

**DANS LE CADRE D'UNE TRIADE DE DISTRIBUTION, COMMENT SE TRADUIT LA CREATION DE
VALEUR ET LA DIGITALISATION DES INTERMEDIAIRES B TO B**

Joyeux Jean-Marc

Adresse : 5 bis route de Dijon

21440 Cestres

Mail : joyeux.jeanmarc@yahoo.fr

Tél : 06.69.52.10.36

Résumé en français de 100 mots au maximum :

Dans le canal de distribution, l'intermédiaire B to B crée de la valeur en développant de nouveaux services mais aujourd'hui cet acteur doit également intégrer la digitalisation en amont et en aval afin d'éviter de perdre sa place dans la chaîne de valeur. Cette étude propose, dans le cadre d'une triade de distribution Industriel/Fabricant – Intermédiaire – Client professionnel, d'identifier les services à forte valeur ajoutée pour l'intermédiaire au travers de leur digitalisation.

Mots-clés :

Triade – Digital – Valeur ajoutée – Intermédiaire – Distribution

**IN THE FRAMEWORK OF A DISTRIBUTION TRIAD, HOW IS THE CREATION OF VALUE AND THE
DIGITALIZATION OF B TO B INTERMEDIARIES TRANSLATED**

Abstract :

In the distribution channel, the B to B intermediary has created value by developing new services, but today this actor must also integrate digitization upstream and downstream in order to avoid losing his place in the value supply chain. This study proposes, within the framework of a Industrial/Manufacturer - Intermediate - Professional Client distribution triad, to identify the services with high added value for the intermediary through the digitization of these.

Key-words:

Triad - Digital - Added Value - Intermediate - Distribution

Résumé managérial

D'un point de vue managérial, la recherche donnera des clés pour la digitalisation des entreprises, tout particulièrement dans le secteur de l'intermédiation. Ainsi, les responsables dans le secteur B to B pourront mettre en place une stratégie de service à valeur ajoutée en utilisant la digitalisation. Dans le secteur étudié, le digital commence tout juste à être appréhendé par les décideurs mais il est perçu comme un service à forte valeur ajoutée. C'est le cas par exemple du E-commerce dans le négoce. Il n'est pas perçu comme un canal de vente, cette activité générant à peine plus de 1 % du chiffre d'affaires, mais comme un service auprès des clients professionnels dans leur relation et organisation quotidienne avec leurs distributeurs. Il est également important d'avoir une stratégie digitale clairement identifiée pour échanger les bons flux avec les industriels. D'autant plus que les grandes marques ont déjà mis en place un écosystème digital dense avec sites internet, médiathèques et applications qui s'adressent aussi bien aux intermédiaires qu'aux clients professionnels voire finaux. Il est donc essentiel pour l'intermédiaire de se positionner sur ce segment de la chaîne de valeur.

Il sera également possible pour un manager d'étudier ses relations en amont et en aval pour pouvoir s'adapter afin de conserver sa place dans la chaîne de valeur ou bien construire un avantage concurrentiel. Ce positionnement dans la chaîne de valeur du canal de distribution doit permettre d'anticiper et d'éviter le processus de désintermédiation par des acteurs déjà en place ou par de nouveaux entrants. Bien que les industriels soient de plus en plus nombreux à proposer des outils digitaux, seuls les négociants peuvent proposer une offre de service globale de type « Chantier de A à Z » et multi-marques. La relation humaine est très marquée pour les acteurs du terrain étudié, ce qui génère de forts freins à la digitalisation du secteur. Il est donc déterminant pour un acteur d'identifier les différents impacts sur les relations.

Les acteurs pourront également identifier une partie de la valeur ajoutée par chacun et leur fonction respective au sein du canal de distribution à travers la triade Industriel/Fabricant – Intermédiaire – Client professionnel. En utilisant la triade, cela permettra également d'étudier en partie le comportement des clients professionnels et de vérifier s'il est identique aux clients particuliers et si cela a un impact dans les relations au sein du canal. Les grossistes B to B souffrent d'un manque de visibilité et restent encore peu étudiés. La notion de triade permet de mettre au centre des relations le négoce et d'identifier clairement son rôle dans le canal et les échanges qu'il entretient avec les autres acteurs.

DANS LE CADRE D'UNE TRIADE DE DISTRIBUTION, COMMENT SE TRADUIT LA CREATION DE VALEUR ET LA DIGITALISATION DES INTERMEDIAIRES B TO B

Introduction

L'intermédiation et la distribution B to B sont de grandes oubliées de la littérature en Science de Gestion (Paché, 2012). De plus, l'intermédiaire ne serait pas capable d'innover, ce qui le priverait d'un rôle actif dans la modernisation des canaux de distribution. Pour Gadde (2012), le rôle du commerce de gros est assez peu développé en recherche (Dawson et Moir, 1985 ; Frazier, 1999 ; Pardo et Michel, 2013).

Une entreprise peut s'imposer dans un réseau si elle génère de la valeur ajoutée pour ses partenaires. La valeur ajoutée permet à l'intermédiaire de ne pas disparaître, autrement dit, cela lui permet d'exister et de justifier sa place dans le canal de distribution. Afin de continuer à exister, l'intermédiaire a dû faire évoluer ses fonctions de base qui représentaient un espace assez réduit dans la chaîne de valeur. Cet acteur a donc intégré des activités en amont (le fabricant) et en aval (distributeur de détail et client professionnel) (Dugot, 2000 ; Coffy et al, 2007 et Nefussi, 2008). Ainsi, parler de l'intermédiation revient à envisager un jeu de trois acteurs avec des liens et des relations plus ou moins étroits (Pardo, 2015).

