

PDE L'EPICIER A LA « DENTELLIERE » :
QUAND L'EXPERTISE SCM PARACHEVE LA STRATEGIE MARKETING
DES DISTRIBUTEURS BTOB

Elsa DESSAIGNE¹

EXCELIA Group
102 rue de Coureilles – Les Minimes –
17024 La Rochelle Cedex 01
Courriel : dessaignee@excelia-group.com

Catherine PARDO

EMLyon Business School
23 Avenue Guy de Collongue
CS 40203
69134 Ecully Cedex
Courriel : pardo@em-lyon.com

Gilles PACHÉ

CERGAM
Chemin de la Quille – Puyricard
13090 Aix-en-Provence Cedex 02
Courriel : gilles.pache@univ-amu.fr

¹ Auteur correspondant.

DE L'EPICIER A LA « DENTELIERE » :
QUAND L'EXPERTISE SCM PARACHEVE LA STRATEGIE MARKETING
DES DISTRIBUTEURS BTOB

Résumé

Les recherches prenant le point de vue des distributeurs sont relativement peu nombreuses dans les analyses des chaînes logistiques. Or, les ressources techniques, logistiques, marketing et commerciales que peuvent mobiliser et combiner les distributeurs BtoB du fait de leur position originale à l'interface des fabricants / producteurs et des clients professionnels font de ces intermédiaires des acteurs importants des chaînes logistiques. L'article replace les distributeurs BtoB dans une conception systémique du marketing et s'attache à décrire leur contribution au fonctionnement performant des chaînes logistiques. En s'adossant à la notion de transvection et sur la base d'une analyse de la filière des produits électriques, le travail conduit montre comment les distributeurs BtoB contribuent comme les autres acteurs des chaînes logistiques à faire le lien entre les mondes de la production d'un côté et de la consommation de l'autre. Les auteurs mettent évidence trois grands types de ressources dont disposent les distributeurs (ressource organisationnelle / logistique / expertise d'usages) et identifient quatre types de contributions des distributeurs BtoB au fonctionnement performant des chaînes logistiques (contribution d'intégration, de personnalisation, de facilitation et d'influence).

Mots-clés

Distributeurs BtoB, intermédiation, chaînes logistiques, ressources, transvection

FROM BOX-MOVER TO LACEMAKER:
WHEN LOGISTICS AND MARKETING CAPABILITIES OF BTOB DISTRIBUTORS COMBINE

Abstract

Research taking the point of view of distributors in the analysis of supply chains is scarce. However, the technical, logistical, marketing and commercial resources that BtoB distributors can mobilize and combine due to their specific position at the interface of manufacturers/producers and professional customers make these intermediaries important actors in the supply chains. This article re-places BtoB distributors in a systemic conception of marketing and attempts to describe their contribution to efficient supply chains. Building on the notion of transvection, and on the analysis of the electrical products sector, the work shows how BtoB distributors, like other actors in supply chains, contribute to link together the worlds of production on the one hand and consumption on the other. The authors highlight three main types of resources combined by distributors (organization/logistics/expertise) and identifies four types of contributions of BtoB distributors to efficient supply chains (contribution of integration, personalization, facilitation and influence).

Keywords

BtoB distributors, intermediation, supply chains, resources, transvection

Résumé managérial

La thématique de la complexité des chaînes logistiques s'est à nouveau imposée comme une thématique de premier plan dans les recherches en management avec la pandémie que le monde traverse depuis 2020. Les fragilités de ces chaînes, ou au contraire leurs capacités de résilience, ont fait l'objet de nombreux travaux. Moins fréquentes sont les analyses de ces chaînes menées du point de vue d'un de leurs acteurs. En particulier, les travaux portant sur les distributeurs BtoB, situés entre fabricants, producteurs et clients professionnels, sont relativement peu nombreux. L'intermédiation BtoB est, de façon paradoxale, plus largement discutée dans la perspective de sa disparition (désintermédiation), ou tout au moins, de sa profonde transformation (ré-intermédiation). Le point d'entrée de l'article est donc celui de la nature de la contribution des distributeurs BtoB au fonctionnement des chaînes logistiques.

L'originalité du travail conduit consiste à poser la question de cette contribution en considérant les ressources que les distributeurs BtoB sont en mesure de mobiliser et de combiner du fait de leur position originale, à l'interface entre producteurs et clients professionnels. Si la littérature a très tôt attribué la légitimité des distributeurs BtoB à leur maîtrise des fonctions logistiques, rares sont les travaux permettant de saisir le degré d'imbrication entre les dimensions logistiques et celles relevant du marketing. Or, l'enchevêtrement des ressources techniques, logistiques, marketing et commerciales qui caractérisent l'activité des distributeurs BtoB semble aujourd'hui peu contestable. Une telle imbrication de ressources variées rend leur activité plus proche de celle d'une « dentellière » que celle d'un « pousseur de cartons », un qualificatif péjoratif qui leur a souvent été attribué.

