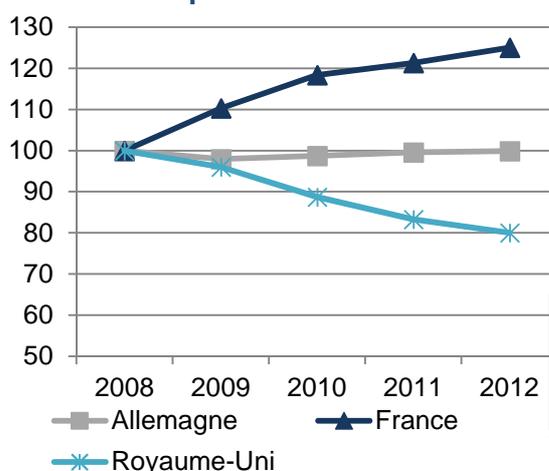
**Tableau 10 Nombre d'entreprises\* par pays (nombre d'entreprises de 0 salarié)**

	2008	2009	2010	2011	2012
Allemagne	1 599 010	1 566 696	1 578 194	1 592 037	1 597 589
France	1 618 824	1 785 685	1 916 252	1 964 146	2 023 988
Royaume-Uni	342 375	328 645	303 785	285 200	273 910

Source : Eurostat, traitement Crédoc (\*sauf autoentrepreneurs et activités des sociétés holding)  
Les comparaisons internationales se fondent sur des données harmonisées par Eurostat, qui peuvent différer des données nationales publiées par les instituts nationaux de statistique.

Ainsi, en moyenne, en 2012, les entreprises nouvellement créées en France emploient seulement 1,3 personne contre 1,5 en Allemagne et 2,4 au Royaume-Uni.

**Graphique 10 Evolutions en indices des entreprises\* de 0 salarié**



**Tableau 11 Démographie des entreprises, économie marchande (\*), 2012**

	Taux de création d'entreprise (% de créations d'entreprise parmi les entreprises actives)	Taille moyenne des entreprises nouvellement créées (nombre de personnes occupées)	Taux de cessation d'entreprise (% de cessations d'entreprise parmi les entreprises actives)
Allemagne	7,8	1,5	8,4
France	10,2	1,3	6,2
Royaume-Uni	11,4	2,4	9,8

\* L'économie marchande couvre sections B à N et division 95 de la NACE Rév. 2, à l'exclusion des activités des sociétés holding (groupe 64.2).

Source : Eurostat, traitement Crédoc (\*sauf autoentrepreneurs et activités des sociétés holding)  
Les comparaisons internationales se fondent sur des données harmonisées par Eurostat, qui peuvent différer des données nationales publiées par les instituts nationaux de statistique.

## La part des grandes entreprises (employant plus de 10 salariés) progresse en Allemagne et au Royaume-Uni mais recule en France

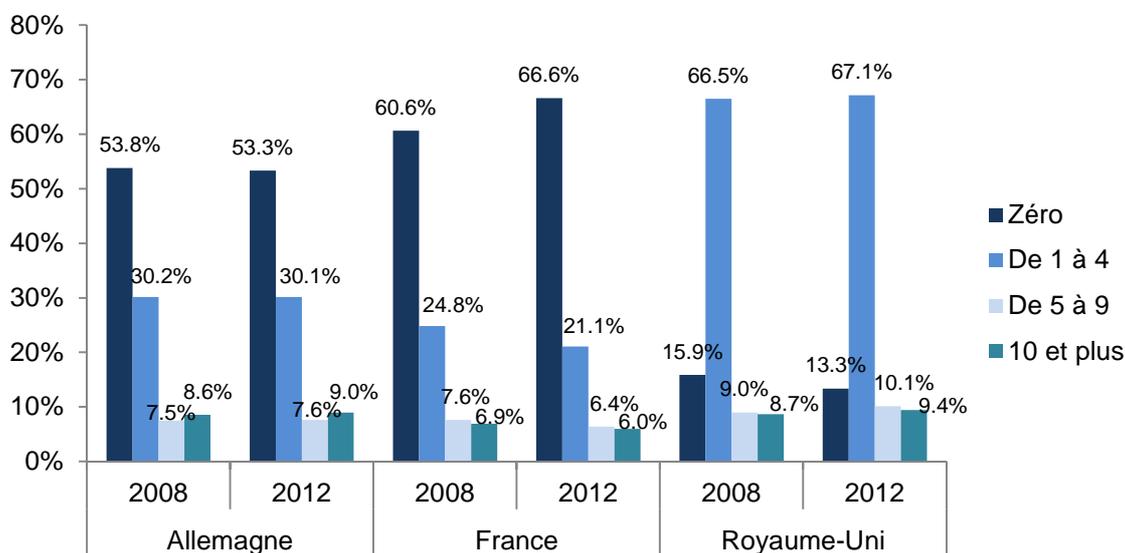
**Tableau 4 Démographie des entreprises\* par classe de taille**

		Allemagne	France	Royaume-Uni
2008	Zéro	1 599 010	1 618 824	342 375
	De 1 à 4	896 273	663 431	1 434 315
	De 5 à 9	222 739	203 133	193 540
	10 et plus	254 197	184 854	187 600
	Total	2 972 219	2 670 242	2 157 830
2010	Zéro	1 578 194	1 916 252	303 785
	De 1 à 4	899 065	650 329	1 330 145
	De 5 à 9	224 016	198 636	199 140
	10 et plus	257 445	182 406	180 155
	Total	2 958 720	2 947 623	2 013 225
2012	Zéro	1 597 589	2 023 988	273 910
	De 1 à 4	903 130	640 126	1 379 655
	De 5 à 9	228 719	193 934	208 030
	10 et plus	268 394	181 155	193 345
	Total	2 997 832	3 039 203	2 054 940

Source : Eurostat, traitement Crédoc (\*sauf autoentrepreneurs et activités des sociétés holding)

Les comparaisons internationales se fondent sur des données harmonisées par Eurostat, qui peuvent différer des données nationales publiées par les instituts nationaux de statistique.

**Graphique 11 Démographie des entreprises\* par classe de taille (2008 et 2012)**



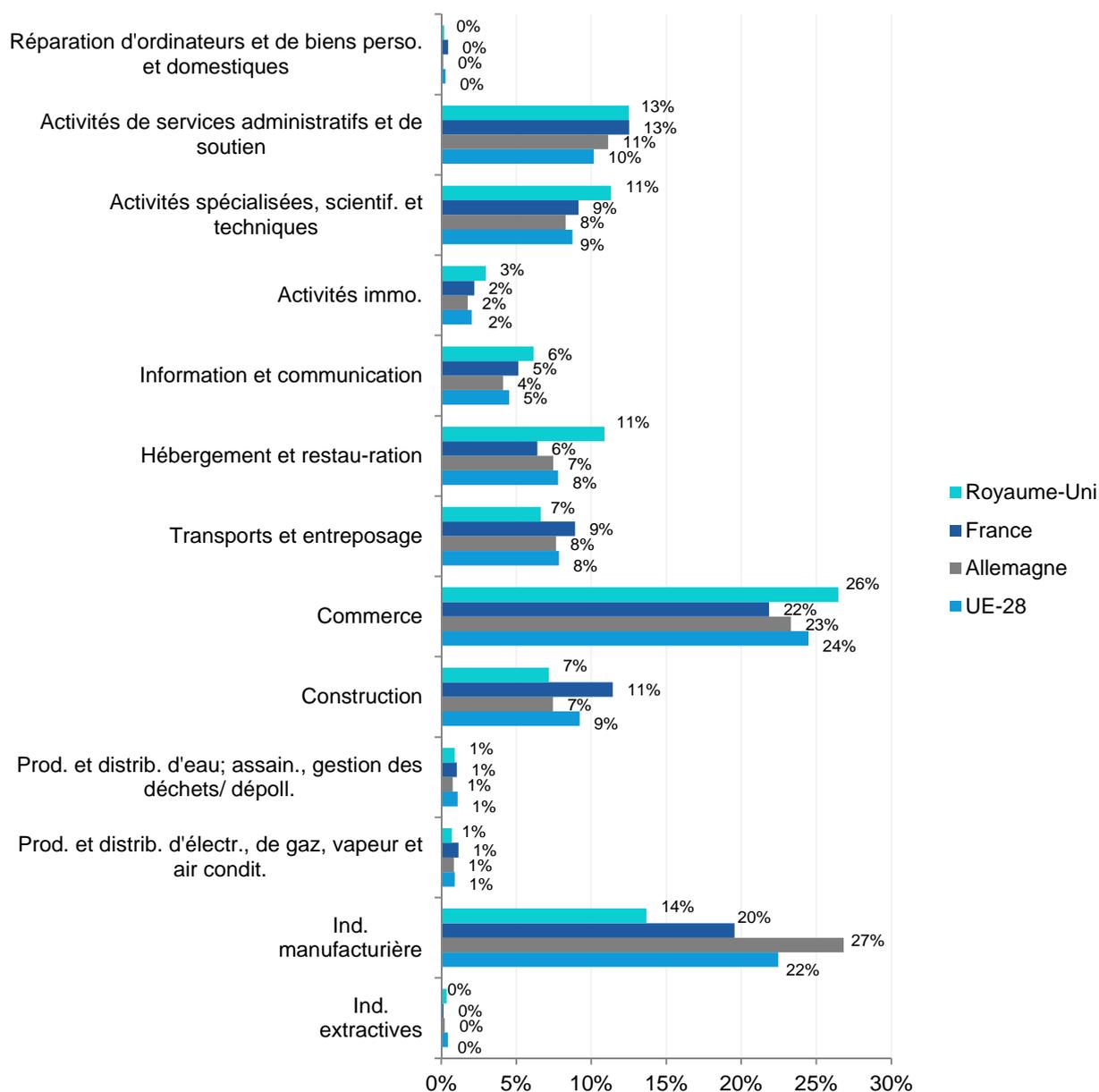
Source : Eurostat, traitement Crédoc (\*sauf autoentrepreneurs et activités des sociétés holding)

Les comparaisons internationales se fondent sur des données harmonisées par Eurostat, qui peuvent différer des données nationales publiées par les instituts nationaux de statistique.

## Une démographie corrélée à la structure sectorielle

Ces différences entre les pays sont corrélées à leur structure sectorielle, ainsi qu'à la répartition de l'emploi dans chacun des secteurs. Ainsi, le graphique suivant témoigne de l'importance de l'industrie manufacturière en Allemagne (qui regroupe 27% des personnes occupées de ce pays) et du commerce au Royaume-Uni (regroupant 26% des personnes occupées).

**Graphique 12 Répartition du nombre de personnes occupées par pays selon les secteurs en 2013**



Source : Eurostat, traitement Crédoc

Les comparaisons internationales se fondent sur des données harmonisées par Eurostat, qui peuvent différer des données nationales publiées par les instituts nationaux de statistique.



# LE NUMERIQUE DANS LES ACHATS DES ENTREPRISES

## Les solutions technologiques d'e-achat

### Les types de solutions et leur apport

Déployer une solution, ou plus largement un système d'information achat, répond en général à plusieurs objectifs dont notamment :

- gagner en productivité en automatisant le processus complet d'achat, de l'identification du produit jusqu'au rapprochement éventuel de la facture et de la commande en passant par le circuit de validation de la commande, pour permettre aux acheteurs de se concentrer sur d'autres tâches que les opérations courantes ;
- harmoniser les processus auparavant hétérogènes dans l'entreprise pour une plus grande cohérence dans les pratiques d'achat et notamment une réduction des dépenses dites « sauvages » (hors périmètre des contrats signés) ;
- partager un maximum d'informations sur les achats et les fournisseurs pour une meilleure traçabilité, un meilleur suivi et une meilleure collaboration au sein de l'entreprise.

Un système d'information achat peut comporter (présentation simplifiée) :

- Une solution de **sourcing** : ses objectifs sont la recherche, la gestion, la qualification et le suivi des fournisseurs (y compris lorsque la relation à ceux-ci n'est pas encore contractualisée ou effective), mais aussi la gestion des appels d'offres et des enchères.
- Au sens strict, le sourcing ne concerne que l'identification et la sélection des fournisseurs, et le SRM (Supplier Relationship Management) leur gestion, notamment les contrats. En pratique, ces aspects (plus stratégiques d'un côté, plus opérationnels de l'autre) sont souvent regroupés.
- Une solution de **procurement** : c'est l'outil qui permet l'approvisionnement, et autorise donc les acheteurs à consulter des catalogues, appartenant soit à l'entreprise soit aux fournisseurs (on parle alors de Punch Out lorsqu'il y a connexion directe avec les catalogues fournisseurs, et en particulier lorsqu'il s'agit d'un site e-commerce), et à passer une commande, puis à la suivre jusqu'à réception de la facture.
- Pour faciliter le rapprochement comptable entre la commande et la facture et ainsi gagner en contrôle et limiter les problèmes de paiement, un outil de **dématérialisation des factures** peut enrichir la solution dans le cadre d'un système dit de purchase-to-pay (ou procure-to-pay).
- Au-delà, d'autres types d'outils peuvent être déployés : par exemple un outil de gestion des stocks, un outil d'analyse des dépenses...

Dans le marché (chiffres d'affaires des éditeurs) de l'e-achat (solutions accessibles via un portail Web), **l'e-procurement représentait dans le monde en 2013 environ 26%, l'e-sourcing hors gestion des contrats 19,3%** (26,5% avec la gestion des contrats) et le paiement/facturation électronique 11,8% (source : Forrester Research). Le reste se compose des réseaux et plates-formes de fournisseurs (15,7%), des outils de gestion des achats de services (7,5%), de gestion des risques fournisseurs et de leurs performances (6,7%) et d'analyse de dépenses (5,8%).

## Les principaux acteurs

2 types d'acteurs couvrent cette segmentation : d'une part **les acteurs de l'ERP** (progiciels de gestion), d'autres part **les spécialistes de l'e-achat**. Si les ERP possèdent des modules de sourcing et de procurement, ceux-ci ne sont pas toujours accessibles via un portail Web - et *a fortiori* pas en mode SaaS (Software as a Service, hébergée) - avec la facilité d'usage que cela implique, ou aussi complets que des solutions dédiées.

Aussi l'on observe, même lorsqu'un ERP existe dans l'entreprise, des déploiements de solutions d'e-sourcing ou d'e-procurement qui s'y connectent en servant d'interface enrichie pour les utilisateurs concernés, par ailleurs pour la plupart adaptés aux ergonomies Web et aux mécanismes de l'e-commerce B2C. L'intégration d'une solution d'e-achat avec un ERP, surtout quand il est vieillissant comme dans beaucoup d'entreprises, n'est pas toujours simple.

**Tableau 12 Acteurs principaux de l'édition de solutions achat en France**

Acteurs	Type	Remarques
<b>SAP</b>	Acteur de l'ERP	Allemand. Leader mondial de l'ERP mais également du segment de la fonction achat. Couvre l'ensemble du purchase-to-pay. S'adresse aux grands comptes. SAP SRM est le produit le plus connu.
<b>Oracle</b>	Acteur de l'ERP	Américain. 2 <sup>e</sup> mondial de l'ERP mais également du segment de la fonction achat. Couvre l'ensemble du purchase-to-pay depuis le rachat de PeopleSoft en 2004. S'adresse aux grands comptes. Offre SaaS (Oracle Fusion)
<b>Ariba</b>	Spécialiste e-achat	Américain racheté par SAP en 2012. Leader mondial des spécialistes de l'e-achat. Couvre l'e-sourcing et l'e-procurement. S'adresse aux grands comptes. Offre SaaS.
<b>b-pack</b>	Spécialiste e-achat	Français. Acteur significatif sur le marché mondial de l'e-achat. Couvre l'ensemble du purchase-to-pay. S'adresse plutôt aux grands comptes. Offre SaaS.
<b>Ivalua</b>	Spécialiste e-achat	Français. Gros acteur sur le marché mondial de l'e-achat. Couvre l'ensemble du purchase-to-pay. S'adresse plutôt aux grands comptes. Offre SaaS.
<b>Oxalys</b>	Spécialiste e-achat	Français. Acteur significatif sur le marché français de l'e-achat. Couvre l'ensemble du purchase-to-pay. S'adresse plutôt aux PME et ETI. Offre SaaS.

Source : Next Content

Parmi les autres acteurs au plan mondial, citons Basware, Coupa, IBX (Capgemini), SciQuest ou Verian, et en France Synertrade, Qualiatic (un ERP), Perfect Commerce ou Kimoce.

## La diffusion au sein des entreprises

Parmi les grandes entreprises et les ETI, cibles privilégiées des systèmes d'informations e-achats, selon une étude Démat-Infos/IMA (édition 2015), environ 50% des répondants déclarent posséder une solution e-achat quelle qu'elle soit (principalement pour gérer un catalogue et les fournisseurs) et 20% des solutions spécifiques (c'est particulièrement vrai pour des besoins métiers comme la gestion de flotte, ou les voyages...). Sachant que de nombreux « systèmes d'achats » sont aussi réalisés sous forme de simples tableaux Excel.

**Le potentiel d'équipement reste donc important, et notamment pour des modules comme la dématérialisation de factures.** Selon la même étude, 80% des principaux modules installés le sont par ailleurs depuis plus de 3 ans.

**Les principaux freins au déploiement de solutions dans l'entreprise sont les coûts d'acquisition puis d'intégration** (dans un contexte où le retour sur investissement paraît incertain : le gain en productivité n'est pas toujours facilement chiffrable et la gestion d'un projet comme celui-ci, par nature transversal, est complexe) ainsi que la réticence des utilisateurs.

American Express et A.T. Kearney ont réalisé une étude auprès de professionnels des achats et des finances représentant 162 entreprises dans dix pays d'Europe et dans 30 secteurs d'activité.

Il en ressort que les entreprises ont investi massivement dans la mise en place de listes de fournisseurs privilégiés et de tarifs contractuels, mais que plus de 50% des entreprises ne disposent pas de contrôles adaptés pour gérer la conformité des achats avec ces listes. Si ces contrôles étaient mis en place, les économies réalisables seraient de l'ordre de 5% des dépenses concernées, estime l'étude. **Les entreprises ne profiteraient ainsi pas pleinement des apports des solutions e-achats par manque de contrôles de conformité.**

## e-Procurement et e-commerce

Les systèmes d'information achats semblent, de prime abord, ne pas aller dans le sens du développement de l'e-commerce B2B (au sens strict du terme, c'est à dire depuis les sites e-commerce). Les processus d'e-procurement basés sur des catalogues mis en place côté client ne permettent de fait pas l'achat en ligne via une plate-forme e-commerce. Cela peut donner lieu malgré tout à des commandes électroniques, même si beaucoup d'utilisateurs peuvent opter pour des passations de commandes par email ou encore par fax (déclenchés cependant de manière automatisée et dématérialisée via la solution).

Et l'e-procurement de type Punch Out permet toutefois à un éditeur de créer une passerelle dans sa solution pour accueillir des catalogues électroniques de fournisseurs et donc notamment des sites e-commerce. Cela est toutefois réservé à des sites qui ont un volume de ventes et une gamme de produits suffisamment importants pour que l'éditeur développe ce type de passerelle pour la proposer à ses clients. Le site marchand lui-même doit proposer le format adéquat, mais ce dernier est normalisé.

En pratique, ce type d'e-procurement autorise l'acheteur à remplir son panier sur le site marchand, panier qui est ensuite rapatrié au sein de la solution d'e-achat pour être intégré au processus d'approvisionnement. Selon b-pack, 31% de ses clients utiliseraient déjà des catalogues Punch Out.

## **Le développement des achats depuis les places de marché en ligne**

Selon Frost & Sullivan, les modèles de transactions BtoB sont en train de s'éloigner des systèmes basés sur l'EDI pour se diriger vers des plates-formes en ligne à vocation plus collaborative, et par ailleurs mieux automatisées, plus souples et moins onéreuses.

Cela conduit à une organisation différente : là où une entreprise travaillait avec plusieurs fournisseurs via l'EDI ou une solution d'e-achat déployée en interne (modèle « one-to-many » où l'entreprise dispose de son propre système d'approvisionnement), on observe maintenant des logiques d'intégration des processus d'achats avec des places de marché en ligne (modèle « many-to-many » facilitant le rapprochement de l'offre et de la demande, et la négociation), également facilitée par les infrastructures de cloud.

Ces plates-formes e-commerce BtoB autorisent ainsi les organisations à déployer des logiques de vente plus variées, notamment en s'adressant directement aux clients finaux sans passer par les grossistes et les distributeurs, et sans nécessité d'une coûteuse force de vente. L'opportunité est ainsi présente de se différencier par les services en ligne. Et aux clients, elles mettent à disposition des mécanismes efficaces de recherche de fournisseurs/produits ainsi que des services en ligne pour faciliter l'expérience d'achat.

Il en existe plusieurs types : d'abord, des majeurs de l'e-commerce B2C comme Amazon, eBay ou Alibaba, sont aussi des lieux importants de transactions B2B. Amazon en particulier dispose aux Etats-Unis d'une place de marché dédiée au B2B, Amazon Business (anciennement Amazon Supply, lancé en 2012, en version bêta, 2,2 millions de produits vendus en 2014), et des solutions d'e-procurement, comme celle d'Oracle sont capables de s'y interfacer pour autoriser (en Punch Out) l'achat de produits qui ne sont pas présents dans les catalogues de l'application. Amazon Business est à la fois une place de marché au sens strict (à la manière d'eBay et d'Alibaba) et un distributeur. Dans le premier cas, 10% de la valeur de l'achat est alors reversé à Amazon par le fournisseur pour que ce dernier puisse vendre sur la place de marché et s'intégrer aux services Amazon.

Des éditeurs comme Ariba (parmi les pionniers du modèle punch out) ont également déployé une place de marché en ligne B2B, Ariba Network, avec un fonctionnement similaire, mais de manière beaucoup plus sophistiquée en termes de support des processus B2B, de sourcing et de facturation. SAP (qui possède Ariba) a par ailleurs mis en place un mécanisme équivalent à celui d'Oracle avec Amazon, qui autorise à acheter sur la place de marché B2B d'eBay. L'objectif est de faciliter les achats ponctuels, souvent coûteux et complexes pour les acheteurs comme pour les vendeurs.

Enfin les spécialistes de la place de marché, comme Mercateo ou Hubwoo viennent compléter le panorama des types d'acteurs. Les logiques sont toujours les mêmes mais les modèles économiques peuvent différer.

Ces différents modèles simplifient de nombreuses choses, mais comportent aussi des difficultés : la complexité des transactions B2B (du point de vue de la sécurité, des taxes, du service client...) doit être adressée par la place de marché en ligne, et du côté de l'acheteur qui peut légitimement s'inquiéter des techniques de cross-selling ou encore d'impulse-selling qui peuvent être mises en place sur les places de marché, par opposition au contrôle offert par un catalogue électronique interne.

Plus largement, ces modèles de réseaux ou plates-formes de fournisseurs B2B en ligne ouvrent la voie à de nouveaux acteurs issus de l'e-commerce dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises, et la transformation en cours pousse également les acteurs du procurement à prendre position dans cette économie basée sur le service.

## **Les bénéfices de la dématérialisation, de l'automatisation**

Selon l'étude American Express et A.T. Kearney (professionnels des achats et des finances représentant 162 entreprises dans dix pays d'Europe et dans 30 secteurs d'activité), 51% des bons de commande sont électroniques mais les factures électroniques ne représentent que 26% des factures totales.

Cependant il n'existe qu'une faible corrélation entre la proportion de factures électroniques et les taux de réconciliation immédiate ainsi que les remises pour paiement anticipé perdues avec les fournisseurs. Le problème majeur semble être causé par des procédures internes à l'entreprise qui imposent la réconciliation manuelle des informations figurant sur les bons de commande émis et les factures reçues (électroniques ou non) ainsi que la vérification des détails.

Toutefois, parmi les entreprises ayant une proportion élevée de factures électroniques, le temps de gestion générale est divisé par 2 par rapport aux entreprises qui n'en ont qu'une faible proportion.

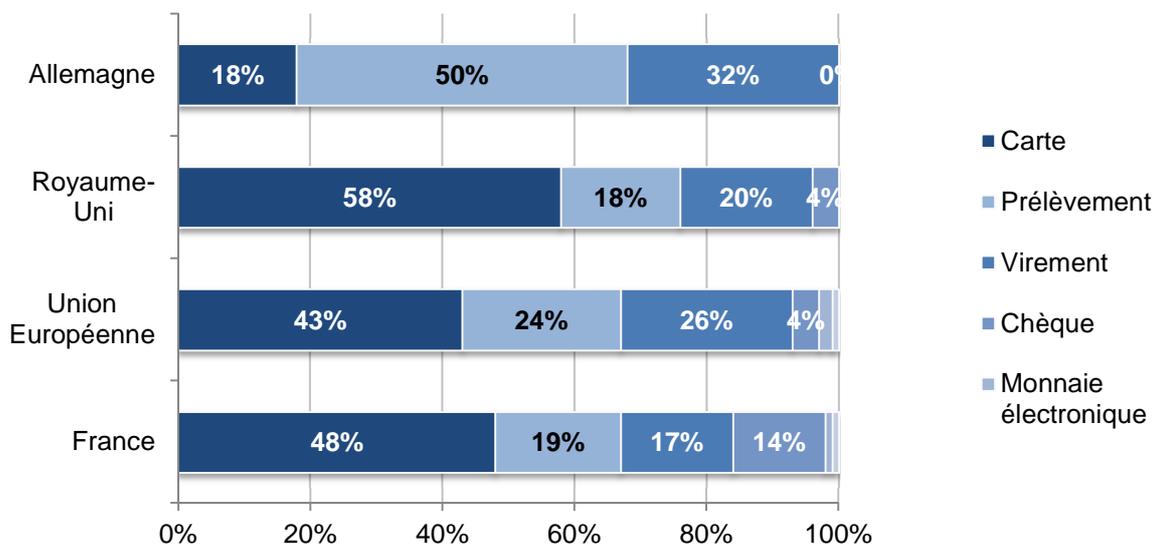
## **Les moyens et solutions de paiement en BtoB**

### **Les tendances dans l'usage des moyens de paiement**

Toutes transactions confondues (B2C et B2B), le paiement par carte progresse depuis 2000 (taux de croissance de 8% en moyenne par an) selon les chiffres de la Banque de France. La carte est, depuis 2003, année où elle a dépassé le chèque, le moyen de paiement le plus souvent utilisé.

En valeur, le virement est le premier moyen de paiement (87 % du montant des paiements scripturaux en France en 2013, mais ce dernier est en baisse croissante depuis 2 ans). Le montant des paiements par chèque, qui était en baisse de -3,8 % par an en moyenne depuis 2000, a accéléré sa chute en 2013 avec -19%.

**Graphique 13 Part relative des différents moyens de paiement émis dans l'Union européenne en volume en 2013**



Source : Bilan cartographie des moyens de paiement scripturaux | Données 2013

D'après l'étude « Building The B2B Omni-Channel Platform Of The Future », conduite par Forrester Consulting en 2014 en Amérique du Nord, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni pour Accenture et Hybris auprès d'entreprises (vendeurs B2B ayant une activité en ligne et acheteurs B2B) de plus de 1000 employés, près de 7 acheteurs professionnels sur 10 préfèrent utiliser des moyens de paiement directs et instantanés en ligne, comme les cartes, plutôt que des bons de commandes et des factures.

Du côté des vendeurs B2B, selon la même étude, 86% permettent à leurs clients d'utiliser des cartes pour leurs achats, et 79% proposent des services de paiement en ligne.

## Les cartes d'achat

Un décret a été publié en 2004 pour favoriser l'usage de la carte d'achat dans le secteur public.

Au départ, elle a été surtout proposée par les grands distributeurs (Manutan, Lyreco...) qui y voyaient un moyen de renforcer leur développement commercial sur le marché des achats publics. Pour proposer la carte d'achat avec l'ensemble des fonctionnalités et des services permettant une rationalisation des achats (cf. niveau 3 et 4 expliqué ci-dessous), cela suppose en effet des investissements importants. Mais les pouvoirs publics ont souhaité que les petits fournisseurs en région ne soient pas lésés et ont donc accentué l'effort de promotion en région.

## L'APECA

### Association des Professionnels Européens de la Carte d'Achat et de la Transaction dématérialisée.

Créée le 4 avril 2003, elle fédère des acteurs impliqués dans le développement et la promotion de la carte d'achat et de la dématérialisation des transactions commerciales (de la commande au paiement et à la facture dématérialisée).

L'association compte environ 50 adhérents : des acteurs des cartes de paiement (Visa, Mastercard, Amex), des réseaux bancaires (BNP, BPCE Crédit Mutuel...) et des utilisateurs acheteurs (en particulier dans l'administration) et des distributeurs (Manutan, Rexel, Lyreco...).

L'association compte également des partenaires institutionnels comme la DGFIP, le SAE (Services des Achats de l'Etat) et une forte présence en région, via notamment des conseils généraux, pour assurer la promotion de la carte auprès des fournisseurs locaux.

### Principe et intérêt de la carte d'achat

Selon la définition fournie par le site de l'APECA, la carte d'achat est un moyen de paiement au sens du code monétaire et financier, confié à des salariés d'une entreprise, d'une administration ou d'une collectivité, mandatés par leur organisation pour s'approvisionner auprès de fournisseurs identifiés. Elle est également un outil de gestion et d'optimisation du processus de traitement administratif des achats hors production. A la différence d'une carte privative (par exemple, une « carte pétrolière » permettant de payer de l'essence dans un réseau de distribution), la carte d'achat n'est pas restreinte à une seule enseigne mais est utilisable de la manière la plus large chez un grand nombre de fournisseurs.

Une carte d'achat est d'abord une carte d'approvisionnement. Elle intervient dans le cadre des achats hors production. Mais sa mise en place devient pertinente dès lors qu'il y a des achats et des factures récurrentes. La carte d'achat permet de déléguer un acte d'achat. Il est possible pour chaque utilisateur de définir les fournisseurs autorisés (parmi les fournisseurs préalablement référencés), les seuils et plafonds de dépenses.

Il existe 4 niveaux dans l'implémentation d'une carte d'achat chez un fournisseur :

Niveau 1 : c'est une carte bancaire qui permet des achats notamment dans des commerces de proximité mais le niveau d'information sur les relevés de factures sont minimales.

Niveau 2 : le niveau d'information est un peu plus élevé sur les factures, en particulier y figure les montants correspondants à chaque taux de TVA de la transaction de paiement. Ce niveau est très peu utilisé.

Niveau 3 : cela permet des relevés d'opérations, la transmission électronique des relevés. Ces relevés font foi ce qui évite de transmettre les factures. Cela permet donc de rationaliser l'administration de ces achats. Ce niveau 3 est surtout déployé par des gros distributeurs dans le cadre d'achats à distance.

Niveau 4 : Ce niveau correspond à la dématérialisation fiscale (en niveau 3 le reporting est très détaillé mais ne correspond pas aux exigences fiscales notamment au niveau des entêtes et pieds de pages de facture).

## **L'implémentation chez le client**

La mise en place d'un programme de carte d'achat suppose dans l'entreprise :

- un audit des achats (notamment qui achète quoi ?)
- Une sélection d'un établissement financier
- La sélection des porteurs de cartes
- La définition des contraintes, des modalités de reporting

Cela suppose au démarrage un travail de paramétrage conséquent : montant et jours dans la semaine autorisés pour les achats, fournisseurs autorisés...

Le service de carte d'achat est facturé par les établissements bancaires selon différents modèles (commission sur les transactions, coût forfaitaire...).

## **Les chiffres clés**

Selon l'Apeca, le panier moyen de la dépense dans les administrations se situe autour de 300 euros (340 pour les services de l'Etat contre 250 pour les collectivités locales).

En 2013, la carte d'achat représente 302 millions d'euros d'achats dans le secteur public (y compris les collectivités locales) dont les 2/3 par le Ministère de la Défense qui est porteur sur ce projet. Cela montre une progression de 30% par rapport à 2012.

Les collectivités locales (comme les PME) sont moins utilisatrices (124 millions d'euros) que les services de l'Etat (178 millions d'euros) mais cela se développe beaucoup plus fortement (+51,8% en 2013 par rapport à 2012 contre 18% pour les services de l'Etat). Dans le cadre de nos entretiens en phase 1 de l'étude, un établissement public (EPIC) dans le secteur culturel nous a fait part d'un projet pour mettre en place la carte d'achat.

L'usage dans le secteur privé est plus difficile à mesurer. Ce marché est détenu par Amex et City, les autres banques ayant très peu de clients pour ce type de carte. Les estimations sont de l'ordre de 500 à 600 millions d'euros d'achat avec ces cartes dans le secteur privé.

## **Ses limites dans les entreprises privées**

La carte d'achat perd en intérêt dans le secteur privé avec la concurrence des ERP qui permettent désormais des services équivalents dans le contrôle et le reporting au niveau des achats.

Par ailleurs peu de responsables achats interrogés semblaient connaître les cartes d'achats. L'un d'eux nous indiquait qu'il fallait beaucoup de récurrence dans les achats, et donc que cela lui semble surtout adapter aux plus grosses organisations avec de nombreux collaborateurs. Par ailleurs, il faut veiller à ne pas ajouter de la complexité, des strates d'outils alors que l'entreprise subit déjà beaucoup cet empilement d'outils.

Les pays les plus en pointe sont le Royaume-Uni, les USA ou le Canada car l'effort de promotion a été plus important. Par ailleurs, l'usage pour les porteurs de carte y est

plus fort (plus forte proportion de cartes actives) car les collaborateurs qui n'utilisaient pas la carte pouvaient ne pas être remboursés de leurs dépenses.

### **L'implémentation chez les fournisseurs**

De nombreux fournisseurs ne connaissent pas encore la carte d'achat et ne proposent donc pas ce mode de paiement. Elle n'est en effet pas imposée par le code des marchés publics. Mais cela peut être un des critères d'attribution (avec un pourcentage dans la note finale, donc cela peut être un plus pour le fournisseur qui le propose)

L'un des avantages de la carte d'achat est la réduction des délais de paiement (4 à 5 jours). Mais cela suppose de faire évoluer ces modes d'encaissement avec une intervention dans le système d'information et une prestation technique pour mettre en place le dispositif. Par ailleurs, les solutions e-commerce ne sont pas nécessairement calibré pour le niveau 3, hors c'est ce niveau que les acheteurs attendent car c'est celui qui apporte le plus de gains de gestion à l'acheteur.

En niveau 3, il s'agit surtout d'achat à distance avec une connexion via un id et un mot de passe. La carte est alors virtuelle.

Sur Internet, des annuaires permettent de retrouver les fournisseurs qui la proposent. Par exemple celui d'Atos Worldline<sup>8</sup>.

Beaucoup d'enseignes (Lyreco, Manutan, Rexel...) en particulier dans l'univers des consommables, de la fourniture de bureau, des emballages ou de l'équipement industriel... proposent cette carte d'achat.

## **La transformation numérique dans la production industrielle : l'Internet des objets et l'usine intelligente**

### **L'Internet des objets**

D'ici 2020, le cabinet IDC estime que **15% des objets seront connectés à Internet** : il s'agira en priorité des véhicules, mais également des vêtements et accessoires technologiques, ou encore de machines intelligentes, comme nos compteurs électriques, des appareils de santé...

Le marché est énorme à la fois en valeur (IDC l'évalue à 7 100 milliards de dollars dans le monde en 2020) et en nombre d'emplois (1,7 millions de développeurs travailleraient déjà sur des projets liés aux objets connectés selon ABI Research). Cet « Internet of Things (IoT) » promet par ailleurs de l'intelligence et pléthore d'informations.

De fait, toujours selon IDC, **27% de l'ensemble des données seront le fait de ces objets connectés**. Et l'intelligence « M2M » (Machine to Machine) dispose

---

<sup>8</sup> <https://www.service-carte-achat.com/purch/servlet/RechercherListerFournisseur>.

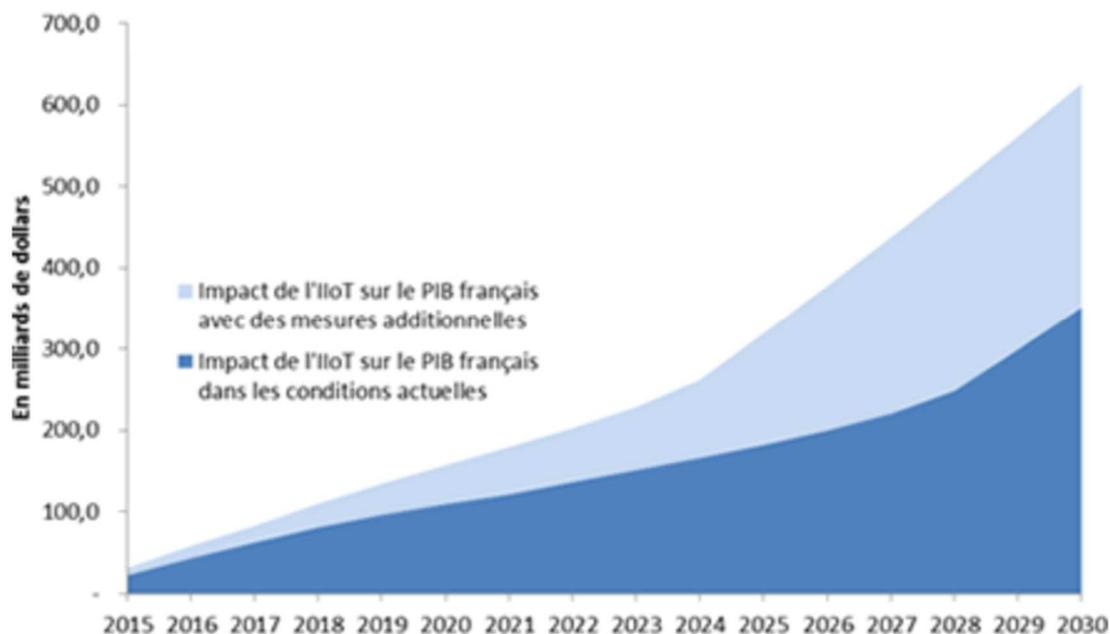
d'applications dans l'automobile, les collectivités (bâtiments intelligents), mais aussi l'industrie.

## L'usine intelligente ou « smart factory »

La numérisation de l'usine, c'est, de fait, le phénomène d'interconnexion des machines et des systèmes dans les sites de production et d'approvisionnement. Cela a ouvert la voie à des capacités de contrôle à distance mais aussi, par exemple, d'autodiagnostic et de **plus grande souplesse dans l'allocation des ressources de production**, mais aussi une meilleure intégration des composantes de la chaîne de production, une plus grande productivité et une plus grande innovation par la facilité accrue des tests et simulations. Accenture parle ainsi d'un ouvrier devenant « travailleur du savoir ».

Un rapport publié par Roland Berger et la Fédération des industries allemandes estime que la transformation numérique de l'industrie européenne dans son ensemble, selon qu'elle sera réussie ou non, permettra soit de créer de la valeur à hauteur de 1 250 milliards d'euros d'ici 2025, soit au contraire d'occasionner une perte de 605 milliards d'euros.

Graphique 14 Impact de l'Internet industriel des objets sur le PIB français



Source : Accenture (IIoT : Industrial Internet of Things)

Les enjeux de cette transformation numérique vont provoquer des changements dans les cultures d'entreprises mais aussi constituer des opportunités pour les éditeurs de logiciels, en particulier les grands acteurs comme SAP ou Oracle et les spécialistes de la cybersécurité.

Au-delà de la production industrielle proprement dite, l'« **Industrie 4.0** » (nom donné par le gouvernement allemand à son projet de modernisation numérique de l'industrie) est aussi l'accompagnement d'une économie où les marges sont réalisées de plus en

plus via les services et de moins en moins vers les produits, et où les logiques « à la demande » sont très présentes.

**En France, le gouvernement a constitué un plan baptisé « Industrie du futur »** axé sur l'usine « du futur » et mettant également l'accent sur l'Internet des objets, le Big Data, la robotique, le calcul « intensif », le Cloud Computing et enfin la réalité augmentée.

### **Le « sur-mesure » industriel pour le consommateur**

L'interconnexion n'est pas théoriquement limitée au réseau de l'usine : le consommateur peut s'insérer dans le processus et se voir proposer de **personnaliser des produits**. La grande nouveauté est que la notion de « sur-mesure » n'est plus antinomique avec des conditions de production à grande échelle caractéristiques de l'usine.

Parmi les outils de cette personnalisation figure **l'imprimante 3D** : ce type d'appareil est d'ores et déjà au cœur du modèle d'e-commerçants comme Gemmyo et utilisé par des grands distributeurs en ligne comme Amazon.

L'imprimante 3D est également un outil accessible par la taille et le prix, ce qui favorise la démocratisation de la fabrication mais pose également des questions liées à la contrefaçon et à la propriété intellectuelle (avec le danger de la circulation incontrôlée des modèles numériques servant à la fabrication des objets 3D).

### **Les conséquences sur la distribution**

L'**automobile** est l'un des premiers secteurs où la transformation numérique se matérialise :

- d'abord du point de vue de l'organisation de la filière en favorisant la coopération entre les constructeurs, les équipementiers d'une part, et les start-up créatrices de services connectés, les opérateurs d'autre part ;
- ensuite par ses conséquences sur la distribution des véhicules : nouvelles compétences à acquérir par les vendeurs en concessions, par les réparateurs...
- enfin par les nouveaux services qui se développent dans le nouvel écosystème, à l'image de la maintenance prédictive par exemple (l'idée d'alerter le conducteur de l'imminence probable d'une panne et l'inciter à effectuer un contrôle)...

Parmi les autres secteurs industriels, l'ingénierie, la mécanique, l'électronique (et, dans une moindre mesure à ce jour, la chimie et l'aéronautique) subissent également une transformation.

Le **secteur de la logistique** est par ailleurs particulièrement touché par la numérisation : d'une part par l'accroissement des flux d'informations et en particulier les possibilités de traçabilité, d'autre part par la mutualisation et l'optimisation des moyens logistiques permises par l'interconnexion (ce qui toutefois suppose une interopérabilité des données).

Pour l'entreprise et sa chaîne d'approvisionnement, cela correspondra ainsi à la promesse d'un pilotage plus fin, avec notamment des délais réduits de réapprovisionnement.

Plus largement, des innovations comme l'impression 3D raccourcissent encore le processus logistique et **poussent à la désintermédiation** : la fabrication (et parfois la conception) peut potentiellement s'effectuer directement chez le client final, sans intermédiaire de distribution ou presque (en effet, des prestataires de proximité, faisant office d'agences de « reprographie 3D » sont amenés à recréer une intermédiation).

## La perception de la transition numérique par les acheteurs

### L'e-achat, la dématérialisation au sein des PME / Grandes Entreprises

#### Une informatisation des achats très fréquente

Au regard des entretiens menés avec les acheteurs, nous observons une forte diffusion de l'informatisation des achats, via des ERP (dans les grandes entreprises mais aussi les PME). Plusieurs disposaient parfois en parallèle d'une solution e-achat spécifique, notamment pour les achats hors production.

#### Des gains pour l'entreprise, moins pour l'utilisateur

Mais ce que les entretiens nous ont révélé c'est que passer par la solution informatique ou web ne fait pas automatiquement gagner du temps à l'utilisateur, ce qui peut freiner son adoption ou ralentir son déploiement en interne.

En effet, le bénéfice est plus global et se mesure au niveau de l'organisation en général et sur l'ensemble du cycle de la commande (sourcing, commande, approvisionnement, facturation, contrôle et rapprochements comptables). Au moment de son déploiement, cela suppose donc un gros travail de pédagogie et d'incitation auprès des collaborateurs des différents services.

#### La peur du changement du fait d'enjeux financiers importants

Ensuite, des processus anciens et rassurants peuvent freiner l'adoption de solutions numériques et le mouvement de dématérialisation. Par exemple, dans une des PME que nous avons interrogées, celle-ci exige du fournisseur une facture papier et ce pour un meilleur contrôle. En effet, le courrier est ouvert chaque jour par l'un des dirigeants pour vérification, en particulier des factures car il y a beaucoup d'erreurs et sur des montants importants. Mais il est intéressant de noter qu'ensuite les factures sont scannées et que cette entreprise centralise la plupart des commandes via son ERP et que les bons de commande partent par email.

#### Le bénéfice perçu lié à l'automatisation moins important que celui lié au reporting et au contrôle

Mais là encore pour cet acteur, le bénéfice perçu de l'ERP se situe d'abord sous l'angle du contrôle (« éviter de se faire avoir sur les montants, les factures ») et les processus de validation. Ils n'ont pas l'impression de faire des gains importants avec

l'automatisation des commandes (sauf éventuellement du point de vue du référencement informatique des fournisseurs). En revanche, compte tenu des montants des achats, un meilleur contrôle des factures et le repérage des erreurs ont généré des gains significatifs.

D'autres interlocuteurs dans des directions achats de grandes entreprises soulignent l'apport en termes de visibilité sur les achats et de reporting. Mais à leur niveau, ils perçoivent moins l'apport lié à l'automatisation (qui concerne il est vrai plus les approvisionnements et la comptabilité).

### **Une solution e-achat, un frein pour le commerce électronique ?**

Comme on l'a mentionné dans la partie solution e-achat, la possibilité pour un vendeur en ligne d'être intégré à des solutions e-achat dépend de connecteurs qui ne sont développés par les éditeurs qu'en cas de volumes de commandes importants. La même contrainte s'impose pour le développement d'un catalogue électronique chez le client. Une des grandes entreprises interrogées nous a ainsi indiqué n'avoir mis en place la commande électronique via sa solution e-achat uniquement pour 2 familles et 2 fournisseurs avec une récurrence d'achat et des montants importants (bureautique avec Buro+ et Havas Voyages pour les déplacements). Pour le reste, les commandes en ligne ne sont plus permises car il n'est plus permis de passer commande sans passer par la solution e-achat et de se faire rembourser ensuite en note de frais.

### **La dématérialisation contrariée par les prestataires**

Pour une TPE qui se montre très favorable à la dématérialisation (pour des raisons de praticité et de facilité de gestion n'ayant que peu de ressources pour le traitement administratif), elle est freinée par son expert-comptable (« maillon faible » dans la chaîne de traitement de la facture).

### **L'exclusion numérique pour certains fournisseurs ?**

L'un de nos interlocuteurs soulève le risque d'une exclusion numérique avec la montée en puissance des outils technologiques : « *si une entreprise investit dans une techno et quelques fournisseurs l'obligent à maintenir des anciens processus ou des anciennes techno, cela sera vite très coûteux et contreproductif* ». Des fournisseurs seront sans doute éliminés.

Une autre entreprise nous indique qu'elle accompagne quelques rares fournisseurs encore dans l'incapacité de réceptionner des commandes via leur ERP ou leur solution e-achat. Elle les aide à adapter leur processus, leur organisation, notamment parce qu'elle ne veut pas les déréférencer (leur savoir-faire spécifique est précieux et la recherche d'une alternative serait très longue, aléatoire et coûteuse).

### **La commande électronique chez les TPE**

Les TPE que nous avons interrogées commandent globalement peu sur Internet. Si elles le font c'est essentiellement pour des achats peu récurrents, spécifiques et non pas pour leur activité courante.

Dans ce contexte d'achats non récurrents, les dirigeants de ces TPE, prennent alors le temps d'acheter sur Internet, notamment pour trouver le bon équipement et un prix compétitif. En effet, pour elles, le canal web n'est pas forcément synonyme de gain de temps et de praticité :

« *Le catalogue reste souvent plus pratique* » (BTP) ;

« *Appeler un conseiller commercial est plus rapide que de passer commande sur le site* » (CHR).

« *pour commander en ligne il faut connaître les références. C'est plus simple par téléphone* » (CHR).

Mais en creux, cela souligne aussi la nécessaire amélioration de l'ergonomie des sites et des catalogues électroniques.

Et dans leur activité courante, aller en point de vente, rencontrer un conseiller restent des moments appréciés (sortir de son cadre de travail, expertise vendeur, visualisation des produits...).

Un médecin nous a signalé un frein : il ne dispose pas de carte bancaire professionnelle. S'il achète avec paiement en ligne, il est alors obligé d'utiliser sa carte personnelle et donc de faire des notes de frais et écritures comptables, ce qui n'est pas pratique.

Mais elles reconnaissent aussi avoir davantage recours à ce canal. Par ailleurs, le changement générationnel peut avoir tendance à favoriser cette transformation.

Et il convient de noter que cela reste des informations qualitatives, les enquêtes statistiques, par exemple auprès des artisans du bâtiment, mettent en avant des achats en ligne de matériaux de construction.

# LES CHIFFRES CLES DES ECHANGES ELECTRONIQUES INTER-ENTREPRISES

## Les sources

Différentes sources fournissent des informations de cadrage sur l'utilisation du canal e-commerce en « BtoB », c'est-à-dire visant une clientèle d'entreprises et de professionnels.

