



**HAL**  
open science

# Analyse de la digitalisation du canal de distribution : une approche triadique dans l'étude du risque de désintermédiation des grossistes traditionnels

Jean-Marc Joyeux

## ► To cite this version:

Jean-Marc Joyeux. Analyse de la digitalisation du canal de distribution : une approche triadique dans l'étude du risque de désintermédiation des grossistes traditionnels. Gestion et management. Université Bourgogne Franche-Comté, 2020. Français. NNT : 2020UBFCG002 . tel-03031626

**HAL Id: tel-03031626**

**<https://theses.hal.science/tel-03031626>**

Submitted on 30 Nov 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

NNT : AAAAUBFCYXXX

**THESE DE DOCTORAT DE L'ETABLISSEMENT UNIVERSITE BOURGOGNE  
FRANCHE-COMTE**

**PREPAREE A IAE de Dijon**

Ecole doctorale n° 593

DGEP

Doctorat de Sciences de Gestion

Par

M. Joyeux Jean-Marc

**Analyse de la digitalisation du canal de distribution : une approche  
triadique dans l'étude du risque de désintermédiation des grossistes  
traditionnels**

Thèse présentée et soutenue à Dijon, le 15 juin 2020

Composition du Jury :

Madame Vanheems, Régine	Professeure des Universités, Université Lyon 3	Présidente
Madame des Garets, Véronique	Professeure des Universités, Université de Tours	Rapporteur
Monsieur Paché, Gilles	Professeur des Universités, Université d'Aix-Marseille	Rapporteur
Monsieur Filser, Marc	Professeur des Universités, Université de Bourgogne Franche-Comté	Examineur
Monsieur Dubois, Pierre-Louis	Professeur Émérite des Universités, Université de Montpellier	Examineur
Monsieur Belvaux, Bertrand	Professeur des Universités, Université de Bourgogne Franche-Comté	Directeur de thèse

**Titre :** Analyse de la digitalisation du canal de distribution : une approche triadique dans l'étude du risque de désintermédiation des grossistes traditionnels

**Mots clés :** Grossiste – Intermédiation – Canal de distribution – Relation – Digital

**Résumé :** Les intermédiaires sont des acteurs peu étudiés en Sciences de Gestion. La recherche propose de mettre en avant un type d'intermédiaire particulier qu'est le grossiste traditionnel. Face à la digitalisation de tous les secteurs, il est intéressant de s'interroger sur la capacité des grossistes à générer de la valeur ajoutée dans le canal de distribution. En se basant sur la méthodologie triadique et sur le terrain d'étude, il s'avère que le digital peut modifier les processus relationnels interorganisationnels.

En l'absence de demande forte de l'aval du canal de distribution, les grossistes ont du mal à mettre en place une stratégie digitale faisant sens. En revanche, ce retard permet à l'industriel de prendre le leadership sur les flux informationnels en laissant la gestion des flux physiques et financiers au grossiste traditionnel. Ce phénomène de réintermédiation partielle remet en cause les relations entre les acteurs sans pour autant voir la disparition du grossiste.

**Title :** Analysis of the digitalization of the marketing channel: a triadic approach in the study of the risk of disintermediation of traditional wholesalers

**Keywords :** Wholesaler – Intermediation – Distribution Channel – Relation – Digital

**Abstract :** Intermediaries are little studied in Management Science. The research proposes to put forward a particular type of intermediary that is the wholesaler. Faced with the digitization of all sectors, it is interesting to question the capacity of wholesalers to generate added value in the distribution channel. Based on the triadic methodology and the field of study, it turns out that digital can modify one of the inter-organizational relational processes.

In the absence of a strong demand for downstream distribution channels, wholesalers are struggling to put in place a digital strategy that makes sense. On the other hand, this delay allows the industrialist to take the lead on information flows by leaving the management of physical flows to the wholesaler. This phenomenon of partial re-intermediation calls into question the relations between the actors without seeing the disappearance of the wholesaler.

« L'Université n'entend ni approuver ni désapprouver les opinions émises dans cette thèse.  
Celles-ci n'engagent que leur auteur. »

## **Remerciements :**

Mes premiers remerciements vont tout naturellement à mon Directeur de thèse, le Professeur Bertrand Belvaux. Je me rappelle ce premier déjeuner un jour d'octobre 2016 qui a lancé cette incroyable aventure humaine et intellectuelle. Vous avez su à chaque étape poser les bonnes questions afin de faire mûrir ce projet de recherche tout en me laissant la latitude de l'explorer à ma guise. Je vous remercie une nouvelle fois pour votre engagement et le temps que vous m'avez accordé tout au long de ce travail doctoral, tout particulièrement lors de mes sollicitations nombreuses sur la dernière ligne droite. Ce projet n'aurait jamais vu le jour sans votre concours.

Je suis extrêmement honoré (voire impressionné) par le jury qui a accepté d'évaluer ce travail composé des Professeur(e)s Véronique des Garets, Régine Vanheems, Gilles Paché, Marc Filser et Pierre-Louis Dubois. J'espère que ce travail saura susciter autant d'intérêt qu'il en a suscité chez moi et qu'il sera à la hauteur de vos attentes.

Que serait un doctorant sans son laboratoire de recherche ? Cette question purement rhétorique trouve sa réponse dans les échanges toujours bienveillants et constructifs qu'ont su me prodiguer l'ensemble des membres du CERMAB lors de mes diverses présentations d'avancement de thèse. Je remercie tout particulièrement le Professeur Marc Filser et les Maîtres de conférences Véronique Collange et Jean-François Notebaert pour leur relecture avisée des différents papiers que je leur ai soumis.

J'ai une pensée particulière pour mon Directeur de Master, Frédéric Lassalle, à qui j'ai soumis mes intentions de réaliser une thèse et qui m'a immédiatement mis en contact avec le Professeur Belvaux.

J'adresse ma plus grande reconnaissance à l'ensemble des professionnels qui m'ont accordé leurs temps et qui ont partagé avec moi leur vision d'un secteur passionnant qu'est celui de la construction. Ce sont des femmes et des hommes passionnés par leur métier. Je ne peux toutes et tous les citer mais de nombreuses personnes ont répondu à mes différents questionnaires et

sans cela ce travail n'aurait pu aboutir. Ces échanges en « *on* » et en « *off* » ont permis de faire avancer ce travail de recherche sur des chemins que je n'avais pas envisagés, bien loin de mes certitudes dans un canal que je pensais connaître.

Cette thèse s'est déroulée en parallèle d'une carrière professionnelle. Ce processus a de bons et de moins bons côtés. Quoi qu'il en soit je remercie mon entreprise, *Doras*, et mes collègues des services Base de données, Marketing – Communication et Commercial qui m'ont aidé, supporté et encouragé dans les moments de doutes. Je remercie Alain Renard, François Grivet et Jean-Christophe Drouot qui ont surveillé de manière bienveillante ce projet académique tout en me confiant des responsabilités professionnelles. Cette confiance et cet intérêt m'ont fait grandir.

Estelle, Charlotte, Lucile et Laurent, l'aboutissement de ce travail est aussi le vôtre, vous êtes ma #Dreamteam. Je vous remercie pour les conseils et la relecture (au combien fastidieuse mais indispensable) que vous avez effectués. Vous avez été des artisans indispensables à la construction de ce projet.

Une construction n'est rien sans ses fondations et ses murs, un lieu de réconfort et de divertissement. Ma famille et mes amis ont été ces lieux de réconforts et de divertissements. Même s'ils n'ont pas toujours compris l'investissement que représente une telle aventure, ils ont toujours répondu présent pour une partie de console, une soirée ou un coup de téléphone. Merci à Nathalie, Sandra, Eric, Yannick, Gaëtan, Christelle, Fabien, Quentin, Cindy, Pauline, Clément, Maxime et tous les autres.

Enfin et surtout, il n'y a aucun terme qui puisse exprimer l'ensemble de l'engagement, du dévouement, de l'amour et même de l'abnégation dont a fait preuve ma future femme Mélanie. Elle a partagé l'ensemble des phases de joies, de doutes et d'errements que j'ai rencontré durant ce projet. Tu as su te faire une place dans ma bulle. Tu m'as portée sans relâche jusqu'au point final de cette incroyable aventure. Tu as été mon Sam.

## Table des matières

Introduction .....	1
Origine de la recherche .....	2
La naissance d'Internet comme phénomène de désintermédiation .....	4
L'évolution du marketing <i>B to B</i> .....	7
L'étude de la désintermédiation en Sciences de Gestion.....	9
L'impact de la transformation digitale pour les entreprises traditionnelles .....	11
L'émergence des plateformes comme stratégie de réintermédiation .....	16
Problématique et questions de recherche.....	21
Cadre d'analyse de la recherche .....	23
Contribution de la recherche.....	25
Plan de la recherche .....	27
Partie 1. La valeur ajoutée du grossiste dans le canal de distribution .....	30
Chapitre 1. Le grossiste, un intermédiaire particulier dans le canal de distribution .....	34
1.1 Le grossiste, une institution historique .....	35
1.2 La position du grossiste dans l'organisation du canal .....	48
1.3 Les intermédiaires à l'âge du digital.....	72
1.4 Conclusion .....	82
Chapitre 2. Le risque de désintermédiation : le point de vue des acteurs .....	87
2.1 Le design de l'étude.....	88
2.2 Interprétation et discussion des principaux résultats .....	117
2.3 Conclusion et limites de la recherche qualitative .....	186
Partie 2. Le risque de désintermédiation du grossiste suite à la diminution de sa valeur ajoutée .....	195
Chapitre 3. Modélisation et étude empirique : le risque de désintermédiation par l'intégration verticale du flux informationnel.....	199
3.1 Cadre conceptuel de la recherche .....	200
3.2 Construction du modèle théorique.....	233
3.3 Méthodologie de la recherche.....	241
3.4 Conclusion .....	260
Chapitre 4. Analyse et principaux résultats de l'étude quantitative .....	265
4.1 Analyses préliminaires et présentation des données.....	265
4.2 Évaluation des qualités psychométriques des mesures.....	270
4.3 Tests des hypothèses.....	328
4.4 Conclusion .....	349
Conclusion.....	354

Synthèse de la recherche.....	355
Réponses aux questions de recherche.....	363
Les apports de la recherche.....	366
Les limites de la recherche .....	378
Les voies de recherche futures.....	382
BIBLIOGRAPHIE .....	385
ANNEXES .....	404
TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE.....	413
INDEX DES ACRONYMES .....	420
INDEX DES FIGURES .....	421
INDEX DES IMAGES.....	423
INDEX DES TABLEAUX .....	424



*« Nombreux sont les vivants qui mériteraient la mort et les morts qui mériteraient la vie. Pouvez-vous la leur rendre ? Alors ne soyez pas trop prompts à dispenser mort et jugement. Même les plus grands des Sages ne peuvent tout connaître. »*

J.R.R. Tolkien

## Introduction

## Origine de la recherche

Les intermédiaires, à l'instar des grossistes, ont une histoire riche. D'importateur international de produits, ils sont devenus avec le temps des acteurs enracinés localement. Si les intermédiaires ont fait évoluer leurs fonctions, les autres acteurs du canal de distribution en ont fait autant, brouillant ainsi les cartes de la création de valeur ajoutée au sein du canal. Cette dernière peut être définie comme la comparaison de l'apport d'un acteur avant et après son intervention (Diviné, 2016). Il apparaît donc que les intermédiaires sont soumis à un double risque de **désintermédiation** par les acteurs traditionnels (Rosenbloom, 2007 ; Gadde, 2012 ; Michel, 2016), mais aussi de **réintermédiation** par de nouveaux entrants digitaux (Soriano, 2016 ; Alexandre, 2017 ; Daidj et al., 2017).

Nous utiliserons les définitions de Rosenbloom (2007) en ce qui concerne la désintermédiation et la réintermédiation à savoir :

Tableau 1 : définition de désintermédiation et réintermédiation (d'après Rosenbloom, 2007 p. 329-330)

<b>Désintermédiation</b>	<b>Réintermédiation</b>
<i>« Disintermediation emphasizes the removal or disappearance of intermediaries from distribution channels, which if carried to the ultimate meaning of the term would result in the total elimination of middlemen from the channel. »</i>	<i>« Reintermediation stresses a reformulation, realignment and perhaps even some pruning of intermediaries in distribution channels but not total elimination. »</i>

Or les intermédiaires, malgré les prévisions et les volontés des acteurs en amont et en aval, sont toujours présents dans le canal. Face à cette annonce de disparition des intermédiaires, nombreux sont ceux qui ont réussi à maintenir, à défendre et même à améliorer leurs positions (Gadde, 2014 ; Michel, 2016). Le point de départ de cette recherche doctorale est l'étude de la survie des intermédiaires, notamment physiques, au travers de la création de valeur ajoutée au sein du canal de distribution dans un environnement de transformation digitale.

Internet a, dans un premier temps, généré un phénomène de désintermédiation avec l'essor du commerce en ligne<sup>1</sup>. Mais face à l'augmentation des offres et de l'information, de nombreuses plateformes sont apparues et s'inscrivent dans un courant de réintermédiation s'appuyant sur l'ultra-connectivité des consommateurs et leur « ubiquité » (Badot et Lemoine, 2013 ; Picot-Coupey, 2013 ; Collin-Lachaud et Longo, 2014). La consommation ou l'usage de produit et de service se fait de plus en plus sur un mode *Any Time, Any Where, Any Device* (ATAWAD) peu importe l'environnement, qu'il soit physique, digital ou hybride (Badot et Lemoine, 2013 ; Lemoine, 2015).

La démarche que nous avons retenue pour cette recherche doctorale a été construite par notre parcours universitaire et professionnel. En effet, dans le cadre de la réalisation d'un Master à l'IAE DIJON, nous avons pu avoir une première approche du canal de distribution des matériaux de construction. Cela a abouti à la rédaction de deux mémoires sur les thématiques suivantes :

- Le concept du drive, sur le modèle proposé par la grande distribution, est-il adaptable au négoce de matériaux de construction ? (2014)
- La borne interactive est-elle le meilleur outil dans le processus de digitalisation des points de vente ? (2015)

Déjà lors de ces deux travaux, nous avons entr'aperçu que ce canal en particulier avait du mal à se digitaliser, non pas par manque d'initiatives des industriels et des grossistes, mais plus par manque d'intérêt de la part des clients professionnels du bâtiment. Nous avons pu approfondir ce constat en tant que Responsable de la transformation digitale d'un leader régional de négoce de matériaux. Tout développement d'outils ou de services digitaux se heurte à la faible utilisation par l'aval du canal et par des problématiques de partage de l'information entre les acteurs.

Et dans le même temps, nous avons vu les industriels grandir sur le sujet du digital et du service dans une optique d'intégration verticale de certaines fonctions assurées jusqu'à présent par le

---

<sup>1</sup> Source : <https://www.latribune.fr/opinions/blogs/le-blog-du-contrarian/la-reintermediation-du-monde-742357.html>, consulté le 21/01/2020

grossiste. Les artisans du bâtiment se sont également regroupés sous la forme de coopératives afin de désintermédier le grossiste traditionnel pour entrer en relation directe avec les industriels. Pour autant, dans ce contexte de désintermédiation par les acteurs traditionnels, aucun acteur digital n'est venu bousculer les forces en présence dans une conception de plateformes des échanges.

Nous avons donc trouvé pertinent à ce moment de notre réflexion de confronter l'aspect scientifique de la recherche doctorale avec notre expérience professionnelle. En effet, si la survie des intermédiaires traditionnels, notamment de grossistes, est actée (Michel, 2016), il faut alors voir comment ils continuent aujourd'hui à produire de la valeur ajoutée au sein du canal de distribution dans ce contexte de digitalisation.

## La naissance d'Internet comme phénomène de désintermédiation

L'informatique puis le digital ont permis une numérisation de l'information qui facilite la récolte, le stockage, le traitement et le transfert des informations. Internet a joué un rôle prépondérant dans ce courant de dématérialisation de l'information puisqu'il est vu dès son origine comme un moyen de partage libre et gratuit de l'information. Cette démocratisation a légitimé l'émergence du commerce sur ce support à partir du milieu des années 1990, même si les premières transactions électroniques apparaissent dès les années 1980 (Gaudeul et Jullien, 2001b). Ces dernières sont l'œuvre de Michel Aldrich en 1979<sup>2</sup>. Les transactions de ce type restent, dans un premier temps, attachées au secteur du *B to B* et se réalisent notamment en France grâce au Minitel et l'EDI<sup>3</sup> (Frazier, 1999 ; Belvaux, 2006 ; Munos, 2006 ; Belvaux et Notebaert, 2018). Ce n'est que dans les années 90 que ce commerce s'étend aux transactions *B to C*.

---

<sup>2</sup> Source : <https://www.ecommercemag.fr/Thematique/data-room-1223/Breves/histoire-commerce-infographie-190270.htm>, consulté le 21/01/2020

<sup>3</sup> L'EDI ou *Electronic Data Interchange* consiste à envoyer des données informatisées et standardisées (Belvaux et Notebaert, 2018).

Mais l'achat en ligne demeure marginal du fait de l'absence de règles et d'autorité centrale sur la toile. En réalité, la France a très tôt adopté de nombreuses lois<sup>4</sup> (Perben II – 2004, LCEN – 2004, DADVSI – 2006, Hadopi 2 – 2009, Loppsi 2 – 2011, LPM – 2013, Loi antiterroriste – 2014, Loi relative au renseignement - 2015) qui sont venues réglementer le contenu et l'usage d'Internet. Plus récemment, s'applique en droit national le règlement général sur la protection des données ou RGPD de l'Union européenne<sup>5</sup>. Les faibles parts de marché de l'achat en ligne s'expliquent aussi à l'époque par la crainte qu'inspire le paiement en ligne (Belvaux, 2006). Aujourd'hui, l'enjeu se situe sur la collecte et la gestion des données privées.

Cependant, la vente en ligne va croître en raison de nombreuses évolutions technologiques et sociétales. Internet progresse fortement auprès du grand public au début des années 2000. Le taux d'équipement des Français en connexion Internet à domicile passe de 4 % en 1998 à 86 % vingt ans plus tard<sup>6</sup>. Dans le même temps, les parts du e-commerce dans l'économie continuent de croître avec des nombres à deux chiffres. Entre 2012 et 2018, le chiffre d'affaires réalisé sur les sites de vente en ligne est passé de 31 milliards<sup>7</sup> à 92,6 milliards<sup>8</sup>, passant ainsi de 7 % (hors alimentaire) à 9,1 % du commerce de détail.

Un autre phénomène est venu bousculer le e-commerce classique. Il est induit par la nouvelle mobilité des supports de communication et se traduit par le « m-commerce » ou mobile commerce (Barda et *al.*, 2011). L'importance grandissante du m-commerce comme canal de vente à part entière s'enracine progressivement puisqu'il représente 22 % du chiffre d'affaires du commerce en ligne en 2018 contre 8 % en 2014<sup>9</sup>. Le m-commerce se traduit par le fait d'acheter et de vendre des produits ou services sur smartphone (Téléphone intelligent) ou tablette (aussi appelé t-commerce). Le site web de l'e-commerçant ne doit pas simplement être transposé à l'expérience mobile. Il est nécessaire de prendre en compte le support tel que la taille de l'écran, le tactile, *etc.* Le m-commerce date du début des années 2010 avec la démocratisation du smartphone et la prise en compte de la transformation digitale au sein des

---

<sup>4</sup> Source : [https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/04/15/sept-lois-en-dix-ans-pour-encadrer-le-web-francais\\_4615841\\_4355770.html](https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/04/15/sept-lois-en-dix-ans-pour-encadrer-le-web-francais_4615841_4355770.html), consulté le 22/10/2020

<sup>5</sup> Source : <https://www.cnil.fr/fr/rgpd-par-ou-commencer>, consulté le 22/10/2019

<sup>6</sup> Source : <https://fr.statista.com/statistiques/471949/equipement-connexion-internet-a-domicile-france/>, consulté le 21/01/2020

<sup>7</sup> FEVAD (2013), Les chiffres clés 2013

<sup>8</sup> FEVAD (2019), Les chiffres clés 2019

<sup>9</sup> FEVAD (2019), Les chiffres clés 2019

entreprises (Metais-Wiersch et Autissier, 2018). Le taux d'équipement des Français en smartphone passe de 17 % en 2010 à 73 % en 2017<sup>10</sup>.

Le parcours d'achat d'un professionnel ne diverge que très peu par rapport au consommateur particulier. D'après une étude de la Fédération du E-commerce et de la Vente À Distance (FEVAD) et de *QualiQuanti*, la priorité pour 84 % des professionnels est la recherche d'un rapport qualité-prix-services<sup>11</sup>. La recherche d'optimisation des coûts n'est donc pas un avantage comme cela aurait pu être envisagé puisque seulement 16 % des sondés recherchent le tarif le plus avantageux. Ce chiffre est confirmé dans le secteur du bâtiment, puisque pour 51 % des artisans le gain de temps est la principale motivation d'achat en ligne<sup>12</sup>. Ainsi, le professionnel reste fidèle au fournisseur qui lui fait gagner du temps.

Le client *B to B* est connecté, il se renseigne sur Internet avant d'acheter. L'achat est réalisé de la même manière que dans sa vie privée. Dans le cadre de la préparation d'achat, Internet est la première source d'information, devant le catalogue, le commercial et la visite en magasin. Il est nécessaire ici d'entrer dans le détail, car pour certaines typologies de clients, les artisans du bâtiment par exemple, le distributeur – négociant reste la première source d'information sur les produits et les matériaux en 2014<sup>13</sup>. En ce qui concerne les commandes des professionnels, 87 % d'entre elles sont passées sur Internet contre 56 % en magasin et 54 % par téléphone. Le professionnel recherche donc un gain de temps et une harmonisation des données lors de son processus d'achat.

Nonobstant, une distinction peut être opérée entre l'achat récurrent où le souhait est le gain de temps, de l'achat complexe où le professionnel ressent le besoin d'être guidé. Faire gagner du temps à son client est un facteur clé pour le fournisseur, que ce soit au travers de l'accès à l'information et sa personnalisation, ou que ce soit par la rapidité de commande dans le cas des achats récurrents. Une bonne information sur le produit est jugée primordiale pour 40 % des professionnels et cette proportion augmente à mesure que le produit acheté est complexe. Mais

---

<sup>10</sup> Secrétariat d'État au numérique (2017), Baromètre du numérique 2017

<sup>11</sup> Marsiglia, A. Couratier, C.-E. & Bô, D. « Enquête sur les nouveaux comportements des entreprises en matière de ventes aux professionnels (BtoB) », [www.fevad.fr](http://www.fevad.fr), publié le 08/11/2013

<sup>12</sup> Source : Enquêtes Capeb & CNOA /Batiactu – Baromètre artisans/architectes, septembre 2014

<sup>13</sup> Source : Enquêtes Capeb & CNOA /Batiactu – Baromètre artisans/architectes, septembre 2014

le gain de temps n'est pas le seul point important. Le client professionnel, tout comme le particulier, attend du contact, des conseils et des services. Cette relation peut passer par le commercial, mais aussi par une *hotline* réactive. Il y a une vraie tendance sociétale de fond dans le sens où le service devient l'un des principaux leviers de différenciation. Le fournisseur doit donc passer d'une approche « produit » à une approche « servicielle » centrée sur le client (Moati, 2019).

La croissance d'Internet dans l'économie fait peser un risque de désintermédiation sur les intermédiaires au sein du canal de distribution et donc de réintermédiation par de nouveaux acteurs comme les *marketplaces* (Moati, 2019). Il est possible de nuancer le pourcentage d'achat en ligne par les professionnels. En effet, en 2017, 19 % des ventes *B to B* se sont faites par un moyen électronique avec une surreprésentation de l'EDI (15 %) et une part par e-commerce plus faible (4 %). Mais Internet n'est pas le seul outil de désintermédiation. Les acteurs amont et aval peuvent aussi avoir la volonté de supprimer des intermédiaires.

## L'évolution du marketing *B to B*

L'expression *business to business (B to B)* est un anglicisme pour définir des échanges et des relations interentreprises. Dans la réflexion *B to B*, le client final est un nouveau levier d'efficacité. Le *B to B* classique n'identifie pas le client final puisque les biens ne lui sont pas destinés directement (Malaval et Bénaroya, 2013). Dans un contexte *B to B*, l'échange de produits et services se fait entre entreprises ou d'une entreprise à une administration (Malaval et Bénaroya, 2013). Il y a une opposition économique entre le secteur *B to B* et le secteur des biens de grande consommation.

Le marketing *B to B* possède des caractéristiques propres. L'une des principales caractéristiques est le nombre réduit de clients potentiels. En effet, les acteurs interviennent dans un marché concentré. Les clients ont des besoins complexes, mais ils sont également rationnels et prévisibles (Diviné, 2016). De plus, les clients sont souvent bien informés et organisés. Le nombre réduit de clients rend possible un suivi exhaustif en matière d'étude et de force de vente. Les clients sont majoritairement connus et suivis dans des bases de données ou des outils de

*CRM (Custom Relationship Management)* (Diviné, 2016). Les bases de données sur les clients permettent au personnel en contact avec les clients de personnaliser le service (Eiglier, 2004).

La deuxième caractéristique concerne l'hétérogénéité de la clientèle. Cette clientèle professionnelle connaît une différence de taille, de motivation, de mode de fonctionnement ou encore d'implantation géographique. Par exemple, elle peut être internationale. Le processus d'achat est plus complexe, car il s'intègre dans un processus d'achat de groupe qui fait intervenir plusieurs personnes au sein de l'organisation et peut nécessiter un certain temps. Une autre caractéristique est le rôle actif du client. Nous traiterons ce point plus tard dans le raisonnement notamment avec l'apport du « *Service-Dominant Logic* » et de la co-création.

La dernière caractéristique est la forte implication réciproque entre le client et le fournisseur. La relation est plus fidèle en *B to B* que dans le secteur de la grande consommation. Cette relation s'appuie sur un double engagement du fournisseur en termes de confidentialité et sur la garantie d'avoir des pièces de rechange (Malaval et Bénaroya, 2013).

Lorsque l'on se situe dans une approche *B to B*, cette dernière fait appel au marketing relationnel (Malaval et Bénaroya, 2013). Les premiers temps du marketing sont organisés autour de la transformation des produits. Les travaux se situent alors plutôt en économie. Avant les années 70, la technique d'échange reposait sur le marketing-mix classique et les « 4P », à savoir le prix, le produit, la promotion et la place (Callot, 2002 ; Béji-Bécheur, 2016). Dans un deuxième temps sont apparus le marketing des services et le marketing relationnel organisés sur l'échange de biens, que ce soit des produits ou des services. Dans les travaux traditionnels sur les canaux les aspects sont économiques, politiques et sociaux avec des concepts comme le pouvoir, le conflit, la confiance ou la dépendance. Le pouvoir intervient plutôt dans des canaux transactionnels alors que la confiance apparaît dans les canaux relationnels (Assassi et Filser, 2005). Dans le marketing relationnel, l'aspect principal est celui de la gestion de la relation et de sa valeur dans le temps avec une approche réseau. La relation est au cœur du marketing *B to B* dont les concepts clés sont la confiance, l'engagement, l'implication et la coopération (des Garets, Lamarque et Plichon, 2003 ; Malaval et Bénaroya, 2013).



Il est nécessaire de passer d'une opposition entre le marketing relationnel et transactionnel pour aller vers une utilisation des deux de manière simultanée afin de maximiser les retombées (Assassi et Filser, 2005 ; Lafaix-Durant, 2006). En *B to B*, les relations doivent être construites, développées et maintenues sur le long terme entre les partenaires. Mais elles peuvent également être optimisées pour créer une valeur et une efficacité accrue (Debos, 2006). La création de valeur se fait au travers de la satisfaction du client. Il est donc nécessaire d'avoir une parfaite compréhension des besoins exprimés et latents du client (Malaval et Bénaroya, 2013). Le marketing relationnel présente un nouveau paradigme relationnel avec deux variables clés que sont la confiance et l'engagement (Morgan et Hunt, 1994 ; Bonet Fernandez, 2008). Le marketing *B to B* a évolué d'une optique purement transactionnelle à une optique relationnelle de type « gagnant-gagnant » avec une stratégie de coopération (Debos, 2006 ; Bonet Fernandez, 2008).

## L'étude de la désintermédiation en Sciences de Gestion

L'intermédiation et la distribution *B to B* sont de grandes oubliées de la littérature en Sciences de Gestion et leurs acteurs sont peu ou mal connus avec une bibliographie « maigre » (Dugot, 2000 ; Paché, 2012). L'un de ces acteurs du milieu a été particulièrement oublié dans la littérature sur la distribution et le commerce : le grossiste (Rosenbloom, 2007 ; Gadde, 2014 ; Pardo et Paché, 2015 ; Dugot, 2016). De plus, l'intermédiaire dans le canal de distribution ne serait pas capable d'innover, ce qui le priverait d'un rôle actif dans la modernisation des canaux de distribution (Pardo et Paché, 2015).

Le rôle de l'intermédiaire se comprend dans une mission à deux dimensions. Il doit assurer des fonctions transactionnelles (liées aux marchandises) et logistiques (gestion des flux physiques et informationnels) (Pardo et Paché, 2015). Pour Gadde (2012), le rôle du commerce de gros est assez peu développé en recherche (Frazier, 1999 ; Pardo et Michel, 2013) et il souffre, tout comme le grossiste, d'un manque d'étude encore aujourd'hui. En effet, les recherches sur le *retail* ont été préférées (Beckman et Engle, 1951 ; Dugot, 2000 ; Michel, 2014). Il y a peu d'études scientifiques sur les grossistes avant les années 1930. L'intérêt pour le commerce de gros réapparaît dans les années 1920, notamment dans la sphère économique (Beckman et Engle, 1951 ; Rosenbloom 2007). De plus, le grossiste jouit d'une image négative et court

toujours le risque de se voir désintermédiaire par l'amont et l'aval du canal de distribution comme le montre l'image 1 (Michel, 2016). Michel et *al.* (2019) vont même jusqu'à parler de « *wholesalophobia* » dans les interactions entre détaillants et grossistes dans la distribution alimentaire.

Image 1 : campagne de publicité 2020 d'un distributeur alimentaire sur le thème « zéro intermédiaire »



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, Pouquet et Sienkiewicz, 2007 ; Néfussi, 2008a, 2008b). Ainsi, parler de l'intermédiation revient à envisager un jeu de trois acteurs avec des liens et des relations plus ou moins étroits (Pardo et Paché, 2015).

Si les intermédiaires ont compris la valeur ajoutée des activités de service dans leur positionnement, tous n'ont pas encore totalement apprivoisé la transformation digitale en cours. Cela fut le cas, en son temps, de la grande distribution avant de trouver le modèle du Drive<sup>14</sup>. Internet a modifié les modes d'organisation de certains secteurs comme l'automobile, la chimie, le transport et les biens d'équipement de haute technologie (Gaudeul et Jullien, 2001b). Des distributeurs ont disparu alors que de nouveaux intermédiaires sont apparus avec des activités qui n'existaient pas avant.

## L'impact de la transformation digitale pour les entreprises traditionnelles

Nous assistons à un décrochage d'une quinzaine d'années entre la transformation digitale de la société et de l'économie et la transformation digitale des entreprises (Deshayes, 2017). L'économie digitale « désigne les entreprises dont les modèles de gestion reposent de plus en plus sur les technologies de l'information, les données et [I]nternet. » p. 10 (Srniczek, 2018). Le terme digital apparaît pour les entreprises en 2012. Il s'agit du passage de l'usage d'Internet à travers des sites Internet à celui d'applications accessibles depuis n'importe quel *device* pour produire des services (Metais-Wiersch et Autissier, 2018). C'est à ce moment-là qu'émerge la transformation digitale au sein des entreprises. Elle est avant tout une affaire de stratégie d'entreprise et de management (Deshayes, 2017).

Il faut revenir sur le débat sémantique entre numérique et digital. Dans un premier temps, le terme « numérique » a été préféré, qui correspond au développement informatique et à Internet (Belvaux et Notebaert, 2018). Ce terme se rapporte à la notion d'informatisation de la donnée, de l'automatisation de son traitement et de sa mise en valeur (Metais-Wiersch et Autissier, 2018). Le terme « digital », dont l'étymologie renvoie à la notion de doigt (*digitus* en latin), se rapporte à l'affichage par segments activés ou non (système binaire). Les termes « numérique »

---

<sup>14</sup> Définition : « Le terme de drive désigne généralement un point de retrait de biens ou de marchandises au sein duquel le client prend livraison de ses articles directement au sein ou à proximité de son véhicule. Le terme de drive fut initialement utilisé pour désigner la possibilité de commande et de retrait au volant disponibles dans des enseignes de fast food. », B. Bathelot (2016) sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/drive/>

et « digital » sont devenus synonymes comme le montre le Larousse<sup>15</sup> (Belvaux et Notebaert, 2018 ; Moatti, 2018).

La transformation digitale est apparue comme une réponse à la crise de 2008. Elle est aussi perçue comme pouvant construire de nouveaux avantages concurrentiels. Comme le montre une étude de *Capgemini* et du *MIT*, les entreprises qui prennent en compte la transformation digitale et se situent dans une certaine maturité digitale surperforment, car elles ont une profitabilité supérieure de 26 % par rapport à la moyenne de leur secteur<sup>16</sup> (Lemoine, 2014 ; Metais-Wiersch et Autissier, 2018). Il apparaît alors difficile de donner une définition de la digitalisation ou de son synonyme qu'est la transformation digitale, car elle est globale, c'est-à-dire qu'elle touche tous les secteurs et tout le monde. Elle influence l'interne et l'externe d'une entreprise (Daidj *et al.*, 2017). Elle peut être perçue comme une réelle rupture des usages, des *business models* et des règles du marché. La transformation digitale est liée aux évolutions d'Internet et notamment de ce qu'a initié Tim O'Reilly (2005) avec le Web 2.0 portant sur les relations avec les réseaux sociaux. C'est une nouvelle forme de dialogue qui s'inscrit dans un marketing (plus) participatif où il est demandé l'avis et la participation du consommateur. Avec Internet et les réseaux sociaux, l'information n'est plus seulement descendante. Le marketing participatif a deux principaux avantages. Il permet de comprendre les besoins et les envies du consommateur et de mieux fidéliser les clients, ce qui augmente le chiffre d'affaires des marques ayant leurs communautés (Audigier *et al.*, 2016).