Pour permettre de saisir correctement les enjeux de la question des intermédiaires BtoB, l'article explore le secteur du matériel électrique en France, secteur constitué d'un grand nombre d'acteurs organisés en réseau, tels que les industriels, les distributeurs, les électriciens, des instances de régulation, etc. L'investigation empirique met en évidence trois grands types de ressources dont disposent les distributeurs : (1) des ressources physiques et organisationnelles (par exemple, le maillage territorial par les agences permet aux clients d'accéder facilement aux produits des industriels tout en bénéficiant des conseils des équipes en place) ; (2) des ressources logistiques pensées comme le socle de la personnalisation de l'offre (les plateformes logistiques des distributeurs, en stockant une grande variété de produits, autorisent une personnalisation rentable des offres) ; et (3) une expertise sur les usages clients comme clé de voûte de la proposition de valeur des distributeurs BtoB (par exemple, les distributeurs peuvent accompagner leurs clients directs par du conseil sur les usages du client final).

Ces ressources logistiques et marketing ainsi combinées permettent de repérer quatre types de contributions des distributeurs BtoB au fonctionnement performant des chaînes logistiques : (1) une contribution d'*intégration* (les distributeurs BtoB assemblent des offres industrielles hétérogènes en provenance de différents fabricants ou producteurs) ; (2) une contribution de *personnalisation* (les distributeurs BtoB, du fait de leur proximité avec les clients, sont en mesure d'adapter leurs offres au plus près des usages des clients directs et indirects) ; (3) une contribution de *facilitation* (l'expertise techniques des distributeurs permet de diffuser les innovations des producteurs et fabricants auprès des clients professionnels) ; (4) une contribution d'*influence* (avec des distributeurs qui se positionnent sur des grands enjeux écologiques et numériques). Il s'agit d'un constat de première importance pour les distributeurs BtoB dans le processus de formalisation d'un système d'offres attractif, alors que le contexte économique est celui d'une compétition féroce avec des acteurs puissants comme Amazon Business.

Introduction

À intervalles réguliers, la thématique de la désintermédiation resurgit dans les débats, tant parmi les professionnels que dans la littérature académique. Dès le début des années 2000, Rosenbloom (2002) témoignait ainsi du nombre d'auteurs prédisant la fin des distributeurs BtoB sous l'effet de la croissance du e-commerce. Plus récemment, l'arrivée d'Amazon Business dans la distribution de commodités pour les professionnels, et notamment de matériel électrique, faisait dire en 2015 au PDG de Rexel, leader de la distribution de matériel électrique, que « *le monde du matériel électrique a plus évolué ces deux dernières années que lors des trente années précédentes* »¹. Or, en 2017, le commerce de gros continuait à représenter, avec un chiffre d'affaires de 831 milliards d'euros, 46 % de la valeur ajoutée créée par le commerce². Dans un tel contexte, on peut s'interroger sur la capacité d'adaptation des distributeurs professionnels à un environnement en constante évolution.

L'objectif est ici de mieux comprendre comment les distributeurs professionnels – ou grossistes – sont passés d'un métier de « porteurs de cartons » (Olsson *et al.*, 2013), à celui de « dentellière » qui les conduit à développer une solution marketing et logistique très adaptée aux contraintes de leurs clients professionnels. En effet, si la littérature a très tôt considéré que la légitimité des distributeurs BtoB s'appuie sur leur maîtrise des fonctions logistiques (Bucklin, 1965), rares sont les travaux permettant de saisir le degré d'imbrication entre les dimensions logistiques et celles relevant du marketing. Avancer dans cette direction nécessite de replacer les distributeurs dans une perspective de *supply chain* intégrée, et revenir à une conception systémique du marketing, telle que développée par Alderson (1965) dans sa théorie du marketing. Dans cette optique, nous montrons que les distributeurs – loin d'être un maillon des chaînes logistiques – jouent un rôle pivot grâce à leurs ressources, la première d'entre elles étant leur position d'interface.

L'article s'organise pour cela en quatre parties. Dans la première et la deuxième partie, le cadre conceptuel et la méthodologie, fondée sur une étude de cas consacrée aux distributeurs de matériel électrique, sont successivement présentés. Les résultats de l'étude de cas sont exposés dans la troisième partie, puis discutés dans la quatrième et dernière partie, en soulignant l'enchevêtrement des compétences techniques, logistiques, marketing et commerciales nécessaires à l'élaboration d'offres de solutions par les distributeurs de matériel électrique.

1. Cadre conceptuel

Force est de constater que la figure du distributeur est banalisée dans la littérature sur les canaux, surtout à partir des années 1960 (Filser, 2012). Pour Gripsrud (2004), une telle banalisation s'explique par un changement de paradigme dans la conception du marketing : à partir de années 1960, le marketing se focalise sur des activités à conduire pour délivrer des biens et des services aux consommateurs depuis les usines des producteurs, et non plus sur une approche globale de la satisfaction du client. Ainsi, la littérature sur les canaux va analyser le rôle des distributeurs BtoB essentiellement à partir du point de vue des industriels, et largement se concentrer sur les problématiques de contrôle du canal et de diffusion du pouvoir en son sein (El-Ansary et Stern, 1972 ; Frazier, 1999). Dans cette perspective, la légitimité de chaque acteur du canal se résume à sa capacité à limiter les coûts, et aux fonctions opérationnelles permettant de délivrer un bien au consommateur final. La position du distributeur BtoB se justifie par l'optimisation des coûts d'accès au marché, et par sa performance opérationnelle (Filser, 2015).