La notion de service et celle du digital sont des phénomènes relativement récents pour les intermédiaires. Le digital ne semble pas encore totalement apprivoisé par les intermédiaires B to B, ce qui fut le cas, en son temps, de la grande distribution avant de trouver le modèle du Drive. Le but de la recherche est d'étudier l'impact de la digitalisation pour les distributeurs B to B dans leurs relations aussi bien avec le fabricant que le client professionnel. La question de recherche défendue est la suivante : **dans un canal de distribution professionnel, quels sont les services digitaux proposés par un intermédiaire B to B apportant de la valeur ajoutée dans la triade Industriel/Fabricant – Intermédiaire – Client professionnel ?** Le postulat est que la création de valeur ajoutée par l'intermédiaire a un impact sur sa relation avec ses fournisseurs et ses clients et qu'elle passe par la mise en place de services digitaux.

Les intermédiaires B to B se sont souvent vus menacés du risque de désintermédiation à la fois en amont et en aval mais également par de nouveaux entrants. Il est paradoxal de voir que ces nouveaux entrants, grâce aux TIC (Technologies de l'information et de la communication), ont généré une vague de ré-intermédiation dans le B to C et même le C to C en modifiant les règles du jeu (I). Bien que les intermédiaires traditionnels soient toujours présents, ils doivent revoir leur proposition de valeur et leur place dans les relations industriels – clients. La triade semble être une méthodologie adaptée pour comprendre ces relations inter-organisationnelles et peut permettre d'approfondir la notion d'intermédiaire et leur raison d'être (II). Pour conclure ce papier, les apports seront présentés.

1. Les intermédiaires toujours nécessaires dans le canal de distribution

Il semble pertinent de revenir sur le canal de distribution afin d'aborder les notions d'intermédiaire dans le commerce inter-entreprises (1.1). L'arrivée des nouvelles technologies a permis la naissance de nouveaux acteurs dans l'intermédiation : les plateformes. Ces acteurs sont en concurrence directes avec les intermédiaires traditionnels comme le commerce de gros. Cependant, il ne semble pas que le commerce B to B du terrain étudié soit touché par la restructuration digitale comme ce fut le cas pour d'autres marchés (1.2).

1.1 La place de l'intermédiaire dans le canal de distribution

Le canal de distribution est le chemin emprunté par un produit de sa fabrication jusqu'au client. Son étude repose sur trois modèles théoriques développés par Filser (2012).

Les membres clés du canal de distribution sont les fabricants, les intermédiaires (grossistes, détaillants, spécialistes et aujourd'hui les plateformes numériques) et les utilisateurs finaux. L'existence de l'un des acteurs dépend de sa capacité à fournir de la valeur ajoutée à l'utilisateur final (gérer les flux). Les intermédiaires participent au travail du canal de distribution car ils apportent de la valeur ajoutée et contribuent à réduire le coût du canal. Les agents des deux faces supportent l'usage d'intermédiaire dans les canaux par la valeur qu'ils apportent. L'utilisation du canal de distribution permet d'étudier les jeux d'acteurs au niveau vertical mais également horizontal ainsi que les dynamiques au sein de la filière. Cette notion de jeu d'acteur est au cœur du concept de triade que nous développons plus loin.

Les intermédiaires traditionnels ont deux rôles, la gestion des flux d'information et la gestion d'infrastructure physique. Cette distinction a été apportée par Bouversox et al en 1980. Internet a permis une séparation exceptionnelle de ces deux rôles (Gaudel et Jullieu, 2001).

Dans les rapports commerciaux B to B, il est courant que les clients aient des conditions tarifaires particulières. Cette pratique favorise la négociation en face à face et les services personnalisés. Le multicanal puis le cross et aujourd'hui l'omnicanal offrent un avantage concurrentiel en permettant des synergies pour l'organisation et la multiplication des points de contact. La valeur affective, c'est-à-dire émotionnelle de l'échange, a montré que la fréquence ne provoque pas d'émotion, alors que la diversité des contacts dans une stratégie multicanale en B to B génère des émotions négatives (Siadou-Martin et al, 2014). Pour les fabricants et intermédiaires, il faut donc privilégier le canal physique, même si l'approche multicanale permet de personnaliser le service et offre une interactivité forte et une fréquence régulière de contact. De plus, le transfert de canal se ferait entre canaux similaires (Internet/catalogue) et non pas entre canaux distincts (Internet/magasin) (Nicholson et Vanheems, 2009).

Un acteur du canal peut être supprimé mais le flux qu'il supportait, lui, ne peut pas l'être. Il doit donc être supporté par un autre acteur. Un acteur peut être éliminé car un autre peut avoir une gestion plus efficace ou à moindre coût. Ainsi, pour conserver leur place, les intermédiaires ont su enrichir et faire évoluer leur proposition de valeur avec notamment de nouveaux services. La recherche propose d'étudier deux types particuliers d'intermédiaires, les commerces de gros et les plateformes numériques.

1.2 L'arrivée de nouveaux intermédiaires : les plateformes

L'arrivée d'Internet n'a pas supprimé les intermédiaires et a même généré un phénomène de ré-intermédiation. De nouveaux acteurs sont apparus avec Internet. Ces nouveaux entrants n'ont cependant pas redéfini les règles de tous les secteurs d'activités comme cela a pu être le cas dans le secteur de la musique par exemple. Comme le signale Kotler et al (2003), les « Brick and Mortar » ont des avantages de poids face aux « Pure players », comme des ressources financières plus importantes, une connaissance approfondie du secteur, une certaine expérience industrielle et logistique, des relations avec les fournisseurs ou encore une base clientèle étendue. Cette ré-intermédiation se traduit par les plateformes numériques qui sont traitées dans les ouvrages comme de nouveaux intermédiaires. Elle apporte de nouvelles solutions à des problèmes traditionnels et naît avec le déploiement des technologies de l'Internet.