**Tableau 13 Chiffres clés des échanges<sup>9</sup> électroniques en France : les sources utilisées, leurs limites**

Sources utilisées	Description de la source / Intérêt	Limites
INSEE - Enquête TIC	Enquête TIC : exemple pour 2009 : menée par l'Insee en collaboration avec plusieurs services statistiques ministériels auprès d'un échantillon de 12 400 sociétés de 10 salariés ou plus, couvrant quasiment tout le secteur marchand non agricole.	La limitation de l'enquête aux sociétés de 10 salariés et plus conduit à l'éviction de certains secteurs, comme les services personnels (coiffure, blanchisserie...) et les activités récréatives, culturelles et sportives hors audiovisuel (spectacles, manèges, sports...).
Insee, enquête TIC-TPE 2012	Enquête TIC avec complément exceptionnel sur les entreprises de moins de 10 salariés. Ces données nous permettent d'estimer le poids de ces structures dans le e-commerce.	Seulement pour 2012. Pas de données en évolution.
DGCIS, tableau de bord TIC	Le tableau de bord, DGCIS, novembre 2010 des TIC dans les entreprises. Données de l'enquête disponibles à un niveau sectoriel très fin.	Ce niveau d'activité n'est pas disponible en ligne sur le site de l'INSEE pour les autres années. Ceci limite l'analyse en évolution.
INSEE, Enquête ESANE	Principales données (CA, Effectifs, montant des achats...) par secteur (NAF 700) : Information sur les données de cadrage, poids des secteurs en termes de CA et possibilité de croiser ces données avec les données de l'enquête TIC pour obtenir des estimations sur les ventes e-commerce à un niveau sectoriel plus fin. Les données de 2011 nous renseignent notamment sur la répartition de la clientèle.	Les données sont disponibles à un niveau sectoriel très fin mais ne donnent pas d'indication sur la répartition par tranche de taille d'effectif. Pour certaines estimations il faudra donc s'appuyer sur les données SIRENE pour compléter notre analyse.
Eurostat	Tableaux de résultats sur les achats/ ventes par voie électronique (nombreux tableaux de 2012 à 2014). Comparaison possible avec les autres pays de l'UE.	Données sectorielles peu détaillées dans les tableaux directement exploitables. Il conviendrait de faire une extraction de données plus fine à ce niveau-là.
Observatoire du numérique	Rapport annuel sur les chiffres clés du numérique/ Données enquête TIC ainsi que données Eurostat	Il s'agit de grands indicateurs/ tendances / Données Eurostat : Le champ de diffusion de l'enquête retenu par Eurostat exclut le secteur des activités financières.

<sup>9</sup> Les échanges électroniques désignent les achats et les ventes de biens et services effectués via un canal électronique.

La source principale que nous avons utilisée est l'enquête TIC, réalisée par l'Insee, auprès de 12 400 sociétés de plus de 10 salariés, ainsi que son équivalent auprès des entreprises de moins de 10 salariés (réalisée uniquement en 2012). Pour se rapprocher des concepts utilisés dans l'enquête européenne, dans l'enquête TIC 2011, la taille des unités interrogées n'est plus mesurée en nombre de salariés, mais en nombre de personnes occupées : les personnes non-salariées sont incluses dans les effectifs. A noter qu'à partir de 2011, les sociétés financières et d'assurance ne sont plus interrogées et couvertes par cette enquête.

Certaines données de l'enquête « TIC » sont en effet fournies au niveau européen par Eurostat, bien que moins bien détaillées.

L'observatoire du numérique reprend certaines données de l'enquête TIC ainsi que d'Eurostat, pour certains grands indicateurs. Par ailleurs les données fournies par l'enquête ESANE fournissent des informations utiles pour notre analyse sectorielle (activité, achats, emploi...).

## Le numérique dans les pratiques d'achats des entreprises

### Définitions achats web et EDI telles qu'elles apparaissent dans le questionnaire 2014 de l'enquête TIC

Les achats par commerce électronique sont les achats réalisés :

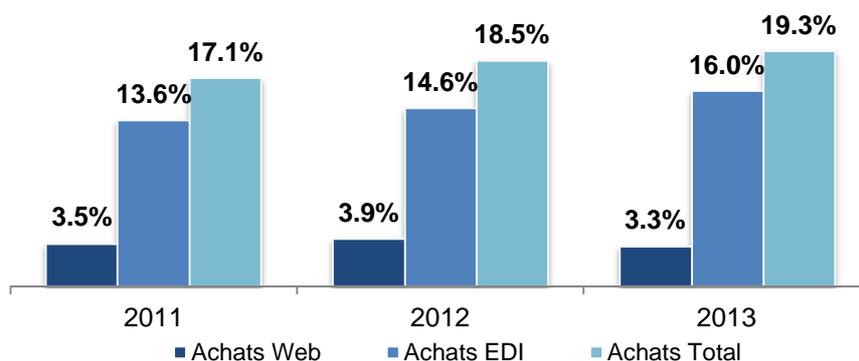
- via un magasin internet, via un formulaire web sur un site web ou un extranet d'une autre entreprise, ou des applications web ;
- ou via un message de type EDI dans un format standard permettant leur traitement automatique (Edifact, XML, UBL, etc.) hors messages tapés manuellement.

### Les tendances d'évolution des achats électroniques

En 2013, selon l'enquête TIC de l'Insee, **les achats réalisés sur des sites e-commerce, extranet marchand ou applications web (achats web) par les entreprises de 10 salariés et plus représentent 66 Mrds d'euros** (contre 75 Mrds d'euros en 2012) quand les achats EDI représentent 321 Mrds d'euros (contre 285 Mrds d'euros en 2012). Ainsi, le montant total des achats électroniques s'élève à 387 Mrds d'euros en 2013 (se répartissant à 17% pour les achats « web » et 83% pour l'EDI).

Les achats réalisés depuis le web pèsent pour 3,3% des achats totaux (contre environ 4% en 2012) quand les commandes EDI en représentent 16% (contre 15% en 2012).

**Graphique 15 Evolution de la part des achats réalisés via le canal web et le canal EDI (en % des achats totaux)**



*Source : Insee, enquête TIC 2011, 2012, 2013  
Entreprises de 10 personnes occupés et plus  
A partir de 2011, les achats des entreprises de services financiers et d'assurance ne sont plus pris en compte*

Mais il faut aussi lire avec prudence les comparaisons annuelles, compte tenu des difficultés de mesure des achats électroniques (et les affectations en Web et EDI) et plutôt retenir la progression globale et les tendances sur plusieurs années. Au global, les commandes électroniques représentent 19,3% des achats et la part des achats électroniques reste orientée à la hausse (+ 2 points de pourcentages en 2 ans).

Le développement des pratiques d'achats informatisés via des solutions e-achat (dans les grandes entreprises mais aussi les PME) peut expliquer un basculement en cours des achats via des sites Web vers des achats depuis une solution e-procurement (essentiellement en EDI). Les distributeurs proposant ces solutions de dématérialisation des achats incitent d'ailleurs souvent leurs clients à utiliser ces solutions, car elles sont aussi génératrices de productivité pour eux (même si elles peuvent aussi être pénalisantes sous d'autres aspects en favorisant notamment la fragmentation des commandes et la baisse des paniers moyens).

Dans les achats hors production, un acteur de la distribution en fait d'ailleurs un argumentaire pour convaincre ou fidéliser des grands comptes. Il cherche à motiver ses clients à utiliser l'EDI en leur disant qu'ils peuvent se tester sur des familles non stratégiques (donc beaucoup moins risquées et critiques pour l'organisation de la production), qu'ils les accompagneront dans cette démarche, afin qu'ils puissent ensuite généraliser l'EDI sur des familles plus stratégiques.

Par ailleurs, certains entretiens auprès des acheteurs (dans des PME notamment) nous ont montré que la mise en place dans l'entreprise d'une solution e-achat s'accompagne de la mise en place d'un process achat qui peut lui-même conduire à interdire des commandes e-commerce au profit de la passation de commandes générées par la solution informatique, mais que celle-ci se fait alors par l'envoi d'un email ou d'un fax aux fournisseurs référencés dans la solution. Du coup, nous pouvons formuler l'hypothèse que le développement de l'équipement en solution e-achat tend à freiner (sans doute de manière transitoire) le développement des achats électroniques telle que mesurée dans cette enquête TIC. Rappelons que la commande électronique n'est pas la motivation première des entreprises qui font le choix

d'informatiser leurs achats (cf. partie solutions e-achat) et que le recours aux services d'e-procurement n'est pas forcément adapté aux petites PME qui ont peu de fournisseurs et peu de produits différents à acquérir, et donc pour lesquelles ces solutions sont souvent surdimensionnées.

## Le taux de diffusion et le poids des achats électroniques suivant les tailles et les secteurs

### Une entreprise sur 4 est concernée par l'achat électronique (web et/ou EDI)

En 2013, une entreprise sur quatre (25% précisément selon l'enquête TIC contre 20% en 2012) est concernée par la pratique des achats électroniques (incluant EDI et e-commerce).

### Cette proportion augmente avec la taille et est particulièrement forte pour le secteur des TIC

Au global, cette proportion évolue peu jusqu'à 50 salariés (comprise entre 23 et 25%). Elle augmente au-delà de 50 salariés, encore plus nettement au-delà de 250 salariés (près de quatre entreprises sur 10 concernées), puis de 500 salariés. A partir de cette tranche de taille, près d'une entreprise sur deux est concernée.

**Tableau 14 Part des entreprises pratiquant les achats électroniques (Web et EDI), par grand secteur et tranche de taille (2013)**

SECTEUR D'ACTIVITE	De 10 à 19 personnes occupées	De 20 à 49 personnes occupées	De 50 à 249 personnes occupées	De 250 à 499 personnes occupées	500 personnes occupées et plus	Ensemble
Ensemble	23%	26%	31%	40%	47%	25%
dont secteur producteur des TIC	40%	43%	40%	54%	43%	41%
Industrie manufacturière, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution	22%	24%	33%	37%	48%	25%
Construction	19%	19%	22%	28%	36%	19%
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	28%	27%	33%	48%	59%	29%
Transports et entreposage	15%	23%	25%	38%	46%	20%
Hébergement et restauration	16%	25%	23%	47%	41%	19%
Information et communication ; réparation d'ordinateurs et d'équipements de communication	38%	39%	39%	50%	44%	39%
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	29%	31%	31%	52%	41%	30%
Activités de services administratifs et de soutien ; activités immobilières	23%	27%	30%	29%	41%	26%

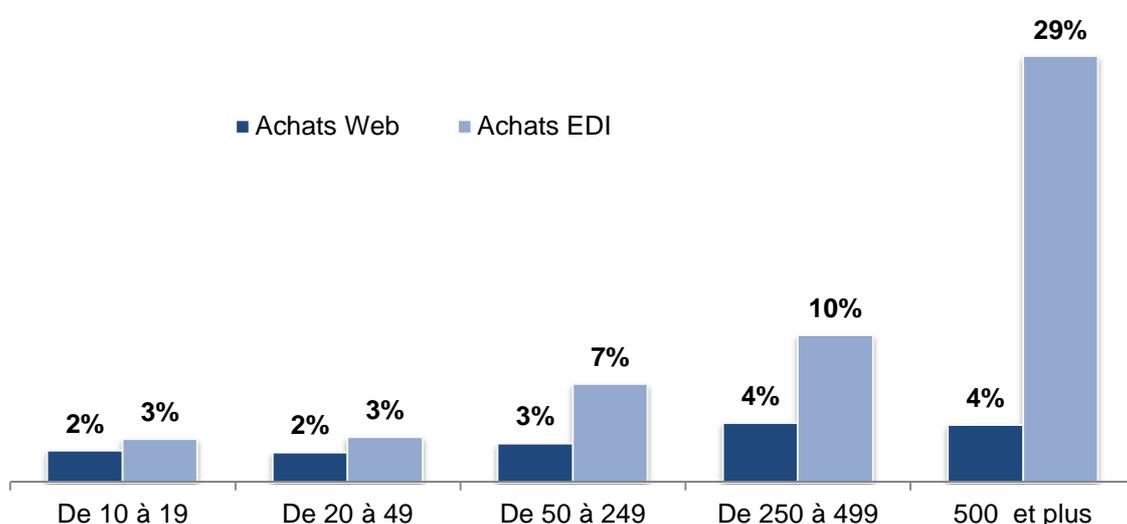
*Guide de lecture : 48% des entreprises industrielles de 500 personnes et plus pratiquent les achats par voie électronique (via EDI ou Web).*

*Source : Insee, enquête TIC 2013, Entreprises de 10 salariés et plus*

Certains secteurs se distinguent. Il s'agit de l'ensemble des Technologies de l'Information, tant pour les activités de production (41% des entreprises concernées) que de services (39% des entreprises réalisant des achats électroniques).

A l'inverse certains secteurs se distinguent par une plus faible part d'entreprises concernées, notamment la construction, les transports, l'hébergement et la restauration. Dans la construction, des enquêtes spécifiquement menées auprès de cette clientèle (et notamment les artisans) indiquent des taux d'utilisation un peu supérieur, au-delà des 20%.

**Graphique 16 Evolution de la part des achats réalisés via le canal web et le canal EDI (en % des achats totaux)**



Source : Insee, enquête TIC 2013, Entreprises de 10 salariés et plus

### **Au global, la part du canal web dans les achats augmente avec la taille des entreprises**

Lorsqu'on considère le web uniquement (hors EDI), il apparaît que l'utilisation de ce canal pour les achats progresse avec la taille des entreprises.

### **Le secteur de la construction reste en dehors de cette tendance avec une part du web qui fluctue peu selon la taille des entreprises.**

Pour l'économie dans son ensemble, les deux dernières tranches se distinguent des autres tranches (4% contre 2% à 3% pour les autres tranches de taille). Alors qu'en 2012, un seuil semblait se dégager à partir des 500 salariés, en 2013 ce seuil s'est déplacé vers les entreprises de 250 salariés et plus.

D'un point de vue sectoriel, 4 grands secteurs représentent la quasi-totalité (93%) des achats via le canal web :

- Le commerce se taille la part du lion avec 47%.
- L'industrie manufacturière arrive en deuxième position avec 29% du total.
- Loin derrière, le transport-entrepasage détient la troisième place (9%)
- Sachant que les entreprises de services financiers et d'assurance ne sont plus couvertes par cette enquête depuis 2011.

**Tableau 15 Part du canal web dans l'ensemble des achats, par grand secteur et tranche de taille (2013)**

SECTEUR D'ACTIVITE	De 10 à 19 personnes occupées	De 20 à 49 personnes occupées	De 50 à 249 personnes occupées	De 250 à 499 personnes occupées	500 personnes occupées et plus	Ensemble
<b>Ensemble</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,1%</b>	<b>2,7%</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,0%</b>	<b>3,3%</b>
Industrie manufacturière, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution	1,5%	0,6%	0,9%	4,5%	3,5%	<b>2,9%</b>
<i>dont secteur producteur des TIC</i>	5,6%	4,6%	1,7%	4,8%	2,9%	<b>3,3%</b>
Construction	0,5%	0,9%	1,9%	1,1%	0,9%	<b>1,1%</b>
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	2,5%	2,9%	4,1%	4,2%	3,6%	<b>3,5%</b>
Transports et entreposage	0,2%	1,5%	0,7%	6,0%	9,1%	<b>5,9%</b>
Hébergement et restauration	0,9%	3,0%	5,0%	1,5%	7,6%	<b>3,5%</b>
Information et communication ; réparation d'ordinateurs et d'équipements de communication	5,8%	3,4%	3,4%	4,1%	3,9%	<b>3,9%</b>
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	4,8%	1,5%	1,8%	3,1%	5,4%	<b>3,6%</b>
Activités de services administratifs et de soutien ; activités immobilières	2,1%	0,9%	1,3%	4,8%	8,9%	<b>2,6%</b>

*Guide de lecture : pour les entreprises industrielles de 500 personnes et plus, les achats via le canal web représentent 3,5% du total de leurs achats.*

*Source : Insee, enquête TIC 2013, Entreprises de 10 salariés et plus*

**Tableau 16 Montant des achats (k€) via le canal web, par grand secteur et tranche de taille (2013)**

SECTEUR D'ACTIVITE	De 10 à 19 personnes occupées	De 20 à 49 personnes occupées	De 50 à 249 personnes occupées	De 250 à 499 personnes occupées	500 personnes occupées et plus	Ensemble	Répartition des achats canal Web par secteur
<b>Ensemble</b>	4 039 730	6 312 510	12 134 750	8 804 069	34 321 548	65 612 607	
Industrie manufacturière, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution	299 179	302 972	1 004 429	3 426 975	14 129 608	19 163 162	<b>29%</b>
<i>dont secteur producteur des TIC</i>	305 357	511 177	269 675	729 038	1 391 545	3 206 793	<b>5%</b>
Construction	115 200	216 097	529 662	162 730	250 258	1 273 947	<b>2%</b>
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	2 519 784	4 756 395	9 184 160	4 098 250	10 564 645	31 123 234	<b>47%</b>
Transports et entreposage	14 482	165 818	122 800	350 121	4 946 879	5 600 101	<b>9%</b>
Hébergement et restauration	101 980	173 825	206 242	28 712	563 431	1 074 189	<b>2%</b>
Information et communication ; réparation d'ordinateurs et d'équipements de communication	242 033	284 501	408 177	374 075	1 485 172	2 793 957	<b>4%</b>
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	553 454	153 854	321 446	150 477	1 261 842	2 441 073	<b>4%</b>
Activités de services administratifs et de soutien ; activités immobilières	193 619	259 048	357 835	212 728	1 119 713	2 142 944	<b>3%</b>
<b>Répartition des achats canal web par tranche de taille</b>	<b>6%</b>	<b>10%</b>	<b>18%</b>	<b>13%</b>	<b>52%</b>		

La somme des cases colorées représente 79% du total des achats

*Guide de lecture : pour les entreprises industrielles de 500 personnes et plus, le montant annuel des achats via le canal web est estimé à environ 14,1 Md€ (14 129 608 k€). Pour toutes les entreprises de l'industrie, l'ensemble de ces achats représente 19,1 Md€, soit 29% du total des achats canal web de l'ensemble des entreprises.*

*Source : Insee, enquête TIC 2013, Entreprises de 10 salariés et plus*

**Tableau 17 Part des achats électroniques en 2011 et 2013 selon les secteurs (en % des achats totaux)**

	2013		Evolutions en points de pourcentage	
	WEB	EDI	Evolution WEB 2013/2011	Evolution EDI 2013/2011
Indust. manif., énergie, eau (...)	2,9%	20,2%	0,4	5,2
Dont secteur prod. TIC	3,3%	12,8%	nd	nd
Construction	1,1%	0,8%	-0,1	0,2
Commerce ; réparation auto. et motocycles	3,5%	18,3%	-0,3	1,0
Transports et entreposage	5,9%	8,7%	-3,4	3,3
Hébergement et restauration	3,5%	5,5%	2,0	0,3
Information et comm. ; réparation d'ordi. et d'équip. de comm.	3,9%	14,9%	nd	nd
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	3,6%	3,1%	0,5	-0,8
Activités de services admin. et de soutien ; activités immo.	2,6%	2,7%	nd	nd
Total	3,3%	16,0%	-0,2	2,4

	2011	
	WEB	EDI
Industrie manufacturière - Energie, eau, gestion des déchets et dépollution	2,4%	15,0%
Construction	1,2%	0,7%
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	3,8%	17,3%
Transports et entreposage	9,4%	5,4%
Hébergement et restauration	1,5%	5,2%
Information et communication	3,8%	7,3%
Activités immobilières	2,7%	2,0%
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	3,1%	3,9%
Activités de services administratifs et de soutien	6,4%	5,8%
Réparation d'ordinateurs et d'équipements de communication	nd	nd
Total	3,5%	13,6%

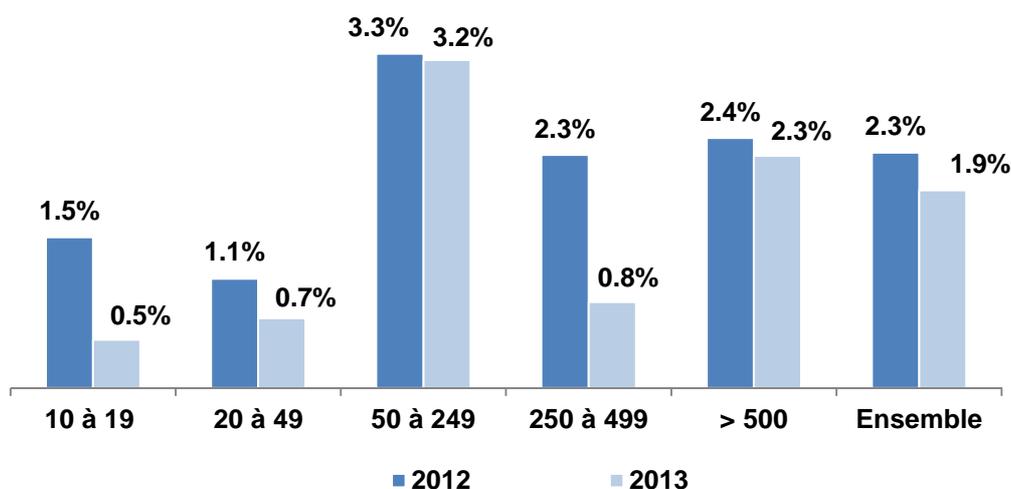
Source : Insee, enquête TIC 2011 et 2013, traitement Crédoc

## Les ventes électroniques dans le commerce inter-entreprises

### Le poids des ventes BtoB via le canal web suivant les tailles d'entreprises

Les ventes web BtoB représentent 1,9% du chiffre d'affaires des entreprises de plus de 10 personnes. La part du canal web est toujours inférieure à 5% des ventes quelle que soit la taille des entreprises.

**Graphique 17 Poids des ventes BtoB via le canal web dans le chiffre d'affaires des entreprises de plus de 10 personnes**



Source : Insee, enquête TIC 2012 et 2013

Guide de lecture : le canal e-commerce représente 1,5% des ventes BtoB des entreprises de 10 à 19 salariés.

Cette part du canal web dans les ventes semble augmenter à partir d'un seuil de 50 salariés : s'élève à moins de 1% pour les entreprises de moins de 50 salariés, elle oscille entre 0,8% et 3,2% pour les autres tranches de taille.

### L'évolution des ventes électroniques BtoB (ventes web et EDI) en France

Selon l'étude TIC de l'Insee, en 2013, **les ventes électroniques (EDI + web) à des professionnels et entreprises représentent un CA de 385 Mrds d'euros** (contre 353 Mrds d'euros en 2012), soit 13,4% du CA des entreprises couvertes par cette enquête (contre 12% du CA des entreprises en 2012). L'EDI pèse pour 86% de ces ventes (contre 82% en 2012) et le web 14% (18% en 2012), soit moins de 2% du total des ventes (2,3% en 2012).

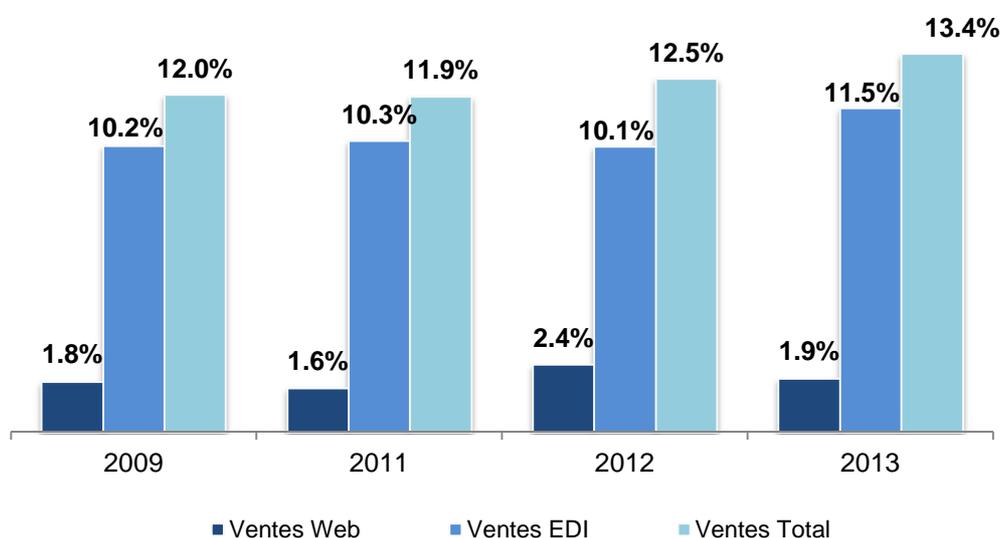
## La part des ventes électroniques (WEB+EDI) progresse dans le BtoB : 13,4% en 2013 contre 12% en 2009.

Les ventes électroniques gagnent 1,4 point de pourcentage entre 2009 et 2013.

Même si le poids reste modeste, cela reflète toutefois l'intégration progressive de ce mode de vente par les entreprises afin de trouver des débouchés à leurs produits pour la cible des entreprises.

Néanmoins, la proportion des ventes BtoB via le canal web apparaît en repli en 2013 passant de 2,4% à 1,9%. L'e-procurement gagnerait du poids par rapport aux commandes depuis des sites ou des extranets.

**Graphique 18 Evolution de la part des ventes BtoB réalisées via le canal web et le canal EDI (en % du CA)**



Source : Insee, enquête TIC 2009, 2011, 2012 et 2013

Entreprises de 10 salariés et plus

A partir de 2011, les services financiers et d'assurance ne font plus partie du champ de l'enquête

**Tableau 18 Part des ventes électroniques en 2009 et 2013 selon les secteurs  
(en % du CA)**

	2013		Evolutions en points de pourcentage	
	WEB	EDI	Evolution WEB 2013/2009	Evolution EDI 2013/2009
Indust. manuf., énergie, eau (...)	0,6%	18,1%	-2,0	4,8
Dont secteur prod. TIC	2,3%	5,9%	nd	nd
Construction	0,0%	1,1%	-0,1	1,0
Commerce ; réparation auto. et motocycles	2,9%	10,7%	1,4	-3,0
Transports et entreposage	6,8%	12,1%	5,8	1,9
Hébergement et restauration	3,0%	1,2%	1,6	-1,0
Information et comm. ; réparation d'ordi. et d'équip. de comm.	1,6%	5,3%	nd	nd
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	0,4%	4,4%	-1,0	-5,0
Activités de services admin. et de soutien ; activités immo.	0,7%	2,1%	nd	nd
<b>Total</b>	<b>1,9%</b>	<b>11,5%</b>	<b>0,1</b>	<b>1,3</b>

	2009	
	WEB	EDI
Industrie manufacturière	2,7%	13,3%
Energie, eau, gestion des déchets et dépollution	2,0%	0,6%
Construction	0,1%	0,1%
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	1,5%	13,7%
Transports et entreposage	1,1%	10,2%
Hébergement et restauration	1,4%	2,1%
Information et communication	2,0%	8,4%
Activités immobilières	0,1%	2,3%
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	1,4%	9,4%
Activités de services administratifs et de soutien	3,0%	0,8%
Réparation d'ordinateurs et d'équipements de communication	1,8%	4,4%
<b>Total</b>	<b>1,8%</b>	<b>10,2%</b>

Source : Insee, enquête TIC 2011 et 2013, traitement Crédoc

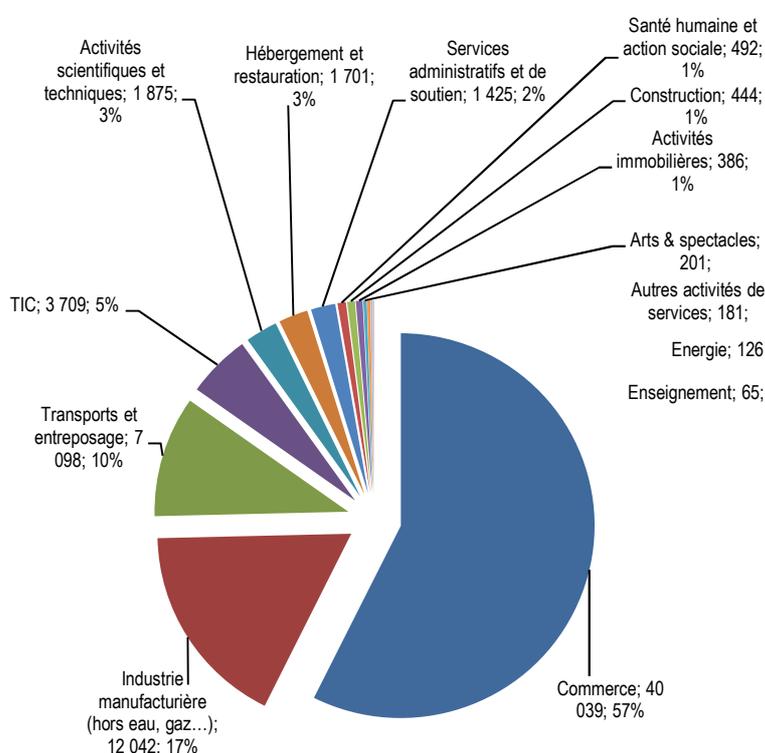
## Estimation du poids du e-commerce BtoB suivant les secteurs

Les données sectorielles ne sont pas disponibles pour l'année 2013. Les estimations que nous livrons sont basées sur l'enquête TIC 2013, soit des données 2012.

### Les produits du commerce largement en tête

Comme nous l'avons vu précédemment, le **montant total des ventes de produits et services vendus à des entreprises et professionnels (BtoB) via le canal web est compris entre 65 et 70 milliards d'euros** (données Insee/TIC, concerne les entreprises de 10 personnes et plus).

**Graphique 19 Ventes de produits et services en BtoB, via le canal web, par secteur (en % du CA)**



**Total des ventes = 65 à 70 Md€ (2012)**

Source : Insee, enquête TIC 2013

Entreprises de 10 personnes occupés et plus

A partir de 2011, les ventes des entreprises de services financiers et d'assurance ne sont plus prises en compte

Près de 60% de ces ventes sont réalisées par les entreprises du commerce, soit 40 Mrds d'euros :

- Le premier poste est représenté par le commerce de gros, avec un tiers (34%) du total de l'économie ;
- Le commerce et la réparation automobile et le commerce de détail se partagent le reste de manière quasi-équivalente (respectivement 12% et 11%).

L'ensemble [Industrie manufacturière +Transport] représente 27% du total, soit 20 Mrds d'euros.

Avec un total de 60 Mrds, cet ensemble constitué des 3 premiers groupes d'activités – commerce, industrie, transport – pèsent ainsi 84% du total des ventes via le canal web.

Loin derrière arrive l'ensemble « TIC » (produits et services), avec 5% du total, soit 3,7 Mrds d'euros. Les autres secteurs arrivent ensuite, avec moins de 3% chacun du total des ventes.

**Tableau 19 Le montant des ventes en ligne auprès des professionnels et entreprises suivant les secteurs du commerce**

Secteurs	Montant des ventes annuelles, BtoB via web (M€)
Commerce de gros autres	11 214
Commerce et réparation automobile	8 467
Commerce de détail hors automobile	7 485
Commerce de gros alimentaire	3 870
Commerce de gros construction	2 742
Centrales d'achat alimentaires	1 656
Intermédiaires du commerce	1 621
Commerce de gros de fournitures et équipements industriels divers	888
Commerce de gros d'ordinateurs, d'équipements informatiques périphériques et de logiciels	753
Centrales d'achat non alimentaires	688
Commerce de gros de fournitures et équipements divers pour le commerce et les services	214
Commerce de gros de machines	209
Commerce de gros de mobilier et équipement de bureau	115
Autres intermédiaires du commerce en denrées, boissons et tabac	115

Source : Insee, enquête TIC 2012  
Entreprises de 10 personnes et plus

Guide de lecture : pour le commerce de gros alimentaire, les ventes réalisées via le canal e-commerce représentent un montant annuel de 3,87 Md€

## Focus sur les TPE

### Des achats a priori comparables aux autres entreprises, mais des ventes très limitées

Des données existent pour les TPE (entreprises de moins de 10 personnes). Bien que moins précises, et uniquement disponibles pour 2012, elles fournissent un éclairage intéressant pour cette catégorie.

Nous avons vu précédemment qu'une proportion de TPE comparable à celle des autres entreprises est concernée par les achats sur Internet (21% contre 25% pour les autres tranches de taille). En revanche une très faible proportion (5%) de TPE est concernée par les ventes via le canal web, même en considérant le BtoB et le BtoC.

**Tableau 20 Les micro-entreprises : part des TPE concernées par le canal web, pour les achats et les ventes (2012)**

SECTEUR D'ACTIVITE	Nbre de micro-entreprises	Effectifs moyens par entreprise	Effectifs occupés annuels moyens	% de micro-entreprises concernées par des achats via le web (BtoB)	% des micro-entreprises concernées par des ventes via le web (BtoB & BtoC)
<b>Ensemble</b>	<b>1 979 575</b>	<b>2,1</b>	<b>4 210 974</b>	<b>21%</b>	<b>5%</b>
dont secteur producteur des TIC	67 620	1,9	128 502	59%	17%
Industrie manufacturière, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution	165 956	2,5	415 046	20%	5%
Construction	362 266	2,3	816 634	13%	1%
Commerce, réparation d'automobiles et de motocycles	537 820	2,1	1 137 849	21%	7%
Transports et entreposage	72 890	1,9	137 051	11%	2%
Hébergement et restauration	203 760	2,6	534 477	14%	7%
Information et communication, réparation d'équipements de communication.	89 630	1,9	166 915	56%	17%
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	318 576	1,8	583 627	32%	4%
Activités de services administratifs et de soutien, activités immobilières	228 677	1,8	419 374	17%	4%

Source : Insee, enquête TIC 2012

*Guide de lecture* : Parmi les TPE de l'industrie manufacturière – 165 956 entreprises, 415 046 salariés – 20% utilisent le canal web pour leurs achats et 5% utilisent ce même canal pour vendre leurs produits (en BtoB ou en BtoC).

## Les comparaisons internationales

### L'e-commerce BtoB dans le monde

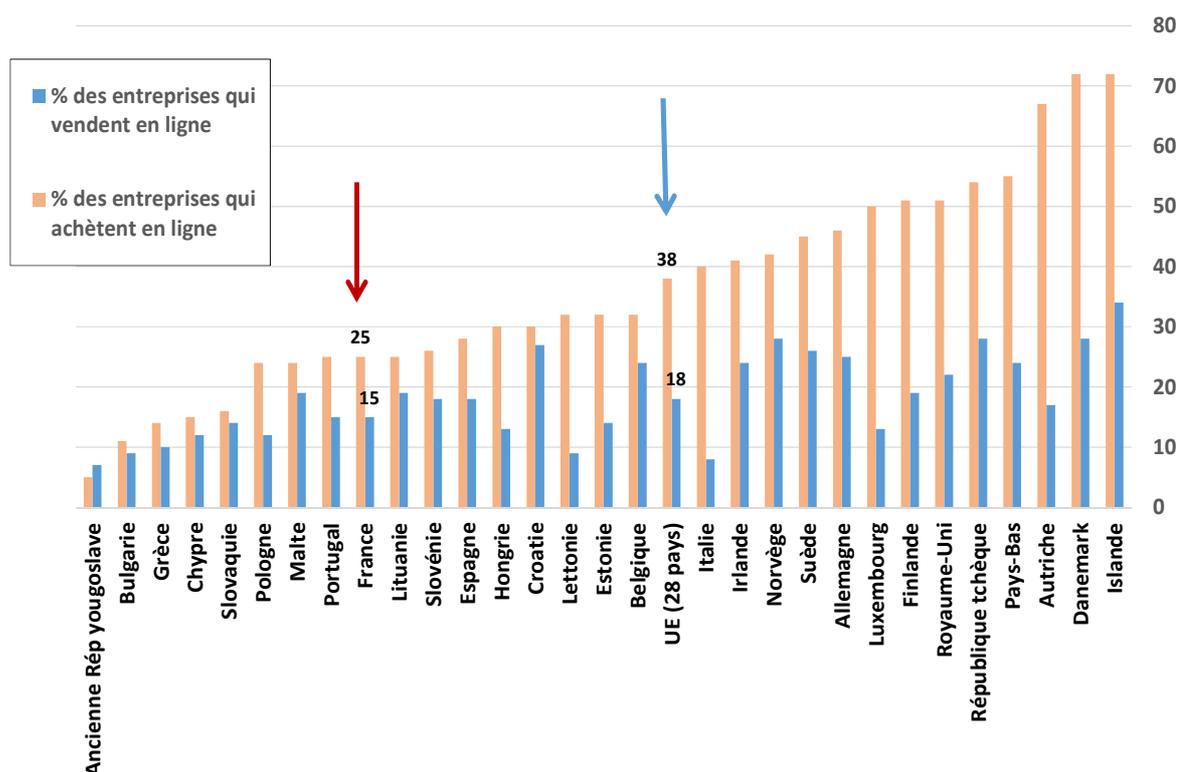
D'après une étude Frost & Sullivan (2014), le marché de l'e-commerce BtoB pourrait atteindre 6 700 milliards de dollars en volume d'affaires d'ici 2020, soit plus du double du chiffre d'affaires du e-commerce BtoC. La Chine devrait s'affirmer comme le plus gros marché avec un volume d'affaires estimé à 2 100 milliards de dollars.

### La France en Europe

La France (flèche rouge du graphique ci-dessous) se situe en deçà de la moyenne européenne (flèche bleue de ce même graphique) en ce qui concerne la proportion d'entreprises utilisatrices du commerce électronique (web + EDI), notamment pour les achats (en 2014, 25% des entreprises sont utilisatrices contre 38% en moyenne en Europe), mais également pour les ventes (en 2014, 15% des entreprises sont utilisatrices contre 18% pour la moyenne européenne).

### Graphique 20 Proportion d'entreprises utilisant le commerce électronique (Web + EDI), pour leurs Achats et leurs Ventes (2014)

par pays : 28 pays de l'UE + Islande (IS), Norvège (NO), Macédoine (MK)



Source : Eurostat, Enquête commerce électronique

Guide de lecture : Parmi les entreprises françaises, 25% d'entre elles utilisent le canal commerce électronique (Web + EDI) pour leurs achats et 15% pour leurs ventes.

Pour ce même canal, la moyenne pour les entreprises de l'Union Européenne (28 pays) est de 38% pour les achats et de 18% pour les ventes.

Pour les achats, c'est l'Islande, le Danemark et l'Autriche, qui présentent les proportions les plus élevées (respectivement 72%, 72%, 67% des entreprises sont utilisatrices). En Allemagne, 46% des entreprises utilisent le e-commerce.

Pour les ventes, l'Islande, le Danemark (DK), la République Tchèque et la Norvège arrivent en tête (avec respectivement 34%, et 28% pour les 3 autres). L'Allemagne se situe en 7<sup>ème</sup> position, avec 25% environ des entreprises utilisatrices. Le Royaume-Uni se situe au-dessus de la moyenne européenne (avec environ 22% d'entreprises utilisatrices).

## Focus sur l'Allemagne

### Poids et évolutions des transactions électroniques BtoB

L'Institut IFH Köln a publié en juin 2014 une étude sur l'e-commerce B2B en Allemagne<sup>10</sup>.

En 2012, l'e-commerce BtoB aurait représenté un chiffre d'affaires de 870 milliards d'euros HT. Si l'on pondère par le PIB, les transactions électroniques BtoB seraient supérieures de 2/3 tiers par rapport à la France. Cela s'explique notamment par la structure économique en Allemagne et notamment le poids plus important des grandes entreprises et grandes PME avec un usage plus important de l'EDI.

Mais si l'on retire les achats électroniques via l'échange de données électroniques (par EDI et e-procurement), les achats réalisés en ligne (via des sites d'e-commerce ou des places de marché) ne pèseraient « plus que » 136 milliards d'euros en 2012, soit 15,6% du total. Et si l'on exclut les places de marché, le chiffre d'affaires se réduirait à 52 Mrds d'Euros, et à 35 Mrds d'Euros pour les seuls achats de marchandises.

### Les places de marché en Allemagne

Les places de marché occuperaient donc un poids supérieur aux ventes depuis les sites de vente en ligne. Nous avons interrogé l'un des acteurs allemand, Mercateo, dans le cadre de cette étude qui nous indique d'ailleurs une progression très forte de son chiffre d'affaires.

Il peut aussi s'agir des places de marché mises en place par les acteurs des solutions e-achat, du type de celle d'Ariba. D'autres sont plus spécialisés. L'Institut IFH Köln nous a par exemple cité EEX (European Energy Exchange).

**Exemples de places de marché  
pour les achats hors production en Allemagne**

Mercateo : [www.mercateo.com](http://www.mercateo.com)

Simple system : [www.simplesystem.de](http://www.simplesystem.de)

Restposten : [www.restposten.de/](http://www.restposten.de/)

Shopmunity : (<http://shopmunity.com/>)

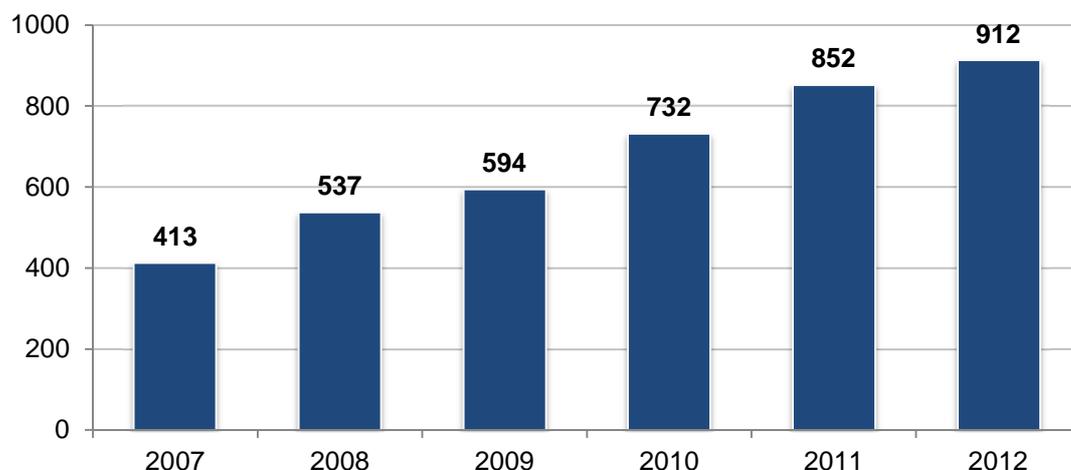
<sup>10</sup> Données issues en particulier d'enquêtes de l'Office fédéral allemand des statistiques, d'une enquête auprès de 1000 entreprises, d'une étude documentaire et de l'analyse de plusieurs centaines d'e-commerçants.

## L'évolution du chiffre d'affaires du e-commerce en Allemagne

En 2012, le chiffre d'affaires n'aurait progressé que de 7% contre 16% en 2011 et 23% en 2010. Compte tenu du poids considérable du BtoB dans l'e-commerce global (95%), cette tendance peut être appliquée à l'e-commerce BtoB. Il s'avère que la tendance sur la base des ventes sur les sites web ou les places de marché en ligne est similaire (+8% en 2012, soit quasiment 2 fois moins qu'un an auparavant en 2011).

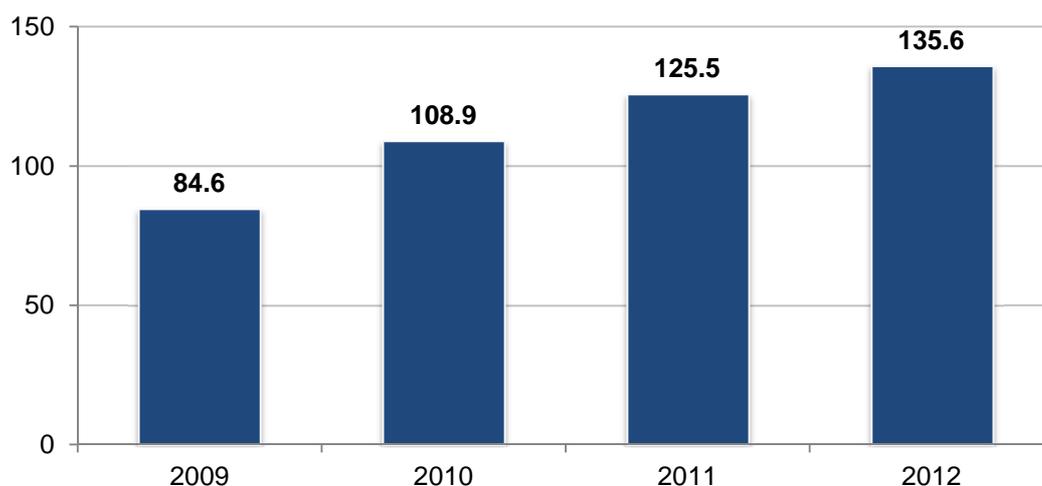
C'est le signe d'une relative maturité et de difficultés à activer des relais de croissance, notamment sur de nouvelles cibles, de nouvelles typologies d'achats ou de produits.

**Graphique 21 Evolution du montant des ventes électroniques en Allemagne**  
(en Mds d'euros) (BtoB et BtoC)



Source : IFH Köln

**Graphique 22 Evolution du montant des ventes en ligne BtoB Allemagne**  
(en Mds d'euros) (sites e-commerce et places de marché)



Source : IFH Köln

## La répartition suivant les produits et services

**Tableau 21 Les ventes électroniques suivant les principaux marchés (en Mrds d'euros)**

	<b>Achats automatisés (EDI, E-procurement)</b>	<b>Site e-commerce ou place de marché</b>	<b>Total</b>
Industrie	405	31	436
Transports, logistiques, services postaux	52	14	345
Grossistes	212	40	252
Information et communication	28	12	40
Energie, eaux, déchets	14	6	20

Source : IFH Köln

S'agissant spécifiquement du CA online réalisé par les distributeurs (hors EDI), les biens de consommation courante (fournitures et consommables) représenteraient un quart des ventes, devant les équipements informatiques et de télécommunications (22%), les véhicules et pièces de rechange automobiles (22%), les autres machines et équipements (12%).

### Des pratiques multicanal

EEC Köln a réalisé en mars 2014 une enquête auprès de 635 utilisateurs Internet (en Allemagne pour l'essentiel mais aussi en Autriche et Suisse) issus de leur panel BtoB qu'ils ont interrogé sur leurs achats professionnels, en particulier dans le cadre d'achats indirects de faibles montants.

L'enquête révèle notamment que dans le cadre d'un achat BtoB, les comportements cross canaux sont plus importants qu'en BtoC. Par exemple, dans le cadre d'un achat online, 67% des utilisateurs disent avoir consulté un support papier (contre seulement 40% tous types d'acheteurs confondus) et 54% ont eu un contact personnalisé au préalable (un tiers seulement au global).

Par ailleurs, une large majorité des utilisateurs de sites e-commerce BtoB s'attendent à une progression des ventes directes des fabricants, avec comme principal intérêt pour eux, la réduction de la chaîne de distribution et donc des prix plus compétitifs.

### Focus sur le Royaume-Uni

Selon les données de l'ONS (Office for National Statistics), en 2013, les ventes électroniques BtoB (au sens large, y compris EDI) pèsent pour environ 20% du CA des entreprises (plus de 10 personnes), contre 18% en 2012 et seulement 14% en 2008. Cela fait du Royaume-Uni l'un des pays les plus en pointe en matière d'e-commerce BtoB, en avance de plus de 60% par rapport à la France à PIB équivalent.

L'EDI représente cependant encore les 2/3 tiers du total de la valeur du e-commerce BtoB alors que 35% ont été réalisés via des sites web. Si seulement 22% des entreprises ont des revenus provenant de l'e-commerce, 51% des entreprises ont fait des achats sur Internet en 2013.

95% des entreprises ont un accès haut débit à Internet et 80% un site Internet, 42% utilisent les réseaux sociaux et 24% ont acheté des services informatiques en « cloud ».

## **Focus sur les Etats-Unis**

### **L'évolution du e-commerce BtoB**

L'Institut Forrester dans son rapport « Key Trends in B2B eCommerce for 2013 » indique que les ventes e-commerce auprès de professionnels et d'entreprises représenteraient environ 560 Md\$ en 2013. Cela comprend les commandes en ligne quels que soient les modes de paiement (online ou offline) mais ne tient pas compte en revanche des commandes EDI. L'e-commerce BtoB représenterait alors plus du double de l'e-commerce BtoC (250 milliards de € en 2013 selon Forrester). Dans une actualisation de ses estimations, cet institut estime qu'en 2015, ce montant pourrait atteindre 780 Md\$ en progression de 40% au cours des 2 dernières années, soit un peu moins de 20% par an.

Le marché global de référence se situerait autour de 8 000 Md\$, toujours selon cet Institut. L'e-commerce (hors EDI) pèserait alors en 2013 autour de 7% et presque 10% en 2015.