¹ Conférence donnée à l'EMLyon Business School le 6 février 2015 dans le cadre de la Chaire CGI.

² <http://www.cgi-cf.com/decouvrir-la-cgi/le-commerce-interentreprises.html> (consulté le 6 juillet 2021).

C'est par conséquent tout naturellement que la littérature microéconomique sur les canaux va s'intéresser de manière principale aux rôles et aux fonctions des distributeurs BtoB vis-à-vis des industriels et des détaillants. À partir de la contribution séminale de McInnes (1964), le rôle principal du distributeur BtoB consiste à combler le « fossé » entre les vendeurs et les acheteurs, que ce soit en termes d'espace, d'information, et de financement. La spécialisation des distributeurs BtoB dans des fonctions logistiques ou de connaissance du marché aval devient ainsi l'un des arguments les plus présents dans la littérature afin de justifier la légitimité des distributeurs à se positionner entre les fabricants et les consommateurs finaux (Bucklin, 1965 ; Williamson, 1975 ; Bailey et Bakos, 1997 ; Brousseau, 2002). On doit toutefois à Narus et Anderson (1990) d'aller plus loin en insistant sur la capacité des distributeurs à nouer des relations avec des acteurs très divers afin de satisfaire leurs clients.

1.1. Le distributeur dans une logique de supply chain intégrée

On peut considérer Narus et Anderson (1990) comme les précurseurs d'une perspective plus élargie du rôle des distributeurs BtoB. En effet, avec l'émergence de démarches *supply chain management* (SCM) dans les années 1990 et 2000 par un grand nombre d'entreprises, la capacité à gérer des flux complexes entre de multiples organisations va s'avérer de première importance pour les chercheurs. Introduite en 1982 par Oliver et Webber (1992), la notion de SCM s'impose rapidement comme un levier majeur pour générer de la valeur à chaque étape de la chaîne logistique. Pour Cooper *et al.* (1997), le SCM dépasse largement le périmètre de la *business logistics* puisqu'il inclut un grand nombre d'entreprises depuis le développement de produits jusqu'à l'introduction des innovations sur le marché. Par conséquent, pour Cooper *et al.* (1997), la notion de *supply chain intégrée* requiert un haut niveau de coordination des différents acteurs, allant bien au-delà des simples questions d'approvisionnement. De leur côté, Roveillo *et al.* (2015) notent que l'avènement du SCM se justifie dans la mesure où, désormais, la concurrence ne s'exerce plus d'entreprises à entreprises, mais de chaînes logistiques à chaînes logistiques.

En référence à la logique de *supply chain intégrée*, la position du distributeur BtoB est revalorisée dans la mesure où l'accélération des innovations technologiques en termes de logistique, de production industrielle ou d'échanges d'information va permettre aux distributeurs BtoB de créer de nouvelles solutions très finement adaptées à la demande des clients. Sheresheva et Kolesnik (2011) voient dans cette nouvelle capacité un changement profond de paradigme. Pour elles, les distributeurs BtoB sont passés de l'ère de la distribution de masse à celle des solutions personnalisées. Or, parallèlement à ce phénomène, ont eu lieu depuis les années 1990 un phénomène majeur de mondialisation et une externalisation de plus en plus marquée de toutes les activités que les industriels ne considèrent plus faire partie de leur cœur de métier (Nagati *et al.*, 2017). Tous ces changements cumulés vont aboutir à un accroissement considérable de la complexité des chaînes logistiques, et à un renouveau de la légitimité des distributeurs BtoB pour coordonner un portefeuille de relations complexes.

1.2. La capacité de transvection des distributeurs BtoB

À partir des années 2000, un certain nombre d'articles dans la littérature marketing BtoB s'attachent à analyser avec finesse l'expertise SCM des distributeurs BtoB. Pour Gadde et Snehota (2000), l'intermédiaire s'insère dans une perspective *supply chain*, et son rôle consiste à identifier les opportunités d'échanges entre les utilisateurs et les fournisseurs de biens. Pour eux, même si les rôles de négociant et de distributeur existent encore, les intermédiaires BtoB se positionnent de plus en plus dans une perspective utilisateur, et doivent être considérés comme les premiers fournisseurs du réseau d'approvisionnement du

client, et non plus comme le canal de distribution de l'industriel. Dans le même esprit, Cantu *et al.* (2010) conçoivent les distributeurs BtoB comme des facilitateurs d'interactions au sein des réseaux, permettant une meilleure participation des clients. De leur côté, Olsson *et al.* (2013) perçoivent les distributeurs BtoB comme des coordinateurs d'activités, et des approvisionneurs de ressources / solutions pour résoudre les problèmes des clients. Ces travaux reprennent ainsi implicitement le concept de transvection développé par Alderson (1965).