La notion de plateforme peut être appréhendée avec le concept d'écosystème d'affaires. La définition de l'écosystème d'affaires provient des recherches en système écologique de Frontier (1999), qu'il définit comme « un système d'interaction entre les populations de différentes espèces dans un même site, et entre ces populations et le milieu physique ». Ce concept a été transposé aux entreprises à travers les travaux de Moore (1996) et de Ianseti et Levien (2004). C'est une stratégie volontariste et qui se fait sur le partage de valeurs communes. Dans un écosystème d'affaires, l'entreprise pivot ne cherche pas à contrôler l'ensemble du réseau mais à se positionner sur des nœuds stratégiques. Ces entreprises pivots ont souvent recours à des plateformes (TIC). Le partage de valeurs communes se retrouve dans les recherches sur les triades puisque dans l'approche triadique, les acteurs ont une vision similaire sinon ils sont remplacés par d'autres acteurs (Svensson, 2004). L'intermédiaire peut être étudié comme une entreprise pivot cherchant à devenir indispensable à la fois en amont et en aval sur certaines typologies de proposition de valeur comme le digital et le service.

L'intérêt des plateformes est qu'elles redéfinissent radicalement le métier de grossiste. En effet, elles ne se rémunèrent pas sur la marge à la revente mais sur des commissions pour la mise en relation. Les nouvelles plateformes peuvent réduire d'avantage les frictions et les coûts de transaction. La notion de face est également intéressante. Les plateformes multi-faces (c'est-à-dire qui facilitent les interactions entre plusieurs types de clients) mettent en relation pour échanger de la valeur. Cette notion de relation est un point central du concept de triade. Dans le schéma classique, l'intermédiaire est mono-face : il achète les biens aux fournisseurs et les revend aux clients. Le fournisseur (dans notre cas l'industriel) ne cherche pas à entrer en contact avec le client mais si ce n'est pas le cas, il y a un risque de désintermédiation. L'intermédiaire doit donc changer de marché et céder une part de la valeur au fournisseur. Le marché devient bi-face et modifie l'échange triadique.

L'autre intermédiaire étudié dans la recherche le commerce de gros. Dans le canal de distribution, le commerce de gros a trois fonctions traditionnelles qui « consiste à acheter, entreposer et vendre des marchandises généralement à des détaillants, des utilisateurs professionnels (industriels ou commerciaux) ou des collectivités, voire à d'autres grossistes ou intermédiaires, et ce quelles que soient les quantités vendues »¹. Le commerce de gros représente 120 000 entreprises pour un chiffre d'affaires de 787 milliards d'euros en 2017². La digitalisation pousse cet acteur à réfléchir à son positionnement dans la chaîne de valeur et à évoluer (Pardo 2014, 2016).

Malgré un déclin annoncé des grossistes en aval et en amont du canal de distribution, ces derniers ont su s'adapter en développant de nouvelles prestations de services à destination des clients et des fabricants allant jusqu'à empiéter sur leur chaîne de valeur. En effet, c'est dans les années 1970 que nous assistons à une mutation du commerce de gros avec le développement des services comme la formation de la clientèle, l'installation ou la transmission de l'information (Nefussi, 2008 ; 2009 et Michel et Pardo, 2012). De manière générale, c'est également à cette époque que le secteur connaît une phase de concentration. Les prestations de services ont permis au commerce de gros de renforcer leur légitimité et d'enrichir leur proposition de valeur. La légitimité de ce type d'intermédiaire repose encore toutefois sur trois grands types de services traditionnels :

¹<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1867>

²<http://www.kiosque.leparisien.fr/data/14619/reader/reader.html?t=1530205527859#!preferred/1/package/14619/pub/undefined/page/12>

- la rencontre de l'offre et de la demande,
- la gestion des flux physiques,
- le financement de l'activité.

Une vingtaine de nouveaux services ont été identifiés (Nefussi, 2008 ; 2009)(Annexe 1). Onze sont orientés vers le client comme l'expertise technique, l'apport d'informations techniques et scientifiques et la formation aux bons usages et huit vers l'industriel avec par exemple l'innovation et la conception de produit par le retour d'expérience, la formation aux bons usages ou encore la promotion des innovations. Mais, encore peu de grossistes ont développé une "offre globale" de service (Capon, Funel et Sury, 2013) Ainsi, la mise en place d'une nouvelle offre de prestation adaptée aux attentes du marché pourrait être une innovation forte voire de rupture. Cette classification des services date mais il ne semble pas en avoir eu de nouvelle depuis. Les recherches ont porté sur le service de manière globale avec la SDL (Service-Dominant Logic) (Lefaix-Durand et al, 2006 ; Munos, 2012 et Béji-Bécheur, 2016) et la co-création (Jouny-Rivier et Jouny, 2015 et Jouny-Rivier, 2016) par exemple. Ces démarches sont alors vues comme permettant de créer de nouveaux services à forte valeur ajoutée.

La digitalisation des acteurs et la création de nouveaux services peuvent modifier les relations entre les différents acteurs du canal. Pour étudier ces phénomènes, nous souhaitons utiliser la triade de distribution.

2. La triade comme outil méthodologique

Ces nouvelles propositions de valeur entraînent donc une modification dans la relation avec les acteurs en amont et en aval de la chaîne de valeur ce qui peut être perçu au travers de la Triade (2.1). L'approche triadique nécessite de mettre en place une méthodologie particulière (2.2).