Forrester table sur une progression désormais plus ralentie jusqu'à 2020 (autour de 8% par an) avec un montant du e-commerce BtoB qui dépasserait alors les 1 100 Md\$. Ce niveau serait proche des estimations de Frost & Sullivan (autour de 1 200 Md\$ à l'horizon 2020).

La présentation du rapport Forrester sur les tendances clés en e-commerce BtoB met également en avant les velléités affichées des géants de l'e-commerce BtoC sur ce segment de clientèle, et tout particulièrement Amazon. Parmi les autres points saillants, on trouve les efforts des acteurs BtoB pour offrir à leur client une expérience d'achat comparable à ce qu'ils peuvent trouver en BtoC mais aussi des stratégies (notamment de la part des acteurs de la vente à distance) pour migrer leur client vers ce nouveau canal (notamment parce qu'il offre des structures de coûts plus avantageuses) et en recentrant leur force de vente vers les clients grandes comptes, les plus rentables et générant les plus fortes marges.

### **Les catégories qui vont tirer la croissance**

Les produits pétroliers et les produits pharmaceutiques et de santé représentent la plus large part des ventes e-commerce aux Etats-Unis et continueront de dominer en 2020. La présence de la catégorie produits pétroliers laisse supposer des commandes via des places de marché spécialisés.

Mais durant les 5 prochaines années, les plus fortes croissances seront à mettre au crédit de biens durables comme les véhicules, les pièces automobiles, les équipements électriques et électroniques et les biens d'équipements industriels<sup>11</sup>.

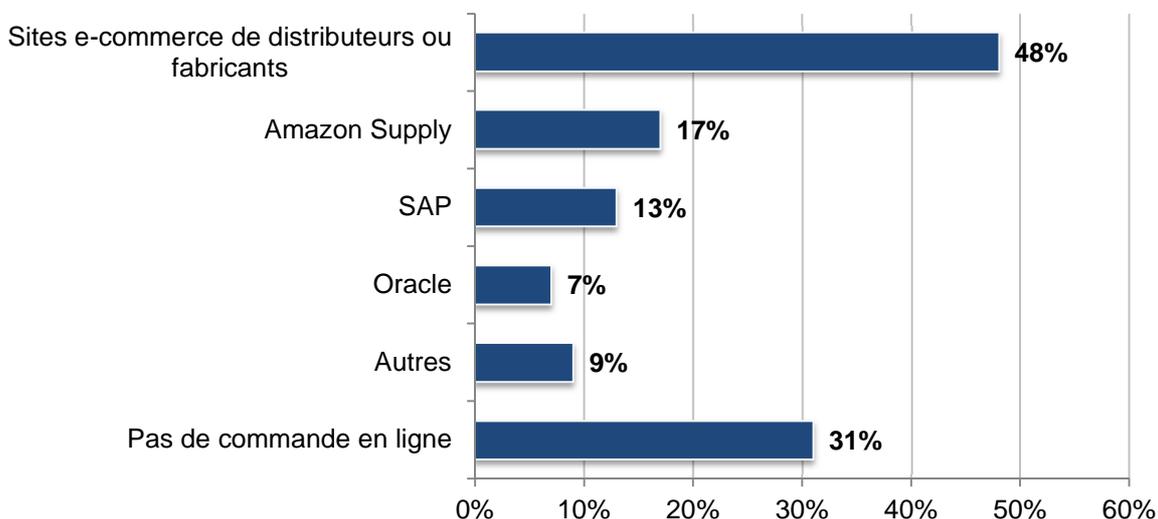
### Les pratiques d'achat en ligne

Selon une enquête réalisée par Forrester avec Internet Retailer, 74 % des acheteurs B2B recherchent aujourd'hui des informations sur Internet pour au moins la moitié de leurs achats liés à leur activité professionnelle et 30% feraient leur commande sur Internet pour au moins la moitié de leurs achats. Cette proportion pourrait dépasser les 50% en 2017. Le mobile pourrait largement favoriser le développement de l'usage du numérique (consultation et achat en ligne).

Une enquête réalisée en 2014 par Accenture auprès de 500 acheteurs BtoB ayant un budget achat annuel de plus de 100 000 \$ note une montée en puissance des achats vers des sites ou places de marché, historiquement spécialisés dans le BtoC, au premier rang desquels Amazon. Cela serait le reflet d'un sous-investissement des fournisseurs traditionnels vers l'e-commerce, estimant que le transfert des forces de vente vers l'e-commerce serait source de pertes de valeur.

Environ un acheteur sur cinq utilise le service destinés aux entreprises et professionnels, Amazon Supply (devenu en 2015 Amazon Business, enrichi notamment par des fonctionnalités d'e-procurement), en faisant au moins un achat par trimestre. Le rapport souligne que ces acheteurs ont souvent préalablement consulté des sites de distributeurs ou fournisseurs traditionnels mais sans trouver l'information et les services suffisants avec de nombreux abandons de commande.

**Graphique 23 Achat électronique aux Etats-Unis : les solutions utilisées**



Enquête auprès de 500 acheteurs BtoB aux Etats-Unis réalisant plus de 100 000 \$ d'achat par an.

Source : Accenture – State of B2B Procurement Study

<sup>11</sup> <https://www.internetretailer.com/2015/04/02/new-report-predicts-1-trillion-market-us-b2b-e-commerce>

Beaucoup utilisent également les solutions e-achat (via des catalogues électroniques, des dispositifs de punch out mais aussi en exploitant pour certains les réseaux de fournisseurs qu'ils ont déployé comme a pu le faire Ariba, filiale SAP, par exemple).

Cette étude met en avant le fait qu'une large majorité des acheteurs (plus de 70%) préfèrent mener seuls leurs recherches et leurs achats sur Internet, en pouvant s'appuyer si besoin sur un conseiller joignable par chat ou téléphone. Seuls 12% préfèrent un contact direct avec un conseiller ou un commercial sur l'ensemble du processus d'achat (de la recherche d'information à la commande).

### **L'usage des services mobiles**

Selon l'étude Accenture, les achats en ligne auraient progressé de 11% en 2014 par rapport à 2013. Environ 70% des acheteurs auraient fait un achat en ligne l'an passé.

S'agissant spécifiquement des usages sur mobiles :

- 44% indiquent avoir mené des recherches sur des produits et des fournisseurs depuis un smartphone (55% pour les 18-25 ans contre 36% pour les plus de 45 ans) ;
- 24% ont déjà fait un achat en utilisant un mobile (35% parmi les 18-25 ans; 19% pour les plus de 45 ans.).

S'agissant des tablettes :

- 37% des acheteurs utilisent des tablettes (50% pour les 18 – 25 ans ; 31% pour les plus de 45 ans);
- Un quart a déjà fait un achat en utilisant une tablette.



# COMMERCE ELECTRONIQUE B TO B : BILAN CHIFFRE, STRATEGIE ET PROJETS DES DISTRIBUTEURS

## Descriptif de l'enquête

Pour cette phase 2 de l'étude, nous avons interrogé dans le cadre d'entretiens téléphoniques (ou dans quelques cas en face à face) d'une durée d'une heure environ des décideurs dans 60 entreprises de 8 secteurs, distribuant des produits à une clientèle d'entreprises ou de professionnels.

Les entretiens visaient à :

- Quantifier le poids des commandes électroniques dans leur activité et la dynamique de développement ;
- Identifier les projets clés des distributeurs en matière d'e-commerce ;
- Comprendre leur stratégie, et leur perception du marché et de ses évolutions ;
- Capter leur vision des enjeux et défis liés à la transition numérique et recueillir leurs attentes ;

Les 60 entreprises que nous avons interrogées représentaient des ventes auprès des professionnels et entreprises en France de l'ordre de 42 Mrds d'euros HT pour un chiffre d'affaires moyen de 700 Millions d'euros et un chiffre d'affaires médian de 120 Millions d'euros.

**Tableau 22 Répartition des entretiens auprès des distributeurs suivant les 8 secteurs sélectionnés**

	Nombre de répondants	CA cumulé BtoB (en Mrds d'€)	CA moyen (en Millions d'€)
Fournitures et équipements industriels pour tous les secteurs, fournitures et équipements pour le commerce et les services	11	2,0	170
Fournitures et équipements de bureau	7	1,1	160
Matériels informatiques, télécoms	8	5,5	680
Matériaux et équipements pour la construction	6	6,7	1 100
Fournitures et équipements médicaux	6	6,4	10*
Fournitures et équipements pour les CHR (cafés hôtels restaurants)	5	5,3	1 070
Automobile (véhicules, rechange ...)	8	6,8	850
Voyages, transport	9	8,2	910
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>42,0</b>	<b>700</b>

Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE / \* hors répartition pharmaceutique

## Parmi les sociétés interrogées

### **Fournitures et équipements industriels, fournitures et équipements pour le commerce et les services :**

Antalis, Axess Industries, Manutan, Mabéo Industries, Mag Equip, Raja, Ondulys, Orexad, Otelo, Retif, Seton

**Fournitures et équipements de bureau :** Bureau Vallée, Bruneau, Ikea, Maxiburo, Office Depot, Staples, Welcome Office

**Matériels informatiques, télécoms :** Conrad Pro, Compufirst, Dell, Fnac Pro, Inmac-Wstore, LDLC Pro, Onedirect, Orange

**Matériaux et équipements pour la construction :** Legallais, Leroy-Merlin, Ossa-Kit, Point P, Rexel...

**Fournitures et équipements médicaux :** Consomed, Distrimed, Fisher Scientific, Mediq, Securimed...

**Fournitures et équipements pour les CHR :** Bragard, Chomette, France Boissons, Metro, Vega

**Automobile (véhicules, pièces de rechange) :** Autodistribution, Ciscar, D2Alliance, Euromaster, Groupe Laurent, Autopass Group (OriginAuto), Peugeot, 07zr...

**Voyages, transport :** 3mundi, AccorHotels, Airbnb, Air France, Avexia, CWT, Egencia, HRS, SNCF

La moitié environ des entreprises comptaient plus de 500 collaborateurs en France et un quart moins de 50 salariés. En effet, nous avons délibérément souhaité interroger des entreprises leaders dans leur secteur. Ensuite, nous avons également cherché une diversité de profils :

- Des entreprises disposant d'un réseau de points de vente, d'agences commerciales et/ou dont les ventes sont assurées principalement par des représentants commerciaux itinérants (**Rexel, Point P, Metro, Orexad, Mabeo Industries, Autodistribution...**) qui représentent environ 50% des entretiens ;
- Des spécialistes de la vente à distance (**Bruneau, Conrad, Manutan...**) qui constituent 25% des entretiens ;
- mais aussi des nouveaux entrants sur le marché via le modèle e-commerce (**Axess Industries, HRS, OriginAuto...**) et sa déclinaison possible en place de marché (**07zr...**) pour le dernier quart. Dans l'étude, nous les appelons les « **e-commerce natives** ».

Les distributeurs avec des agences ou points de vente se retrouvent essentiellement parmi les plus grands acteurs et les e-commerce natives comptent de nombreux petits acteurs (jeunes entreprises) mais aussi quelques entreprises de taille moyenne (des acteurs ayant déjà su assurer un large développement).

Le volume d'affaire moyen de ces sociétés e-commerce natives atteint 35 millions d'euros et 18 en valeur médiane, quand il est de 1 100 millions en moyenne et 350 au niveau médian pour les acteurs avec un réseau de points de vente, agences ou guichets. Du côté des spécialistes de la vente à distance, le CA moyen est de l'ordre de 210 millions d'euros, et 120 au niveau médian.

## **E-commerce / E-procurement : rappel sur la distinction**

Dans l'étude, nous faisons régulièrement la distinction entre achats **e-commerce** (achats depuis un site e-commerce ouvert à tout type de clients professionnels) et **e-procurement** qui regroupe les transactions électroniques depuis des solutions dédiées et/ou paramétrées pour chaque client, souvent des grands comptes (achats depuis une solution e-achat, des sites web dédiés, des catalogues électroniques hébergés chez le client...).

## **L'évolution de l'activité suivant le profil des sociétés**

### **Une activité globalement stable sur 2014 et en repli par rapport à 2010**

Dans notre échantillon, l'activité est stable voir en léger repli, le CA cumulé des acteurs interrogés baisse de 1% en 2014. C'est le reflet de la conjoncture économique sur cette période avec des secteurs étudiés en repli.

La situation est hétérogène suivant les secteurs et la typologie des sociétés interrogées. En moyenne non pondérée, la croissance en 2014 atteint 5%. Chez les distributeurs « traditionnels » disposant d'un réseau d'agences, de points de vente ou de guichets (la très large majorité des plus grandes entreprises interrogées), l'activité s'inscrit, en cumul, en léger repli en 2014 de 2%, quand elle progresse sur la même période de 4% chez les acteurs de la vente à distance (présents depuis longtemps en e-commerce) et de 23% chez les e-commerce natives.

### **Les nouveaux modèles e-commerce gagnent des parts de marché**

La croissance plus forte de ces sociétés e-commerce natives apparaît logique au regard de leur récence. Les acteurs de la vente à distance qui ont investi très tôt dans l'e-commerce semblent également tirer les bénéfices de cet investissement, même s'ils sont eux aussi sous la pression de nouveaux modèles e-commerce.

Dans notre échantillon, les acteurs e-commerce natives pèsent 2% du chiffre d'affaires total contre 1,5% en 2013. Les spécialistes vente à distance, historiquement positionnés sur la vente par catalogue mais depuis longtemps diversifiés sur Internet pèsent 8% contre 7,5% en 2013. Cela n'est pas nécessairement le reflet parfait de l'ensemble de la distribution aux entreprises compte tenu de notre méthodologie visant à interroger en priorité les plus grands acteurs. On peut légitimement penser que ces nouveaux acteurs de l'e-commerce ont un poids supérieur sur le marché, sans doute plus proche des 3%. On a observé sur certains marchés (par exemple, la vente de pneumatiques à des professionnels de la réparation) que le poids des nouveaux modèles e-commerce (en l'occurrence des places de marché du type **O7zr** ou **Gettygo**) dépassait déjà les 10%.

Notre enquête révèle que ces 2 types d'acteurs spécialisés dans l'e-commerce (spécialistes vente à distance et nouveaux modèles e-commerce) ont gagné en 1 an un point de pénétration sur les marchés et plus de 2 points depuis 2010.

Par ailleurs, dans notre panel de distributeurs, si l'on se focalise uniquement sur les ventes depuis des sites e-commerce, les sociétés e-commerce natives pèsent 10% du chiffre d'affaires en ligne (moins de 5% si l'on intègre les commandes électroniques depuis des solutions e-procurement<sup>12</sup>) et près de 20% si l'on exclut le voyage d'affaires. Les spécialistes historiques de la vente à distance captent 16% des ventes e-commerce et réalisent 8% des ventes tous canaux confondus.

De nombreux acteurs « traditionnels » ont investi et vont continuer leurs efforts pour développer l'activité e-commerce et plus largement s'engager dans la transition numérique. Les parts de marché des différents profils d'acteurs pourraient donc évoluer différemment dans les 5 prochaines années.

Les petits acteurs, e-commerce natives, pourraient également souffrir de la centralisation des achats (en interne ou via des groupements). Ils parviennent encore à travailler avec des grands comptes, des collectivités sur des affaires non centralisées. Seront-ils en mesure de remporter des appels d'offres sur des volumes plus conséquents ? Pour ces acteurs challengers, cela suppose donc une croissance rapide, éventuellement via des rapprochements ou de la croissance externe et en parallèle la création de structure grands comptes (notamment pour répondre aux appels d'offres). Et cela suppose aussi la constitution de stocks et l'acquisition de savoir-faire logistique. En effet, certains petits spécialistes ne gèrent pas cette partie de l'activité, la laissant aux fournisseurs ou aux grossistes, ce qui pose des contraintes de délais de livraison et plus globalement de maîtrise de la qualité de service avec son implication en termes de coûts de la relation clients. L'autre option pourrait être celle de rejoindre les places de marché, mais là encore cela suppose le développement d'un savoir-faire logistique pour satisfaire les exigences, notamment en termes de fiabilité et de délais de livraison.

Certaines filières, marquées par une forte stratification des acteurs (automobile par exemple), pourraient être reconfigurées radicalement par les évolutions liées à la transition numérique, notamment les équipements connectés ou l'essor de places de marché. Le lien entre le point contact en local, l'agence ou le commercial serait moins essentiel avec une montée en puissance des modèles numériques pour la relation client couplée aux acteurs logisticiens les plus efficaces.

L'un des scénarios d'évolution des structures serait donc un rééquilibrage du marché au profit des plus grands acteurs et d'acteurs de taille intermédiaire plus spécialisés (expertise, largeur de gammes dans leur domaine d'expertise et savoir-faire logistique), acceptant notamment pour certains d'intégrer les places de marché et plates-formes d'approvisionnements pour faciliter leur accès au marché et répondre aux attentes de clients soucieux de rationaliser leurs achats au profit d'un nombre plus réduits de fournisseurs et d'interlocuteurs.

---

<sup>12</sup> Transactions électroniques depuis des solutions dédiées et/ou paramétrées pour chaque client, souvent des grands comptes

## Les enjeux et priorités numériques

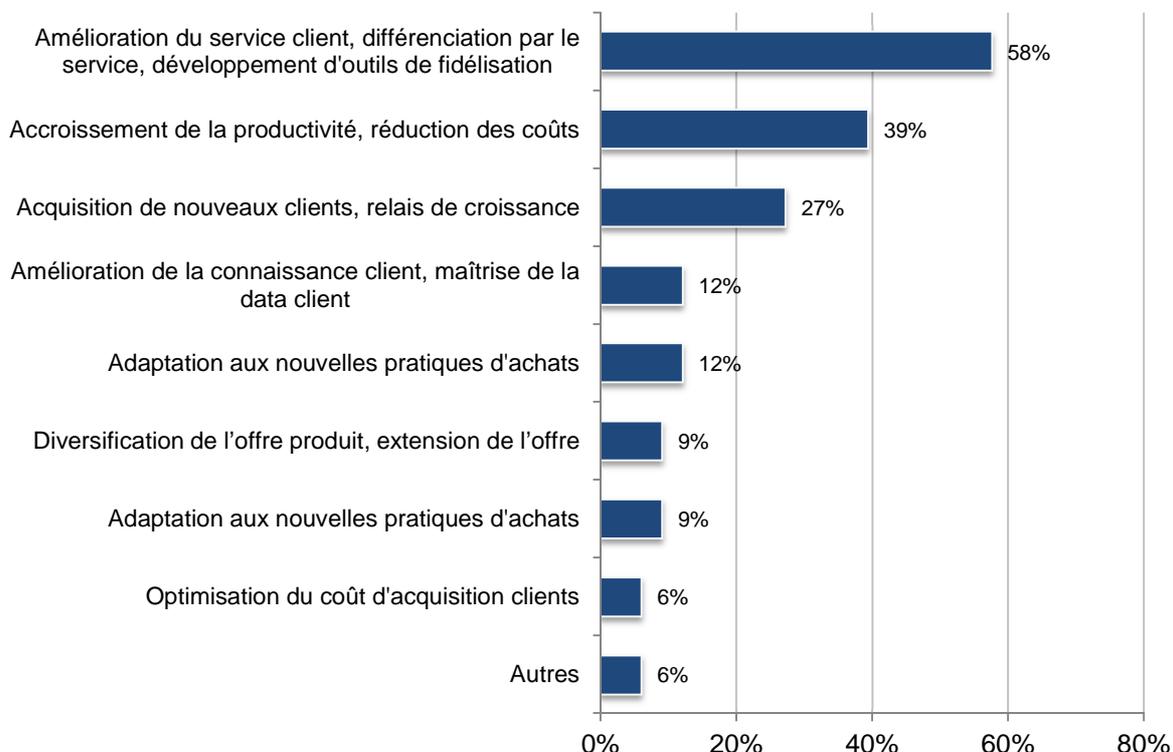
### L'amélioration du service client, premier objectif devant la réduction des coûts

Le premier objectif de l'intégration du numérique par les distributeurs est de **renforcer l'offre de services aux clients** (par exemple un service e-commerce adossé à un service de « drive » dans la distribution de matériaux pour la construction), pour se différencier, fidéliser en s'adaptant ainsi au nouveau contexte (nouvelles pratiques d'achats mais aussi nouvelles concurrences).

Cette approche reste prioritaire et s'inscrit dans des stratégies cross canal qui restent dominantes. Cependant, plusieurs acteurs nous ont indiqué prendre un virage visant à **faire du numérique un levier clé de développement de l'activité**, auprès de la base clients mais surtout **en acquisition de nouveaux clients**. En ce sens, des acteurs qui réservaient les outils e-commerce à des clients acquis via d'autres canaux, et notamment les équipes commerciales, font ou projettent de faire de leur(s) site(s) un vrai canal de conquête clients. Le numérique comme levier d'acquisition clients ressort particulièrement dans les secteurs informatiques, fournitures de bureau mais aussi fournitures et équipements industriels, fournitures pour le commerce et les services.

#### Graphique 24 Les objectifs clés liés aux stratégies numériques

(« Pour votre activité, votre entreprise, quels sont les 2 objectifs clés de l'intégration du numérique dans votre stratégie ? »)



Hors entreprises créées sur un modèle numérique, e-commerce  
Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

**La productivité et la réduction des coûts** sont également un objectif clé pour près de 4 distributeurs sur 10. La réalisation de cet objectif est encore partielle car beaucoup d'acteurs sont en phase d'investissement et d'adaptation de leur organisation. Le canal numérique s'ajoute alors aux autres canaux avec les surcoûts associés, sans avoir encore pu opérer les arbitrages.

Cette recherche de productivité est très fréquente dans les secteurs **automobile** et **fournitures, équipements industriels** avec des entreprises confrontées à l'émergence de nouveaux modèles de distribution et une forte pression sur les marges et les prix. Un intervenant sur le marché de la pièce automobile résumait le contexte : *« désormais on ne peut plus être price maker. Nous pouvons uniquement être price taker car les clients ont une bonne vision des prix. Sauf à proposer des services qui font que le prix devient moins important »*.

## Les chantiers numériques prioritaires : e-commerce, data et mobile

### E-commerce

**Le développement et/ou l'optimisation de l'e-commerce** est le chantier le plus fréquemment cité par les acteurs interrogés. Pratiquement un tiers des acteurs disposant d'un modèle historiquement fondé sur la commercialisation via un réseau d'agences ou de points de vente vont renforcer leurs efforts en matière d'e-commerce, pour certains en ouvrant désormais cette possibilité aux prospects, alors qu'auparavant les services n'étaient ouverts qu'aux clients déjà acquis. Ce développement de l'e-commerce est notamment cité dans **l'automobile** et les distributeurs pour les **CHR** (cafés hôtels restaurants).

**L'optimisation de l'e-commerce** est citée par des acteurs ayant déjà déployé depuis plusieurs années ce canal de vente. La majorité des distributeurs du secteur **fournitures industrielles, fournitures pour le commerce** nous ont indiqué en faire une priorité. Cela prend de nombreuses formes avec cependant l'accent mis sur l'information produits et plus largement tout ce qui facilite la recherche et le choix d'une référence. Pour certains clients, une erreur dans le choix d'un produit peut s'avérer coûteux (retard et pertes de temps) : par exemple immobilisation d'un véhicule en réparation, retard sur un chantier. Pour le distributeur, c'est également très pénalisant en termes de qualité de service et crée des surcoûts liés aux traitements des erreurs et retours.

Dans cette optique d'optimisation de la présence sur Internet, le référencement naturel continue d'occuper une place clé dans les priorités. Un secteur se distingue à ce niveau, c'est celui des **équipements et fournitures médicaux** avec une forte compétition sur les moteurs de recherche. Le travail d'optimisation des fiches produits qui vise à améliorer l'efficacité du site sert aussi à l'amélioration du référencement.

L'intégration de solutions technologiques permettant de proposer aux clients des recommandations personnalisées est également très fréquente, pour maximiser les conversions et/ou générer des ventes additionnelles.

## Graphique 25 Les chantiers numériques prioritaires

(« Quels sont vos 3 principaux chantiers numériques en 2015 et 2016, les axes sur lesquels vous allez faire le plus d'effort humain et financier en 2015 et 2016 ? »)



Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

## CRM, Data

Cela rejoint donc les nombreux chantiers autour du **CRM et de la data**, visant à mieux suivre et optimiser les parcours numériques des clients. En effet, l'amélioration de la connaissance client est un levier d'efficacité pour les actions marketing et communication (notamment sur Internet). Cela fait aussi écho aux efforts que souhaitent entreprendre de nombreux distributeurs pour optimiser leur site e-commerce et faire progresser la conversion.

Actuellement, **les 2/3 des distributeurs ont une vision intégrée des données de leurs clients**, via des solutions CRM généralement, incluant l'ensemble de leurs canaux de commandes, y compris les commandes électroniques. Sur ce plan, plusieurs projets à l'horizon 2016 sont annoncés. Mais souvent, cela ne fait pas le lien avec les données comportementales des clients sur les sites web. Par ailleurs, moins de la moitié des distributeurs utilisent actuellement les données clients pour apporter une expérience personnalisée sur leur site.

On retrouve cette priorité CRM et Data dans la plupart des secteurs avec une présence plus fréquente parmi les acteurs du **voyage**, de **l'informatique** et de la **santé**. En revanche, au niveau de la distribution de pièces automobiles, cela est beaucoup moins souvent cité à l'horizon 2016. C'est pourtant un enjeu majeur cité par les professionnels interrogés avec l'essor attendu de l'automobile connectée mais l'horizon des projets est un peu plus lointain.

Plus de la moitié des distributeurs disposent de collaborateurs spécialisés en analyses de données (statisticiens, data analysts) et beaucoup ont ou vont étoffer leurs équipes à ce niveau, notamment pour accompagner ces projets d'intégration des données web au CRM.

## Mobile

Le mobile est plus fréquemment cité comme un des chantiers prioritaires dans les secteurs du **voyage d'affaire** et des **fournitures de bureau**, et dans une moindre mesure **l'informatique et les télécoms**.

## Les autres priorités numériques

Avec ce double objectif d'améliorer le service client mais aussi de générer des gains de productivité en interne, environ 15% des distributeurs vont engager des chantiers autour de la **dématérialisation des documents commerciaux, administratifs et comptables**.

Parmi les priorités à l'horizon 2016, deux acteurs nous ont parlé du point de vente connecté et d'une meilleure intégration des points de vente aux chantiers numériques. Enfin, une société souhaite mieux mettre en avant les offres et accès BtoB depuis les sites grand public, estimant que de nombreux visiteurs à titre personnel peuvent aussi être des prospects intéressants à titre professionnel.

Deux distributeurs indiquent leur intention de **développer une place de marché**. D'autres sont également en réflexion sur ce modèle dans le cadre de leur stratégie de diversification et d'élargissement de leur offre (nouvelles catégories de produits, nouveau modèle par abonnement...). Un distributeur indique que les pratiques d'achat

sur Internet de leurs clients les incitent à diversifier : « *2/3 des clients qui passent par l'e-commerce, et pourtant déjà clients via d'autres canaux, activent de nouvelles familles de produits* ».

Enfin, au-delà des chantiers numériques, il convient de noter que certains acteurs qui se sont lancés autour d'un modèle e-commerce sont désormais engagés a contrario sur des projets visant à les établir plus fortement dans le monde physique (ouverture de points de vente, mise en place d'une équipe commerciale de terrain...).

Nous assistons donc à un mouvement de convergence. Cela se retrouve dans la **volonté des acteurs challengers sur le marché, spécialistes de la vente à distance ou « e-commerce natives », de mettre en place des outils de fidélisation, de s'attaquer à la clientèle des grands comptes** via notamment la mise en place d'équipes commerciales et de services dédiés d'e-procurement, quand inversement les plus grands distributeurs avec points de vente se lancent dans des approches plus offensives en matière d'e-commerce.

## **Le numérique comme levier marketing et d'acquisition clients**

La très grande majorité des décideurs interrogés sont convaincus qu'il est possible d'acquérir de nouveaux clients sur Internet et par les leviers du marketing digital.

Quelques distributeurs éprouvent cependant des **difficultés à cibler les professionnels et à éviter les contacts grand public** qu'ils ne tiennent pas à servir. Sur Internet, il est plus difficile de distinguer les 2 profils.

Il est intéressant de noter que **plusieurs sociétés e-commerce natives pensent au contraire que le développement de leur modèle passe par des actions terrain et/ou le relationnel humain** (par téléphone notamment), car leur modèle étant innovant sur leur marché, cela suppose beaucoup de pédagogie, d'accompagnement auprès des clients pour faire évoluer leurs pratiques professionnelles.

Les investissements sur les moteurs de recherche restent le principal levier activé, avec ensuite la présence sur des plates-formes de mise en relation entre clients professionnels et fournisseurs du type Hello Pro ou L'Expo Permanente de l'Usine Nouvelle, l'achat de bases et de plus en plus des opérations de « brand content » couplées parfois à des dispositifs sur les réseaux sociaux.

Les e-commerce natives utilisent des modèles à plus de 90% orientés acquisition avec au centre le référencement gratuit ou payant. Pour optimiser leur approche, certains d'entre eux déclinent leur présence par spécialités. Mais avec l'offensive des acteurs plus traditionnels, la compétition sur les moteurs devient plus forte et ces spécialistes doivent désormais réfléchir à des démarches de fidélisation.

Le « remarketing », c'est-à-dire l'affichage de publicité sur Internet, auprès des visiteurs de son site, est aussi très répandu dans le secteur.

La montée en puissance de la centralisation des achats (processus en cours dans les grandes entreprises ou via les groupements pour les TPE/PME) autour de contrats

pluriannuels et de procédure d'appels d'offres pourrait contrarier le développement des acteurs visant à favoriser la génération de contacts sur Internet, au premier rang desquels les moteurs de recherche. Le recours aux plates-formes d'approvisionnements pourrait également venir entraver cette croissance.

En moyenne, **les investissements publicitaires sur Internet** (hors budgets liés aux sites web et mobiles) représentent un peu plus d'un tiers du total des dépenses en actions marketing et communication. Au niveau médian, cela ne pèse qu'un quart des dépenses et si l'on pondère par l'importance des budgets un peu moins de 10%. En effet, le poids du digital augmente chez les plus petits acteurs, et notamment les e-commerce natives.

## **L'accès et le développement des compétences numériques : recrutement, formation**

Environ **40% des distributeurs disent éprouver des difficultés à recruter pour les métiers du numérique**. Pour la moitié d'entre eux, cette contrainte est très forte. Ils considèrent parfois leur secteur d'activité comme moins attractif pour ce type de métier.. Dans la distribution informatique ou le voyage d'affaires, ces difficultés n'apparaissent pas ou peu contrairement à la distribution automobile, la distribution de fournitures industrielles ou dans une moindre mesure les fournitures de bureau.

Mais la **localisation géographique des entreprises** semble aussi constituer une contrainte forte pour recruter ces profils numériques, les décideurs interrogés estimant que les grandes agglomérations (et en particulier la région parisienne) attirent et concentrent les compétences dans les métiers du numérique.

Mais pour quelques entreprises, ces contraintes touchent l'ensemble des recrutements et pas spécifiquement les métiers du numérique.

Enfin, les prétentions en termes de rémunération sont parfois incompatibles avec les contraintes économiques des entreprises et/ou leur grille de rémunération.

Ces difficultés sont particulièrement fortes sur les postes de développeurs web, les analystes de la données web et clients (data analysts) un peu moins sur les postes de chef de projet ou de marketing digital, exception faite peut être des spécialistes du référencement web (profil clé pour les entreprises du secteur).

Cela se traduit par des délais importants dans les recrutements (avec les conséquences en termes de retard dans les projets et la gestion opérationnelle de la présence digitale) mais aussi une difficulté à fidéliser, en particulier les plus jeunes.

Face à cela, certains optent pour la mobilité interne et la formation, y compris en recrutant des jeunes en alternance pour les former aux spécificités de leur activité et les fidéliser dans l'entreprise.

## Les canaux de distribution électroniques, les tendances d'évolution

Dans cette partie, nous mesurons la place des commandes électroniques dans les 8 secteurs étudiés, étant entendu que le processus d'achat dans sa globalité sollicite souvent différents canaux (comportement multi-canal) et que certains achats peuvent démarrer sur Internet et se conclure sur un autre canal (le téléphone, un fax, un email), et ce pour différentes raisons (besoins de conseils, gains de temps, contraintes liées aux solutions et processus achats mis en place...). Inversement, des distributeurs ont insisté sur le fait que de nombreuses transactions conclues de manière électronique ont été précédées d'échanges préalables avec un conseiller.

### Le poids des différents canaux numériques, leur évolution

Tous les acteurs interrogés (distributeurs ou industriels assurant une activité de distribution) proposent des services de commande électronique. En revanche, environ 10% ne permettent pas la prise de commande via un site e-commerce et ne proposent donc pour le moment que des outils spécifiques (sites spécifiques à un client ou interfaces avec un outil d'e-procurement) s'adressant principalement aux plus grands comptes. C'est notamment le cas dans le voyage d'affaires.

#### L'e-commerce

En moyenne, le poids des commandes e-commerce atteint 26% début 2015. Mais il n'est que de 13% au niveau médian. La moyenne est tirée vers le haut par quelques acteurs où la commande en ligne est la seule possibilité offerte aux clients. Si l'on pondère par le chiffre d'affaires, le poids de l'e-commerce dans l'ensemble des entreprises interrogées n'atteint plus que 7,5%. Le poids de l'e-commerce était inférieur à 5% en 2010. Il aurait progressé de l'ordre de 50% en valeur sur la période (soit une croissance annuelle moyenne un peu supérieure à 10%) et ce dans un contexte où l'activité cumulée des entreprises interrogées est stable.

**Tableau 23 Le poids des commandes électroniques dans le chiffre d'affaires au premier semestre 2015**

	Taux moyen dans l'échantillon d'entreprises	Taux médian	Moyenne pondérée*
Commandes depuis le site e-commerce	26%	13%	7%
Commandes électroniques via les solutions e-procurement (y compris sites web dédiés, punch out et places de marché des solutions e-achats type Ariba, Hubwoo...)	13%	0%	27%

#### Hors secteurs voyage d'affaires et répartition pharmaceutique

Commandes depuis le site e-commerce	27%	13%	6%
Commandes électroniques via les solutions e-procurement	5%	0%	9%

\* en pondérant les indicateurs de chacune des entreprises interrogées par leur poids économique

\*\* estimation sur l'ensemble des secteurs étudiés

Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

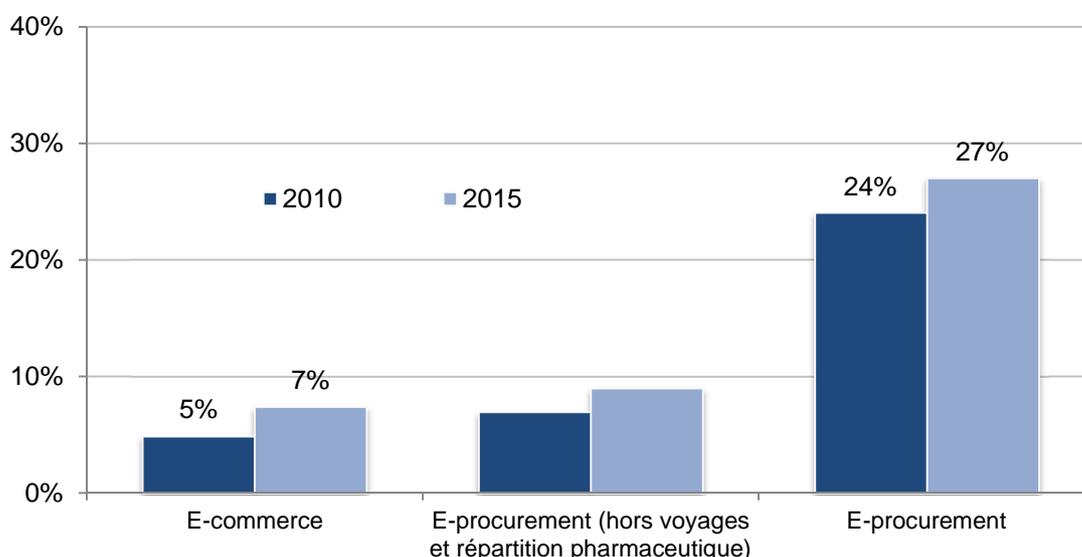
## Les solutions e-procurement

S'agissant des commandes électroniques via des solutions e-procurement<sup>13</sup>, un peu moins de la moitié seulement des distributeurs interrogés proposent au moins une solution d'e-procurement. En moyenne, cela pèse donc 13% de la valeur totale des commandes, 28% si l'on se concentre uniquement sur les entreprises qui proposent ce type de services et 32% si l'on pondère les taux par le chiffre d'affaires de ces différentes sociétés.

Parmi ceux qui font de l'e-procurement, si l'on élimine le voyage d'affaires et la répartition pharmaceutique, le poids des commandes émanant de ces solutions n'est plus que de 13% (en moyenne, pondérée ou non).

Au global, cela représente 27% de la valeur des commandes de l'ensemble des entreprises interrogées, en légère progression de 3 points par rapport à 2010, soit environ 10% de croissance en valeur. Dans de nombreuses entreprises, ces solutions existent depuis longtemps avec des taux d'utilisation élevés et qui, désormais, ne progressent que modérément. C'est le cas dans la répartition pharmaceutique où les professionnels exploitent très majoritairement ces solutions depuis longtemps. Dans le voyage d'affaires, les taux d'utilisation des outils numériques continuent de progresser avec en outre une évolution dans le type de solutions et les fonctionnalités, portée par le dynamisme des acteurs technologiques qui proposent des services à valeur ajoutée (identification, suggestions...).

**Graphique 26 Evolution du poids des commandes électroniques entre 2010 et 2015**



En pondérant les indicateurs de chacune des entreprises interrogées par leur poids économique

*Sur la base des entreprises interrogées*

*Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE*

<sup>13</sup> Transactions électroniques depuis des solutions dédiées et/ou paramétrées pour chaque client, souvent des grands comptes

Si l'on exclut le voyage et la répartition pharmaceutique, le poids des commandes via les systèmes e-procurement est beaucoup plus faible (autour de 9% actuellement).

A ce niveau, les solutions qui permettent l'interfaçage entre le site e-commerce et le système achat du client (mécanisme Punch Out / OCI) gagnent en importance au détriment des catalogues électroniques hébergés chez le client.

Un grand distributeur nous indique qu'une large majorité des clients grands comptes exige désormais des fonctionnalités d'e-procurement même si dans les faits ils sont encore une minorité à les activer réellement : « *seulement 25% de nos clients grands comptes - soit 80 clients environ - utilisent les solutions e-procurement même si dans le cadre des appels d'offres, 80% nous le demandent* ». Par précaution, les clients grands comptes souhaitent contracter avec des fournisseurs proposant ces fonctionnalités afin de pouvoir les activer quand eux-mêmes seront prêts à pouvoir les utiliser.

### **Les spécificités suivant le type de distributeurs**

Parmi les acteurs avec un modèle d'agences, points de vente ou guichets, l'e-commerce pèse 6% du total des ventes. Hors voyages, ce n'est plus que 3,5% des ventes.

Si l'on prend maintenant les acteurs spécialistes de la vente à distance diversifiés depuis dans l'e-commerce, ce canal pèse déjà presque 16% du total de la valeur des commandes (taux moyen non pondéré de 35%), soit un gain de plus de 3 points par rapport à début 2010. A cela s'ajoute l'e-procurement pour presque 20% des commandes.

Dans les commandes électroniques, il y a un écart important entre le volume et la valeur. En nombre de commandes, le poids du e-commerce est bien plus élevé, car le panier moyen est souvent moins élevé en e-commerce.

Si au niveau du total des ventes (tous canaux confondus), les acteurs avec un réseau de points de ventes ou d'agences commerciales sont en retrait depuis le début de la décennie, leurs investissements et initiatives e-commerce leur ont permis de gagner du poids dans le total des commandes e-commerce. Ces ventes restant marginales dans leur activité, cela n'a pas suffi à compenser la baisse des ventes sur les autres canaux.

Les spécialistes de la vente à distance se sont développés au niveau des solutions électroniques grands comptes.

**Tableau 24 Evolution du poids des commandes électroniques entre 2010 et 2015 suivant le type d'acteurs interrogés**

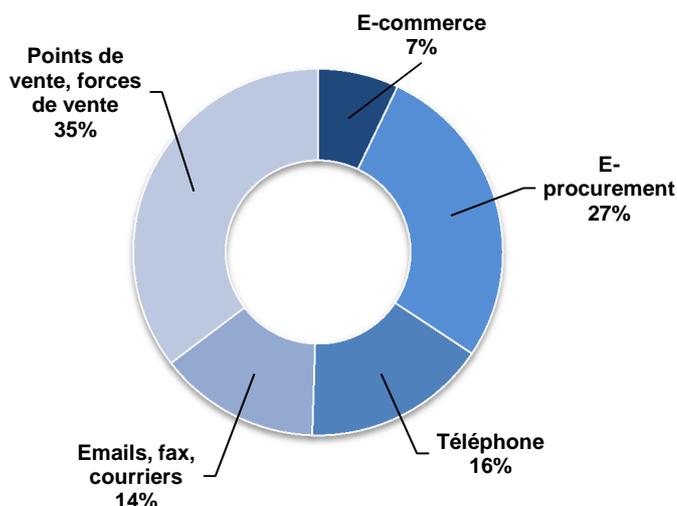
Type d'acteurs	Poids dans les ventes totales		Poids dans les ventes e-commerce		Poids dans les ventes e-procurement	
	2010	2015	2010	2015	2010	2015
<b>Distributeurs avec un réseau de points de vente ou d'agences commerciales (50% des acteurs interrogés)</b>	90%	88%	46%	51%	79%	77%
<b>Acteurs de la vente à distance (25%)</b>	9%	10%	34%	30%	21%	23%
<b>E-commerce natives et nouveaux acteurs de la distribution numérique (25%)</b>	1%	2%	20%	19%	0%	0%

*Sur la base des entreprises interrogées  
Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE*

## Le commerce électronique face aux autres canaux

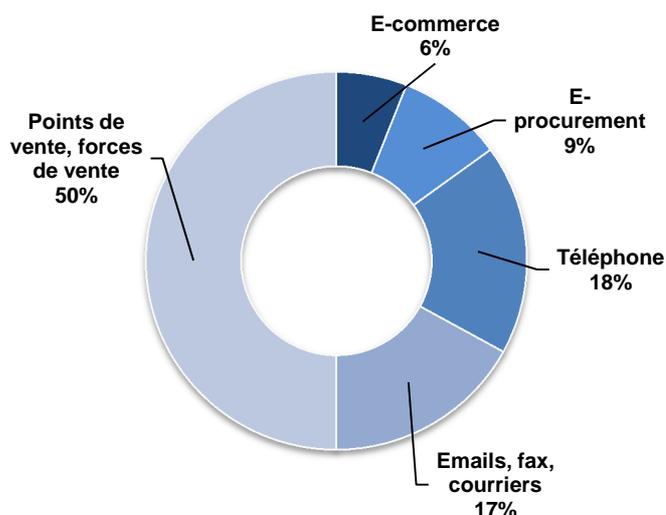
Les commandes prises directement en points de vente, guichets, agences ou par les forces de vente itinérantes pèsent encore 35% du chiffre d'affaires total (plus de la moitié si on se focalise sur les acteurs disposant de ce type d'établissements). Cela représente donc toujours plus que les commandes électroniques émises directement par le client. Et si l'on ajoute à cela les 16% de commandes téléphoniques, cela fait donc plus de la moitié des commandes avec une interaction humaine. Hors voyage d'affaires et pharmacie, le poids des points de vente et forces de vente atteint à lui seul les 50%.

**Graphique 27 Répartition des prises de commandes en valeur suivant les canaux**



*Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE  
Sur la base des entreprises interrogées*

**Graphique 28 Répartition des prises de commandes en valeur suivant les canaux (hors voyage d'affaires et répartition pharmaceutique)**



Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE  
Sur la base des entreprises interrogées

Les commandes envoyées par fax, emails restent très fréquentes mais elles diminuent, surtout les commandes par fax (remplacées par les commandes électroniques, y compris par emails). Pour les acteurs spécialistes de la vente à distance, elles représentent 46% de la valeur des commandes tandis que le téléphone représente 14%.

Chez les e-commerce natives (c'est-à-dire ceux dont le modèle de départ est la vente en ligne), les taux sont respectivement de 8% pour le fax, emails et 11% pour le téléphone. Certains de ces acteurs souhaitent dynamiser leur développement en étoffant leurs forces de vente (terrain ou dans des centres d'appels), non pas pour prendre des commandes mais pour acquérir des clients et les faire adhérer à leurs services.

Par ailleurs, de nombreuses commandes en ligne donnent lieu au préalable à des échanges (par email, par téléphone) et/ ou à l'établissement de devis. Certains clients transforment alors en ligne le devis en commande. Des distributeurs envoient des liens par email pour finaliser les commandes en ligne. L'approche numérique a encore besoin d'être accompagnée par un contact direct mais cela pourrait s'atténuer à terme avec les efforts entrepris par les distributeurs d'améliorer la précision de l'information et leurs outils d'aide aux choix.

## Les spécificités sectorielles

En s'appuyant sur nos différentes estimations sectorielles (en excluant les produits pharmaceutiques et les télécoms), **les commandes électroniques représentent alors 18% des ventes des distributeurs** de l'ensemble des secteurs étudiés, avec **7% pour les ventes depuis des sites e-commerce** et **11% depuis des solutions e-procurement**.

**Tableau 25 Le poids des ventes électroniques (e-commerce et e-procurement) suivant les secteurs étudiés**

	Depuis un site e-commerce	E-procurement	Total
Fournitures et équipements de bureau	21%	12%	33%
Fournitures et équipements industriels pour tous les secteurs, fournitures et équipements pour le commerce et les services	13%	8%	21%
Matériels informatiques	8%	22%	30%
Matériaux et équipements pour la construction	3%	2%	5%
Fournitures et équipements médicaux	14%	11%	25%
Fournitures et équipements pour les CHR			
- Produits alimentaires	2%	0%	2%
- Equipements et fournitures	8%	1%	9%
Automobile (véhicules et rechange)			
- Véhicules neufs	0%	2%	2%
- Pièces et équipements (ventes aux entreprises et ateliers intégrés de réparation dans le cadre des activités de rechange.)	10%	3%	13%
- Pneumatiques (dans le cadre des activités de rechange, hors prestations incluant la pose)	22%	3%	25%
Voyages, transport	15%	38%	53%
<b>TOTAL</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>	<b>18%</b>
<b>Total (hors voyages d'affaires)</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>11%</b>

Source : Estimations Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE  
Hors répartition pharmaceutique et télécoms

**Le secteur le plus avancé est le voyage d'affaires** avec plus de la moitié des transactions qui s'opèrent de manière électronique. Si l'on exclut ce secteur, l'e-commerce ne pèse plus que 6% et les commandes via des solutions e-procurement 5%.

**L'usage des solutions e-procurement** est particulièrement important dans le voyage d'affaire avec la mise à disposition dans les sociétés des outils dédiés pour la réservation de voyages (Self booking tool, SBT) et dans le secteur informatique avec la mise à disposition de sites dédiés pour des clients grands comptes.

Les autres secteurs les plus en pointe en matière d'e-procurement sont la distribution de fournitures et équipements de bureau ou bien celle de fournitures et équipements industriels pour le commerce et les services.

S'agissant des ventes **depuis des sites e-commerce**, le secteur des **fournitures de bureau reste devant en termes de taux de pénétration**, suivi par les équipements médicaux.

L'usage des services en ligne par les professionnels de l'automobile apparaît relativement fort, en ce qui concerne les pneumatiques et dans une moindre mesure les pièces de rechange. En revanche, les professionnels du bâtiment ou ceux de la restauration sont moins enclins à recourir aux services e-commerce pour commander des produits et équipements nécessaires à leur activité. La distribution de produits et équipements pour la construction et la distribution de fournitures et équipements pour les CHR sont les secteurs pour lesquels les poids des ventes électroniques sont les plus bas. Ces clientèles de TPE ont encore des habitudes d'achats très traditionnelles. Dans le cas des CHR, cela tient également à un déficit d'offres et de services numériques.

### **La majeure partie des achats de professionnels et entreprises sont réalisés à distance et s'accompagnent d'une livraison**

Contrairement aux achats des particuliers, la majorité des achats des professionnels et entreprises sont réalisés à distance et donnent lieu à des livraisons. C'est un élément clé pour comprendre le potentiel de croissance pour l'e-commerce dans ces secteurs. Mais cela varie suivant le type de clients. La livraison est particulièrement importante pour les achats de PME et de grandes entreprises. Pour les TPE, cela dépend davantage de la nature des achats et des secteurs clients.