Selon la théorie du marketing d'Alderson (1965), la transvection se différencie de la transaction par une approche systémique de toutes les transformations ayant lieu dans le processus marketing, depuis l'extraction des minerais jusqu'à la consommation par le client final. Dans une transvection, chaque acteur intervient pour ajouter une forme de valeur qu'Alderson (1965) nomme « utilité ». Il part en effet du constat que les marchés sont hétérogènes, aussi bien du côté de l'offre que du côté de la demande. Pour pouvoir répondre à une telle hétérogénéité, des réseaux de distribution vont se mettre en place, en étant constitués d'un certain nombre d'acteurs interconnectés (Hulthen, 2002 ; Quinn et Murray, 2005). Si une transaction concerne un seul échange entre un acheteur et un vendeur, la transvection, quant à elle, correspond à la série de transactions jusqu'à l'utilisateur final. Concernant la position des intermédiaires dans les transvections, Alderson (1965) n'établit aucune distinction spécifique car, dans son esprit, n'importe quel acteur est légitime pour remplir les activités de transvection.

1.3 La logistique comme ressource dynamique

L'approche microéconomique a longtemps considéré les ressources comme un acquis de l'entreprise et comme un atout statique supposé rare (Coase, 1937, *in* Håkansson et Snehota, 1995). Or, dans la littérature en marketing BtoB, les ressources sont un concept relatif (Håkansson et Snehota, 1995) : leur valeur n'est pas définie une fois pour toute, mais dépend de l'usage escompté qui en sera fait. Il s'agit donc d'un concept relationnel, dont l'hétérogénéité constitue l'une des principales caractéristiques. Dans l'approche SDL, Vargo et Lusch (2008) placent l'intégration de ressources au cœur même du processus de co-création de valeur : en effet, ils considèrent que ce qu'ils désignent comme des « *systèmes de service* » sont des « *configurations d'acteurs, de ressources et de technologie destinées à permettre la co-création de valeur* » (Edvardsson *et al.*, 2012).

Mais, comme toutes ces activités et processus d'intégration de ressources sont effectués par des individus et des organisations ayant des intérêts spécifiques, une concurrence existe au niveau de l'accès aux ressources, et des conflits peuvent apparaître au cours de l'intégration proprement dite de ressources : une logique de collaboration, au sens de Gulati *et al.* (2012), nécessite donc d'être impulsée par les différentes parties pour parvenir à la co-création de valeur. Cette question de l'intégration de ressources fait ressortir le réel besoin de coordination au sein des réseaux inter-organisationnels. Sheth et Sharma (1997) soulignent ainsi que la capacité d'une entreprise à nouer des relations fortes avec ses fournisseurs constitue un moyen de renforcer son avantage concurrentiel, et que la logistique joue un rôle de premier plan dans les questions de coordination des réseaux BtoB.

2. Étude de cas

2.1 Collecte des données

Afin d'élaborer une théorie intermédiaire concernant la capacité de transvection des distributeurs BtoB, au sens donné par Eisenhardt (1989), nous avons choisi de mener une étude de cas abductive fondée sur la méthode de combinaison systématique de Dubois et

Gadde (2002). Sept niveaux d'acteurs au sein du réseau français de la distribution de matériel électrique ont été rencontrés, interrogés et observés. Au sein de chaque structure, nous avons veillé à interroger tant des directeurs, que des commerciaux, des logisticiens, et des manutentionnaires (Annexe 1). Nous avons également multiplié les modes de récolte des données : entretiens semi-directifs, observations participantes, tables-rondes et focus groups. De plus, nous avons pu bénéficier d'une perspective longitudinale, la recherche ayant été effectuée de 2014 à 2020. Tous les résultats de notre recherche ont fait l'objet d'une validation externe par les professionnels du matériel électrique lors des tables rondes de restitution des résultats. Nous avons donc développé une démarche de recherche collaborative (Desgagné, 1997), incluant les professionnels tout au long du processus de production de connaissances.

2.2 Traitement des données

Toutes les données recueillies ont été codées sous NVivo selon la méthodologie de Gioia *et al.* (2012). Conformément à cette méthodologie, les données récoltées ont d'abord été codées lors d'un codage ouvert. Puis, à partir des inférences issues du codage, nous avons pu regrouper les codes initiaux sous différents thèmes, ce qui a engendré un premier codage axial. Enfin, ces thèmes recouvrant un certain nombre des concepts issus de notre cadre théorique, nous avons pu faire apparaître les deux grandes catégories constituant nos contributions théoriques au champ de la distribution B-to-B : la position des distributeurs B to B constitue la ressource majeure de ces acteurs, ce qui permet aux distributeurs de jouer quatre rôles indispensables au fonctionnement du réseau de la distribution de matériel électrique. Notre arbre de codage sous NVivo regroupe tous les codes qui nous ont permis de construire notre discussion (Annexe 2).