2.1 La triade comme plus petite unité d'analyse du réseau

Simmel en 1950, philosophe et sociologue, est le premier à faire la différence entre la dyade et la triade. Caplow (1959, 1968) étend ce travail. Cela a inspiré plusieurs auteurs dans le domaine des affaires interentreprises et dans les recherches inter-organisationnelles.

Caplow définit la triade comme « un système social comprenant trois éléments liés entre eux par une relation durable. ». Pour Laage-Hellman (1989) : « Les triades sont les plus petites unités de réseaux de relations connectées. ». C'est un groupe formé pour des raisons spécifiques avec des interactions répétées. L'un des arguments fondamentaux est que l'étude des triades peut être parfois plus bénéfique que celle des dyades. En effet, dans la dyade, l'intermédiaire est traité de façon implicite : son existence est ignorée, il se traduit par « l'autre partie » de la relation (Havila et al, 2004). La représentation la plus simple d'un contexte de distribution se traduit par un distributeur, un fournisseur et un client d'où l'intérêt d'utilisation du concept de triade dans la distribution B to B (Pardo et Michel, 2013).

L'intérêt principal de l'étude des triades est la mise en avant de l'interdépendance, de l'interconnexion et de l'interaction dans la relation. Cela revêt également des aspects coopératifs et concurrentiels. Créer et améliorer l'interdépendance nécessite une coopération basée sur l'échange d'information, de connaissance et de technologie. Cela renvoie à la plateforme et à l'écosystème d'affaires. Il y a donc un caractère dynamique et multi-facette dans

l'étude de la triade. Cela signifie que les relations d'affaires sont différentes suivant si l'on se retrouve dans une dyade ou dans une triade. Ces relations B to B sont généralement étudiées sous l'angle de la dyade.

Le concept de triade a déjà été sollicité dans l'étude de la désintermédiation notamment de la chaîne d'approvisionnement dans l'aérospatial américain (Rossetti et Choi, 2005 et 2008) ou pour les grossistes de fruits et légumes frais (Pardo et Michel, 2013) (Annexe 2). Le canal de distribution a été quelque peu étudié sous l'angle de la triade (Havila, 2004 ; Svensson, 2004 et Pardo et Michel, 2012, 2013). La distribution interentreprises est traitée en mettant l'accent sur les relations développées par un intermédiaire avec ses clients et ses producteurs et permet d'identifier les différents impacts des relations de l'intermédiaire. Les relations d'un distributeur/intermédiaire B to B avec ses fournisseurs (industriel et fabricant) et ses clients ont un impact sur les relations des uns et des autres, notamment dans le cadre d'une désintermédiation (Pardo et Michel, 2012). La représentation la plus simple d'un contexte de distribution est un jeu de trois acteurs Distributeur-Fournisseur-Client d'où le choix d'utiliser le concept de triade dans la distribution B to B (Pardo et Michel, 2013). Se mettre au niveau de l'intermédiaire, c'est construire une réflexion triadique. C'est également le point de vue défendu par Havila (1996, 2004) qui parle du « rôle différent des intermédiaires ».

Afin de répondre à la question de recherche et dans le cadre de l'utilisation de l'outil méthodologique qu'est la triade, nous souhaitons mettre en place une étude qualitative.

2.2 Une méthodologie qualitative

Afin de répondre à la problématique, une étude de cas est envisagée. Dans le cadre des triades, recueillir des données est une tâche ardue (Choi et Wu, 2009). De plus, la méthode qualitative est pertinente lorsque le champ de recherche est émergent. Ce qui semble être le cas ici puisque les concepts mobilisés sont relativement récents ou ont été peu étudiés. Lors de recherche sur la triade, l'étude de cas paraît être favorisée car elle permet de construire des théories sur les relations triadiques. (Wu et Choi 2005 ; Olsfeld, 2005 ; Dubois et Fredriksson, 2008 ; Choi et Wu 2009 ; Holma 2010, 2012). La recherche qualitative est également utilisée lors des études sur le multicanal et le digital (Jeanpert, 2011 ; Vanheems, 2011 ; Yagoubi, 2016 ; Vanheems et Klotz, 2016). En outre, puisque l'objectif est de décrire et de comprendre une position stratégique, une étude quantitative semble peu pertinente.

La méthodologie retenue portera sur des entretiens individuels semi-directifs. Un guide d'entretien sera alors constitué. La durée des entretiens ne dépassera pas 1 heure pour des raisons pratiques. Les discours seront enregistrés et intégralement retranscrits pour faire l'objet d'une analyse de contenu. L'échantillon sera le plus représentatif possible à la fois du point de vue de la clientèle professionnelle (aval), du grossiste (l'intermédiaire) mais également de l'industriel (amont) en utilisant l'intermédiaire comme unité focale de l'étude. L'intermédiaire est alors perçu comme une entreprise pivot qui réfléchit à son positionnement et souhaite se placer comme un acteur indispensable sur certains nœuds dans la chaîne de valeur. Cette méthodologie aura pour but d'étudier les relations au niveau inter-organisationnel et non interpersonnel.

Le terrain d'étude est déjà sélectionné. Il s'agit du secteur du bâtiment et plus précisément le canal de distribution des matériaux de construction et ce pour différentes raisons. Tout d'abord, c'est un secteur qui est peu étudié malgré l'importance que celui-ci

représente (53,4 Milliards en 2013³). D'autre part, il a très peu évolué depuis sa naissance dans les années 1920. Il semble donc intéressant pour la recherche de l'étudier. Ensuite, parce que l'auteur est chargé de projets digitaux depuis plus de 2 ans au sein de différents négociants en matériaux de construction. C'est de cette expérience terrain que sont apparus des questionnements sur la digitalisation des négoce et la valeur ajoutée de celui-ci.