La transformation digitale repose sur trois composantes : les innovations des outils numériques (les plateformes par exemple), la dimension stratégique (managériale, organisationnelle et culturelle) et la dimension humaine (Vanheems, 2018). Le digital doit permettre « *l'intégration de partenaire dans l'écosystème* »<sup>17</sup>. Il est à présent indispensable de penser le marketing via le digital. Les acteurs comme les marques et les enseignes doivent être présents à tous les moments du parcours client et procurer la meilleure expérience puisque la consommation se fait de plus en plus par le digital (Bénavent, 2016).

---

<sup>15</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/num%c3%a9rique/55253?q=num%c3%a9rique#54878>

<sup>16</sup> <https://www.capgemini.com/news/une-tude-mondiale-ralise-par-capgemini-consulting-et-le-mit-center-for-digital-business/>

<sup>17</sup> Baratoux, P. (2016), Qu'est-ce que digital signifie vraiment ? <https://www.rhinfo.com/thematiques/strategie-rh/digital-rh/quest-ce-que-digital-signifie-vraiment>, consulté le 13 mai 2018

Cette transformation agit également sur le modèle économique des entreprises. Or le modèle économique dominant chez les intermédiaires traditionnels, en particulier les grossistes, serait mixte (Capon, Funel et Sury, 2013), c'est-à-dire qu'il s'appuierait sur un enrichissement de la proposition de valeur plutôt orienté vers le client que vers le fabricant et sur la maîtrise des coûts de fonctionnement. Cela signifie que l'ensemble des processus internes et externes sont modifiés.

La transformation digitale s'inscrit dans un cycle Schumpéterien (Roy, 2005 ; Lehmann-Ortega et Roy, 2005 ; Gallouj et Gallouj, 2009 ; Schaeffer et al., 2016 ; Yagoubi et Tremblay, 2017) dans lequel Internet est à la base d'innovation de rupture ayant permis l'émergence de nouveaux acteurs et l'avènement des GAFA (Metais-Wiersch et Autissier, 2018) :

- *Google* : positionnement sur la recherche et la monétisation de la publicité ;
- *Amazon* : leader du e-commerce ;
- *Facebook* : réseaux sociaux ;
- *Apple* : développe la consommation de contenus culturels digitalisés.

La transformation digitale des secteurs économiques a créé des effets, dont la dématérialisation, qui fait apparaître de nouveaux canaux de communication et de distribution. Le digital dématérialise tout ou partie d'un processus informationnel et transactionnel (Metais-Wiersch et Autissier, 2018). La transformation digitale repose sur une suite d'évolutions technologiques matérielles (puces, serveurs, *etc.*) et immatérielles (langage informatique, logiciel, application, *etc.*) (Belvaux et Notebaert, 2018 ; Metais-Wiersch et Autissier, 2018). Les outils digitaux modifient l'environnement interne et externe de l'entreprise. En interne, le top management doit s'approprier à bras le corps ce sujet. De nouvelles méthodes de travail peuvent être mises en place, qui soient plus collaboratives et moins hiérarchisées. En externe, les échanges avec les fournisseurs et les clients sont modifiés pour être plus directs et plus rapides. Le client est au centre de la stratégie de l'entreprise, il faut alors parler de « *customer centric* » (Metais-Wiersch et Autissier, 2018).

La digitalisation a également d'importants impacts sur le stockage, le traitement et le partage de l'information, autrement dit de la donnée. De la carte perforée à la disquette sur laquelle il était possible de stocker jusqu'à 1,44 Mo en passant par la clé USB (plusieurs To) et le CD – DVD – Blu-ray (plusieurs centaines de Mo puis de Go), aujourd'hui tout le monde utilise le *cloud* (nuage) et peut-être demain l'ADN<sup>18</sup> pour stocker des informations. Les leaders du *cloud computing*<sup>19</sup> sont de grandes plateformes qui ont diversifié leur activité comme *Amazon Web Services*, *Microsoft*, *Google Cloud Platform* ou encore *Alibaba*, ce qui ouvre les portes de l'IA, des algorithmes (Bénavent, 2016) et de l'*IoT*<sup>20</sup> comme le *Quantified Self* (Bénavent, 2014). Les solutions de *cloud* pour les particuliers sont également devenues importantes, par exemple *Dropbox* possède 500 millions d'utilisateurs avec des comptes gratuits<sup>21</sup>. Le service de stockage de photo de *Google* (*Google Photos*) est utilisé par 1 milliard de personnes<sup>22</sup>. Le *cloud* peut être utilisé dans l'externalisation du traitement et de la conservation des données (Motroni et Posocco, 2017).

Le traitement de l'information est également rendu plus facile sous forme numérique. Le *big data* permet de conserver et d'analyser les traces laissées par les Internaute. Cela renseigne sur leurs parcours d'achat (Vayre, 2013). Cette donnée est ensuite utilisée par les entreprises pour comprendre et orienter les activités des clients en proposant des solutions adaptées (Salerno et al, 2013 ; Vayre, 2013 ; Motroni et Posocco, 2017). Il s'agit « *de fournir chacun en information personnalisée* » p. 11 (Bénavent, 2014). Nous retenons la définition du *McKinsey Global Institute* selon lequel la « *Big data refers to datasets whose size is beyond the ability of typical database software tools to capture, store, manage, and analyze.* »<sup>23</sup>.

---

<sup>18</sup> Carbon D. (2017), L'évolution de l'espace de stockage et son futur,

<https://www.supinfo.com/articles/single/5491-evolution-espace-stockage-son-futur>, consulté le 17/02/2020

<sup>19</sup> Définition : Informatique en nuage (calque de l'anglais *cloud computing*), modèle d'organisation informatique permettant l'accès à des ressources numériques dont le stockage est externalisé sur plusieurs serveurs. (Au Canada, on dit infonuagique.), <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/nuage/55167>

<sup>20</sup> Source : <https://www.zdnet.fr/actualites/top-2019-des-fournisseurs-de-cloud-aws-azure-gcp-ibm-sur-l-hybride-et-salesforce-domine-le-saas-39880577.htm>, consulté le 17/02/2020

<sup>21</sup> Source : <https://www.macg.co/ailleurs/2018/02/dropbox-compte-11-millions-dabonnes-payants-et-perd-de-largent-101491>, consulté le 17/02/2020

<sup>22</sup> Source : <https://www.presse-citron.net/google-photos-cest-deja-plus-dun-milliard-dutilisateurs/>, consulté le 17/02/2020

<sup>23</sup> McKinsey Global Institute (2011), Big data : The next frontier for innovation, competition, and productivity

La capacité de transfert et d'accès à Internet a bouleversé l'accessibilité à l'information en passant de 14.4 Kb/s en 1994<sup>24</sup> à 20 Gb/s demain avec la 5G. Le débit sous la 5G sera multiplié par 10 selon l'Arcep<sup>25</sup> par rapport à la 4G et l'ouverture à la commercialisation doit commencer en 2020. Cette technologie de rupture est une avancée technologique sur laquelle les Chinois sont actuellement leaders avec des entreprises comme *ZTE* et *Huawei* (Edward, Benjamin et Walker, 2018 ; Gomart, 2019). Cette innovation technologique va bouleverser notre environnement<sup>26</sup> dans des domaines comme la ville intelligente, la santé ou l'industrie.

Le smartphone peut être vu comme le principal vecteur de la transformation digitale. Des NTIC (Nouvelles Technologie de l'Information et de Communication), nous passons réellement à l'ère du digital. L'information est disponible partout et tout le temps (Deshayes, 2017 ; Metais-Wiersch et Autissier, 2018). De nombreuses entreprises ont construit leur *business model* autour du smartphone et des opportunités qu'il représente : plateforme de co-voiturage et de transport, plateforme de *streaming* vidéo ou musical, *etc.* (Benghozi et Chantepie, 2019). Les acteurs traditionnels y sont également venus comme les banques ou les groupes de presse. La digitalisation n'est pas un simple changement des technologies ou des outils, mais réellement le rapport que nous avons avec l'information. Celle-ci est devenue instantanée et planétaire. Il ne suffit donc pas de mettre des écrans ou des bornes dans les magasins, il faut également faire tomber les silos au sein de l'entreprise, pouvoir gérer un *feed-back* pour adapter le plus rapidement possible son offre et passer d'un management vertical à un management horizontal (Belvaux et Notebaert, 2018). Il y a donc une co-construction de la création de l'offre dans laquelle le produit n'est plus vendu seul, mais se comprend dans une expérience.

---

<sup>24</sup> Source : <https://www.zdnet.fr/blogs/infra-net/acces-internet-et-si-on-revenait-au-modem-56k-juste-pour-voir-39831970.htm>, consulté le 17/02/2020

<sup>25</sup> Source : <https://www.arcep.fr/la-regulation/grands-dossiers-reseaux-mobiles/la-5g.html>, consulté le 17/02/2020

<sup>26</sup> Source : Le monde en face, Qui a peur de Huawei ?, diffusé sur France 5 le 14/01/2020

## L'émergence des plateformes comme stratégie de réintermédiation

La désintermédiation et la réintermédiation ont des effets sur la réorganisation des chaînes de valeurs (Soriano, 2016). De nouveaux acteurs réinventent les modèles d'affaires et peuvent s'intercaler entre les entreprises traditionnelles et leurs clients (Lemoine, 2014).

Si nous cherchons dans le Larousse, la désintermédiation se définit comme l'« *Évolution par laquelle les agents économiques peuvent accéder directement aux marchés de capitaux, sans passer par le système bancaire.* »<sup>27</sup>. Le Larousse semble conditionner la désintermédiation au domaine bancaire. Jusqu'en 1980, lorsqu'une entreprise voulait financer son activité, elle avait presque systématiquement recours au crédit bancaire<sup>28</sup>. Dès les années 90, avec l'émergence d'Internet et des NTIC (le digital n'existe pas encore), le secteur bancaire se voit menacé par l'arrivée de banques en ligne (Deshayes, 2017). Ainsi un phénomène de désintermédiation bancaire est apparu avec l'accès pour les particuliers et les entreprises à d'autres modes de financement<sup>29</sup> (Fonrouge, 2017).

Ce phénomène s'est accéléré depuis dix ans, notamment sous deux effets. Le premier concerne la crise de 2008 où les banques, par peur, ont été très (trop) prudentes dans l'octroi de crédits aux TPEs/PMEs. Durant cette période, le mode de financement des PME est modifié. Les banques ont fermé les robinets, ce qui a permis à de nouveaux acteurs d'apparaître pour proposer des alternatives. Le second effet, qui accentue davantage la désintermédiation des banques traditionnelles, s'explique par de nouvelles réglementations bancaires comme Bâle III<sup>30</sup> ou la législation sur les pratiques tarifaires.

---

<sup>27</sup> Source : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9sinterm%C3%A9diation/24513>, consulté le 17/01/2020

<sup>28</sup> Source : <https://group.bnpparibas/actualite/desintermediation-intermediation-equilibre>, consulté le 17/01/2020

<sup>29</sup> Source : <https://www.latribune.fr/opinions/blogs/le-blog-du-contrarian/la-reintermediation-du-monde-742357.html>, consulté le 21/01/2020

<sup>30</sup> Source : <https://www.letemps.ch/economie/desintermediation-bancaire-repond-aux-besoins-pme>, consulté le 17/01/2020



Le gouvernement, et de manière plus générale l'État, joue un rôle actif dans la désintermédiation bancaire. Les entreprises ont donc à présent différents moyens de financement en dehors du crédit bancaire :

- les marchés, pour les grandes entreprises, sous la forme d'émission de titre obligatoire ;
- les instruments de dette privée émis par les assurances et les structures sous forme de placement ;
- les « minibons » sont des bons de caisse utilisant la *blockchain*<sup>31</sup> et qui peuvent être échangés sur les plateformes de financement collaboratives (Motroni et Posocco, 2017);
- le *crowdfunding* qui est un nouveau mode de financement auprès des particuliers pour les TPE/PMEs.

Nous allons nous intéresser plus particulièrement au *crowdfunding* ou financement participatif, bien qu'il n'ait pas fallu attendre le financement participatif pour voir apparaître la désintermédiation bancaire et donc une certaine forme de réintermédiation.

Le *crowdfunding* est défini par la Banque de France comme « [...] un mode de levée de fonds réalisé auprès d'un large public de particuliers pour financer un projet spécifique via une plateforme sur [I]nternet. Il peut se présenter sous trois formes : dons, prêts ou participations au capital. »<sup>32</sup>. Cette solution est née de la digitalisation avec d'autres FinTech portées sur le *crowdlending*<sup>33</sup>. Les entreprises de la FinTech sont de nouveaux entrants dans l'écosystème de la banque et de la finance (Motroni et Posocco, 2017). Elles commercialisent des produits et services bancaires aux particuliers et aux entreprises via des plateformes. Il existe trois types de plateformes :

- les plateformes de prêts qui ont le statut d'intermédiaire en financement participatif (IFP) ;
- les plateformes de capital qui ont le statut de conseiller en investissement participatif (CIP) ;

---

<sup>31</sup> « La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle. » de Blockchain France, <https://blockchainfrance.net/decouvrir-la-blockchain/c-est-quoi-la-blockchain/>, consulté le 01/03/2020

<sup>32</sup> Banque de France (2017), Le financement participatif (crowdfunding), Référentiel des entreprises, Fiche 332

<sup>33</sup> « Le « *crowdlending* » permet à des particuliers de financer, via Internet, le projet d'une entreprise grâce à un prêt rémunéré. », <https://banque.ooreka.fr/astuce/voir/579299/crowdlending>, consulté le 17/01/2020

- les plateformes de dons qui ne sont soumises à aucune réglementation spécifique.

Il est donc en réalité plus correct de parler de réintermédiation puisque de nouveaux acteurs proposent des services qui n'existaient pas jusqu'à présent et se reposent sur des solutions digitales.

En 2018, les plateformes de *crowdfunding* ont collecté 402 millions d'euros de fonds contre 336 millions d'euros en 2017. Cela représente une évolution de 20 % entre 2017 et 2018. Le nombre de projets a également fortement progressé puisqu'il est passé de 24 126 en 2017, à 33 381 en 2018 dont 85 % ont été financés sous la forme de dons<sup>34</sup>. D'après les chiffres de l'INSEE, le montant des prêts avec intérêt accordés à des entreprises par des plateformes de financement participatif est de 93 millions d'euros en 2018 et de 104 millions d'euros en 2017 soit respectivement 294 et 332 bénéficiaires. Ce type de financement participatif, même s'il s'adresse majoritairement à de petites entreprises, puisque 73 % ont un chiffre d'affaires inférieur à 750 000 euros, reste un financement complémentaire<sup>35</sup>. La banque reste le meilleur intermédiaire pour financer les TPEs/PMEs, car elle propose une gamme de services essentiels comme le financement du découvert et des crédits à court terme, des services financiers comme la gestion des impayés ou des opérations plus complexes comme les fusions-acquisitions ou les cessions d'entreprises. De plus, les réseaux bancaires bénéficient de barrières à l'entrée vis-à-vis des acteurs digitaux via des actifs comme le réseau d'agences (Metais-Wiersch et Autissier, 2018).

Mais les plateformes de *crowdfunding* ne sont pas les seules concurrentes digitales aux banques traditionnelles. Les banques en ligne, ou néobanques, utilisent Internet pour proposer des services bancaires. Sur le marché des particuliers, 6,5 % des Français sont clients de ces banques en ligne<sup>36</sup>. Ces acteurs ont encore des difficultés à trouver un modèle d'affaires rentable, car presque aucun des acteurs ne dégagne de résultats positifs en 2017<sup>37</sup>. L'autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), dans son étude des banques en ligne et des néobanques de

---

<sup>34</sup> Source : Baromètre du crowdfunding en France 2018 réalisé par KPMG pour Financement Participatif France

<sup>35</sup> Source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4238554?sommaire=4238635>, consulté le 17/01/2020

<sup>36</sup> Source : Analyses et synthèses, Etude sur les modèles d'affaires des banques en ligne et des néobanques, ACPR – Banque de France, 2018

<sup>37</sup> Source : Analyses et synthèses, Étude sur les modèles d'affaires des banques en ligne et des néobanques, ACPR – Banque de France, 2018

2018, identifie quatre générations de nouveaux entrants. La première génération arrive avec l'avènement d'Internet et se positionne plutôt sur des produits d'épargne avec des acteurs tels que *ING Direct* (2000), *Fortuneo* (2000) ou encore *Boursorama* (2002). Ces banques en ligne ont rapidement été rachetées par des banques traditionnelles, *Fortuneo* par *Arkéa* en 2006 et *Boursorama* par la *Société Générale* en 2002. En réaction à cette structuration du marché, les banques traditionnelles qui n'avaient pas encore de banques en ligne, lancent les leurs. Il est possible de citer le *Crédit Agricole* avec *BforBank* (2009) ou encore *BNP Paribas* avec *Hello Bank* (2013). D'autres acteurs bénéficiant d'un réseau de distribution physique, mais s'appuyant sur le phygital<sup>38</sup> comme *Carrefour* avec *C-Zam* ou *Orange* avec *Orange Bank* (2017) initient la troisième génération. La quatrième génération est nativement mobile avec des acteurs comme *Revolut* ou *N26 Bank* qui utilisent massivement les réseaux sociaux. Ces acteurs restent pour le moment indépendants.

La concurrence de ces deux types d'acteurs ainsi que le comportement des clients dans l'usage des applications bancaires pour les tâches courantes poussent les groupes bancaires à revoir leur maillage territorial. En effet, le nombre d'agences bancaires a diminué de près de 3 % passant de 37 623 en 2014 (Notebaert, Attuel-Mendès et Belvaux, 2016) à 36 519 en 2019<sup>39</sup>.

Un autre secteur a connu un bouleversement bien plus systémique, il s'agit de celui des produits culturels. Dans la musique, dès la fin des années 90, une plateforme d'échange de fichiers MP3 fait des ravages dans l'industrie du disque. Cette plateforme de partage avant l'heure est *Napster* (Deshayes, 2017). Elle s'appuie sur un saut technologique avec l'utilisation du *peer-to-peer*<sup>40</sup> et des fichiers MP3 (Deshayes, 2017). À la fin de l'année 2018, 235 millions de personnes dans le monde écoutaient de la musique en *streaming* via un abonnement payant<sup>41</sup> dont 5,5 millions en France. En 2018, le marché numérique a généré plus de revenus (335 millions d'euros) que celui du physique (256 millions) avec une variation respective de + 18,7 % contre - 15 %. Ce

---

<sup>38</sup> Définition : « *Phygitalisation* : la phygitalisation est née de la contraction des mots « physique » et « digitalisation ». [...] La phygitalisation du point de vente consiste à combiner les avantages d'une composante physique, issue des produits, des services, de la présence des salariés... aux bénéfices d'une composante digitale provenant de différents outils et applications : tablettes, cabines d'essayage connectées, bornes interactives... » p. 14 (Belvaux et Notebaert, 2018).

<sup>39</sup> Fédération Bancaire Française (2019), Faits et chiffres – Le secteur bancaire français

<sup>40</sup> « Technologie permettant l'échange direct de données entre ordinateurs reliés à Internet, sans passer par un serveur central. », Larousse

<sup>41</sup> Source : <https://www.futuresource-consulting.com/press-release/media-entertainment-press/paid-music-streaming-subs-will-hit-235-million-by-the-end-of-2018/>, consulté le 20/01/2020

sont les plateformes de *streaming* qui génèrent le plus de chiffres d'affaires depuis 2016 et atteint 51 % de parts de marché en 2018<sup>42</sup>. Ainsi, les ventes de CD restent quand même importantes et s'écoulent à travers différents canaux comme les disquaires, le e-commerce, des enseignes spécialisées et des grandes surfaces alimentaires. Ce phénomène de distribution multicanal n'est pas nouveau puisque dès 2009, Belvaux et Labbé-Pinlon identifient cinq groupes d'acheteurs de CD entre ceux qui n'achètent qu'en magasin, que sur Internet ou mixant les différents canaux.

Des acteurs traditionnels ont connu une fin tragique, comme le distributeur *Virgin Megastore* qui a fermé ses 26 magasins en 2013. Cette disparition est due à la concurrence de certains GAFAs, principalement *Amazon* et *Apple*, et à l'effondrement des marchés physiques<sup>43</sup>. De plus, si les labels existent toujours et sont des acteurs puissants, des plateformes comme *Spotify* tentent de les désintermédier en passant des contrats directs avec des artistes actuellement indépendants<sup>44</sup> (Rimaud, 2019).

Finalement, la plateformesation peut être vue comme la réponse au risque de la désintermédiation annoncée. La relation avec le client final ainsi que la création de valeur se trouvent modifiées et reposent sur un petit groupe d'acteurs en position de quasi-monopole. Cette position de monopole a permis à ces plateformes de réduire la concurrence et d'investir en R&D, dans leur technologie et ainsi d'offrir toujours plus de services. Prenons l'exemple d'*Amazon* qui fut créé en 1994 et lancé un an plus tard. La plateforme (qui n'est alors qu'un site e-commerce) arrive en France en 2000. Elle se donne comme objectif de rendre réel le fantasme du e-commerce en commençant par vendre des livres sur le principe de la longue traîne<sup>45</sup> (Filser, 2012 ; Moati, 2019). Il faut attendre l'éclatement de la bulle d'Internet pour qu'*Amazon* gagne enfin de l'argent en 2001<sup>46</sup>. La croissance que connaît cette plateforme depuis est alors exponentielle et atteint un chiffre d'affaires de 232,9 milliards de dollars et un bénéfice

---

<sup>42</sup> SNEP (2019), L'économie de la production musicale 2019

<sup>43</sup> Source : [https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/plans-sociaux/la-direction-de-virgin-megastore-va-deposer-le-bilan-mercredi-annoncent-les-syndicats\\_199695.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/plans-sociaux/la-direction-de-virgin-megastore-va-deposer-le-bilan-mercredi-annoncent-les-syndicats_199695.html), consulté le 20/01/2020

<sup>44</sup> Source : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/comment-spotify-tente-de-court-circuiter-les-labels-133537>, consulté le 21/10/2020

<sup>45</sup> « Popularisée par Chris Anderson, la « longue traîne » désigne les produits qui sont l'objet d'une faible demande, ou qui n'ont qu'un faible volume de vente, mais qui peuvent collectivement représenter une part de marché substantielle, si les canaux de distribution peuvent proposer assez de choix et permettre de les découvrir. », p. 81 (Moati, 2019)

<sup>46</sup> Source : <https://www.numerama.com/start-up/amazon>, consulté le 21/01/2020

de 10,1 milliards<sup>47</sup>. Depuis, *Amazon* a diversifié son offre et ses services pour passer d'un « simple site de vente en ligne » à une plateforme proposant des services de stockage, de *web services*, de *streaming* musical, de *streaming* et de création de contenu vidéo, de logistique, *etc.*<sup>48</sup>. *Amazon* est actuellement présent sur 29 secteurs marchands dont de nombreux dans l'industrie culturelle (Rimaud, 2019). Il est passé du rôle de distributeur à celui de producteur.

Il existe cependant encore des secteurs qui n'ont pas connu de processus de désintermédiation et de réintermédiation. Certains canaux de distribution restent encore faiblement digitalisés. C'est par exemple le cas de la distribution de matériaux de construction où le chiffre d'affaires en e-commerce est à peine supérieur à 1,1 %<sup>49</sup>, et ce malgré le fort taux d'équipement en outils digitaux (ordinateur et smartphone) des entreprises du bâtiment. L'État intervient même depuis 2014 au travers d'un plan pour le numérique afin de faire monter en compétence l'ensemble des acteurs de la filière sur ce sujet. La distribution est peu dématérialisable et des intermédiaires historiques restent en place. En outre, de nombreuses plateformes ont fermé leurs sites après seulement quelques années d'existence comme *Batiwiz* ou *Outiz*. Ce paradoxe mérite donc d'être approfondi.

## Problématique et questions de recherche

Le paradoxe entre les phénomènes de désintermédiation et de réintermédiation et la survie de certains intermédiaires traditionnels a servi de piste à la construction de la problématique de recherche (Rosenbloom, 2007).

Fort de ces remarques, l'objectif de la présente recherche est d'étudier l'effet de la digitalisation pour le distributeur *B to B* dans ses relations aussi bien avec le fabricant que le client professionnel. La problématique de recherche défendue est la suivante :

---

<sup>47</sup> Source : <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/amazon-quatrieme-trimestre-meilleur-que-prevu-mais-ses-previsions-decoivent-20190131>, consulté le 21/01/2020

<sup>48</sup> Source : <https://www.unboxstory.com/do-you-know-these-services-you-use-are-provided-by-amazon/>, consulté le 21/01/2020

<sup>49</sup> Source : INSEE, Enquête TIC 2014 consultable : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1492711?sommaire=1492717>

**Dans le cadre d'une transformation digitale de son environnement, quelle est la valeur ajoutée que le grossiste traditionnel apporte aux autres membres du canal de distribution et comment cela contribue-t-il à éviter ou à réduire le risque de désintermédiation ?**

Le postulat est que la création de valeur ajoutée par cet intermédiaire a un impact sur sa relation avec ses fabricants et ses clients. Il est alors possible d'imaginer le grossiste comme une entreprise pivot (Capo, 2002). Le négoce cherchera à se positionner sur certains nœuds stratégiques au sein de son réseau. Ces nœuds stratégiques permettront au négoce de générer de la valeur ajoutée pour l'amont et l'aval de son canal de distribution, ce qui évitera sa désintermédiation en le rendant « indispensable » et créera des barrières à l'entrée pour de nouveaux entrants. Dans le cadre de la réflexion stratégique de Gadde (2014), l'intermédiaire doit constamment apporter de la valeur ajoutée aux fournisseurs et aux clients.

Cette première approche du sujet nous permet de poser quatre questions de recherche :

- La perte de valeur ajoutée par l'intermédiaire conduit-elle à une désintermédiation ?
- Par quels moyens l'intermédiaire peut-il augmenter sa valeur ajoutée ?
- Par quels moyens l'intermédiaire peut-il augmenter les effets de sa valeur ajoutée sur la désintermédiation ?
- Le modèle des grossistes traditionnels est-il en capacité de concurrencer le modèle des plateformes ?

Afin d'étudier ce paradoxe entre des secteurs comme la banque ou la musique qui ont connu de profonds changements et d'autres qui ne semblent pas être modifiés par la transformation digitale, nous avons choisi d'utiliser différents cadres théoriques.

## Cadre d'analyse de la recherche

Nous avons, dans un premier temps, cherché à comprendre la place et la valeur ajoutée des intermédiaires, et plus spécifiquement des grossistes, au sein du canal de distribution. Le grossiste reste présent dans un certain nombre de canaux, mais tous n'ont pas la même faculté d'adaptation face à la digitalisation. Il semblerait que le canal retenu soit protégé par des barrières à l'entrée qui ne permettent pas la mise en place d'un processus de désintermédiation ou de réintermédiation.

Les théories sur le canal de distribution ne semblaient pas pouvoir répondre entièrement à la problématique de recherche. Nous nous sommes intéressés aux théories sur les réseaux qui expliquent l'émergence des plateformes. En effet, si la désintermédiation a clairement été identifiée dans les travaux sur le canal, la réintermédiation via des plateformes semble plutôt attachée aux théories des réseaux. Il est cependant possible de voir les plateformes comme de nouveaux intermédiaires (Pardo et Paché, 2015 ; Bénavent, 2016 ; Evans et Schmalensee, 2016). En revanche, nous avons décidé d'axer principalement notre propos sur le risque de désintermédiation.

Afin de mieux comprendre ce phénomène, le terrain retenu est le canal de distribution des matériaux de construction. Ce canal est peu étudié en comparaison d'autres canaux comme celui de la distribution alimentaire par exemple (Capon, Funel et Sury, 2013). De plus, il est particulièrement intéressant à observer, car il existe un intermédiaire indispensable sur le marché français qu'est le négoce de matériaux de construction. Le négoce est un intermédiaire de type grossiste. Il est également intéressant de l'étudier au vu du poids qu'il représente dans notre économie. Les négoce généralistes et multispécialistes en bois et dérivés cumulent un chiffre d'affaires supérieur à 35 milliards d'euros HT<sup>50</sup>.

C'est l'acteur privilégié entre l'amont et l'aval du canal de distribution. En s'appuyant sur la théorie des réseaux et plus particulièrement le concept de triade de distribution, il est possible

---

<sup>50</sup> Zepros Négoce (2019), Zetop Négoce 2019, 16.

de sélectionner comme unité d'analyse l'industriel, le grossiste et le client professionnel. Deux couples sont toujours utilisés. Dans le cadre du marketing management, il s'agit du fournisseur et du distributeur. La distribution est alors perçue comme un élément du marketing-mix en tant que levier du fournisseur. Dans le cadre du marketing, nous retrouvons le distributeur et le client, mais cela est rare lorsque le client est un professionnel.

La distribution *B to B* est rarement étudiée du point de vue du distributeur ou de façon tronquée et les triades organisationnelles sont des objets d'étude peu développés (Portier, Pardo et Salle, 2014 ; Pardo, 2015 dans Pardo et Paché, 2015). La triade est une entité « confortable », c'est-à-dire pas trop grande, et suffisamment pertinente en vue de regarder le phénomène de distribution. Il est alors possible d'analyser l'influence réciproque des relations (Pardo, 2015 dans Pardo et Paché, 2015). Durant l'intégralité de ce travail de recherche, des allers - retours ont été effectués avec le terrain, et ce, en partie grâce à notre rôle d'observateur privilégié. Ce rôle a permis un accès facilité au terrain, notamment aux acteurs, mais aussi à de l'information de première main. Il a également été possible de faire des études préliminaires et de cadrer le travail final.

La méthodologie mise en place s'appuie sur cette triade de distribution. Dans une première approche, nous avons mené une étude qualitative. Vingt-deux entretiens semi-directifs ont été exécutés auprès de chacun des membres de cette triade. Cette première étape a permis de créer un modèle de recherche en s'appuyant sur l'analyse thématique des entretiens sur NVivo 12. Cette phase a permis de mettre en lumière l'importance des fonctions de gros au sein du canal de distribution et un risque de désintermédiation partielle suite à la diminution de la valeur ajoutée du grossiste. En effet, les industriels ont récupéré la gestion de certains flux par manque de compétence ou de vision des négociants en matériaux de construction. De ce constat, nous avons décidé de tester les éléments suivants : comment le grossiste génère de la valeur ajoutée et quels sont les risques de désintermédiation. Le modèle met en avant les flux physiques, informationnels et financiers dans le canal comme antécédents de création de la valeur ajoutée du grossiste. Le modèle cherche alors à mesurer si la valeur ajoutée a un effet positif ou négatif sur le risque de désintermédiation. La littérature et les résultats de l'étude qualitative ont fait émerger deux modérateurs. Ces modérateurs peuvent influencer le lien entre la valeur ajoutée créée par le grossiste et le risque de désintermédiation. En utilisant la dynamique des canaux de



distribution, nous avons fait émerger le *Service-Dominant Logic* comme levier pour l'industriel dans le processus de désintermédiation. Le grossiste, quant à lui, peut s'appuyer sur une *Resource-Based View* pour augmenter l'effet de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation. Ces modérateurs doivent permettre d'améliorer ou de diminuer les effets de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation.

## Contribution de la recherche

Ce travail de thèse envisage différents apports académiques et managériaux. D'un point de vue académique, la recherche vise dans un premier temps à identifier les fonctions conservées par les grossistes au sein du canal de distribution. Les fonctions ainsi assurées par cet acteur lui permettent de générer de la valeur ajoutée pour l'amont et l'aval de la chaîne. Ces fonctions, transactionnelles et logistiques, peuvent être subdivisées en trois flux : logistique, financier et informationnel (Bowersox et *al.*, 1980 ; Bowersox et Morash, 1989 ; Dugot, 2000 ; Coughlan *et al.*, 2006 ; Pardo et Paché, 2015). Il sera alors possible d'identifier l'extension de la valeur ajoutée du grossiste par de nouveaux services (Néfussi, 2008a) ou à l'inverse la baisse de cette valeur par la volonté de réintégration verticale (Filser, 1989 ; Filser, des Garets et Paché, 2012).

Dans un deuxième temps, cette étude permettra de mettre en lumière et d'étoffer la littérature sur les intermédiaires, car comme nous l'avons rappelé, c'est un acteur peu étudié en Sciences de Gestion (Giraud et Pardo, 2012). La place de l'intermédiaire dans la chaîne de valeur ainsi que son rôle dans la création de valeur seront mieux définis. De plus, les intermédiaires semblent s'être plus difficilement appropriés le courant de transformation digitale. Il pourra être intéressant d'identifier quelles en sont les causes, si cela provient des stratégies, des outils ou des personnes. Cette recherche s'efforcera également de clarifier les différents types d'intermédiaires qui peuvent intervenir au sein du canal (Beckman et Engle, 1951 ; Dugot 2000 ; Coughlan *et al.*, 2006).

Dans un troisième temps, l'utilisation d'une triade de distribution dans le cadre de la méthodologie devra permettre de participer à la constitution du cadre conceptuel et de la

théorisation des triades en général et plus précisément en France. La triade est pour le moment peu étudiée et vue comme un outil méthodologique.

D'un point de vue managérial, la recherche donnera des clés pour la digitalisation des entreprises, tout particulièrement pour les intermédiaires traditionnels. Ainsi, les responsables dans le secteur *B to B* pourront mettre en place une stratégie de service à valeur ajoutée en utilisant la transformation digitale. 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 commerce électronique 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 plutôt comme un service supplémentaire 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 une organisation 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 le processus de réintermédiation 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 multimarque. La relation humaine est très marquée pour les acteurs du terrain étudié, ce qui génère de forts freins à la digitalisation des membres de la triade. Il est donc déterminant pour un acteur d'identifier les différentes conséquences 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 – 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 une influence 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. C'est l'une des limites de la littérature sur le parcours d'achat omnicanal. Il existe peu d'études sur la digitalisation dans les relations *B to B* et encore moins sur le grossiste. Peuvent-ils être traités comme les détaillants (littérature riche), dans ce cas il est possible d'utiliser la théorie néo-institutionnelle (mimétisme), ou est-il nécessaire d'utiliser un autre modèle ? Nous allons dans le sens d'un rapprochement des théories sur le canal de distribution et sur les réseaux, qui se comprendrait dans un cadre théorique plus large que nous pourrions nommer « théorie de plateformes » (Filser, Frisou et Henriquez, 2019).