Dans le cadre des achats courants et d'exploitation, la livraison prédomine par exemple dans le cadre des achats de pièces de rechange, sauf pour les réparateurs à proximité d'un centre de distribution. L'achat et retrait des produits dans les points de vente sont plutôt le fait des particuliers. Dans les CHR, la norme c'est la livraison même si des modèles « cash and carry » se sont fortement développés. Un acteur comme **Metro** propose désormais des services de livraison.

Dans le secteur de la construction, l'essentiel des commandes relatives à des matériaux de construction sont retirées par les artisans eux-mêmes depuis les entrepôts ou magasins, même si des livraisons sur chantier sont possibles. Mais cela concerne plutôt les pièces difficiles à transporter ou les chantiers de plus grandes envergures. Pour les produits d'équipements, la livraison est plus fréquente, mais se fait alors au siège de l'entreprise.

Pour les acteurs qui disposent de réseaux de magasins, la plupart propose désormais des services permettant aux clients de venir retirer leurs commandes dans les points de vente (« click and collect ») et pour ceux qui ne le permettent pas, ce service est souvent en cours de mise en place. Il y a également quelques initiatives « drive », où les acheteurs n'ont pas à pénétrer dans les magasins pour récupérer les produits. C'est par exemple le cas de la **plate-forme du bâtiment** (groupe Point P, Saint-Gobain) avec une disponibilité des produits 1 heure après la commande.

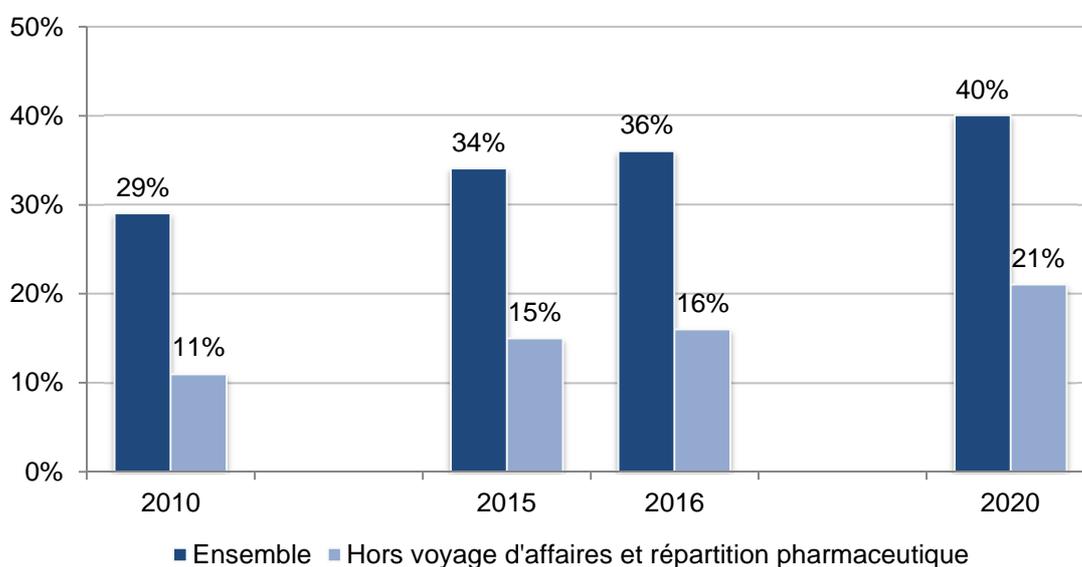
Le « click and collect » permet aux clients cet accès rapide aux produits. Mais la livraison express (dans la journée) tend également à se développer. Elle est proposée par environ un tiers des distributeurs interrogés. C'est la norme dans l'automobile avec plusieurs livraisons par jour pour les pièces détachées. C'est aussi très souvent

proposé par les acteurs de la fourniture de bureau (avec parfois des restrictions géographiques). Certains distributeurs cherchent a contrario à desserrer cette contrainte de fréquence et de rapidité de livraison, qui engendre d'importants coûts logistiques. La livraison est parfois associée à des services de montage ou d'installation (par exemple dans le mobilier de bureau ou l'informatique).

## Les dynamiques et perspectives sectorielles d'ici 2020

Au global dans l'échantillon des sociétés interrogées et selon les projections des décideurs, le poids des commandes électroniques dans leur activité pourrait représenter 40% du total de la valeur des commandes contre un tiers actuellement. Si l'on exclut le voyage d'affaires, la croissance des commandes électroniques d'ici 2020 serait supérieure mais leur poids resterait près de 2 fois inférieur.

**Graphique 29 Evolution prévisionnelle du poids des commandes électroniques à l'horizon 2020**



En pondérant les indicateurs de chacune des entreprises interrogées par leur poids économique  
 Sur la base des projections de croissance des entreprises interrogées  
 Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

Selon nos propres projections et sur la base de nos estimations sectorielles (hors télécoms et répartition pharmaceutique), la progression des commandes électroniques dans l'ensemble des secteurs étudiés serait de 32% sur la période 2015 - 2020 soit environ **6% de croissance par an**, contre 40% entre 2010 et 2015. **Les commandes électroniques pèseraient alors près du quart de l'activité des distributeurs des secteurs étudiés.**

Si l'on se focalise sur la distribution de produits physiques (hors voyages d'affaires), le poids des commandes électroniques est sensiblement plus bas (11% seulement). En revanche, la croissance va se maintenir à un rythme plus élevé, autour de 8% par an, soit le rythme observé sur le début de la décennie.

Sur les secteurs des équipements et fournitures de bureau, équipements et fournitures industriels, la croissance devrait se maintenir à un rythme soutenu. A cela va s'ajouter le développement des ventes en ligne sur de nouveaux secteurs (par exemple la vente de véhicules, les équipements et matériaux pour la construction, l'alimentaire...). En revanche, la croissance va ralentir dans l'univers du voyage d'affaires.

**Tableau 26 L'évolution du poids des ventes électroniques suivant les secteurs étudiés depuis 2010 et perspectives 2020**

	En 2010	En 2015	Perspectives 2020
Fournitures et équipements de bureau	22%	33%	50%
Fournitures et équipements industriels pour tous les secteurs, fournitures et équipements pour le commerce et les services	13%	21%	41%
Matériels informatiques	25%	30%	41%
Matériaux et équipements pour la construction	2%	5%	7%
Fournitures et équipements médicaux	21%	25%	32%
Fournitures et équipements pour les CHR			
- Produits alimentaires	1%	2%	4%
- Equipements et fournitures	6%	9%	13%
Automobile (véhicules et rechange)			
- Véhicules neufs	0%	2%	4%
- Pièces et équipements (ventes aux entreprises et ateliers intégrés de réparation dans le cadre des activités de rechange,)	8%	13%	25%
- Pneumatiques (dans le cadre des activités de rechange, hors prestations incluant la pose)	10%	25%	30%
Voyages, transport	38%	53%	62%
<b>TOTAL</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>	<b>24%</b>
<b>Total (hors voyages d'affaires)</b>	<b>8%</b>	<b>11%</b>	<b>16%</b>

Source : Estimations Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE  
 Cumul e-commerce et e-procurement  
 Hors répartition pharmaceutique et télécoms

La croissance attendue des commandes électroniques s'explique d'abord par une forte dynamique de l'offre qui favorisera en retour la levée de certains freins du côté des acheteurs.

Du côté de l'offre :

- montée en puissance des nouveaux modèles numériques (places de marché dans l'automobile, les équipements et fournitures...);
- progrès technologique et amélioration de l'efficacité commerciale des sites e-commerce leaders par des investissements dans l'optimisation des sites, l'information produits, l'ergonomie, le data marketing...
- investissements récents et massifs des grands distributeurs traditionnels sur les sites e-commerce et volonté d'en faire un levier clé d'acquisition clients ;
- alignement des organisations et des métiers sur cet objectif ;
- extension des services EDI/E-procurement à la clientèle des PME et TPE ;
- et enfin mises en place de services e-commerce sur des marchés où les initiatives étaient jusque-là marginales.

Cette dynamique devrait contribuer à lever des freins identifiés du côté des clients. Ces derniers gagnent en maturité par rapport aux pratiques numériques, voient arriver de nouvelles générations de dirigeants et de collaborateurs « digital natives » et informatisent leurs organisations achats.

Du côté des clients grands comptes, la plupart sont capables de connecter leurs fournisseurs à un système informatisé de commandes. Un distributeur nous révélait que 80% de ses clients grands comptes exigeaient désormais qu'il soit en capacité de se connecter, même si seulement un quart activent ces fonctionnalités.

## L'impact de la transition numérique

### Les forces de vente terrain ou en points de vente

Du fait du faible poids du numérique ou de la récence des initiatives, **les incidences sur le réseau de points de vente ou agences restent encore faibles**. Aucun acteur n'aurait revu le maillage du territoire et un seul distributeur (dans l'automobile) indique avoir redimensionné ses points de vente. Concernant le trafic en magasin, l'incidence serait également faible pour le moment. Et pour plusieurs distributeurs, le web permet a contrario de générer du trafic en points de vente.

Plusieurs distributeurs sont conscients que les efforts en cours pour développer le canal numérique auront des conséquences sur le réseau, notamment dans les secteurs où les agences locales sont plus des représentations commerciales que des magasins avec des stocks. Par conséquent, **le développement de l'e-commerce, de l'acquisition clients par les leviers numériques devraient conduire à une réorganisation des forces de vente et leur recentrage sur des missions jugées à plus forte valeur ajoutée** : le suivi des grands comptes, le conseil et l'expertise sur des demandes plus complexes... Les demandes simples gérées auparavant au téléphone par le commercial en agence vont se réduire. Pour faciliter la transition, les distributeurs ont réattribué du chiffre d'affaires e-commerce aux agences dès lors que ce client était déjà acquis et géré par cette agence. Cela a permis de lever des freins au niveau des forces de vente terrain réticentes au commerce électronique, et qui n'incitaient pas leurs clients à utiliser les outils numériques.

A l'inverse, des spécialistes de la vente à distance et de l'e-commerce mettent en place ou étoffent leurs forces de vente pour assurer le développement de leur modèle en allant au contact direct des prospects ou dans le cadre d'une stratégie de diversification vers les clients grands comptes.

### **Les centres d'appels téléphoniques**

Environ un quart des sociétés interrogées indiquent que les nouveaux services numériques et notamment ceux liés aux commandes électroniques ont déjà eu une incidence sur la taille et les effectifs de leur centre d'appel. Pour certaines (moins de la moitié), le lancement de services de commerce électronique a nécessité la mise en place d'un service d'assistance téléphonique supplémentaire. Sur les marchés techniques, il reste encore indispensable d'assurer un appui par téléphone. De nombreuses commandes donnent lieu à des interactions humaines au préalable. De même, pour les acteurs en forte croissance, même si le numérique gagne chaque année des parts de marché sur le téléphone, leur dynamique de développement est telle qu'ils doivent malgré tout étoffer leur équipe en support.

Pour les distributeurs plus matures par rapport à l'e-commerce, **la tendance est à la réduction des effectifs dans les centres d'appels**. C'est notamment le cas dans le secteur de la fourniture de bureaux ou dans le voyage d'affaires. Un acteur important dont plus de 60% de ses commandes sont désormais passées par voie électronique nous a notamment indiqué que les « téléphonistes », personnes chargées de prendre les commandes, n'étaient plus que 130 contre 800 au début des années 2000.

En parallèle, les opérateurs travaillant dans ces centres d'appels voient leurs métiers et leurs responsabilités évoluer. Comme la prise de commande par téléphone est de moins en moins fréquente, leur rôle est davantage tourné vers le conseil, certains ont évolué vers des postes de responsables de comptes (« account managers ») Des équipes dédiées à l'e-commerce ont été créées, avec un personnel formé pour intervenir et traiter efficacement également des demandes écrites (email et messagerie instantanée).

### **Les catalogues papier**

L'essor du web (et des catalogues électroniques) a conduit les distributeurs à revoir leur stratégie « catalogue ».

Les clients restent très attachés aux catalogues papier Certains distributeurs, qui l'avaient abandonné, l'ont réintroduit. Les distributeurs perçoivent un impact sur leurs ventes quand ils procèdent à un envoi de catalogue et défendent la complémentarité entre le catalogue et le site. Leur stratégie consiste donc plus à rationaliser les envois par un meilleur ciblage.

**Une majorité de distributeurs disposant de catalogues nous ont indiqué avoir réduit leur diffusion** et/ou leur fréquence d'envoi et d'autres prévoient de mener ce travail de rationalisation. C'est très net dans la **fourniture de bureau**, dans **l'équipement industriel** alors que dans la distribution pour CHR, le maintien de la diffusion est plutôt la norme. Pour une proportion moindre, il s'agit aussi de réduire la taille de ces catalogues.

## La productivité et la rentabilité

45% des distributeurs (hors e-commerce natives) considèrent que l'e-commerce a eu un impact positif sur leur productivité.

Pour les autres, les gains ne sont pas encore notables mais peu considèrent que cela a dégradé leur productivité. Pour un distributeur dans l'équipement et les fournitures industrielles, l'e-commerce génère une stratification des canaux et des points de contacts : « *Un client web est demandeur de contacts. Les gains devraient commencer à arriver avec la montée en puissance du web et l'automatisation d'un certain nombre de process et la dématérialisation en cours* ». Pour un autre dans ce même secteur « *Le commerce électronique s'est d'abord développé dans une approche au service du client. Il s'agit maintenant d'en tirer les bénéfices pour l'entreprise* ».

Pour ceux qui ont déjà perçu des gains de productivité, ces derniers se situent d'abord au niveau de l'administration des ventes, par l'automatisation de la prise de commandes. Le nombre de commandes rapportées aux équipes en charge de traiter ces commandes augmente. Et pour ceux qui ont poussé la dématérialisation et l'automatisation jusqu'à la facturation, le gain est encore plus notable.

L'amélioration de la structure de coût ne réside pas seulement au niveau administratif. Quelques distributeurs soulignent les bénéfices du numérique au niveau marketing et commercial, par une réduction du coût d'acquisition clients et/ou de relation clients.

**En ce qui concerne la rentabilité**, les appréciations ne sont pas tranchées et dépendent de la façon dont l'e-commerce se positionne par rapport aux autres canaux et des investissements déjà consentis sur ce canal.

Une majorité de distributeurs émet un avis positif concernant l'impact de l'e-commerce sur leur rentabilité, tout en reconnaissant la forte pression des prix sur Internet, surtout sur les marchés où la comparaison des produits et des prix est facile et rapide. Dans les secteurs avec des produits techniques et spécifiques, où la comparaison peut prendre du temps, cela influe moins.

La pression sur les prix est parfois compensée par d'autres **facteurs favorables à la rentabilité**, notamment **les gains de productivité et la réduction des coûts**. L'e-commerce, c'est aussi moins **de négociation sur les prix**. Plusieurs distributeurs (équipements industriels, fournitures de bureau) nous ont indiqué que les marges étaient supérieures en e-commerce car le client ne négocie pas : « *l'e-commerce c'est environ 2 points de marge de plus, car il y a moins de négociation... le client pense qu'il a un prix optimisé* ».

**Sur certaines activités, l'e-commerce peut être fidélisant**, notamment dans les secteurs où l'utilisation des services électroniques suppose un peu d'engagement de la part du client et où la récurrence des commandes est forte : création d'un compte, formations aux fonctionnalités ou parfois installation d'une solution... Un distributeur dans le secteur automobile nous indique par exemple « *un client e-commerce, c'est un client plus fidèle qui génère plus de chiffre d'affaires et est plus profitable* ». Dans d'autres secteurs et **dans des logiques d'achats peu récurrents, la volatilité des clients (TPE, PME) s'est en revanche accrue**.

## La France par rapport aux autres pays européens

Pour les distributeurs ayant une activité dans d'autres pays européens, le **Royaume-Uni**, les **Pays-Bas** (plus largement le Benelux) et les pays **Scandinaves** (en particulier la Suède) sont les 3 zones géographiques citées comme les plus en pointe en matière de e-commerce.

Parmi les explications avancées :

- la grande maturité des clients (y compris pour les achats grand public) ;
- moins de contrôles (en interne comme externe) avec par conséquent une culture du papier moins importante ;
- la maturité des équipes en interne ;
- un effet d'offre avec plus d'acteurs qui ont évangélisé le marché au numérique.

Les distributeurs interrogés considèrent moins souvent **l'Allemagne** comme une référence en matière de numérique et de commerce électronique, même si l'opinion majoritaire reste qu'ils sont un peu en avance.

Selon un grand distributeur dans le secteur de la construction, il existe en Allemagne des plates-formes EDI pour artisans avec lesquels les grossistes peuvent intégrer leur outil commerce électronique.

Quelques distributeurs jugent l'Allemagne en retard par rapport à ce qu'eux-mêmes font en France. Un acteur estime notamment que les équipes allemandes utilisent trop de techniques du webmarketing grand public pour communiquer sur leurs solutions e-commerce et capter de nouveaux clients, alors qu'en BtoB il faut une approche terrain « *pour faire goûter la solution* ».

## Focus sur les achats électroniques

### Les leviers de l'amélioration de l'efficacité commerciale sur Internet

Les distributeurs ont mis en avant trois grands types d'innovations qui ont eu un impact significatif sur le développement de leurs ventes e-commerce.

- Les distributeurs (en particulier dans l'informatique) soulignent l'efficacité de la **mise en place de solution d'assistance en ligne** pour accompagner les clients ayant besoin d'un conseil ou d'être rassuré en cours de processus d'achat. Le « click to chat » est plus souvent cité que le « clic to call ».
- Les **progrès au niveau des outils de recherche** (moteur, favoris...) apparaissent également clés notamment dans les secteurs où les références sont très nombreuses : équipements industriels, emballages avec ses multiples combinaisons matériaux / formats mais aussi dans les télécoms et l'informatique.

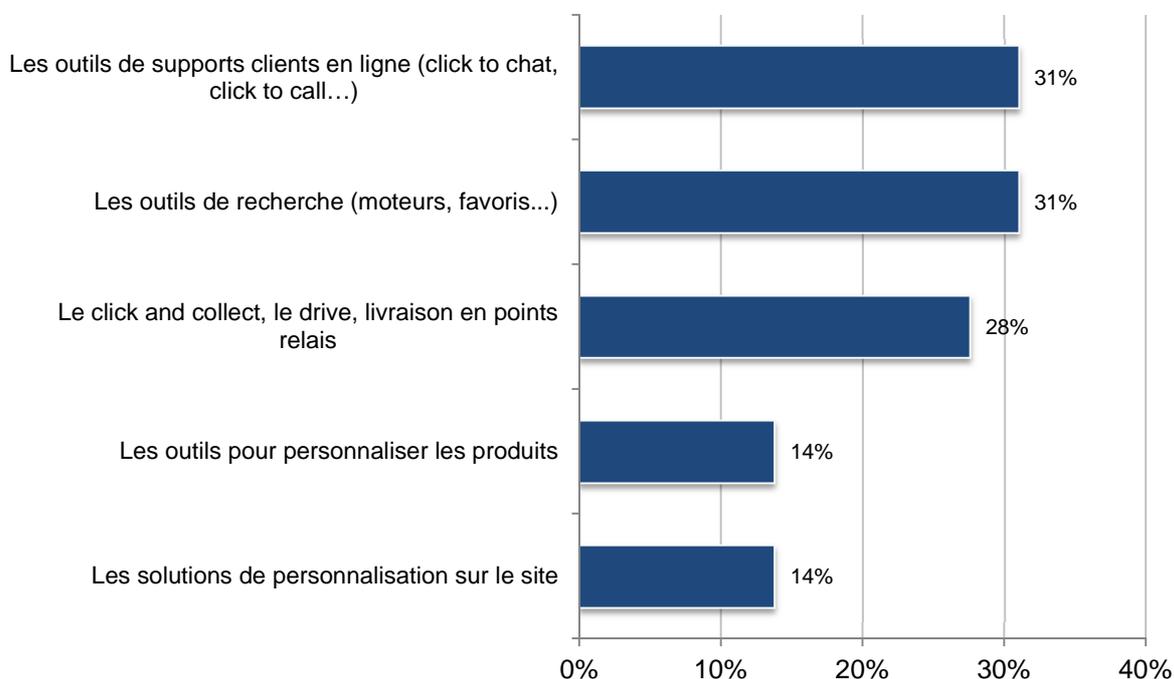
- S'agissant des services pour récupérer son colis, les distributeurs notent le développement d'une demande pour les **services de « click and collect »**, notamment dans la construction, le médical et une fois dans l'automobile. Même si les volumes de commandes restent encore faibles, cet enrichissement du service ouvre l'e-commerce à une nouvelle clientèle.

L'amélioration de l'ergonomie du site, des processus de commande et de sélection sont des incontournables mais cela reste une démarche d'amélioration permanente. Un peu plus de 10% des sociétés ont mis en avant **l'apport des solutions de personnalisation de l'offre** (recommandations personnalisées notamment) sur le site et une même proportion a cité la mise en place de services permettant aux clients de personnaliser en ligne leurs produits. Cela se retrouve dans la distribution d'équipements et fournitures pour le commerce, et notamment les produits d'emballages. En effet, la complexité des produits, le « sur mesure » restent les freins les plus fréquemment cités au développement des ventes en ligne.

Plusieurs distributeurs (automobile, équipement industriel...) estiment que les freins à l'e-commerce se situent plus en interne dans l'entreprise qu'au niveau des clients. Une **conduite du changement et une transformation des organisations** doivent s'opérer pour développer et tirer véritablement profit des approches cross canal.

### Graphique 30 Les leviers d'amélioration de la performance e-commerce

(« Quels sont les nouveaux services, les innovations qui ont favorisé l'amélioration de l'efficacité commerciale de votre présence sur Internet ? »)



Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

## Le paiement en ligne

**En moyenne**, les commandes réglées en ligne par un paiement par carte bancaire (hors secteur voyages) pèsent environ **35% du total des ventes e-commerce**. Si l'on se concentre uniquement sur les sites qui proposent ce mode de paiement, le taux atteint 40% mais seulement **21% si l'on pondère par le montant des commandes de chacun des distributeurs concernés**.

Pour les acteurs qui proposent la carte d'achat (utilisée notamment par les administrations), le poids de ce mode de paiement est généralement marginal. Deux acteurs nous indiquent cependant un poids autour de 2% de la valeur des commandes en ligne et pour un acteur informatique cela représenterait environ 10% de ses commandes en ligne.

Pour développer l'acquisition de clients via les services e-commerce, des distributeurs ont mis en place le paiement par carte bancaire.

## La dématérialisation des factures

La dématérialisation des factures est développée auprès de la clientèle des grands comptes, dès lors que des solutions e-procurement ont été mises en place. Pour un acteur, cela est réservé pour le moment aux clients du secteur public. Cela autorise notamment des rapprochements comptables facilités avec les progiciels de gestion (ERP) des clients ou des cabinets comptables qu'ils mobilisent.

Pour les autres catégories de clients, la facture électronique n'est proposée pour le moment que par une minorité d'acteurs (et souvent pas de manière automatisée, sous la forme de l'envoi par email d'une copie) mais de nombreux projets sont en cours et **à l'horizon 2020 la majorité des distributeurs devrait proposer une facturation électronique automatisée**, reliée aux prises de commandes électroniques.

Un secteur se distingue déjà, celui de la distribution de matériels informatiques et télécoms qui semble très avancé à ce niveau, que ce soit du côté des e-commerce natives avec un déploiement intégral de la facture électronique ou des acteurs plus traditionnels.

Des chantiers pour améliorer ces dispositifs sont en cours afin de permettre, au-delà de la facture électronique, à l'ensemble des clients de disposer d'un espace en ligne et d'accéder à l'historique des commandes et factures.

Il s'agit de projets complexes et lourds car liés à l'ensemble du système de gestion et notamment aux ERP et suppose une révision des procédures administratives internes, avec les enjeux financiers qui en découlent.

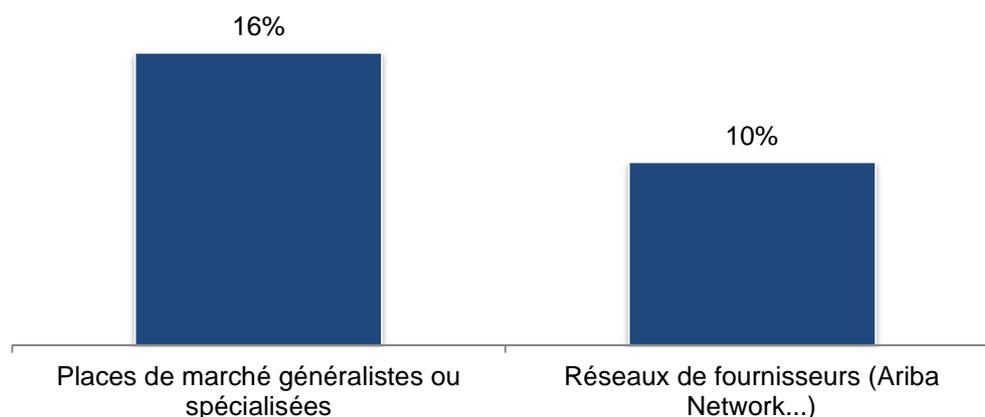
Rappelons qu'une réglementation prévoit la dématérialisation totale des factures liées à la commande publique à l'horizon 2020.

## Les réseaux de fournisseurs, les places de marché

### Les places de marché

**Moins de 20% des distributeurs interrogés (hors voyages d'affaires) mettent à disposition une partie de leur catalogue sur des places de marché, le plus souvent généralistes** du type Amazon, Cdiscount... Ces places de marché sont pour le moment plutôt orientées grand public mais peuvent servir une clientèle de TPE ou d'indépendants. Il y a quelques places de marché spécialisées pour la clientèle des professionnels du type Mercateo, encore peu développés sur le marché français.

**Graphique 31 Présence sur les places de marché électroniques**



Sur la base des entreprises interrogées (hors voyages d'affaires)  
Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

Un distributeur international a opéré un test non concluant en Angleterre. Un petit acteur e-commerce ne veut pas y aller, compte tenu du niveau de ses marges et de celui des commissions appliquées par les places de marché. Sur son activité, cela représenterait quasiment l'intégralité des marges pratiquées actuellement (de l'ordre de 17%). Un distributeur n'a pas la capacité de gérer des informations produits différentes ce qui lui poserait des problèmes en termes de référencement (duplicate content).

Pour un distributeur avec une offre très diversifiée, les places de marché du type Amazon, Mercateo... se posent comme de nouveaux concurrents. La place de marché serait un levier surtout pour les spécialistes.

Un distributeur spécialisé dans le matériel médical se montre plus que réservé « *Les places de marché sont là pour "pomper les idées". Leur stratégie vise bien souvent à squeezer les distributeurs. Dès qu'elles ont repéré les produits qui marchent, elles se fournissent directement chez les fabricants.* ».

D'autres acteurs sont en réflexion et envisagent de tester le modèle. L'un d'entre eux dans l'équipement et les fournitures pour les commerces déclare : « *nous avons la possibilité de mettre en place des modules supplémentaires via notre solution e-commerce... Il y a de plus en plus de concurrence donc cela pourrait apporter un*

*vrai plus* ». Un autre distributeur semble retarder le plus possible le moment de s'y engager « *C'est à envisager pour ne pas perdre trop de part de marché à terme... mais pour le moment nous misons sur des prix "élevés" avec une clientèle fidèle* ».

## Les réseaux de fournisseurs

**10% des distributeurs**, essentiellement des grands acteurs dans le cadre des solutions grands comptes d'e-procurement, **font partie des réseaux de fournisseurs de solutions e-achat** comme Ariba Network, le plus souvent cité.

Pour ces acteurs, les commandes générées depuis ces réseaux de fournisseurs représentent en moyenne 3% de la valeur totale des commandes avec un maximum à 8%. Cela représente plus de la moitié des commandes e-procurement de ces acteurs et **plus de 25% du total des commandes e-procurement grands comptes** (une fois exclus le voyage d'affaires et la répartition pharmaceutique).

Pour plusieurs des distributeurs concernés, l'inscription à ces réseaux fournisseurs s'est faite à la demande de certains clients utilisateurs de la solution e-achat associée. La situation a peu évolué depuis leur arrivée sur ces plates-formes il y a plusieurs années. Ces distributeurs n'ont pas trouvé de nouveaux clients directement depuis ces plates-formes. Leur présence leur permet de répondre aux attentes de clients dans le cadre d'appels d'offres, mais ils ne se montrent pas proactifs car les transactions sur ces plates-formes ont un coût (commission notamment).

## La vision des dirigeants sur l'essor des places de marché, les projets

Le lancement d'**Amazon Business**, la situation en cours sur les marchés à l'étranger (par exemple en Allemagne avec des plates formes d'approvisionnement comme **Mercateo** ou **Simple System**, ouvertes depuis peu en France), les annonces d'Alibaba sont autant de signaux qui ont pu alerter les décideurs interrogés.

Face à l'essor annoncé ou attendu de ces places de marché sur les marchés des professionnels et des entreprises, les distributeurs misent sur leur expertise et leur relation client, ainsi que le renforcement de leurs propres services e-commerce et solutions e-procurement. Dans la distribution professionnelle, il ne suffit pas « *d'aligner des lignes de produits* ».

Certains cherchent à élargir leur offre pour ne pas être dépassés par les catalogues des places de marché. Cela peut d'ailleurs se faire pour certains en développant eux-mêmes leur propre place de marché.

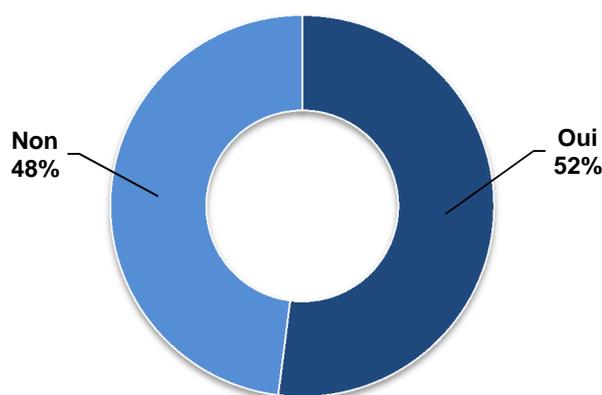
Un distributeur compte développer une place de marché interne pour faciliter les échanges entre les membres de son groupement puis étendre les fonctionnalités à des clients externes. Un autre envisage de créer une place de marché communautaire avec ses clients et faire ainsi passer le nombre de références proposées de 90 000 à plus d'un million.

## Le mobile

### La présence sur mobile

Environ la moitié des distributeurs disposent d'une présence optimisée pour mobile : sites mobiles dédiés comme par exemple celui d'**Otelo**, des applications (**Manutan**, **La Plate-forme du bâtiment**) ou des interfaces responsive design<sup>14</sup> comme le propose **Peugeot**.

**Graphique 32 Part des distributeurs avec une présence optimisée sur mobile (sites mobiles, applications, interface responsive)**



Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

Les taux de présence optimisée sur mobile les plus élevés se trouvent dans le voyage d'affaires, l'informatique, l'équipement industriel et les équipements et fournitures pour le commerce et les CHR. Le plus souvent cela donne accès aux fonctionnalités de commande en ligne.

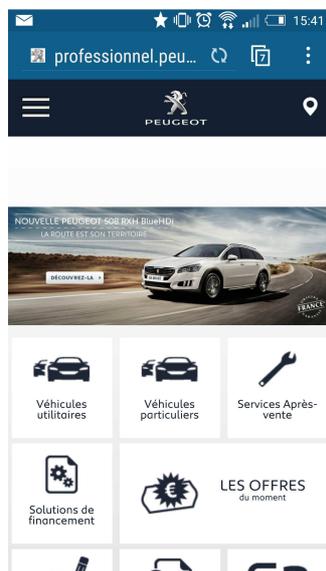
La présence optimisée sur tablette est un peu moins forte, notamment parce que ceux qui avaient pris soin de développer des sites optimisés pour mobile ont souvent considéré que la version ordinateur était suffisante pour tablette.

En revanche, les projets en matière d'interface « responsive » profiteront à la lecture sur tablette. A ce jour, moins de 10% des distributeurs proposent une interface « responsive ». Plusieurs projets de refonte sont en cours ou programmés sur 2016 et vont mettre en place ce type d'interface, remplaçant alors les sites mobiles spécifiques.

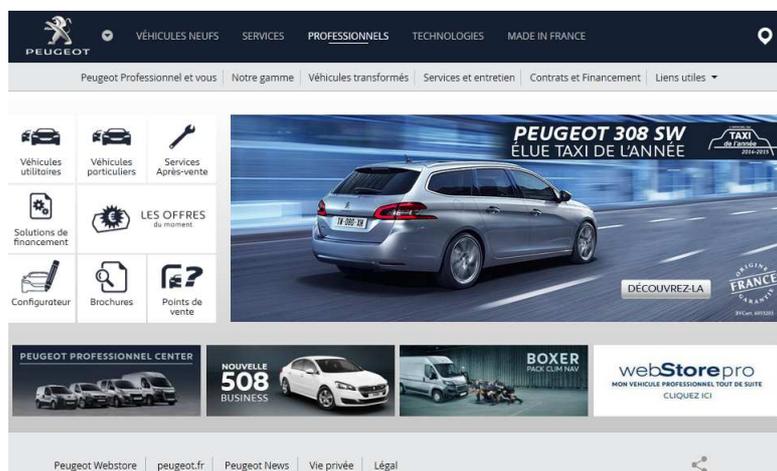
<sup>14</sup> Interface d'un site web qui s'adapte automatiquement au terminal de lecture (ordinateur, smartphone, tablette...) et ses différentes résolutions

## Exemple d'interface responsive : le site professionnel.peugeot.fr

Lecture sur mobile



sur ordinateur



A l'exception du voyage d'affaires, les applications sont rares (moins de 10% des distributeurs interrogés) et les projets peu fréquents. Pour beaucoup, ce n'est pas une priorité ou n'est pas adapté à leurs marchés et aux pratiques d'achats (faible récurrence des commandes). Pour un grand distributeur, le mobile a été retiré des projets prioritaires 2016, l'effort devant se concentrer sur le développement de l'e-commerce et de l'acquisition de clients.

### Le poids du mobile dans l'audience, dans les commandes

En moyenne, les consultations sur mobile représentent environ 9% des audiences digitales, 5% au niveau médian. Sur tablette, le taux moyen est de 7% avec un taux médian également à 5%. Au global, **dans la distribution BtoB, l'audience de ces nouveaux écrans pèserait donc autour de 10% de l'audience totale.**

En enlevant les distributeurs qui n'ont pas de présence optimisée (sites mobiles, interface responsive<sup>15</sup>...), l'audience mobile atteint alors 15% en moyenne et 10% au niveau médian. Les acteurs qui n'ont pas pris ce virage subissent donc des déperditions de contacts potentiels.

Les taux d'audience sur mobile sont les plus élevés dans le **voyage d'affaires** et **l'informatique**, les plus bas dans la distribution **d'équipements automobiles**.

<sup>15</sup> Interface d'un site web qui s'adapte automatiquement au terminal de lecture (ordinateur, smartphone, tablette...) et ses différentes résolutions.

**Pour les acteurs disposant d'une présence optimisée, les ventes sur mobile pèsent en moyenne seulement 2% du chiffre d'affaires en ligne.** C'est également le taux médian. En ajoutant les ventes depuis tablettes, on atteint environ 4%.

Les enjeux mobiles ne sont pas nécessairement la prise de commandes mais la promesse d'une expérience multi-écrans de qualité et de services utiles en situation de mobilité. A ce niveau, tout dépend des secteurs et de leurs besoins spécifiques, par exemple, cela devient essentiel dans le secteur de la construction.

La volonté de développer une présence optimisée sur mobile, notamment via le développement d'interfaces responsives répond aussi à des contraintes de référencement, Google prenant désormais en compte ce critère dans ses algorithmes.

# FOCUS SECTORIELS

## La distribution de fournitures et équipements industriels et d'équipements et fournitures pour le commerce et les services

### Périmètre de l'étude sectorielle

L'étude s'intéresse aux distributeurs intervenant à titre d'activité principale sur les familles de produits suivantes :

#### Fournitures :

Fournitures pour manutention intérieure et routière : chaînes et composants de convoyage et de manutention, roues et roulettes, accessoires

Fournitures de stockage : plaquettes magnétiques, raccords assemblages, bacs et casiers

Fournitures pour levage et traction : câbles, chaînes, cordage, palans

Consommables protection, sécurité, surveillance, identification,

Fournitures entretien, hygiène, de nettoyage

Fournitures pour l'expédition : caisse en carton, ruban adhésif, cerclage, film étirable pour palettes, étiquettes, boîtes et tubes en carton pour l'envoi postal, pochettes bulle et mousse, enveloppes renforcées

Fournitures pour la protection et le calage : chips, film plastique à bulles d'air, papier kraft, sacs et sachets plastique

Consommables signalisation

#### Equipements industriels

Manutention, stockage, équipements intérieurs et extérieurs

Outillage, levage

Matériels de nettoyage et d'hygiène

Sécurité, signalisation (bien d'équipement)

Vêtements de travail

Equipements courrier

Matériels d'emballage et d'expédition

Cela comprend également le matériel et équipement pour l'agencement des magasins (hors CHR). Les spécialistes de ce type de matériel et de clientèle sont intégrés à l'analyse du secteur « Equipements et fournitures pour CHR ».

### Les structures du secteur

Globalement, les structures restent très atomisées avec encore de nombreux acteurs locaux ou régionaux et de distributeurs très spécialisés. Selon les données de l'Insee (Esane), le secteur de commerce de gros de fournitures et équipements divers pour le commerce et les services (4669C) comprend environ 4 000 entreprises, celui du commerce de gros d'autres produits intermédiaires (4676Z), où certains acteurs de l'emballage sont répertoriés, environ 1 000 entreprises et celui du commerce de gros de gros de fournitures et équipements industriels divers (4669B), environ 10 000 entreprises.

Au fil des opérations de croissance externe, des groupes importants se sont constitués. Ce mouvement de consolidation des structures et de concentration se poursuit.

Dans l'équipement et les fournitures industrielles, les plus grands acteurs sont : **Descours & Cabaux** (notamment avec ses enseignes **Dexis** sur les produits techniques et **Prolians**, multi-spécialiste qui intervient aussi auprès de la clientèle du bâtiment), le **groupe IPH** (avec notamment son enseigne **Orexad**), le **Groupe Martin Belaysoud Expansion** (avec son enseigne **Mabéo Industries**). Ces acteurs sont historiquement positionnés sur un modèle avec des agences et forces de vente en local. Orexad compte ainsi plus de 200 agences en France.

Ces enseignes ont depuis initié des projets pour développer une approche -commerce. Elles se rapprochent du modèle de distribution des spécialistes de la vente à distance comme **Manutan**.

A côté de ces acteurs généralistes, on trouve des spécialistes : **Seton** spécialiste de la vente d'équipements de sécurité, **Otelo** spécialiste de l'outillage...

Le marché est aussi marqué par l'émergence de nouveaux acteurs, spécialiste de l'e-commerce comme par exemple **Axess Industries**.

Sur le segment spécifique de l'équipement pour le commerce, on trouve des grands réseaux spécialisés avec points de vente (**Retif, Rouxel...**) qui proposent aussi des services e-commerce avec livraison ou retrait en magasins, et de nombreux d'acteurs de proximité. Le secteur compte également des spécialistes de la vente à distance qui commercialisent historiquement par catalogue et qui depuis se sont diversifiés dans l'e-commerce, auxquels s'ajoutent des « e-commerce natives » comme **Mag Equip**.

Certains acteurs sont spécialisés dans les CHR et commerce alimentaire. Ils sont alors traités dans le focus sectoriel dédié à ce marché.

La distribution d'emballages est essentiellement assurée par des spécialistes. Ils peuvent cependant être en concurrence sur certains segments de marché, avec les autres distributeurs ou les acteurs de l'équipement industriel en ce qui concerne les ventes de machines pour l'emballage ou les équipements de stockage. Les structures dans la distribution d'emballages comptent de très nombreux acteurs locaux avec des chiffres d'affaires se situant autour d'1 million d'euros. Un mouvement de concentration est en cours. **Raja** a notamment racheté **Cenpac** pour constituer le groupe leader sur le marché. **BBA Emballages** a procédé à plus de 40 rachats de distributeurs pour constituer un groupe pesant environ 100 millions d'euros de CA. Parmi les autres acteurs importants, on trouve **Univers Emballages** (environ 90 millions d'euros de CA) et **Antalis**, historiquement distributeur de papier et qui s'est depuis diversifié, notamment dans l'emballage avec un poids déjà significatif sur le marché. Enfin certains industriels comme **Ondulys** développent aussi des activités de distribution.

## **L'évolution de l'activité, le marché**

### **Un marché en retrait depuis 2010**

Les entreprises interrogées dans le cadre de ce focus représentent un chiffre d'affaires cumulé à destination d'une clientèle de professionnels et d'entreprises de l'ordre de 2 Mrds d'euros HT. Nous estimons couvrir la moitié de la valeur globale du marché défini dans le périmètre.

En moyenne, les entreprises interrogées affichent une croissance autour de 2% sur le premier semestre 2015. En cumulant les chiffres d'affaires, l'activité serait en repli de 4% sur cette période.

Cela confirmerait la tendance observée en 2014 d'un léger repli (-2%).

Au global l'activité des entreprises du secteur depuis le début de la décennie est en retrait de l'ordre de 10% en cumul depuis 2010 selon nos estimations, alors même que certains acteurs ont mené des opérations d'acquisitions.

L'érosion de l'activité industrielle en France, les restrictions budgétaires dans les administrations et les collectivités, la rationalisation des achats dans les entreprises sont des facteurs explicatifs de cette baisse de chiffre d'affaires.

On peut citer aussi la baisse structurelle de certains marchés du fait de l'évolution technologique, de la transformation structurelle des secteurs clients (concentration et réduction du nombre de clients potentiels), l'essor d'une nouvelle concurrence sur Internet qui grignote des parts de marchés et surtout accentue la pression sur les prix et les marges.

Certains acteurs observent les prémices d'une reprise de la croissance sur le premier semestre 2015 qu'ils espèrent voir se confirmer sur l'ensemble de l'année et les prochaines années.

### **Les sociétés e-commerce natives pèsent moins de 5% du marché**

Nous estimons que les « e-commerce natives » (ceux qui se sont créés directement sur Internet) pèseraient encore moins de 5% des ventes en France. Mais leur poids se serait sensiblement accru depuis 5 ans (autour de 1% seulement en 2010) alors même que le marché est en décroissance sur cette période.

Notons que les exportations réalisées depuis la France pèsent environ 5% des ventes. Beaucoup d'acteurs sont plus largement internationalisés, mais via des implantations, enseignes spécifiques sur chacun des pays qu'ils couvrent.

## Les canaux de distribution, la place du numérique

### Les commandes électroniques pèsent un quart des ventes

Mi 2015, les commandes électroniques pèseraient pour un peu plus de 20% des ventes dans le secteur, les seules commandes depuis les sites e-commerce représentant environ 13% de la valeur totale des commandes. L'hétérogénéité est forte, en raison de la diversité des profils d'acteurs : distributeurs multicanaux avec points de vente et/ou agences physiques, acteurs traditionnels de la vente à distance diversifiée dans le commerce électronique et jeunes entreprises spécialistes d'e-commerce.

**Tableau 27 Le poids des commandes électroniques dans le chiffre d'affaires au premier semestre 2015 du secteur des équipements et fournitures industriels et de l'équipement et fournitures pour le commerce et les services**

	Taux moyen dans l'échantillon d'entreprises	Taux médian	Moyenne pondérée*	Estimation valeur sectorielle**
Commandes depuis le site e-commerce	23%	17%	15%	13%
Commandes électroniques via les solutions e-procurement (y compris punch out, places de marché des solutions e-achats type Ariba, Hubwoo, sites dédiés )	5%	2%	8%	8%
Total commandes électroniques	28%	19%	23%	21%

\* en pondérant les indicateurs de chacune des entreprises interrogées par leur poids économique

\*\* estimation sur l'ensemble du secteur

Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

En nombre de commandes, le poids du e-commerce serait plus élevé, la valeur moyenne des commandes étant, à l'inverse, inférieure en e-commerce à celles des autres canaux.

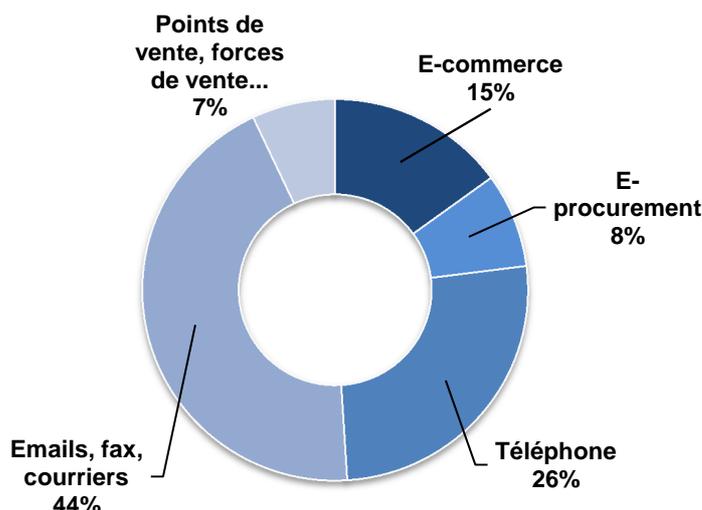
Selon nos estimations, le poids des commandes électroniques (e-commerce et e-procurement) serait inférieur à 5% dans la vente d'équipements et fournitures pour le commerce, autour de 15% dans la distribution d'emballages et autour de 20% dans la distribution d'équipements et fournitures industriels, dont, pour ce segment, un peu plus de la moitié dans le cadre de solutions grands comptes en e-procurement.

### Près de la moitié des commandes sont réceptionnées par fax ou courriers électroniques et un peu plus d'un quart par téléphone

En moyenne, parmi les entreprises interrogées, les commandes réceptionnées par fax ou emails représentent la moitié de la valeur des ventes, le taux pouvant dépasser 80% des commandes chez certains acteurs. Le plus souvent l'email a désormais dépassé le fax même si celui-ci pèse encore souvent plus de 20% de la valeur des commandes.

Les commandes passées par téléphone déclinent progressivement au profit de l'email et des achats en ligne mais représentent encore en moyenne un peu plus du quart du chiffre d'affaires devant encore la valeur des commandes électroniques (hors emails).

**Graphique 33 Répartition des commandes en valeur suivant les canaux dans le secteur des équipements et fournitures industriels et de l'équipement et fournitures pour le commerce et les services**



*Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE  
Sur la base des entreprises interrogées*

### **Le retrait de marchandises en points de vente**

Dans le secteur de l'équipement et fournitures industriels, contrairement au secteur de la construction, pour les acteurs disposant de points de vente ou d'agences commerciales, les commandes prises directement dans ces établissements est globalement faible, de 1 à 10% selon les cas. Il s'agit souvent de représentations commerciales ou show-room avec un faible stock, le client ne pouvant repartir avec son produit. En revanche, les agences sont souvent chargées de prendre les appels et réceptionnent les fax et emails de commandes.

Dans l'équipement et fournitures de magasin, le poids des ventes du type « cash and carry » est plus important avec un important maillage de points de vente de proximité.

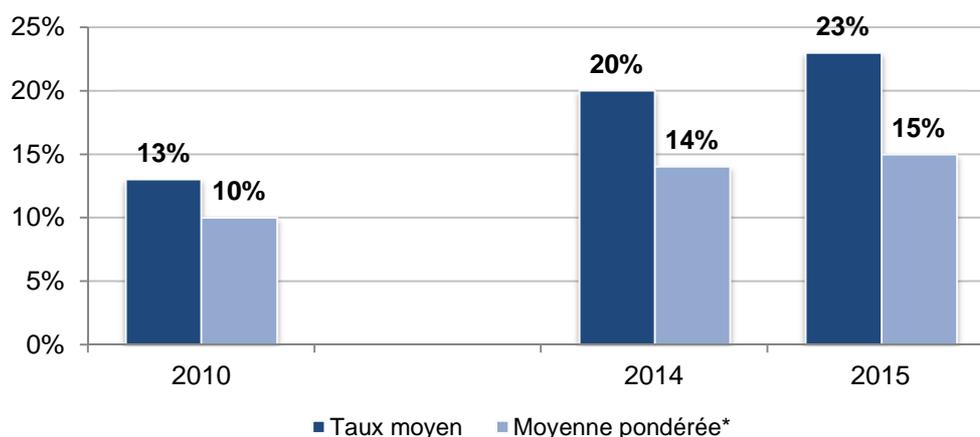
Les forces de vente sur le terrain sont peu souvent chargées de prendre des commandes lors de leurs visites des clients. Si la situation se présente, la demande est envoyée au service en charge de l'administration des ventes. Un acteur estime que les forces de vente sont à l'origine d'environ 15% de l'activité, sans qu'elles soient en charge d'assurer la prise de commande.