Conclusion

Pour conclure cet article, nous allons présenter les apports envisagés au terme de la recherche. D'un point de vue académique, la recherche vise dans un premier temps à constituer une nouvelle liste des services. Cette liste s'appuiera donc sur les évolutions technologiques comme l'impression 3D, la réalité augmentée, l'IA ou la robotique qui vont profondément modifier le secteur étudié au cours des prochaines années.

Ensuite, cette étude permettra de mettre en lumière et d'étoffer la littérature sur les intermédiaires car comme nous l'avons rappelé en introduction c'est un acteur peu étudié en science de gestion.

Troisièmement, l'utilisation d'une triade de distribution va permettre de participer à la constitution du cadre conceptuel et de la théorisation des triades en général et plus précisément en France car elle est peu étudiée.

D'un point de vue managérial, la recherche donnera des clés pour la digitalisation des entreprises, tout particulièrement pour les intermédiaires traditionnels.

Il sera également possible pour un manager d'étudier ses relations en amont et en aval pour pouvoir s'adapter afin de conserver sa place dans la chaîne de valeur ou bien construire un avantage concurrentiel.

Enfin, les acteurs pourront également identifier une partie de la valeur ajoutée par chacun et leur fonction respective au sein du canal de distribution à travers la triade de distribution.

³<https://www.lemoniteur.fr/article/top-100-de-la-distribution-batiment-plus-puissants-face-a-la-fragilite-du-marche-25888865>

Bibliographie

Articles :

Akrouit W. et Akrouit H. (2011), La confiance en B to B : vers une approche dynamique et intégrative, *Recherche et Applications en Marketing*, 26, 1, 59-80.

Anteblian B., Filser M. et Roederer C. (2013), L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de littérature, *Recherche et Applications en Marketing*, 28, 3, 84-113.

Assassi I. (2008), Régulation du canal dans un environnement incertain. Le cas des arts du spectacle, *Revue française de gestion*, 182, 2, 135-153.

Audigier N., et al. (2016), Optimiser l'évaluation du client en ligne, *La Revue des Sciences de Gestion*, 278-279, 2, 31-40.

Bêche J. (2008) La segmentation des portefeuilles distributeurs en B to B. Perspectives théoriques et opérationnelles, *Revue française de gestion*, 182, 2, 171-189.

Beck M. & Crié D., (2013), Les apports du développement des nouvelles aides à la vente au cœur de la relation clients-entreprises : une approche exploratoire, in Colla E. coord., *Les canaux de distribution et les nouvelles technologies*, Eds. EMS, Management et Société, 189-206.

Béji-Bécheur. A. (2016), Une nouvelle logique pour le marketing avec l'approche Service--Dominant Logic, *Economie et Management*, 158, 5-10.

Belvaux B. et Labbé-Pinlon B. (2009), Concurrences et complémentarités entre les canaux physiques et électroniques. Une application aux produits musicaux, *Management & Avenir*, 26, 6, 15-32.

Belvaux B., Mencarelli R. et Riviere A. (2015), Les effets de la consommation multicanal sur la valorisation d'une offre multiforme, p.1-19

Bezes C. et Dubois P-L. (2012), La congruence perçue des magasins et du site Internet : effets sur le choix du canal d'achat – le cas de la Fnac, *Vie & sciences de l'entreprise*, 190, 1, 46-70.

Bomsel O. (2006), Qu'est-ce que le numérique ?, *Entreprises et histoire*, 43, 2, 5-14.

Bouzaïd Y. et Vanheems R. (2014), Comportement web-to-store : vers une nouvelle logique de contrôle de soi ?, *Management & Avenir*, 71, 5, 189-200.

Boyer A. et Nefzi A. (2009), La perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, *La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238, 3, 43-54.

Bressolles G. (2006), La qualité de service électronique : NetQu@l Proposition d'une échelle de mesure appliquée aux sites marchands et effets modérateurs, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 3, 19-45.

Bressolles G. et Durrieu F. (2011), Impact des dimensions de la qualité de service électronique sur la satisfaction et les intentions de fidélité : différences entre acheteurs et visiteurs, *La Revue des Sciences de Gestion*, 252, 6, 37-45.

Callot, P. (2002), Marketing des services : une construction sur les incertitudes de l'avenir, *Market Management*, 2, 1, 67-78.

Capon G., Funel C. et Sury R. (2013), Les grossistes, acteurs majeurs des mutations de la distribution industrielle, CREDOC CAHIER DE RECHERCHE, 306, 1-141.

Choi T-Y. et Wu Z. (2009), Go ahead, leap: Triads and their practical and theoretical importIn response to “To leap or not to leap: Triads as arbitrary subsetsof networks of connected dyads” by Anna Dubois, Journal of Purchasing & Supply Management, 15, 269–270.

Choi T-Y. et Wu Z. (2009), Taking the leap from dyads to triads : Buyer – supplier relationships in supply networks, Journal of Purchasing & Supply Management, 15, 4, 263–266.

Colla E. et Lapoule P. (2014), L' impact du multi-canal sur le rôle et le management des forces de vente. Le cas du secteur de la beauté professionnelle, Management & Avenir, 72, 6, 139-155.

Collin-Lachaud I. et Longo C. (2014), Distribution omnicanal : quelles différences intergénérationnelles dans la montée en compétences du consommateur ?, , p. 1-9

Cova B. et al. (2015), Normal vs spectacular science: The IMP Group and BtoB marketing, Industrial Marketing Management, 49, 80–83.

Daidj N. (2011), Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ?, Management & Avenir, 46, 6, 105-130.

De Vogeleer E. et Lescop D. (2011), Plate-formes, coordination et incitations, Management & Avenir, 46, 6, 200-218.