2.3 Le réseau français de la distribution de matériel électrique

Le secteur du matériel électrique en France est constitué d'un grand nombre d'acteurs organisés en réseau, tels que les industriels, les distributeurs, les électriciens, des instances de régulation, etc. L'Annexe 3 fournit une représentation stylisée de la logique réticulaire à l'œuvre. Précisons ici les caractéristiques des trois principaux acteurs :

- *Les industriels.* Le matériel électrique rassemble un très grand nombre de famille de produits allant de la distribution d'énergie, aux transformateurs, en passant par les automatismes de contrôle, les dispositifs de gestion d'énergie, jusqu'aux interrupteurs et aux câbles. La plupart des industriels concernés sont des acteurs mondiaux comme General Electric, Siemens, Schneider Electric, Legrand, Hager, ABB, Philips Lighting, etc. Le marché français est oligopolistique dans la mesure où Schneider Electric et Legrand le dominant depuis des décennies.
- *Les distributeurs.* Le marché français de la distribution de matériel électrique est, lui aussi, caractérisé par une structure oligopolistique : les deux leaders, Rexel et Sonepar, représentent à eux seuls 75 % du marché, les 25 % restants étant réalisés par des distributeurs indépendants. Les deux leaders, traditionnellement positionnés en tant que généralistes, sont en train de devenir des multi-spécialistes grâce à une segmentation très fine de leur portefeuille de clients et à l'adaptation à la demande des clients. Les distributeurs indépendants essaient de se différencier sur des marchés de niche où ils apportent une très grande compétence technique.
- *Les installateurs.* Ces entreprises installent et assurent la maintenance du matériel électrique, que ce soit dans le domaine industriel, commercial ou domestique. Il s'agit d'une population est très hétérogène dans la mesure où elle inclut de toutes petites entreprises artisanales de moins de 10 salariés, et de très grands groupes dépassant le

millier de salariés. Les installateurs sont spécialisés selon trois segments de construction : industriel, résidentiel ou tertiaire. Les petits installateurs travaillent essentiellement dans le secteur résidentiel, alors que les très grandes entreprises interviennent principalement dans le secteur tertiaire.

Le réseau français de distribution de matériel électrique s'est constitué à partir de 1960, suite à la stratégie des grands industriels de réduire leurs coûts logistiques en procédant à des massifications de flux, source d'économies d'échelle. Jusqu'au milieu des années 1990, les distributeurs de matériel électrique étaient majoritairement des PME bénéficiant d'une forte réputation locale. À compter du milieu des années 1990, Rexel et Sonepar ont absorbé un très grand nombre de petits acteurs, devenant ainsi de très grands groupes réputés pour leur excellence logistique.

Aujourd'hui, le réseau de la distribution de matériel électrique connaît de profondes turbulences liées à l'addition de trois transitions majeures pour la société française : la transition numérique, la transition écologique et le vieillissement de la population. Toutes ces transitions étant supportées par du matériel électrique, de forts enjeux pèsent sur les différents acteurs du réseau de la distribution de matériel électrique, et les impératifs de coordination et d'intégration de ressources sont plus forts que jamais. Cela d'autant plus que de nouveaux entrants arrivent dans ce réseau, tels que Google et Amazon Business. Dans ce contexte, les distributeurs de matériel électrique jouent de nouveaux rôles.

3. Analyse

Le premier résultat saillant est que *les distributeurs BtoB disposent de ressources physiques et organisationnelles essentielles à l'activité de tous les autres acteurs du matériel électrique*. Notre étude de cas souligne que, contrairement à ce que peut supposer la littérature sur les canaux, les distributeurs ne sont pas un « mal nécessaire », mais bien des acteurs que l'on peut qualifier de stratégiques pour le fonctionnement du secteur du matériel électrique. Ils disposent en effet d'un maillage territorial d'agences et d'une expertise logistique dans les livraisons et le stockage tels qu'ils assurent une très grande proximité de service à leurs clients directs, les installateurs, et indirects, les clients finaux : en France, on trouve une agence d'un distributeur de matériel électrique dans un rayon de 30 km de chaque chantier. Grâce à cette proximité, les distributeurs démultiplient l'impact de l'offre des industriels : « *Le distributeur n'est pas une couche inutile. Il apporte un certain nombre de services à ses clients. Si le distributeur disparaît, la question, c'est qui va porter le service ? Moi je vous le dis, ce n'est pas le fabricant, en tout cas ce n'est pas moi !* » (Industriel).

Le deuxième résultat saillant est que *l'expertise logistique des distributeurs constitue à la fois une ressource organisationnelle mais surtout réflexive, puisqu'elle constitue le socle de la personnalisation de l'offre des distributeurs BtoB*. Chez les leaders de la distribution de matériel électrique, la compétence logistique est conçue comme le moyen d'accompagner le client installateur dans son organisation : « *Depuis plusieurs années, les distributeurs, ils ne veulent plus être des porteurs des cartons. Ils veulent nous accompagner* » (Installateur). Étant très proches de leurs clients, les distributeurs sont aujourd'hui en mesure de développer des services fortement personnalisés afin d'augmenter la performance opérationnelle des installateurs : « *La logistique, la mise à disposition à travers nos plateformes, et on continue à l'adapter, c'est notre socle logistique régional. Autour de ça on a développé des services logistiques ++, des services logistiques à façon pour les gros installateurs, pour les aider dans leur livraison à date sur leurs chantiers, ça s'appelle du kitting. Ça veut dire qu'aujourd'hui par exemple sur un chantier comme Balard à Paris, il y a une agence sur place, on gère des sorties, des facturations, et on gère aussi des entrées, c'est-à-dire des*

retours de matériel et notamment sur l'aspect environnemental, on récupère les déchets. On facilite la vie de chantier d'un installateur. À partir de notre socle logistique que nous avons aujourd'hui, nous développons des services ++ un peu personnalisés. On peut presque dire qu'on va vers une forme de services logistiques à façon » (Distributeur de matériel électrique).