## Plan de la recherche

Dans une première partie, nous tenterons d'apporter une compréhension à notre problématique au travers de la présentation du cadre théorique et méthodologique. Dans le premier chapitre, nous présenterons la revue de littérature qui a orienté nos réflexions. Celle-ci s'appuie principalement sur la théorie du canal de distribution et sur celle des réseaux. Le canal de distribution a été sollicité pour permettre une meilleure compréhension du rôle, de la place et des fonctions de chaque acteur dans la création de valeur. Cette théorie peut aussi apporter un éclaircissement sur les différents intermédiaires physiques et digitaux. Ainsi, il sera possible de mieux définir les grossistes. La théorie sur les réseaux permet d'avoir une meilleure compréhension des intermédiaires digitaux en s'appuyant notamment sur l'écosystème d'affaires. Elle offre aussi la possibilité de mieux comprendre les marchés multifaces inhérents à ce type d'acteur.

Ensuite dans le chapitre 2, la méthodologie mise en place pour l'étude qualitative sera développée ainsi que son apport dans le processus de conception de la recherche. Nous ferons connaître dans un premier temps les enjeux du digital pour le terrain retenu. Cela nous permettra de détailler l'unité d'analyse qui repose sur le concept de triade de distribution, la phase de

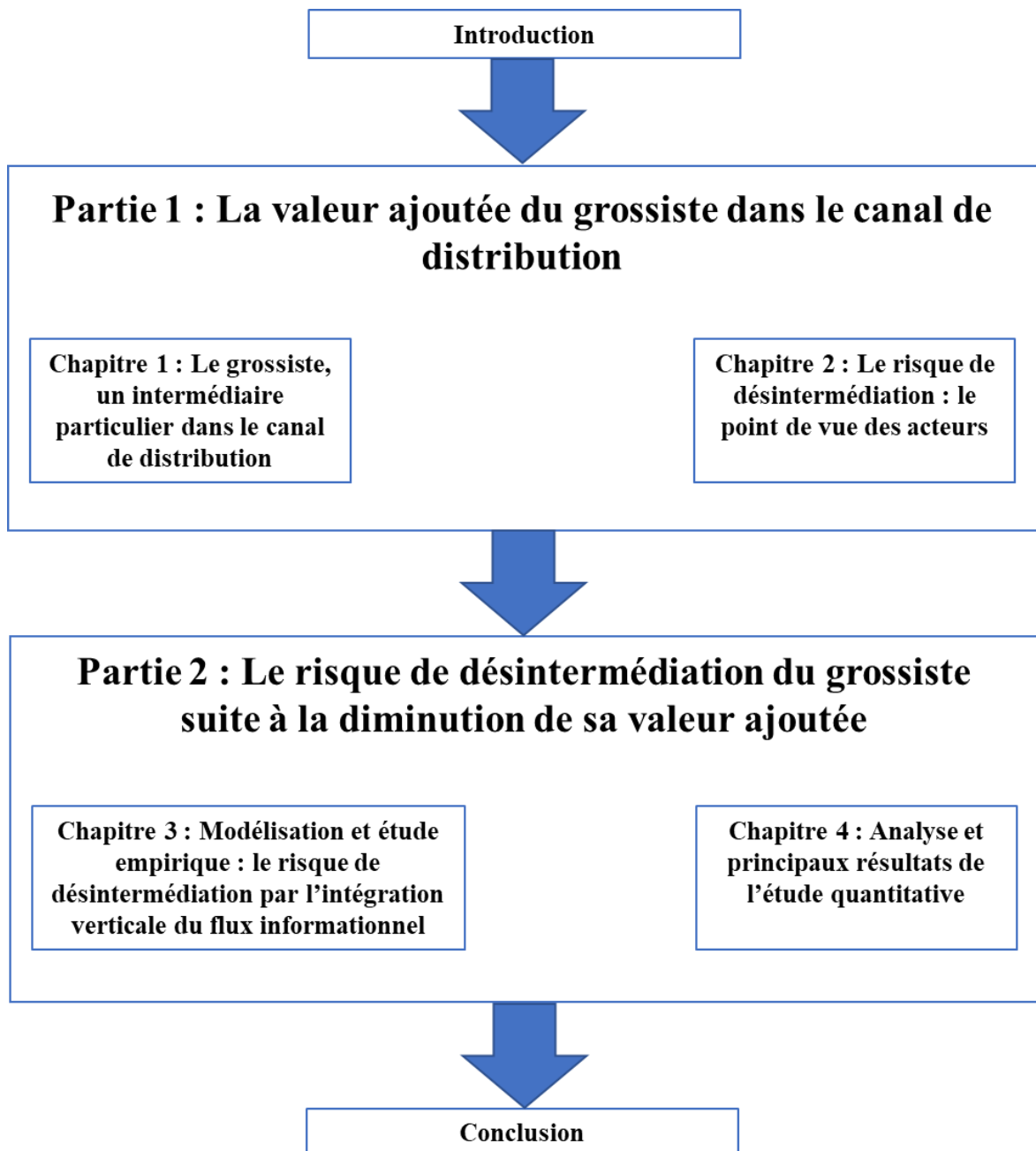
récolte et d'analyse des données. Puis, ce chapitre mettra en avant les principaux résultats obtenus lors des entretiens semi-directifs. Il se terminera par les conclusions et les limites de cette phase de la recherche.

Afin de répondre à la problématique, dans la seconde partie, nous exposerons la modélisation de l'étude et les principaux résultats des tests empiriques. Le chapitre 3 sera consacré à la modélisation et à l'étude quantitative. Après avoir détaillé les objectifs de la recherche, nous présenterons le cadre conceptuel retenu. Ce dernier reposera sur la distinction des flux et la dynamique du canal de distribution. Cela nous permettra de construire un modèle théorique et de présenter le terrain d'étude et la méthode de collecte des données. Nous concluons alors ce chapitre.

Le chapitre 4 développera l'analyse et les principaux résultats de l'étude empirique. Il reviendra sur les résultats de la collecte de données et sur la représentativité de l'échantillon pour chacun des membres de la triade. Il sera ensuite possible d'évaluer la qualité psychométrique des mesures. Une fois ce travail fait, nous testerons les différentes hypothèses et discuterons les résultats.

Enfin, nous concluons ce travail de thèse en apportant des réponses aux différentes questions de recherche. Il sera enfin temps d'aborder les apports académiques et managériaux de notre travail de recherche. Nous montrerons qu'un rapprochement entre les théories du canal de distribution et des réseaux peut être pertinent pour comprendre l'intermédiation. Cette réflexion a été initiée par les travaux de Filser, Frisou et Henriquez (2019). Un tel travail ne serait pas complet sans en évoquer ses limites. Il sera alors possible d'ouvrir sur les voies de recherches futures.

Figure 1 : plan de recherche



**Partie 1. La valeur ajoutée du grossiste dans le canal de distribution**

L'objectif de cette recherche doctorale est d'identifier les risques de désintermédiation pour les acteurs traditionnels de la distribution et l'effet du digital dans ce processus. Cette première partie nous permet de mettre en place le cadre théorique mobilisé et de présenter l'étude qualitative ainsi que son analyse.

Afin d'atteindre l'utilisateur final, l'industriel doit définir une politique de distribution. Il doit créer ou modifier un canal de distribution en prenant en compte des variables internes et des variables externes. Nous nous plaçons d'abord dans une fonction verticale de distribution au sens de Filser, des Garets et Paché (2012) : « [...] *la gestion du canal de distribution, qui établit une chaîne de relation entre le producteur et l'acheteur final.* » p. 8. La littérature nord-américaine parle de *Marketing Channel* lorsque les travaux portent sur le canal de distribution. Ce sont des séquences d'institutions qui ont pour but d'acheminer le produit du fabricant au consommateur final (Filser, 1989).

La vente est rarement réalisée dans le cadre d'un circuit direct ou court. Cela laisse l'opportunité à des acteurs intermédiaires d'intervenir dans le canal de distribution. Même si le risque de désintermédiation a été de nombreuses fois annoncé par les acteurs amont et aval, force est de constater l'importance de ce type d'acteur du milieu dans la distribution. Nous nous attardons sur un type d'intermédiaire en particulier qu'est le grossiste dans un premier chapitre. Cependant, de nouveaux acteurs ont vu le jour via Internet et sont considérés comme de nouveaux intermédiaires. Il s'agit des plateformes numériques. Ces acteurs interviennent dans un courant de réintermédiation en s'appuyant sur les théories des réseaux. Cette vision réseau remet en partie en cause la vision verticale adoptée dans le cadre des théories du canal.

Dans un deuxième chapitre, nous présentons les modalités de mise en place de l'étude qualitative ainsi que les résultats de cette enquête. Le terrain retenu est celui de la distribution des matériaux de construction, et ce pour différentes raisons qui sont détaillées dans la suite de notre développement. Dans le cadre de cette étude exploratoire, nous avons décidé d'utiliser le concept de triade. En effet, ce sont les relations physiques et digitales entre trois membres qui nous semblent pertinentes d'étudier dans le cadre de la désintermédiation. Cette réflexion nous a conduit à interviewer des industriels, des négociants en matériaux de construction et des

entreprises du bâtiment. L'ensemble de ces interviews a fait l'objet d'une analyse thématique et a permis de construire un arbre thématique.



**Introduction**

```
graph TD; A[Introduction] --> B[Partie 1 : La valeur ajoutée du grossiste dans le canal de distribution]; B --> C[Partie 2 : Le risque de désintermédiation du grossiste suite à la diminution de sa valeur ajoutée]; C --> D[Conclusion];
```

**Partie 1 : La valeur ajoutée du grossiste dans le canal de distribution**

**Chapitre 1 : Le grossiste, un intermédiaire particulier dans le canal de distribution**

**Chapitre 2 : Le risque de désintermédiation : le point de vue des acteurs**

**Partie 2 : Le risque de désintermédiation du grossiste suite à la diminution de sa valeur ajoutée**

**Chapitre 3 : Modélisation et étude empirique : le risque de désintermédiation par l'intégration verticale du flux informationnel**

**Chapitre 4 : Analyse et principaux résultats de l'étude quantitative**

**Conclusion**

## Chapitre 1. Le grossiste, un intermédiaire particulier dans le canal de distribution

Nous avons décidé de structurer ce chapitre autour de trois grandes sections permettant de comprendre l'évolution des intermédiaires. Tout d'abord, nous nous attardons sur le grossiste, car il est le type d'intermédiaire que nous souhaitons mettre en lumière dans notre recherche. À travers un rapide résumé historique, nous montrons que cet intermédiaire a évolué pour passer du rôle d'importateur international à celui d'acteur local. Le grossiste a donc cherché à développer sa valeur ajoutée auprès des autres membres du canal de distribution afin d'éviter la désintermédiation (1.1).

Ensuite, de manière moderne, les théories du canal de distribution peuvent permettre de comprendre les phénomènes d'intermédiation, de désintermédiation, de maintien de certains intermédiaires ou de réintermédiation (Baritoux et Billion, 2018). Le défi du canal de distribution implique deux processus majeurs. Le premier est de concevoir le bon canal afin qu'il soit efficace et efficient. Le deuxième est de mettre en œuvre cette conception. La conception du canal relève de trois éléments principaux. D'abord, l'architecte du canal doit déterminer qui sont les membres. Ensuite, il doit décider l'identité exacte de chaque partenaire, et ce à chaque niveau du canal. Enfin, le manager du canal doit décider de combien de chaque type de membre vont être inclus dans le canal (Coughlan *et al.*, 2006). L'arrivée d'Internet a modifié le comportement des consommateurs (Belvaux, 2004). Les membres traditionnels du canal, notamment les distributeurs, ont développé des stratégies multi, cross et omnicanal afin de répondre à l'enjeu de la transformation digitale. En tant que membre incontournable de la distribution des biens, il est possible d'étudier le grossiste de manière contemporaine sous l'angle des théories du canal de distribution (1.2).

Si l'analyse classique de l'intermédiaire peut être d'abord étudiée avec une approche canal, elle se trouve rapidement limitée par le déploiement du digital et des acteurs qui y sont nés. Le digital a fait évoluer l'intermédiation avec l'apparition des plateformes numériques qui sont vues comme de nouveaux intermédiaires et potentiels concurrents aux grossistes traditionnels dans un processus de réintermédiation. Les théories du canal de distribution montrent alors

quelques limites qui peuvent être résolues par une approche réseau. Cette dernière peut alors s'appuyer sur les théories de l'écosystème d'affaires et sur celle des triades (1.3).

Nous concluons ce premier chapitre avant de passer au suivant (1.4).

## 1.1 Le grossiste, une institution historique

Le grossiste canalise les flux matériels et immatériels dans le but d'éviter la multiplication des points de contact entre les fournisseurs et les clients (Dugot, 2000). L'intermédiaire rend possible la réduction des difficultés relationnelles entre des acteurs avec des intérêts divergents.

Comme nous le verrons plus loin dans le développement, le positionnement du grossiste au sein du canal de distribution a été modifié par l'extension d'activités classiques et la création de nouvelles activités. Cette extension se traduit par exemple par la création de nouvelles prestations de services qui empiètent sur les activités des acteurs en amont et en aval. Cependant, il reste difficile pour les grossistes de valoriser leurs services, même si ceux-ci renforcent leur rôle d'intermédiaire au sein du canal de distribution (1.2.2).

Mais pour comprendre le positionnement actuel du grossiste, il nous semble plus que judicieux de revenir sur les origines historiques du commerce de gros et plus particulièrement du grossiste. Le commerce de gros et le commerce de détail sont les niveaux les plus importants du point de vue des activités de distribution. Le commerce de gros se différencie par ses fonctions et ses modes d'organisation (Filser, 1989). Il est historiquement lié aux biens mobiliers corporels (Coughlan *et al.*, 2006) (1.1.1).

### 1.1.1 Évolution du commerce de gros et du grossiste à travers les âges

Il est intéressant pour comprendre la richesse des grossistes d'explorer leur évolution dans l'Histoire. Nous avons identifié cinq périodes comme étant les plus structurantes pour cette

intermédiaire. Il s'agit de l'Antiquité (1.1.1.1), le Moyen Âge (1.1.1.2), le courant mercantilisme (1.1.1.3), la révolution industrielle (1.1.1.4) et enfin la période contemporaine (1.1.1.5).

#### *1.1.1.1 L'émergence des grossistes sous l'Antiquité*

La genèse du commerce se retrouve dans le troc. Le troc est une forme d'échange qu'on retrouve depuis l'apparition de l'Homme sur la Terre. Ce commerce a été durant un long moment le seul moyen d'échanges entre les différents peuples. Ces échanges de biens, même s'ils furent minimes au début, finirent par écouler les surplus de l'agriculture et de l'élevage. Les modes d'échange étaient pris en charge par des opérateurs dont le rôle connaissait les premières spécialisations.

Cependant, c'est avec la création de la monnaie et les différentes évolutions des moyens de transport que le commerce de gros a pu éclore. Ces évolutions ont été influencées par les demandes. Le grossiste va alors se mettre à transporter des quantités de biens par des caravanes. Cela revient à organiser des convois de caravanes qui étaient tirées par des animaux et dirigées par des hommes. Ces convois empruntaient la route « des caravanes ». Les traces des premières routes remontent à -4000 avant notre ère. Cette phase va s'étendre sur l'eau via l'évolution des transports et la mise en place de transports marins. Les Mésopotamiens avaient développé un commerce maritime dans le golfe Persique. Ainsi, l'origine du commerce de gros trouve ses racines dans le transport de petites quantités de biens à haute valeur par les caravanes. Puis cette phase va s'étendre sur l'eau via les fleuves et les bateaux (Beckman et Engle, 1951 ; Michel et Pardo, 2012).

Cependant, il faut attendre l'ère de suprématie grecque pour voir émerger le commerce de gros comme une branche distincte du commerce (Beckman et Engle, 1951). Pour illustrer notre propos, nous pouvons nous inspirer de la Cité grecque d'Athènes. Les Athéniens faisaient une hiérarchie des occupations des hommes libres. Au sommet, on retrouvait la culture de la terre alors que les activités telles que le commerce ou encore l'artisanat étaient dépréciées, car celles-ci ne permettaient pas l'indépendance de celui qui la pratique. De plus, l'approvisionnement et l'exportation des denrées étaient surveillés par la Cité en cas de forte pénurie. La Cité, c'est-à-

dire les hommes libres, mettait en place des intermédiaires pour simplifier les échanges et pour augmenter les taxes. Ils n'étaient cependant pas les seuls intermédiaires qui existaient dans cette cité, on retrouvait en effet des intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs, c'est ce qu'on va appeler les marchands. Ces intermédiaires ne se retrouvent pas seulement dans la Grèce antique, en effet on peut également les retrouver en Égypte. Néanmoins, on ne dispose que de très peu de sources, ce qui ne nous permet pas de connaître les règles qui régissaient ce commerce.

En revanche, on en connaît les acteurs. D'un côté, il y a les « *emporos* » qui sont les grossistes et de l'autre les « *kapelos* » qui sont les détaillants. On peut dès lors remarquer que la distinction est clairement appliquée. Les « *emporos* » se concentrent au port du Pirée et vendent des produits tels que le blé. Les conquêtes faites par Alexandre le Grand vont permettre de faire des échanges bien plus importants et avec des pays qui étaient hors d'atteinte avant celles-ci (Beckman et Engle, 1951 ; Orrieux et Schmitt Pantel, 2016).

Sur le continent, les Romains, eux, semblent d'abord être opposés au commerce. En effet, le commerce n'a que très peu d'importance face à la guerre et à la politique d'extension du territoire. Néanmoins, celui-ci va devenir la deuxième source de richesse de l'Empire. Il se met en place dans les échanges internes, mais aussi lors d'échanges externes. Dans la première catégorie, on retrouve des échanges entre les régions, mais aussi un commerce « centralisé » qui converge vers Rome et qui passe par des ports tels que le port d'Alexandrie. Dans la deuxième catégorie, on retrouve l'approvisionnement de produits exotiques qui pouvaient provenir, par exemple, du commerce avec les pays d'Extrême-Orient. De ces échanges va naître le « *negateore* », de plus en plus estimé par la haute société, celle-ci dépendant des produits importés qu'elle consomme. De grands hommes vont se mettre à faire ce métier, car celui-ci permet de faire des gains. Toutefois, les premiers « *negateore* » étaient souvent des armateurs grecs qui achetaient des cargaisons pour ensuite les entreposer dans des entrepôts. Ceux-ci étaient souvent placés dans des points stratégiques afin de faciliter le commerce. Les grossistes vont peu à peu se rassembler en corporation pour faire valoir leurs droits. Ces corporations vont prendre la forme des « *curis municipales* » ou assemblées municipales (Beckman et Engle, 1951 ; Le Bohec *et al.*, 2019).

### 1.1.1.2 *La période trouble du Moyen Âge*

L'Empire romain d'Occident s'effondre avec les invasions. Celles-ci vont mener à l'abdication de Romulus Augustule en 476. Quant à l'empire d'Orient, celui-ci s'effondre avec la prise de Constantinople en 1453 (Le Bohec *et al.*, 2019). Le Haut-moyen âge commence donc en 476 et s'étend jusqu'au Xe siècle. Celui-ci va s'évertuer à recréer le modèle antique, cependant, cela reste une époque chaotique. Les invasions se succèdent, les peuples barbares ne se sédentarisent pas et sont souvent en guerre, ce qui mène au dépeuplement des villes. Le système de commerce est donc de nouveau fondé sur le troc et il se fait au niveau local. Malgré tout, les rois successifs vont essayer, dès Pépin le Bref, de protéger les marchands avec des réglementations telles que la moralisation de l'usure ou encore la création de douanes par Charlemagne. De nouvelles routes commerciales s'ouvrent avec le réseau romain et les fleuves tels que le Rhin. Cependant, les Francs n'étaient pas de grands navigateurs, leurs richesses étaient terrestres. Par contre, le peuple Frison était, au VIIIe siècle, des commerçants et des pirates qui entretenaient des relations avec le monde scandinave et qui contrôlaient la majeure partie des côtes méridionales de la mer du Nord. Un système local va se mettre en place avec le système féodal. Les seigneurs assurent la protection des vassaux, car les routes n'étaient plus très sûres. Durant le Xe siècle, les routes de commerce se vidèrent de leurs voyageurs pour laisser la place aux troupes de soldats qui les parcouraient pour prévenir des incursions guerrières.

Vient ensuite le Moyen Âge classique. L'activité commerciale reprend à partir de la moitié du XIe siècle. On retrouve des chemins empruntés tels que le chemin de Compostelle ou « chemin français » qui était surveillé de manière efficace par le célèbre ordre militaire des Templiers. Cette surveillance permettait donc de faire le voyage sans craindre d'être violenté. En plus des pèlerins qui suivaient les reliques et qui voyageaient à pied et par petits groupes, vont se greffer d'autres voyageurs comme des montreurs, des acteurs ou encore des ambulants. Ainsi la vie commerciale et la vie intellectuelle voyagent, apportant des progrès techniques et permettant le repeuplement du continent. On est donc face à une période de croissance.

Il faut cependant attendre le Moyen Âge tardif (XIV-XVe) pour voir le métier de commerçant se structurer et ainsi reparler de grossiste, le commerce de gros s'étant éclipsé durant la majeure partie du Moyen Âge (Michel et Pardo, 2012). C'est durant cette période que le commerce et

les marchands vont de nouveau être au cœur de la vie économique du royaume. On retrouve d'une part les guildes, mais aussi les hanses (Beckman et Engle, 1951). Les guildes possédaient leurs privilèges et leurs propres juridictions codifiés selon un statut officiellement reconnu. Parmi ceux-ci figuraient la fixation des prix, celle des poids et mesures et le monopole commercial. Les hanses quant à elles étaient le regroupement de guildes. Elles n'échappèrent pas au mouvement et se transformèrent en ligues de villes marchandes. Il s'agissait à la base de confréries à caractère religieux qui fleurirent au cours de l'Empire carolingien, lesquelles donnèrent naissance aux corporations. Si la plus grande part du commerce international provenait des ports du Nord ou de la Méditerranée, ceux-ci irriguaient ensuite le continent tout entier. Ainsi, les commerçants sont devenus de véritables hommes d'affaires en achetant des chargements entiers de navires et de lots de marchandises. Ces hommes ne se contentaient plus de vendre aux particuliers, ils se donnaient rendez-vous dans les foires pour vendre et acquérir des biens. Le commerce de gros est alors international et synonyme d'importation et d'exportation. Le grossiste est alors un assembleur à grande échelle qui vend aussi bien à des professionnels transformants le produit ou à des consommateurs<sup>51</sup> (Dugot, 2000).

### 1.1.1.3 *Le repli du grossiste au niveau national*

Le courant mercantilisme ou encore « *système mercantile* » selon Adam Smith du XVI<sup>e</sup> au XVIII<sup>e</sup> siècle s'inscrit dans un mouvement nationaliste de création et de rétention des biens. La politique mise en place au XVII<sup>e</sup> siècle par Colbert l'illustre parfaitement : il a cherché à doter l'État Français d'une balance commerciale excédentaire en encourageant le commerce. Le rôle du grossiste est de premier plan dans ce système puisqu'il organise la production et contrôle la vente. Colbert affirma dans une lettre à son cousin, intendant de Rochefort (1666) que : « *Le commerce est la source de la finance, et la finance est le nerf de la guerre.* » p. 294 (Spector, 2003).

Son importance ne va pas cesser de croître notamment avec l'arrivée des produits industriels, en effet les activités des marchands sont alors légitimées, puisque ce sont eux qui permettront d'affirmer la puissance économique nationale et donc d'imposer le pouvoir royal. Leur activité

---

<sup>51</sup> <http://www.histoire-france.net/moyen/commerce>, consulté le 02/10/2019

permet la circulation monétaire, sur laquelle est appuyée la fiscalité notamment avec la mise en place des manufactures (Beckman et Engle, 1951).

Le visage moderne du grossiste commence alors à prendre forme et ne connaîtra plus de grandes évolutions fondamentales. En effet, il gère le transport et le stockage de biens achetés à différentes sources et trouve les débouchés afin de les vendre (Beckman et Engle, 1951). Lyon devient durant un temps le centre commercial de l'Europe, devançant ainsi Paris. C'est la ville où se négocient les grosses commandes entre marchands de différents horizons. Les marchands isolés ou encore les petits artisans ne peuvent plus rivaliser, ils ne peuvent plus soutenir la concurrence des puissants, des hommes d'affaires. Le commerce est lié au marché local, mais se développe un commerce colonial au XVIIIe siècle. Il est lié aux ports et à leur plat pays. Certains ports se spécialisent dans le commerce en ligne droite. C'est le cas de Bordeaux. D'autres trafiquent avec le commerce triangulaire, comme Nantes. En effet, la « traite des Nègres » est une partie du négoce qui voit des négociants faire fortune. Marseille se développe pour le commerce international, de ce port Liliane Hilare-Pérez indique que « *Les négociants ont conscience d'appartenir à un groupe distinct de la société traditionnelle, comme ils l'expriment clairement à Marseille en revendiquant au début du XVIIIe siècle ce « nom de négociant* »<sup>52</sup>. Par le voyage, le négociant acquiert ainsi une disposition à la mobilité et à l'autonomie, une culture originale dans une société traditionnelle et un esprit entrepreneur. La littérature de cette période nous donne une bonne idée du degré de spécialisation dans les types d'intermédiaires de vente en gros<sup>53</sup>.

#### 1.1.1.4 Une phase de spécialisation pour les grossistes

Le commerce de gros va connaître un tournant important lors de la « *révolution industrielle* » dont Adolphe Blanqui, dans les années 1830<sup>54</sup>, est l'un des premiers à utiliser cette notion. Cette révolution se fait en s'inspirant de la crise sociale et industrielle qui s'est produite en Angleterre dans le dernier tiers du XVIIIe siècle. Les progrès qui s'en suivent sont l'amélioration de la communication avec la mise en place du chemin de fer, du développement des banques

---

<sup>52</sup> <https://www.histoire-genealogie.com/Le-monde-des-negociants-et-du>, consulté le 02/10/2019

<sup>53</sup> <http://www.melchior.fr/content/les-fondements-de-leconomie>, consulté le 02/10/2019

<sup>54</sup> <https://langloishg.fr/2018/08/11/la-revolution-industrielle-selon-adolphe-blanqui-1837/>, consulté le 02/10/2019



organisées comme le Crédit mobilier des frères Pereire (1852), ou encore l'extension du marché avec le libre-échange (Fureix, 2014).

Cette ouverture concurrentielle se retrouve dans les expositions universelles qui sont des vitrines et des lieux de désirs. Cela aura pour effet d'accélérer le déclin des institutions de distribution au profit des marchés permanents. La chute des compagnies et des foires va se faire au profit des marchés et des grossistes qui utilisent des entrepôts pour stocker de gros volumes. En effet, le commerce ne cesse de s'élargir au profit des pays européens grâce à l'évolution des transports, que ce soit les trains ou encore par les canaux (Beckman et Engle, 1951).

Outre-Atlantique, le rôle du commerce de gros et des grossistes sera structurant dans le développement économique de la nation (Chandler, 1988). Aux États-Unis, les autres fonctions qu'ils assuraient auparavant, comme les fonctions financières, de transport, d'assurance, *etc.*, sont désormais prises en charge par des banques et des compagnies d'assurances. Le grossiste est peu à peu dissocié des importations et connaît une phase de spécialisation dans un certain type ou ligne de marchandise (Beckman et Engle, 1951 ; Chandler, 1988 ; Dugot 2000). Le XIXe siècle est une époque d'expansion pour les grossistes (Chandler, 1988). Toutefois, on va voir se dessiner deux des concurrents notables du grossiste : celle de l'amont par les fabricants, et celle de l'aval par les détaillants (Dugot, 2000 ; Michel et Pardo, 2012).

#### *1.1.1.5 La dilution des fonctions de gros à l'époque contemporaine*

Ces concurrents ne vont pas disparaître, au contraire ils vont se retrouver dans notre période actuelle, mais ils ne seront plus les seuls. Les intermédiaires à l'époque sont peu enclins à faire des démonstrations, le service après-vente et l'installation. En réalité, ils proposent peu de service à valeur ajoutée. Cela permet au producteur de développer leur propre force de vente et de travailler sur leur image de marque (Chandler, 1988 ; Gadde, 2014). Le producteur va également bénéficier des avancées technologiques dans les transports ou le partage de l'information pour améliorer sa performance (Gadde, 2014). Le pouvoir des grossistes diminue durant cette phase.

Le bouleversement connu dans la distribution de détail durant les années 60 va se répercuter sur les activités du commerce de gros (Dugot, 2000). Si de manière générique il est possible de définir le commerce de gros comme étant toutes les institutions assurant les fonctions d'intermédiations entre le producteur et la vente au client final (Filser, 1989 ; Coughlan *et al.*, 2006), ces fonctions de gros vont être de plus en plus prises en charge par les acteurs en amont et en aval du canal de distribution (Michel et Pardo, 2012 ; Gadde, 2014). L'intermédiaire a alors une image négative due à leur nombre important et à son coût dans la distribution. Sa position s'oppose à la rationalisation des coûts d'une production de masse (Gadde, 2014).

Le commerce de gros va connaître de profondes mutations à partir des années 1970 avec le développement des offres de prestations commerciales, la concentration et la spécialisation des intermédiaires (Dugot, 2000, Rosenbloom, 2007 ; Michel et Pardo, 2012 ; Gadde, 2014). Il est intéressant de rappeler qu'à l'époque préindustrielle, les grossistes assurent une grande part des échanges internationaux. Cela n'est plus le cas aujourd'hui puisque les grossistes ont une zone d'influence restreinte qui excède rarement le niveau régional ou local (Dugot, 2000).

Il y a donc un faible niveau de concentration qui se traduit par un éclatement géographique (Coughlan *et al.*, 2006). Ce phénomène s'explique par le nombre important de PME et d'indépendants fortement enracinés localement, mais qui tend à décroître. En effet, nous assistons à une consolidation du nombre d'acteurs à la suite des rachats et fusions de petites structures et d'indépendants par de gros groupes. Ce processus de consolidation s'explique en partie par le coût des investissements à faire dans les technologies de l'information. En parallèle de ces investissements, les activités doivent de plus en plus être compatibles avec Internet (Coughlan *et al.*, 2006). Le commerce de gros comptabilise 200 000 entreprises en 1999 contre 120 000 en 2014 pour un chiffre d'affaires de 780 milliards d'euros<sup>55</sup>.

Les grossistes ne sont donc pas dans une phase de déclin telle qu'elle avait été annoncée par l'amont et l'aval des canaux de distribution (Michel, 2016). Les ventes à faible volume sont peu rentables pour les fabricants, et ce malgré la rationalisation (Gadde, 2014). Le grossiste a l'avantage de pouvoir proposer une large gamme de produits provenant de différents fabricants.

---

<sup>55</sup> CGI, Perspectives BtoB. (2014), Les nouvelles frontières du commerce de gros

Il est également mieux positionné pour répondre aux besoins de petits acheteurs (Gadde, 2014). La baisse de puissance du grossiste à partir du XXe siècle est aussi due aux détaillants et notamment à la grande distribution ayant mis en place une stratégie de « plateformisation » (Baritoux et Billion, 2018). Le grossiste alterne entre phase de croissance et donc d'échange interétatique avec des phases de replis où le commerce est local.

### 1.1.2 Définition et adaptation du grossiste contemporain

Les intermédiaires jouent un rôle central dans le référencement (Filser, des Garets et Paché, 2012) même si le grossiste jouit encore d'une perception négative (Gadde, 2012 ; Michel, 2014). Le commerce de gros et de surcroît le grossiste ne sont plus les seuls acteurs à assurer les fonctions de gros (Dugot, 2000). Pour Dugot, le grossiste est « *situé en position intermédiaire entre les producteurs en amont et les détaillants (ou tout autre utilisateur) situés en aval, il permet une organisation des relations.* » p. 16. Il convient de définir plus précisément ces acteurs (1.1.2.1) pour ensuite aborder l'adaptation du grossiste à son environnement (1.1.2.2).

#### 1.1.2.1 La définition du grossiste aujourd'hui

Il est pour nous intéressant de nous pencher sur la place et la fonction du grossiste aujourd'hui pour comprendre et interpréter les différentes évolutions constatées. Comme nous l'avons énoncé, le grossiste n'est plus le seul acteur à assurer la « fonction de gros ». Cet état de fait l'a poussé à développer des activités en dehors de son champ classique.

Les acteurs assurant les différentes fonctions de gros étant devenues floues, il est nécessaire d'identifier les critères qui permettent de définir le grossiste. Ainsi, quatre critères peuvent être retenus : la propriété des marchandises, la nature de la clientèle, le niveau de service offert et l'indépendance juridique et financière de l'institution de gros par rapport aux entreprises en amont et en aval (Filser, 1989 ; Dugot, 2000, 2016).

La propriété des marchandises signifie que le grossiste possède en son nom propre les marchandises qu'il vend (Dugot, 2000). Il s'agit d'un critère juridique de propriété des marchandises (Filser, 1989). Ce critère permet la distinction entre deux types d'acteurs du commerce de gros (Tableau 2). Le fait d'entrer en propriété des marchandises fait peser un risque maximum sur le grossiste, car il doit financer et écouler le stock (Filser, 1989). Cette propriété sur les produits donne le pouvoir aux grossistes de définir le prix de vente. Ils connaissent également l'identité des futurs acheteurs qu'ils peuvent partager ou non avec le fabricant (Coughlan *et al.*, 2006).

Tableau 2 : différence d'intermédiaires suivant le type de propriété (inspiré de Filser, 1989 ; Dugot, 2000)

Type de propriété	Type de rémunération	Type d'acteur
Le risque est maximal car propriété et il est nécessaire de financer le stock et son écoulement	Le profit se fait sur la différence entre le coût d'achat et le prix de revente moins les coûts inhérents. Cela est égal à la marge	Négociants
Le risque est absent car absence de propriété ce qui facilite la transaction	La rémunération se fait sur un pourcentage de la transaction	Intermédiaire de type courtiers et agents commerciaux

Le deuxième critère concerne la nature de la clientèle du grossiste. La nature de la clientèle est majoritairement, mais non exclusivement professionnelle. Ainsi, le grossiste peut aussi bien vendre à des détaillants, même si c'est de moins en moins le cas, des entreprises, des utilisateurs professionnels, mais aussi à des clients particuliers tant qu'ils ne sont pas majoritaires (Dugot, 2000). Il est également possible de différencier les grossistes suivant les types de clients (Filser, 1989). Le grossiste a tendance à pratiquer une stratégie de diversification qui se traduit par un élargissement de son champ d'activité. Il touche donc plusieurs types de clients. Mais cette stratégie de diversification permet également au grossiste de répondre à l'intensification de la concurrence (Filser, 1989).

