

# TRANSITION & NUMÉRIQUE COMMERCÉ BtoB

Synthèse

19 octobre 2015

Une étude à l'initiative de la **Fevad**,  
avec le soutien financier  
de la **Direction Générale des Entreprises**  
et de trois partenaires



Une étude réalisée par **Next Content**  
avec la collaboration du **Crédoc**



Cette étude, à l'initiative de la **FEVAD**, avec le soutien financier de la **DGE** (Direction Générale des Entreprises) et de 3 partenaires **INTERSHOP**, **OXATIS** et **STIBO SYSTEMS**, a été réalisée par **NEXT CONTENT**, en collaboration avec le **CRÉDOC**. Elle s'est déroulée de mars à septembre 2015.

## Les objectifs et la méthodologie de l'étude

L'étude vise 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.

Ce projet d'étude s'est organisé selon trois grandes phases :

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

Le travail d'enquête a donné lieu à la production d'une analyse globale de la transition numérique dans la distribution BtoB dont les principaux résultats sont restitués dans cette synthèse et à 8 analyses sectorielles (figurant dans le rapport global).

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, OriginAuto...) et sa déclinaison possible en place de marché (07zr...) pour le dernier quart. Dans l'étude, nous les appelons les « spécialistes e-commerce ».

#### E-commerce et e-procurement

Dans l'enquête auprès des distributeurs, nous mesurons notamment la place des transactions électroniques dans l'activité, et nous faisons alors régulièrement la distinction entre ventes **e-commerce**, c'est-à-dire 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...).

## 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.

---

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

## 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.

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.

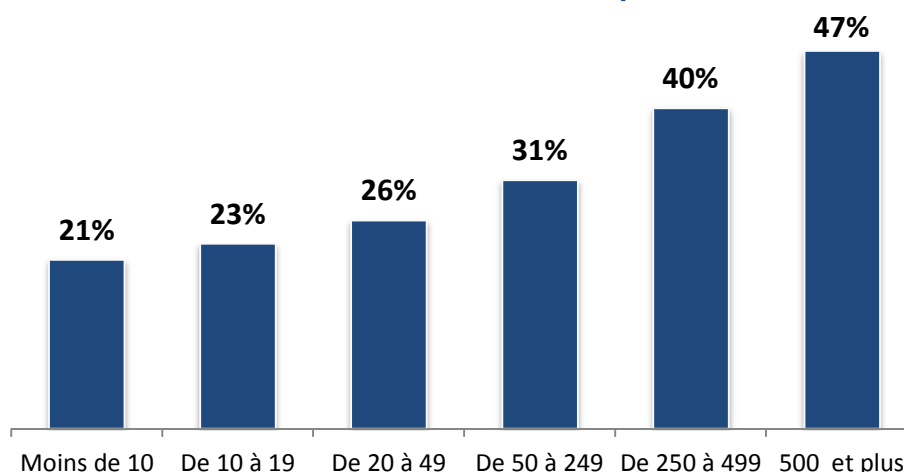
Ce mouvement de centralisation des achats conduit de plus en plus de fournisseurs et distributeurs à développer des approches spécifiques pour les grands comptes et à mettre en place des **solutions numériques dédiées** en lien parfois avec les systèmes informatiques des clients.

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 procéderaient 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 suivant les effectifs des entreprises**



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

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

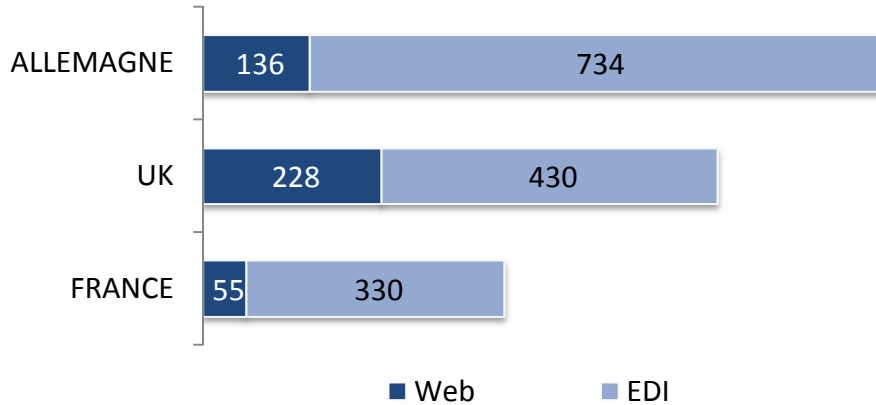
D'après l'Insee, l'ensemble des ventes réalisées de manière électronique représentait en France un volume d'affaires d'environ 385 milliards d'euros en 2013, dont 55 milliards réalisées depuis des sites ou services e-commerce.

<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.

### 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

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.

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 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.

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

## 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 spécialistes e-commerce), 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%)**

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 spécialistes e-commerce.

### 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 spécialistes e-commerce 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

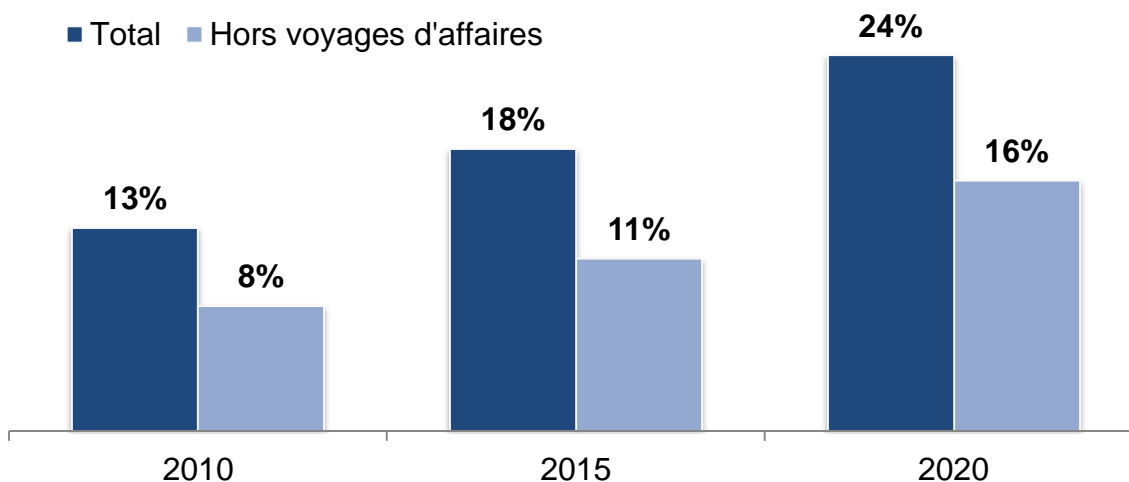
### Les commandes électroniques gagnent des parts de marché, sur le fax et le téléphone et devraient représenter près du quart des commandes à l'horizon 2020

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 beaucoup de 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.

#### 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

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.

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.

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.

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

	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

## ***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 beaucoup de 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 (hors spécialistes e-commerce) 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 plates-formes 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 délègueraient 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 mobile atteint alors 15% en moyenne et

---

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



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 (à 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 challenge les modèles des distributeurs traditionnels qui pourraient déléguer le lien direct avec leurs clients pour se recentrer sur deux fonctions clés, l'approvisionnement, les achats (qualité de l'offre produits et positionnement prix) et la logistique