Donada C. et Nogatchewsky G.(2007), La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives, Revue française de gestion, 175, 6, 111-124.

Dubois A. (2009), Comment on “ Taking the leap from dyads to triads : Buyer – supplier relationships in supply networks ” by Choi and Wu To leap or not to leap : Triads as arbitrary subsets of networks of connected dyads, Journal of Purchasing & Supply Management, 15, 4, 267–268.

Dubois A. et Fredriksson P. (2008), Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy, Journal of Purchasing & Supply Management, 14, 170– 179.

Dubois M. et al. (2008), Les conséquences sur les compétences du chargé de clientèle du développement des compétences des clients via l'E-banking, Systèmes d'information & management, 13, 2, 33-60.

Durand T. (1989), Management stratégique de la technologie : dix enseignements, Futuribles, 39-53.

Durand-Mégret B., Ezan P. et Vanheems R. (2016), Vers une nouvelle manière de concevoir la compétence et le risque perçu de l'acheteur à l'ère du numérique. le cas de l'adolescent au sein de la famille, Management & Avenir, 83, 1, 33-49.

Edouard S. et Gratacap A. (2011), Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires, Management & Avenir, 46, 6, 177-199.

Filser M. (2012), Intermédiation et création de valeur dans les canaux : une revue de littérature, Management & Avenir, 51, 1, 122-136.

Filser M. et Paché G. (2008), La dynamique des canaux de distribution. Approches théoriques et ruptures stratégiques, Revue française de gestion, 182, 2, 109-133.

Filser M. et Paché G. (2008), Modèles et pratiques pour le canal de distribution. Entre consolidation et ruptures, *Revue française de gestion*, 182, 2, 105-107.

Fridenson P. (2006), Une entreprise de sélection : Google, *Entreprises et histoire*, 43, 2, 47-57.

Gadde L-E. (2012), La dynamique des réseaux de distribution : implications pour les intermédiaires, *Management & Avenir*, 51, 1, 137-155.

Gallouj C. et Gallouj S. (2009), L'innovation dans la grande distribution : essai de construction d'une approche servicielle, *Management & Avenir*, 21, 1, 103-120.

Gaudeul A. et Jullien B. (2001), E-commerce. Quelques éléments d'économie industrielle, *Revue économique*, 52, 7, 97-117.

Giraud L. et Pardo C. (2012), Les fonctions commerciales au coeur de l'évolution des intermédiaires du BtoB ? Une étude exploratoire, *Management & Avenir*, 51, 1, 167-185.

Gueguen G. et Passebois-Ducros J. (2011), Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau, *Management & Avenir*, 46, 6, 131-156.

Havila V., Johanson J. et Thilenius P. (2004), International business-relationship triads, *International Marketing Review*, 21, 2, 172-186.

Holma A.-M. (2010), Relationship Development in Business Triads—Case Studies in Corporate Travel, *Management Journal of business market management*, 4, 73–90.

Holma A.-M. (2012), Interpersonal interaction in business triads—Case studies in corporate travel purchasing, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18, 101–112.

Isckia T. (2011), Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plate-forme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation, *Management & Avenir*, 46, 157-176.

Jouny-Rivier E. et Jouny J. (2015), Les Bénéfices et Risques de la Co-crédation de services: Une Etude Appliquée aux Entreprises B-to-B, *Gestion 2000*, 32, 1, 17-33.

Jouny-Rivier E. (2016), Quels intérêts pour des clients B2B à co-crédier un service ?, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 124, 2, 62-73.

Lefaix-Durand A. et al. (2006), Relations interorganisationnelles et création de valeur. Synthèse et perspectives, *Revue française de gestion*, 164, 5, 205-227.

Machat K. (2011), La socialisation organisationnelle du fournisseur en BtB. Une application aux fournisseurs régionaux de la grande distribution alimentaire, *Management & Avenir*, 44, 4, 219-234.

Meissonier R. et al. (2007), Résistance aux projets d'implantation de technologies de l'information : le cas d'une P.M.E. du secteur des hautes technologies, *Gestion*, 32, 1, 20-28.

Michel D-A. (2013), Révolution numérique et stratégie de l'offre, *L'Expansion Management Review*, 149, 2, 3-3.

Michel S. (2014), La survie des intermédiaires face au circuit court : le cas des grossistes en fruits et légumes, *Management & Avenir*, 71, 5, 135-152.

Michel S. et Pardo C. (2012), La spécificité du commerce BtoB : quelques repères historiques, *Management & Avenir*, 51, 1, 156-166.