Les deux premiers critères d'identification sont les principaux, mais ils restent insuffisants pour clairement définir le grossiste (Dugot, 2000). Le niveau de service offert par le grossiste est la justification de son existence qui passe par la capacité à procurer un certain nombre de services complémentaires aux autres membres du canal (Filser, 1989 ; Dugot, 2000). Cette capacité permet au grossiste d'assurer une fonction de manière plus économique qu'un autre acteur grâce

à l'effet d'échelle et/ou d'expérience. Le grossiste peut utiliser le service comme une variable d'ajustement. Il est en faculté de réduire les services pour réduire les prix de vente (Filser, 1989). Le niveau de service offert peut être très variable d'un grossiste à un autre, mais quoi qu'il en soit cela fait partie de la stratégie marketing de ces acteurs. Le grossiste assure tous les services liés à la fonction de gros, c'est-à-dire logistique, financier et commercial (Filser, 1989 ; Dugot, 2000).

Le dernier critère d'identification est le degré d'indépendance de l'institution de gros par rapport aux autres membres du canal de distribution. Cette indépendance peut être caractérisée par différents axes comme le plan juridique et financier ou le plan de la liberté de politique commerciale et de développement de l'entreprise (Filser, 1989 ; Dugot, 2000). Dugot (2000) retient uniquement le niveau d'indépendance juridique et financière. Il est possible de faire un parallèle entre le degré de dépendance de l'institution de gros et les formes d'organisation du canal (Tableau 3).

Tableau 3 : organisation du canal et indépendance du grossiste (repris de Filser, 1989, p.34)

Degré d'indépendance	Organisation du canal
Indépendance complète	Canal traditionnel
Dépendance limitée vis-à-vis du fournisseur	Canal administré
Dépendance limitée vis-à-vis du détaillant	Chaîne volontaire, franchise (canal contractuel)
Dépendance totale	- Coopérative de détaillants (canal contractuel) - Canal intégré (par le fournisseur ou le détaillant)

Il est donc possible de distinguer différentes institutions du commerce de gros selon les critères susmentionnés. Les négociants indépendants à service complet et à service limité exercent leurs activités avec une grande autonomie. Ces institutions sont présentes dans les canaux traditionnels ou administrés. Une distinction entre les négociants à service complet peut être opérée suivant si l'assortiment est large, étroit et profond ou bien spécialisé (Filser, 1989). Il existe ensuite des intermédiaires indépendants comme les agents commerciaux et les courtiers. Ces intermédiaires n'ont pas de droit de propriété sur les marchandises (Filser, 1989 ; Dugot, 2000). Enfin, il existe des institutions de gros intégrées soit par le fabricant soit par le détaillant (Filser, 1989). Ainsi, la mort des intermédiaires indépendants a été plusieurs fois proclamée, mais ils continuent d'exister et d'être des acteurs importants dans le canal de distribution (Rosenbloom, 2007 ; Michel, 2016). Les intermédiaires sont capables de s'adapter à de

nouvelles conditions et de faire évoluer leur mode de fonctionnement antérieur (Gadde, 2014 ; Michel 2014). Les entreprises qui survivent sont celles réussissant à générer de la valeur pour leurs partenaires et qui s'adaptent à leur environnement (Gadde, 2014).

#### *1.1.2.2 Le développement des prestations de services*

L'absence du déclin des grossistes s'explique par l'adaptation de l'offre avec le développement de ces nouvelles prestations de service (Néfussi et Vicaire, 2013). Les prestations de service ont permis aux intermédiaires de renforcer leur légitimité et leur rôle au sein du canal de distribution, et dans le même temps d'enrichir leur proposition de valeur allant jusqu'à empiéter sur la chaîne de valeur de leurs fournisseurs et de leurs clients. Il est intéressant de remarquer que suivant la taille de l'intermédiaire, la prestation de service n'est pas envisagée de la même manière. Pour les acteurs régionaux, le service ne peut être vendu seul, mais accompagne le produit et permet de continuer à vendre. Alors que pour les acteurs à rayonnement européen, la différenciation avec la concurrence ne se fait plus sur le prix, mais bien par le développement de services, c'est-à-dire l'enrichissement de la proposition de valeur (Capon, Funel et Sury, 2013). Le service peut être identifié comme l'action de comprendre le problème puis concevoir et produire la solution avec l'acteur concerné (Néfussi, 2008a, 2008b).

Il est possible de distinguer le développement des prestations de services selon deux cas. D'un côté, les intermédiaires ont su améliorer les services classiques et de l'autre, ils ont proposé de nouveaux services ou des services peu développés jusqu'alors. Cela se traduit par un accroissement de la prestation et une extension de la chaîne de valeur (Kadjar, 1997). La relation commerciale a donc évolué pour devenir plus coopérative. Si nous nous appuyons sur le marketing relationnel et les travaux de Morgan et Hunt (1994), le grossiste est passé d'un rôle d'acquiescement, plutôt passif et dans la réactivité, à un rôle de coopération, plutôt situé dans la proactivité. Les auteurs traduisent cette image par l'exemple de la publicité. Dans le cas d'un mode d'acquiescement, la publicité des produits du fabricant est faite de manière passive alors que dans un mode de coopération, de meilleures publicités sont suggérées par le grossiste (Morgan et Hunt, 1994).

Leur légitimité repose encore toutefois sur trois grands types de services traditionnels (Néfussi et Vicaire, 2008). Tout d'abord, les intermédiaires ont un rôle de prescripteur dans le sens où ils assurent la rencontre de l'offre et de la demande. Ce rôle s'appuie sur une double compétence, à savoir la pertinence de l'offre au travers de la connaissance des produits et des producteurs et de la compréhension de la demande. Ils proposent également de regrouper une offre spécifique en un seul lieu ("*One stop shopping*") en permettant au client professionnel de gagner du temps (Sethuraman, Anderson et Narus, 1988 ; Filser, 1989 ; Dou et Chou, 2002). Ensuite, le grossiste gère les flux physiques. Il s'agit ici de la logistique qui comprend le transport et l'entreposage (Dugot, 2016). Le dernier service traditionnel est le financement de l'activité. Il se traduit par le crédit commercial (délai de paiement au client) et le financement des stocks qui passent par la propriété entre le moment de l'achat aux fournisseurs jusqu'à la vente au client. Les trois grands types de services peuvent être rapprochés des quatre grandes catégories de Dugot (2000), à savoir les fonctions physiques et logistiques, les fonctions financières, les fonctions d'information et les autres services. En parallèle de ces services traditionnels, de nouveaux services sont proposés par les intermédiaires ce qui crée une extension de la chaîne de valeur (Kadjar, 1997, Néfussi, 2008b ; Néfussi et Vicaire, 2013).

Une vingtaine de nouveaux services ont été identifiés (Néfussi, 2008a, 2008b). 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 le fournisseur 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. L'intermédiaire a l'avantage, par rapport à un fournisseur, de pouvoir proposer au client professionnel l'ensemble des produits dont il a besoin avec un service à forte valeur ajoutée.

Ainsi, la mise en place d'une offre de prestation nouvelle adaptée aux attentes du marché pourrait être une innovation forte voire de rupture. Elle pourrait modifier les relations entre les acteurs, comme cela a pu être le cas avec l'arrivée d'un nouveau type d'intermédiaire : les plateformes numériques. Le développement d'Internet a marginalisé depuis les années 2000 de nombreux intermédiaires historiques (exemple dans le secteur du voyage). Mais Internet a

également fait apparaître de nouveaux intermédiaires appelés alors « cybermédiaires » (Filser, des Garets et Paché, 2012).

Si la définition du commerce de gros n'est pas évidente, il tire sa légitimité dans le canal de distribution de son utilité.

Dans le canal de distribution, le commerce de gros a trois fonctions traditionnelles :

- l'achat,
- le stockage,
- la vente de marchandise.

Le coût de ces fonctions doit être supporté dans le canal de distribution (Beckman et Engle, 1951). Point important, il ne faut pas faire un amalgame entre commerce de gros et grossiste. Le grossiste n'est pas le seul acteur présent dans le commerce de gros, mais c'est sans doute le plus important. C'est à partir de l'année 1927 que la place du grossiste est clairement définie dans la distribution. Nous assistons donc, à partir des années 1920, à une montée en puissance de l'intérêt et des problématiques autour du commerce de gros et du grossiste (Beckman et Engle, 1951 ; Rosenbloom, 2007). Les grossistes fournissent du temps et de l'utilité (en plaçant le bon produit au bon endroit quand le client le souhaite) (Coughlan *et al.*, 2006).

## 1.2 La position du grossiste dans l'organisation du canal

Les facteurs économiques et sociaux, comme la révolution taylorienne, et la dissociation des tâches ou l'urbanisation et le besoin de rationalisation des achats ont influencé les stratégies dans les canaux. Entre 1852 et la fin du XIXe siècle, il est possible de voir la naissance du commerce moderne avec la création des grands magasins. La séparation des fonctions dans le canal, entre la production et la commercialisation, s'accroît. Le commerce de gros domine encore les canaux de distribution jusqu'à la deuxième moitié du XXe siècle. Mais à partir des années 1970, le distributeur (généralement détaillant) prend le pouvoir avec la mise en place du libre-service et la création de « super-centrales ». Le conflit se mue en coopération dans les années 2000 avec la montée en puissance de l'information (D'Hauteville, 2000).



Le marketing est né pour répondre aux problèmes des industriels. Le distributeur joue un rôle clé dans la dynamique d'échange avec les différents membres du canal de distribution (Bonet Fernandez, 2008). Le canal de distribution « *D'un point de vue stratégique, il est analysé comme une chaîne de valeur composée de maillons créant de la valeur et éventuellement un avantage concurrentiel lié à la qualité de la relation verticale entre deux acteurs de la chaîne.* » p. 12 (Bonet Fernandez, 2008).

Le concept d'intermédiaire est régulièrement utilisé dans la littérature marketing. Ce concept désigne une catégorie particulière d'acteurs dans le canal de distribution qui se situe entre deux autres acteurs. C'est d'ailleurs souvent sous la relation avec ces deux autres acteurs que sont analysés les intermédiaires. La forme la plus élémentaire est un échange et un transfert de ressources entre un fournisseur et l'utilisateur d'une ressource donnée, c'est-à-dire un produit.

Cette deuxième section a pour but de présenter l'intermédiaire dans le canal de distribution. Nous nous appuyons sur la théorie du canal de distribution pour définir le rôle de l'intermédiaire. Nous traitons tout d'abord des différentes formes d'organisation au sein des canaux de distribution (1.2.1). Cela nous permet dans un deuxième temps d'évoquer la place des intermédiaires dans le canal (1.2.2). Nous ne pouvons aborder le canal de distribution sans parler du multicanal apparu notamment avec l'émergence d'Internet. Plus précisément, nous abordons le passage du multicanal à l'omnicanal et de l'impact de la digitalisation du parcours de recherche d'information et d'achat dans la distribution et plus particulièrement sur les forces de vente (1.2.3). Le commercial a un rôle central dans les relations de long terme en *B to B*. La digitalisation du canal de distribution a eu des effets sur les relations entre les membres. La vision verticale du canal de distribution peut être remise en cause au profit d'une vision multifacée inspirée par les travaux dans les théories des réseaux (1.2.4).

### 1.2.1 Les différentes formes d'organisations des canaux de distribution

« *A marketing channel is a set of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption.* » p. 28 (Coughlan *et al.*, 2006).

Les canaux de distribution contiennent des intermédiaires car ils facilitent la recherche. Le processus de recherche est caractérisé par l'incertitude de la part de deux faces. En effet, l'utilisateur final se trouve dans l'incertitude d'obtenir le produit et/ou le service dont il a besoin. Quant au fabricant, il est dans l'incertitude de toucher la cible qu'est l'utilisateur final. Les intermédiaires sont utiles aux fabricants sans nom de marque. Car s'ils n'existaient pas ces fabricants vendraient peu. Les agents des deux faces supportent l'usage d'intermédiaires dans les canaux pour la valeur qu'ils apportent (Coughlan *et al.*, 2006 ; Rosenbloom, 2007).

Trois critères peuvent être utilisés pour établir les typologies des canaux de distribution : la longueur du canal, la technique de vente utilisée dans la relation avec l'acheteur et les formes d'organisation des relations entre les institutions composant le canal (Filser, 1989 ; Néfussi et Vicaire, 2008). Il existe quatre différents types d'organisation des canaux en s'appuyant sur les travaux dans les années 1970 de McCammon :

- Traditionnel (non organisé)
- Administré

Systèmes marketing verticaux :

- Contractuel
- Intégré

Dans le cadre des canaux traditionnels, il n'y a pas de forme d'organisation et aucun formalisme entre les membres. L'ensemble des organisations sont indépendantes. Par exemple, chacun a une liberté de choix de la politique commerciale (Filser, 1989). Les canaux traditionnels ont une forme transactionnelle typique (Assassi et Filser, 2005). Les canaux administrés ont deux caractéristiques originales. Tout d'abord, une ou plusieurs organisations ont un pouvoir d'influence hérité de leur taille ou de leur compétence. Ensuite, ces membres mettent en place une coordination des activités avec des incitations positives ou négatives auprès des différents membres du canal (Filser, 1989).

L'administration du canal de distribution permet de stabiliser les relations entre les membres et évite la volatilité de ces derniers. C'est le détenteur du pouvoir qui maîtrise la relation (Assassi et Filser, 2005). De plus, elle offre un contrôle du marketing-mix. Les membres peuvent être définis comme un fabricant qui est une marque, le grossiste assure les quantités commandées par le détaillant et le détaillant contribue au respect des normes. Dans ce type de canal, il y a une absence de base contractuelle (Filser, 1989).

C'est pourquoi les canaux contractuels se fondent sur la limite des canaux administrés qui reposent sur la capacité d'un membre à coordonner le canal. Si la situation est potentiellement conflictuelle, le leader peut fonder son pouvoir de coordination sur des bases contractuelles. Il existe différentes typologies de canaux contractuels : la chaîne volontaire, les coopératives de détaillants ou la franchise (Filser, 1989). Ce type d'organisation réduit les risques d'opportunisme, augmente la confiance et le partage d'information entre les membres (Assassi et Filser, 2005). Cette typologie stable d'organisation des systèmes marketing verticaux coordonne le processus d'intermédiation entre l'amont et l'aval (Noireaux et Ralet, 2019).

Si une seule organisation s'occupe de l'ensemble des fonctions de fabrication et de distribution alors elle se situe dans un canal intégré. Finalement, il s'agit d'une stratégie d'intégration poussée à son paroxysme. L'intégration amont a lieu lorsque le grossiste intègre des activités de fabrication. Au contraire, lorsque le fabricant maîtrise toute la chaîne, l'intégration est dans le sens aval du canal. Différentes raisons peuvent expliquer le processus d'intégration. Des raisons économiques légitiment les économies d'échelles et la baisse du coût de revient. Mais des raisons stratégiques peuvent aussi être admises avec un contrôle total ce qui élimine la dépendance et constitue une barrière à l'entrée (Filser, 1989).

### 1.2.2 La place des intermédiaires dans le canal de distribution

Les intermédiaires indépendants dans le canal de distribution effectuent la fonction de sélection de l'offre et bénéficient encore d'économies d'échelle à travers les services fournis (Rosenbloom, 2007). L'intermédiaire, lorsqu'il assure la fonction de sélection, réalise une suite d'activités que sont la sélection, l'accumulation, la mise à disposition de plus petite unité et

l'assortiment (Coughlan *et al.*, 2006). Cette fonction apporte de la valeur dans le canal parce qu'il existe une contradiction naturelle entre l'assortiment de produits et de services fabriqués par le producteur et l'assortiment demandé par le consommateur. La contradiction se situe dans le fait que le producteur fabrique des produits peu variés, mais en grande quantité alors que l'utilisateur final demande une quantité limitée, mais de beaucoup de produits (Coughlan *et al.*, 2006). 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 (Coughlan *et al.*, 2006). 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 canaux peuvent évoluer suivant différentes influences d'éléments environnementaux, conjoncturels ou durables (Capo, 2002 ; Filser et Paché, 2008). Le canal de distribution n'est pas figé. Et les acteurs du commerce de gros font preuve d'une capacité toujours renouvelée pour s'adapter aux chaînes de valeur en mouvement (Pardo et Paché, 2015).

Le canal de distribution est un « *ensemble d'organisations interdépendantes qui articulent leurs plans d'action pour satisfaire la demande en apportant aux utilisateurs finaux des utilités de forme, de possession, de temps et de place.* » (Bonet, 1999, p. 3 dans Capo, 2002 p. 5).

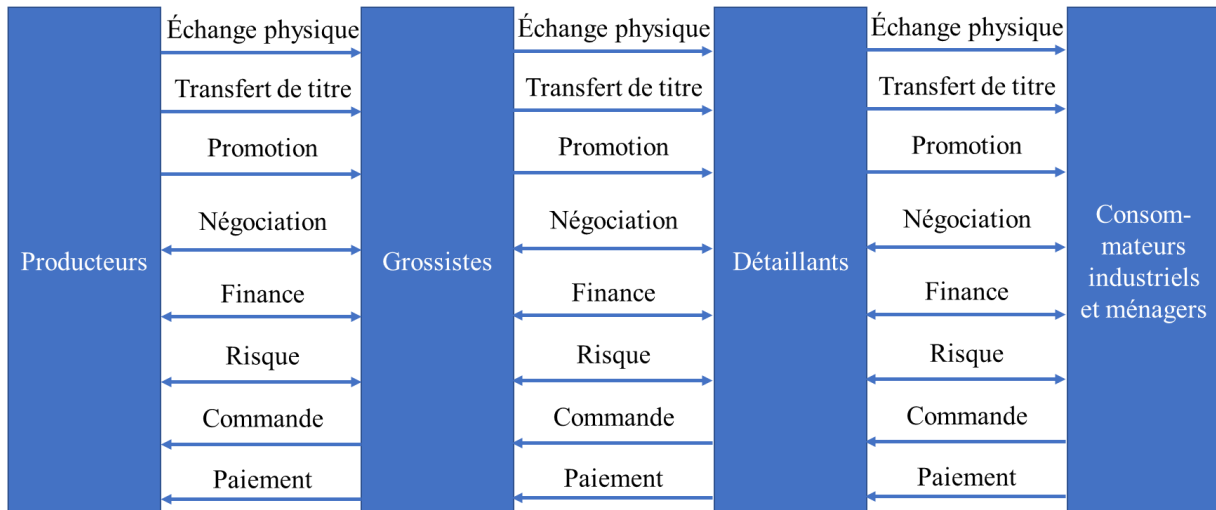
Les intermédiaires ont une vision stratégique de leur positionnement dans le canal de distribution qui doit évoluer (Gadde, 2012). Cette évolution est possible par la mise en avant de la co-crédation de valeur avec les différents membres du canal (Giraud et Pardo, 2012). L'intermédiaire peut devenir un facilitateur d'échange en identifiant et en solutionnant les besoins (Dawson, 2007). Cette vision rejoint le concept de firme pivot au sein des réseaux dynamiques que nous aborderons dans la prochaine section (Miles et Snow, 1986, 1992).

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 intermédiaires traditionnels ont deux rôles, la gestion des flux d'information et la gestion d'infrastructures physiques. Cette distinction a été apportée par Bowersox dans les années 1980 (Bowersox *et al.*, 1980 ; Bowersox et Morash,

1989). Internet a permis une séparation exceptionnelle de ces deux rôles (Gaudeul et Jullien, 2001a).

Ainsi, pour conserver leur place, les intermédiaires, entre autres les grossistes, ont su enrichir et faire évoluer leur proposition de valeur avec notamment de nouveaux services (Dugot, 2000 ; Néfussi, 2008a, 2008b ; Néfussi et Vicaire 2008, 2013). Cependant, l'intermédiaire se tourne plus vers le client dans une optique de « résolution de problème » et de « solution globale » que de soutien à l'activité du fabricant (Néfussi, 2008a ; Gadde, 2014). De manière classique, il existe huit flux génériques au sein du canal de distribution (Figure 2) (Bowersox et Morash, 1989 ; Coughlan *et al.*, 2006). Chacun de ces flux a un coût qui doit être supporté par un ou plusieurs membres du canal de distribution. Les intermédiaires, grossistes ou détaillants, assurent ces flux entre le producteur et le consommateur final, le résultat étant la satisfaction de ce dernier.

Figure 2 : les flux marketing dans les canaux (d'après Coughlan *et al.*, 2006 p. 74)



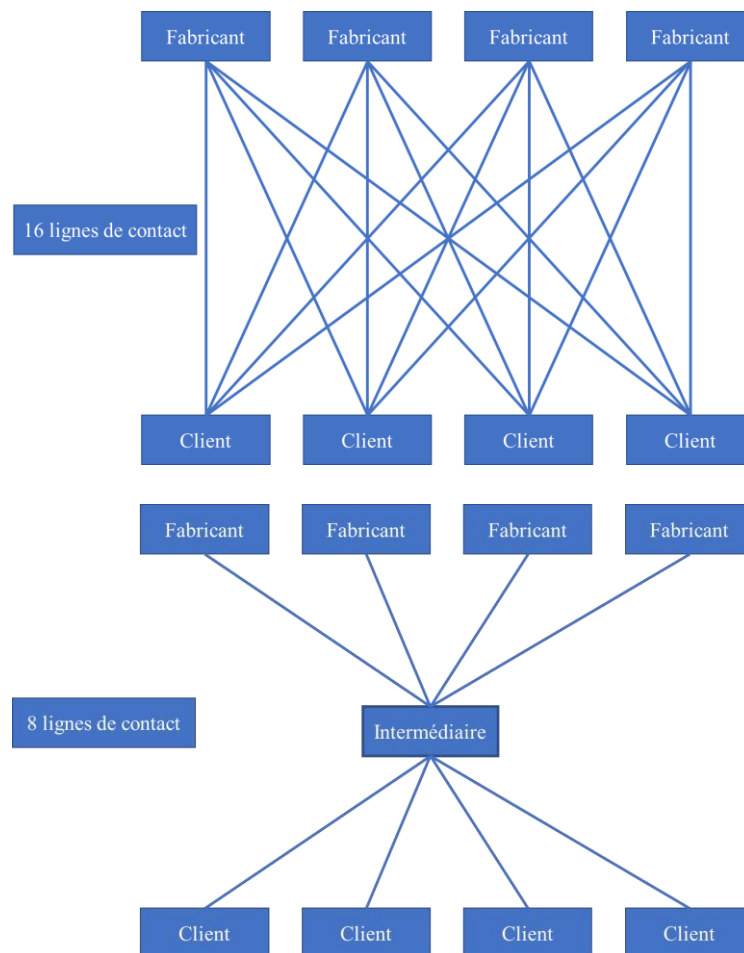
Les flux peuvent avoir lieu un à un ou par grappe et il peut exister des séquences. De plus, la performance de certains flux peut être corrélée à d'autres (Coughlan *et al.*, 2006).

La stratégie marketing du marketing-mix des « 4P » sert à former les activités de ces flux (Bowersox et Morash, 1989). Les flux doivent être partagés seulement entre les membres du

canal qui apportent de la valeur ajoutée ou réduisent les coûts en les supportant (Coughlan *et al.*, 2006). Pour exister, les intermédiaires doivent avoir une gestion de ces flux plus efficace et efficiente que les fabricants et les consommateurs (Rosenbloom, 2007). Le fabricant peut faire le choix d'être en capacité de gérer à lui seul l'ensemble des flux. 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 (Coughlan *et al.*, 2006 ; Rosenbloom, 2007).

La distribution est l'un des quatre piliers du marketing-mix dont le champ de recherche reste marginal par rapport aux variables de prix, de promotion et de produit et service (Filser, 1989 ; Coughlan *et al.*, 2006 ; Bonet Fernandez, 2008). Dans le but d'accroître l'efficacité et l'efficacités des canaux, la séparation des flux d'activités par la spécialisation des intermédiaires peut être nécessaire pour réaliser certains flux (Bowersox et Morash, 1989). Ainsi, les activités d'intermédiation sont créatrices de valeur ajoutée (Giraud et Pardo, 2012 ; Baritoux et Billion, 2018). L'intermédiaire crée de l'utilité pour l'utilisateur final, car il l'aide à consommer une combinaison de produits et/ou de services attractifs dans un même espace de temps et de lieu (Dugot, 2000). Cet acteur crée également de l'utilité pour les acteurs amont avec une routinisation de la transaction et la réduction du nombre de contacts. Les intermédiaires de type grossiste permettent de réduire le nombre de contacts (d'échanges) entre les fabricants et les détaillants. Les intermédiaires réduisent la complexité de ce système d'échange et aussi facilitent les transactions (Coughlan *et al.*, 2006).

Figure 3 : nombre de contact avec et sans intermédiaire (inspiré de Coughlan et *al.*, 2006, p. 9)



Cependant, Internet et le e-commerce peuvent aussi réduire l'asymétrie concernant l'information et faciliter les transactions (Gaudeul et Jullien, 2001b ; De Vogeleer et Lescap, 2011 ; Alexandre, 2018). Ainsi, pour Rosenbloom (2007), la vente en ligne est le plus redoutable challenge des grossistes dans le futur. Les grossistes doivent embrasser ce changement et en faire une opportunité en s'adaptant et en adoptant le changement dans la distribution. C'est ce qui a été fait avec la mise en place du multicanal comme service de distribution pour leurs clients et pour contrer la vente directe. Ce positionnement, selon l'auteur, favorise la réintermédiation du grossiste plutôt que sa désintermédiation. Il convient alors de voir en détail ce qu'implique la digitalisation des canaux de vente. Par exemple, le transfert des clients d'un canal à un autre se fait entre canaux similaires (Internet/catalogue) et non pas entre canaux distincts (Internet/magasin) (Belvaux, 2004 ; Nicholson et Vanheems, 2009). Les

intermédiaires ont un rôle important dans les stratégies multicanaux des industriels (Gadde, 2014).

### 1.2.3 L'impact du multicanal puis de l'omnicanal pour les intermédiaires

Si le multicanal a permis de poser les premières pierres de l'étude de la vente par Internet, c'est également là où la digitalisation du commerce et des entreprises est la plus visible et la plus étudiée (1.2.3.1). Le multicanal est visible par l'ensemble des acteurs alors que le processus de digitalisation peut être interne comme avec la mise en place d'un *CRM* ou d'un *PIM (Product Information Management)* et donc non visible. Ici, l'image de l'iceberg a toute sa légitimité, car seulement une petite partie de la digitalisation est visible à l'extérieur de l'entreprise. Nonobstant, le multicanal se trouve dépassé par l'aboutissement de la révolution digitale qui tend vers une stratégie plus globale avec de nouvelles solutions digitales (Belvaux et Notebaert, 2018). Ces nouvelles solutions vont modifier les rôles et la valeur ajoutée des acteurs dans le canal de distribution. Par exemple, le cas de l'imprimante 3D pose la question de l'acteur qui fabrique le bien (compris comme le produit et le service). Cet aboutissement se retrouve dans l'émergence de l'omnicanal (1.2.3.2). Dans les rapports *B to B*, la force de vente a un rôle primordial de conseil et d'accompagnement. Cependant, cette population semble en difficulté face à des clients de plus en plus connectés (1.2.3.3).

#### 1.2.3.1 Les limites du multicanal

Le multicanal se traduit comme l'usage de différents canaux pour vendre le même assortiment de produits aux mêmes cibles clients (Jeanpert, 2011). Il est important de souligner que les définitions sont très variées selon les auteurs et les époques. Dans une vision plus contemporaine, Belvaux et Notebaert (2018) rappellent, par exemple, que le multicanal peut être utile pour viser des clients différents. Il permet de faire face à la concurrence et d'être plus compétitif (Colla et Lapoule, 2014). Mais il ne faut pas occulter le risque de cannibalisation entre les canaux (Belvaux et Noebaert, 2018). Pour éviter ce phénomène, il faut que les nouveaux canaux s'adressent à de nouvelles cibles ou des prospects (Jeanpert et Salerno, 2013 ; Vanheems, 2015). Le facteur essentiel n'est pas le nombre de canaux à mettre en place, mais c'est la coordination des canaux entre eux (Bonet Fernandez, 2008). Il existe à la fois une



compétition et une complémentarité des canaux. Une stratégie multicanale peut permettre d’offrir une offre de service globale et dans le même temps risquer une certaine cannibalisation. En revanche, le positionnement sur différents canaux permet de ne pas les laisser inoccupés et donc accessibles à des concurrents (intra et inter type) (Bonet Fernandez, 2008).

De manière traditionnelle, dans une optique multicanale, il existe trois types de canaux :

- les canaux hors ligne (magasins) ;
- les canaux en ligne (e-commerce) ;
- les canaux traditionnels de marketing direct (catalogues).

Si dans les faits, les termes de multicanal, crosscanal et omnicanal sont synonymes, ils ont cependant chacun une définition propre comme le montre le tableau 4 (Verhoef, Kannan et Jeffrey Innam, 2015 ; Belvaux et Notebeart, 2018).

Tableau 4 : définitions des termes multicanal, crosscanal et omnicanal (repris de Belvaux et Notebaert, 2018 p. 5)

	<b>Définition</b>
Multicanal	Utilisation de différents canaux de vente et de communication qui ne sont pas reliés entre eux. Des murs sont érigés entre les activités développées. Cette stratégie peut être volontaire et répondre à un positionnement marketing ou découler d'un manque d'intégration entre les canaux.
Crosscanal	Connexion de plusieurs canaux de vente et de communication qui favorisent un parcours d'achat empruntant différentes trajectoires.
Omnicanal	Intégration des différents canaux de distribution et de communication.

Internet est à la fois un canal de distribution des produits et services et un canal de communication et d’information (Belvaux, 2006 ; Bressolles, 2016). Il a permis l’apparition d’un nouveau canal de distribution : la vente en ligne (Bressolles, 2016). Internet a potentiellement simplifié l’accès à la vente directe pour les producteurs, ce qui induit un phénomène de désintermédiation supplémentaire (Rosenbloom, 2007). La vente sans intermédiaire implique la désintermédiation. Il y a des avantages à vendre en direct. Il est notamment possible de récolter des informations sur la demande du consommateur ou les sources de non-satisfaction. Mais ces avantages doivent être contrebalancés par le coût incrémental à mettre en place une telle stratégie : multiplication des contacts et gestion des colis

(Coughlan *et al.*, 2006). Pour l'ensemble des acteurs de la distribution, ne pas être présent sur Internet c'est ne pas être présent en amont du processus de décision de l'acheteur (Vanheems, 2015).

L'e-commerce *B to B* réalise plus de volume que le *B to C* car les entreprises sont moins volatiles (Dou et Chou, 2002). En 2017, selon les chiffres de la FEVAD<sup>56</sup>, les entreprises de plus de 10 salariés ont fait un chiffre d'affaires de 464 milliards d'euros dont 438 via des ventes par EDI et 126 via des ventes par site Internet. Le chiffre d'affaires e-commerce en *B to C* est de 92,6 milliards d'euros en 2018. En parallèle de l'achat sur des sites de vente en ligne, il est aussi possible pour les entreprises d'acheter via des solutions d'e-procurement (approvisionnement en ligne). L'objectif de l'e-procurement est l'utilisation d'Internet pour vendre via un portail dédié. Il s'agit de faire du *one to many* en ajoutant un canal de distribution supplémentaire afin d'assurer la gestion en ligne de l'approvisionnement de l'entreprise. L'e-procurement nécessite une base de données et un système de gestion de type progiciel ou ERP. Les places de marchés, ou *marketplaces*, peuvent être vues comme le principal outil de l'e-procurement. Le marché des *marketplaces* est entré en phase de consolidation puisque nous assistons à des fermetures, des rachats et à des modifications de périmètre. L'e-procurement a un certain nombre d'avantages, notamment pour le fournisseur. Il simplifie la relation client, peut accroître les volumes de commande et permet une gestion autonome des catalogues (Malaval et Bénaroya, 2013).

Il est possible de voir trois usages du web et du digital dans un contexte de marketing digital *B to B*. Le premier usage se situe dans le cadre de l'avant-vente, notamment de la recherche d'informations. Il s'agit alors de e-Marketing. Le e-commerce intervient au moment de la vente. Le troisième usage est l'e-Support qui se réalise en après-vente. Cet usage est plus important qu'en *B to C* et très employé (Diviné, 2016). Il y a un intérêt croissant pour l'aspect relationnel. L'échange peut continuer entre le client et l'entreprise au-delà de la seule transaction (Audigier *et al.*, 2016). Ces trois usages sont des produits « augmentés » qui permettent la différenciation de l'offre par rapport à celle des concurrents (Bressolles, 2016).

---

<sup>56</sup> FEVAD (2019), Les chiffres clés 2019

Les canaux à distance peuvent être vus comme une coproduction de services (Munos, 2006). Kotler, Keller et Manceau (2015) soulèvent l'importance stratégique pour le e-commerce des services pré et post-achat et des services associés. Il est important de comprendre et de mesurer le degré d'acceptation des clients à utiliser les technologies mises à disposition (Belvaux, 2004). Le confort d'usage et la qualité de l'ergonomie sont des critères essentiels (Munos, 2006). Ce phénomène d'acceptation a un impact et peut avoir pour conséquence des modifications internes à l'entreprise (Munos, 2006). En plus de l'impact sur la gestion de la relation client, la stratégie multicanale a également des impacts en interne sur la logistique, le stockage et les systèmes d'information (Bressolles, 2016). Il est possible de voir le service logistique comme un élément clé dans la stratégie de l'offre (Bonet Fernandez, 2008). La relation de service peut être remise en cause lors du passage d'une interface directe (physique) à une interface à distance (Munos, 2006). Il existe différents types de contraintes comme les contraintes techniques ou comportementales. Les canaux à distance peuvent être utilisés pour les tâches à faible valeur ajoutée. L'indicateur de performance sur un canal digital devient alors le taux de transformation (Bressolles, 2016).

Il est possible de faire des segmentations d'utilisateurs. Par exemple, Munos (2006) développe une grille en utilisant la tolérance au risque liée à l'usage des technologies et la maîtrise de l'usage des technologies. Cette segmentation va des technophobes passifs aux technophiles potentiellement actifs. Vanheems (2009) retient quatre types d'acheteurs :

- l'acheteur réactionnel ;
- l'acheteur apathique, utilitaire et indifférent ;
- l'acheteur économique, *smart shopper* ou acheteur malin ;
- l'acheteur qui recherche du lien social et des contacts sociaux.

Un client multicanal est un client plus rentable et plus fidèle qu'un client monocanal (Bèzes, 2012 ; Vanheems, 2015). Il faut transformer les clients monocanaux en multicanaux, car ils sont plus rentables à condition de générer des ventes additionnelles et pas seulement une migration entre les différents canaux (Vanheems, 2009 ; Bèzes, 2012). Ce phénomène s'explique par la commodité, les nouveaux services, la multiplication des occasions de rencontre et la présence sur plusieurs *devices* (Vanheems, 2015). Il y a une multiplication des points de contact avec le consommateur qui augmente la valeur (Chanut et Bonet, 2009).