Le troisième résultat saillant est que *l'expertise logistique constitue le premier jalon du système marketing des distributeurs*, celui qui permet de coordonner un grand nombre d'acteurs pour parvenir à une offre personnalisée : « *Notre métier premier est de bien servir logistiquement parlant notre client. Ça, c'est notre métier de base. Après, derrière ça, c'était une condition nécessaire et indispensable, elle n'est plus suffisante aujourd'hui, il faut absolument qu'on rentre dans une logique de conseil » (Distributeur de matériel électrique).* Pour les distributeurs, la logistique fait partie intégrante de leur capacité marketing, puisque les distributeurs raisonnent en satisfaction globale des clients : « *On a cette bascule aussi qui est de se dire la logistique est centrale, mais elle l'est d'autant plus qu'elle est au service de la proposition de valeur » (Distributeur de matériel électrique).* Cette imbrication de la logistique et du marketing chez les distributeurs constitue aux yeux de tous les acteurs du réseau du matériel électrique une ressource majeure : « *Les distributeurs professionnels sont des pros et ils se sont organisés bien avant nous sur les plateformes logistiques, sur le service à apporter à leurs clients et pas simplement du service logistique » (Industriel).*

4. Discussion et conclusion

Notre étude de cas sur les distributeurs de matériel électrique fait apparaître une imbrication des dimensions logistiques et marketing dans la proposition de valeur des distributeurs. À ce titre, la recherche témoigne d'implications théoriques et managériales importantes. Sur le plan théorique, la conception qu'ont les distributeurs de matériel électrique de leur expertise logistique s'intègre à la vision englobante et systémique du marketing d'Alderson (1965) : les distributeurs ont bien conscience de l'hétérogénéité de l'offre des industriels, qu'ils assemblent dans une prestation très adaptée à l'hétérogénéité de leurs clients. Les distributeurs de matériel électrique sont donc bien experts de l'activité de *sorting*, définie par Alderson (1965) comme la sélection d'éléments divers et variés dans des offres très disparates, mais également de celle de *transformation*, qu'Alderson (1965) conçoit comme toutes les activités permettant d'augmenter l'utilité du point de vue de l'utilisateur, que ce soit le délai (utilité de temps), la disponibilité du produit (utilité de lieu), ou un packaging individualisé (utilité de forme). Par ailleurs, ayant pour objectif permanent la satisfaction de l'utilisateur, les distributeurs de matériel électrique peuvent être conçus comme de véritables *transvecteurs* mettant au service des clients finaux leur expertise logistique et marketing. Mais, surtout, notre recherche montre qu'à travers leur expertise logistique, les distributeurs disposent d'une ressource physique, réflexive et relationnelle majeure qui renforce leur position d'interface au sein de leur réseau.

Sur le plan managérial, dans la mesure où les distributeurs raisonnent en termes de *supply chain* intégrée, et d'intégration de ressources dans un but de co-création de valeur, leurs compétences logistiques et marketing leur permettent de jouer trois rôles fondamentaux pour le réseau du matériel électrique : (1) celui d'*intégrateurs*, puisque les distributeurs assemblent des offres industrielles hétérogènes dans des offres homogènes ; (2) celui de *personnaliseurs*, dans la mesure où les offres des distributeurs sont très adaptées à l'hétérogénéité de leurs clients ; et (3) celui de *facilitateurs*, car l'expertise logistique des distributeurs permet à ceux-ci de se porter garants de la productivité de leurs clients installateurs, et de diffuser les innovations des industriels auprès des installateurs. Par ailleurs,

notre étude de cas fait surgir un quatrième rôle joué par les distributeurs de matériel électrique : celui d'*influenceurs*. En se positionnant comme des acteurs majeurs des transitions écologiques et numériques, les distributeurs renouent avec l'utilité sociale du marketing souhaitée par Alderson (1965), et résistent ainsi à l'appétit hégémonique des GAFAM, et plus précisément d'Amazon Business, désormais véritable mastodonte de la logistique. En effet, de par la vision systémique de la satisfaction du client dont disposent les distributeurs de matériel électrique, ils sont en mesure de combiner leurs interprétations des usages des clients avec celles de leurs partenaires, et d'offrir des prestations marketing, logistiques et financières sur-mesure pour leurs clients, chose qu'Amazon Business ne tentera jamais de faire, par manque de rentabilité et de proximité avec les clients.