## Focus sur le commerce électronique

### +10% pour les ventes depuis les sites e-commerce sur le premier semestre 2015

Sur le premier semestre 2015, la valeur des commandes de l'ensemble des entreprises interrogées progresserait d'environ 10%, ce qui marquerait une progression de l'ordre de 30% depuis 2010.

**Graphique 34 Evolution du poids des commandes électroniques depuis un site e-commerce dans le secteur de l'équipement et fournitures industrielles et de l'équipement, fournitures pour le commerce et les services**



\* en pondérant les indicateurs de chacune des entreprises interrogées par leur poids économique  
Sur la base des entreprises interrogées  
Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

Pour une large part, cette croissance résulte des efforts consentis par les acteurs de la vente à distance pour enrichir leur offre de service sur Internet. Ils ont aussi été stimulés par l'arrivée des « e-commerce natives ».

Les enseignes avec réseau ont mis plus de temps à investir le canal numérique, en le réservant aux grands comptes via des services e-procurement où à leurs clients déjà acquis. C'est le cas de **Dexis**, du groupe Descours & Cabaud. Pour ce type d'acteurs, le développement de l'e-commerce a pu être freiné par des résistances internes, celle du réseau, des agences ou des forces de vente en particulier, peu enclines à promouvoir les outils numériques. Ce frein est en passe d'être levé et les grands distributeurs ont pris conscience de la nécessité d'accélérer sur Internet, avec des approches ouvertes et en utilisant le digital comme un canal d'acquisition de nouveaux clients.

### **Le numérique pour améliorer la structure des coûts et développer l'acquisition de nouveaux clients**

Pour la moitié des entreprises du secteur, l'un des objectifs clés de l'intégration ou du renforcement du numérique est la réduction des coûts et les gains de productivité. Les gains se matérialisent notamment au niveau de la prise de commande du fait de l'automatisation et du traitement de ces commandes. Le développement des achats électroniques est alors pensé et conçu d'abord dans une logique de transfert des commandes vers un canal plus économique.

Plusieurs distributeurs ont aussi des objectifs d'optimisation des coûts d'acquisition clients via l'activation des leviers digitaux, avec pour certains un recentrage des forces de vente sur les comptes à plus forte valeur ajoutée. Le numérique et l'e-commerce sont alors de plus en plus intégrés par les distributeurs comme un nouveau levier de conquête (ou de reconquête) de clients.

Désormais la totalité des entreprises considèrent qu'il est possible d'acquérir de nouveaux clients via les leviers digitaux (SEO, SEA, Affiliation, plates formes de mise en relation entre clients professionnels et fournisseurs du type Hello Pro ou L'Expo Permanente de l'Usine Nouvelle...). Le digital pèse désormais plus de 40% des dépenses marketing pour les entreprises du secteur, avec d'importants écarts suivant la typologie d'acteurs (les taux variant de 5% à plus de 90%, la médiane se situant également autour de 40%).

Par ailleurs, plusieurs acteurs nous ont indiqué que les ventes e-commerce produisaient des marges plus avantageuses (1 à 2 points supplémentaires) car les clients ne négocient pas sur Internet.

L'amélioration du service à ses clients est fréquemment citée, surtout s'il s'agit de fidéliser les clientèles grands comptes, de plus en plus demandeuses de solutions numériques.

### **Les achats par carte bancaire pèsent environ 1/3 des commandes sur les sites e-commerce**

Pour favoriser cette stratégie d'acquisition, des acteurs introduisent le paiement par carte bancaire. Cela pèse en moyenne pour environ 1/3 des achats sur les sites e-commerce.

Les cartes d'achats, surtout utilisées dans les collectivités et administrations, représentent une très faible part des commandes en ligne, moins de 1% du total des commandes e-commerce. A peine la moitié des acteurs interrogés reçoivent des paiements via ce type de carte. Pour la clientèle des administrations, les distributeurs du secteur proposent le mandat administratif comme solution de paiement, moins avantageux en termes de délais de paiement et de dématérialisation mais plus répandu.

### **Les commandes e-procurement progressent plus vite depuis 2010**

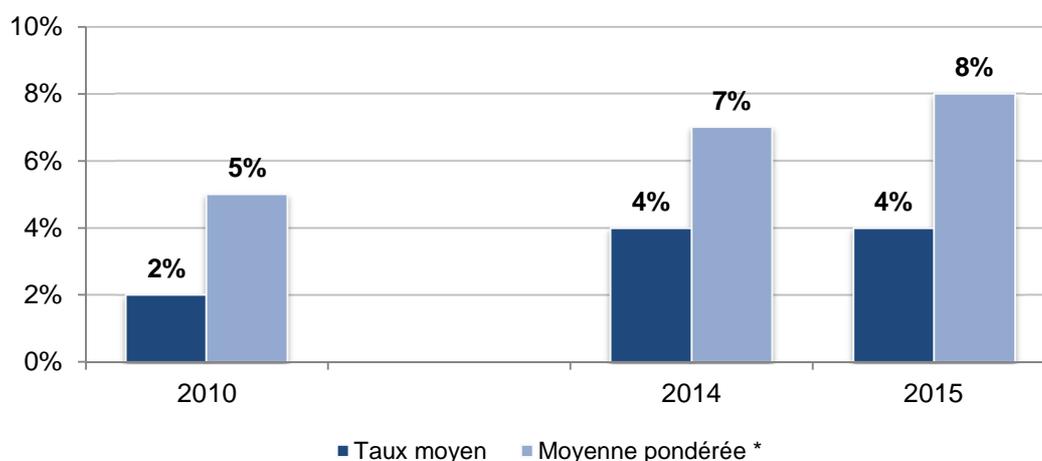
La croissance des ventes via les outils d'e-procurement serait sensiblement supérieure depuis 2010 à celle des ventes depuis les sites e-commerce, les acteurs leaders ayant investi plus tôt dans ces solutions. Ils se concentrent désormais davantage sur l'e-commerce. Sur la dernière année, la croissance des commandes e-procurement est inférieure à celle des commandes e-commerce (+7%) et le poids de l'e-procurement dans la valeur des ventes totales est plus faible (8% contre 15% pour les ventes depuis les sites e-commerce). Quelques acteurs ne ciblent pas les grands comptes et n'ont donc pas de services dédiés ni de projet à ce niveau.

Les commandes via e-procurement pourraient être dynamisées dans les prochains mois par les projets en cours pour introduire ou moderniser les services e-procurement. 3 acteurs sur les 11 interrogés les rangent parmi leurs 3 chantiers

numériques prioritaires. Si une majorité de clients grands comptes exigent les services d'e-procurement dans le cadre de leurs appels d'offres, une minorité les activent. La réserve de croissance est donc importante.

La technologie du « punch out » gagne en importance par rapport aux solutions du type catalogues électroniques hébergés chez le client. Plusieurs acteurs ont mis en place des sites web, extranets personnalisés pour des clients, incluant des fonctionnalités de workflow (contrôle et approbation des commandes).

**Graphique 35 Evolution du poids des commandes électroniques depuis des solutions e-procurement dans le secteur de l'équipement et fournitures industrielles et de l'équipement, fournitures pour le commerce et les services**



\* en pondérant les indicateurs de chacune des entreprises interrogées par leur poids économique  
Sur la base des entreprises interrogées  
Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

### **Le volume d'affaires réalisé sur les places de marché évolue peu**

4 des 11 acteurs interrogés sont présents, depuis plusieurs années déjà pour certains d'entre eux, sur les places de marché et réseaux de fournisseurs des solutions e-achats du type Ariba, Hubwoo, à la demande des clients.

Au premier semestre 2015, ces transactions pèsent environ 4% de l'ensemble de la valeur des commandes réalisées par les acteurs interrogés, soit un peu moins de la moitié du total des commandes engendrées en e-procurement, en progression de 2 points depuis 2010 par l'arrivée de nouveaux distributeurs sur ces plates-formes.

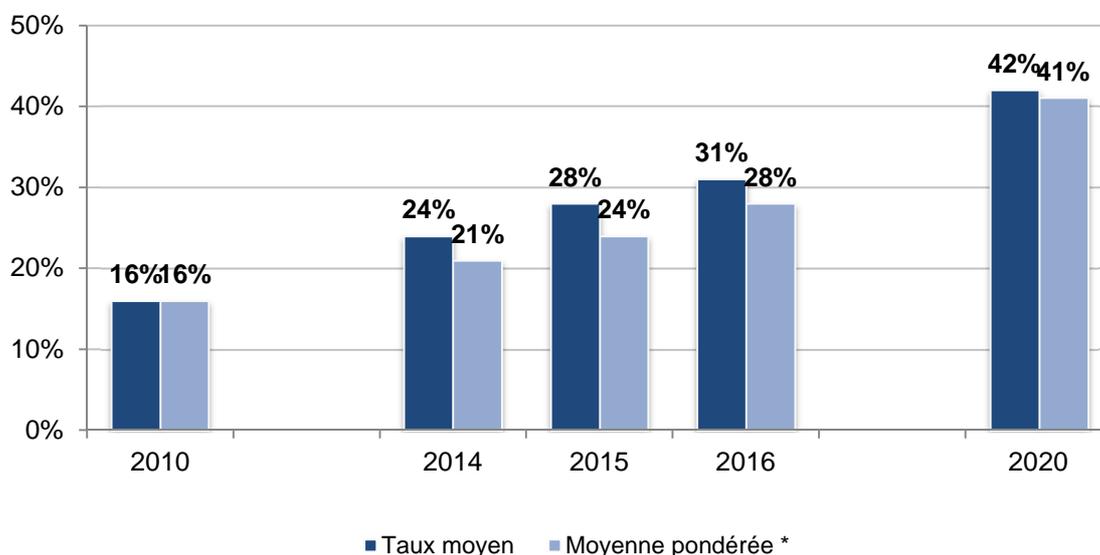
Pour les acteurs qui ont recours aux places de marché depuis 2010, la progression reste faible avec une petite dizaine de clients concernés. La présence dans le réseau de fournisseurs ne semble pas engendrer de nouveaux contacts commerciaux. Le contact se fait en dehors de la plate-forme, le client peut ensuite exiger que les transactions transitent via ces solutions.

## Plus de 40% de commandes électroniques attendues pour 2020

Les commandes électroniques auraient progressé de 9% au premier semestre 2015 et de plus de 30% depuis 2010, malgré une baisse globale de l'activité. Elles pèsent pour un quart du chiffre d'affaires des entreprises interrogées.

Les décideurs interrogés estiment que plus de 40% des ventes seraient issues des commandes électroniques à l'horizon 2020, soit plus du double qu'en 2010. Convaincus du fort potentiel des pratiques numériques, les décideurs interrogés consentent à des investissements importants et développent des solutions pour atteindre leurs objectifs. Mais il y aura des challenges, des résistances en interne comme en externe auprès des clients, une concurrence accrue et affûtée.

**Graphique 36 Evolution prévisionnelle des commandes électroniques (e-commerce et e-procurement) dans le secteur de l'équipement et fournitures industrielles, et de l'équipement et fournitures pour le commerce et les services**



\* en pondérant les indicateurs de chacune des entreprises interrogées par leur poids économique et avec l'hypothèse d'une croissance homogène de la part des différents acteurs sur la période 2015-2020  
Sur la base des entreprises interrogées  
Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

## Des produits simples, peu techniques et de plus faible valeur se vendent par Internet

Les taux de pénétration varient selon la famille ou le type de produit. Les équipements, les produits complexes, techniques se vendent moins en ligne que les produits simples comme les fournitures. Dans l'équipement industriel, les familles des équipements de sécurité et de la protection individuelle sont ainsi particulièrement porteuses en e-commerce.

La récurrence de consommation peut aussi favoriser la commande en ligne. Les distributeurs ont mis en place des services pour faciliter ce type de commandes sur la base de favoris et d'historiques de commandes.

Les commandes électroniques de produits sur mesure restent rares bien que les acteurs ont déployé des solutions numériques pour aider à la conception et à la visualisation des produits. Lorsque le montant de l'achat est conséquent, le client peut chercher à négocier et à solliciter un contact avec un commercial pour obtenir un devis spécifique et commander ensuite par email ou par fax. Dans certains cas, un lien de commande électronique peut figurer avec le devis dans l'email.

Chez un distributeur, le pourcentage des commandes électroniques pour l'une de ses principales familles de produit s'élève à 25% et pour une autre famille phare 60%. Chez un autre distributeur, les pourcentages varient selon les grandes familles de produits entre 15 et 40%.

Les secteurs de l'industrie et du secteur public sont ceux où les achats électroniques sont les moins développés. L'industrie mécanique, en particulier l'usinage, a notamment été citée plusieurs fois comme la moins encline à recourir aux achats en ligne. Le secteur des services, demandeur en produits d'hygiène sécurité et l'emballage, apparaît plus porteur pour les achats en ligne que l'industrie.

## **Le mobile**

En moyenne, le smartphone et la tablette pèsent pour 11% de l'audience des sites des entreprises du secteur, les valeurs oscillant entre 5% et 20% avec une répartition souvent égale entre les 2 types d'appareils. Les acteurs signalant que l'audience des tablettes dépasse celles des smartphones sont toutefois plus nombreux.

### **3% des ventes en ligne réalisées depuis un smartphone ou une tablette**

Pour le moment, dans le secteur, les commandes passées depuis un équipement mobile pèsent en moyenne 3% des commandes e-commerce (hors e-procurement). Elles se répartissent assez équitablement entre les commandes depuis les smartphones et celles depuis les tablettes. En pondérant les résultats par le CA des différentes entreprises, cela dépasse à peine les 1%.

Les taux les plus élevés sont 10% et 5% via des équipements mobiles, sachant que la commande ne suppose pas nécessairement un paiement en ligne. Ces deux acteurs proposent des sites mobiles optimisés.

Au global, 6 distributeurs parmi ceux que nous avons interrogés dans le secteur proposent un site optimisé, un acteur nous ayant indiqué avoir un projet de ce type.

2 distributeurs, **Manutan** et **Mabéo Industries**, proposent une application. Sur ce sujet des applications, nous dénombrons 3 projets.

## Application Manutan



Parmi les autres initiatives de commerce connecté, **Mabéo Industries** et **Otelo** mettent à disposition de distributeurs automatés chez les clients avec différentes configurations de machines suivant les besoins. Ces machines connectées au distributeur et commandées par des badges permettent à la fois des reportings et des approvisionnements automatiques.

### Machine distributrice proposée par Mabéo Industries



Otelo propose avec son programme Stock Optimizer® une solution de Management de produits et de fournitures industrielles au cœur de la production. Ces distributeurs, directement connectés, assurent une disponibilité permanente au plus près des utilisateurs réduisant tous risques de ruptures de stocks.

Otelo fournit une nouvelle solution pour gérer les stocks en « temps réel ». Les produits sont sécurisés dans le distributeur et accessibles facilement à l'aide d'un badge. Toutes les sorties de matériels sont enregistrées (combien et quand) facilitant l'analyse des consommations et l'adaptation des niveaux de stock nécessaires aux utilisations réelles.

Ces distributeurs sont connectés directement à Otelo qui en assure l'approvisionnement. Les réassortiments automatiques sont directement envoyés à Otelo et sont livrés dans les 24h.

L'acheteur est informé en temps réel des prélèvements effectués, ainsi que sur l'utilisation des outils grâce au reporting qui a une vue directe sur les indicateurs de consommations et les taux d'utilisation par poste de travail, outils et opérateur et reçoit les alertes sur les consommations.



## L'optimisation du site e-commerce reste la priorité

Dans le secteur, peu d'acteurs font du mobile une priorité, certains ayant même reporté leurs projets, préférant concentrer leurs efforts sur d'autres chantiers numériques. Seuls 2 acteurs font du mobile l'un des 3 chantiers numériques prioritaires pour la période 2015/2016,

Le développement de l'e-commerce via l'optimisation du site e-commerce est de loin la priorité la plus répandue (8 sur 10). Cela prend différentes formes, la plus partagée étant l'intégration de solutions de personnalisation (recommandations produits, « cross selling » personnalisé...). Trois acteurs mettent les réseaux sociaux parmi leurs trois chantiers prioritaires. Cela peut aller de pair avec des mécanismes visant à développer la génération de contacts commerciaux vers les leviers digitaux.

## La distribution de fournitures et équipements de bureau

### Périmètre de l'étude sectorielle

Ce focus sectoriel se concentre sur les différents secteurs de la distribution de fournitures et équipements de bureau regroupés dans les secteurs suivants (issus de la nomenclature Insee).

#### Codes NAF

4665Z	Commerce de gros de mobilier de bureau
4666Z	Commerce de gros d'autres machines et équipements de bureau
4647Z	Commerce de gros de meubles, de tapis et d'appareils d'éclairage

### Les données de cadrage des différents secteurs

**Tableau 28 Données de cadrage des différents secteurs domaine du commerce de gros de matériel de bureau et d'équipements de confort**

Code NAF	Activité	Nombre d'unités légales	CA HT (M€)
4665Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de mobilier de bureau	665	1 070
4666Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) d'autres machines et équipements de bureau	885	3 003
4647Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de meubles, de tapis et d'appareils d'éclairage	1 151	2 071
	<b>TOTAL Commerce de gros Matériel de bureau et équipements de confort</b>	<b>2 701</b>	<b>6 144</b>

Source : INSEE, ESANE, 2012

La distribution de fournitures et équipements de bureau comprend environ 2 700 structures, pour un chiffre d'affaires de 6,1 Mrds d'euros HT et un montant total d'achats de 3,9 Mrds d'euros HT, dont environ la moitié est réalisé auprès d'utilisateurs professionnels, clients finaux.

Notre analyse porte sur le commerce auprès des utilisateurs finaux professionnels, hors ventes auprès des grossistes et distributeurs. Ainsi **les ventes des entreprises spécialisées dans la distribution de fournitures et mobilier de bureau à destination de la clientèle finale des entreprises et professionnels représente un CA d'environ 3 Mrds € HT.**

En s'appuyant sur les données de l'UFIPA (Union de la Filière Papetière), sur le marché de la papeterie et de la fourniture de bureau, les ventes des fabricants directement aux professionnels utilisateurs pèseraient environ 10% du marché.

## L'évolution de l'activité, le marché

Les entreprises interrogées dans le cadre de ce focus représentent un chiffre d'affaires cumulé à destination d'une clientèle de professionnels et d'entreprises de l'ordre de 1,1 Mrds d'euros HT en 2014.

**Graphique 37 - Nombre d'entreprises et chiffre d'affaires des branches potentiellement clientes (ensemble de l'économie française)**

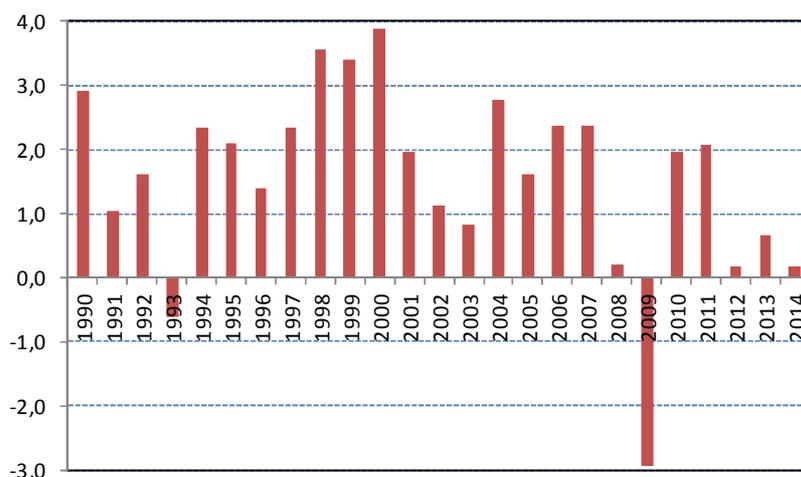
Tranche de taille d'effectif	Nombre d'unités légales	Chiffre d'affaires (Md€)	Achats (Md€)
<b>Ensemble des tranches d'effectif</b>	<b>3 870 624</b>	<b>3 858,4</b>	<b>1 148,3</b>
De 0 à 9 salariés en ETP	3 707 927	907,9	272,7
De 10 à 19 salariés en ETP	82 898	243,1	81,6
De 20 à 249 salariés en ETP	75 168	1 104,7	389,5
Plus de 250 salariés en ETP	4 631	1 602,3	404,4

Source : INSEE, ESANE 2012

## Une croissance économique en berne

Leur marché concerne potentiellement l'ensemble de l'économie française, tous secteurs et toutes tranches de taille d'entreprises. Cette économie a connu une période de croissance ininterrompue de près de 15 ans (1994 à 2007), avec des progressions du PIB entre 1% et 4%. La crise démarrée fin 2008 a entraîné la plus forte baisse de cet indicateur depuis un demi-siècle (sur 1950-2014 la plus forte chute remontait à 1975 avec -1% lors de la crise du pétrole). Malgré le rebond en 2010 et 2011 (2% chaque année), le PIB est en quasi-stagnation depuis 2012. Ainsi son rythme annuel moyen de progression est passé de 2,1% sur 2000-2007 à 0,3% sur 2008-2014. L'ensemble des secteurs est touché, et alors que l'état avait compensé par une relative relance jusqu'en 2011, les contraintes budgétaires forcent le secteur public à réduire ses dépenses depuis 2012.

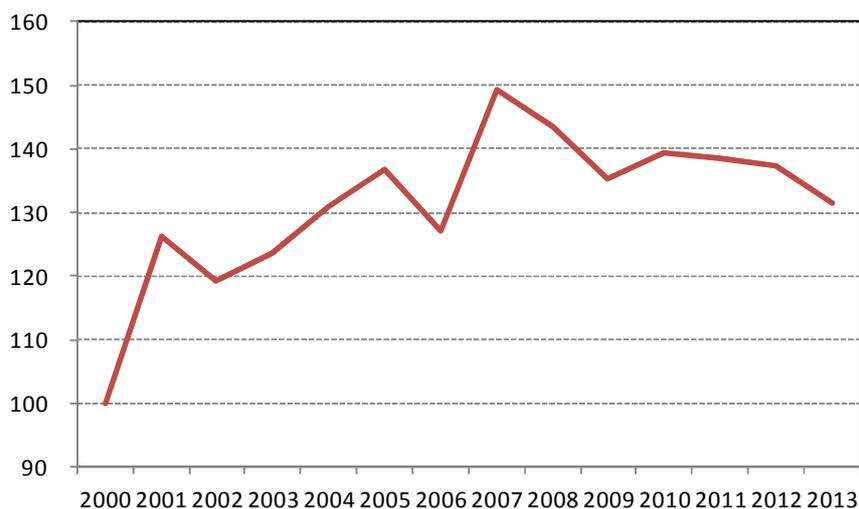
**Graphique 38 - Evolution du PIB (en %) en France 1990-2014 (en volume)**



Source : INSEE

Ainsi, comme l'indique le graphique ci-dessous, les entreprises (publiques et privées) ont diminué leurs achats (consommations intermédiaires) depuis le début de la crise. Les consommations intermédiaires de produits de mobilier ayant diminué de 6% entre 2010 et 2013 (dont -4% entre 2012 et 2013).

**Graphique 39 – Consommation intermédiaire (achats) des entreprises françaises (secteur privé & public) en produits de mobilier, 2000-2013** (en volume, base 100 en 2000)

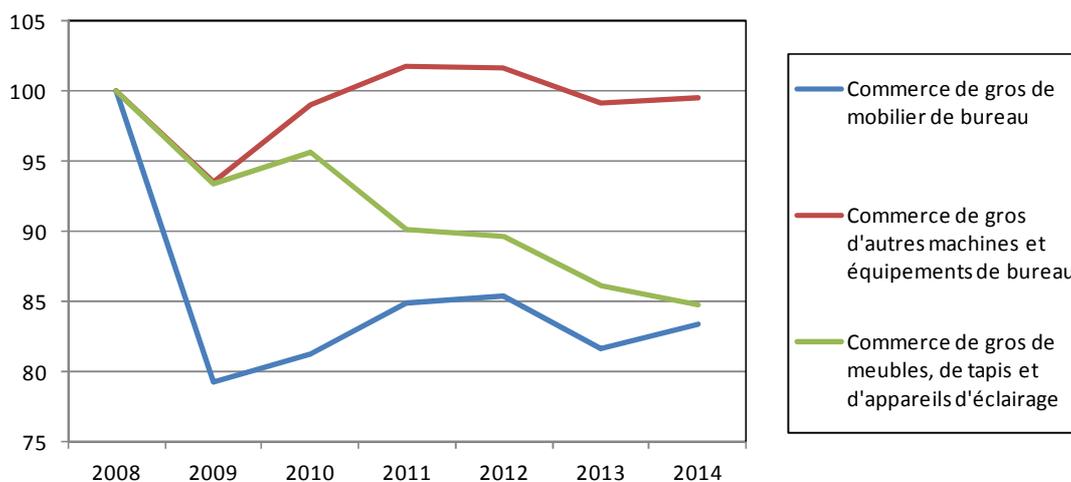


Source : INSEE

Le graphique ci-dessous montre que les 3 secteurs ont connu une contraction de leur activité en volume (prix constants) entre 2008 et 2014 :

- 0,5% pour le commerce de gros d'autres machines et équipements de bureau ;
- 15,2% pour le commerce de gros de meubles, de tapis et d'appareils d'éclairage ;
- 16,6% pour le commerce de gros de mobilier de bureau.

**Graphique 40 - Evolution de l'activité du secteur distribution de fournitures et équipements de bureau en France 2008-2014** (en volume, base 100 en 2008) (tous types de clientèles confondus)



Source : INSEE

Les commentaires des entreprises interrogées apparaissent en cohérence avec les évolutions économiques constatées au niveau global pour l'économie française : en

moyenne, les interlocuteurs rencontrés font état d'une quasi-stagnation de leur activité en 2014 et également au premier semestre 2015 (entre 0% et 0,5%). Tous évoquent un marché global en berne depuis plusieurs années (la date de démarrage évoquée est souvent 2009). Même les entreprises qui voient leur activité progresser sont conscientes d'être positionnées sur un marché très tendu et de plus en plus concurrentiel, et globalement en contraction depuis quelques années.

## Les achats électroniques

### Les commandes électroniques pèsent un tiers des ventes

En exploitant les données fournies par les entreprises interrogées, mi-2015 les commandes électroniques BtoB représentent un tiers des ventes BtoB. Le canal e-commerce représente les deux tiers de ces ventes (21% exactement) et les solutions d'e-procurement un tiers (soit 12% des ventes BtoB).

**Tableau 29 Le poids des commandes électroniques dans le chiffre d'affaires au premier semestre 2015 du secteur de la distribution de fournitures et équipements de bureau**

	Taux moyen	Estimation valeur sectorielle*
Commandes depuis le site e-commerce	34%	21%
Commandes électroniques via les solutions e-procurement (y compris punch out et places de marché des solutions e-achats type Ariba, Hubwoo...)	7%	12%
<b>TOTAL commandes électroniques</b>	<b>41%</b>	<b>33%</b>

\* en pondérant les indicateurs de chacune des entreprises par leur poids économique

Si on ramène ce taux, en utilisant la valeur sectorielle, au chiffre d'affaires du secteur auprès des entreprises et professionnels, calculé plus haut à 3 Mrds d'euros HT, on peut estimer le marché global du commerce électronique pour la distribution de fournitures et équipements de bureau à environ 1 Mrds dont :

- Canal e-commerce : 0,6 Mrds d'euros
- Canal e-procurement : 0,4 Mrds d'euros

On observe une forte hétérogénéité selon les entreprises, avec des positionnements très différents. Ainsi la part des commandes électronique est inférieure à 5% chez certains quand elle dépasse la moitié de l'activité chez plusieurs acteurs.

L'e-procurement représente environ un tiers du commerce électronique, avec là aussi une très forte hétérogénéité selon les acteurs : une faible proportion d'entre eux propose de telles solutions, qui restent limitées aux grands comptes.

Les produits les plus difficiles à vendre via le canal électronique sont les produits les plus engageants (équipements, mobilier...), alors que les produits courants, les fournitures (ramettes, cartouches...) sont plus propices à l'utilisation de ce canal.

## Les canaux de distribution, la place du numérique

### Les acteurs avec points de vente toujours très présents...

On retrouve les 3 types d'acteurs sur ce marché : acteurs avec points de vente (**Office Dépôt, Bureau Vallée...**), « VADistes » (**Bruneau, Staples...**) et spécialistes du e-commerce (qui se sont créés sur Internet), ces derniers pouvant être spécialistes (**Maxiburo...**) ou généralistes (**Amazon, CDiscount**).

Les spécialistes de la fourniture de bureau sont concurrencés par les acteurs ciblant la clientèle grand public, notamment sur Internet ou par la grande distribution (bien implantée auprès des TPE) mais aussi par un nombre croissant d'acteurs Vadistes/e-commerce des équipements professionnels (fournitures, emballages ...) qui ont introduit une offre fournitures de **bureau dans leur offre de base** (Manutan, Raja...) afin de trouver des relais de croissance et répondre au mouvement de rationalisation des achats (réduction du nombre de fournisseurs).

Selon nos estimations les acteurs avec points de vente sont largement dominants (leur chiffre d'affaires, tous canaux confondus, représente environ 70% des ventes parmi les entreprises interrogées). Les VADistes représentent entre 25 et 30% des ventes, tandis que les e-commerce natives pèsent moins de 5% de l'activité.

L'ensemble des acteurs utilisent le commerce électronique comme canal de vente, les VADistes voient la part de ce canal progresser de manière continue.

### ... bien que le canal « agence/points de vente » représente moins de la moitié des ventes

Les commandes en points de vente demeurent importantes pour le secteur, notamment pour les artisans, TPE et même pour de nombreuses PME moins utilisatrices du canal e-commerce, à l'inverse des grandes entreprises. Pour les entreprises interrogées, ce canal représente globalement 45% des ventes (moyenne pondérée).

Les représentants (force de vente terrain) demeurent très utilisés par de nombreux acteurs (Lyreco, Office Depot...) notamment dans le cadre de leur politique de gestion des grands comptes, même si les missions, le dimensionnement de ces équipes évoluent en parallèle de la transition numérique.

### Une progression des ventes électroniques plus rapide que le marché

Pour les entreprises interrogées, le canal électronique (e-commerce, e-procurement) progresse bien plus rapidement que le marché. Le calcul pondéré fournit une croissance d'environ 12% par an sur la période récente (2014-2015). Selon les sociétés il est compris entre 4% et 20%.

A l'horizon 2020, nous tablons sur un maintien d'une croissance autour de 10% par an pour les achats électroniques, portée notamment par les efforts en matière de dématérialisation, l'informatisation des achats des grands comptes et de la sphère publique et l'évolution des pratiques des acheteurs professionnels, portée aussi par l'arrivée de nouveaux acteurs comme les places de marché du type Amazon Business.

### **Les achats par carte bancaire représentent près de la moitié des paiements**

Le paiement par carte bancaire est souvent utilisé par les clients pour cette famille de produits. Le reste se partage entre paiement par chèques/virements et paiement à la livraison.

### **Le mobile : très peu utilisé pour l'instant mais un enjeu à court terme**

Les entreprises n'ont pas systématiquement développé d'applications mobiles ou de sites adaptés à cet écran, sites mobiles ou interfaces responsives. Les consultations sur mobile et les tablettes représentent moins de 10% du total de l'audience digitale.

Néanmoins, une majorité considère que le mobile fait partie des chantiers importants à court terme (cité par 4 acteurs). Bien que peu utilisé pour l'instant, ce support est considéré comme incontournable à terme.

Certains acteurs évoquent le nouvel algorithme de Google qui privilégie désormais les sites optimisés sur mobile, renforçant encore leur importance.

### **Des inquiétudes concernant la concurrence des places de marché**

Les entreprises interrogées ne sont quasiment jamais présentes sur des places de marché. Les plus citées sont Amazon, Cdiscount, FNAC, Mercateo.

Elles sont pour la plupart inquiètes de leur arrivée, en particulier des acteurs considérés comme très dominants comme Amazon ou Cdiscount et plus particulièrement sur le marché des PME et TPE.

Dans ce secteur, il apparaît clairement que l'arrivée des places de marché constitue le principal défi pour les acteurs. Ce point est évoqué par 5 d'entre eux sur les 7 interrogés. Certains évoquent le défi de l'arrivée subite d'acteurs comme Amazon.

## La distribution d'équipements et de services informatiques et de télécommunications

### Périmètre de l'étude sectorielle

L'étude vise à couvrir les familles de produits suivantes :

- Ordinateurs (postes client et serveurs), équipements informatiques, périphériques et logiciels.
- Composants, équipements électroniques et de télécommunications.
- Services de télécommunications filaires/sans fil.

Nous n'avons pas interrogé de grossistes qui ne s'adressent qu'à des revendeurs, ni d'intégrateurs informatiques qui ne soient pas également revendeurs de matériel ou de logiciel.

### Les structures du secteur

La chaîne de distribution informatique est traditionnelle, caractérisée par un circuit long constructeur/éditeurs – grossistes – revendeurs – clients finaux, avec peu de centrales d'achat dédiées (propriétaires ou transverses). La rupture apportée par Dell dans les années 90 avec son modèle de vente directe ne s'est pas généralisée.

Pour autant les modèles de « cloud » qui ont une influence sur la distribution de logiciel, mais aussi sur la distribution d'infrastructure (hébergement et puissance calcul à la demande) tendent à aller dans le sens d'une désintermédiation et modifient autant le mode de diffusion (dématérialisé) que le mode de commercialisation (location plutôt que licence perpétuelle).

Le secteur est alors poussé à évoluer vers plus de service à valeur ajoutée (conseil, support, prestations de sécurité...). De nombreux distributeurs informatiques sont déjà à la fois revendeurs et intégrateurs, particulièrement dans le cas du logiciel d'entreprise mais aussi dans le cas de certains matériels (serveurs, réseau..., solutions de stockage complexe).

Le segment des composants électroniques est concerné par la montée en puissance des tablettes et smartphones au détriment des ordinateurs de bureau. Cela favorise certains composants (mémoire flash, puces...) et pénalise d'autres (disques durs, processeurs pour ordinateurs...). Le secteur se caractérise par une forte atomisation et rassemble donc beaucoup d'acteurs, mais quelques-uns ont un poids très fort.

Selon l'Insee (Esane 2011), les ventes aux utilisateurs finaux professionnels en France constituent presque 35% des 26,5 milliards de chiffre d'affaires de la filière du commerce interentreprises d'ordinateurs, d'équipements informatiques périphériques et de logiciels du secteur, et environ 40% des 17 milliards de chiffre d'affaires de la filière du commerce interentreprises de composants, d'équipements électroniques et de télécommunication.

La frontière entre les produits destinés aux professionnels et aux particuliers tend à s'estomper et on estime aujourd'hui que 15 à 20% des TPE-PME réalisent leurs achats informatiques via les canaux grand public.

## **L'évolution de l'activité, le marché**

### **Un marché stable depuis 2010, avec d'importantes disparités**

Les entreprises interrogées dans le cadre de ce focus représentent un chiffre d'affaires cumulé à destination d'une clientèle de professionnels et d'entreprises de l'ordre de 5,5 Mrds d'euros HT.

En moyenne, les entreprises interrogées affichent une croissance sur le premier semestre 2015, autour de 8%. En cumulant les chiffres d'affaires, l'activité ne se montre plus en hausse que de 1% sur cette période.

Cela fait état d'une meilleure santé du marché par rapport à la tendance observée en 2014 pour ces entreprises, qui était en baisse de -1%.

Globalement l'activité des entreprises interrogées dans le cadre de ce focus est donc stable, avec toutefois des disparités selon les produits et les clients.

L'activité souffre de la conjoncture économique peu favorable mais est par ailleurs tirée notamment par les nouveaux besoins en mobilité et de nombreuses opérations de croissance externe. Les clients grands comptes en revanche ne constituent pas un segment porteur et viennent contrebalancer ces effets positifs.

L'activité des entreprises étudiées est orientée à la baisse s'agissant de la fourniture de services de télécommunications, mais le marché est globalement dynamique s'agissant du logiciel et des équipements informatiques (incluant les services associés) dont la croissance depuis 2010 est de l'ordre de 25% selon nos estimations.

La plupart des acteurs interrogés sont optimistes sur les perspectives de croissance, notamment via le canal Web.

### **Les spécialistes de l'e-commerce pèsent environ 5% du marché**

Les spécialistes du commerce électronique (ceux qui se sont créés directement sur Internet) comme **Compufirst** par exemple pèseraient un peu moins de 5% des ventes aux entreprises et professionnels en France. Mais leur poids se serait sensiblement accru depuis 5 ans (moins de 2% seulement en 2010) notamment de par la montée en puissance de distributeurs issus du B2C s'étant diversifiés dans le B2B.

Notons que les exportations réalisées depuis la France métropolitaine (incluant les exportations vers les DOM-TOM) pèsent un peu moins de 10% des ventes. Beaucoup d'acteurs sont plus largement internationalisés, mais via des implantations, enseignes spécifiques sur chacun des pays qu'ils couvrent.

## Les canaux de distribution, la place du numérique

### Les commandes électroniques pèsent plus d'1/3 des ventes

Mi 2015, les commandes électroniques pèseraient pour plus d'1/3 des ventes dans le secteur. Les seules commandes depuis les sites e-commerce représentant environ 5% de la valeur totale des commandes. L'hétérogénéité est importante, en fonction des profils d'acteurs : ceux qui ont un poids économique très fort ont ainsi massivement recours à des sites ou extranets ad hoc pour vendre à leurs clients, et nous avons considéré que ces mécanismes entraînent dans le champ de l'e-procurement et non de l'e-commerce. Pour les e-commerce natives en revanche, l'e-procurement au sens large est au mieux marginal.

**Tableau 30 Le poids des commandes électroniques dans le chiffre d'affaires au premier semestre 2015 du secteur de la distribution informatique et télécoms**

	Taux moyen	Taux médian	Moyenne pondérée*	Estimation valeur sectorielle**
Commandes depuis le site e-commerce	22%	12%	5%	4%
Commandes électroniques via les solutions e-procurement (y compris punch out, places de marché type Ariba, Hubwoo... et sites dédiés)	11%	2%	32%	29%
Total commandes électroniques	33%	13%	37%	33%

\* en pondérant les indicateurs de chacune des entreprises interrogées par leur poids économique

\*\* Estimation sur l'ensemble du secteur

Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

**Tableau 31 Le poids des commandes électroniques sur les principaux marchés informatiques et télécoms**

	Le marché*	Poids en 2010	Poids des achats électroniques en 2015 (e-commerce, e-procurement)	Perspectives 2020
Vente d'équipements informatiques et électroniques	Environ 17 Mrds d'euros	25%	30%	41%
Vente de services et matériels de télécommunications**	Environ 35 Mrds d'euros	31%	36%	47%

\*Vente directe aux entreprises et collectivités, source Next Content sur données Insee

\*\*Dont services par abonnement avec récurrence, les taux mesurent donc les souscriptions et non le poids dans le CA

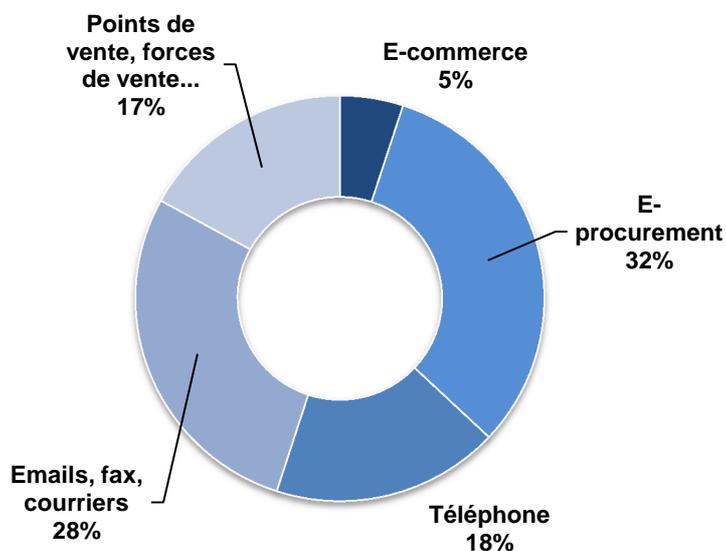
Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

## Près d'un quart des commandes sont réceptionnées par fax ou courriers électroniques et un peu moins d'un cinquième par téléphone

En moyenne, parmi les entreprises interrogées, les commandes réceptionnées par fax ou emails représentent 27% de la valeur des ventes, le taux pouvant dépasser 50% des commandes chez certains acteurs.

Les commandes passées par téléphone déclinent progressivement au profit de l'email et des achats en ligne mais représentent encore en moyenne un peu moins de 20% du chiffre d'affaires devant la valeur des commandes électroniques (hors emails).

**Graphique 41 Répartition des commandes en valeur suivant les canaux dans le secteur de la distribution informatique et télécoms**



Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

## Peu d'achats avec un retrait de marchandises en points de vente

Parmi les acteurs interrogés, pour ceux qui disposent de points de ventes et agences commerciales, ils sont avant tout dédiés à une clientèle B2C. La prise de commande B2B dans ces établissements n'est toutefois pas toujours marginale, notamment auprès de clientèles d'indépendants, de professions libérales, de TPE. Peu de données sont toutefois disponibles pour évaluer très précisément cette part car les acteurs ne suivent pas tous cet indicateur : les clients B2B sont traités comme les autres clients dans les espaces de vente B2C, à l'exception d'enseignes ayant mis en place des espaces dédiés, comme la Fnac dans certains magasins.

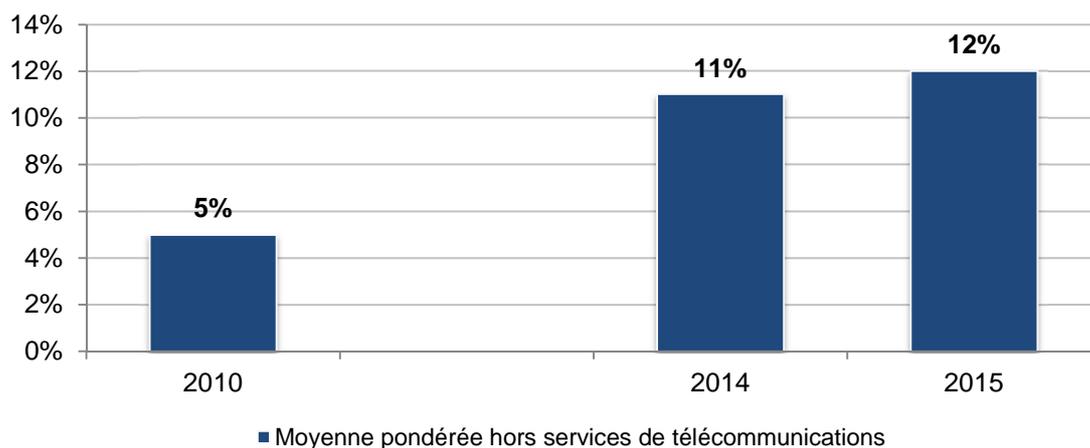
S'agissant des forces de vente, lorsqu'elles se rendent sur le terrain et n'agissent pas uniquement par téléphone, elles sont là encore, en général, peu souvent chargées de prendre des commandes lors de leurs visites des clients mais plutôt d'étudier et d'affiner leurs besoins.

## Focus sur le commerce électronique

### +7% pour les ventes depuis les sites e-commerce sur le premier semestre 2015

Sur le premier semestre 2015, la valeur des commandes électroniques de l'ensemble des entreprises interrogées progresserait d'environ 7% par rapport à la même période que l'an passé, et aurait augmenté de 90% entre 2010 et aujourd'hui.

**Graphique 42 Evolution du poids des commandes électroniques depuis un site e-commerce dans le secteur de la distribution informatique**



Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

Pour une large part, cette croissance est captée par des acteurs issus du B2C diversifiés dans le B2B (comme la **Fnac**, **LDLC**, **Amazon** par exemple), et s'explique d'abord par le dynamisme du marché des TPE et PME dans le domaine des achats informatiques, celles-ci, moins assujetties à des processus de validation complexes, ayant plus facilement tendance à passer commande via des sites de vente en ligne.

Dans ce secteur toutefois, la fréquente complexité des besoins, logiciels mais aussi d'équipements d'infrastructure, par nature moins compatibles avec l'achat en ligne, limite la pénétration de celui-ci.

Grands ou petits, les distributeurs se montrent très optimistes quant au développement de l'e-commerce dans un secteur déjà par nature très numérique, où les acheteurs disposent d'une culture technologique et d'habitudes de consommation à titre personnel.

### Plus de numérique pour améliorer la structure des coûts et développer l'acquisition de nouveaux clients

Le canal numérique n'est toutefois pas perçu exclusivement comme un canal de vente mais, et souvent essentiellement, comme un canal d'acquisition (pour des ventes e-commerce mais aussi pour d'autres canaux comme le téléphone).

De fait, l'accroissement de la part du numérique s'apparente pour plusieurs acteurs à un accroissement du volume de contacts, et n'engendre pas d'économies à court

terme. En revanche, des gains de productivité sont mentionnés, permettant aux forces de vente de se concentrer sur la transformation des leads.

Ainsi désormais la totalité des entreprises considèrent qu'il est possible d'acquérir de nouveaux clients via les leviers digitaux (SEO, SEA, Affiliation, emailing, brand content...). Le numérique pèse désormais plus de 40% des dépenses marketing pour les entreprises du secteur, avec d'importants écarts suivant la typologie d'acteurs (les taux variant de 5% à plus de 70%, la médiane se situant à 25%).

La fidélisation par les outils numériques est aussi citée par près de la moitié des entreprises du secteur.

**Les achats par carte bancaire pèsent environ 40% des commandes sur les sites e-commerce qui proposent ce mode de paiement.**

Les cartes d'achats représentent en revanche une très faible part des commandes en ligne (moins de 2% du total des commandes e-commerce). Seuls deux des acteurs interrogés nous ont indiqué recevoir des paiements via ce type de carte.

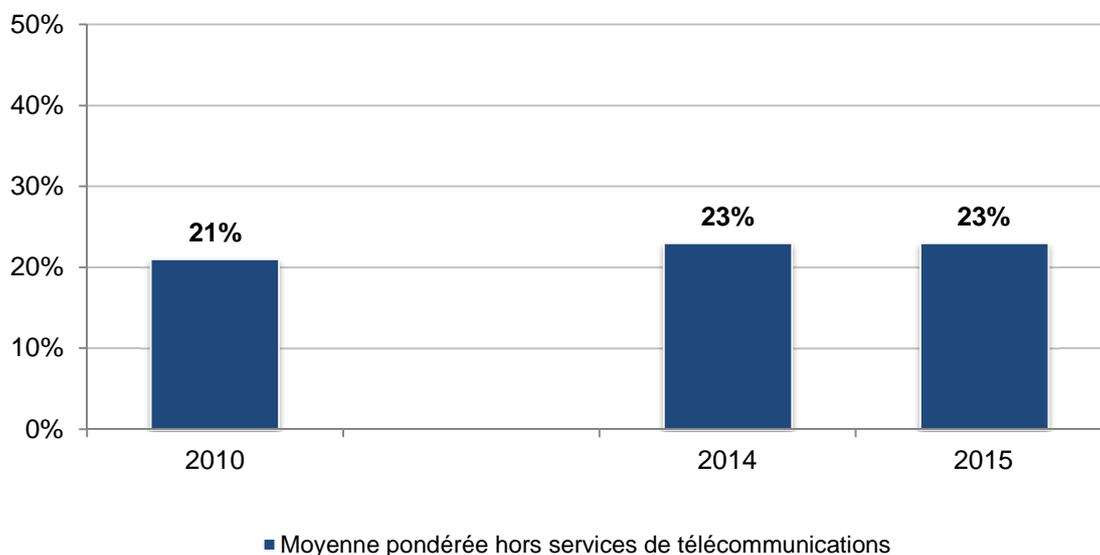
**Les commandes e-procurement sont légèrement à la hausse depuis 2010**

Dans le secteur, la croissance des ventes via les outils ou solutions proposant un catalogue propre ou dédié à un client particulier (que nous appelons ici « e-procurement ») est modérée. Les acteurs les plus importants ont investi plus tôt dans ces dispositifs, souvent en réalisant des sites dédiés pour leurs clients grands comptes. Ils continuent néanmoins d'avoir des projets dans ce domaine. Si les plus petits acteurs, ne ciblant pas ou peu les grands comptes, misent en revanche quasi exclusivement sur l'e-commerce, favorisant le dynamisme de celui-ci, ils sont conscients des difficultés qui surgissent dès lors qu'un processus de validation par exemple, doit être respecté côté acheteur. Ils ont donc des réflexions à plus long terme pour développer des solutions de ce type.