Les opportunités d'une stratégie multicanale dépendent de la forme organisationnelle. Par exemple, le débat « concurrence-complémentarité » entre les différents canaux ne se pose plus pour les réseaux intégrés, mais est toujours en question pour les réseaux contractuels comme les associés ou les franchisés (Chanut et Bonet, 2009).

Le consommateur particulier est plutôt dans une situation expérientielle d'achat alors qu'à l'inverse l'acheteur professionnel est plus dégagé personnellement du produit (Siadou-Martin *et al.*, 2014). L'achat *B to B* se fait sur des produits techniques dans le cadre d'un investissement avec des montants souvent élevés qui engagent la rentabilité de l'entreprise (Siadou-Martin *et al.*, 2014). Il existe une relation de long terme qui génère de la rentabilité à travers des approvisionnements réguliers entre le fournisseur et le client professionnel (Siadou-Martin *et al.*, 2014). De manière générale, il semble que le processus d'achat en *B to B* soit de plus en plus initié sur Internet avant d'entrer en contact avec le commercial (Colla et Lapoule, 2014). En effet, les frontières entre activité professionnelle et personnelle ne sont pas étanches, même si l'activité professionnelle a été touchée plus tardivement par la digitalisation (Vanheems, 2018). Ainsi, les écarts entre particulier et professionnel tendent à s'estomper (Vanheems, 2018). Le canal web peut être perçu de deux manières différentes. Il est possible de le considérer comme un canal à part entière, ce qui se traduit par une baisse de la fréquentation du canal traditionnel. Ou bien il peut être utilisé comme un service supplémentaire du canal traditionnel (Colla et Lapoule, 2014). Cette double lecture peut être illustrée par le chiffre d'affaires du e-commerce dans certains marchés *B to B*. Par exemple, l'achat sur Internet de « fourniture/équipements bureau » est de 33 %. Sur ce marché, le commerce électronique peut être considéré comme un canal à part entière alors que dans les « pièces et équipements automobiles » seulement 13 % du chiffre d'affaires est fait sur ce canal<sup>57</sup>. Il est donc possible de voir ce canal comme un service en plus du canal traditionnel et non pas encore un canal de vente à part entière. La part du e-commerce *B to B* est inférieure à celle du *B to C* puisqu'elle est respectivement de 4 %<sup>58</sup> et 9,1 %<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Sources : Étude Fevad/DGE sur la transition numérique & commerce B to B réalisée par Next Content en collaboration avec le Crédoc - Octobre 2015 dans Les chiffres clés 2016/2017, Fédération E-commerce et vente à distance

<sup>58</sup> Source : INSEE, enquêtes TIC 2018, 2016, 2012, 2008, sociétés de 10 personnes ou plus, dans Les chiffres clés 2019, Fédération E-commerce et vente à distance

<sup>59</sup> FEVAD (2019), Les chiffres clés 2019

Les technologies de l'information dessinent de nouveaux espaces de négociation, de publicité ou d'interaction. Elles instrumentalisent l'acte d'achat puisqu'il n'est plus possible de consommer sans utiliser certains outils (Néfussi, 2008a). Ces nouvelles technologies ont fait évoluer la manière de faire du marketing autour de quatre notions. Le marketing est aujourd'hui centré sur le client. Il est axé sur la relation avec le développement d'outils comme les *CRM*. Le marketing offre une place importante à la personnalisation, au sens de donner un caractère personnel à la relation et aux éléments qui interviennent dans cette relation. Le concept d'expérience en *B to B* se focalise sur l'aspect conseil et la fourniture de solutions. Enfin, le marketing est de plus en plus médiatisé par les ordinateurs. Il est nécessaire alors de comprendre l'appropriation de ces technologies dans leurs usages (Néfussi, 2008a).

La stratégie de distribution en multicanal permet d'abaisser les coûts et d'augmenter la qualité des services. Cette stratégie de multiplication des canaux doit créer une synergie et la multiplication des points de contact (Vanheems, 2012). Cette synergie est difficile à mettre en place. Si dans les années 2000, le multicanal procurait un avantage concurrentiel durable à l'entreprise (Poirel et Bonet Fernandez, 2008 ; Jeanpert, 2011 ; Vanheems, 2012) avec l'évolution et le passage au cross puis à l'omnicanal, cela semble moins vrai à présent (Vanheems, 2015). Le multicanal est une gestion séparée de ces canaux avec l'intégration limitée de certains sujets comme l'assortiment ou la tarification entre les canaux (Verhoef, Kannan et Jeffrey Innam, 2015). Il semble contre-productif d'avoir un assortiment différent entre les différents canaux. La coordination des canaux serait vertueuse et indispensable pour qu'il n'y ait pas de rupture dans le parcours d'achat des clients (Bèzes, 2012 ; Vanheems, 2013 ; Paché, Seck et Fulconis, 2014 ; Colla et Lapoule, 2014). En effet, les clients ayant fait des recherches sur Internet passent moins de temps à choisir un produit, mais plus à préparer l'acte d'achat (Belvaux, 2004, 2006). Le comportement *web to store* du client se répercute sur son parcours d'achat.

Il est possible d'envisager différentes stratégies multicanales comme le montre le tableau 5.

Tableau 5 : les différentes stratégies multicanales

<b>Muller-Lankenau, Klein et Wehmeyer, 2004</b>	<b>Payne et Frow, 2004</b>
Stratégie de domination du <i>Offline</i>	Stratégie de fournisseur monocanal
Stratégie d'isolation	Stratégie de segmentation de clientèle
Stratégie d'intégration	Stratégie de gestion de compte progressive
Stratégie de domination du <i>Online</i>	Stratégie de migration de canal
	Stratégie de canaux basée sur les activités
	Stratégie multicanal intégrée

Le multicanal a diverses modalités en fonction du nombre de canaux, de leur degré d'intégration et des objectifs et des moyens assignés à chaque canal pour satisfaire le consommateur final (Poirel et Bonet Fernandez, 2008). Les auteurs montrent qu'il est nécessaire d'intégrer les différents canaux de distribution. Or l'une des grandes limites du multicanal c'est son fonctionnement en silo (Belvaux et Notebaert, 2018).

### 1.2.3.2 L'émergence de l'omnicanal

Le passage du multi à l'omnicanal dans la littérature semble se faire en 2015 avec un numéro spécial de *Journal of Retailing* dirigé par Verhoef, Kannan et Jeffrey Innam (Rouquet, Paché et Henriquez, 2016). L'article de Verhoef, Kannan et Jeffrey Innam (2015) se situe au niveau du *retail* pour lequel l'omnicanal n'a pas encore été conceptualisé et non au niveau du *marketing channel*. L'évolution technologique avec les smartphones, les réseaux sociaux, *etc.*, et le comportement des clients permettent le passage du multicanal à l'omnicanal. L'omnicanal implique davantage de canaux que le multicanal, car il tient compte des canaux mobiles, des applications, *etc.* L'entreprise doit offrir une expérience transparente et sans couture, peu importe le *device* et le support.

Tableau 6 : Multi-channel vs Omni-channel management (repris de Verhoef, Kannan et Jeffrey Innam, 2015 p. 176)

	<b>Multi-channel management</b>	<b>Omni-channel management</b>
Channel focus	Interactive channels only	Interactive and mass-communication channels
Channel scope	Retail channels : store, online website, and direct marketing (catalog)	Retail channels: store, online website, and direct marketing, mobile channels (i.e., smart phones, tablets, apps), social media Customer Touchpoints (incl. mass communication channels : TV, Radio, Print, C2C, etc.)
Separation of channels	Separate channels with no overlap	Integrated channels providing seamless retail experiences
Brand versus channel customer relationship focus	Customer – Retail channel focus	Customer – Retail channel – Brand focus
Channel management	Per channel	Cross-channel
Objectives	Channel objectives (i.e., sales per channel ; experience per channel)	Cross-channel objectives (i.e., overall retail customer experience, total sales over channels)

Le multicanal est aujourd’hui banalisé et n’est plus une source d’avantage concurrentiel (Vanheems, 2015). La stratégie n’est plus vue comme une cannibalisation entre canal physique et virtuel, mais comme un apport de complémentarité et de synergie (Chanut et Bonet, 2009). Le crosscanal puis l’omnicanal unifient l’ensemble des canaux de distribution et de communication en mettant le client au cœur de la stratégie. Le parcours doit devenir sans couture dont les différents contacts comportent une offre cohérente, interactive et fluide (Notebaert, Attuel-Mendès et Belvaux, 2016).

Le raisonnement cloisonné fondé sur un management canal par canal est obsolète et risqué pour le distributeur. L’omnicanalité signifie faire tomber les silos au sein de l’entreprise pour passer à une vision transversale (Vanheems, 2015 ; Bressolles, 2016 ; Rouquet, Paché et Henriquez, 2016 ; Belvaux et Notebaert, 2018). La banque a très vite compris l’intérêt de faire migrer leurs clients sur les canaux digitaux pour les tâches à faible valeur (Vanheems, 2015 ; Notebaert, Attuel-Mendès et Belvaux, 2016 ; Alexandre, 2018). Ainsi, il est plus pertinent d’avoir une approche omnicanale (Rouquet, Paché et Henriquez, 2016)

Il existe trois stratégies d'organisation, à savoir *Brick and Mortar*<sup>60</sup>, *Click and Mortar* et *pure players* (Chanut et Bonet, 2009). Cependant, le point de vente physique reste au cœur des stratégies de la distribution (Rouquet, Paché et Henriquez, 2016). Ainsi de nombreux *pure players* ont acheté des magasins en dur et deviennent des *Click and Mortar* où passent des partenariats avec des distributeurs physiques afin de devenir des acteurs omnicanaux<sup>61</sup>. La stratégie inverse est aussi vraie puisque par exemple *Cdiscount* appartient à *Casino*, ou *Darty* détient *Mistergoodeal* (Moati, 2019). Le *Click and Mortar* apporte plus de valeur que le *Brick and Mortar* et que la stratégie *pure player* (Chanut et Bonet, 2009).

Les évolutions technologiques et notamment l'arrivée du smartphone ont modifié le comportement du consommateur qui ne pouvait avant uniquement solliciter les canaux de manière successive (Picot-Coupey, 2013). Cette succession est remise en cause par l'omnicanal. Les canaux virtuels ont une dimension utilitaire au travers de la recherche d'information et de la facilité de l'utilisation alors que les canaux physiques ont une dimension expérientielle et hédonique (Belvaux, 2006). Le magasin offre une expérience physique avec les produits alors que le site Internet permet d'accéder à l'information sur les produits, les services, l'histoire de l'entreprise, etc. (Belvaux, 2006 ; Chanut et Bonet, 2009).

Chaque mode d'achat a ses avantages et ses inconvénients (Belvaux, 2006). Le choix d'un moyen d'achat va se faire sur l'avantage recherché, l'expérience recherchée et le risque perçu (Belvaux, 2006). Il ne faut pas confondre diversification des canaux de distribution et création de plateformes (Alexandre, 2018). Comme nous le verrons un peu plus loin dans notre raisonnement, le concept de plateforme interroge celui de canal de distribution. La distribution omnicanale pousse les compétences des consommateurs à être en constante mutation puisqu'il est nécessaire d'utiliser ses compétences et d'en développer de nouvelles (Collin-Lachaud et Longo, 2014). Cela induit une évolution du comportement, des compétences et des attentes des clients (Colla et Lapoule, 2014). La question est de savoir si le consommateur *B to B* est identique à un consommateur *B to C*. La littérature nous apporte des éléments de différenciation

---

<sup>60</sup> Définition : « *Entreprise de vente traditionnelle (c'est-à-dire disposant de points de vente « physiques »), par opposition aux « Pure Players » qui ne vendent leurs produits et services que sur Internet et aux « Click & Mortar » qui désignent les entreprises traditionnelles ayant une activité de distribution en ligne.* », <https://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-brick-mortar>

<sup>61</sup> Source : [https://www.challenges.fr/entreprise/grande-conso/spartoo-miliboo-zalando-pourquoi-les-pure-players-ouvrent-des-boutiques-physiques\\_470655](https://www.challenges.fr/entreprise/grande-conso/spartoo-miliboo-zalando-pourquoi-les-pure-players-ouvrent-des-boutiques-physiques_470655), consulté le 11/01/2019



comme la relation à long terme, l'investissement, *etc.* Quoi qu'il en soit, l'arrivée d'Internet et la mise en place de stratégie multicanale puis omnicanale modifient les échanges avec le commercial (Colla et Lapoule, 2014).

### *1.2.3.3 Incidence entre les clients et le personnel commercial*

Dans le cadre de la mise en place d'une stratégie digitale, il n'est pas toujours évident d'obtenir l'adhésion des personnels de vente (Jeanpert, 2011 ; Jeanpert et Salerno, 2013). Dans le *B to B*, il est primordial d'avoir cette adhésion, car les contacts physiques sont répétés et la relation se fait sur le long terme. Le commercial, comme personnification de l'entreprise, instaure une certaine confiance. Jeanpert (2011) identifie trois mécanismes organisationnels qui sont susceptibles d'améliorer l'adhésion du personnel dans un canal multiple.

Le premier mécanisme est la mise en place d'un système de rémunération incitatif et adapté lié à la performance de canal Internet (Vanheems, 2018). En effet, le multicanal peut être perçu comme une menace sur la rémunération du vendeur via la cannibalisation des canaux et donc la perte de clientèle (Vanheems, 2013). Pour réduire cette menace, il est possible de mettre en place un système de rémunération qui tient compte de l'ensemble des achats du client, peu importe le canal, sur lequel est commissionné le vendeur (Colla et Lapoule, 2014). Il est également possible de faire évoluer le modèle de rémunération sur des critères qualitatifs comme la formation ou le suivi des clients.

Le deuxième est l'influence du niveau de centralisation qui peut être perçu comme une contrainte par le personnel. Ainsi, plus le niveau de centralisation perçu est élevé, moins l'adhésion du personnel au système multicanal est garantie (Jeanpert, 2011). Il est souhaitable de faire participer les différentes parties prenantes dans le processus de transformation digitale de l'entreprise.

Le dernier mécanisme organisationnel est l'influence de la répartition des ressources internes. Il faut limiter la perception de la concurrence entre les différentes ressources internes sinon cela

crée des contraintes et du stress. Il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de coordination entre les canaux pour éviter les tensions et les conflits (Jeanpert, 2011).

La recherche d'informations sur Internet transforme le parcours d'achat et le rapport du client avec le magasin et les vendeurs (Vanheems, 2012). Le rôle du commercial peut être remis en cause par la capacité de certains clients et par l'utilisation d'Internet (Colla et Lapoule, 2014). Le vendeur a un rôle essentiel dans la qualité de la cohabitation entre les canaux et il doit accompagner le client dans son parcours omnicanal (Vanheems, 2013, 2018). La peur d'Internet reste encore un frein à l'adoption pour certains vendeurs (Vanheems, 2011). D'autres vendeurs n'hésitent pas à utiliser les canaux digitaux pour atteindre leurs objectifs commerciaux (Vanheems, 2013, 2018). La digitalisation et l'omnicanalité du parcours d'achat remettent en cause l'ensemble des piliers traditionnels du management de la force de vente et souvent il y a un manque de recommandation des managers (Vanheems, 2011, 2013, 2018 ; Colla et Lapoule, 2014). Il est nécessaire d'embarquer les équipes dans cette transformation digitale (Metais-Wiersch et Autissier, 2018). Il faut revoir le management des forces de vente en intégrant de nouvelles variables comme la rémunération, la formation, le recrutement, la motivation, l'aspect psychologique, personnel et l'autonomie des vendeurs (Jeanpert et Salerno, 2013 ; Vanheems, 2013, 2018 ; Colla et Lapoule, 2014 ; Belvaux et Notebaert, 2018). Le site Internet peut devenir un outil d'autoformation pour les personnels de vente (Vanheems, 2013). Il est également possible de former les commerciaux en ligne avec des modules d'*e-learning* (Colla et Lapoule, 2014). Le site Internet peut même servir au vendeur dans le cadre d'autoformation. Le site e-commerce devrait aider les commerciaux et faire évoluer leur fonction vers un rôle de conseiller, de formateur et de service (Colla et Lapoule, 2014).

Le parcours d'achat des clients a été modifié par le digital et les outils comme le smartphone qui ont généré de nouvelles habitudes de type *Showrooming* (recherche en magasin et achat sur Internet) ou *ROPO* (*research online, purchase offline*) et *Webrooming* (recherche d'information en ligne et achat hors ligne) (Vanheems, 2015 ; Verhoef, Kannan et Jeffrey Innam, 2015). Le consommateur fait une utilisation interchangeable et transparente des différents canaux lors du parcours de recherche et d'achat (Verhoef, Kannan et Jeffrey Innam, 2015). La modification du comportement, du parcours d'achat et du niveau d'information des clients modifie la relation entre eux et le personnel de vente (Bouزيد et Vanheems, 2014). Dans une démarche

d'omnicanalité, l'entreprise peut participer en mettant à disposition le wifi ou des tablettes et bornes dans le point de vente physique (Verhoef, Kannan et Jeffrey Innam, 2015 ; Notebaert, Attuel-Mendès et Belvaux, 2016). Cela participe à la phygitalisation du point de vente.

Si le client est devenu « ubiquitaire », le vendeur quant à lui doit devenir « averti », ce qui entraîne une évolution de son rôle dans le cadre d'une stratégie omnicanale (Vanheems, 2011). Le vendeur n'est plus le seul à détenir l'information (Racat et Capelli, 2014). La hiérarchie de l'entreprise est partie prenante de cette évolution et doit accompagner les forces de vente. Le vendeur peut être, par son comportement, soit un élément de « liant » entre les canaux ou bien un élément de rupture expérientielle (Vanheems, 2011). L'évolution des compétences du client en fait un client « avisé » ce qui peut entraîner un accompagnement inversé (Vanheems, 2018). C'est le client qui possède une expertise sur le produit par la recherche d'information en amont et la partage avec le vendeur (Vanheems, 2018). Il y a donc un processus d'« avalisation » qui modifie le rôle du vendeur. Ainsi, le vendeur intervient de plus en plus en aval du processus de décision dont certaines étapes classiques deviennent secondaires, voire inutiles (Vanheems, 2013, 2018).

Comme nous l'avons montré, il existe des disparités entre les stratégies omnicanales dans la distribution *B to C* et *B to B* et suivant les secteurs d'activité. Mais l'intégration de la révolution digitale est un défi à relever pour les intermédiaires traditionnels (Pardo, 2014). Et les théories du canal de distribution ne sont pas les seules à pouvoir expliquer le positionnement et l'évolution induite par le digital pour les intermédiaires.

#### 1.2.4 L'intermédiaire dans une vision réseau

Le passage d'une vision canal à une vision réseau amène à traiter une perspective divergente sur les relations entre les acteurs. Les approches sur le canal sont plutôt fondées sur les relations conflictuelles alors que l'approche sur le réseau s'appuie sur la coopération (Gadde et Ford, 2015 dans Pardo et Paché, 2015). L'intermédiaire doit s'adapter aux changements d'activités et de ressources dans son réseau (Pardo, 2012 ; Gadde, 2014 ; Gadde et Ford, 2015 dans Pardo et Paché, 2015). Les relations sont alors vues comme des ressources (Pardo et Paché, 2015).

Dans le cadre de l'IMP2, Jouny-Rivier et Jouny (2015) procèdent à la description empirique et à la conceptualisation des réseaux d'affaires. Il en ressort trois principales caractéristiques de la valeur :

- les relations ;
- la réciprocité ;
- l'interconnexion.

Cette adaptation peut être vue comme l'enjeu le plus stratégique. Les intermédiaires ont été très puissants, mais ils vont être contestés par les organisations de vente des fabricants et par les centrales d'achat des détaillants. Gadde (2014) parle alors d'une phase 1.

L'intermédiaire a une fonction « d'économie » sur les coûts pour combler l'écart entre les fournisseurs et les clients, c'est-à-dire réduire les coûts de transaction. C'est un rôle historique important de l'intermédiaire commerçant (Chandler, 1988). Dans cette phase 2, les intermédiaires deviennent des distributeurs d'assortiments contrôlés par le producteur. Avec l'émergence des grandes entreprises de fabrication industrielle, l'état et les fonctions de l'intermédiaire sont affectés. Cela crée un nouveau rôle, l'intermédiaire distributeur apparaît. L'intermédiaire en tant que distributeur est la vue dominante en littérature marketing.

Dans la phase actuelle, la troisième, les intermédiaires sont des fournisseurs de valeur grâce à des solutions personnalisées. Passer de l'intermédiaire distributeur à l'intermédiaire fournisseur signifie de passer de l'efficacité du transfert à l'efficacité de la coordination (Gadde et Snehota, 2001).

Il est possible de créer une typologie d'intermédiaire suivant ces différentes phases. Pour la phase 1, l'intermédiaire est de type commerçant alors que durant la phase 2 il a un rôle passif de distributeur. Dans la phase 3, l'intermédiaire est de type fournisseur avec une orientation client et approvisionnement (Gadde et Snehota, 2001).

L'intermédiaire peut être envisagé selon trois rôles :

- l'intermédiaire trader : rôle de rencontre entre l'offre et la demande ;
- l'intermédiaire distributeur : rôle d'économie sur les coûts de transaction et de transfert ;
- l'intermédiaire en tant que fournisseur : rôle de coordination. Il est possible d'apparenter ce positionnement à une plateforme et à une entreprise pivot.

Ils doivent donc s'adapter aux risques environnementaux, ce qui se traduit par une grande diversité d'intermédiaires : échange d'information, distribution physique, résolution de problème pour le client et offre de solution globale. Tous ces intermédiaires créent de la valeur grâce à une collaboration avec des partenaires commerciaux. Les échanges commerciaux ont été modifiés par la digitalisation et la « *servitization*<sup>62</sup> » (Cova *et al.*, 2015).

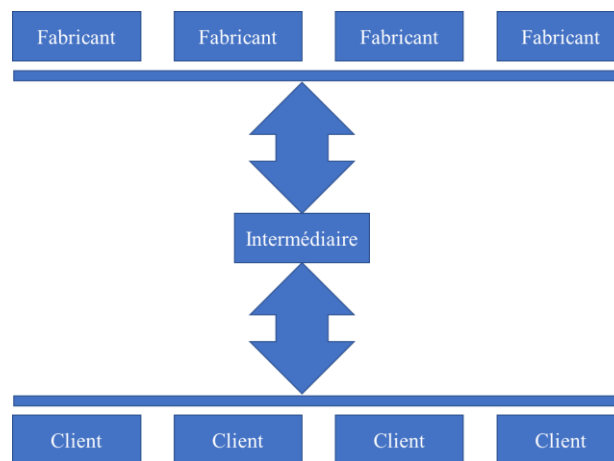
Les intermédiaires centralisent les flux de produits et d'informations. Ces flux nécessitent des ressources spécifiques comme des infrastructures, des savoir-faire et des relations (Michel *et al.* 2019). Ils prennent également en charge des fonctions de distribution au travers de la proximité géographique et relationnelle (Baritoux et Billion, 2018). Les intermédiaires comblent la séparation spatiale, temporelle, informationnelle et juridique entre les membres du canal (Baritoux et Billion, 2018). L'omnicanal modifie de manière significative l'organisation du canal transactionnel (échanges commerciaux) et logistique (flux des produits et de l'information associée, la proposition de valeur au client ou la gestion de l'assortiment) (Paché et des Garets, 1997 ; Rouquet, Paché et Henriquez, 2016). Les intermédiaires doivent prendre en considération deux questions stratégiques. La première est qu'ils doivent décider pour qui la valeur doit être générée. Est-ce qu'elle doit l'être pour l'amont ou l'aval du canal de distribution ? La seconde est de savoir comment cette valeur peut être générée. Cette multiplication des canaux entre l'*online* et l'*offline* ne concerne pas uniquement la vente. Internet et l'Internet mobile sont des compagnons qui ne quittent plus les acheteurs dans leur parcours d'achat. C'est pourquoi la transformation digitale de la société et des entreprises entraîne des modifications relationnelles entre les membres du canal. Il est donc nécessaire d'identifier les sources de valeur ajoutée dans un monde de plus en plus digital.

---

<sup>62</sup> En français : nouvelles prestations de service

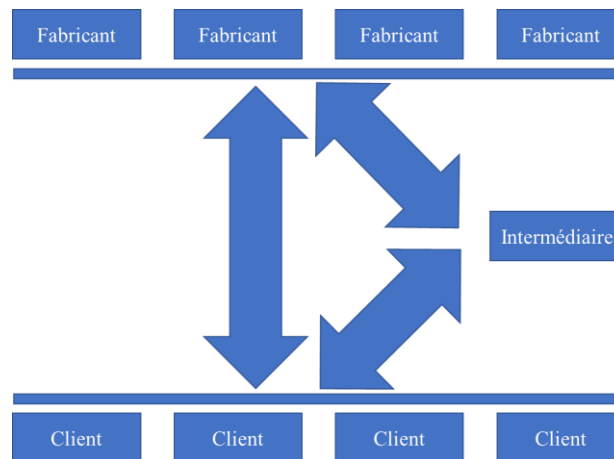
Cette vision « canal » de l'intermédiaire peut être opposée à une vision « réseau ». La distribution actuelle se caractérise par une spécialisation et une interdépendance croissante des acteurs. Il est donc possible de reconsidérer le concept d'intermédiaire en tant que sous-catégorie des dispositifs de distribution, c'est-à-dire dans une approche réseau. En effet, la perception de l'intermédiaire est différente suivant si l'on se situe dans l'approche canal ou dans l'approche réseau. Dans l'approche canal, l'intermédiaire est un moyen pour connecter un grand nombre de fabricants avec un grand nombre de clients. Il est dans son rôle de réduction et de gestion de l'échange (Gadde et Ford, 2015 dans Pardo et Paché, 2015).

Figure 4 : vision de l'intermédiaire dans une approche canal



Mais dans une approche de réseau, le processus est global entre les différentes faces et l'intermédiaire. La notion d'échange est alors remplacée par celle d'interaction (Gadde et Ford, 2015 dans Pardo et Paché, 2015). Le concept d'intermédiaire est alors redéfini et un schéma triadique se met alors en place. Cette approche triadique s'insère dans les travaux de l'IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) entre le concept d'interaction propre à l'étude des dyades et le concept de réseau (Pardo, 2015 dans Pardo et Paché, 2015).

Figure 5 : vision de l'intermédiaire dans une approche réseau



L'usage d'intermédiaires peut être plus efficace qu'un système d'échange décentralisé, tout dépend du nombre d'intermédiaires sollicités, des services apportés et du coût de contact avec chaque acteur. Mais les intermédiaires, lorsqu'ils sont judicieusement utilisés, réduisent le nombre de contacts (Coughlan *et al.*, 2006 ; Rosenbloom, 2007). Les relations interorganisationnelles sont une source majeure de création de valeur (Lafaix-Durant, 2006). Le fabricant a intérêt à faire appel à un distributeur dans plusieurs cas. Par exemple, le fabricant peut faire le choix d'externaliser la distribution lorsque le nombre de clients est élevé, qu'ils sont dispersés géographiquement, ou que la clientèle est déjà fidèle à un réseau. C'est le cas dans le second œuvre du bâtiment avec les grossistes en matériaux ou matériel électrique. En effet, ces enseignes ont une très bonne caution auprès des professionnels du secteur et il est plus efficace de passer par elles pour vendre un nouveau produit (Malaval et Bénaroya, 2013). Ce constat sera discuté dans la suite de la recherche. D'autant que dans un contexte de marketing *B to B*, la distribution nécessite de nombreux services à valeur ajoutée (Diviné, 2016). Les intermédiaires sont présents et nécessaires dans le canal de distribution, car ils apportent de la valeur ajoutée et réduisent les coûts (Coughlan *et al.*, 2006).

Cela devient plus complexe lorsque plusieurs acteurs échangent un ensemble d'éléments de ressources (sous-entendu comme différents produits et services). Dans ce cas, un réseau de relations d'échanges et d'acteurs est impliqué. Le réseau de marché selon Gadde et Snehota (2001) permet de considérer les affaires d'un intermédiaire à la hauteur de son point de vue. Le

produit et le service sont perçus comme une ressource. L'intermédiaire offre au client une combinaison (assortiment) de produits. L'intermédiaire explore et crée des opportunités d'échange et supporte les risques. Il opère sur deux marchés, d'un côté l'intermédiaire aide les clients à accéder aux ressources et de l'autre il aide les fabricants (les détenteurs) de ressources à atteindre les utilisateurs. Cette perception de l'amont et de l'aval peut être étudiée aussi au regard de la notion de face (Rochet et Tirole, 2003, 2006). Dans cette vision classique, l'intermédiaire est un acteur biface. En revanche, dans une vision réseau l'intermédiaire peut être perçu comme un acteur multifacette. Il s'approche alors des nouveaux intermédiaires nés de la digitalisation : les plateformes.

### 1.3 Les intermédiaires à l'âge du digital

L'arrivée d'Internet n'a pas supprimé les intermédiaires et a même généré un phénomène de réintermédiation (Rosenbloom, 2007). Internet a permis l'arrivée de nouveaux acteurs qui ont remplacé la distribution physique, par exemple avec le livre numérique ou la musique (Gadde, 2014).

Fort de ces apports, nous étudions d'abord le rôle des plateformes dans l'accès à l'information (1.3.1). La réussite ou l'échec d'une plateforme est soumis à cinq effets de réseaux que nous présentons en y rapprochant la notion de marché biface (1.3.2). Si certains intermédiaires traditionnels ont souffert de l'arrivée des plateformes, ce n'est pas le cas de tous. Il est alors requis d'observer l'apport des plateformes par rapport aux acteurs traditionnels (1.3.5). Les plateformes peuvent être comprises dans un concept plus large qui est celui de l'écosystème d'affaires, dont nous allons énoncer les grands principes (1.3.4).



### 1.3.1 Le rôle des plateformes dans l'accès à l'information

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 (Belvaux et Labbé-Pinlon, 2009 ; Deshayes, 2017 ; Rimaud, 2019). Ainsi, si certaines plateformes ne menacent pas les entreprises existantes, d'autres ont provoqué des ravages (Evans et Schmalensee, 2016). Les plateformes participent à la « destruction créatrice » qui révolutionne l'économie mondiale (Bénavent, 2016). Des termes synonymes à celui de plateforme sont trouvés dans la littérature comme celui de marché numérique (Dou et Chou, 2002). Les plateformes induisent notamment une modification de la façon dont les consommateurs font leurs achats. L'impact sur le commerce est perceptible avec la baisse de fréquentation des points de vente physique qui entraîne des fermetures ou la manière de penser les formats de vente physique (Notebaert et *al.*, 2018). Comme le signal Kotler, Keller et Manceau (2015), les « *Brick and Mortar* » ont des avantages de poids face aux *pure players* : des ressources financières plus importantes, une connaissance approfondie du secteur, une certaine expérience industrielle et logistique, des relations avec les fabricants, une base clientèle étendue. Pour autant, le commerce physique n'est pas mort (Barda, 2013). L'omnicanal peut être vu comme une réponse des acteurs traditionnels à la montée en puissance des plateformes. Le rapprochement entre plateformes et acteurs traditionnels est une autre piste (vertueuse ?) comme le rapprochement d'*Amazon* et de *Monoprix*<sup>63</sup>.

En outre, les plateformes interviennent directement dans l'économie collaborative (Bénavent, 2016 ; Evans et Schmalensee, 2016). La notion de propriété est remise en cause pour celle d'usage (service de *streaming* pour la musique, les films et les séries, ou de partage pour les voitures et le logement) (Gaudeul et Jullien, 2001b, de Becdelièvre, 2015 ; Bénavent, 2016). Dans le cadre de la consommation, la commodité, la rapidité, l'immédiateté et le prix ont permis aux plateformes d'exploser (Bénavent, 2016).

---

<sup>63</sup> Source : [https://www.challenges.fr/entreprise/l-offre-monoprix-sur-amazon-prime-now-est-etendue\\_647771](https://www.challenges.fr/entreprise/l-offre-monoprix-sur-amazon-prime-now-est-etendue_647771), consulté le 28/12/2019

« La fonction des plateformes est donc d'assurer l'interopérabilité entre des flux d'information différents. » (Bénavent, 2016). L'information a une nature particulière de bien en tant qu'objet d'échanges (Gaudeul et Jullien, 2001b). Il y a deux types d'informations sur Internet. Les informations de marché permettent de trouver un vendeur ou un acheteur, quel bien, à quel prix, etc. Ce type d'information requiert des intermédiaires. L'autre type sont les informations plus élaborées qui ont une valeur ajoutée comme les logiciels, la musique ou les articles. Les deux types d'informations ont les mêmes caractéristiques de coût de reproduction faible et d'inaliénabilité. Cela pose la question de la propriété puisqu'une connaissance peut être acquise en totale décorrélation de sa propriété (Gaudeul et Jullien, 2001b).

Il est possible d'avoir une approche sectorielle des plateformes avec six grands domaines (Bénavent, 2016) :

- 1- les services aux personnes avec la distinction entre les services professionnels (le conseil) et ceux du *care* (du ménage aux soins) ;
- 2- le monde de l'alimentation ;
- 3- les biens : prêt, occasion et le neuf ;
- 4- l'argent ;
- 5- l'espace : le logement ;
- 6- le transport.

Les plateformes peuvent également être regroupées en trois grandes familles : interne, logistique et industrielle (ou technologique) (Gawer, 2014 ; Daidj *et al.*, 2017). Pour le moment par exemple, le négoce de matériaux de construction joue le rôle d'une plateforme logistique, il pourrait devenir une plateforme technologique.

La digitalisation, à défaut d'avoir supprimé tous les intermédiaires, a créé un courant de réintermédiation. Ce phénomène se traduit par les plateformes qui sont traitées par les auteurs comme de nouveaux intermédiaires (Bénavent, 2016 ; Evans et Schmalensee, 2016 ; Moati, 2019). Les plateformes peuvent être virtuelles (*Amazon* ou *Microsoft*), physiques (un centre commercial peut être imaginé comme une plateforme physique) ou les deux. À titre d'exemple, les enchères sont avec les foires les formes les plus anciennes de plateformes (De Vogeleer et

Lescap, 2011). Il est alors possible de parler de « plateformes » (Rochet et Tirole 2003 ; Bénavent, 2016 ; Alexandre, 2018).