5. Limites et futures recherches

Notre étude de cas s'attachant au réseau de la distribution BtoB de matériel électrique en France, un certain nombre de limites inhérentes à notre objet émerge. Tout d'abord, de par la concentration des distributeurs de matériel électrique en France, la balance des pouvoirs entre les acteurs du réseau offre une configuration spécifique. Nos résultats sont donc spécifiques au secteur du matériel électrique. Une recherche intersectorielle permettrait de déterminer le degré de spécificité de ces résultats.

D'autre part, la configuration de la distribution professionnelle varie considérablement d'un pays à l'autre. Une étude comparative transnationale serait pertinente afin de voir comme les mêmes types d'acteurs de la distribution de matériel électrique perçoivent leurs ressources, et partant, leurs rôles au sein de leurs réseaux de relations.

Références bibliographiques

- Alderson, W. (1965), *Dynamic marketing behavior: a functionalist theory of marketing*. Richard D. Irwin, Homewood (IL).
- Bailey, J., et Bakos, Y. (1997), An exploratory study of the emerging role of electronic intermediaries, *International Journal of Electronic Commerce*, 1, 3, 7-20.
- Brousseau, E. (2002), The governance of transactions by commercial intermediaries: an analysis of the re-engineering of intermediation by electronic commerce, *International Journal of the Economics of Business*, 9, 3, 353-374.
- Bucklin, L. (1965), Postponement, speculation and the structure of distribution channels, *Journal of Marketing Research*, 2, 1, 26-31.
- Cantu, C., Montagnini, F., et Sebastiani, R. (2010), Organizing a network within the network: the case of MC Elettrici, *The IMP Journal*, 4, 3, 220-241.
- Cooper, M., Lambert, D., et Pagh, J. (1997), Supply chain management: more than a new name for logistics, *International Journal of Logistics Management*, 8, 1, 1-14.
- Desgagné, S. (1997), Le concept de recherche collaborative : l'idée d'un rapprochement entre chercheurs universitaires et praticiens enseignants, *Revue des Sciences de l'Éducation*, 23, 2, 371-393.
- Dubois, A., et Gadde, L.-E. (2002), Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, 55, 7, 553-560.
- Edvardsson, B., Skålén, P., et Tronvoll, B. (2012), Service systems as a foundation for resource integration and value co-creation, *Review of Marketing Research*, 9, 2, 79-126.
- Eisenhardt, K. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- El-Ansary, A., et Stern, L. (1972), Power measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, 9, 1, 47-52.
- Filser, M. (2012), Intermédiation et création de valeur dans les canaux : une revue de littérature, *Management & Avenir*, 51, 122-136.
- Filser, M. (2015), L'intermédiation : une relecture fondée sur les modèles économiques, comportementaux et stratégiques, in Pardo, C., et Paché, G. (Eds.), *Commerce de gros, commerce inter-entreprises : les enjeux de l'intermédiation*, Éditions Management & Société, Caen, 23-35.
- Frazier, G. (1999), Organizing and managing channels of distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 226-240.
- Gadde, L.-E., et Snehota, I. (2000), Making the most of supplier relationships, *Industrial Marketing Management*, 29, 4, 305-316.
- Gioia, D., Corley, K., et Hamilton, A. (2012), Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology, *Organizational Research Methods*, 16, 1, 15-31.
- Gripsrud, G. (2004), The marketing discipline and the distribution research, in Håkansson, H., Waluszewski, A., et Harrison, D. (Eds.), *Rethinking marketing: developing a new understanding of markets*. John Wiley & Sons, Chichester, 189-206.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., et Zhelyazkov, P. (2012), The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances, *Academy of Management Annals*, 6, 1, 531-583.
- Håkansson, H., et Snehota, I. (1995), *Developing relationships in business markets*, International Thompson, Londres.
- Hulthen, K. (2002), *Variety in distribution networks: a transvection analysis*, Chalmers University of Technology Press, Göteborg.
- McInnes, W. (1964), A conceptual approach to marketing, in Cox, R., Alderson, W., et Shapiro, S. (Eds.), *Theory in marketing*, Richard D. Irwin, Homewood (IL), 51-67.

- Nagati, H., Paché, G., et Rebolledo, C. (2017), The influence of integration strategies on manufacturers' innovative capacity: evidence from an international survey, *Revue des Sciences de Gestion*, 285-286, 95-102.
- Narus, J., et Anderson, J. (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54, 1, 42-58.
- Oliver, R., et Webber, M. (1992), Supply chain management: logistics catches up with strategy, in Christopher, M. (Ed.), *Logistics: the strategic issues*, Chapman & Hall, Londres, 62-75.
- Olsson, R., Gadde, L.-E., et Hulten, K. (2013), The changing role of middlemen—Strategic responses to distribution dynamics, *Industrial Marketing Management*, 42, 7, 1131-1140.
- Quinn, J., et Murray, J. (2005), The drivers of channel distribution: a wholesaling perspective, *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 15, 1, 3-25.
- Rosenbloom, B. (2002), The ten deadly myths of e-commerce, *Business Horizons*, 45, 2, 61-66.
- Roveillo, G., Paché, G., et Wagenhausen, F. (2015), Intermédiation et innovations logistiques : éléments pour un débat, in Pardo, C., et Paché, G. (Eds.), *Commerce de gros, commerce inter-entreprises : les enjeux de l'intermédiation*, Éditions Management & Société, Caen, 81-99.
- Sheth, J.-N., et Sharma, A. (1997), Supplier relationships: emerging issues and challenges, *Industrial Marketing Management*, 26, 6, 91-100.
- Sheresheva, M., et Nolesnik, N. (2011), Stochastic perspective of industrial distribution network processes, *Industrial Marketing Management*, 40, 6, 979-987.
- Vargo, S., et Lusch, R. (2008), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 1-10.
- Williamson, O. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York (NY).