- Moreno C. et Besson M. (2009), Créer de la valeur dans les services : l'exemple de l'iPhone sur le marché français, 1-20.
- Munos A. (2006), L'utilisation des canaux à distance . Le point de vue des dirigeants, *La Revue des Sciences de Gestion*, 218, 2, 97-109.
- Munos A. (2012), La théorie de la SDL (Service-Dominant Logic) appliquée à la distribution : Validations, limites et contributions, *La Revue des Sciences de Gestion*, 257, 5, 111-119.
- Nantel J., Mekki Berrada A. et Bressolles G. (2005), L'efficacité des sites Web : quand les consommateurs s'en mêlent, *Gestion*, 30, 1, 16-23.
- Nefussi J. (2008), Les services, levier du développement du commerce de gros, *Le commerce en France*, édition 2008 - INSEE, 27-34.
- Nicholson P. et Vanheems R. (2009), Orientations d'achat et comportement multicanal du client, *Management & Avenir*, 21, 1, 136-156.
- Nylén D. et Holmström J. (2015), Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation, *Business Horizons*, 58, 57—67.
- Paché G. (2012), Intermédiation dans les canaux de distribution : vers un renouveau ?, *Management & Avenir*, 51, 1, 116-121.
- Pardo C. et Michel S. (2013), Interconnections in a distribution triad the case of fresh fruit and vegetable wholesaling in France, *IMP*
- Pellat G. et al. (2010), L'orientation client du vendeur du point de vue du consommateur : les apports de la théorie de l'attachement, *Management & Avenir*, 31, 1, 246-266.
- Picot-Coupey K. (2013), Les voies d'avenir du magasin physique à l'heure du commerce connecté, *Gestion*, 38, 2, 51-61.
- Poirel C. et Fernandez Bonet D. (2008), La stratégie de distribution multiple À la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel, *Revue française de gestion*, 182, 2, 155-170.
- Racat M. et Capelli S. (2014), Le test de produits en ligne: substitut ou complément à la présence du vendeur en magasin ?, *La fonction commerciale à l'ère du cross-canal*, 2ème Colloque Européen Innovation et Commerce, Paris, 1-10.
- Racat M. et Capelli S. (2016), L'impact de la similarité sur l'efficacité des outils d'aide à la vente en ligne, *Revue française de gestion*, 154, 1, 89-105.
- Ritter T. (2000), A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships, *Industrial Marketing Management*, 29, 317–326.
- Rochette C. et al. (2016), Réinventer l'agence bancaire de demain. Mise en oeuvre d'un processus d'innovation collaborative, *Revue française de gestion*, 259, 6, 101-119.
- Rossetti C. and Choi T-Y. (2005), On the dark side of strategic sourcing: Experiences from the aerospace industry, *Academy of Management Executive*, 19, 1, 46-60.
- Rossetti C. and Choi T-Y. (2008), Supply Management Under High Goal Incongruence: An Empirical Examination of Disintermediation in the Aerospace Supply Chain, *Decision Sciences*, 39, 3, 507-540.

Rossetti C. et Choi T-Y. (2005), On the dark side of strategic sourcing: Experiences from the aerospace industry, *Academy of Management Executive*, 19, 1, 46-60.

Siadou-Martin B. et al. (2014), Relation au fournisseur : impératif de multicanalité et gestion des émotions, *Management & Avenir*, 71, 6, 177-199.

Soriano S. (2016), Quelle régulation pour les plate-formes ?, *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 3, 47-50.

Svensson G. (2002), A triadic network approach to service quality, *Journal of Services Marketing*, 16, 2, 158-179.

Svensson G. (2004), Triadic dependencies in business networks, *European Business Review*, 16, 5, 473-493.

Svensson G. (2004), Triadic trust in business networks: a conceptual model and empirical illustration, *European Business Review*, 16, 2, 165-190.

Tardieu, H., La troisième révolution digitale. Agilité et fragilité, *Études* 2016/10 (Octobre), 31-42.

Vanheems R. (2012), Multicanalisation des enseignes. Comment internet transforme les comportements en magasin, *Revue française de gestion*, 277, 8, 13-29.

Weber N. (2014), Le numérique comme tiers séparateur ?, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 53, 2, 131-144.

Wu Z., Choi T-Y. et Rungtusanatham M-J. (2010), Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: Implications for supplier performance, *Journal of Operations Management*, 28, 115-123.

Ouvrages :

Belvaux B. et Notebaert J-P. (2015), *Crosscanal et Omnicanal : la digitalisation de la relation client*, Paris, Dunod.

Benavent C. (2016), *Plate-formes : Sites collaboratifs, marketplaces, réseaux sociaux... Comment ils influencent nos choix*, France, FYP Editions.

Bressolles G. (2016), *Le marketing digital*, Paris, Dunod.

Coughlan A-T., Anderson E., Stern L-W. et El-Ansary, A-I. (2006), *Marketing Channels - 7th ed*, New Jersey, Pearson Education.

Diviné M. (2016), *Marketing B to B : Principes et outils, de la stratégie à la vente*, Paris, Vuibert.

Dugot P. (2000), *Le Commerce de gros*, Paris, Presse Universitaires de France.

Evans D. et Schmalensee R. (2016), *De précieux intermédiaires : Comment BlaBlaCar, Facebook, PayPal et Uber créent de la valeur*, Paris, Odile Jacob.

Filser M., Des Garets V. et Paché G. (2012), *La distribution : organisation et stratégie*, Cormelles-le-Royal, EMS Management et société.

Le Nagard-Assayag E., Manceau D. et Morin-Delerm S. (2015), *Le marketing de l'innovation : concevoir et lancer de nouveaux produits et services*, Paris, Dunod.

Pardo C. et Paché G. (2015), *Commerce de gros, commerce interentreprise : Les enjeux de l'intermédiation*, Cormelles-le-Royal, EMS Management et société.

Scheid F., Vaillant R. et De Montaigne G. (2012), *Le marketing digital : développer sa stratégie à l'ère numérique*, Paris, Eyrolles.

Communications dans des Actes de conférences :

Belvaux B. (2003), Du e-commerce au multi-canal. Les différents rôles de l'internet dans l'acte d'achat, Actes de la Conférence de la Journée sur le e-marketing, Nantes, 1-21.

Girard O. (2016), La digitalisation over-view géographique et sectorielle, Actes de la conférence de la 5ème Université d'été du commerce interentreprises, 8-8.

Gratacap A. (2011), Les Ecosystèmes, un attracteur étrange..., *Management & Avenir*, 46, 6, 100-104.

Harrison D., Holmen E. et Pedersen A-C. (2012), "When everyone is connected to everyone": exploring role dynamics in triads, Actes de conférence de la 28ème conférence annuelle de l'IMP, Rome, 1-23.