Il s'agit de voir grâce aux enjeux du digital, comment on passe d'un mode d'organisation à un autre. Les plateformes apportent de nouvelles solutions à des problèmes traditionnels et naissent avec le déploiement des technologies de l'Internet (Bénavent, 2016). Pour le Conseil National du Numérique « *Une plate-forme est un service occupant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens édités ou fournis par des tiers. Au-delà de sa seule interface technique, elle organise et hiérarchise les contenus en vue de leur présentation et leur mise en relation aux utilisateurs finaux. À cette caractéristique commune s'ajoute parfois une dimension écosystémique caractérisée par des relations entre services convergents* »<sup>64</sup>. Les plateformes corrigent les asymétries d'information et agissent comme de véritables infomédiaires (Gaudeul et Jullien, 2001b ; De Vogeleer et Lescap, 2011 ; Alexandre, 2018). Elles jouent un rôle considérable dans l'accessibilité à l'information, dans son stockage et son partage entre les membres de l'écosystème d'affaires (Edouard et Gratacap, 2011). Les infomédiaires traditionnels « *permettent à la fois de faire connaître et d'aider à évaluer les différentes offres existantes.* » p. 72 (Belvaux et Notebaert, 2018). De ce fait, dans la gestion de l'information est apparu de nouveaux types d'intermédiaires électroniques. Il ne s'agit plus de s'appuyer sur un intermédiaire « tout compris », mais plutôt sur différents acteurs spécialisés (Gadde, 2014).

### 1.3.2 Les effets de réseaux et la notion de multiface

Il faut ajouter à cette définition cinq effets de réseaux qui doivent être présents simultanément : l'effet de réseau direct, l'effet de feed-back positif, les effets de réseau indirect, les effets de réseau croisés et l'effet de verrouillage<sup>65</sup> (Daidj *et al*, 2017). Les effets de réseaux se traduisent par le fait qu'ajouter des clients attire d'autres clients et génère de la valeur (Gaudeul et Jullien,

---

<sup>64</sup> CNum (2015), Rapport « Ambition numérique : pour une politique française et européenne de la transition numérique ».

<sup>65</sup> Isaac, H. (2015), Plateformes et dynamique concurrentielles, Renaissance Numérique

2001b ; Evans et Schmalensee, 2016). Les marchés qui ont des externalités de réseau sont principalement bilatéraux (Rochet et Tirole, 2003).

L'effet de réseau direct s'explique par le fait que plus de personnes sont connectés plus le réseau est intéressant pour chacun des membres. Cet effet de réseau a une importance dans l'apparition de l'avantage du premier entrant. C'est l'idée du gagnant rafle la mise ou de *winner takes all*<sup>66</sup> (Soriano, 2016 ; Rimaud, 2019). Autrement dit, il faut être le premier sur un marché et maintenir son avance afin de capturer la plus grande part de ce marché. Ce phénomène tend à créer des *Gatekeeper* où un acteur détient un monopole (Soriano, 2016 ; Benghozi et Chantepie, 2019). Mais ce cas est rare, il faut donc plutôt parler d'oligopole (Evans et Schmalensee, 2016 ; Bénavent, 2016). L'effet de réseau direct peut aussi bien être positif que négatif.

L'effet de feed-back positif est absolument nécessaire pour la croissance et la survie de la plateforme. Les membres des différentes faces de la plateforme doivent participer pour créer une émulation. C'est en partie l'absence de feed-back positif et de contrôle des concurrents de l'une des faces qui explique la mort des bourses *B to B* du début des années 2000 (Evans et Schmalensee, 2016). Les acheteurs n'ont pas eu confiance (Filser, 2002).

L'effet de réseau indirect repose sur le fait que la valeur d'un produit ou service provient de la création d'une offre de biens complémentaires.

L'importance de l'effet de réseau croisé est soulignée par les travaux de Rochet et Tirole. La valeur d'une plateforme pour une face dépend du nombre de participants dans une autre face. Il est nécessaire d'atteindre une masse critique de membres dans les différentes faces. C'est l'attente de cette masse critique qui détermine le démarrage et la pérennité d'une plateforme. Il s'agit de résoudre le dilemme de l'œuf et de la poule (Rochet et Tirole, 2003 ; Evans et Schmalensee, 2016). La signification de la masse critique est précise pour une plateforme. Elle se rapproche fortement de celle utilisée en physique. Il faut gérer un problème de coordination

---

<sup>66</sup> Tirole, J. (2014), La nouvelle économie mondialisée entre les mains d'un petit nombre d'entreprises, Le Monde, [https://www.lemonde.fr/idees/article/2016/11/04/la-nouvelle-economie-mondialisee-entre-les-mains-d-un-petit-nombre-d-entreprises\\_5025694\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2016/11/04/la-nouvelle-economie-mondialisee-entre-les-mains-d-un-petit-nombre-d-entreprises_5025694_3232.html), consulté le 17/08/2018

afin que les différentes faces arrivent de manière similaire sur la plateforme dans l'optique que chacun y trouve de la valeur. Différentes stratégies peuvent être mises en place pour atteindre la masse critique. Il en existe au moins trois d'après Evans et Schmalensee (2016). La première est appelée la stratégie en zigzag, les deux faces sont recrutées de façon simultanée (exemple de *YouTube* ou d'*Alibaba*). La deuxième est la stratégie en deux étapes où un premier groupe est persuadé puis l'autre. La stratégie d'engagement est la dernière. Elle intervient lorsqu'un des groupes doit investir, ce qui est le cas par exemple dans les plateformes de jeux vidéo avec console (Benghozi et Chantepie, 2019). Le fait d'ajouter des faces à une plateforme peut accroître le nombre d'effets de réseaux positifs indirects. Le nombre de chaque membre permet de garantir la qualité du service (Gaudeul et Jullien, 2001a).

Enfin, l'effet de verrouillage signifie que le consommateur reste captif de la plateforme, car les coûts de transfert sont élevés (Isckia, 2011). Cependant, l'effet de verrouillage est affaibli par les logiques d'interopérabilités<sup>67</sup>.

Ces effets de réseaux doivent être combinés avec d'autres effets liés à l'activité digitale comme les effets de réputation, d'expérience ou d'apprentissage liés aux usages<sup>68</sup>.

La notion de face est également intéressante au sens de Rochet et Tirole (2003, 2006). Les plateformes multifaces (c'est-à-dire qui facilitent les interactions entre plusieurs types d'acteurs) mettent en relation différentes faces pour échanger de la valeur (Evans et Schmalensee, 2016). Cette notion de relation est un point central du concept de triade. Il est possible de parler de plateforme multiface, car elles facilitent les interactions entre plusieurs types de clients et/ou plusieurs types de fournisseurs (Evans et Schmalensee, 2016). Bénavent (2016) parle de leadership par les plateformes. La structuration des faces doit reposer sur une identification de groupe d'utilisateurs homogènes (Parmentier et Gandia, 2016). L'interaction peut être à peu près n'importe quoi, mais doit être clairement identifiée (Rochet et Tirole, 2006).

---

<sup>67</sup> Isaac, H. (2015), Plateformes et dynamique concurrentielles, Renaissance Numérique

<sup>68</sup> Baratoux, P. (2016), Qu'est-ce que digital signifie vraiment ?, source :

<https://www.rhinfo.com/thematiques/strategie-rh/digital-rh/quest-ce-que-digital-signifie-vraiment>, consulté le 13/05/2018

Pour Bénavent (2016), les plateformes remettent en cause la notion de propriété des biens et ont un rôle de coordination entre les différentes faces. Ce rôle de coordination permet d'automatiser les réponses aux questions qui, quoi, où et quand. L'automatisation est rendue possible par la maîtrise des données et des algorithmes (Moati, 2019). La domination d'une plateforme repose sur la maîtrise d'un algorithme spécifique constitué de nombreux modules (Bénavent, 2016).

### 1.3.3 L'apport des plateformes par rapport aux acteurs traditionnels

Les recherches se sont principalement faites en économie afin de comprendre le fonctionnement des plateformes et leurs différences avec les firmes traditionnelles (Evans et Schmalensee, 2016). Grâce à l'économie collaborative, l'humain est remis dans le marché (Bénavent, 2016). L'importance des évolutions technologiques a permis l'émergence fulgurante des plateformes entre l'Internet grand public des années 90 et l'arrivée du haut débit mobile et des smartphones dans les années 2000. Selon Evans et Schmalensee (2016), six technologies ont permis l'accélération de la croissance des plateformes. Il s'agit de l'augmentation de la puissance des puces, de l'Internet compris comme un réseau avec un protocole standard, le *Word Wide Web*, les communications à bande large, les langages de programmation ainsi que les systèmes d'exploitation et le cloud.

L'ensemble de ces technologies a permis de créer deux types de plateformes fondatrices : les fournisseurs d'accès à Internet (FAI) et les systèmes d'exploitation. Les FAI peuvent être vus comme des plateformes bifaces pour les particuliers et pour les fournisseurs de contenu. En donnant accès à Internet de manière fixe ou mobile, ils permettent de connecter les différentes faces pour un coût très faible. Cela représente un effet de réseau positif gigantesque pour les autres plateformes. Les systèmes d'exploitation sont quant à eux des plateformes bifaces pour les utilisateurs et pour les développeurs d'applications. *Windows*, *Mac OS*, *iOS* ou encore *Android* sont des moteurs invisibles qui servent d'autres plateformes (Evans et Schmalensee, 2016). Par exemple, *Android* est une plateforme et *Facebook* en tant qu'application compatible

avec ce système d'exploitation est une sous-plateforme (Alexandre, 2018). Il existe donc de super plateformes.

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 (Moati, 2019). Les nouvelles plateformes peuvent réduire davantage les frictions et les coûts de transaction (Evans et Schmalensee, 2016). Un coût de transaction est un coût lié à un échange économique. Le digital a permis une forte réduction de ces coûts et un accès élargi à l'offre (Bénavent, 2016). Le socle des plateformes est digitalisé, c'est-à-dire que ce socle est caractérisé par une conception modulaire (Bénavent, 2016).

La friction est un élément clé dans la création de valeur des plateformes. Il est nécessaire de tenir compte de la distorsion provoquée par les effets de réseau indirect qui créent une interdépendance de chaque groupe. Afin d'attirer des membres dans une face, cette dernière peut être gratuite. Le prix est alors payé par l'autre face qui est la face payante. Il est donc essentiel de trouver la bonne structure de prix (Evans et Schmalensee, 2016). Mais les plateformes ont d'autres modèles de rémunération comme la publicité, l'abonnement ou la commercialisation des données (Bénavent, 2016). Cependant les travaux de Rochet et Tirole (2003), montrent que les plateformes traitent souvent un côté comme un centre de profit et l'autre comme une perte ou un financement neutre.

#### 1.3.4 L'importance du concept d'écosystème d'affaires

Les plateformes sont attachées au concept d'écosystème d'affaires et sont l'un des instruments de gestion de cet écosystème avec le *business model* et le leadership (Edouard et Gratacap, 2011). En effet, les plateformes se situent dans des écosystèmes d'entreprises ou d'autres types d'institutions (Evans et Schmalensee, 2016). La notion d'écosystème d'affaires rompt avec une perception purement sectorielle (Gratacap, 2011). 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) dans les réseaux. C'est une stratégie volontariste et elle se fait sur le partage de valeurs communes.

Il est possible de définir un écosystème d'affaires comme : « *plusieurs acteurs interdépendants issus de différents domaines d'activité partageant une vision stratégique « commune » autour d'un leader qui parvient à imposer sa technologie.* » p. 105 (Daidj, 2011). Le leader ou entreprise pivot doit gérer la tension entre coopération et compétition (Isckia, 2011). 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 (Capo, 2002 ; Daidj *et al.*, 2017). L'entreprise pivot capte une partie de la valeur, contribue au développement d'une compétence écosystémique et réduit l'incertitude en introduisant des coûts de transfert (Isckia, 2011). À travers l'utilisation de la firme pivot, Capo (2002) cherche à comprendre les relations entre les acteurs du canal de distribution en utilisant les théories du coût de transaction, contractuelles et des gouvernements. La firme pivot, ou *broker*, s'inscrit dans le concept de réseau dynamique (Miles et Snow, 1986, 1992 ; Capo, 2002 ; Paché et Paraponaris, 2006). Les firmes pivots ont un rôle de coordination et d'émulation au sein du réseau et/ou du canal (Capo, 2002). Ces entreprises pivots ont souvent recours à des plateformes technologiques (Daidj *et al.*, 2017).

Les firmes pivots se fondent sur la théorie des réseaux. La théorie des réseaux industriels en tant que cadre d'examen de la dynamique de distribution a une certaine pertinence (Gadde, 2014). L'article de Capo (2002) montre qu'il existe des entreprises pivots dans le canal de distribution avec les mêmes fonctions de coordination entre les membres que dans les firmes pivots de la théorie des réseaux. Les entreprises pivots ont un rôle de coordination des activités, des compétences et des objectifs et d'émulation des autres membres. Ainsi, elles exercent un pouvoir sur les autres membres du canal. Les entreprises pivots ont un triple rôle. Elles ont un rôle d'architecte via la sélection, la mise en relation et l'implication des membres. Cela leur permet d'avoir une vision globale. Le deuxième rôle est celui d'organiser, c'est-à-dire de créer des connexions entre les entreprises. Enfin, ces entreprises pivots ont un rôle d'intermédiaire dans le sens où elles gèrent les relations entre les membres. L'entreprise pivot doit maintenir un certain niveau de compétition entre les membres du canal. Les grossistes japonais, grâce à la valeur ajoutée de leurs services, ne peuvent pas être évincés du canal de distribution. Ils possèdent donc un contre-pouvoir (Capo, 2002).



Ces entreprises pivots ont souvent recours à des plateformes technologiques, ce qui leur donne un rôle d'intermédiaire (Daidj, 2011 ; De Vogeleer et Lescap, 2011 ; Daidj *et al.*, 2017). La plateforme technologique peut se définir comme ; « [...] un ensemble de solutions techniques et de services disponibles pour résoudre des problèmes [...] » p. 181 (Edouard et Gratacap, 2011). Les détenteurs de plateformes jouent un rôle de coordination des acteurs et de stimulation de la création de valeur (De Vogeleer et Lescap, 2011 ; Isckia, 2011). 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'écosystème d'affaires est plus large que la simple plateforme, mais puisque tous les membres sont en interaction, il existe un risque que le comportement de l'un des membres affecte la valeur de la plateforme. Les plateformes permettent d'accéder à des ressources, mais il faut faire la distinction entre les plateformes fermées ou ouvertes (Daidj, 2011). Le degré d'ouverture de la plateforme détermine les modalités d'accès aux ressources (Isckia, 2011). Finalement, les plateformes standardisent l'accès aux ressources pour les membres (Isckia, 2011).

Les plateformes transforment progressivement des formes d'organisations en réseau (Daidj, 2011). Il faut passer du rôle d'acteur du marché à celui de support (De Vogeleer et Lescap, 2011). La plateforme est une solution mise à la disposition des membres de l'écosystème d'affaires à travers des points d'accès et des interfaces (*Web Service* et *API*). C'est une association de technologie, de produits et d'organisations (Gueguen et Passebois-Ducros, 2011).

Dans une analyse des articles et des terminologies parlant de l'écosystème d'affaires, Gueguen et Passebois-Ducros (2011) déterminent trois représentations des écosystèmes d'affaires. La première classe repose sur une stratégie de mise en réseau et est conforme aux travaux de Ianseti et Levien dont la plateforme avec le rôle des TIC et des entreprises pivots sont la clé de voûte (Isckia, 2011). La seconde classe se rapproche de la définition de Moore avec une communauté

économique au sein d'un univers technologique dont l'objectif est de créer de la valeur. La coévolution entre concurrents pour innover est la troisième classe. Ce travail sous-tend le fait qu'il n'y a pas de vision unique des écosystèmes d'affaires.

Dans le cadre de l'écosystème d'affaires, l'unité d'analyse n'est plus l'entreprise, mais un réseau d'organisations (Edouard et Gratacap, 2011). L'échelle d'observation est modifiée puisque l'entreprise se situe en micro-environnement alors que la relation entre les entreprises se place dans le méso-environnement. Ce phénomène légitime par exemple l'utilisation de la triade dans les analyses. La structure organisationnelle d'un canal de distribution peut être vue comme un flux de réseau. Ce flux crée des nœuds qui englobent les mouvements réels du produit, titre et information (Bowersox et Morash, 1989). Les firmes avec plateforme ont deux leviers stratégiques. Elles peuvent tout d'abord jouer sur la profondeur, c'est-à-dire ajouter de nouvelles fonctionnalités ou produits et services pour les différentes faces. Elles peuvent ensuite étendre les espaces du marché couvert. L'étendue cherche de nouvelles sources de valeur et crée des externalités indirectes par ajout de nouvelles faces (Isckia, 2011). La « data » est le levier des acteurs qui se positionnent comme des entreprises pivots (Daidj *et al.*, 2017). D'où l'importance de la gestion du flux d'information pour les intermédiaires.

Ainsi le passage d'une approche « canal » à une approche « réseau » permet de remettre en avant l'étude du grossiste qui a été négligée en recherche (Gadde, 2014). De plus, le passage à une vision réseau légitime l'étude de l'évolution des fonctions de gros via l'usage du digital dans une optique de plateformes. L'intermédiaire ne joue plus le rôle de filtre et de réduction des points de contacts entre l'amont et l'aval du canal, mais peut être vu comme un intermédiaire pivot de type fournisseur (Gadde et Snehota, 2001, Capo, 2002 ; Gadde, 2014).

## 1.4 Conclusion

Le terme d'intermédiaire renvoie à tous les membres du canal situés entre le fabricant et l'utilisateur final. Coughlan *et al.* (2006) différencient trois types d'intermédiaires :

- Les détaillants intermédiaires revêtent plusieurs formes aujourd'hui. Bien qu'ils soient différents des grossistes, certains s'ouvrent sur le marché de gros.
- Les intermédiaires spécialisés performant sur un flux spécifique.
- Les intermédiaires de gros comme les grossistes, distributeurs, représentants du fabricant, les agents et les courtiers. Ils achètent au prix de gros et revendent en aval avec un prix de mise sur le marché.

La distinction entre les différents acteurs de gros peut se faire sur la prise de propriété des biens vendus ou sur le degré d'autonomie entre les membres amont et aval du canal.

Si la place et le rôle des intermédiaires dans le canal de distribution et dans les réseaux apparaissent comme un axe de recherche éprouvé, il nous semble en revanche qu'il y ait encore des pistes d'amélioration dans l'étude de la digitalisation dans un contexte de marketing *B to B*. À notre connaissance, aucune recherche n'a été menée sur la segmentation des utilisateurs *B to B* dans un canal de distribution digitale comme cela a pu être le cas dans le *B to C* (Belvaux, 2006 ; Munos, 2006 ; Vanheems, 2009). Est-ce que le caractère fonctionnel de l'achat sur Internet dans le cadre du *B to C* à savoir la commodité, le gain de temps, l'achat à domicile et le contrôle de soi sont valables en *B to B* (Vanheems, 2012) ? Il y a également peu de travaux sur le e-commerce *B to B*. Il faut attendre l'étude *Fevad/DGE* sur la transition numérique & commerce *B to B* réalisée par *Next Content* en collaboration avec le *Crédoc* en octobre 2015 pour avoir des chiffres détaillés sur le e-commerce *B to B* en France.

De plus, si la plateforme (avec effet de réseau, voire monopole<sup>69</sup>) arrive à influencer les acteurs amont (fabricants et éditeurs) cela agit sur les canaux de distribution. Le canal de distribution comporte des intermédiaires, car ils réduisent les frictions et ils gèrent de l'information. Cependant, la disponibilité de l'information permet une désintermédiation (Bénavent, 2016). En fait, les plateformes sont une forme de réintermédiation. Ce sont de nouveaux acteurs avec de nouvelles modalités qui redéfinissent les marchés et permettent de réduire le manque d'efficacité des intermédiaires traditionnels (Bressolles, 2016). Cette réintermédiation est

---

<sup>69</sup> Source : <https://www.latribune.fr/opinions/blogs/le-blog-du-contrarian/la-reintermediation-du-monde-742357.html>, consulté le 21/01/2020

rendue possible par la disponibilité croissante de l'information et par la baisse de son coût d'acquisition. En revanche, le coût de traitement de cette information augmente en proportion (Bénavent, 2016). Il est ainsi possible d'imaginer deux modèles d'étude de la création de valeur dans un contexte relationnel : l'intermédiaire traditionnel au sein du canal de distribution avec ses fonctions ou la firme pivot comme intermédiaire et s'appuyant sur une plateforme multiface.

L'intermédiaire est étudié de manière traditionnelle à travers la théorie du canal de distribution. Mais les théories des réseaux peuvent amener à une autre lecture notamment en utilisant la plateforme (Filsler, Frisou et Henriquez, 2019). La digitalisation du parcours de recherche, d'information et d'achat plus le risque de désintermédiation poussent à revoir la recherche sur l'intermédiaire traditionnel et plus spécifiquement le grossiste.

En effet, l'influence du digital dans un contexte *B to B* n'a été que peu étudiée, le *retail* et les rapports *B to C* lui ayant été préférés par les chercheurs.

Il n'y a plus seulement l'intégration verticale des fonctions de gros qui menacent les grossistes traditionnels. De nouveaux intermédiaires comme les plateformes bousculent ces acteurs. La digitalisation permet l'émergence de nouveaux acteurs qui, pour un certain nombre, menacent les entreprises traditionnelles. Un cas emblématique est apparu ces dernières années avec la crise entre *Uber* et les taxis. Ce conflit a même donné naissance au terme d'« uberisation ». Il est plus correct de parler de « plateformisation » que d'« uberisation », car ce terme est réducteur (Alexandre, 2018). En effet, il est préférable de voir le terme « uberisation » comme un synonyme de disruption ou de désintermédiation (Deshayes, 2017). Mais contre toute attente, il semblerait que des entreprises soient pour le moment protégées par des barrières à l'entrée importantes.

Il nous semble pertinent d'étendre la littérature sur le grossiste en alliant l'approche du canal de distribution et des réseaux à travers les concepts de plateformes et d'écosystèmes d'affaires. Cela signifierait que le grossiste doit évoluer vers le statut de plateforme. Cette approche peut se confondre, à notre avis, avec la vision de l'intermédiaire comme un fournisseur avec un rôle de coordinateur qui se retrouve également dans l'entreprise pivot (Gadde et Snehota, 2001).

Au demeurant, la notion de face permet de remettre au centre des échanges les intermédiaires (Rochet et Tirole, 2003, 2006). C'est pourquoi dans la suite du raisonnement nous utilisons le concept de triade de distribution dans un secteur qui semble peu digitalisé, cela dans le but de déterminer comment la vision dynamique que nous proposons peut trouver un ancrage empirique. Les grossistes sont perçus traditionnellement comme des acteurs bifaces, dans lesquels s'inscrit l'unité triadique. En revanche, les plateformes s'insèrent dans une vision d'innovation Schumpetérienne (Gallouj et Gallouj, 2009 ; Yagoubi et Tremblay, 2017). Il est alors question d'une approche multiface.

**Introduction**

```
graph TD; A[Introduction] --> B[Partie 1 : La valeur ajoutée du grossiste dans le canal de distribution]; B --> C[Partie 2 : Le risque de désintermédiation du grossiste suite à la diminution de sa valeur ajoutée]; C --> D[Conclusion];
```

**Partie 1 : La valeur ajoutée du grossiste dans le canal de distribution**

**Chapitre 1 : Le grossiste, un intermédiaire particulier dans le canal de distribution**

**Chapitre 2 : Le risque de désintermédiation : le point de vue des acteurs**

**Partie 2 : Le risque de désintermédiation du grossiste suite à la diminution de sa valeur ajoutée**

**Chapitre 3 : Modélisation et étude empirique : le risque de désintermédiation par l'intégration verticale du flux informationnel**

**Chapitre 4 : Analyse et principaux résultats de l'étude quantitative**

**Conclusion**

## Chapitre 2. Le risque de désintermédiation : le point de vue des acteurs

L'objectif de la recherche est de déterminer comment le grossiste traditionnel peut développer sa valeur ajoutée au sein du canal de distribution afin d'éviter la désintermédiation et de déterminer l'impact du digital dans ce processus. À ce stade, il convient de rappeler les questions de recherche sous-tendues par cet objet :

- La perte de valeur ajoutée par l'intermédiaire conduit-elle à une désintermédiation ?
- Par quels moyens l'intermédiaire peut-il augmenter sa valeur ajoutée ?
- Par quels moyens l'intermédiaire peut-il augmenter les effets de sa valeur ajoutée sur la désintermédiation ?
- Le modèle des grossistes traditionnels est-il en capacité de concurrencer le modèle des plateformes ?

Afin d'apporter un commencement de réponse à ces questions, nous avons jugé pertinent d'entamer une approche qualitative. Comme le montre la revue de littérature, les relations *B to B* dans un contexte de digitalisation ont été peu étudiées (Filser, 2002 ; Siadou-Martin *et al.*, 2014). Les relations entre le grossiste et les autres membres du canal de distribution sont peu analysées (Capo, 2002). Les modifications dans la chaîne de valeur restent à approfondir. Si le risque de désintermédiation est bien présent par la volonté des acteurs en amont et en aval du canal de distribution, notamment dans la grande distribution (Filser, 1989 ; Filser, des Garets et Paché, 2012), il ne faut pas exclure le phénomène de réintermédiation avec l'émergence de nouveaux intermédiaires que sont les plateformes (Bénavent, 2016 ; Evans et Schmalensee, 2016). Les intermédiaires traditionnels sont donc soumis à une double pression à la fois verticale, mais aussi horizontale.

La méthodologie s'appuie sur l'utilisation de la triade au sens de Havila, Johanson et Thilenius (2004) et de Pardo et Michel (2013) pour la phase de recherche qualitative (2.1). En effet, les données qualitatives « [...] sont davantage susceptibles de mener à « d'heureuses trouvailles ». Elles permettent en effet aux chercheurs de dépasser leurs *a priori* et leurs cadres conceptuels initiaux. » (Miles et Huberman, 2003 p.11). Cette première approche du terrain permet de mettre au jour des modifications dans les flux classiques du canal de distribution qu'il convient

d'approfondir au travers des différents résultats (2.2). Il sera ensuite temps de conclure ce chapitre et de mettre en avant les limites de cette première partie du travail (2.3).

## 2.1 Le design de l'étude

Afin de comprendre la richesse du canal, mais sans pour autant se limiter à la seule vision du grossiste, il a été fait le choix d'utiliser l'unité de la triade de distribution afin de permettre une meilleure compréhension des dynamiques à l'œuvre (2.1.1). Ce choix permet d'étendre la recherche en distribution qui utilise souvent l'unité d'analyse dyadique (Gadde et Ford, 2015 dans Pardo et Paché, 2015). De plus, dans les recherches en marketing *B to B*, l'approche triadique n'est pas courante (Portier, Pardo et Salle, 2014). Les trois membres de la triade retenus sont les industriels, les négociés de matériaux de construction et les clients professionnels du bâtiment. Le choix du terrain s'est tout de suite porté sur le canal de distribution des matériaux de construction puisque l'opportunité permettait de le rendre accessible à l'auteur et d'effectuer des allers-retours quotidiennement avec ce terrain (2.1.2). En effet, nous travaillons depuis l'obtention de notre Master dans ce canal et pour différents grossistes de niveau national et régional. Cela permettait d'avoir une place d'observateur privilégié et de pouvoir approcher les différents membres du canal de distribution. C'est d'ailleurs d'observations directes que sont apparues les premières questions de recherche. Il a donc été décidé de mener des entretiens semi-directifs, en plus des différents documents récupérés dans la presse spécialisée, auprès des trois membres de la triade (2.1.3). Pour analyser ce matériau, nous avons choisi d'utiliser une méthodologie d'analyse thématique (2.1.4).

### 2.1.1 La triade comme unité

Simmel en 1950 (Simmel et Wolff, 1950), philosophe et sociologue, est le premier à faire la différence entre la dyade et la triade. Caplow (1956) étend ce travail. Cela a inspiré plusieurs auteurs dans le domaine des affaires interentreprises et dans les recherches interorganisationnelles en reprenant la vision méso-sociologique (Mercklé, 2011). Caplow définit la triade comme « [...] un système social comprenant trois éléments liés entre eux par une relation durable. » (Caplow, 1984). La triade favorise l'émergence d'une coalition de deux



membres contre le troisième. En sociologie, l'exemple est celui de la famille avec la relation père – mère – enfant (Dubois, 2009). La triade n'est pas une addition de dyade, mais elle est combinatoire (Mercklé, 2011). Il sert d'analogie avec les relations d'affaires. Pour Laage-Hellman (1989), les triades sont les plus petites unités de réseaux de relations connectées.

Ainsi, les triades se composent de trois acteurs liés les uns aux autres à travers leurs trois relations qui s'influencent mutuellement. 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 (Dubois et Fredrikson, 2008). 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, Johanson et Thilenius, 2004). La représentation la plus simple d'un contexte de distribution se traduit par un distributeur, un fabricant et un client d'où l'intérêt d'utiliser le concept de triade dans la distribution *B to B* (Pardo et Michel, 2013). L'étude des interactions entre les membres d'un canal de distribution se fait sous l'angle d'une dynamique en évolution dans laquelle les NTIC sont le principal facteur environnemental (Bonet Fernandez, 2008). Mais comme le font remarquer Gadde et Ford (2015 dans Pardo et Paché, 2015), il existe une différence fondamentale entre l'approche réseau (basée sur la coopération) et l'approche canal (basée sur les relations conflictuelles). Ces deux approches amènent une perspective divergente sur les relations entre les acteurs.

Les relations rendent les entreprises interdépendantes, car elles appartiennent à un réseau de relation (Ritter, 2000). Il existe un portefeuille de relation. Ainsi, les relations n'existent pas indépendamment les unes des autres. La modification de l'une des relations a un impact sur les autres (Ritter, 2000). Et l'évolution des relations peut faire évoluer la place des acteurs dans le réseau (Harrison, Holmen et Pedersen, 2012). Ritter (2000) montre que les relations peuvent avoir trois types d'effets (neutre, positif et négatif) et que ces effets peuvent se cumuler. Les relations entre les membres de la triade peuvent également avoir des conséquences sur les acteurs en dehors de la triade (Dubois et Fredrikson, 2008).

Il existe un débat au sein des auteurs pour savoir si la triade est bien la plus petite unité d'analyse des réseaux et si c'est bien un cadre conceptuel. Certains affirment (pour l'étude des

approvisionnement au moins) qu'il faut passer de la dyade à la triade, car c'est la plus petite unité d'analyse (Choi et Wu, 2009 ; Harrison, Holmen et Pedersen, 2012). Alors que pour d'autres, la triade peut être considérée comme l'un des nombreux sous-ensembles pertinents (à des fins différentes) d'un réseau plus large (Dubois, 2009). Mais tout choix d'une triade est arbitraire et peut nuire à la compréhension des échanges dans le réseau. Pour Dubois (2009), la triade n'a pas de signification théorique ou conceptuelle, mais seulement méthodologique.

L'intérêt principal de l'étude des triades est la mise en avant de l'interdépendance ou confiance interorganisationnelle (Leperis, 2003 ; Havila, Johanson et Thilenius, 2004), de l'interconnexion et de l'interaction dans la relation. La confiance comme concept central de la triade rejoint le marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994 ; Havila, Johanson et Thilenius, 2004). Pour Ritter (2000), les problèmes de l'interdépendance entre les relations peuvent être analysés dans la triade. Cela revêt également des aspects coopératifs et concurrentiels. Capomet met en avant, dès 2002, le manque d'analyse du rôle et des mécanismes relationnels qui lie les intermédiaires distributeurs et les producteurs. Ainsi, la relation a été conceptualisée comme étant à la fois un moyen et une fin en raison de son caractère interactif et intégré (Dubois et Håkansson, 2002). La fin se traduit comme une ressource organisationnelle capable d'augmenter la valeur alors que le moyen permet d'identifier, de capturer et de développer ces valeurs. Créer et améliorer l'interdépendance nécessite une coopération basée sur l'échange d'information, de connaissance et de technologie. Il y a donc un caractère dynamique et multifacette dans l'étude de la triade. Il est important de noter que les conditions relationnelles entre les différents acteurs qui gravitent autour des grossistes ont évolué avec le temps (Dugot, 2000). Cela signifie que les relations d'affaires sont différentes suivant si l'on se trouve dans une dyade ou dans une triade. Comme évoqué précédemment, les relations *B to B* sont généralement étudiées sous l'angle de la dyade. Mais il ne faut pas ignorer qu'une triade n'est jamais stable (Holma, 2010).

La triade a déjà été sollicitée dans l'étude de la désintermédiation notamment de la chaîne d'approvisionnement dans l'aérospatial américain (Rossetti et Choi, 2005, 2008) ou pour les grossistes de fruits et légumes frais (Pardo et Michel, 2013). Dans le cadre de ses recherches, Holma (2010) montre qu'Internet a servi dans un processus de réintermédiation dans le voyage d'affaires. Internet a créé un nouveau *business model* qui a modifié les relations de base, mais

qui n'a pas entraîné de désintermédiation. Au contraire, dans le cas de l'approvisionnement, la désintermédiation représente un changement structurel fondamental de la chaîne pour Rossetti et Choi (2005). Cette désintermédiation a été provoquée par deux types de promesses non tenues :

- le manque de relation étroite de l'intermédiaire avec le fournisseur ;
- l'atténuation de l'avantage concurrentiel.

Au fil des recherches, les auteurs présentent plusieurs conditions de réseau triadique :

- un acheteur interagissant avec 2 fournisseurs (Smith et Laage-Hellman, 1992 ; Dubois et Fredrikson, 2008 ; Wu et *al.*, 2009) ;
- un fournisseur interagissant avec un intermédiaire et un client final (Smith et Laage-Hellman, 1992 et Rossetti ; Choi, 2005 et 2008) ;
- un fournisseur interagissant avec 2 acheteurs (Smith et Laage-Hellman, 1992) ;
- un fournisseur interagissant avec un intermédiaire et un client professionnel/distributeur (un autre intermédiaire) (Michel et Pardo, 2012 ; Pardo et Michel, 2013).

Par exemple dans le cadre de la mise en place d'un approvisionnement triadique, l'acheteur créé de manière active des interdépendances entre deux fournisseurs. Cet approvisionnement triadique augmente la performance, car la pression concurrentielle est plus fréquente. Les membres investissent dans la relation, car la productivité et l'innovation sont améliorées (Dubois et Fredrikson, 2008).