La technologie dite du punch out (permettant de se connecter à un site e-commerce sans quitter la solution e-achat du client) n'a été citée par aucun acteur interrogé. Parmi ceux qui investissent le domaine de l'e-procurement au sens décrit plus haut, le choix est fait de développer des sites dédiés dans pratiquement tous les cas.

Ce mode de fonctionnement semble lié à la spécificité du secteur informatique et télécommunications, pour lequel notamment la culture de service à valeur ajoutée pousse au développement de plates-formes ad hoc.

### Graphique 43 Evolution du poids des commandes électroniques depuis des solutions e-procurement dans le secteur de la distribution informatique



Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

#### Les places de marché sont observées mais très peu utilisées

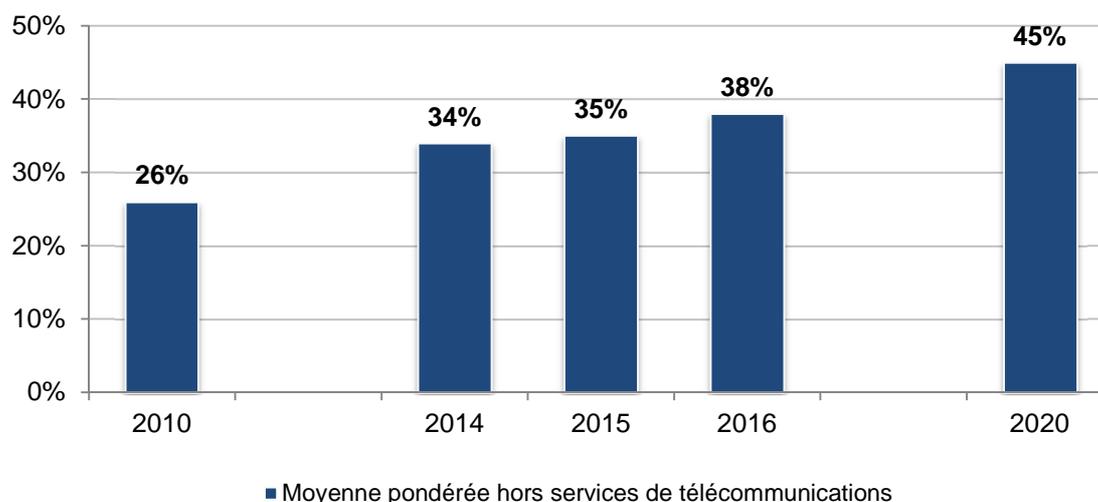
Seul un acteur interrogé a déclaré être présent sur une place de marché. Mais ces modèles, et les services que proposent ces plates-formes, sont observés. Toutefois, l'optique d'être présent sur certaines d'entre elles est rarement évoquée, car la majorité des acteurs n'y voient pas une opportunité de croissance de ventes, à tout le mieux un outil d'acquisition à condition d'être bien mis en valeur. On sent que le secteur avance avec prudence face à une logique dont elle ne perçoit pas encore réellement le besoin.

#### Près de 50% de commandes électroniques attendues pour 2020

Si l'ensemble des commandes électroniques progresse peu au premier semestre 2015, elles sont en hausse de près de 25% depuis 2010. Elles pèsent pour 38% du chiffre d'affaires des entreprises interrogées.

Selon les objectifs ou les projections des décideurs interrogés, environ 48% des ventes seraient issues des commandes électroniques à l'horizon 2020. Cela constituerait une hausse de près de 15 points depuis 2010 dans un secteur déjà en avance. Cela traduit la conviction des décideurs interrogés du fort potentiel de croissance des pratiques numériques de la part de leurs clients, et une accélération dans ce domaine.

#### Graphique 44 Evolution du poids des commandes électroniques (e-commerce et e-procurement) dans le secteur de la distribution informatique



Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

\* avec l'hypothèse d'une croissance homogène de la part des différents acteurs sur la période 2015-2020

#### **Le poids des achats électroniques dans la clientèle grands comptes est globalement supérieur à celui observé parmi les PME/TPE**

Toutefois les grands comptes sont un marché caractérisé par des besoins d'infrastructure parfois complexes qu'il est difficile de vendre en ligne. Cela contribue à diminuer le poids des achats électroniques pour cette cible. De nombreux distributeurs pure players n'ont par ailleurs pas encore déployé de solutions dédiées aux grands comptes, où les adresses via des commerciaux dédiés auprès desquels la prise de commande est effectuée hors ligne, notamment par téléphone.

Mais certains gros acteurs développent en revanche des sites dédiés qui facilitent l'achat électronique des grandes entreprises.

Le secteur public est un débouché majeur pour les équipements informatiques et télécoms mais très peu acheteur en ligne par ailleurs.

Les produits liés à la mobilité (ordinateurs portables, smartphones, tablettes) sont les plus dynamiques en ligne, de même que les périphériques et composants associés. Les applicatifs dans le cloud sont également, par nature, très largement achetés en ligne. Les produits nécessitant un projet d'intégration, à l'inverse, se distribuent offline.

## **Le mobile**

En moyenne, le smartphone et la tablette pèsent pour 11% de l'audience des sites des entreprises du secteur, les valeurs oscillant entre 7% et 20%. La moitié des acteurs interrogés disposent d'un site accessible sur mobile dans de bonnes conditions (site dédié ou site en « responsive design »). Peu de projets sont évoqués et si les acteurs semblent conscients du potentiel du mobile notamment pour toucher des clientèles nomades (et plus largement du déplacement des usages, y compris pour des cibles professionnelles), un seul d'entre eux en fait un élément stratégique prioritaire.

### **4% des ventes en ligne réalisées depuis un smartphone ou une tablette**

Pour le moment, dans le secteur, les commandes passées depuis un équipement mobile pèsent environ 4% des commandes e-commerce. Elles se répartissent assez équitablement entre les commandes depuis les smartphones et les commandes depuis les tablettes.

## **Les chantiers numériques prioritaires**

Le développement de la part de l'e-commerce et de l'e-procurement est fréquemment cité (surtout par les acteurs au fort poids économique), au même titre que le CRM et la data. Le référencement naturel reste l'un des chantiers prioritaires pour certains pure players.

Pour améliorer la conversion en ligne, des services comme le click to call ou le click to chat sont cités à plusieurs reprises comme étant en projet ou en place. Dans ce secteur où la taille du catalogue et la disponibilité des produits sont des facteurs de succès, le travail sur le moteur de recherche et l'affichage de la disponibilité « en temps réel » sont également clés pour plusieurs acteurs.

La diversification de sites d'e-commerce grand public vers le B2B, notamment la montée en puissance d'Amazon, préoccupent enfin la plupart des acteurs concernés.

## La distribution de matériaux et équipements pour la construction

### Périmètre de l'étude sectorielle

Ce focus sectoriel se concentre sur ces différents secteurs de la distribution de matériaux et équipements pour la construction regroupés dans les différents secteurs suivants (issus de la nomenclature Insee).

#### Codes NAF

46.63	Commerce de gros de machines pour l'extraction, la construction et le génie civil
46.69A	Commerce de gros de matériel électrique
46.73A	Commerce de gros de bois et de matériaux de construction
46.73B	Commerce de gros d'appareils sanitaires et de produits de décoration
46.74A	Commerce de gros de quincaillerie
46.74B	Commerce de gros de fournitures pour la plomberie et le chauffage

### Les données de cadrage des différents secteurs

Le secteur pèse pour près de 70 Mrds d'euros de CA en France. Nous concentrerons notre analyse sur le commerce avec les utilisateurs finaux, en bas de filière : artisans, grandes entreprises du bâtiment et des travaux publics.

Certains clients peuvent être aussi des sociétés, collectivités ou administrations assurant pour leur propre compte ce type d'activités de construction ou de second œuvre (peintures, électricités, plomberie...).

Les données fournies par l'Insee indiquent que **les deux tiers des ventes** (hors export) **sont réalisées auprès des utilisateurs professionnels**, le solde se partageant entre les grossistes, la grande distribution et les ventes aux particuliers. **Ceci représente un total de 50 Mrds d'€ HT.**

**Tableau 32 Données de cadrage des différents secteurs de la distribution de matériaux et équipements pour la construction**

En millions d'euros

Code NAF	Activité	Nombre d'unités légales	CA HT (M€)
4663Z	Commerce de gros de machines pour l'extraction, la construction et le génie civil	1 083	6 065
4669A	Commerce de gros de matériel électrique	2 258	18 846
4673A	Commerce de gros de bois et de matériaux de construction	6 059	30 967
4673B	Commerce de gros d'appareils sanitaires et de produits de décoration	1 667	6 276
4674A	Commerce de gros de quincaillerie	1 206	6 477
4674B	Commerce de gros de fournitures pour la plomberie et le chauffage	1 212	7 967
	TOTAL Commerce de gros Matériaux et équipements pour la construction	<b>13 485</b>	<b>76 598</b>

Sources : INSEE, ESANE, 2012

**Tableau 33 Principaux acteurs du domaine du  
de la distribution de matériaux, fournitures et équipements pour la construction**

Commentaire	Groupe / Groupement	Enseignes	Activité	Chiffres clés	Nbre de points de vente en France
Leader distribution matériel électrique	SONEPAR	SONEPAR (enseignes régionales), CGE DISTRIBUTION, RESEAU AGIDIS	Distributeur matériel électrique	CA France 2,9 Md€	550
2ème distributeur matériel électrique	REXEL	REXEL, COAXEL, SCT TOUTELECTRIC, ESPACE ELEC	Distributeur matériel électrique	CA France 2,2 Md€	430
Groupement	PARTELEC	NOLLET, WILLY LEISSNER, AGE DUSSAUZE, ELTECH, YONNELEC, DIELECO, BALITRAND	Distributeur matériel électrique	CA France 310 M€	71
Filiale City Electrical Factors	Comptoir Electrique Français	CEF	Distributeur matériel électrique	CA France 280 M€	274
indépendant	Groupe ETN	ELECTROTECHNIQUE DE NORMANDIE, ELECTRODIS, ELECTRO-SAVOIE, ELECTRO-PLUS, ELEC-AQUITAINE, ELECTRO-RHONE	Distributeur matériel électrique	CA France > 200 M€	57
Groupement	GIE SIELE	ENSEIGNES PERSONNALISEES	Distributeur matériel électrique	CA France 120 M€	70
Cie de Saint Gobain Distribution Bâtiment	POINT P	POINT. P, LA PLATE-FORME DU BATIMENT, DISPANO, DSC-CEDEO, ASTURIENNE, DAI (SFIC, ISOPAR), DMTP, PUM PLASTIQUES	Distributeur matériaux, fournitures et équipements pour la construction	CA France > 6 Md€	1800
3ème mondial, leader France en bricolage & jardinerie	ADEO	LEROY MERLIN, BRICOMAN, LDOM, DOMPRO	95% GSB	CA France 5,5 Md€	520
2ème France en bricolage & jardinerie	KINGFISHER	CASTORAMA, BRICO DEPOT	Distributeur matériaux, fournitures et équipements pour la construction	CA France 4,9 Md€	200
Groupement	CMEM		Négoce matériaux, bois	CA France 4,3 Md€	1100
Groupement - Très diversifié	SOCODA		Distributeur matériaux, fournitures et équipements pour la construction	CA France 2,8 Md€	650
Groupement	ALGOREL		Distributeur matériaux, fournitures et équipements pour la construction	CA France < 2,5 Md€	630
Groupement	Mr Bricolage	MR BRICOLAGE, CATENA, BRICONAUTES, ENSEIGNES PERSONNALISEES (LE CLUB)	100% GSB	CA France > 1,8 Md€	> 850
Groupement	Bricomarché	Bricomarché	100% GSB	CA France > 1,5 Md€	520
Membre du groupement ABCD	LEGALLAIS		Distributeur fournitures et équipements pour la construction		

Source : Presse spécialisée

## L'évolution de l'activité, le marché

Les entreprises interrogées dans le cadre de ce focus représentent un chiffre d'affaires cumulé à destination d'une clientèle de professionnels et d'entreprises de l'ordre de 7 Mrds d'euros HT en 2014 (avec moins de 2% à l'exportation depuis la France).

Selon les données ESANE 2012, le chiffre d'affaires de la branche Construction s'élève à près de 300 Mrds d'euros HT, pour 513 000 entreprises (dont 95% d'entreprises de moins de 10 salariés).

**Graphique 45 Nombre d'entreprises et chiffre d'affaires de la branche cliente (Construction)**

Tranche de taille d'effectif	Nombre d'unités légales	Chiffre d'affaires de la branche (M€)
Ensemble des tranches d'effectif	512 864	282 147
De 0 à 9 salariés en ETP	487 684	118 539
De 10 à 19 salariés en ETP	15 645	31 465
De 20 à 249 salariés en ETP	9 228	78 328
Plus de 250 salariés en ETP	308	53 816

Source : INSEE, ESANE 2012

En moyenne, les entreprises interrogées font état d'une contraction de leur activité en 2014 et également au premier semestre 2015 (entre 2% et 3%) et tous évoquent un marché du bâtiment en berne.

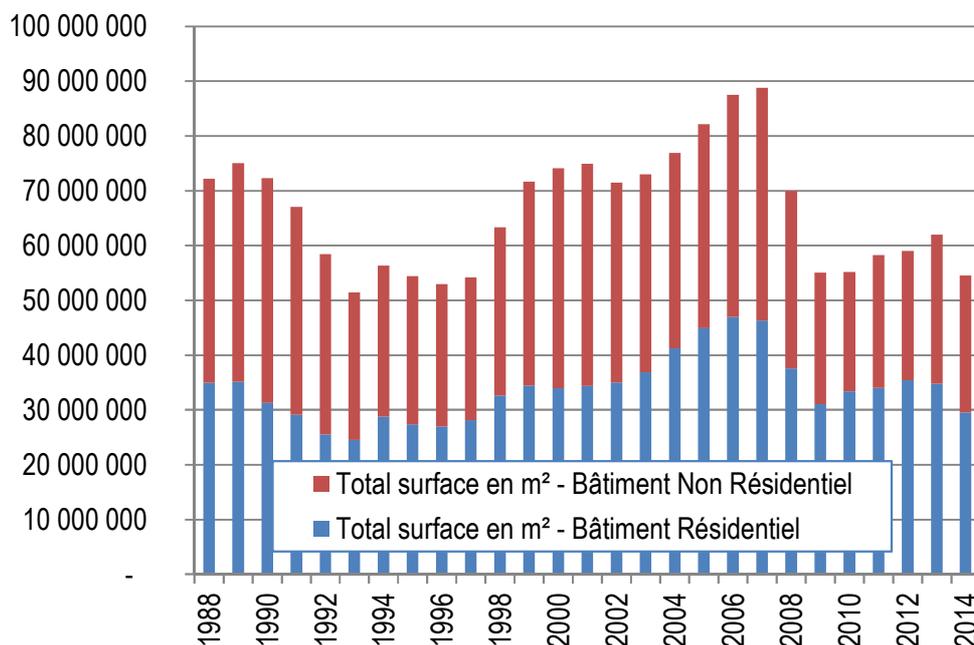
### Une conjoncture difficile pour les marchés clients

La filière des fournisseurs de la construction se trouve en effet dans un contexte économique difficile, avec des marchés clients en très forte contraction depuis 2008, tant pour les segments du bâtiment - résidentiel (logement individuel, collectif, résidences spécialisées), et non résidentiel (locaux agricoles, locaux industriels, locaux de bureaux, commerces, hébergement hôtelier, locaux de services publics) - que des travaux publics.

#### Le bâtiment dans la tourmente

Après la chute des mises en chantier de près de 30% au cours de la première moitié des années 90 (75 millions de m<sup>2</sup> en 1989, 51,5 millions en 1994), suivie d'une période de relative stagnation (53 millions de m<sup>2</sup> en 1996), le secteur du bâtiment a renoué avec une longue phase de croissance relativement ininterrompue entre 1996 et 2007 (à l'exception du creux de l'année 2001-2002). La crise de 2008 a inversé très brutalement cette dynamique, les mises en chantiers chutant de 21% en 2008 et en 2009, soit 38% au total entre 2007 et 2009 (89 millions de m<sup>2</sup> en 2007 à 55 millions en 2009). Après cette chute, l'activité a à nouveau progressé jusqu'en 2013 (atteignant 62 millions de m<sup>2</sup>). En 2014 elle a à nouveau chuté, de 12%, (avec 54,5 millions de m<sup>2</sup> de surfaces commencées).

**Graphique 46 - Evolutions des surfaces mises en chantiers (m<sup>2</sup>, commencées) pour le Bâtiment (Résidentiel et Bâtiment Non Résidentiel) – 1988-2014**



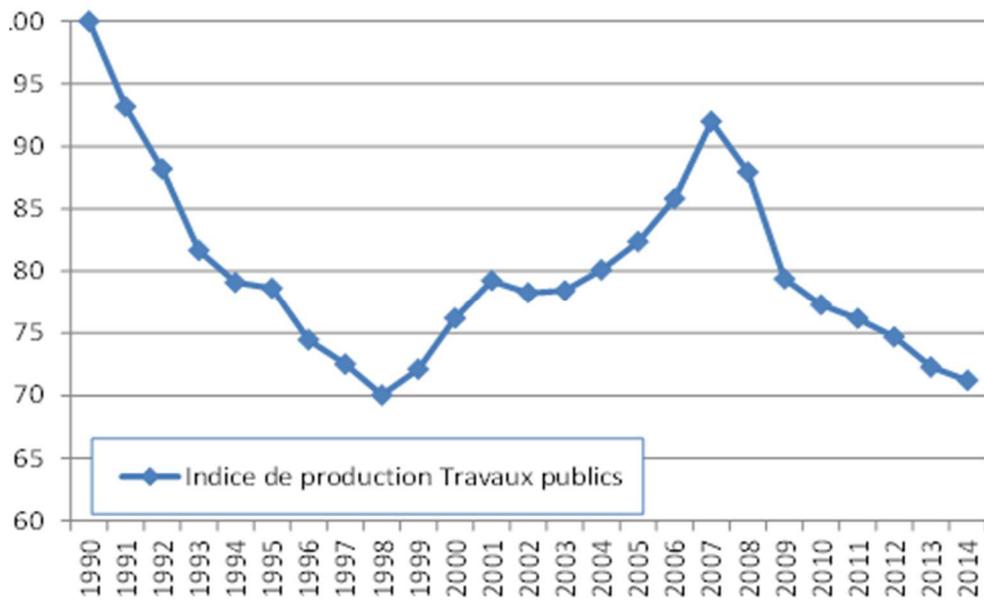
Source : SITADEL

### Les travaux publics également en difficulté

Le marché des travaux publics a connu un cycle baissier puis haussier d'amplitude importante (30% de chute de l'activité entre 1990 et 1998, suivi d'une hausse de 30% entre 1998 et 2007, lui permettant de retrouver quasiment son niveau de 1990). La nouvelle phase baissière initiée en 2007 (l'indice de production chute de 23% sur 2007-2014) ramène le niveau d'activité de 2014 à celui de 1998, le plus bas depuis 25 ans.

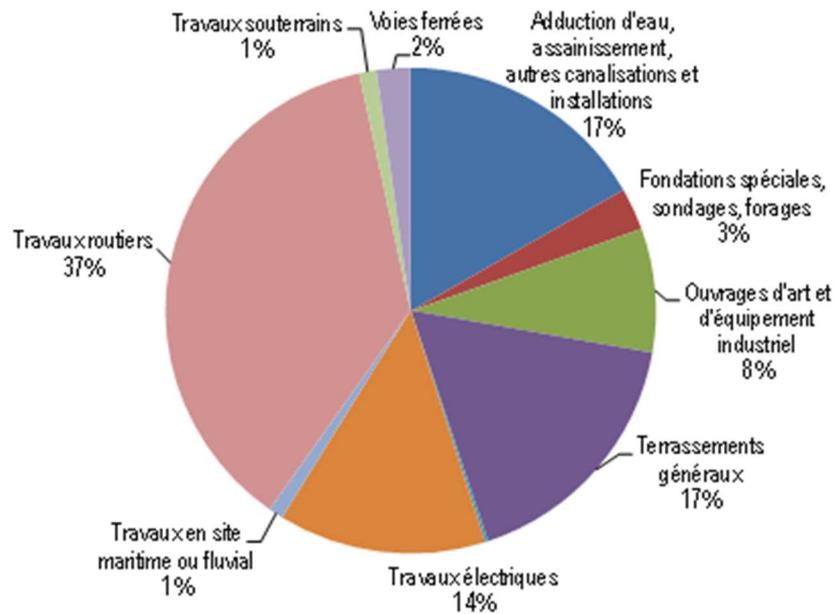
Le secteur continue de souffrir d'une très forte contraction de la commande publique avec des collectivités locales (près de la moitié de l'activité) soumises à de fortes contraintes financières et d'une demande du secteur privé dégradée avec un investissement en berne. Seuls les grands opérateurs de réseaux (ferroviaire, énergie, télécom) ont soutenu l'activité depuis quelques années (plan de modernisation du réseau ferré lancé en 2013, investissements sur le réseau de transport d'électricité, déploiement du réseau très haut débit...).

**Graphique 47 - Indices de production des travaux publics (1990-2014)**



Source : SITADEL

**Graphique 48 - Segmentation du marché des travaux publics (données 2012)**



Source : FNTP

## Les achats électroniques

### Le poids des achats électroniques dans les achats des entreprises de construction

La part des entreprises concernées par l'achat électronique est l'une des plus faibles de l'ensemble des secteurs économiques (selon les données de l'enquête TIC) : seulement 1 entreprise sur 5 (19% exactement) contre 1 sur 4 (25%) tous secteurs confondus. Ceci est notamment lié au poids des TPE dans le secteur, pour lesquelles 13,4% des entreprises de 1 à 9 personnes sont concernées contre 22,7% pour l'ensemble de l'économie (soit près de 2 fois plus). De plus, même pour les entreprises plus importantes, la part de celles qui sont concernées par les achats électroniques est systématiquement inférieure à la moyenne française (tous secteurs).

La proportion d'entreprises de la construction concernées par l'achat électronique était estimée à 14% en 2011 (source Enquête TIC) ce qui révèle une progression assez sensible des usages numériques dans le secteur.

### Définitions achats web et EDI dans le questionnaire de l'enquête TIC 2014 (Insee)

Les achats par commerce électronique sont les achats réalisés :  
- via un magasin internet, via un formulaire web sur un site web ou un extranet d'une autre entreprise, ou des applications web / (Achats web).  
- ou via un message de type EDI dans un format standard permettant leur traitement automatique (Edifact, XML, UBL, etc.) hors messages tapés manuellement / (Achats EDI)

**Tableau 34 Part des entreprises pratiquant les achats électroniques (Web et EDI) par tranche de taille pour la construction en 2013**

	Construction			Ensemble de l'économie		
	Part (%) de sociétés concernées par les achats par voie électronique	Part (%) des achats via site web	Part (%) des achats via EDI	Part (%) de sociétés concernées par les achats par voie électronique	Part (%) des achats via site web	Part (%) des achats via EDI
0-9 pers	13,4%	nd	nd	22,7%	nd	nd
10-19 pers	19,0%	0,5%	0,1%	23,1%	2,2%	3,0%
20-49 pers	19,4%	0,9%	1,1%	25,5%	2,1%	3,2%
50-249 pers	22,3%	1,9%	0,4%	30,5%	2,7%	6,8%
250-499 pers	27,7%	1,1%	0,3%	39,6%	4,1%	10,2%
500 pers et plus	35,6%	0,9%	1,9%	47,1%	4,0%	29,4%
<b>Ensemble (10 pers et plus)</b>	<b>19,5%</b>	<b>1,1%</b>	<b>0,8%</b>	<b>25,2%</b>	<b>3,3%</b>	<b>16,0%</b>

Source : INSEE, Enquête TIC 2014.

Les parts des achats électroniques (web et EDI, tous produits confondus et pas uniquement en matériaux et équipements pour la construction) sont bien inférieures dans le secteur de la construction à celles des entreprises de l'économie en général,

et ce quelle que soit la taille des entreprises. Au final, pour l'ensemble des entreprises de la construction, la part des achats web (e-commerce) est 3 fois inférieure à celle de l'économie globale (1,1% contre 3,3%) et 20 fois inférieure pour l'EDI (0,8% contre 16%).

Si l'on ajoute à cela, les plus petites entreprises (moins de 10 salariés), nous estimons que le poids des achats électroniques dans l'ensemble des entreprises du secteur construction doit être inférieur à 1,5% de l'ensemble des achats.

### **Les achats en ligne par les artisans du bâtiment**

L'Institut Axiome (BatiObs, BatiMedia) réalise depuis 2012 un observatoire « Le digital et l'artisan ». Il repose sur une enquête par téléphone auprès de 1 800 entreprises artisanales représentant à parts égales les 6 corps de métier (plombiers, électriciens, menuisiers, maçons, couvreurs, peintres). L'étude fournit un très grand nombre d'indicateurs sur les équipements et les pratiques, en cumul et par métiers. L'étude est disponible en souscription. Axiome nous a cependant livré quelques résultats sur les pratiques d'achat.

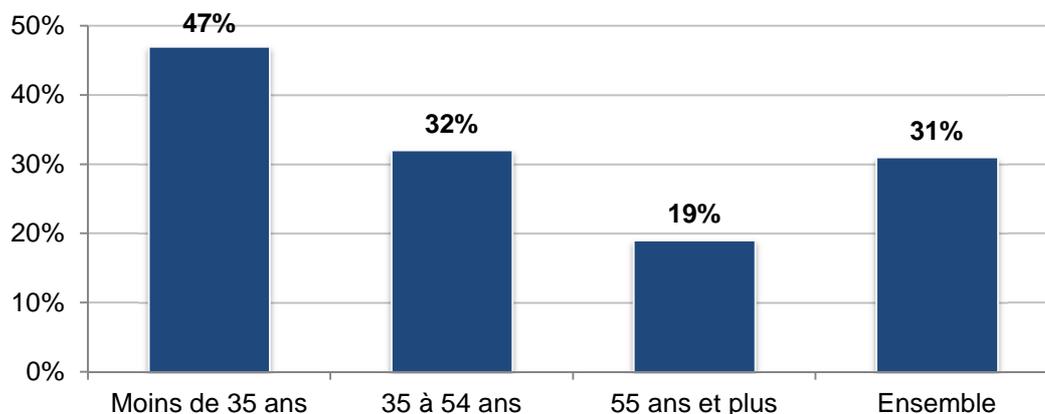
En spontané, les entreprises étaient interrogées sur les trois principales fonctions dévolues à l'informatique. Les devis, le commercial (33%), suivi de la facturation (18%) et de la gestion (13%) sont les plus citées. Ensuite l'email (12%) et la recherche sur Internet (8%) sont respectivement cités par seulement 12% et 8% des artisans interrogés. Ce taux ne progresse pas par rapport à la vague de 2013 mais double presque par rapport à 2012.

S'agissant du recours à l'achat en ligne, la pratique est déjà relativement répandue avec 31% des artisans du bâtiment qui disent avoir acheté sur Internet à titre professionnel au cours de l'année. Les taux apparaissent donc supérieurs à ce que mesure l'enquête TIC de l'Insee en raison d'un échantillonnage et d'une méthodologie d'enquête différents.

Mais l'enquête Axiome apporte des éclairages complémentaires. Tout d'abord, elle indique une faible progression du taux par rapport à 2012 (28%). Autre information intéressante, **l'enquête révèle un effet âge très marqué** avec près de la moitié des artisans de moins de 35 ans qui disent avoir acheté sur Internet à titre professionnel contre seulement 19% pour les 55 ans et plus (ce qui demeure non négligeable). S'agissant des tranches de taille des entreprises artisanales, les résultats sont beaucoup plus homogènes autour de 30%.

### Graphique 49 Proportion d'artisans du bâtiment ayant acheté en ligne depuis un ordinateur suivant l'âge de l'artisan

« Avez-vous, au cours de l'année 2014, réalisé à titre professionnel, au moins un achat en ligne ? »



Source : Axiome / BatiObs 2014

Les achats concernent majoritairement des achats de matériaux et fournitures pour la construction, moins souvent des équipements (vêtements de travail par exemple) parce que la fréquence d'achat y est aussi plus modeste. Pour un peu plus d'un quart des achats, il s'agit de fournitures de bureaux.

La Fédération Française du Bâtiment a mené en 2012 également une étude sur les pratiques numériques des entreprises de leurs secteurs (Enquête e-bat) qui fournit des indicateurs intéressants sur la diffusion du numérique dans les entreprises du secteur (données 2012). On apprend ainsi que 88% d'entre elles avaient des usages de banque en ligne, 10% faisaient des démarches en ligne dans le cadre de leur assurance, 43% en ce qui concerne les cautions. Selon cette enquête e-Bat de la FFB, ces démarches en ligne (y compris l'achat) sont réalisées directement par le chef d'entreprise dans 34% des entreprises, par un comptable dans la moitié des entreprises par un autre salarié dans 40% des entreprises. Plusieurs personnes dans une même entreprise peuvent donc réaliser l'une ou l'autre de ces démarches en ligne.

## Les canaux de distribution, la place du numérique

### Gains de productivité et amélioration du service client

Les objectifs relatifs à l'intégration du numérique qu'évoquent le plus souvent les distributeurs interrogés concernent :

- la capacité à améliorer le service client (notamment par des gains de temps et davantage de flexibilité) ;
- les gains de productivité (pour tout ce qui concerne l'administration des ventes notamment) ;
- la limitation du risque d'erreurs lors de la prise de commande (pas de saisie des informations à partir d'un appel téléphonique ou d'un fax...) ;
- de plus cela permet de limiter la diffusion des catalogues papier (opération chronophage et assez coûteuse),

- enfin l'équipement des forces de vente en tablettes/mobiles permet là encore de limiter les risques d'erreurs, de réaliser des gains de productivité, et également d'être plus efficace dans la relation commerciale : accès aux informations sur leurs clients pour préparer l'échange, accès aux informations produits lors de l'échange avec le client...).

### **Les commandes via le web génèrent généralement moins de 5% des ventes**

Parmi les distributeurs interrogés, le commerce électronique représente 5,2% de leurs ventes BtoB en 2014 et 5,7% au premier semestre 2015.

Le poids du canal e-commerce dans les ventes varie selon les acteurs interrogés (entreprises leaders disposant de plusieurs milliers de points de vente, grosse PME, acteur positionné sur une niche...). Cette part varie avec une grande amplitude (entre moins de 1% et 15% selon les acteurs), mais demeure généralement inférieure à 5%.

Par ailleurs la part des commandes réalisées via des systèmes d'e-procurement est inférieure à celles réalisées via les sites e-commerce chez les acteurs interrogés. En effet, peu d'entre eux proposent de tels outils, et quand c'est le cas cela concerne uniquement les clients grands comptes, ces derniers souhaitant pouvoir bénéficier de solutions spécifiques pouvant s'insérer dans leur propre solution de gestion des achats (ERP).

Pourtant plusieurs entreprises interrogées pensent que ces outils vont se diffuser d'une part vers une plus grande proportion de grands comptes, d'autre part vers les PME et TPE. En effet certaines plates-formes d'EDI (en version « allégées ») existent déjà (notamment en Allemagne) à destination des artisans, et avec lesquelles les distributeurs peuvent intégrer leur outil de commerce électronique.

### **L'importance des points de vente et de la relation directe**

Les commandes en points de vente demeurent importantes dans le secteur, notamment pour les artisans et TPE et même pour de nombreuses PME. Or cet ensemble (considérons donc les entreprises de moins de 20 salariés) représente un peu plus de la moitié de l'activité de la branche construction (150 Mrds d'euros pour 282 pour l'ensemble de la branche, soit 53%). En effet, les produits peuvent présenter une grande technicité et des diversités et profondeurs de gammes importantes (donc également de normes). Et l'artisan a peu de temps et de moyens à consacrer au suivi des évolutions produits, réglementaires, normatives. Il a donc besoin d'échanger avec un spécialiste des produits, et ce rôle est rempli par le vendeur présent en point de vente. Cet échange est souvent considéré comme irremplaçable par l'artisan ou le dirigeant de TPE/PME.

En outre, dans le secteur de la construction l'essentiel des commandes relatives à des matériaux de construction sont retirées par les artisans eux-mêmes depuis les entrepôts ou magasins, même si des livraisons sur chantier sont possibles. Mais cela concerne plutôt les pièces difficiles à transporter ou les chantiers de plus grandes envergures. Pour les produits d'équipements, la livraison est plus fréquente, mais se fait alors au siège de l'entreprise.

Mais dans le secteur, il y a désormais des initiatives Drive, où les acheteurs n'ont pas à pénétrer dans les magasins pour récupérer les produits. C'est par exemple le cas de la **plate-forme du bâtiment** (groupe Point P, Saint-Gobain) avec une disponibilité des produits 1 heure après la commande. Ce type de service devrait dynamiser les commandes électroniques dans le secteur.

En outre, les pratiques sont différentes pour les grandes entreprises et grosses PME, celles-ci ayant souvent un ou plusieurs spécialistes produits parmi leurs équipes. Par ailleurs, la livraison sur chantier y est la norme. Ces entreprises utilisent ainsi plus souvent les outils de la commande électronique (systèmes d'e-procurement notamment).

### **L'importance du catalogue papier et du téléphone**

Pour les produits à moindre contenu technique, les achats à distance sont plus fréquents mais très souvent par téléphone.

Le catalogue papier demeure un support très utilisé par les distributeurs, notamment pour les TPE et PME car il leur permet de préparer la visite en point de vente. Il peut être aussi le support pour des commandes par téléphone avant un retrait en entrepôt. Un artisan nous a confié que ce support permet des commandes dans le véhicule utilitaire avant de se rendre chez le distributeur. Les services de commande depuis un smartphone pourraient venir progressivement se substituer dès lors que cela apportera une véritable valeur ajoutée à l'utilisateur (accès à des informations complémentaires comme un état fiable des stocks et des disponibilités, gains de temps dans la commande...) ce qui n'est pas nécessairement le cas actuellement. Un artisan évoquait aussi un moins bon rendu sur les smartphones que sur les catalogues papier concernant les photos et les couleurs des matériaux.

Si le canal e-commerce demeure donc peu utilisé, c'est donc aussi du fait de freins comportementaux. Ces réticences pourront être levées à court terme par des outils plus ergonomiques et conviviaux et à plus long terme par l'arrivée progressive sur le marché du travail des générations plus technophiles.

### **Une progression des ventes depuis les sites e-commerce plus rapide que le marché**

Les entreprises constatent que les ventes électroniques (e-commerce ou e-procurement) progressent plus rapidement que le marché. Ce dernier étant en berne (contraction comprise entre 2 et 3% depuis 2014), le taux de croissance des commandes électroniques reste compris entre 0% et 10% selon les sociétés.

Nous estimons qu'à l'horizon 2020, le poids des ventes électroniques pourrait atteindre les 7% dans le secteur contre 5% à ce jour.

### **Le développement du BIM comme facteur de développement ?**

Un « plan de transition numérique dans le bâtiment » a été lancé par le ministère du logement début 2015, pour une durée de 3 ans. Doté d'une enveloppe de 20 M€, il vise à aider la filière à prendre le virage du numérique, en développant des actions opérationnelles pour créer les conditions d'un bénéfice partagé pour l'ensemble de la filière. Ceci passe notamment par le déploiement du « Building Information Modelling »

(BIM), c'est-à-dire l'utilisation de la modélisation numérique de l'ouvrage à bâtir, depuis la conception jusqu'à l'utilisation. Ce plan ambitieux obligera notamment les fournisseurs de la construction à faire apparaître leurs produits sur les bases de données utilisées par les logiciels de BIM afin d'augmenter le niveau d'informations sur les caractéristiques de ces produits (propriétés techniques, environnementales, coûts de mise en œuvre et d'entretien...). On peut penser que l'implémentation du BIM, en sensibilisant les acteurs (fournisseurs comme entreprises de construction) à l'intérêt des outils numériques, peut constituer un facteur de développement favorable au commerce électronique, tant pour le e-commerce que pour le e-procurement.

### **Le mobile : très peu utilisé pour l'instant mais un enjeu à court terme**

La **Plate-forme du bâtiment** (groupe Point P), réseau réservé aux professionnels est désormais accessible sur une application mobile, et permet de commander, de choisir son mode de retrait (drive, livraison sur chantier) et de payer en ligne ou en caisse. **Legallais** propose également une application sur Android et iOS (Iphone).

Mais dans l'ensemble, peu de distributeurs ont déjà investi pour développer une présence optimisée sur mobile (applications, interface « responsive »...) considérant qu'une large majorité des entreprises du bâtiment ne sont pas encore prêtes pour l'utilisation du mobile pour l'instant.

Toutefois, la plupart s'accordent à dire que les choses pourraient évoluer dans les années à venir, notamment avec des changements de génération parmi les clients et l'amélioration technologique. Malgré un faible taux d'utilisation des mobiles/tablettes aujourd'hui, les entreprises voient donc cette fonctionnalité démarrer très progressivement, notamment pour les artisans. En effet ces derniers sont très souvent sur le terrain (chantiers) et devraient apprécier d'autant plus particulièrement la praticité d'une interface mobile.

Le considérant comme un enjeu à court terme, plusieurs entreprises interrogées se lancent donc désormais dans la réalisation de sites dédiés pour ces supports.

### **Rare présence sur les places de marché mais un enjeu pour certains acteurs**

Les entreprises interrogées ne sont pas présentes sur des places de marché.

Par rapport à l'émergence possible de ces places de marché (spécialisés ou plus généralistes comme Amazon Business par exemple), les avis s'opposent. Certains semblent peu inquiets de l'irruption de tels acteurs sur leurs activités. En effet, ils considèrent que la très forte technicité des produits et la grande diversité des normes constituent une barrière à l'entrée élevée.

Ce sentiment est probablement renforcé par l'échec de plusieurs places de marché pionnières au début des années 2000 (Constructeo, B2build, Build-net...).

A contrario, d'autres, pensent que même si elles sont peu développées dans la construction pour l'instant, ils anticipent leur développement à moyen terme. Certaines le font de manière offensive (en réfléchissant par exemple à la manière d'initier une place de marché sur ce secteur, en tant que leader) d'autres de manière défensive en renforçant la valeur de leurs services.

Par rapport à ces places de marché, il faut sans doute considérer deux grandes familles de produits pour la construction : les matériaux et les outillages/équipements.

- Pour la famille des matériaux c'est la disponibilité et la rapidité de livraison des produits qui importe, et ceci limite probablement l'irruption des places de marché.
- En revanche pour la famille des outillages/équipements (60% du total), ces contraintes sont moins prégnantes, rendant plus facile le développement des places de marché dès lors qu'elles seront en mesure d'apporter des tarifs plus compétitifs. Certaines places de marché généralistes proposent déjà ces produits (par exemple Mercateo) mais sans viser pour le moment la clientèle des professionnels du bâtiment.

## La distribution d'équipements, fournitures et matériels médicaux

### Périmètre de l'étude sectorielle

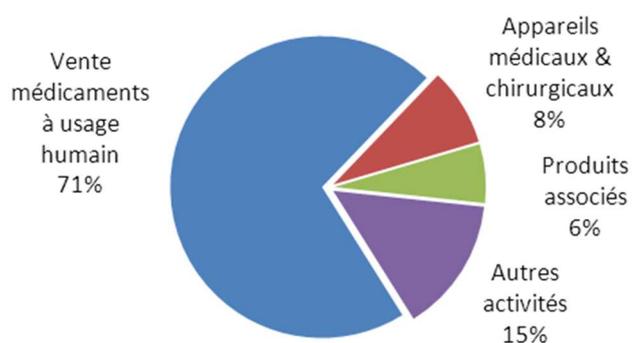
On s'intéresse ici à la distribution de produits pharmaceutiques et médicaux, de matériel médico-chirurgical ou orthopédique et de fournitures dentaires (code NAF associé : 4646Z).

Cette activité compte **3 150 entreprises pour un chiffre d'affaires de 59,8 Mrds d'euros** (données ESANE 2012), dont environ 25% sont des ventes destinées à des utilisateurs professionnels (professions médicales, cliniques...).

Dans les entretiens, nous n'avons sélectionné que des entreprises s'adressant à des utilisateurs professionnels finaux (professions médicales, établissements de santé...). Les entreprises interrogées dans le cadre de ce focus représentent un chiffre d'affaires cumulé à destination d'une clientèle de professionnels et d'entreprises de l'ordre de 6,4 Mrds d'euros HT en 2014. Les exportations réalisées depuis la France représenteraient environ 10% du chiffre d'affaires (activité des répartiteurs comprise). Les principales destinations de ces exportations seraient la Belgique, le Luxembourg et certains pays du Maghreb.

Deux types d'acteurs sont à distinguer dans le secteur. Les grossistes en produits pharmaceutiques proprement dits sont peu nombreux. Ils ont un rôle d'interface entre les fabricants et les officines, leur activité, fortement réglementée, consiste à assurer un stockage-relais en évitant les ruptures de stocks. On les appelle les répartiteurs pharmaceutiques. Dans le secteur, la vente de médicaments reste de loin la principale activité (voir graphique suivant). Toutefois, cette activité étant très spécifique et fortement encadrée, notre étude se focalise davantage sur les autres distributeurs du secteur qui commercialisent des consommables (draps d'examen, gants, divers équipements pour les laboratoires, produits de désinfection...) ou encore du mobilier à destination majoritairement des médecins et des hôpitaux.

**Graphique 50 Ventilation de l'activité du commerce de gros de produits pharmaceutiques et médicaux suivant les principales catégories de produit (données 2010)**



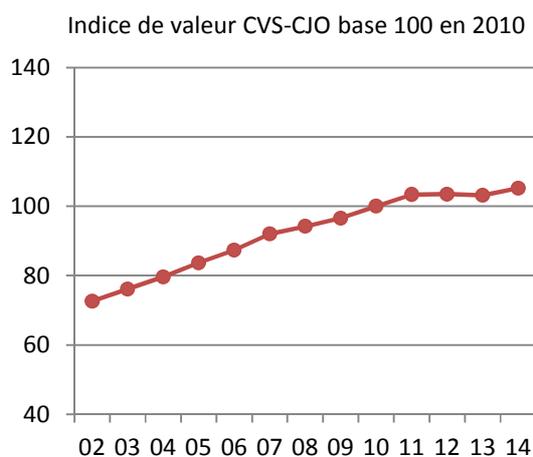
Source : INSEE.

## L'évolution de l'activité, le marché

### Un marché dynamique

Plusieurs facteurs jouent en faveur d'une hausse de la demande dans le domaine de la santé : accroissement de la population et son vieillissement, mais aussi hausse du nombre de traitements médicaux et multiplication des campagnes de prévention et de dépistages, ou encore le développement de nouvelles innovations pharmaceutiques (biotechnologies, équipements de « santé connectée »...).

**Graphique 51 Évolution du chiffre d'affaires dans le commerce de gros de produits pharmaceutiques et médicaux**



Source : INSEE.

Du côté des produits pharmaceutiques, la consommation (par les ménages et les établissements de santé) reste en hausse malgré une croissance plus modérée depuis 2008 (autour de 5% par an). Cette situation s'explique en particulier par la politique de maîtrise des dépenses de santé menée par les pouvoirs publics depuis plusieurs années déjà : déremboursement de certaines spécialités, développement des médicaments génériques, mise en place des marges dégressives et d'une franchise de 50 centimes d'euros...Ainsi, au cours des dernières années, le marché du médicament a tendance à augmenter en volume mais diminuer en valeur.

### Les secteurs clients

Les principales entreprises clientes sont les pharmacies concernant la vente de médicaments.

Les autres entreprises s'adressent principalement aux hôpitaux, aux cliniques et autres professionnels de santé (cabinet de médecin, infirmiers, pompiers ...). La principale branche cliente est donc celle de la santé humaine et de l'action sociale qui regroupe plus de 400 000 entreprises pour un chiffre d'affaires de 77,4 Mrds d'euros en 2012 (cf. tableau suivant).

Enfin, plus à la marge, la distribution de matériel médical (BtoB) concerne également toutes les entreprises souhaitant s'équiper de trousse de secours ou d'un défibrillateur par exemple.

**Graphique 52 Nombre d'entreprises et chiffre d'affaires (en millions d'euros) de la principale branche cliente (Santé humaine et action sociale)**

**Tranche de taille d'effectif    Nombre d'unités légales    Chiffre d'affaires de la branche**

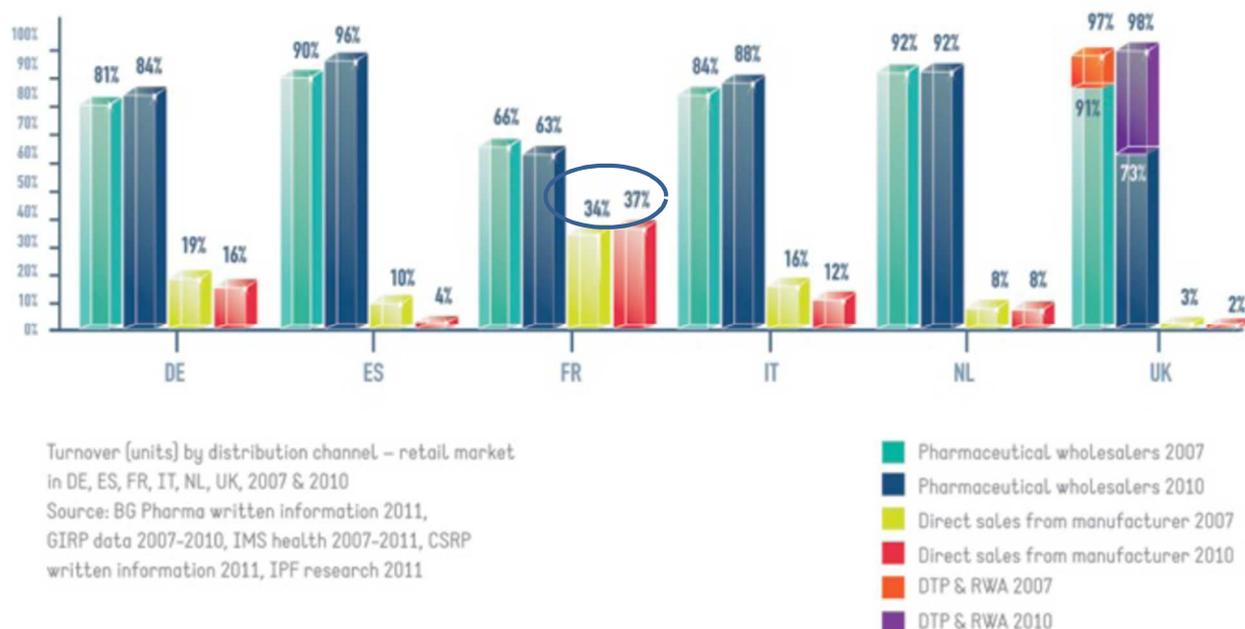
De 0 à 9 salariés en ETP	394 030	48 256,2
De 10 à 19 salariés en ETP	2 469	2 912,5
De 20 à 249 salariés en ETP	3 913	18 117,1
<b>Ensemble de la branche</b>	<b>400 639</b>	<b>77 381,2</b>

Source : INSEE, ESANE 2012.

### Quelques données spécifiques à l'activité des grossistes-répartiteurs

Il convient de noter la spécificité de la France où le poids de la vente directe est très élevé (un tiers des ventes réalisées via la vente directe des laboratoires fabricants vers les hôpitaux et les officines) par rapport aux autres pays européens.

**Graphique 53 Répartition du chiffre d'affaires de la répartition en Europe, par pays, selon les canaux de distribution**



Source : Etude IPF Research, avril 2012, GIRP

Dans la distribution de médicaments (très réglementée), le service aux pharmaciens constitue la clef de voûte de la concurrence : en effet, les prix des médicaments étant fixés et identiques pour tous, la concurrence joue sur : les barèmes d'écart (ou ristournes), les conditions d'installation, la qualité du service ou la mise à disposition de services comme les outils d'aide à la pharmacovigilance, le merchandising, l'informatique officinale...

## Les canaux de distribution, la place du numérique

Dans un récent rapport<sup>16</sup> au gouvernement, le domaine de la santé est pris comme exemple pour illustrer les effets positifs liés aux innovations numériques dans le secteur (importance de la donnée aussi bien concernant le patient, avec le développement de certains dispositifs pour une médecine plus personnalisée, que pour les professionnels de santé, en termes de gain de temps et d'efficacité).

Cinq tendances sont ainsi décrites : l'évolution du modèle vers une médecine préventive et prédictive ; des patients mieux informés acteurs de leur santé ; des professionnels de santé connectés, co-acteurs d'un collectif de soins ; une révolution des pratiques médicales grâce aux nouvelles technologies (impression 3D de prothèses, réalité augmentée...) ; un système de santé plus efficace.