Jeanpert, S. (2011), Gérer l'adhésion du personnel au système de distribution multicanal, Actes de la conférence du Colloque E.Thil, Roubaix, 1-21.

Kadjar A. (1997), Les facteurs d'adaptation du commerce de gros depuis 1980, *Economie et statistique*, 303, 81-100.

Nefussi J. (2008), Le développement du commerce interentreprises par les services, Actes de la conférence de la 1ère Université d'été du commerce interentreprises, 17-20.

Pardo C. (2010), Impacts sur la chaîne de valeur : l'innovation dans la fonction d'intermédiation, Actes de la conférence de la 2ème Université d'été du commerce interentreprises, 12-15.

Pardo C. (2012), L'intermédiaire B to B, créateur de valeur dans la filière, Actes de la conférence de la 3ème Université d'été du commerce interentreprises, 7-10.

Pardo C. (2014), Six transformations clés pour le commerce de gros, Actes de la conférence de la 4ème Université d'été du commerce interentreprises, 9-11.

Pardo C. (2016), De la gestion de la data à l'expérience client, Actes de la conférence de la 5ème Université d'été du commerce interentreprises, 9-9.

Vanheems R. (2011), Imbrication entre espace virtuel et espace physique : quand les vendeurs s'en mêlent ..., Actes de la conférence du Colloque E.Thil, Roubaix, 1-22

Volle P. et Charfi A. A. (2011), L'immersion dans les environnements expérientiels en ligne : rôle des dispositifs de la réalité virtuelle, Actes de la conférence du 26ème congrès de l'Association Française du Marketing, Le Mans, 1-26.

Papiers non publiés: Tourtoulou A-S. (1996), Marques nationales, marques de distributeurs et premiers prix, Thèse de doctorat en sciences de gestion, HEC, Jouy-en-Josas.

Annexe 1

Liste des nouveaux services développés par les intermédiaires d'après J. Nefussi (2008)

Orientation clients	Commentaire
L'expertise technique et la prescription	L'Expert technique assure un rôle de conseil, d'assistance et d'information et de formation. Spécialisé sur un domaine, il peut intervenir directement sur tout ou partie d'un projet. http://referentiels-metiers.opiiec.fr/fiche-metier/49-expert-technique Un prescripteur est un individu qui par son activité est en position de recommander l'achat d'un produit, d'une marque ou d'un service. https://www.definitions-marketing.com/definition/prescripteur/
La réduction des coûts par la fonction achat	La fonction Achats est chargée de procurer les matières premières et composants nécessaires à la production. Ces composants doivent être livrés dans les délais, tout en étant conformes en qualité et en quantité au cahier des charges (c'est à dire aux besoins) de l'entreprise. Recherche des fournisseurs et Evaluation et choix des fournisseurs. https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-achats
L'accès au marché international par le sourcing	Recherche d'une source. Expression anglo-saxonne utilisée dans le domaine des achats pour désigner l'action de recherche, localisation et évaluation d'un fournisseur ad hoc, afin de répondre à un besoin identifié (en matière de biens ou de services) formulé par une entreprise ou par un service ou un département de cette entreprise. http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Sourcing-238884.htm#1tjUOeO88O4SKKt.97
La sous-traitance pour les clients	Opération par laquelle un entrepreneur confie, sous sa responsabilité et sous son contrôle, à une autre personne (sous-traitant) tout ou partie de l'exécution des tâches qui sont à sa charge. http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sous-traitance_sous-traitances/73949#CgVslhkG8E87zfx.99
La gestion des stocks clients	Gestion des stocks (Stock management) : Ensemble des activités et techniques qui établissent les références à tenir en magasin, les quantités d'articles associés à ces références, les modes et échéances de réapprovisionnement, les modes de valorisation des stocks, etc. http://www.faq-logistique.com/Definition-Gestion-Stocks.htm
L'entreposage spécifique (exemple de la chaîne du froid)	Action d'entreposer, de mettre en entrepôt. http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/entreposage/30059
La gestion complète de rayons de petits objets pour la distribution	
La maintenance d'équipements	
La formation aux bons usages	
L'apport d'informations techniques et scientifiques	
La collecte des déchets comme les emballages	Depuis le 1er janvier 2017, tout distributeur de matériaux, produits et équipements de construction à destination des professionnels - dès lors qu'il répond aux critères d'éligibilité - doit être en capacité de reprendre, sur ses sites de distribution ou à proximité, les déchets issus des matériaux, produits et équipements de construction qu'il vend (article 93 du titre IV de la loi de transition énergétique pour la croissance verte). http://recyclage.veolia.fr/entreprises/solutions-metiers/distribution-et-negoce-de-materiaux-de-construction.html

Orientation fournisseurs	Commentaire
La finalisation des solutions (adaptation, installation)	Prend de la valeur aux clients
La fabrication sur mesure	Prend de la valeur aux clients
Le SAV et la réparation	
L'innovation et la conception de produits par le retour d'expérience	Co-création
La création de collections et la gestion de marques	MDD
La gestion des litiges pour le compte du fournisseur	
La formation aux bons usages	
La promotion des innovations	

Variables/thèmes	Auteurs
Qualité de service	Svensson 2002
Confiance	Svensson 2004, Havila, Johanson et Thilenius 2004
(in)Dépendance	Svensson 2004, Dubois et Fredrikson 2008
L'engagement	Havila, Johanson et Thilenius 2004
Désintermédiation	Rossetti et Choi 2005, Pardo et Michel 2013
Incongruité	Rossetti et Choi 2008
Coopétition	Dubois et Fredrikson 2008, Wu, Choi et Rungtusanatham 2010
Performance	Wu, Choi et Rungtusanatham 2010
Interaction	Holma 2012
Service	Wynstaa et al 2015