Il est également possible d'identifier différents types de triades (Havila, 1996 ; Holma, 2010, 2012) :

- la triade de pont : dans ce cas c'est l'intermédiaire qui fait le lien entre le client et le fabricant, il n'y a pas d'interaction entre le fabricant et le client ;
- la triade en série : les interactions sont principalement réalisées entre le client et le fabricant sous une forme contractuelle, l'intermédiaire n'étant présent que pour remplir les termes du contrat ;

- la triade unitaire : dans ce cas le rôle de l'intermédiaire est adapté à la situation avec une répartition du travail, ce qui conduit à une interaction plus égale entre les trois acteurs.

Dans le cadre de l'étude de la dynamique des rôles, Harrison, Holmen et Pedersen (2012) identifient trois paramètres triadiques qui permettent et contraignent la dynamique :

- diamant : il existe une dyade focale ;
- aligné unitaire : il existe une triade focale, c'est-à-dire que les acteurs ne changent pas mais les activités évoluent ;
- minuteur : il existe un acteur focal qui appartient à plusieurs triades.

Il est donc possible de voir que l'étude des triades s'est enrichie au fil du temps principalement dans le cadre des réseaux et des travaux de l'IMP. Le canal de distribution a été quelque peu étudié sous l'angle de la triade (Havila, Johanson et Thilenius, 2004 ; Svensson, 2004 ; Michel et Pardo, 2012 ; Pardo et Michel, 2013). Dans le cadre de l'étude de la triade, la distribution interentreprises est traitée en mettant l'accent sur les relations développées par un intermédiaire avec ses clients et ses producteurs. Les relations d'un distributeur/intermédiaire *B to B* avec ses fabricants et ses clients ont un impact sur les relations des uns et des autres, notamment dans le cadre d'une désintermédiation (Michel et Pardo, 2012). Il est possible de voir que si les relations fabricant – client se renforcent, cela affaiblit la relation fabricant – intermédiaire et intermédiaire – client, mais l'inverse est aussi vrai (Holma, 2010). L'interconnexion entre les relations implique l'existence d'effets positifs ou négatifs si les relations évoluent (Ritter, 2000).

La représentation la plus simple d'un contexte de distribution est un jeu de trois acteurs fabricant – distributeur - client d'où le choix d'utiliser la triade dans la distribution *B to B* (Pardo et Michel, 2013). Se mettre au niveau de l'intermédiaire, c'est construire une réflexion, à minima, triadique. C'est également le point de vue défendu par Havila, Johanson et Thilenius (1996, 2004) qui parlent du « rôle différent des intermédiaires ». En effet, Havila (1996) est la première à faire une lecture triadique d'une situation de distribution. L'auteure distingue alors la triade de distribution par rapport à d'autres triades organisationnelles. Les triades de distribution ont un caractère de triade sociologique dans le sens où plus l'interaction est forte

dans la dyade intermédiaire-client moins elle est forte dans la dyade fabricant-client (Havila, Johanson et Thilenius, 2004 et Holma, 2010).

## 2.1.2 Un risque de désintermédiation dans le canal de distribution des matériaux de construction

Le point de départ de cette recherche doctorale est le questionnement de l'auteur sur l'usage du digital au sein de la triade de distribution de matériaux de construction. L'industriel, le négoce et le client artisan sont les principaux acteurs de ce canal de distribution. Il n'est pas ici question de définir les acteurs et le secteur (cela sera fait dans le chapitre 3), mais leurs usages digitaux.

Le secteur du bâtiment peine à passer le cap de la digitalisation malgré les initiatives de nombreux acteurs : distributeurs traditionnels, industriels, plateformes numériques ou nouveaux entrants. C'est pourquoi l'État intervient pour encadrer et développer le numérique dans notre pays (2.1.2.1). Il est donc nécessaire d'identifier l'impact que cela va avoir sur les membres de la triade, en particulier le grossiste et le client professionnel (2.1.2.2).

### 2.1.2.1 *L'État, moteur de l'innovation digitale*

Dans le but de moderniser le secteur du bâtiment en France, l'État est intervenu pour encadrer et développer le numérique. Sylvia Pinel (Ministre du Logement et de l'Égalité des territoires de 2014 à 2016) décide la mise en place du Plan de Transition Numérique du Bâtiment et nomme Bertrand Delcambre ambassadeur du numérique pour la filière en 2014. Un fond de 20 millions d'euros est également dégagé afin de financer cette mutation et accompagner les acteurs de la filière. Il est important de noter que le syndicat représentatif des négoce (*FNBM*) ne fait pas partie du comité de pilotage. Les négociants sont cependant représentés à travers d'autres organismes comme le *Cercle Promodul*. Le plan d'action de l'État porte sur 4 axes. Le premier est de convaincre et donner envie à tous les acteurs d'utiliser les outils digitaux. Le deuxième axe doit permettre de répondre aux besoins d'équipement et de montée en compétences numériques des acteurs. Le plan d'action a pour rôle de développer des outils adaptés à la taille de tous les projets. Enfin, il doit également installer la confiance dans

l'Écosystème du Numérique Français. Ces quatre axes ont donc pour but de moderniser la filière du Bâtiment dans son ensemble.

Le numérique sera au service de la transition énergétique pour la croissance verte, du plan de relance du logement et du développement durable (le bâtiment dans son environnement). On assiste donc à une double transition : énergétique et numérique. Le numérique va permettre de passer d'une complémentarité à une transversalité (collaborative) entre les différents acteurs de la filière du Bâtiment. Cela va donc créer de la valeur ajoutée à chaque étape de la fabrication des produits et de la construction. Le numérique peut donc être perçu comme une véritable innovation qui permettrait de construire plus de logements, de meilleure qualité et à moindre coût. Cela a un impact de la conception à la maintenance notamment en termes d'économies. En option, le numérique nécessiterait la création d'emplois à forte valeur ajoutée. Cela aurait pour effet de valoriser la filière et de la rendre plus attractive. Le Plan de Transition liste toute une série d'innovations digitales comme la réalité augmentée, la *Smart Cité* et les *IoT*, les MOOC, l'impression 3D, la robotique ou encore la numérisation des bâtiments grâce à des scanners 3D. Mais le principal outil digital mis en avant est le *BIM (Building Information Modeling)* puisque « *La maquette numérique est l'innovation numérique majeure dans le secteur, car elle a un impact potentiel sur tous les métiers* » p.4<sup>70</sup>. Le *BIM* réduirait les coûts des projets de 10 % avec notamment des économies sur les matériaux et une diminution des reprises. Sur la question du *BIM*, la Finlande est l'un des pays les plus en avance avec l'Italie en Europe. Ainsi, la maquette numérique permettrait d'augmenter les marges des entreprises de 45 %, réduirait les déchets de 45 % et les accidents de chantier de 5 %. Le numérique pourrait devenir une innovation de rupture au sein de la filière.

Pour la commission, les industriels et les négoce de matériaux ont des rôles de première importance dans la digitalisation de la filière. Tout d'abord, les industriels sont de plus en plus impliqués et ils auraient un rôle central dans la numérisation de la filière. Ensuite, le négoce est un élément important de la chaîne de valeur pour conseiller et accompagner les entreprises. En effet, il est un lieu privilégié pour la montée en compétences des professionnels. « *Il y a un vrai enjeu majeur pour faire décoller puis massifier le marché de la rénovation énergétique à coûts*

---

<sup>70</sup> Delcambre, B. (2014), Rapport « Mission Numérique Bâtiment »

*maîtrisés et ce en agissant sur les deux ressorts de l'offre et la demande.* » p. 28<sup>71</sup>. Les distributeurs peuvent intervenir pour faciliter et accompagner la montée en compétences des clients avec par exemple du coaching réalisé par les vendeurs (Collin-Lachaud et Longo, 2014). Cela signifie mettre en place des parcours de recrutement en intégrant les savoirs, savoir-faire et savoir-être en plus de formation.

Des recherches récentes montrent l'importance des normes publiques, l'engagement et le rôle des institutions dans le développement de l'innovation (Belley, 2013 ; Yagoubi et Tremblay, 2017). L'environnement institutionnel peut également avoir un rôle important dans la configuration du canal ou le comportement des organisations en prenant appui sur la théorie néo-institutionnelle (Assassi, 2008 ; Michel, 2014, 2016). Les institutions au sein du canal de distribution peuvent mettre en place des processus de coordination et de régulation du canal permettant de faire face à l'incertitude du marché (Assassi, 2008). Les pressions normatives peuvent être à l'origine d'un phénomène de réintermédiation du grossiste alors que les pressions par le prix peuvent être à l'origine d'une désintermédiation (Michel, 2014).

La transformation digitale pour le négoce peut être considérée comme une innovation de rupture. Cette mutation pourrait se traduire par de nouveaux services et modifier le modèle d'affaires. Comme le souligne Porter (2001), les affaires électroniques peuvent entraîner de nombreuses modifications au sein des activités de la chaîne de valeur de l'entreprise traditionnelle. Cela passe notamment par l'acquisition et le développement de ressources et de compétences plus coûteuses (Sabouin et Vézina, 2002 ; Belvaux et Notebaert, 2018). Le multicanal n'est actuellement pas perçu par les négociants comme un canal à part entière, mais bien comme un service complémentaire du canal traditionnel. Ainsi ces mutations internes et externes aux négoce tendraient à penser le numérique comme une innovation stratégique/de rupture au sens du courant de pensée de Schumpeter avec le concept de « destruction créatrice ». La rupture peut être définie comme un « [...] *changement radical des règles du jeu issu de la remise en cause de l'orthodoxie sectorielle* » p.164 (Schoettl, 2009).

---

<sup>71</sup> Delcambre, B. (2014), Rapport « Mission Numérique Bâtiment »

La transformation digitale remet donc en cause tout ou partie des interactions entre les différents acteurs du canal de distribution.

### 2.1.2.2 *L'impact du digital pour les grossistes et les clients professionnels du bâtiment*

Nous allons dans un premier temps revenir sur l'influence du digital pour les négociants en matériaux de construction (2.1.2.2.1) pour aborder dans un second temps la transformation digitale des artisans du bâtiment (2.1.2.2.2).

#### 2.1.2.2.1 Le digital et le négoce de matériaux

Les principales utilités du digital pour le négoce seraient le gain de productivité et l'amélioration du service client. Si la grande majorité des acteurs possèdent un site institutionnel, ce n'est pas le cas des sites e-commerce. Trois cas peuvent être identifiés<sup>72</sup> :

- les enseignes sans site e-commerce, mais dans une logique de *Web to store* : *BigMat* et *Samse* ;
- les enseignes avec site de vente en ligne tardif (2018-2020) : *Tout Faire Matériaux* ;
- les enseignes précurseurs : *Gédimat* qui a un site e-commerce depuis 2012.

Cela rejoint les résultats des travaux de Chanut et Bonet (2009) qui montrent que plus le taux de mixité est élevé au sein de l'organisation contractuelle, moins l'enseigne intégrera un site marchand. Le chiffre d'affaires des achats via le e-commerce (sans EDI) pour ce canal de distribution en 2014 représente 1,1 % soit 3 fois moins que la moyenne des autres secteurs du *B to B*<sup>73</sup>. Pour l'industrie et la construction, les ventes par le *web* se situent à 5 % en 2017<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> Début 2020

<sup>73</sup> Source : INSEE, Enquête TIC 2014 consultable : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1492711?sommaire=1492717>

<sup>74</sup> FEVAD (2019), Les chiffres clés 2019



Cette faible part peut s'expliquer par l'importance du point de vente dans la prise de commande, la diffusion des nouveautés techniques et réglementaires et la typologie des produits. Les *pure players*, de type plateforme numérique, ont encore des difficultés à trouver le bon *business model*.

En ce qui concerne la digitalisation des surfaces physiques, il est à noter la particularité du négoce. En effet, une grande majorité des commandes sont passées à l'extérieur de l'agence (commercial itinérant, téléphone, fax et e-mail) et sont directement retirées ou bien livrées. Déjà en 2014, le Président du directoire de *BigMat France* insistait sur le fait de passer du « *fax-drive à l'e-drive* »<sup>75</sup>. Nous allons anticiper quelque peu la mise en avant des *verbatim*<sup>76</sup>, mais le discours d'un Directeur de marché (N6) illustre parfaitement la position des acteurs sur l'achat en ligne et le *Click and Collect* : « *Pas encore, pas encore, heu, heu, je, je, je prends un exemple, le Click and Collect, le Click and Collect depuis, ça fait 20... 25 ans que je suis dans le métier, le Click and Collect quand j'étais magasinier, les gars le faisaient, ils s'arrêtaient dans une cabine téléphonique "Salut Polo, j'arrive dans 2 heures, est-ce que tu peux me préparer les 3 panneaux, 4 plaques de plâtre et 2 boîtes de vis", voilà et c'était du Click and Collect, voilà. Et Click and Collect aujourd'hui il se fait essentiellement par téléphone "tiens je suis de passage, mon retour de chantier, tac tac, tac, tac" voilà.* ».

La proximité et l'échange sont des valeurs essentielles dans la relation commerciale entre le client et son négoce. Le trafic en agence est donc limité. Ainsi, quelques initiatives sont tentées par les acteurs, mais il ne semble pas y avoir de consensus sur les outils à développer dans ce secteur. Cela se voit également dans l'absence de poste et d'équipe dédiée uniquement au digital. Pour la majorité des enseignes, ces fonctions sont rattachées au Marketing : comme chez *SGBD* avec Olivier Royer qui est Directeur Marketing et Digital jusqu'en mars 2019<sup>77</sup> ou encore Mathieu Giafferi qui est Directeur Marketing, Communication et Digital chez *Gedex*<sup>78</sup>. Il est à noter que ces personnes ont été nommées entre 2014 et 2016 à ces fonctions. Les projets

---

<sup>75</sup> Source : <https://www.lemoniteur.fr/article/les-contenus-au-c-ur-de-la-strategie-numerique-de-bigmat.1390759>, consulté le 14/11/2019

<sup>76</sup> Définition : « Reproduction intégrale des propos prononcés par l'interviewé ; compte rendu fidèle. », <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/verbatim/81475>

<sup>77</sup> Source : <https://www.lemoniteur.fr/article/saint-gobain-distribution-batiment-france-un-pilote-commun-pour-asturienne-sfic-et-dispano.2030360>, consulté le 25/01/2020

<sup>78</sup> Source : <https://www.lemoniteur.fr/article/gedimat.573374>, consulté le 25/01/2020

digitaux sont souvent transverses et donc ils peuvent être partagés entre différents services (Ressources Humaines, Systèmes d'Information, Bases de Données). Pour ne citer que quelques projets, il y a le cas des commerciaux connectés de *Pum Plastic* et *Doras* équipés d'une tablette avec un *CRM*. On peut également nommer *BigMat* et son triptyque site, application et borne Bi (qui est mort de sa belle mort quelques années seulement après son lancement).

Pourtant, l'équipement des vendeurs et leur montée en compétence apparaissent comme primordiaux tant leur rôle a été remis en cause par la capacité de certains clients. Grâce à Internet et au multicanal, le client est devenu éclairé/avisé ou « *savvy* » (Collin-Lachaud et Longo, 2014). En termes de comportement, le processus d'achat est de plus en plus initié sur Internet avant la rencontre avec le commercial. Cette information permet de préparer l'achat et de réduire le temps des rendez-vous. Nous assistons donc à une évolution du comportement, des compétences et des attentes du client devant lesquelles les vendeurs ne sont pas toujours prêts. Ce phénomène (pour avoir échangé de manière informelle avec de nombreux artisans) est de plus en plus marqué dans la relation artisan – client particulier. Le client particulier se renseigne énormément sur Internet avant de solliciter un artisan ou pour confirmer ses dires. Ce processus de recherche d'information a un impact dans les relations entre l'artisan et le client final. Les industriels, comme nous le verrons après, ont très bien perçu ce phénomène. Et souvent au sein des entreprises, il y a un manque de recommandation des managers qui ne savent pas expliquer cette mutation. Les firmes doivent également repenser la formation et la rémunération de leurs équipes. Si des similitudes existent entre les commerciaux *B to C* et *B to B*, des différences demeurent. En *B to B*, l'information ne concerne pas seulement le produit, mais également la revente et l'utilisation (Colla et Lapoule, 2014).

Le digital ne semble pas encore être un service différenciant et indispensable auprès des clients professionnels. La question même de la valeur ajoutée du digital pour le négoce peut se poser actuellement ainsi que la gestion en interne de cette mutation. Il est important de faire le parallèle avec la compétence des clients professionnels du bâtiment.

#### 2.1.2.2.2 Le digital et les clients professionnels

Le secteur du bâtiment se caractérise par un très fort taux de petites entreprises. En effet, 95 % des entreprises de ce secteur ont moins de 10 salariés. Cela représente 373 000 entreprises sur les 394 000 que compte le secteur<sup>79</sup>.

Les artisans du bâtiment connaissent une utilisation hétérogène des technologies digitales bien que 98 % d'entre eux possèdent un mobile ou un ordinateur<sup>80</sup>. En 2014, 81 % des artisans utilisent Internet quotidiennement dans le cadre de leur travail dont 67 % recherchent des informations concernant les matériaux sur le site des distributeurs et négociants<sup>81</sup>. D'après cette même étude, 62 % des artisans ont déjà commandé sur Internet dans le cadre de leur activité professionnelle. Ces chiffres ont très peu varié puisque dans le baromètre national 2017 « *L'artisan du bâtiment d'aujourd'hui* » de Batiweb et Sage, 69 % des artisans recherchent des informations et 65 % passent des commandes. Les artisans sont 81 % à avoir un smartphone, ce qui est supérieur à la moyenne de 73 % des Français équipés d'un téléphone intelligent. Dans l'enquête « *Le digital et l'artisan* » de l'institut Axiome<sup>82</sup>, 31 % des artisans ont déjà acheté sur Internet dans le cadre de leur activité. L'enquête révèle également un effet d'âge très marqué puisque 50 % des moins de 30 ans ont déjà acheté via ce canal contre 19 % pour les 55 ans et plus. Un écart du simple au double apparaît entre les deux études sur le pourcentage d'entreprises qui ont déjà commandé sur Internet. Il pourrait donc être pertinent d'étudier la compétence des clients professionnels pour savoir s'ils sont passés d'une compétence « produit » à une compétence « numérique » (Durant-Megret et Vanheems, 2016). La notion de risque perçu est également au cœur de l'adoption par les consommateurs des stratégies multicanales (Belvaux, 2006 ; Belvaux et Labbé-Pinlon, 2009 ; Vanheems, 2012). L'effet d'âge renvoie également aux travaux de Collin-Lachaud et Longo (2014) sur la différence de compétence entre les « *Digital natives* » et les « *Digital immigrants* ». D'autant que presque la moitié des artisans (44 %) ne sont pas présents sur les réseaux sociaux<sup>83</sup>.

---

<sup>79</sup> Source : Le bâtiment en chiffre 2018 de la Fédération Française du Bâtiment, juin 2019

<sup>80</sup> Source : <https://www.sage.com/fr-fr/blog/le-btp-et-la-mobilite-lartisan-daujourd'hui/>, consulté le 25/01/2020

<sup>81</sup> Source : Enquêtes Capab & CNOA /Batiactu – Baromètre artisans/architectes, septembre 2014

<sup>82</sup> Source : Batiobs : L'artisan et le digital, 2014

<sup>83</sup> Source : <https://www.sage.com/fr-fr/blog/le-btp-et-la-mobilite-lartisan-daujourd'hui/>, consulté le 25/01/2020

Bien que les artisans soient équipés en technologie digitale, il semble que leur utilisation reste basique et qu'ils doivent être accompagnés et formés à l'utilisation d'outils qui pourraient modifier leurs métiers ou leur faire gagner du temps. Le faible usage du digital par les entreprises du bâtiment persiste malgré les tentatives des négociants et des industriels. Cela peut expliquer le choix de l'État qui a cherché à dynamiser la filière en promouvant l'innovation digitale. En effet, dans l'usage, le smartphone pourrait venir se substituer au catalogue pour la prise de commande nomade lorsque celui-ci aura une réelle valeur ajoutée pour l'utilisateur. Nous sommes en présence de freins comportementaux qui pourraient être réduits à court terme par l'amélioration de l'ergonomie des interfaces et à long terme par l'arrivée d'une nouvelle génération de chef d'entreprise plus technophile.

La digitalisation des industriels, pour des raisons pratiques, sera présentée dans le corps de l'analyse qualitative. À présent que les limites de la digitalisation du canal de distribution de notre terrain d'étude ont été développées, il nous est possible de présenter l'échantillon et la méthode de recueil de données retenue lors de la phase qualitative.

### 2.1.3 L'échantillon et le recueil de données

Dans l'objectif de répondre à la problématique, à savoir quels sont les risques de désintermédiation pour les grossistes et comment le digital peut y jouer un rôle, une étude qualitative a été réalisée avec la création d'un guide d'entretiens (2.1.3.1). 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 (Stebbins, 2001), 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 Fredkisson, 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 et Tremblay, 2017 ; Vanheems et Klotz, 2016). En outre, puisque l'objectif est de décrire et de comprendre une position stratégique ou bien une dynamique, une étude

quantitative semble peu pertinente dans un premier temps (Dumez, 2013). Nous présentons donc l'échantillon retenu (2.1.3.2).

### 2.1.3.1 *Le guide d'entretiens*

Vingt-deux entretiens individuels semi-directifs ont été menés jusqu'à saturation des données pour chaque type d'acteur. Selon Beaud et Weber (2010), « *l'essentiel est de gagner la confiance de l'enquêté, et de parvenir rapidement à le comprendre à demi-mot et à entrer (temporairement) dans son univers (mental)* ». C'est dans cet objectif que des entretiens semi-directifs ont été menés et qu'un « questionnaire-guide » (ou grille d'entretien) a été élaboré (Annexe 1), au cas où il serait nécessaire de relancer l'entretien ou de le compléter. Cette grille d'entretiens s'inspire des orientations théoriques retenues et des différents échanges avec le terrain (Dumez, 2013). Lors d'entretiens d'étude qualitative en *B to B*, il est préconisé d'interviewer une dizaine de personnes<sup>84</sup>. Ce sera l'une des limites de cette phase, puisque si ce quota a été respecté pour l'acteur négoce (douze entretiens) et presque pour l'acteur industriel (six entretiens), il ne l'est pas pour l'acteur entreprise du bâtiment (seulement quatre entretiens). Cependant, comme nous le verrons dans l'analyse du contenu, la saturation sémantique des données est très vite arrivée et a été atteinte lors de ces vingt-deux entretiens. L'étude exploratoire a cherché à interviewer l'ensemble des acteurs de la triade de distribution : industriel – négoce – entreprise du bâtiment. Contrairement à l'entretien directif, ce dernier n'enferme pas le discours de l'interviewé dans des questions prédéfinies ou dans un cadre fermé. Comme le conseille Kaufmann (2008), un ton proche de la conversation a été adopté. L'entretien, c'est interroger les acteurs dans leur environnement (Dumez, 2013).

Une seule grille d'entretien a été constituée pour l'ensemble des membres de la triade. Elle était divisée en différentes parties. La première comportait une présentation qui servait à introduire l'intervieweur et l'enjeu de l'entretien.

---

<sup>84</sup> <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Entretien-etude-qualitative-306874.htm>

Ensuite, les cinq thèmes étaient présentés de manière générique : le canal de distribution, la valeur ajoutée de chaque acteur, la relation au sein du canal, le digital et le service. Des questions avaient été prévues pour relancer la discussion et éviter les digressions. Ces thèmes ont été retenus suite à une série d'entretiens informatifs, composée de différents acteurs du canal de distribution de la vente de matériaux de construction et de premières lectures de la littérature, permettant de dresser un premier panorama relatif à notre thème de recherche.

- Le thème du canal de distribution avait pour but d'explorer le rôle et la place des membres dans le canal, le risque de désintermédiation et le pouvoir.
- Le deuxième thème, sur la valeur ajoutée, servait à déterminer la valeur de chaque membre de la triade et de voir comment ils créaient cette valeur ajoutée.
- Ensuite, il était question de caractériser la relation, purement commerciale ou plutôt partenariale, et d'apprécier l'importance de l'humain dans les échanges.
- Le digital arrivait en quatrième thème afin de cerner la maturité des acteurs sur ce sujet et de déterminer l'impact que le digital pouvait avoir au sein du canal de distribution. Les questions des outils et de la perception des plateformes numériques ont été abordées ici.
- Le dernier thème abordait le service avec à la fois les services proposés par chacun des membres au sein de la triade, mais également ceux à développer et les services innovants liés à la digitalisation comme le *BIM*, la robotique ou encore l'impression 3D (axe majeur du PTNB). La notion de service et notamment de qualité de service est souvent revenue lors des échanges informels avec les membres de la triade.

Ensuite, il y avait des questions d'ordre démographique comme l'âge, le sexe, l'ancienneté dans la société, dans le poste, *etc.* Cette série de questions, après une phase de prétest et un échange avec un maître de conférences de l'*IAE DIJON*, est passée à la fin de la grille afin de ne pas braquer les répondants dès le début. Pour conclure, des remerciements étaient effectués. Une attention particulière a été apportée à la formulation des questions. Les questions fermées ont été exclues, de même que les questions commençant par « pourquoi ». L'adverbe interrogatif « comment » a été préféré.

### 2.1.3.2 L'échantillon

L'échantillon est un échantillon de convenance, car il a été privilégié d'interroger des décideurs dans chacune des typologies d'acteurs de la triade industriel – négoce – client professionnel, cela afin de recueillir la position stratégique de chaque organisation et la vision la plus large possible du canal de distribution. Cette méthodologie a pour but d'étudier les relations au niveau interorganisationnel et non interpersonnel. Nous sommes partis avec le postulat que le négoce est alors perçu et se perçoit 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 (Capo, 2002).

Un prétest a été effectué sur cinq collaborateurs de l'entreprise où nous travaillons avec des profils proches de ceux recherchés pour le questionnaire final comme le montre le tableau 7. Cette phase a permis de valider les thèmes de la grille d'entretiens. Elle a également permis de mettre au jour quelques points importants, mais non évoqués dans la grille de départ comme l'importance du jeu de négociation tarifaire entre le client professionnel et le négoce. Et d'autres ont été supprimés comme le thème de l'écosystème d'affaires, puisqu'il était abordé à travers les autres questions. Pour garantir l'anonymat des répondants, un code a été attribué à chacun d'entre eux. Le code commence par une lettre avec A pour Artisan, I pour Industriel et N pour Négoce puis un chiffre.

Tableau 7 : échantillon de prétest

Prétest	Code	Poste	Rayonnement	Entretien	Durée (min)	Age	Activité de l'entreprise
N1-1	N2	Gestionnaire de données	Régional	Face à face	38	24	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N1-2	N3	Responsable de la communication digitale	Régional	Face à face	82	32	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N1-3	N5	Chargé marketing	Régional	Face à face	52	25	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N1-4	N8	Chargé de communication	Régional	Face à face	55	28	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N1-5	N9	Chef de projets immobiliers	Régional	Face à face	74	28	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste

En tant qu'acteur privilégié du secteur, nous avons sollicité notre réseau pour obtenir des entretiens avec chaque type d'acteur. La sélection des industriels s'est faite via des contacts proposés par différents chefs de marché, quatre au total, et un directeur commercial au sein d'un négoce régional. Dans un premier temps, nous avons présenté le thème et l'objectif de notre recherche ainsi que l'intérêt d'interviewer des industriels auprès des chefs de marché et du directeur commercial. Ils ont ensuite joué le rôle d'intermédiaire soit en nous donnant les adresses électroniques et les téléphones de leurs contacts soit en rentrant directement en contact avec et en nous mettant dans l'échange. Nous avons ainsi pu récupérer seize contacts. Nous sommes entrés en contact par *e-mail* sous une adresse *e-mail* professionnelle en @doras.fr (entreprise de l'auteur).

Tableau 8 : contact auprès des industriels

<b>Activité</b>	<b>Fonction</b>
Menuiserie	Chef des ventes
	Directeur commercial
	Directeur régional
Aménagement intérieur	Directeur
	Directeur régional
Parquet	Chef des ventes
	Chef de région
Outillage/Électroportatif/EPI/LS	Responsable grands comptes France
	Directeur division bâtiment
	Directeur des ventes
	Responsable des ventes
Second Œuvre	Directeur régional
	Responsable du développement client
	Directeur régional des ventes Nord-Est
Aménagement extérieur	Responsable de l'export
	Directeur technique

À la suite de cette prise de contact, six industriels ont répondu favorablement à notre demande d'interview.



Tableau 9 : échantillon des industriels

Code	Poste	Rayonnement	Entretien	Durée (min)	Age	Activité de l'entreprise
I1	Responsable Marketing B to B industrie et distribution - Achats & Sourcing international	International	Face à face	66	45	Outillage professionnel
I2	Responsable du développement client	International	Téléphone	72	44	Plaque de plâtre
I3	Directeur régional des ventes Nord-Est	International	Téléphone	74	35	Plaque de plâtre
I4	Directeur commercial régional	National	Téléphone	83	42	Menuiserie (Porte et dressing)
I5	Directeur commercial régional	International	Téléphone	61	46	Electro-portatif
I6	Directeur régional/Responsable Marketing	International	Face à face - duo	40	50/	Isolation

Pour les négociants, l'auteur a de nouveau fait appel à son réseau à la fois dans son entreprise (leader régional de la vente de matériaux de construction) et de sa société mère (leader national de la vente de matériaux de construction). Les interviewers du négoce ont été contactés par mail, puis un rendez-vous physique a eu lieu. Nous avons pu interroger des représentants de négoce régional et national à des postes stratégiques comme trois directeurs du marketing, un directeur commercial ou encore un directeur de marché. Il est important de signaler à ce niveau que l'ensemble des interviewers, que ce soit au niveau des industriels ou des négociants ont à la fois un poste stratégique, mais également un contact régulier avec l'ensemble des membres de la triade.

Tableau 10 : échantillon des négoce

Code	Poste	Rayonnement	Entretien	Durée (min)	Age	Activité de l'entreprise
N1	Directeur commercial et membre du directoire	Régional	Face à face	62	49	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N10	Directeur Marketing Opérationnel	National	Face à face	38	50	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N11	Directeur Marketing et Innovation et membre du directoire	National	Face à face	31	55	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N12	Responsable marketing digital	National	Face à face	59	45	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N2	Gestionnaire de données	Régional	Face à face	38	24	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N3	Responsable de la communication digitale	Régional	Face à face	82	32	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N4	Chef de marché second œuvre	Régional	Face à face	76	38	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N5	Chargé marketing	Régional	Face à face	52	25	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N6	Directeur activité bois & dérivés	National	Face à face	61	40	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N7	Directeur de la communication, du marketing et de l'animation des ventes et membre du directoire	Régional	Face à face	54	50	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N8	Chargé de communication	Régional	Face à face	55	28	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste
N9	Chef de projets immobiliers	Régional	Face à face	74	28	Négoce généraliste, multi-spécialiste et spécialiste

Il a été plus difficile d’approcher les acteurs aval de la triade, c’est-à-dire les professionnels du bâtiment (ce phénomène se retrouve également dans la recherche quantitative). Pour interviewer des artisans, nous avons pris contact avec des parents de collègues eux-mêmes artisans. Nous avons également sollicité le concours de chefs des ventes et de commerciaux itinérants d’un négoce régional sans grand succès (un seul entretien). Les artisans sont une population difficile à interroger, et ce pour différentes raisons. Souvent ce sont de petites structures où l’artisan est à la fois chef d’entreprise, manager, employé... et il effectue l’ensemble des tâches de gestion de l’entreprise, de la réalisation de devis en passant par la réalisation des prestations. Cela lui laisse assez peu de temps pour des sollicitations extérieures. Quant aux *majors* et constructeurs de maisons individuelles, il a été décidé de ne pas les interroger dans cette première phase. En effet, ils ont des statuts particuliers auprès à la fois du négoce et de l’industriel. Par exemple, dans le cas des relations avec le négoce, les relations sont très formalisées notamment par des contrats-cadres et des tarifs fixés à l’année. De plus, cette typologie d’acteurs représente une faible part des clients du négoce. Comme nous l’avons déjà dit, 95 % des entreprises du bâtiment sont des structures de moins de 10 salariés. En outre, ce sont également des structures qui jouent souvent sur les deux tableaux puisqu’elles négocient en direct des tarifs auprès des industriels et ont des structures d’achats qui peuvent concurrencer les négoce.

Tableau 11 : échantillon des artisans

Code	Poste	Rayonnement	Entretien	Durée (min)	Age	Activité de l'entreprise
A1	Chef d'entreprise	Local - rural	Face à face	35	54	Maçonnerie - Taille de pierre - Aménagement intérieur
A2	Chef d'entreprise	Local - rural	Face à face	77	55	Couverture - Zinc
A3	Chef d'entreprise	Régional	Face à face	47	35	Maçonnerie
A4	Chef d'entreprise	Local - urbain	Face à face	67	50	Plaque de plâtre

La durée des entretiens est comprise entre trente minutes et une heure vingt pour une durée totale de conversation de 21 heures et 45 minutes. Les entretiens se sont déroulés du 5 novembre 2018 au 31 janvier 2019. La majorité des entretiens (18) ont eu lieu en face à face. Après accords des interviewés, les discours ont été enregistrés avec deux dictaphones numériques pour éviter

tout incident technique ou perte de données. Les quatre autres entretiens ont été réalisés à distance par téléphone. Dans ce cas-là aussi un double enregistrement a été assuré puisque dans le téléphone une application a été préalablement installée pour enregistrer les conversations (*CallX*) et l'échange s'est fait sur haut-parleur ce qui permettait d'enregistrer avec un deuxième appareil. L'intégralité des entretiens a été retranscrite, ce qui représente 318 pages de texte, pour faire l'objet d'une analyse de contenus avec le logiciel *NVivo 12*.

## 2.1.4 Le traitement des données

Le matériau qualitatif est par nature volumineux (il y a une masse de données importante à traiter) et hétérogène (Dumez, 2013). Il peut être pertinent d'utiliser un logiciel d'analyse des données qualitatives qui peut permettre un gain de temps par rapport à un codage manuel. L'ensemble des entretiens a été enregistré puis retranscrit et intégré sur le logiciel *NVivo 12*. *NVivo* est un logiciel payant et développé par QSR International qui possède différentes fonctions. Il permet dans un premier temps de stocker et d'organiser les données comme les entretiens. Ensuite, il est possible de catégoriser et d'analyser les données. Dans *NVivo*, les *verbatim* sont associés à des « nœuds », c'est le processus de codage ou de thématisation du matériau. Un même *verbatim* peut être associé à un ou plusieurs thèmes (Martineau et Plard, 2016). En tout, 237 thèmes ou nœuds ont été constitués durant le codage du corpus soit plus de 1 900 références.