Recommandation ARMEN	Segment d'achat	Avancement du déploiement	Enjeu/effort
Produits de santé			
Mettre en concurrence les prochains biosimilaires	Médicaments		essentiel
Mutualiser l'achat de médicaments au niveau territorial	Médicaments		essentiel
Mettre en œuvre une clause résiliation de fin de monopole pour les médicaments	Médicaments		essentiel
Cerner le juste besoin et raisonner en coûts complets pour l'achat de DM à usage unique	Dispositifs médicaux à usage unique		à arbitrer
Mutualiser les achats de DM au niveau régional	Dispositifs médicaux à usage unique		essentiel
Recourir aux DM génériques à chaque fois que c'est possible (capteurs SPO2, électrodes de défibrillation, ...)	Dispositifs médicaux à usage unique		à arbitrer
Rationaliser les références et optimiser l'allotissement des DMI	DMI		à arbitrer
Mutualiser les achats de DMI au niveau territorial	DMI		à arbitrer
Généraliser l'analyse du juste besoin et l'approfondissement du dialogue acheteur-prescripteur pour l'achat de petit matériel médico-chirurgical	Petit matériel médico-chirurgical non stérile		à arbitrer

Concernant les pratiques d'achat des professionnels de santé, peu de données sont diffusées. Néanmoins, concernant les achats hospitaliers, un programme national a été lancé (voir encadré).

<sup>16</sup> « La transformation numérique de l'économie française », Philippe Lemoine, novembre 2014.

## Le programme PHARE

**Aujourd'hui, les achats effectués par les hôpitaux représentent au total 18 milliards d'euros en dépenses annuelles, dont 60% d'achats médicaux.**

A l'hôpital, les achats sont extrêmement divers. Une part importante d'entre eux est consacrée aux produits de santé et aux dispositifs médicaux : médicaments, matériels biomédicaux, équipements de soins...

Le programme PHARE « Performance hospitalière pour des achats responsables » (PHARE) lancé en 2011 a pour objectif de dégager des « économies intelligentes », c'est-à-dire mieux acheter pour donner des marges de manœuvre supplémentaires aux hôpitaux, dans un contexte général de réduction budgétaire. Tout cela, en conservant le niveau actuel de prise en charge des patients.

Très attendue par les acheteurs hospitaliers, la première version du baromètre ARMEN voit le jour et vient compléter la boîte à outils du programme PHARE

## La montée en puissance des spécialistes de l'e-commerce sur le segment du matériel médical depuis 2010

Alors que la vente via le canal e-commerce est déjà mature chez les professionnels de la répartition (notamment via des solutions informatiques dédiées), elle apparaît en plein essor sur le marché des consommables/ du matériel médical. En effet, depuis quelques années des e-commerce natives (**Girodmedical, Consomed...**) sont venus bouleverser le marché obligeant progressivement les acteurs historiques à développer leur offre en ligne.

L'e-commerce semble entrer en adéquation avec les besoins et nouvelles attentes des professionnels de santé en permettant notamment un gain de temps (possibilité de commander 24h/24H, de disposer d'informations utiles sur les produits de manière quasi instantanée...).

## Des commandes électroniques qui génèrent un quart des ventes

Les données chiffrées suivantes ne comprennent pas l'activité des répartiteurs (données hors distribution de médicaments).

Au premier semestre 2015, en moyenne sur l'ensemble des entreprises interrogées, les commandes électroniques sont estimées à près de 25% des ventes.

Les commandes depuis les sites e-commerce représentent environ 14% de la valeur totale des commandes, tandis que l'e-procurement<sup>17</sup> pèse pour 11%. La moitié des entreprises interrogées témoignent d'une progression de l'e-procurement et/ ou de chantiers en cours visant à développer ce canal de distribution. Il semble par ailleurs que la taille des entreprises influence la mise en place de ce type de stratégie (nécessite une équipe dédiée, un support spécifique...).

---

<sup>17</sup> Transactions électroniques depuis des solutions dédiées et/ou paramétrées pour chaque client, souvent des grands comptes.

## **Près de la moitié des commandes réalisées par emails, fax ou courrier**

En moyenne, parmi les entreprises interrogées, les commandes réceptionnées par fax ou emails représentent près de la moitié de la valeur des ventes.

Les commandes passées par téléphone ont décliné au cours des dernières années et représenteraient en moyenne en 2015 26% des commandes dans ce secteur.

## **La nature des produits vendus explique en partie la faiblesse du nombre de points de vente dans le secteur**

Les acteurs disposant de points de vente ou d'agences commerciales sont moins nombreux dans le domaine des équipements, fournitures et matériels médicaux que dans d'autres secteurs. De ce fait, les commandes prises directement en points de vente sont très faibles (de 1 à 5% selon les cas). Ceci est notamment dû à la nature des produits vendus. Le matériel et les équipements des professionnels de la santé sont avant tout choisis pour leurs propriétés, leurs fonctionnalités et leur prix.

Néanmoins, les points de vente restent synonymes de disponibilité, de proximité et de facilité pour certains professionnels. Les professionnels libéraux peuvent opter également pour des circuits d'achat cross canal (téléphone au magasin ou passage en magasins et commande avec livraison etc...).

## **Focus sur le commerce électronique**

### **Une progression des ventes effectuées via le canal électronique au premier semestre 2015 estimée à plus de 20%**

Sur le premier semestre 2015, la valeur des commandes électroniques de l'ensemble des entreprises interrogées progresserait de plus de 20%.

Comme nous l'avons vu précédemment, les professionnels de la santé sont favorables à l'achat via ce type de canal. Les acteurs du secteur, quel que soit leur positionnement en termes de gamme, sont contraints de développer leur offre de produits et leurs services en ligne pour rester compétitifs. Certains réfléchissent même à développer un site dédié au BtoC (notamment face à la demande croissante des produits dits « de confort »).

### **Plus de numérique pour améliorer la productivité et ainsi accroître sa compétitivité prix**

Bien que certains se positionnent davantage sur le haut de gamme, la majorité des entreprises interrogées évoque l'amélioration de la productivité et la réduction des coûts comme un des objectifs clés de l'intégration et du renforcement du numérique dans leur stratégie. La prise de commande par téléphone a été réduite, ce qui s'est traduit par une division des effectifs au niveau des call centers (par 3 à 5 en 15 ans).

Le numérique est moins cité ici comme un nouveau levier de conquête de clients mais plutôt comme une adaptation au besoin de la clientèle actuelle. Cependant, plusieurs entreprises précisent que la majorité de leurs nouveaux clients ont été recrutés cette année via le web.

## **La majorité des achats s'effectue par carte bancaire**

Peu d'entreprises semblent proposer un paiement par carte d'achat (carte surtout utilisée dans les collectivités et administrations). Le paiement par carte bancaire représente souvent plus de 80% des commandes en ligne. Ceci peut s'expliquer notamment par le fait que les indépendants, professions libérales représentent une large part de la clientèle.

## **Les entreprises restent frileuses quant à une éventuelle présence sur une place de marché**

Peu d'entreprises interrogées sont présentes sur des places de marché. Certains professionnels évoquent le problème du délai de paiement, d'autres sont réticents à l'idée de transmettre leurs produits et leurs idées au risque de se retrouver tôt ou tard évincer du circuit si les places de marché venaient à se fournir directement chez les fabricants. Certains sont toutefois présents sur des places de marché ou réseaux de fournisseurs spécialisés en BtoB de type Mercateo ou Ariba Network.

Par ailleurs, dans le domaine médical, certains produits sont soumis à une réglementation et une traçabilité très stricte ce qui n'est pour le moment pas compatible avec des ventes via les places de marché. Face à leur montée en puissance, certains préfèrent miser sur les services, les conseils d'experts qui connaissent le métier des clients (disponibilité, gain de temps...).

Néanmoins, concernant les matériels médicaux les plus basiques et donc les plus concurrentiels si les acteurs interrogés ne sont pas sur les places de marché, ils en subissent déjà la concurrence (on peut acheter des stéthoscopes par exemple sur Rue du commerce, Cdiscount...).

## **Les commandes électroniques pourraient être multipliées par 1,5 dans ce secteur d'ici 2020**

Les professionnels du secteur estiment en moyenne que les ventes électroniques devraient progresser de plus de 50% d'ici à 2020 (augmentation moyenne annuelle comprise entre 10% et 20%). Ainsi, alors que ces ventes représentent en moyenne sectorielle un quart du chiffre d'affaires en 2015, elles pourraient atteindre un tiers de leur CA en 2020.

## **Des freins à l'achat en ligne qui tendent à disparaître**

Le taux de pénétration du commerce électronique varie beaucoup selon le type de produits. La complexité de certains produits et le support/entretien qu'ils peuvent nécessiter freinent la vente de certains équipements (comme par exemple la vente de machines pour cartes vitales...). Mais la diffusion des technologies numériques gagnent du terrain chez tous les professionnels (quel que soit leur âge) et tend ainsi à faire évoluer les comportements et réduire les freins à l'achat via le canal internet. Il reste tout de même une part « d'inconditionnels » du téléphone (privilégiant le contact direct...). Par ailleurs, certains sont obligés de passer commande par fax afin de respecter des procédures internes (essentiellement des grandes structures telles que des hôpitaux ou de grandes entreprises dans le cas d'achat de trousse de secours...).

## Le mobile

### Des professionnels de santé de plus en plus équipés et connectés

Fin 2014, le CESSIM (Centre d'Etudes Sur les Supports de l'Information Médicale) a publié en partenariat avec IPSOS, les résultats de son baromètre annuel sur les usages digitaux des professionnels de santé. Ces résultats témoignent d'une diffusion du digital pour l'ensemble des professionnels de santé. Au global, deux tiers des professionnels de santé se connectent tous les jours à internet via leurs différents outils aussi bien pour des motifs médicaux (se renseigner sur une pathologie, sur des médicaments...) que pour des motifs administratifs, d'information et de formation.

**Tableau 35 Principaux résultats de l'enquête sur les usages digitaux des professionnels de santé en France en 2014**

	<b>Internet</b>	<b>Le mobile</b>	<b>La tablette</b>
<b>Les médecins généralistes</b>	95% (vs 86% en 2012) utilisent régulièrement Internet dans le cadre de leur pratique professionnelle (au moins une fois par semaine). Ils utilisent principalement Internet pour des motifs médicaux, s'informer et l'administratif.	73% possèdent un smartphone en 2014 contre 56% en 2012. Pour naviguer sur Internet ou pour consulter leur boîte email. Au niveau des applications mobiles, seuls 46% des généralistes téléchargent des applications. Sans surprise l'application la plus téléchargée est celle du Vidal.	60% sont équipés de tablette tactile, dont 32% l'utilisent à titre professionnel
<b>Les spécialistes</b>	99% (vs 87% en 2012) utilisent Internet au moins une fois par semaine pour raison professionnelle. Ils utilisent principalement Internet pour des motifs médicaux, s'informer et l'administratif.	76% possèdent un smartphone en 2014 contre 61% en 2012. Pour naviguer sur Internet ou pour consulter leur boîte email.	60% dont 35% l'utilisent à titre professionnel
<b>Les pharmaciens d'officine</b>	99% (vs 94%) utilisent régulièrement Internet dans le cadre de leur pratique professionnelle (au moins une fois par semaine). Les sites visités sont avant tout ceux de l'Assurance Maladie, de base de données de médicaments, de grossistes/répartiteurs.	72% des pharmaciens possèdent un smartphone (vs 58% en 2012).	61% en sont équipés

*Remarque méthodologique : enquête réalisée de mars à juillet 2014 avec un double mode de recueil : un recrutement par téléphone puis un questionnaire en ligne. 2800 médecins et pharmaciens ont été interrogés au cours de cette étude (1796 répondants).*

*La base d'observation est donc les professionnels de santé connectés.*

*Source : CESSIM et IPSOS.*

En réponse à ces usages, de la part des professions médicales, la majorité des distributeurs interrogés ont fait le choix de développer une version responsive de leur site internet pour répondre aux nouvelles attentes de leur clientèle. Toutefois, les commandes passées via ces supports ne représentent pour le moment qu'une part marginale de leur chiffre d'affaires (entre 0,5 et 3%).

## **Les chantiers numériques prioritaires**

### **Optimisation du site e-commerce et amélioration du référencement**

Bien que ces chantiers puissent sembler « classiques », les professionnels du secteur sont conscients des progrès et efforts restant à faire dans ces domaines-là. Ainsi, ces deux chantiers sont cités par une entreprise interrogée sur deux.

### **CRM/ DATA, dématérialisation mais aussi e-procurement**

Comme dans l'ensemble des secteurs, la communication/ le marketing constitue un axe stratégique majeur pour rester visible et compétitif dans un environnement de plus en plus concurrentiel. La grande majorité des acteurs interrogés s'accordent sur la nécessité d'exploiter les données clients pour personnaliser et automatiser les relations, travailler sur le comportemental et ainsi fidéliser davantage la clientèle.

L'e-procurement reste encore largement à développer notamment auprès des hôpitaux et des maisons de retraite.

Enfin, la dématérialisation des échanges de documents avec les clients (bons de commande, factures...) est un sujet de premier ordre pour un tiers des entreprises interrogées.

### **Des distributeurs favorables à une sensibilisation des professionnels de santé aux équipements de « santé connectée »**

Sur le marché des particuliers, les équipements de « santé connectée » commencent à se développer. Concernant la vente aux professionnels (pour connecter patients et médecins), les entreprises interrogées évoquent l'idée d'une campagne de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) pour sensibiliser les médecins.

Dans un livre blanc publié en janvier 2015, le Conseil National de l'Ordre des Médecins (CNOM) émet des recommandations visant à « définir un cadre du bon usage » des objets connectés dédiés à la santé. Il invite notamment les institutions officielles à « définir le bon usage de la santé mobile au service de la relation patients-médecins ».

## La distribution de produits, équipements et fournitures pour les CHR

### Périmètre de l'étude sectorielle

L'étude s'intéresse à la fois aux fournisseurs de produits alimentaires ainsi qu'aux fournisseurs d'équipements et fournitures pour les cafés hôtels restaurant.

#### Activités concernées (codes NAF) :

46.3\*\* (Commerce de gros alimentaire)

4669C (Commerce de gros de fournitures et équipements divers pour le commerce et les services/ pour la partie agencement de magasin). (Partiellement, uniquement équipements pour les CHR).

Cette activité compte environ **24 100 entreprises pour un chiffre d'affaires de 182,9 Mrds d'euros** (données ESANE 2012).

**Tableau 36 Nombre d'unités légales et chiffre d'affaires du secteur et part des ventes aux utilisateurs professionnels**

	Nombre d'unités légales	Chiffre d'affaires HT (en millions d'euros)	Ventes à des utilisateurs professionnels
<i>En millions d'euros</i>			
Ensemble commerce de gros alimentaire	19 101	123 467	
Centrales d'achat alimentaires	483	51 456	16%
Commerce de gros de fournitures et équipements divers pour le commerce et les services	4 532	7 965	58%
Ensemble	24 116	182 888	18%

Source : INSEE, ESANE, 2012.

On distingue ainsi l'alimentaire (denrées alimentaires, boissons) du non alimentaire (vêtements professionnels, mobilier, art de la table...).

#### Les entreprises/ secteurs clients :

Nous concentrerons notre analyse sur le commerce avec les utilisateurs finaux (en bas de filière) suivants : établissements hôteliers, restaurants/ cafés/ bars.

## L'évolution de l'activité, le marché

Les entreprises interrogées dans le cadre de ce focus représentent un chiffre d'affaires cumulé à destination d'une clientèle de professionnels et d'entreprises de l'ordre de 5,3 Mrds d'euros HT en 2014.

### Un marché relativement tendu

Côté client, selon les données ESANE 2012, le chiffre d'affaires de la branche Hébergement et restauration s'élève à 86,6 Mrds d'euros HT et représente plus de 250 000 entreprises (dont 95% de structures employant moins de 10 salariés).

**Tableau 37 Nombre d'entreprises et chiffre d'affaires (en millions d'euros) de la principale branche cliente (Hébergement et restauration)**

Tranche de taille d'effectif	Nombre d'unités légales	Chiffre d'affaires de la branche
De 0 à 9 salariés en ETP	240 045	41 890,7
De 10 à 19 salariés en ETP	8 146	10 960,8
De 20 à 249 salariés en ETP	4 311	16 960,7
Plus de 250 salariés en ETP	125	16 794,3
<b>Ensemble des tranches d'effectif</b>	<b>252 627</b>	<b>86 606,5</b>

Source : INSEE, ESANE 2012

Les distributeurs doivent faire face à un marché à deux vitesses. En effet, la branche « Hébergement et restauration » regroupe des secteurs qui ne suivent pas les mêmes tendances.

Ainsi, l'activité semble mieux orientée pour la clientèle des restaurants que pour celle des cafés/ bars (débits de boissons). Cette situation explique le choix de certains acteurs de la distribution de se développer par croissance externe via des implantations à l'étranger. D'autres optent pour une diversification de leur clientèle (collectivités, maisons de retraite...). Par ailleurs, alors que le contexte économique a globalement contraint tous les acteurs des CHR à limiter leurs dépenses, la concurrence ne cesse de s'intensifier depuis quelques années.

En moyenne, les entreprises interrogées font état d'une légère progression de leur activité au premier semestre 2015 (entre 1% et 2%).

Selon les entreprises interrogées, les exportations réalisées depuis la France varient fortement selon les produits vendus (seulement de 5% à 10% des ventes pour le non alimentaire et de 5% à 25% pour certains produits alimentaires). Mais de nombreuses structures du secteur sont internationalisées via des implantations, enseignes spécifiques sur chacun des pays qu'ils couvrent.

## Des secteurs clients moins concernés par l'achat électronique que les autres secteurs

La part des entreprises concernées par l'achat électronique est l'une des plus faibles (selon les données de l'enquête TIC 2014) : seulement 1 entreprise sur 5 (19% exactement) contre 1 sur 4 (25%) tous secteurs confondus. Ceci est notamment lié au poids des TPE dans le secteur (seulement 15,9% des structures employant 10 à 19 personnes sont concernées par l'achat électronique).

A cela il faut ajouter les plus petites structures (moins de 10 salariés) non suivies dans le cadre de l'enquête TIC mais qui pèsent près de la moitié du chiffre d'affaires de la branche et dont les pratiques d'achat se rapprochent de celles des PME de 10 à 19 salariés.

Au global, nous estimons que moins de 5% des achats (tous produits confondus et donc pas uniquement les familles de produits couvertes par les distributeurs interrogés) sont réalisés de manière électronique dans le secteur (un peu moins de 10% sur la base des entreprises de 10 salariés et plus).

**Tableau 38 Les achats par voie électronique (en millions d'euros) des CHR en 2013**

	Chiffre d'affaires hors taxes total en 2013	Nombre de sociétés actives dans le champ	Total des achats de biens et services en 2013	Ensemble % de sociétés concernées achats par voie électronique	via site web en % des achats	via EDI en % des achats	Montant achats via web	Montant achats via EDI	Total montant achats par voie électronique
De 10 à 19 pers	13 282	12 022	11 062	15,9%	0,9%	0,2%	102,0	18,7	120,7
De 20 à 49 pers	11 878	4 461	5 854	25,3%	3,0%	2,1%	173,8	123,2	297,0
De 50 à 249 pers	8 650	1 140	4 131	23,1%	5,0%	5,9%	206,2	241,8	448,0
De 250 à 499 pers	3 376	83	1 974	47,0%	1,5%	2,9%	28,7	58,2	86,9
500 pers et plus	15 203	79	7 431	40,5%	7,6%	16,6%	563,4	1 233,1	1 796,6
<b>Total</b>	<b>52 389</b>	<b>17 785</b>	<b>30 453</b>	<b>19,0%</b>	<b>3,5%</b>	<b>5,5%</b>	<b>1 074,2</b>	<b>1 675,0</b>	<b>2 749,2</b>

Source : INSEE, Enquête TIC 2014.

## Les canaux de distribution, la place du numérique

Les résultats suivants s'appuient sur les entretiens menés spécifiquement pour cette étude auprès de distributeurs spécialisés.

### Les commandes via le web génèrent près de 3% des ventes en 2015

Concernant le poids du canal e-commerce dans les ventes, celui-ci est très variable selon les acteurs (distributeurs multicanaux disposant de points de vente et/ou agences physiques, acteurs traditionnels de la vente à distance diversifiée dans le commerce électronique et jeunes entreprises spécialistes d'e-commerce).

Par ailleurs, les entreprises du secteur (notamment celle du commerce de gros alimentaire) restent nombreuses à ne pas avoir sauté le pas du commerce en ligne. C'est par exemple le cas dans la distribution de boissons. Dans les fournitures et équipements, beaucoup d'entreprises proposent un site Web à vocation informative et

non transactionnelle. Le canal internet sert alors de point de contact mais permet aussi de générer des achats additionnels et/ou de fidéliser la clientèle en proposant un catalogue de tendance en ligne (look-book) qui favorise l'achat en « bouquet » (différents articles proposés sur une même thématique, assortiment de produits et/ou de services...).

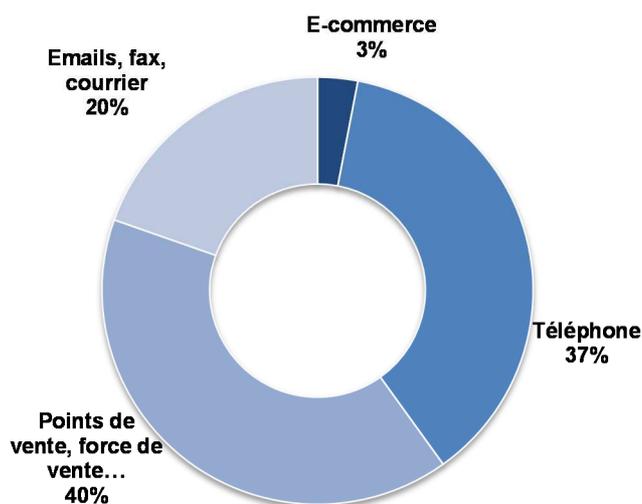
Les entreprises du secteur sont également très peu concernées par les services d'e-procurement<sup>18</sup> (souvent trop lourd à mettre en place, pas forcément adapté selon eux à la clientèle).

Mi 2015, les commandes via le web seraient alors estimées à environ 3% des ventes du secteur (2% pour l'alimentaire et 9% pour les équipements et fournitures).

### **Un secteur où la force de vente et les visites chez le client restent particulièrement importantes**

En moyenne, parmi les entreprises interrogées, plus d'un tiers des commandes (en valeur) sont réalisées par téléphone (37%). Ce taux oscille entre 25% et 50% selon les acteurs. Les forces de vente totalisent pour leur part 40% des ventes. Les professionnels du secteur insistent en effet, sur l'importance du contact avec le client. Des conseils et des connaissances spécifiques aux métiers sont attendus, ainsi qu'une réactivité face aux contraintes des clients. Sur certains segments, les distributeurs s'appuient sur une offre de produits couplée de conseils et services (soutien à la gestion/ analyse des ventes présentée par un commercial...). Des distributeurs craignent que si leurs commerciaux désertent le terrain les commandes soient captées par des concurrents. En effet, de nombreux professionnels disposent de 2 à 3 fournisseurs pour les principales familles d'achats (par exemple pour les boissons ou pour les fournitures).

**Graphique 54 Répartition des commandes en valeur suivant les canaux dans le secteur des produits, équipements et fournitures pour les CHR**



Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

<sup>18</sup> Transactions électroniques depuis des solutions dédiées et/ou paramétrées pour chaque client, souvent des grands comptes

Enfin, en moyenne, parmi les entreprises interrogées, les commandes réceptionnées par fax ou emails représentent un cinquième des ventes (taux relativement homogène parmi les acteurs interrogés).

### **Une progression des ventes depuis les sites e-commerce sur le premier semestre 2015 estimée autour des 15%**

Sur le premier semestre 2015, la valeur des commandes de l'ensemble des entreprises interrogées progresserait d'environ 15%. Là encore, les réponses varient (de 4% à près de 30%) en fonction de l'ancienneté du site marchand des entreprises et de l'orientation du marché sur lequel elles opèrent.

Depuis 2010, les commandes électroniques auraient progressé de plus de 50% en ce qui concerne les équipements et fournitures pour CHR et doublé s'agissant des produits alimentaires, même si le taux de pénétration demeure très modeste à ce niveau.

Toutes les entreprises interrogées soulignent la nécessité de faire évoluer leur offre en ligne en misant notamment sur une offre de produits et services personnalisée, une information mise régulièrement à jour en fonction des tendances...

### **Une réelle complémentarité des canaux de communication et de ventes**

La majorité des acteurs du secteur souligne l'importance du numérique dans la multiplication des points de contacts avec le client. La concurrence entre les canaux est très peu évoquée. Il s'agit davantage de jouer sur la complémentarité des circuits de ventes. Néanmoins, quelques entreprises ont précisé que le développement des ventes via le canal internet a pu être freiné, dans certains cas, par des résistances internes (notamment celles des agences ou des forces de vente). Mais ceci est de moins en moins vérifié et laisse place à une synergie des canaux (acquisition de nouveaux clients à moindre coût via l'outil numérique, mais les conseils et les connaissances métiers des vendeurs restent indispensables).

### **Le numérique favorise l'amélioration de la structure des coûts**

La quasi-totalité des entreprises du secteur estime que le renforcement du numérique dans leur stratégie et leur activité a permis une réduction des coûts, ainsi que des gains de productivité. Les gains sont réalisés au niveau de la prise de commande (automatisation et traitement d'un nombre croissant de commandes via le numérique). Pour certains, les catalogues papier sont désormais diffusés de manière plus ciblée se traduisant alors par une réduction des impressions et donc des coûts.

L'amélioration de la productivité s'effectue également à travers les outils numériques utilisés par les équipes en place, tels que l'utilisation de tablettes par les vendeurs (plus de la moitié des entreprises interrogées concernée). Ces tablettes permettent en effet au vendeur de disposer instantanément des connaissances sur un nombre très importants de références, mais également d'avoir l'historique d'achats de leurs clients et d'être ainsi plus pertinents dans leur approche commerciale. Le numérique impacte par ailleurs d'autres équipes (pas seulement les commerciaux). Il participe, par exemple, à l'amélioration de la logistique via la commande à reconnaissance vocale utilisée dans la préparation des commandes dans certains entrepôts.

### **Le click and collect gagne du terrain dans les plus grandes structures**

Les plus importantes structures font état d'une forte progression de l'usage de ce type de service parmi leur clientèle. De même, certaines d'entre elles réfléchissent à proposer de nouveaux services numériques en points de vente (géolocalisation en point de vente via la technologie ibeacon par exemple).

### **Faible présence sur les places de marché mais des réflexions en cours**

Les entreprises interrogées sont peu nombreuses à bénéficier d'une présence sur une place de marché. Ce type de stratégie semble souvent compliqué à mettre en place compte tenu de la politique tarifaire appliquée par certaines entreprises.

Néanmoins, face au développement des places de marchés dans d'autres secteurs, ou dans d'autres pays (certaines entreprises sont déjà présentes sur des places de marché via une filiale de leur groupe basée à l'étranger) les professionnels interrogés sont bien conscients des enjeux associés à ce type de stratégie et n'excluent pas la possibilité de sauter le pas dans les années à venir.

### **Des commandes via le web en hausse de près de 50% pour 2020**

Alors que les e-commerce natives tablent sur une hausse modérée mais constante de leurs commandes d'ici 2020 (entre 5 à 15% par an), les autres acteurs attendent des progressions des ventes électroniques pouvant aller jusqu'à 70%. Ainsi, en 2020 les commandes via le web devraient représenter en moyenne 5% du chiffre d'affaires des entreprises du secteur.

### **A priori, une répartition des ventes réalisées en ligne par famille de produits sensiblement identique à celle effectuée via les autres canaux**

Selon les entreprises interrogées, les produits les plus vendus selon les canaux de vente traditionnels sont également ceux pour lesquels ils réalisent les meilleures ventes via le web.

La fréquence de certains achats peut aussi favoriser la commande en ligne. Les distributeurs ont à ce titre développé des services pour faciliter ce type de commandes sur la base de favoris et d'historiques de commandes.

Concernant la personnalisation des produits et le sur-mesure, les commandes électroniques commencent à se développer pour certains types de produits, notamment concernant l'art de la table mais aussi les vêtements professionnels. En effet, la demande des secteurs clients est importante dans ces domaines. Il y a donc un véritable enjeu en termes de compétitivité et de différenciation à développer des services de personnalisation ou encore mettre en place des modules de recherche à facettes (critères de choix comme la couleur, le prix des produits...).

## **L'optimisation du site e-commerce et le référencement, les piliers du développement de l'offre en ligne**

La majorité des acteurs interrogés considèrent l'optimisation du site e-commerce comme la priorité en matière de numérique. L'accent est particulièrement mis sur l'intégration de solutions de personnalisation (recommandations produits, espace client...) ainsi que le développement de moteurs de recherches à facettes. L'amélioration du référencement Web s'inscrit également dans la même stratégie en permettant notamment de répondre à une demande spécifique d'un professionnel via un choix de mots-clés pertinents et adaptés à ses besoins.

La présence sur les réseaux sociaux et blogs professionnels vient de plus en plus compléter les stratégies de visibilité sur Internet, et peut venir nourrir les actions de référencement.

## La distribution automobile

### Périmètre de l'étude sectorielle

Dans ce focus sectoriel, nous nous intéressons à la distribution de véhicules (véhicules légers, utilitaires légers) et à la distribution de pièces détachées, accessoires, pneumatiques. Nous ne traitons pas de la distribution de poids lourds.

#### Les entreprises et secteurs clients :

Les entreprises du secteur peuvent distribuer leurs produits et fournir leurs services à l'ensemble des entreprises, dès lors qu'elles souhaitent faire l'acquisition de véhicules particuliers ou utilitaires légers ou acheter des pièces ou équipements autos, accessoires autos dans le cadre de leurs ateliers internes de réparation (par exemple les sociétés de transports).

Mais les distributeurs de pièces (en particulier les distributeurs indépendants) ciblent aussi les acteurs du marché de la réparation automobile (par exemple les mécaniciens réparateurs automobiles, MRA) qui s'approvisionnent en équipements automobiles en fonction des besoins des clients dont ils assurent la prestation de réparation.

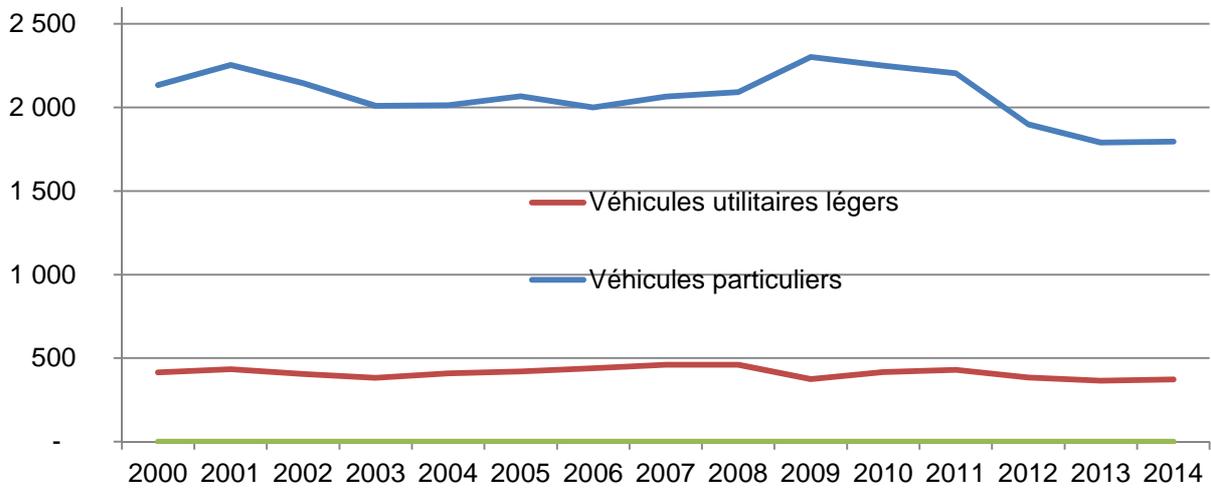
### Informations et chiffres clés

#### **Les achats professionnels et entreprises dans les immatriculations de véhicules neuf**

Globalement le marché automobile est un secteur fortement affecté par la crise économique engagée fin 2008. Les immatriculations de véhicules neufs ont subi de forts reculs. Des signaux de reprise commencent cependant à se faire sentir et le marché retrouve doucement le chemin de la croissance.

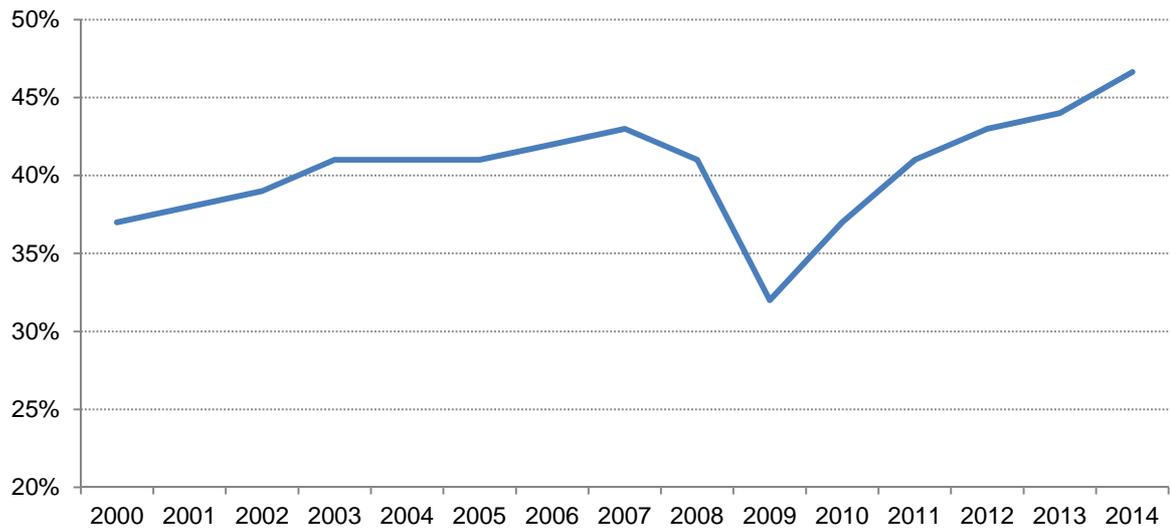
Dans ce contexte, les ventes sociétés pèsent désormais près de la moitié des immatriculations (moins de 30%, 20 ans auparavant), mais seulement 30% environ si l'on élimine les loueurs courte durée et les véhicules immatriculés par les constructeurs (par exemple véhicules de démonstration, véhicules collaborateurs...). Les ventes aux entreprises et professionnels représentent entre 650 000 et 700 000 immatriculations par an.

**Graphique 55 L'évolution des immatriculations en France (en millions de véhicules)**



Source : CCFA

**Graphique 56 L'évolution de la part des ventes aux sociétés dans les immatriculations**



Source : Observatoire du véhicule d'entreprises

En 2014, les immatriculations sociétés auraient progressé d'environ 6% sur un marché global pratiquement stable.

## Les pièces et équipements automobiles

### Les structures et l'organisation de la filière de distribution de pièces automobiles

La distribution de pièces de rechange est effectuée selon deux circuits principaux, le réseau de distribution des constructeurs (concessionnaires, agents) et celui de la distribution indépendante, sachant que ces deux circuits ne sont pas étanches.

L'approvisionnement du réseau (concessionnaires, agents) est largement contrôlé par les constructeurs de véhicules : le magasin central du constructeur se fournit chez les fabricants ou auprès de ses propres usines ; il approvisionne les succursales de la marque et ses concessionnaires, eux-mêmes fournisseurs des agents. Les concessionnaires et agents peuvent également fournir des réparateurs indépendants. Depuis l'entrée en vigueur de la réforme européenne en octobre 2003, les concessionnaires peuvent aussi s'approvisionner auprès de distributeurs indépendants. Certaines plates-formes de distribution de pièces détachées appartiennent à des groupes de concessionnaires.

Les fabricants d'équipements fournissent également les distributeurs indépendants, soit directement, soit via un groupement d'achats. Certains équipementiers comme **Valeo** (avec Valeo Service) ou **Bosch** proposent également aussi des services de vente directe aux professionnels de la réparation dont certains peuvent se réclamer de leur marque (Bosch Car Service) et bénéficier de services et fonctions support.

Ces marques (comme Valeo Service) assurent bien évidemment la commercialisation de leurs produits auprès des distributeurs de pièces et du réseau des constructeurs.

Les distributeurs de pièces de rechange (non liés aux constructeurs, et appelés aussi distributeurs stockistes) ont pour la plupart rejoint des groupes ou groupements de distributeurs (**Autodistribution, GroupAuto...**). Mais parmi les leaders, on trouve encore des acteurs indépendants comme le **Groupe Laurent**. Toutefois, certains d'entre eux (par exemple **Autolia**) n'assurent pas la centralisation physique ou financière des achats et ne se présentent que comme des centrales de référencement (les commandes et les facturations sont traitées directement par le grossiste). Le distributeur stockiste approvisionne ensuite les réparateurs indépendants (certains ayant rejoint des groupements et des enseignes de réparateurs développés par les groupements précédemment listés), mais aussi les ateliers intégrés des flottes de transport (entreprises, administrations...), des centres autos, des loueurs.

Les groupements permettent de massifier les achats de pièces et accessoires, mais délivrent également à leurs membres des outils et services permettant d'améliorer les commandes et approvisionnements, et enfin des fonctions marketing et de commercialisation (notamment par la gestion et la promotion d'enseignes de réparateurs).

Selon la FEDA, une organisation professionnelle représentative des entreprises de la distribution des pièces de rechange et équipements d'ateliers pour la réparation automobile, ce marché des pièces et de l'équipement pour ateliers de réparation représente :

- 1 300 entreprises de Distribution
- 2 600 magasins de vente
- 800 ateliers et plates-formes techniques
- 8 000 réparateurs affiliés

Il faut noter que les constructeurs sont également fournisseurs de la distribution indépendante et des réparateurs indépendants. **Volkswagen** déclare ainsi réaliser 30% de son CA avec les MRA (Mécaniciens réparateurs automobiles) et ambitionne d'arriver à 40% en augmentant la flexibilité de ses services.

A côté de ces distributeurs stockistes sont venus s'ajouter des plates-formes de stockage de pièces. Les plates-formes ont été à l'origine créées à la fin des années 2000 pour apporter une solution d'externalisation des stocks par les grossistes sur des références rares, se substituant alors aux dépôts des équipementiers. Elles se sont multipliées et sont désormais environ 80.

A l'origine complémentaires des groupements de distribution BtoB, ces plates-formes se sont aussi posées en concurrentes. En effet, elles ont enrichi leur catalogue et leurs stocks sur des produits à forte rotation. Par ailleurs, certaines se sont mises à livrer leurs clients. Selon la Fédération de la distribution automobile, normalement ces plates-formes ne sont pas habilitées à livrer directement des réparateurs (identifiés selon un code NAF) mais uniquement des distributeurs, sauf que la distinction est parfois mince entre les 2 professions et que l'attribution des codes d'activité pas toujours le reflet de l'activité réelle des entreprises. En outre, certaines plates-formes approvisionnent aussi des sites e-commerce de pièces. Mais un mouvement de concentration semble en train de s'opérer sur cette activité (disparition de certains acteurs, rachats par des groupements de distributeurs...) du fait notamment des intentions des groupements de distributeurs de renforcer leur capacité logistique.

Les grandes enseignes de centres autos ou de réparation rapide (**Feu vert, Norauto, Midas...**) se sont également diversifiées vers le marché des flottes. Norauto vient notamment de lancer une offre d'atelier mobile, plus particulièrement destinée à cette clientèle.

Les centrales d'achats de certains groupements de concessionnaires (par exemple **Ciscar** pour les concessionnaires Renault) n'interviennent pas sur le marché des pièces et équipements, qui demeurent une chasse gardée du constructeur. En revanche, ils interviennent au niveau du matériel et fournitures pour garage. Ces groupements d'achats ne gèrent pas la logistique.

## Les spécificités dans la distribution de pneumatiques

Dans la distribution de pneus, le marché est structuré un peu différemment, avec un poids important occupé par les circuits spécialisés (grossistes et détaillants en pneus). Les groupements de distributeurs de pièces interviennent sur ce marché mais n'y occupent pas une position importante (ils y ont même perdu du terrain, y compris pour livrer les réparateurs indépendants).

Selon le syndicat des professionnels du pneu, un peu plus de 1 000 entreprises composent le secteur de la distribution spécialisée de pneumatiques. Elles gèrent plus de 2 200 points de vente et ateliers industriels, répartis au sein de 7 grands réseaux ou groupements (dont certains liés à des manufacturiers comme **Euromaster** détenu par **Michelin**). Toujours selon ce syndicat, leurs parts de marché atteignent 40% en ce qui concerne les ventes directes aux consommateurs finaux mais se situent à environ 90% en ce qui concerne les ventes BtoB auprès de clients sous contrat tels que les gestionnaires de flottes de véhicules, ou de loueurs longue et courte durée et 85% pour les pneumatiques industriels poids lourds, Génie civil ou agricoles.

Les entreprises se tournent ainsi beaucoup vers des enseignes spécialisées comme **Euromaster** (filiale de Michelin) ou **Point S**. Le BtoB représente ainsi une part très conséquente du CA de ces enseignes que ce soit dans le cadre de la gestion des flottes ou véhicules sociétés mais aussi via des centres adaptés pour les activités poids lourds, matériel agricole, construction mais aussi parce qu'ils peuvent être amenés à livrer aussi des revendeurs.

Sur ce marché du pneumatique, des sites e-commerce spécialisés dans la vente de pneus se sont également développés, dont le leader **Allo pneus** par exemple. Dans le pneumatique, la vente en ligne représenterait, selon les professionnels interrogés, environ 15% du marché grand public, soit un doublement par rapport au début de la décennie.

Les mécaniciens réparateurs indépendants et les réseaux constructeurs ont cependant repris des parts de marché sur le segment de la rechange pneumatiques au cours des 2 dernières années, portés notamment par l'essor de nouveaux canaux d'approvisionnements (en particulier les places de marché BtoB de pneus dont on détaille le modèle un peu plus loin dans le document).

## Le marché des pièces autos

Selon la Fedat, le marché de la pièce de rechange pour l'automobile pour VL et VUL (pneumatiques et lubrifiants inclus mais hors pièces captives vendus par les réseaux constructeurs et main d'œuvre) représente environ 10 Mrds d'euros de chiffre d'affaires, dont un peu plus de la moitié réalisés par la distribution indépendante.

Le marché de la pièce automobile de seconde monte (rechange), longtemps porté par l'accroissement tendanciel du parc automobile, est désormais moins bien orienté.

Il souffre de la stagnation voire de la légère baisse du parc automobile, de la baisse tendancielle du nombre d'accidents. Ainsi entre 2010 et 2013, le nombre d'opérations de maintenance et de réparation a baissé de près de 6% selon le CNPA d'après un

modèle de simulation de TCG Conseil, avec le circuit constructeur qui pèse environ 40% (en baisse depuis 2010), les centres autos 26% et les réparateurs indépendants (sous enseigne ou hors enseignes) 30% (+6 points par rapport à 2010). Toujours selon ce modèle, le marché baisserait encore de 6% en volume à l'horizon 2018 (-24% pour la réparation mécanique du fait de la baisse de l'accidentologie) mais resterait stable en valeur du fait notamment de la sophistication croissante des pièces.

Dans ce contexte, le marché du pneumatique de remplacement (environ 20% des opérations d'après-vente automobile) apparaît mieux orienté même s'il a subi un léger recul en 2014. Les estimations sur le volume de pneus vendus varient selon les sources. Le syndicat national des professionnels du pneu indique 25 millions environ de pneus de tourisme de remplacement vendus par an. Il faut ajouter environ 1,7 millions de pneus poids lourds.

Cette baisse de l'activité sur le marché de la rechange se traduit par une accentuation de la concurrence entre les différents acteurs présents sur ce marché. Elle est aussi exacerbée par le développement des ventes en ligne, qui au-delà des parts de marché qu'elles captent (moins de 10% sur les pièces mais déjà 15% dans les achats de pneumatiques par les particuliers), tend également à accroître la pression sur les prix et les marges, avec des répercussions sur l'ensemble de la filière de distribution (du grossiste aux réparateurs).

### **L'impact de l'essor des sites BtoC de ventes de pièces et équipements automobiles**

L'essor des sites de ventes de pièces et équipements automobiles, au premier rang desquels on trouve **Oscaro**, challenge en effet les circuits traditionnels de distribution de pièces (réseaux constructeurs ou réseaux indépendants), notamment parce que cela s'accompagne du développement de la pratique « Do it yourself » (faire plutôt que faire faire) sur le marché.

Ces spécialistes de l'e-commerce s'approvisionnent souvent directement auprès des fabricants pour accéder aux meilleures conditions. Mais certaines plates formes de stockage ou distributeurs de pièces peuvent également les approvisionner.

Actuellement, on assiste à un mouvement de rachat de ces spécialistes de la vente en ligne en particulier par des industriels. Michelin a pris une participation de 40% chez **Allopneus**, **Peugeot** a repris **Mister Auto** et a fait le projet d'inviter ses réseaux de concessions et d'agents à devenir « prestataires de montage pour les acheteurs de pièces en ligne sur le site Mister Auto » (projet actuellement retiré).

### **Le numérique, levier pour générer du trafic dans les enseignes de réparation**

Les réseaux de constructeurs confrontés à la baisse de la fréquentation de leur réseau pour les véhicules anciens (hors garantie) activent des leviers digitaux pour tenter de reconquérir des parts de marché. **Michelin** a pris des parts dans **Allopneus** et a déjà créé des synergies avec **Euromaster**. Depuis mi-Juillet, Allopneus référence les centres de services Euromaster. A noter que **Michelin** a également racheté le site **revisersavoiture.com** qui pourrait aussi devenir un levier pour développer le trafic au sein des enseignes de distribution.

Les acteurs de la distribution de pièces indépendantes qui ont pour beaucoup d'entre eux, créé des enseignes de réparation auxquelles peuvent adhérer leurs clients réparateurs, se situent aussi dans cette optique. L'activation de dispositifs digitaux pour renforcer le trafic dans leurs enseignes est d'ailleurs leur première priorité numérique. Par exemple, **GroupAuto** a lancé récemment sa plate-forme e-commerce, *drivista.com*, où les automobilistes peuvent choisir et payer leur prestation en ligne avant de se rendre chez leurs réparateurs. GroupAuto avait lancé auparavant *drivista-shop.com*, boutique en ligne spécialisée dans l'outillage automobile et l'équipement d'atelier destinée aux particuliers comme aux professionnels. Il cherche ici à tirer profit du développement du marché des particuliers bricoleurs souhaitant s'équiper d'outils professionnels.

De nombreux projets mobiles tournent également beaucoup autour de cette logique de générer du trafic vers les réparateurs (stratégie drive to store), en activant notamment les fonctionnalités de géolocalisation.

## Les commandes électroniques

### La vente de véhicules neufs

Jacques Rivoal, directeur France du groupe **Volkswagen**, indiquait le 10 avril 2015 à l'AFP "Auparavant, un futur acheteur passait quatre ou cinq fois dans une concession avant de faire son choix. Maintenant, c'est une fois et demie en moyenne", en soulignant que grâce à internet "les clients sont souvent mieux informés que les vendeurs". Cette remarque vaut aussi, voire plus encore, pour la clientèle professionnelle. Dans la vente de véhicules, le numérique occupe en effet une place très importante puisque plus de 90% des clients professionnels consultent Internet pour s'informer sur le produit avant de se rendre en concession. En revanche, la transaction s'opère toujours en point de vente, sauf pour les plus grands comptes dans le cadre de gestion de flottes importantes qui peuvent opérer la transaction à distance, via des outils d'e-procurement ou des plate-forme web de gestion des commandes mis à disposition par des spécialistes de la location longue durée ou directement par les constructeurs.

Mais sur leur site Internet, progressivement, les constructeurs se rapprochent de la vente en ligne, tout en prenant soin d'y associer leur réseau de distribution, composé encore pour une large part de distributeurs indépendants. C'est par exemple le cas de **Peugeot** avec son **Peugeot Webstore**, et sa déclinaison pour la clientèle professionnelle (Peugeot Webstore Pro). Ce site permet de consulter l'offre de véhicules en stock dans le réseau (avec donc des délais de livraisons plus courts) et demander aux concessionnaires une proposition commerciale. L'enjeu en concession est d'ailleurs de permettre un accueil spécifique pour cette clientèle (particuliers comme professionnels) amenée par le digital. Il est vraisemblable que certains constructeurs aillent encore plus loin en permettant une prise d'option sur un véhicule. Un nouveau constructeur comme **Tesla** (qui n'a pas de réseau de distribution) permet déjà de réserver et payer son véhicule en ligne.