Annexe 1 : Collecte des données

<i>Catégorie d'acteurs</i>	<i>Entretiens</i>	<i>Durée en heures</i>	<i>Nombre de pages retranscrites</i>	<i>Notes d'observations</i>
Distributeurs	22	27,5	698	8 visites d'agences 2 salons 22 notes d'entretien
Fabricants	13	12,3	393	1 visite de showroom 10 notes d'entretien 1 conférence sur les produits communicants
Installateurs	10	12,3	259	1 visite de showroom 3 conférences professionnelles 10 notes d'entretien
GSB	3	2,2	92	3 notes d'entretien
Énergéticiens	3	3,1	81	3 notes d'entretien
BIM	1	2,6	40	1 note d'entretien
Table ronde	1	3,5	43	
Focus group	1	1,9	45	1 note d'entretien
TOTAL	54	65h	1 651 pages	14 observations <i>in situ</i>

Annexe 2 : Arbre de codage sous NVivo

<i>Nom du code</i>	<i>Définition du code</i>	<i>Nombre de répondants</i>	<i>Fréquence du code</i>
<i>Catégorie 1 : Position comme ressource majeure des distributeurs</i>			
<i>Thème A : Position comme ressource physique et organisationnelle</i>			
Agence commerciale	Tout ce qui concerne les points de vente des distributeurs	13	87
Maillage territorial des agences de distributeurs	Proximité géographique des distributeurs avec les chantiers des clients	27	49
Ressources des distributeurs	Tous types de ressources nécessaires à l'activité des distributeurs	20	104
Service logistique	Tout type de prestation logistique développée par les distributeurs	27	102
Proximité des distributeurs avec les fabricants	Types de relation qu'ont les distributeurs avec les fabricants de matériel électrique	11	31
Expérience des distributeurs	Expertise des distributeurs liée à la capitalisation de leur expérience technique et commerciale	6	8
<i>Thème B : Position comme ressource technique et réflexive</i>			
Compétences des équipes des distributeurs	Compétences, techniques, commerciales, marketing et SCM	40	240
Management des équipes des distributeurs	Management des équipes commerciales, achat et SCM chez les distributeurs	25	196
Conseil	Conseils commerciaux, techniques et logistiques donnés par les distributeurs aux installateurs	24	86
Capacité marketing	Toute l'intelligence et les outils marketing utilisés par les distributeurs : veille technologique, marketing et juridique assurée, segmentation, prescription	4	14
<i>Thème C : Position comme ressource relationnelle</i>			
Relation clients	Qualité de la relation humaine nouée avec les clients et/ou les fournisseurs	34	147
Type de relation fournisseurs	Renvoie aux différentes dimensions des relations qu'ont les distributeurs avec les fournisseurs	62	226
Vision de la filière	Recouvre tout ce qui implique un changement de perspective dans le management du réseau	36	222
<i>Catégorie 2 : Rôles joués par les distributeurs essentiels pour le réseau</i>			
<i>Thème D : Rôle d'intégrateur</i>			
Construction de l'offre du distributeur	Recouvre toutes les dimensions liées à l'identification du besoin, la politique achat et la politique marketing	23	118
Solutions	Capacité à créer une offre combinée de produits et services adaptée à la segmentation clients	38	181

<i>Thème E : Rôle de personnalisateur</i>			
Usages	Recouvre toutes les démarches mise en œuvre par les distributeurs pour concevoir des offres en termes d'usages client	39	242
Valeur d'usage	Vargo et Lusch (2008)	29	114
Segmentation des clients installateurs	Renvoie aux différents segments d'installateurs	27	150
Segmentation des clients finaux	Segmentation des clients finaux chez les distributeurs	63	207
<i>Thème F : Rôle de facilitateur</i>			
Services	Se réfère à tous les services que peuvent créer les distributeurs	44	243
Technicité	Renvoie à la manière dont les distributeurs s'adaptent à la technicité croissante du matériel électrique	12	23
<i>Thème G : Rôle d'influenceur</i>			
Evolutions sociétales	Recouvre tous les facteurs d'évolutions liés aux comportements des clients finaux (prescripteurs, bailleurs sociaux, donneurs d'ordres) ayant des impacts économiques et marketing majeurs	6	34
Transition énergétique	Tout ce qui relève de l'efficacité énergétique	18	65
Transition numérique	Tout ce qui relève de la numérisation de la société	57	226

Annexe 3 : Le réseau de distribution de matériel électrique français