Quelques mandataires automobiles comme **Elite Auto** ou **Auto IES** qui pèsent un peu plus de 2% des ventes de véhicules aux particuliers cherchent des relais de croissance auprès de la clientèle des TPE et PME, en proposant des services dédiés à cette

clientèle professionnelle. Leur service permet d'activer une réservation de véhicules par Internet avec un dépôt. Mais leur implantation sur le marché BtoB demeure encore très faible (moins de 1% des ventes totales de véhicules professionnels).

### **La vente de pièces et équipements automobiles**

Nous nous intéressons ici au dernier maillon de la distribution entre professionnels (avant la transaction avec un particulier) c'est-à-dire à la commande effectuée par le professionnel de l'automobile, l'atelier intégré d'une entreprise, d'une administration, les gestionnaires de flottes ou sociétés de leasing auprès d'un distributeur ou industriel.

Cependant, il convient de noter qu'en amont l'informatisation des relations entre fournisseurs et distributeurs est déjà très importante et ancienne, via les systèmes EDI mis en place par les constructeurs, équipementiers mais aussi les groupes de distribution de pièces. Elle est aussi structurée dans le cadre de la filière de la distribution indépendante (hors circuits constructeurs) par un groupement, le GOLDA (Groupement pour l'Optimisation des Liaisons dans la Distribution Automobile). Il s'agit une société créée en 2008 dont les actionnaires sont des distributeurs, des fabricants et un prestataire technique Allemand, TecAlliance GmbH.

Les solutions développées par ce groupement sont essentiellement utilisées dans les relations entre distributeurs et équipementiers mais des projets visent aussi à proposer des services pour les réparateurs indépendants. Ces derniers utilisent pour le moment essentiellement les sites e-commerce ou solutions de commandes électroniques proposées par chacun des différents groupements de distributeurs indépendants.

Sur ce marché spécifique de la pièce de rechange (hors pneumatiques), les prises de commandes électroniques par les professionnels de la réparation (Mécaniciens réparateurs, carrossiers, concessionnaires...) représentent actuellement encore moins de 15% du total des commandes de pièces et équipements. Plus de la moitié passent encore par le téléphone qui reste un réflexe encore bien ancré dans la profession, notamment chez les réparateurs et carrossiers indépendants.

Le poids des commandes électroniques chez les distributeurs et plates formes de stockage de pièces par la clientèle des enseignes de centres autos ou de réparations rapides y est sensiblement supérieur, dépassant parfois les 50%. Ces acteurs ont une plus grande maturité avec ces outils numériques que les petits réparateurs indépendants.

Le poids de l'e-commerce sur le marché du poids lourds est sensiblement plus faible notamment, de la part des ateliers des transporteurs. C'est aussi le cas pour les ventes de matériel et équipements pour garages avec des ventes en ligne généralement en dessous des 10%.

### **La vente en ligne de pneumatiques fortement dynamisé par l'essor des places de marché spécialisés**

Dans les enseignes spécialisées (**Point S, Vulco, Euromaster...**), la réservation en ligne par les entreprises ou gestionnaires de flottes pour une prestation pneumatique est encore très faible en France (moins de 10% des cas). Par comparaison, chez

Euromaster aux Pays-Bas déjà près de 30% des prestations entreprises sont réservées en ligne.

Concernant la vente de pneumatiques à des professionnels de la réparation et de la pose pneus, les transactions électroniques représenteraient en revanche environ 25% de l'ensemble des commandes. Les seules places de marché et sites spécialisés de ventes de pneus BtoB pèsent à eux seuls entre 10 et 15% du total des achats de pneus par des professionnels automobiles. Les places de marché ont en effet largement contribué au fort développement des transactions en lignes.

Ces places de marché BtoB se sont créées en France à la fin des années 2000 et permettant à des réparateurs d'accéder à un large choix (agrégation des stocks de plusieurs dizaines de grossistes, certains travaillant avec plus de 100 fournisseurs différents) et à des prix d'approvisionnements attractifs. Elles pèsent déjà plusieurs centaines de millions d'euros de volume d'affaires sur le marché BtoB du pneumatique. En Allemagne, le principal acteur **Tyre24** déclarait déjà en 2010 un volume d'affaire supérieur à 500 millions d'euros.

En France, le principal acteur est **07zr** (sur un modèle similaire à Tyre24 qui cherche aussi à pénétrer le marché français) qui revendique plus de la moitié des transactions en ligne avec 2,5 millions de pneumatiques vendus en France en 2014. Son modèle repose sur une commission sur les transactions (facturée au fournisseur) auquel s'ajoute un coût à la commande et un abonnement (35 euros par mois à 620 euros pour 2 ans) facturés aux clients. L'un de ses principaux concurrents est **Gettygo** qui annonce plus de 600 000 pneus vendus sur un an.

### Interfaces de 07zr : recherche de produit

### Affichage de liste de produit

**07ZR.COM**  
La plateforme d'achat des professionnels du pneu

Bonjour N° 13800 Déconnexion

Mon Compte Mon panier: 0 articles Mes messages: 0 Mes commandes

support@07ZR.com 0892 427 007 (0.34 € la minute)

Vous êtes ici » Accueil » Résultat: E2055516V

Recherche avancée Recherche Combinée

E2055516V MICHELIN

Grandes Marques  
Recommandations  
Livraison Express

Marque	Catégorie	Dimension	Photos	Barème Facturation	Net HT	Remise	Stock
MICHELIN		205/55 R16 91V TL ENERGY SAVER			56.00€		1+
MICHELIN		205/55 R16 91V TL PRIMACY 3		100.90	58.00€	42.52%	+20
MICHELIN		205/55 R16 91V TL ENERGY SAVER+		100.90	58.70€	41.82%	+20
MICHELIN		205/55 R16 91V TL ENERGY SAVER MO Mercedes		100.90	60.27€	40.27%	2
MICHELIN		205/55 R16 91V TL ENERGY SAVER * BMW		100.90	62.68€	37.88%	2
MICHELIN		205/55 R16 91V TL PRIMACY HP MO Mercedes		100.90	63.70€	36.87%	2
MICHELIN		205/55 R16 91V TL ENERGY SAVER S1		100.90	64.18€	36.39%	+20

Mais de nombreux autres acteurs se sont lancés sur ce créneau avec des modèles similaires de place de marché. Cela peut être des nouveaux acteurs ou des acteurs plus traditionnels diversifiant ou enrichissant leur approche. L'un d'eux **Pneus Wyz** (et sa déclinaison Wyz Entreprise) propose une approche originale puisqu'il associe le modèle place de marché à des centres de montage.

Les places de marché ont profité d'une situation de pénurie sur le marché du pneumatiques au plus fort de la crise économique (réduction des stocks par les manufacturiers) pour séduire des réparateurs qui pouvaient perdre des clients, faute de trouver auprès de leurs fournisseurs habituels, le produit adapté. Le pneumatique est en effet capital pour les réparateurs car c'est souvent la première entrée dans un atelier. Les MRA (mécaniciens réparateurs) constituent ainsi la principale clientèle de ces places de marché, qui peuvent aussi fournir des concessionnaires et dans une moindre mesure des entreprises gestionnaire de flotte en direct. Même si la récurrence des commandes auprès des places de marché s'accroît, elles sont généralement encore utilisées en complément des fournisseurs habituels dans le cas de difficulté pour accéder à une référence.

Pour ces places de marché, le défi est de parvenir à la fois à convaincre les clients d'adhérer à leurs offres mais aussi à trouver des fournisseurs, la plate-forme pouvant elle-même venir en concurrence avec leur propre outil ou service d'approvisionnement. Dans un premier temps, les places de marché ont donc surtout travaillé avec des grossistes européens qui y ont trouvé un relais de croissance sur des marchés peu ou pas couverts géographiquement. On peut donc considérer que les places de marché ont initialement conduit à réduire l'activité de la distribution nationale de pneumatiques. Désormais des grossistes français travaillent aussi avec ces places de marché.

Mais le modèle de place de marché est aussi concurrencé par les outils numériques déployés par les distributeurs grossistes en pneumatiques voire des spécialistes de l'e-commerce de pneus (pure player) comme **Allopneus** qui a lancé une offre BtoB. Les ventes auprès des professionnels représentent déjà 15% à 20% de son activité

(soit plus de 350 000 pneumatiques vendus). Et cet acteur entend accroître son activité sur ce marché mais en se concentrant plutôt sur des produits de dépannage que sur des commandes à forts volumes sur lesquels ils ne pensent pas pouvoir rivaliser pour le moment. La prise de participation de Michelin, les synergies avec Euromaster pourraient cependant lui offrir de nouvelles opportunités.

Toutes ces initiatives autour de la distribution numérique annonce une compétition farouche, pour capter ces clients professionnels mais aussi accéder à l'offre des grossistes et aux stocks disponibles.

### **Les freins et leviers à l'achat électronique de pièces et équipements automobiles**

L'informatisation des entreprises de distribution et réparation automobile ne semble plus vraiment un problème. Désormais la quasi-totalité de la profession est informatisée et la pratique des nouvelles technologies s'est fortement accrue, notamment avec l'essor des diagnostics électroniques.

En revanche, les réparateurs ont besoin de certitudes sur la pièce et doivent trouver facilement la pièce, sachant qu'un grossiste en pièces détachées gère un catalogue de plus d'un million de références. Les outils mis à disposition doivent donc permettre une recherche facile et rapide et le réparateur doit disposer d'une information technique précise et sans ambiguïté. Sans cela, le réparateur, par facilité, va privilégier son téléphone. Mais les systèmes se sont considérablement améliorés. **Autodistribution** (groupement leader de la distribution automobile de pièces) s'est très tôt lancé dans l'e-commerce de pièces avec son site Autossimo, et avait innové en introduisant il y a 5 ans le système de reconnaissance des véhicules par la plaque d'immatriculation ce qui a fortement contribué à fiabiliser la recherche et la sélection des pièces. Ce système qui a prouvé son efficacité a depuis été repris par de nombreux acteurs.

**OriginAuto**, premier acteur, à proposer une place de marché en ligne des pièces détachées, insiste aussi beaucoup sur ce point dans son offre de service. La précision et la fiabilité de l'information technique est capitale pour vendre en ligne. Elle a ainsi consacré 2 ans de R&D pour créer l'outil d'identification multimarques des pièces. En réduisant à son maximum les risques d'erreur dans le choix et la commande d'une pièce, elle peut se permettre de ne proposer que 2 livraisons / jour (contre 3 à 4 qui est l'usage chez de nombreux distributeurs) et donc contribuer également à la mise en place d'une offre économiquement attractive, par la réduction des coûts logistiques.

En outre, l'effet de génération semble bien présent dans ce secteur. Conjugués aux efforts consentis par les distributeurs pour améliorer la qualité et l'ergonomie de leurs services, cela devrait contribuer à fortement dynamiser le canal web sur ce marché. Les distributeurs concernés espèrent aussi en tirer profit en termes de productivité et ainsi faire face aux tensions accrues sur les marges.

Il est très vraisemblable que le secteur verra l'émergence de sites spécialisés BtoB, qui iront s'approvisionner directement auprès des équipementiers ou plates-formes de distribution et venir concurrencer les distributeurs indépendants et les réseaux constructeurs. **OriginAuto** cité plus haut est l'un des pionniers. Il sera sans doute suivi. La maturité croissante des professionnels de l'automobile vis-à-vis des outils numériques, leur utilisation désormais importante des outils mis à disposition sur le

marché du pneumatique devraient faciliter cet essor, dès lors que ces acteurs seront en mesure d'offrir une offre de prix attractive sans dégradation du service pouvant pénaliser l'activité et la rentabilité du réparateur.

Les places de marché spécialisées dans le pneumatique pourraient également être tentées de capitaliser sur leur base installée de clients pour étoffer leur offre. Cette arrivée de nouveaux acteurs e-commerce sur le marché (places de marché spécialisés, sites de vente de pièces BtoB...) semble d'ailleurs inciter les acteurs traditionnels à accélérer leurs projets numériques. Tout cela est de nature à dynamiser le développement des achats électroniques dans le secteur à l'horizon 2020 alors qu'il avait tendance à plafonner.

Mais en parallèle, la compétition va considérablement s'accroître pour être présent sur les écrans des réparateurs. Actuellement les acteurs interrogés estiment qu'il est nécessaire d'avoir un fort accompagnement terrain ou téléphonique pour convaincre des professionnels de la réparation d'adhérer et d'utiliser leur offre de services en ligne. En Allemagne, **Tyre24** (place de marché de pneumatiques à destination des professionnels) a par exemple décidé de fournir des tablettes à ses clients avec son application installée.

**Tableau 39 Le poids des commandes électroniques sur les principaux marchés automobiles (véhicules et pièces)**

	Le marché	Poids en 2010	Poids des achats électroniques (e-commerce, e-procurement) en 2015	Perspectives 2020
Ventes de véhicules neufs à des professionnels ou entreprises (Véhicules légers et véhicules utilitaires légers)	Environ 13 Mrds d'euros	Moins de 1%	2%	4%
Ventes de pièces de rechange automobiles aux professionnels de l'automobile et clientèles professionnelles (hors pneumatiques)	Environ 14 Mrds d'euros	8%	13%	25%
Ventes de pneumatiques aux professionnels de l'automobile et clientèles professionnelles (hors prestations incluant la pose)	Environ 2 Mrds d'euros	10%	25%*	30%

\* Dont 10 à 15% réalisés par les places de marché et sites spécialistes du pneu  
 Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

## Les enjeux autour du véhicule connecté

Le véhicule connecté est un enjeu majeur pour l'ensemble de la filière automobile. C'est le principal défi à l'horizon 2020 signalé par les acteurs automobiles interrogés.

Dans la distribution de véhicules et notamment dans l'univers des flottes, le véhicule connecté est déjà une réalité. Les responsables de parcs recherchent désormais des systèmes permettant une remontée et un suivi des datas des véhicules afin d'optimiser la gestion des véhicules et d'ajuster la taille du parc dont ils ont la responsabilité. Elle peut par exemple aider au développement de solution d'auto partage au sein des entreprises.

Dans l'univers de la réparation, le véhicule connecté constitue un enjeu majeur L'accès à des données du véhicule par le réparateur est déjà possible puisque tous les véhicules commercialisés depuis le début des années 2000 sont désormais équipés d'un OBD (On Board Diagnostic) notamment pour contrôler les émissions polluantes. Les réparateurs peuvent accéder aux données. Des sociétés se sont créées (à l'instar de **Drust**) qui proposent également aux possesseurs de véhicules des équipements et applications web leur permettant d'accéder aussi à ces informations et à des diagnostics de panne.

Le véhicule connecté devrait donc encore accroître ce pouvoir du consommateur qui pourra accéder à ces informations techniques et diagnostics avant de se rendre chez un professionnel (ou procéder lui-même à cette réparation). L'asymétrie de l'information entre le professionnel et le consommateur se trouve encore réduite par ces nouvelles possibilités. Internet par un accès simplifié à l'information sur les prix, les produits... avait déjà largement contribué au mouvement de rééquilibrage.

Mais, avec le véhicule connecté, les capteurs et outils d'analyse seront enrichis et multipliés et auront un impact sur le marché encore plus radical. La filière organisée actuellement autour du diagnostic et réparation d'une panne imprévue va se structurer autour de la maintenance prédictive et préventive. Les systèmes permettront d'anticiper certaines pannes et d'alerter le possesseur du véhicule, éventuellement (si le système reste ouvert) lui préconiser conseils et recommandations techniques. Cela va fortement transformer les métiers et la relation entre un professionnel et un automobiliste.

Les entreprises du secteur automobile interrogées dans l'étude ont donc insisté sur l'enjeu autour de l'accès aux données du véhicule, enjeu pour les grands groupes du web (au premier rang desquels Google ou Apple qui ont beaucoup investi sur le véhicule connecté en proposant notamment leur système d'exploitation), pour les circuits indépendants et pour les constructeurs.

**Norauto** vient de lancer en pilote la Révision connectée. Ce service repose sur l'utilisation d'un boîtier connecté XeeConnect (fourni par Eliocity, filiale de Mobivia Groupe, maison mère de Norauto), branché sur la prise OBD du véhicule. Le client pourrait accéder via l'application connectée au boîtier à plusieurs services pratiques : la géolocalisation du véhicule, l'aide pour le calcul des notes de frais, la mise en place d'alerte sur la durée de stationnement mais surtout des alertes concernant l'entretien de son véhicule.

Plusieurs acteurs interrogés font état de réflexions et projets en lien avec l'essor du véhicule connecté, l'idée étant de connecter le système de distribution aux données du client pour optimiser ensuite la chaîne d'approvisionnement de pièces mais aussi générer du trafic chez leurs clients réparateurs. Mais l'horizon se situe pour un large déploiement souvent au-delà de 2020.

Dans ce scénario, les prises de commande de pièces dans le cadre d'une action de maintenance pourraient être anticipées et automatisées, induisant du même coup d'importants gains de productivité dans la filière après-vente et les circuits de distribution de pièces. Cela pourrait notamment permettre à termes d'importants gains logistiques et une réduction des surfaces de stockage.

Le véhicule connecté devrait donc conduire à d'importantes transformations dans le secteur de la distribution de pièces. Cela suppose de la part de la filière, un gros travail d'analyse stratégique, des investissements technologiques, de la formation et une adaptation des organisations.

## Le voyage d'affaires

### Enjeux et priorités des responsables achats

#### Les poids de la catégorie d'achat « voyages » dans les entreprises

Le budget consacré aux voyages constitue l'un des premiers postes de dépenses pour les entreprises après les salaires et les achats de production.

Les principales sous-catégories de dépenses « voyage » sont les suivantes :

- Le transport aérien (la dépense principale des entreprises).
- Le transport ferroviaire.
- L'hôtellerie.
- La location de véhicules.
- Les dépenses annexes telles que taxis, restaurant.

Dans le calcul des coûts alloués aux déplacements professionnels, deux éléments sont également pris en compte :

- Les frais de service (fees) facturés par l'agence de voyages.  
TravelDoo, éditeur de solution technologique SBT (Self Booking Tool) estime<sup>19</sup> de 3 à 5 % la part des frais de réservation dans le budget voyages de l'entreprise. En effectuant les réservations en ligne, l'économie sur les frais de réservation est estimée à 50%. Pour un budget voyage de 10 millions d'euros, les économies attendues se situent entre 150k€ et 250k€.
- Les coûts technologiques  
Ces coûts impliquent l'équipement en solutions technologiques permettant de gérer les réservations. Ils se décomposent de la manière suivante : achat ou location de licence, coûts liés à l'hébergement (ces solutions sont des modèle SaaS, Software as a Service, hébergées dans le « Cloud », c'est-à-dire accessibles à distance via un navigateur), coûts à la transaction, notamment à chaque réservation, mais aussi à chaque note de frais. Peuvent se rajouter des coûts liés à l'accompagnement, notamment pour le paramétrage de l'outil conformément à la politique voyage de l'entreprise.

La dépense « meetings » (réunions), et plus généralement MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions, c'est à dire Conférences, Séminaires, Congrès, Salons) est une catégorie de dépenses différente. Selon l'étude « Réunions et événements : quand économies riment avec succès » réalisée par le CWT Travel Management Institute et publiée en 2010, cette dépense s'élève entre 0,5% et 4% du chiffre d'affaires des entreprises<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Données recueillies à l'occasion de l'Afterworkshop GBTA France 12/02/2014 : les SBT/outils Travel & Expense : le point en 360°, calculées sur la base des économies réalisées par entreprises clientes de la solution de réservation en ligne TravelDoo.

<sup>20</sup> CWT Institute - Meetings & Events : were savings meet success (2010)

Questionnaire envoyé à 222 Meetings & Events planners de plus de 15 pays (Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Suède, Suisse, Royaume-Uni, USA etc.).

Elle se décompose entre achats logistiques (c'est sur ce point que l'on peut observer des convergences avec la catégorie d'achat voyage, bien que dans le MICE il s'agisse de groupes), et les achats liés à la création (marketing, création digitale etc.). C'est un budget difficile à évaluer car les réunions et événements ne sont pas toujours gérés de manière centralisée.

## La recherche d'économies et d'optimisation des coûts

En fonction de la taille de la société, les méthodes divergent.

Au sein des grandes entreprises, la démarche est structurée. Cela se traduit de manière quasi systématique par la mise en place d'une politique voyage, qui implique :

- La négociation des tarifs auprès des fournisseurs (compagnies aériennes, ferroviaires, hôteliers, etc.) et le recours à des fournisseurs préférentiels.
- La mise en place de règles déterminant la politique de remboursement et les conditions de réservation. Exemples : priorité au transport en train sur des trajets domestiques de moins de 3 heures, classes tarifaires et plafonds en fonction de la typologie des collaborateurs, mise en place de prix plancher par nuitée hôtelière et par ville (« city cap rate »)...
- Le recours à un ou plusieurs canaux de réservation bien identifiés (Self Booking Tool<sup>21</sup>, Hotel Booking Tool, sites e-commerce, agence de voyages).

Les PME, qui n'ont pas systématiquement mis en place une politique voyage, ou si c'est le cas, qui ont une politique voyage la plupart du temps moins structurée que les grands groupes, font souvent appel à une agence de voyages qui leur permet de contrôler leur budget et de bénéficier de tarifs préférentiels et adaptés à leurs déplacements professionnels (tarifs « Corporate » par exemple, ou encore de tarifs négociés auprès des fournisseurs par le réseau d'agence de voyages).

Les entreprises les plus petites (TPE, entrepreneurs individuels) ne répondent pas à la même configuration. Leurs volumes faibles ne justifient pas la mise en place de tels processus. La plupart du temps, elles s'adressent à une agence de voyages de proximité, ou réservent directement en ligne sur des sites grand public.

Ainsi, la recherche d'économie se fait sur deux leviers :

- **Le coût de la prestation** de voyage (billet d'avion etc.), en négociant en direct avec les fournisseurs ou en ayant accès à des tarifs préférentiels via son agence de voyages.
- **Le coût de la réservation** : la **réservation en ligne**, permet de réduire les coûts d'intermédiation - dont les frais de service appliqués par l'agence de voyages -, de mieux piloter ses contrats avec ses fournisseurs, et d'acheter au meilleur prix. Les entreprises (sauf les petites structures) s'équipent de SBT (Self Booking Tool), les collaborateurs ou les assistantes y effectuent directement les réservations.

---

<sup>21</sup> Les SBT (Self Booking Tools) permettent aux entreprises de procéder par elles-mêmes aux réservations de voyages d'affaires. Elles peuvent être réalisées directement par les collaborateurs voyageurs, leur assistant ou un travel manager.

Les sociétés ont un réel besoin d'accompagnement et ont un appétit technologique grandissant, étant sensibles à l'argument de l'optimisation tarifaire : outils de réservation en ligne, outils liés aux notes de frais (Travel & Expense), outils liés à la sécurité, reporting qui va servir d'aide à la négociation avec les fournisseurs.

Aussi les TMC (Travel Management Company, ou agence de voyages d'affaires) les plus récentes ont fait de la technologie un élément central de leur offre de services dès leur création, au même titre que les acteurs historiques ont pris cette direction.

Le panel de distributeurs interrogé lors de l'étude a noté que les achats de voyages ont tendance à se structurer de plus en plus, y compris pour les PME qui ont des volumes moins importants que les grands comptes avec des dépenses liées à la catégorie « voyages » de l'ordre de 5 à 10 millions d'euros.

### **L'optimisation des processus grâce à l'adoption d'outils technologiques**

Structurer et optimiser les achats de voyage permet aux entreprises d'avoir une meilleure visibilité, un meilleur contrôle et un meilleur traitement administratif des dépenses (workflow avec système d'approbation des déplacements par les managers, gestion des notes de frais, rapprochement automatique des factures).

Cela passe en outre par l'adoption d'outils technologiques, tant au niveau du sourcing que de la réservation. Les SBT (Self Booking Tool) sont arrivés sur le marché il y a une quinzaine d'années afin de répondre à ce besoin. Des plates-formes spécialisées se sont également développées, notamment sur l'hôtellerie (HBT, Hotel Booking Tool) afin de pallier aux problématiques du contenu hôtel. Ces plates-formes sont la plupart du temps interfacées sur les Self Booking Tools ; aussi les voyageurs peuvent réserver leur hôtel via le SBT de leur entreprise ou directement sur le site BtoB du fournisseur hôtelier (HBT).

Les économies sont réalisées sur deux axes :

#### **1/ Les prix**, en améliorant le programme voyage et le respect de la politique voyage<sup>22</sup>

- Mieux négocier avec les fournisseurs permet de réaliser jusqu'à 5% d'économies ;
- La réservation anticipée permet de réaliser de 5 à 10% d'économies ;
- Inciter à réserver des tarifs avec contraintes en recourant notamment à la culpabilité visuelle et à la responsabilisation des collaborateurs : afficher le prix le plus bas disponible ainsi que les tarifs hors politique voyage permet de réaliser de 25% à 50% d'économies. Les outils permettent en outre de pratiquer le « best buy » ;
- Améliorer le respect du programme en mettant en avant les fournisseurs privilégiés permet de réaliser jusqu'à 5% d'économies.

#### **2/ L'optimisation des processus**, via l'automatisation des flux de données qui permettent un traitement administratif moins cher. Cette étape intègre tous les

---

<sup>22</sup> Chiffres recueillis à l'occasion de l'Afterworkshop GBTA France 12/02/2014 : les SBT/outils Travel & Expense : le point en 360°, calculés sur la base des économies réalisées par entreprises clientes de la solution de réservation en ligne Traveldoo.

processus qui découlent de la commande en ligne : émission des documents, paiement, facturation, traitement de la note de frais, reporting.

### **Les nouveaux usages sous l'effet de « consomérisation »**

L'effet de la « consomérisation », cette tendance qui désigne la volonté des collaborateurs de retrouver au sein de l'entreprise le même type d'outils que ceux qu'ils utilisent dans leur quotidien pour réserver leurs voyages (portails grand public comme par exemple les agences de voyages en ligne, les comparateurs, les applications mobile), dope l'adoption de la réservation en ligne et via mobile.

Cela encourage les entreprises à être innovantes et à adopter des outils qui apportent de la valeur aux collaborateurs, tant au niveau de l'ergonomie, de la flexibilité, que des fonctionnalités (le porte à porte par exemple).

En parallèle, les entreprises et les agences de voyages s'interrogent sur les nouvelles offres d'hébergement au vu de l'appétence des voyageurs pour les services issus de l'économie collaborative en particulier. **Airbnb** déclare en effet que **15 à 20%** des réservations d'appartements sont réalisées par des **voyageurs d'affaires** pour motif professionnel.

### **Le voyage d'affaires en France et dans le monde**

En France, après une période de récession économique, le voyage d'affaires a commencé à entrevoir une reprise depuis 2014.

En moyenne, le panel d'entreprises interrogées affiche une **croissance depuis 2010 autour de 13%**. En cumulant **les chiffres d'affaires**, l'activité ne s'accroît plus que de **4%** sur cette période.

La croissance semblerait tirée en majorité par la clientèle des PME qui ont tendance à augmenter leur budget voyages, ayant besoin de développer leur part de marché et par conséquent d'augmenter leurs déplacements (les entreprises du secteur industriel se déplacent en Asie par exemple). D'autre part, on observe une reprise de l'activité au sein de plus grosses entreprises qui avaient ralenties leurs dépenses de voyage.

Une **différence notable** est observée entre les acteurs « historiques » qui ont tendance à stagner ou à baisser légèrement (de quelques points) et les acteurs plus jeunes, issus du digital, qui connaissent une croissance à deux chiffres depuis 2013.

Au global, les principales raisons de la faiblesse de la croissance de l'activité :

- Les TMC (Travel Management Company ou agences de voyage d'affaires) ont subi la conjoncture économique qui a eu des répercussions sur leurs performances économiques. La crise a en effet renforcé la volonté des acheteurs d'optimiser le budget voyage de leur société et de rationaliser les déplacements professionnels. Ceci se traduit par les distributeurs par une baisse des réservations, et par conséquent une baisse du volume d'affaires et des sources de revenus (commissions fournisseurs, frais de service).
- Malgré un volume de transactions qui augmente depuis 2014, le volume d'affaires a tendance à rester relativement stable, en partie en raison du prix moyen des billets qui baisse, notamment sous l'impulsion de compagnies aériennes low cost (bas coûts). Les entreprises achètent les tarifs les plus bas, notamment des billets moins flexibles mais moins chers. Par conséquent, le volume d'affaires et le revenu des distributeurs baissent.
- Le développement de solutions alternatives aux déplacements professionnels, les téléconférences, commence également à influencer sur le volume d'affaires des agences de voyages d'affaires.

Dans le voyage d'affaires, les nouveaux modèles centrés autour du numérique pèsent actuellement moins de 5% du total de l'activité. Sur la seule partie agences de voyages, leur poids est en revanche plus important, supérieur à 10%. Et ce poids s'est considérablement accru au cours des 5 dernières années. Cela fait du voyage, l'un de ceux où la pression des nouveaux modèles est actuellement la plus forte.

Plusieurs raisons expliquent cette montée en puissance :

- La récence de certains distributeurs qui placent le numérique au cœur de leur business model (dont des nouveaux acteurs technologiques ou spécialistes de la distribution sur Internet) et qui par conséquent ont connu une croissance plus forte.
- Des distributeurs issus du numérique qui proposent une offre en phase avec les attentes des clients (acheteurs), qui souhaitent en priorité maîtriser les dépenses liées à la catégorie « voyages ». Ceci s'applique d'autant plus sur les solutions telles que les Hotel Booking Tools.
- La capacité d'innovation : l'attractivité de l'offre des distributeurs est tirée par les solutions technologiques, la flexibilité ainsi que la personnalisation des services qui permet de répondre aux besoins spécifiques des clients BtoB.
- La capacité de répondre aux besoins d'optimisation des tarifs.

## La croissance du marché du voyage d'affaires dans le monde

D'après le Business Travel Index de GBTA (Global Business Travel Association) datant de juillet 2014, la **croissance** du voyage d'affaires au niveau **mondial** gagne de **l'élan de manière modérée**. En **2015**, la croissance attendue devrait atteindre une tendance à long terme de **4%**. Les Etats-Unis, la région Asie-Pacifique (sauf le Japon), et l'Europe qui est en légère amélioration, sont en tête.

En 2013, année où la récession économique était encore présente, la France était en sixième position parmi les 15 marchés qui comptabilisent les volumes liés au voyage d'affaires les plus importants, atteignant 35,1 milliards de dollars.

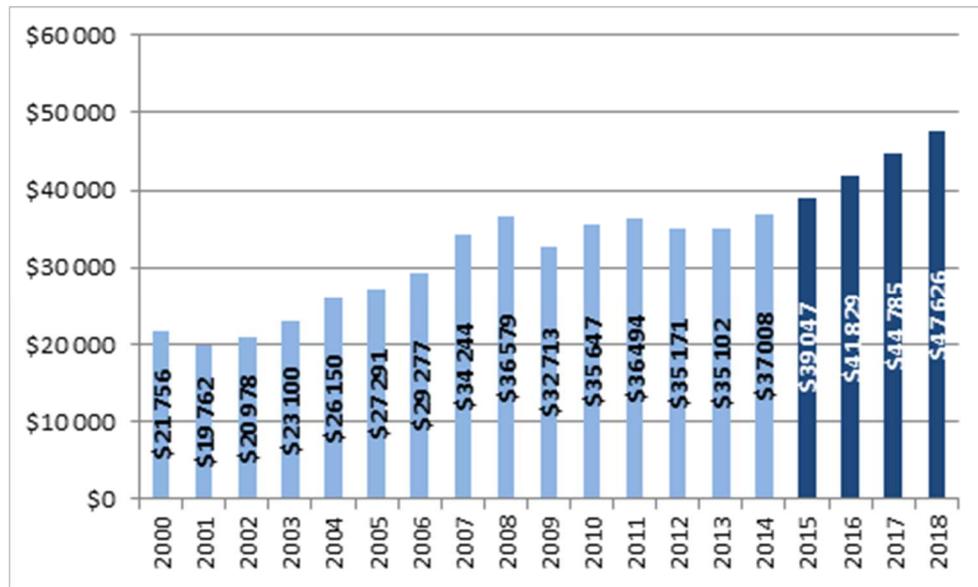
Ceci place la **France parmi les leaders européens**, derrière l'Allemagne (53,9 milliards de dollars), le Royaume-Uni (41,2 milliards de dollars), et devant l'Italie (24,4 milliards de dollars) et l'Espagne (16,8 milliards de dollars).

**Tableau 40 Classement des 15 pays générant le plus de dépenses de Voyage d'Affaires**

Pays	Dépense Voyage d'Affaires 2013 (En millions \$)	Dépenses 2018	Classement 2013	Classement 2018	Evolution du classement	PIB 2013 US\$ en milliers
Chine	\$225 052	\$424 722	2	1	+1	9 240 270
Etats-Unis	\$273 684	\$340 097	1	2	-1	16 768 100
Allemagne	\$53 923	\$74 856	4	3	+1	3 730 260
Japon	\$60 858	\$67 644	3	4	-1	4 919 563
Royaume Uni	\$41 184	\$55 944	5	5	-	2 678 454
France	\$35 102	\$41 626	6	6	-	2 806 427
Brésil	\$31 156	\$43 276	7	7	-	2 245 673
Corée du Sud	\$30 922	\$41 624	8	8	-	1 304 553
Italie	\$30 437	\$38 843	9	9	-	2 149 484
Inde	\$24 358	\$38 361	10	10	-	1 875 141
Russie	\$22 200	\$29 472	11	11	-	2 096 777
Canada	\$21 709	\$25 237	12	12	-	1 826 768
Australie	\$20 193	\$23 859	13	13	-	1 560 372
Indonésie	\$14 433	\$23 493	16	14	+2	868 345
Espagne	\$16 806	\$22 925	15	15	-	1 393 040

Sources consolidées par Next Content : GBTA BTI 2015 ; Banque Mondiale (PIB)

**Graphique 57 L'évolution des dépenses en voyage d'affaires en France  
(en millions de dollars \$)**



Source: GBTA BTI (Business Travel Index, 2ème semestre 2014)

## L'avancée du numérique dans le voyage d'affaires

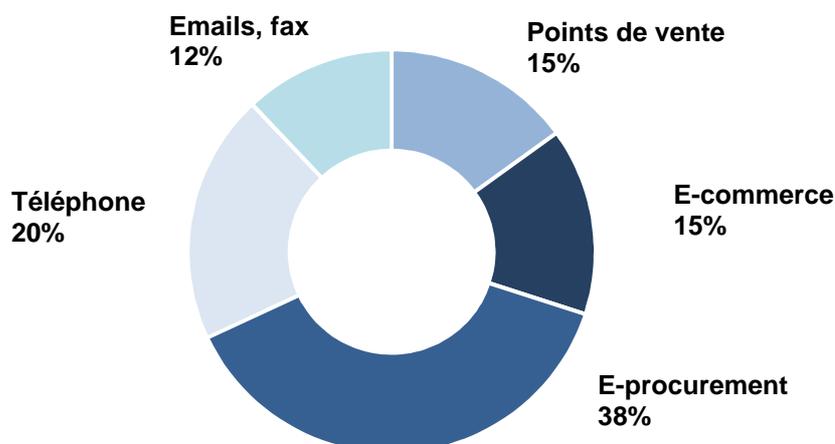
### L'évolution de la réservation en ligne

Si l'on se réfère au panel de l'étude, en tenant compte du poids économique de chacun des acteurs, les **commandes en ligne** représentent **53%** des commandes dans le voyage d'affaires (e-commerce et e-procurement).

La part des **réservations** dites « **offline** » (emails, fax, téléphone et point de vente) représente donc **47%**. Cette proportion s'explique par les raisons suivantes :

- La taille de l'entreprise : les TPE ne sont pas équipées en outil de réservation Corporate ; il en est de même pour les PME qui ne sont pas systématiquement équipées. Ceci s'explique pour des raisons de retour sur investissement (ROI) dans la mesure où un certain volume d'affaires est préférable afin d'adopter un outil de réservation Corporate.
- Au-delà de la taille des entreprises, la maturité technologique et la culture d'entreprise influent également sur les réservations en ligne.
- Les réservations complexes ne peuvent pas être effectuées via des Self Booking Tools et nécessitent l'intervention d'un conseiller voyage (circulaires, destinations jugées dangereuses, voyageurs VIP avec services de conciergerie....).
- Les voyageurs/assistantes de Direction contactent l'agence de voyages pour effectuer des modifications ou des annulations de voyage.
- Certaines réservations effectuées en ligne impliquent un contact « offline » avec l'agence de voyages : demande de précisions, demande de renseignements spécifiques non disponibles en ligne, assistance à la réservation...

### Graphique 58 Répartition des commandes en valeur suivant les canaux dans le secteur du voyage d'affaires



En pondérant les indicateurs de chacune des entreprises par leur poids économique

Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

L'étude de PhoCusWright portant sur le voyage d'affaires en Europe datant de juin 2013 corrobore ces statistiques. Le cabinet américain estimait en effet que 50% du chiffre d'affaires issu du voyage d'affaires en Europe seraient réalisés en ligne en 2014, et 56% en France (où la progression serait la plus rapide). Notre étude porte ce chiffre à 53%.

#### La progression de l'utilisation des outils de réservation en ligne

De 2010 à 2015, les réservations effectuées en ligne ont progressé de manière significative : le poids de l'e-commerce est passé de 11% à 15%, et l'**e-procurement (SBT) de 27% à 38%** (soit 41% de progression).

Au global, les réservations effectuées en ligne génèrent plus de la moitié des revenus des acteurs du voyages d'affaires au premier semestre 2015. A l'horizon 2020, cela pourrait dépasser les 60%.

**Tableau 41 Le poids des commandes électroniques dans le chiffre d'affaires au premier semestre 2015 du secteur du voyage d'affaires**

Canaux	Taux moyen	Moyenne pondérée*
Commandes depuis le site e-commerce	21%	15%
Commandes électroniques via les solutions e-procurement (Self Booking Tools)	46%	38%
TOTAL	70%	53%

\* en pondérant les indicateurs de chacune des entreprises par leur poids économique

Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE

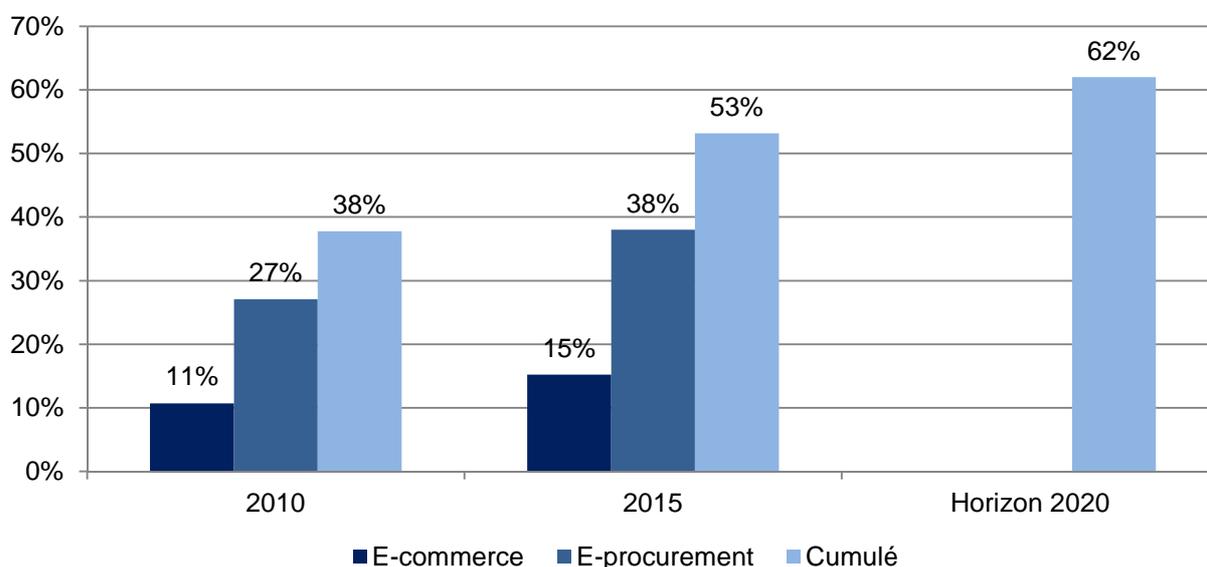
**Tableau 412 Evolution du poids des commandes électroniques de 2010 à 2015 dans le secteur du voyage d'affaires**

Canaux	2010*	2015*
Commandes depuis le site e-commerce	11%	15%
Commandes électroniques via les solutions e-procurement (Self Booking Tools)	27%	38%
<b>TOTAL</b>	<b>38%</b>	<b>53%</b>

\*en pondérant les indicateurs de chacune des entreprises par leur poids économique

*Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE*

**Graphique 59 Evolution du poids des commandes électroniques de 2010 à 2015 et horizon 2020 (e-commerce et e-procurement) dans le secteur du voyage d'affaires**



*Source : Next Content / Crédoc pour la Fevad et la DGE*

A noter que la part du BtoB sur les commandes effectuées depuis un site e-commerce grand public est plus difficile à traquer :

- Les fournisseurs n'ont pas systématiquement de site BtoB dédié exclusivement aux professionnels, donc les réservations BtoC et BtoB se confondent sur une même plate-forme.
- Les voyageurs d'affaires réservent des tarifs hors contrat cadre directement sur les sites BtoC des fournisseurs (open booking) et ne sont par conséquent pas identifiés en tant que professionnels.

## **Les objectifs clés de l'intégration du numérique dans la stratégie des distributeurs**

L'amélioration du service client et la différenciation par le service ; de même que l'amélioration de la connaissance client et la maîtrise de la data sont au cœur des objectifs liés à l'intégration du numérique dans la stratégie des acteurs du secteur. Les chantiers sont par exemple l'adoption d'outils permettant une relation plus personnalisée et plus efficace avec les clients.

Suit la réduction des coûts de distribution, dans l'idée notamment d'aboutir à des chaînes automatisées plus efficaces et plus productives.

## **Les principales incidences du développement du numérique**

Les effectifs et la taille des centres d'appels : s'ils ont été réduits au sein des acteurs historiques qui ont développé leur modèle sur un système de centrales d'appels, ils ont eu tendance à augmenter chez les acteurs issus du digital, afin de pouvoir mieux répondre aux besoins des clients.

La productivité : elle a augmenté sous l'effet de l'automatisation qui a eu un fort impact sur les volumes et qui a permis de traiter davantage de dossiers en moins de temps. Néanmoins, en isolant les conseillers voyage, leur productivité a baissé avec le développement du numérique, dans la mesure où ces derniers traitent les transactions complexes (les transactions simples étant réalisées en ligne).

La rentabilité d'exploitation (marges) : elle a connu une hausse avec l'arrivée du numérique. En effet, une transaction simple effectuée sur le canal online est automatisée, et requiert par conséquent moins d'intervention humaine. Une nuance cependant doit être apportée en considérant les coûts liés à l'infrastructure et à la sécurité des données qui impactent la rentabilité d'exploitation. Les frais d'infrastructure sont les deuxièmes frais les plus importants après les frais de personnel. De plus, les clients ont tendance à vouloir négocier les frais de transaction à la baisse ; aussi les distributeurs doivent trouver un équilibre.

Les parts de marché : l'argument technologique a été en faveur des pure players et des distributeurs ayant intégré la technologie de manière native. Pour les acteurs historiques, le développement du numérique a eu tendance à impacter leurs parts de marché de manière négative les conduisant à des repositionnements et à des investissements massifs dans le numérique.

## **La progression du canal mobile**

Le mobile est une tendance nouvelle sur le segment BtoB. Le développement du mobile est en effet plus lent sur le segment BtoB par rapport au BtoC.

Ceci s'explique par la complexité introduite par les spécificités liées à la gestion des voyages d'affaires : prise en compte de la politique voyage, contrôle des coûts, paiement, problématique de consolidation et de réconciliation des données, etc.

Le mobile est toutefois un axe stratégique dans le voyage d'affaires et les investissements sont nombreux.

Si tous les acteurs du panel proposent une application mobile, les fonctionnalités proposées n'incluent pas systématiquement la réservation. Moins de **4% du chiffre d'affaires** est réalisé via le canal mobile/tablette en 2015.

A ce jour, **les usages ne sont pas sur de la réservation en ligne**. Le smartphone est davantage un compagnon de voyage, utilisé par les voyageurs pour des services tels que le check-in (enregistrement), les alertes sur le vol, les informations sur la porte d'embarquement etc. L'audience moyenne du smartphone parmi les entreprises interrogées se situe ainsi autour de 20% de l'audience digitale globale, et 11% pour la tablette.

D'autre part, les entreprises tirent parti de la mobilité pour répondre aux problématiques de sécurité (localisation du voyageur, assistance au voyageur en cas de grève ou d'incident par exemple).

En matière de réservation sur mobile, les **principales initiatives** des distributeurs aujourd'hui se font sur de la **réservation d'hôtels**. La réservation de vols étant plus complexe à gérer, elle est encore au stade de test chez la plupart des distributeurs BtoB.

L'**utilisation du mobile** pour la réservation de prestations semble se faire sur des **applications (apps) « mono produit »** (hébergement, vol) davantage que sur des apps d'agences de voyages qui sont encore récentes et limitées en termes de services.

## LES PARTENAIRES

La Fevad remercie les sponsors pour leur soutien à l'étude :



En 1994, Intershop a présenté la première boutique en ligne au monde. A l'époque, peu de personnes auraient pu prévoir la portée de cette avancée fondamentale. Aujourd'hui, Intershop est le seul éditeur indépendant au monde de solutions professionnelles pour le commerce omnicanal dont les centaines de projets sont une réussite. Depuis la création de notre première boutique en ligne jusqu'à l'élaboration de technologies de pointe, la crédibilité et la disponibilité personnelles ont toujours fait partie de nos valeurs essentielles. Nous sommes fiers d'entretenir des relations à long-terme avec nos clients et de disposer d'un puissant réseau de partenaires. Notre Intershop commerce suite représente la solution la plus complète face aux besoins du commerce omnicanal. Elle est compatible avec les organisations B2C, B2B et B2X afin de promouvoir, à l'échelle mondiale, des marques sur différents supports digitaux, d'offrir aux clients une expérience d'achat idéale et de stimuler la croissance des revenus. Plus de 300 Grandes et moyennes entreprises profitent de par le monde de nos innovations, parmi lesquelles HP, BMW, Bosch, Ekosport, Norauto, Raja et Mondelēz.



Fondé en 2001, Oxatis propose une solution e-Commerce complète et performante pour les PME. Avec plus de 10 500 e-Commerçants (France, Angleterre, Espagne, Italie) répartis sur 21 secteurs d'activité et un chiffre d'affaires en croissance de plus de 30% par an, Oxatis se positionne comme le leader européen dans son domaine. Par sa technologie en mode Saas, Oxatis apporte des avantages uniques : richesse fonctionnelle, fiabilité, démarrage rapide, évolution continue et permanente pour intégrer les dernières nouveautés du e-Commerce. Oxatis propose également une gamme complète de services à valeur ajoutée : accompagnement sur mesure, personnalisation du design, développement personnalisés ou encore optimisation du référencement naturel et payant. Oxatis a été choisi en mai 2014 par Sage (+ de 900 000 entreprises clientes en France, Espagne et Angleterre) et en septembre 2015 par le groupe Crédit Agricole (via sa filiale Square Achat) pour devenir leur solution e-Commerce exclusive et compléter leur offre de produits pour les PME. En juin 2015, Oxatis est devenue la seule solution e-Commerce à obtenir le label prestigieux « Google Adwords Premier SMB Partner ».



Stibo Systems est le leader indépendant mondial dans les solutions de gestion des données de référence (MDM) multidomaine. Du référencement fournisseur à la publication multi-canal, en passant par l'enrichissement des données produit et client ainsi que la gestion des assets multimedia, la mise en œuvre de sa plateforme MDM STEP s'inscrit dans un cadre d'optimisation globale de l'information stratégique et de sa diffusion. La plateforme permet à ses clients de prendre en compte la gestion opérationnelle du référentiel produit, mais également des référentiels fournisseurs et clients, dans une approche résolument « MDM Multidomaine ». En s'appuyant sur STEP, les clients français ou internationaux de Stibo Systems tels que Manutan, Office Dépôt, Lapeyre, Rituals, ou encore Peak Performance continuent à développer leur offre cross-canal pour mieux satisfaire leurs clients tout en répondant aux demandes du marketing et des forces de ventes. Stibo Systems est présent dans le monde avec 20 filiales (Europe, Amérique du Nord et Asie-Pacifique) et appartient au groupe privé Stibo A/S, fondé en 1794 et basé à Aarhus, au Danemark. Pour plus d'informations : [www.stibosystems.fr](http://www.stibosystems.fr).