Image 2 : capture d'écran du travail de codage sur *NVivo 12*

Nom	Fichiers	Références	Créé par	Créé le	Modifié par	Modifié le
Flux physique - gestion toujours négoce	16	62	JMJ	23/08/2019 16:	JMJ	29/08/2019 17:
Relation Négo-ClI transactionnel et relationnel suivant le client, le colla	12	59	JMJ	23/08/2019 16:	JMJ	29/08/2019 16:
Le contact humain reste essentiel dans le bâtiment	14	42	JMJ	22/08/2019 17:	JMJ	29/08/2019 15:
Sujet du BIM	10	41	JMJ	22/08/2019 17:	JMJ	29/08/2019 16:
Baisse de la compétence des négo	13	41	JMJ	23/08/2019 16:	JMJ	29/08/2019 17:
Existence d'une relation directe Ind-ClI	15	40	JMJ	22/08/2019 17:	JMJ	29/08/2019 16:
La typologie des ClI peut expliquer une différence d'utilisation du digita	13	39	JMJ	22/08/2019 17:	JMJ	29/08/2019 17:
Relation de type partenariat entre Ind-Négo	13	38	JMJ	22/08/2019 17:	JMJ	29/08/2019 16:
La présence des 3 dans un meme lieu - temps	14	38	JMJ	22/08/2019 17:	JMJ	29/08/2019 16:
L'Ind est en avance sur le digital	15	38	JMJ	23/08/2019 15:	JMJ	29/08/2019 17:
Comment le négoce génère de la valeur ajoutée	16	36	JMJ	22/08/2019 15:	JMJ	29/08/2019 16:
Les coopératives d'artisan existent sur les faiblesses du négoce	3	31	JMJ	23/08/2019 17:	JMJ	29/08/2019 12:
Contact direct Ind-ClI - Digital	9	31	JMJ	24/08/2019 17:	JMJ	29/08/2019 13:
La notion de prix	11	30	JMJ	24/08/2019 11:	JMJ	29/08/2019 16:
Service proposé par Ind	6	29	JMJ	22/08/2019 17:	JMJ	29/08/2019 15:
Rôle de prescription de l'Ind de plus en plus fort	11	29	JMJ	23/08/2019 16:	JMJ	28/08/2019 19:
Faible impact du digital sur ClI	10	27	JMJ	23/08/2019 17:	JMJ	29/08/2019 16:
Faible digitalisation du négoce	12	26	JMJ	23/08/2019 15:	JMJ	29/08/2019 17:
Flux financier - gestion toujours négoce	15	26	JMJ	23/08/2019 16:	JMJ	29/08/2019 15:

Enfin, ce logiciel d'analyse des données qualitatives offre la possibilité de visualiser et de découvrir les résultats du corpus. Une analyse de la fréquence d'apparition des mots est également permise. Les images 3 et 4 ci-après permettent de visualiser la récurrence des termes employés par les interviewés et les axes importants à surveiller. Même avec l'aide du logiciel, la thématisation du matériau dépend de la subjectivité du chercheur et de l'orientation théorique prise par la revue de littérature (Dumez, 2013). Paillé et Mucchielli (2012, p. 240) parlent aussi de la « *sensibilité théorique et expérientielle du chercheur* ». La sensibilité théorique est constituée par la formation initiale et continue, par l'expérience de la recherche et plus particulièrement par celle du terrain alors que la sensibilité expérientielle se base sur « *l'expérience personnelle, intime et professionnelle* ».

Image 3 : nuage sur les 25 mots les plus fréquents (longueur minimale de 5 caractères avec correspondance exacte)



Image 4 : nuage sur les 150 mots les plus fréquents (longueur minimale de 5 caractères avec correspondance exacte)

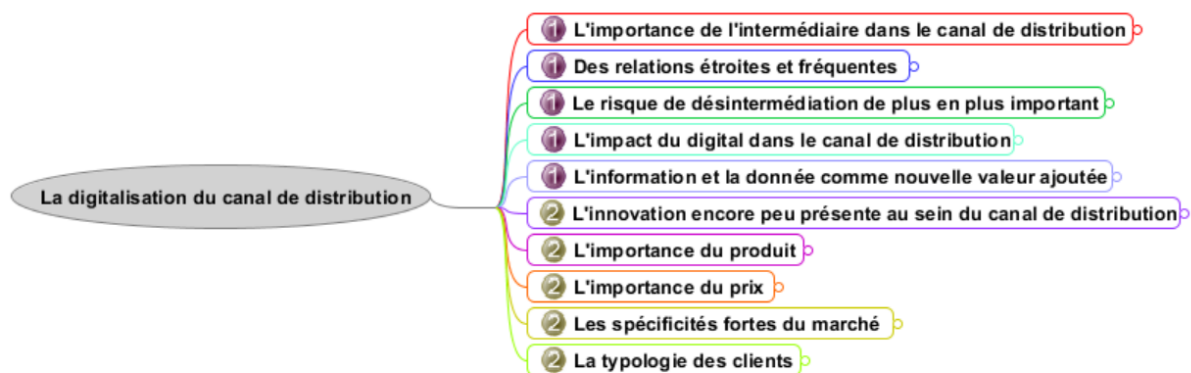


L'analyse thématique a été retenue, car elle permet d'extraire les thèmes centraux du matériau via un processus de codification et d'approfondir les résultats de l'étude (Martineau et Plard, 2016). Les entretiens ont été lus plusieurs fois et des annotations informelles ont été réalisées comme il est souvent conseillé dans la littérature sur les analyses qualitatives afin de s'appropriier le matériau (Paillé et Mucchielli, 2012). Pour la méthodologie de l'analyse thématique, nous nous sommes principalement appuyés sur les ouvrages de Paillé et Mucchielli (2012) et de Dumez (2013). Nous avons donc adopté une posture descriptive afin de décrire les dynamiques entre les membres de la triade.

L'analyse thématique fait intervenir un procédé de réduction des données dans le sens où le chercheur procède au repérage, au regroupement et à l'examen discursif des thèmes. Il est alors nécessaire de trouver le bon niveau de généralité pour la création de thèmes pertinents. Ainsi, le corpus est résumé et traité grâce à des thèmes dans lequel les propos sont synthétisés (Paillé et Mucchielli, 2012 ; Martineau et Plard, 2016). La thématisation du matériau est l'élément central de la méthode, « [...] à savoir la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de la recherche (problématique). » (Paillé et Mucchielli, 2012 p. 232). La principale fonction de l'analyse thématique est de relever l'ensemble des thèmes pertinents avec l'objet de recherche et à l'intérieur du matériau.

Les thèmes peuvent être constitués à partir de la théorie, mais ils peuvent également émerger lors des entretiens et il faut alors les nommer (Dumez, 2013). Dumez (2013) conseille de limiter le nombre de thèmes à une quinzaine pas plus. Nous avons appliqué ses recommandations à savoir « [...] premier point, les thèmes sont bricolés, mélangeant orientations théoriques et idées issues du matériau ; deuxième point, ils se recoupent partiellement ; troisième point, ils sont en nombre suffisant pour garantir une large diversité, mais en nombre pas trop grand pour permettre de gérer l'ensemble du matériau. » p. 84. Ainsi, à la fin du travail de thématisation, dix thèmes ont été retenus.

Figure 6 : synthèse des dix thèmes retenus réalisé avec *FreeMind*



Cette analyse thématique a permis l'élaboration d'un arbre thématique. Celui-ci a pour but de faire un panorama du processus de thématisation. Mais cette méthode ne se prête pas à un grand nombre de sujets, ce qui n'est pas notre cas (Paillé et Mucchielli, 2012). Le type de démarche de thématisation retenue est la thématisation en continu (à la différence de la thématisation séquencée). Cette démarche consiste à attribuer de manière ininterrompue les thèmes et de réaliser en parallèle la construction de l'arbre thématique. La création des thèmes et leurs affectations se font au fur et à mesure de la lecture du texte (Paillé et Mucchielli, 2012). Nous avons donc effectué une lecture et un codage systématique des entretiens. Cela a amené l'émergence de plusieurs thèmes que nous avons ensuite regroupés avec d'un côté des thèmes centraux ou nœuds « parents » (thèmes plus importants) et de l'autre des sous-thèmes, c'est-à-dire des nœuds « enfants » (Martineau et Plard, 2016).

C'est une analyse vraiment fine, mais plus complexe et plus chronophage (il faut compter une bonne semaine, avec un travail de huit heures par jour pour les 300 pages d'entretiens). Il y a eu une étape de « proto-thématisation » puisque les textes ont été coupés en diverses unités de significations. Chaque unité de signification se rapporte à un même thème. Il ne faut pas confondre les rubriques (abstrait) et les thèmes (concret). Le thème peut être défini comme « [...] un ensemble de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant, tout en fournissant des indications sur la teneur des propos. » (Paillé et Mucchielli, 2012 p. 242). Il faut rattacher les thèmes au cadre de la recherche et les questions de recherche par rapport au corpus. Un relevé de thème est par la suite réalisé afin de faciliter la comparaison des thèmes entre eux. L'analyse du relevé de thèmes est l'étape la plus importante dans le cadre de la robustesse de l'analyse (Paillé et Mucchielli, 2012). Dans le cadre d'une démarche progressive, le chercheur a effectué une comparaison des thèmes dans leur ordre d'apparition dans chaque entretien. Le relevé de thèmes permet ainsi de déterminer les meilleurs regroupements à faire. En plus de cette analyse du relevé de thèmes, nous avons réalisé une correspondance de regroupements via un coefficient de corrélation de Pearson.



Tableau 12 : exemple de relevé de thèmes ventilé par colonnes avec extraits de *verbatim*

Rubriques	Thèmes	Extraits de <i>verbatim</i>
Best-of	Best-of	"D'accord, effectivement on on sent dans des canaux de distribution que ce sont bien souvent de de, c'est pas péjoratif ce que je vais dire, de vieilles mamies."
Désintermédiation	Baisse de la compétence des négo	"Bah parce que le zinc c'est très compliqué au niveau accessoire et tout ça. Et le personnel de chez Doras, c'est pas une critique hein, mais n'est pas formé pour heu, pour ça, parce que c'est très complexe, ils sont pas formés, ils connaissent pas les produits, ils savent pas le stocker."
Désintermédiation	Bien que sollicité l'industriel ne veut pas vendre en direct	"En revanche, voilà, on ne souhaite pas vendre en direct, c'est un, c'est une stratégie. La demande est forte de la part des utilisateurs, évidemment au travers du digital, au travers des réseaux sociaux, on a souvent des questions qui nous reviennent "mais comment fait-on pour acheter du Bosch en direct" voilà. Ce n'est pas à l'ordre du jour chez Bosch, en tout cas sur du court terme, moyen et court terme ce n'est pas à l'ordre du jour voilà."
Désintermédiation	Achat direct Ind-Cli	"Ho bah oui, parce que certains chantiers ça vaudrait le coup."
Donnée/Information	Capacité des acteurs à gérer l'information produite par la digitalisation	"Ho oui parce que le temps que je trouve sur Internet. Surtout pour avoir, oui les stocks, les prix, s'ils ont en stock, tout ça quoi." "Et le digital aujourd'hui ne sert qu'à donner de l'information et très peu à gérer de la transaction."
Donnée/Information	Accès à la donnée Cli-Négo-Ind	"Notre, notre problématique c'est de dire comment on fait pour que, puis c'est la même, je pense, pour le négociant en matériaux, c'est comment collecter ou donner de la data, mais comment donner de la data sous le même, comment dire, le même standard voilà parce que tout à l'heure on a parlé de milliers de libellés articles à gérer par le négociant en matériaux si demain il doit gérer ces différents libellés articles de façon différente c'est pas possible."
Donnée/Information	Accès à la donnée Cli-Ind	"Ou alors troisième version, il se rapproche directement du fournisseur."
Typologie de client	Attente de la génération suivante pour faire évoluer	"Bah c'est ça ouai et pis j'ai pas beaucoup de temps et puis du coup. Là vu le peu de temps qu'il me reste à faire je vais finir comme ça et pis s'il y a une s'il y a un successeur et tout bah ils feront et pis voilà."
Typologie de client	Baisse de compétence des clients pro	"Bah le client professionnel moi je, je, je le, j'ai un peu d'expérience dans le métier, heu, je pense qu'il, je pense qu'il est de moins en moins technique. On a à faire face à une, une vraie perte de compétence auprès de nos artisans, enfin de la part de nos artisans. On a des artisans qui sont de moins en moins compétents."
Typologie de client	Baisse du nombre de clients pro	"La filière bâtiment est mal valorisée, est mal perçue, à une image qui est pas high-tech peut-être, ou suffisamment high-tech, n'attire plus, c'est trop compliqué, peut-être trop fatigant, trop."
Vente sur Internet	Certaines typologies de produit se prêtent plus à la vente sur web	"On estime, c'est une estimation et d'après notre syndicat qui s'appelle le SECIMPAC voilà 15 à 20 % des ventes, voilà, qui sont faites au travers du digital."

Il y a donc une étape de regroupement, de fusion et de hiérarchisation des thèmes. Ces étapes sont permises par la récurrence des thèmes, ce qui apporte une certaine validation des thèmes. L'arbre de thématisation est construit progressivement et n'est terminé qu'à la fin de l'analyse

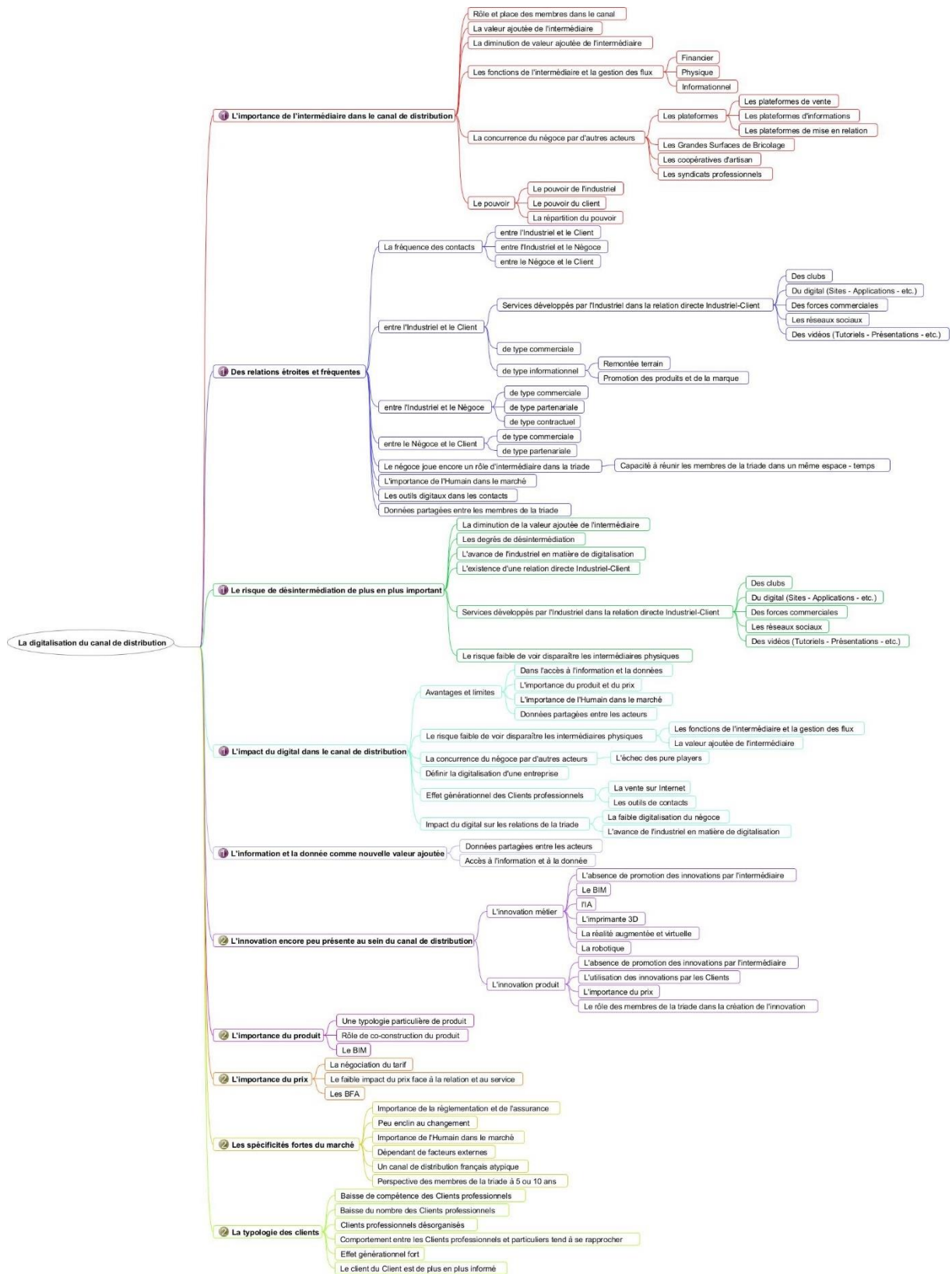
du matériau (Paillé et Mucchielli, 2012). Un arbre thématique a été construit avec le logiciel gratuit *FreeMind*. C'est un logiciel de *mind-mapping* (carte heuristique). Le fait de passer par ce type de logiciel facilite l'organisation des résultats et permet de s'assurer de la cohérence de l'ensemble (Martineau et Plard, 2016). Cet arbre thématique fait ressortir dix thèmes principaux et une quarantaine de sous-thèmes. Les thèmes « parents » sont classés par importance. Le canal de distribution, la relation, le risque de désintermédiation, le digital sont les thèmes les plus importants. L'information et la donnée, l'innovation, l'importance du produit, l'importance du prix, la spécificité du marché et la typologie des clients sont les thèmes secondaires.

Tableau 13 : construction d'une portion d'arbre thématique

Niveau 1 de l'arbre thématique	Niveau 2 de l'arbre thématique	Niveau 3 de l'arbre thématique - Thèmes	Extraits de <i>verbatim</i>
<b>Désintermédiation/Canal de distribution</b>	/Baisse de la valeur ajoutée du négoce	Baisse de la compétence des négo	"Bah parce que le zinc c'est très compliqué au niveau accessoire et tout ça. Et le personnel de chez Doras, c'est pas une critique hein, mais n'est pas formé pour heu, pour ça, parce que c'est très complexe, ils sont pas formés, ils connaissent pas les produits, ils savent pas le stocker."
<b>Désintermédiation/La relation</b>	/Relation directe Ind-Cli	Bien que sollicité l'Ind ne veut pas vendre en direct	"En revanche, voilà, on ne souhaite pas vendre en direct, c'est un, c'est une stratégie. La demande est forte de la part des utilisateurs, évidemment au travers du digital, au travers des réseaux sociaux, on a souvent des questions qui nous reviennent "mais comment fait-on pour acheter du Bosch en direct" voilà. Ce n'est pas à l'ordre du jour chez Bosch, en tout cas sur du court terme, moyen et court terme ce n'est pas à l'ordre du jour voilà."
<b>Désintermédiation/La relation</b>	/Relation directe Ind-Cli	Achat direct Ind-Cli	"Ho bah oui, parce que certains chantiers ça vaudrait le coup."
<b>Digital</b>	/Vente sur Internet	Certaines typologies de produit se prêtent plus à la vente sur web	"On estime, c'est une estimation et d'après notre syndicat qui s'appelle le SECIMPAC voilà 15 à 20 % des ventes, voilà, qui sont faites au travers du digital."
<b>Digital/Information</b>	/Données partagées entre les acteurs	Capacité des acteurs à gérer l'information produite par la digitalisation	"Ho oui parce que le temps que je trouve sur Internet. Surtout pour avoir, oui les stocks, les prix, s'ils ont en stock, tout ça quoi." "Et le digital aujourd'hui ne sert qu'à donner de l'information et très peu à gérer de la transaction."
<b>Information</b>	/Données partagées entre les acteurs	Accès à la donnée Cli-Négo-Ind	"Notre, notre problématique c'est de dire comment on fait pour que, puis c'est la même je pense pour le négociant en matériaux, c'est comment collecter ou donner de la data, mais comment donner de

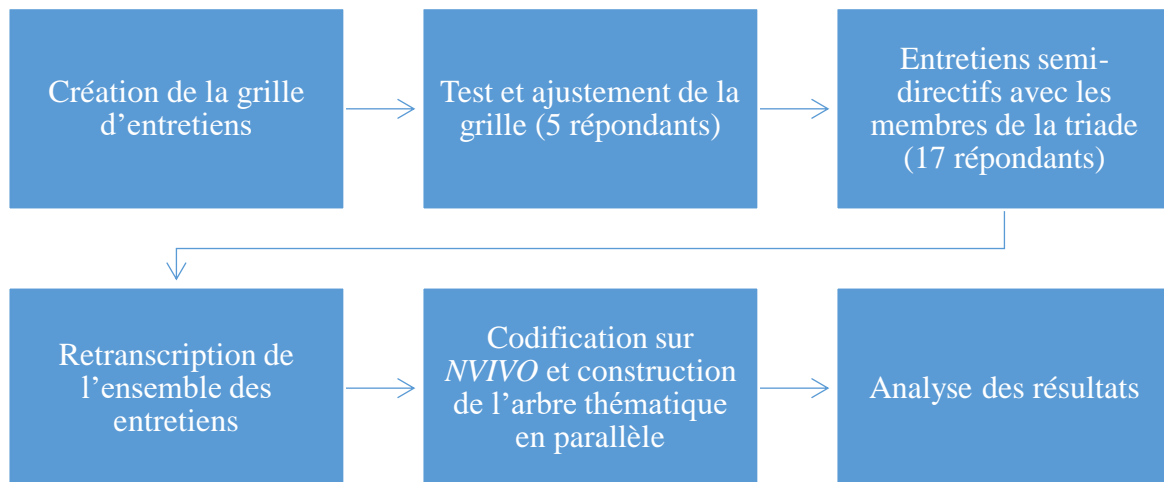
			<i>la data sous le même, comment dire, le même standard voilà parce que tout à l'heure on a parlé de milliers de libellés articles à gérer par le négociant en matériaux si demain il doit gérer ces différents libellés articles de façon différente c'est pas possible."</i>
<b>Information</b>	/Données partagées entre les acteurs	Accès à la donnée Cli-Ind	<i>"Ou alors troisième version, il se rapproche directement du fournisseur."</i>
<b>Typologie de client</b>	/Baisse de compétence des clients professionnels	Baisse de compétence des clients pro	<i>"Bah le client professionnel moi je, je, je le, j'ai un peu d'expérience dans le métier, heu, je pense qu'il, je pense qu'il est de moins en moins technique. On a à faire face à une, une vraie perte de compétence auprès de nos artisans, enfin de la part de nos artisans. On a des artisans qui sont de moins en moins compétents."</i>
<b>Typologie de client</b>	/Baisse du nombre des clients professionnels	Baisse du nombre de clients pro	<i>"La filière bâtiment est mal valorisée, est mal perçue, à une image qui est pas high-tech peut-être, ou suffisamment high-tech, n'attire plus, c'est trop compliqué, peut-être trop fatigant, trop."</i>
<b>Typologie de client/Digital</b>	/Effet de génération	Attente de la génération suivante pour faire évoluer	<i>"Bah c'est ça ouai et pis j'ai pas beaucoup de temps et puis du coup. Là vu le peu de temps qu'il me reste à faire je vais finir comme ça et pis s'il y a une s'il y a un successeur et tout bah ils feront et pis voilà."</i>
		Best-of	<i>"D'accord, effectivement on on sent dans des canaux de distribution que ce sont bien souvent de de, c'est pas péjoratif ce que je vais dire, de vieilles mamies."</i>

Figure 7 : arbre thématique éclaté suite à l'analyse thématique du matériau réalisé avec FreeMind



L'ensemble du déroulement de la phase de recherche qualitative est schématisé dans la figure 8.

Figure 8 : schéma étape par étape de la phase de recherche qualitative



Le concept de saturation s'applique aux thèmes, c'est-à-dire qu'à un moment donné la lecture des nouveaux entretiens ne fait plus émerger de nouveaux thèmes. C'est la saturation qui permet de déterminer les thèmes centraux (Paillé et Mucchielli, 2012 ; Martineau et Plard, 2016). Lorsque la saturation est atteinte, il est alors possible de passer à l'étape de l'interprétation et de la discussion des résultats.

## 2.2 Interprétation et discussion des principaux résultats

L'analyse de données qualitatives permet de mettre en avant les connaissances et manquements de la littérature ainsi que les pistes de recherche possibles (Martineau et Plard, 2016). L'objectif de cette partie est dans un premier temps de comprendre comment le digital est utilisé au sein du canal de distribution au travers de la triade de distribution (2.2.1). Dans un deuxième temps, nous nous attacherons à identifier la valeur ajoutée du grossiste au travers de ses fonctions au sein du canal (2.2.2). Enfin, nous étudierons la concurrence des acteurs physiques et numériques pour le grossiste (2.2.3).

## 2.2.1 Un canal digitalisé, mais avec des usages encore restreints

Nous allons étudier les rapports au digital dans la triade en examinant successivement chacune des dyades en commençant par la dyade industriel-grossiste (2.2.1.1), puis celle industriel-client (2.2.1.2) pour terminer par la dyade client-grossiste (2.2.1.3). Il sera alors possible de poursuivre sur l'utilisation du digital au sein de la triade de manière globale (2.2.1.4). Enfin, nous apporterons une conclusion à cette digitalisation du canal de distribution des matériaux de construction (2.2.1.5).

### 2.2.1.1 *Le digital entre l'industriel et le grossiste*

Il ressort des observations de terrain et des entretiens que les industriels semblent être en avance sur la digitalisation. Cette avance s'inscrit dans une stratégie d'omnicanalité forte qui se traduit, en plus de la présence physique, par la mise à disposition d'outils digitaux comme des logiciels, des applications, mais aussi des sites institutionnels et e-commerce, de leur présence sur les réseaux sociaux ou leurs chaînes *YouTube*, I2 « *Le digital en fait chez nous il prend de l'importance, heu, prépondérante depuis quelques années.* » ou I5 « *Notre asset, enfin par rapport au digital pour nous c'est une, c'est une corde supplémentaire à notre arc.* ».

L'omnicanalité peut s'exprimer au travers des canaux de distribution, I5 « *En fait c'est pareil, on est omnicanal, on est sur tous les canaux de distribution, ok.* ».

Une concurrence émerge entre les distributeurs traditionnels et les industriels qui vendent en direct depuis Internet. Internet peut devenir un canal de distribution pour les biens banalisés dès lors que les infrastructures logistiques existent et sont efficaces (Malaval et Bénaroya, 2013). C'est un état de fait qui est intégré par les négociants, comme l'indique le Directeur Marketing d'un négoce national, N11 « *Mais j'ai 20 % de mon temps maintenant j'observe c'est nouveau depuis l'année dernière ce que font nos partenaires industriels. Parce qu'en fait nos partenaires industriels ont engagé des investissements de transformation digitale qui sont très intéressants et dont il faut avoir une vision en temps réel. Je donnerai deux exemples : pendant le directoire l'autre fois pendant que un de mes collègues faisait le tour de table, j'ai ouvert un compte sur*

*Karcher et j'ai passé commande d'un Karcher, j'ai juste arrêté au moment du paiement [...] Et un autre exemple, Sogal qui est un fournisseur de menuiserie, qui fait des promos, des soldes, qui a un nouveau site, et le coup enfin quand on voit la home page du site on se dit que le coup d'après c'est la boutique. ».*

Bien qu'Internet puisse devenir un canal de vente, comme nous le verrons dans la section suivante, il ne se prête pas à la vente de tous les matériaux. Certaines typologies de produits ne se prêtent pas à la vente sur Internet, et ce pour différentes raisons. Il peut s'agir de produits pondéreux (la palette d'agglos) ou techniques qui nécessitent parfois d'être testés ou expliqués en agence. Plusieurs autres facteurs peuvent expliquer la faiblesse des achats de matériaux de construction sur Internet comme l'absence d'offre puisque les acteurs du terrain ne sont pas convaincus, I1 « *Donc on se doit quand même de jeter un œil sur d'autres canaux de distribution, donc on a testé la vente en ligne, très honnêtement on en est pas convaincu aujourd'hui parce que c'est très compliqué de vendre de la porte de placard en ligne* ».

Mais il serait réducteur de limiter la digitalisation d'un canal de distribution à la simple part d'achat en ligne. En effet, le parcours d'achat est devenu plus complexe, notamment avec la recherche d'informations sur différents supports (Belvaux, 2006). La digitalisation s'exprime de manière plus globale sur l'ensemble des sujets et des outils, I1 « *C'est aussi cette maîtrise de l'ensemble de l'écosystème et des différentes possibilités qui nous permet à un moment d'être performant, réactif.* » ou I4 « *Parce que nous on a, industriel, un certain nombre d'idées, on les déploie, c'est ce qu'on disait tout à l'heure le SogalID, le cercle Sogal Expert, on va refondre très certainement notre site Internet dans quelques temps, enfin y a, pour en faire autre chose, des applications de mise en relation avec les, avec les artisans.* ».

Ainsi les outils digitaux sont destinés à la fois aux clients (professionnels, mais aussi particuliers), mais également pour les négociants comme l'indiquent différents industriels, I6 « *Tu vas t'inscrire sur MyIsover, tu dis si tu es particulier, pro, distributeur ou, ou prescripteur tu as des outils différents suivant la nature.* ».

Ces outils digitaux, mis à disposition par les industriels pour les négoce, offrent différents types de services comme l'accès à l'information ou la récupération et le partage de *leads*. Cependant, les négoce ne sont pas toujours en capacité de gérer correctement ces opportunités commerciales. Comme on le verra, les industriels ont donc développé de nouvelles stratégies pour exploiter cette donnée.

Tableau 14 : *verbatim* sur le partage de l'information entre l'industriel et le négociant

Partage de l'information	Information produit	N4	« Bah déjà parce que je connais pas tous leurs produits, je l'ai maitrise pas. Et je recherche beaucoup de l'information produit, gamme, les fiches techniques bah des fois ouai on me pose des questions auxquels je sais pas répondre donc je farfouille sur internet. Si si je suis souvent sur internet. Et leurs sites sont quand même plutôt bien faits donc c'est quand même intéressant. »
	Information commerciale	I4	« Donc SogalID, SogalID, on leur donne un code, un code d'accès, ça leur permet de faire leurs devis, heu, directement sur le même outil que celui du négociant (d'accord, ok) et, et, et d'envoyer le devis aux négociants pour dire voilà c'est ça que je veux passer en commande pour mes clients et de faire aussi, bien sûr, les devis chez leurs propres particuliers. »

Le digital, entre autres, permet aux industriels de reprendre la main sur la promotion et sur la prescription de leurs produits. La prescription est une stratégie *pull* dont l'objectif est de stimuler la demande par la valorisation de l'offre (Malaval et Bénaroya, 2013). Ce rôle est à l'origine un flux en cascade qui part de l'industriel et descend le long du canal. Chaque intermédiaire intervient alors pour apporter la visibilité nécessaire du produit ou de la marque de l'industriel face au client (Coughlan *et al.*, 2006), N7 « Sur le digital ils sont de plus en plus prescripteurs. Hein on voit bien, on voit bien les outils, enfin toute la communication qui font qu'elle soit digitale ou pas digitale, mais ils, ont ils ont aujourd'hui une communication où ils incitent le client particulier à être prescripteur de leurs produits. ».

Ce nouveau rôle de l'industriel devient une contrainte pour les intermédiaires comme le souligne très bien N1 : « Et je pense que ça, les choses se sont accélérées ces, ces dernières années. C'est une contrainte supplémentaire pour nous, d'accord, donc aujourd'hui il ne s'agit pas d'aller la combattre parce que je pense qu'à un moment donné c'est, c'est des choses qui, qui vont très vites et puis qui sont bien lancées, à la rigueur je veux pas dire que c'est trop tard,



*mais à un moment donné cette contrainte aujourd'hui faisons en sorte que, que cette contrainte n'en soit pas une quoi, hein qu'on s'appuie dessus. »*

Si la digitalisation remet en cause le rôle de chacun des deux membres dans le canal, elle permet aussi de simplifier et de fluidifier les contacts. Il convient de rappeler que les contacts peuvent avoir lieu à différents niveaux. Le niveau le plus haut est celui de la négociation annuelle des quantités, des tarifs et des BFA<sup>85</sup> qui a généralement lieu entre la direction commerciale du négoce et la direction commerciale régionale de l'industriel. Le niveau le plus bas va se dérouler en agence avec le chef d'agence ou le commercial et le représentant de l'industriel pour mettre en place une opération ponctuelle ou pour remporter une affaire. Ces différents niveaux sont bien résumés par les propos de N7 : *« Y a effectivement la relation des directions sur les négos de BFA, sur heu, sur les participations aux opérations commerciales et là c'est 3-4 fois dans l'année. Après avec les gens de terrain c'est, c'est heureusement un peu, beaucoup plus fréquent que ça quoi. »*.

La fréquence des contacts est quotidienne au niveau du terrain et régulière à des niveaux plus stratégiques. Les acteurs sont souvent en contact et échangent énormément. Les besoins et les problématiques de chacun sont ainsi partagées, I5 *« Donc on va dire c'est un échange hebdomadaire et pour nos équipes, hebdomadaire également ou au quotidien ou encore une fois de plus tout dépend de la taille du point de vente. »*, I3 *« Tous les jours, tous les jours, tous les jours. (Blanc) Même parfois pendant les vacances, donc non tous les jours. »* ou encore I4 *« Ah non, bah c'est oui, c'est bah c'est plus que quotidienne. [...] Y a minimum 6, 7 visites qui sont réalisées, qui sont réalisées chez le négociant toutes les semaines. Sans compter, alors ça s'est sans compter effectivement les coups de fil, les mails. »*.

En plus de l'utilisation des sites pour véhiculer de l'information, les principaux outils digitaux utilisés dans la relation sont le téléphone, les mails, les SMS et les réseaux sociaux comme le montre une cheffe de marché (N4) *« [...] bah téléphone, mail, ordi, hum, bah donc téléphone,*

---

<sup>85</sup> Bonification de Fin d'Année ou Remise de fin d'année : *« Une remise de fin d'année est une remise consentie par un fournisseur à un distributeur, un franchisé, un concessionnaire ou une centrale d'achat en fonction du volume de ventes effectuées auprès du distributeur ou de la centrale durant l'année. »* B. Bathelot (2020) sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/remise-de-fin-d-annee/>

*appel, SMS, mail. Bah j'ai les réseaux, les réseaux, enfin je dis social, mais LinkedIn quoi en pro. ».*

Mais encore une fois, face à ses outils classiques, l'industriel innove pour apporter toujours plus de service : *« En termes d'information, en termes d'assistance, en terme au sens, en termes d'aide. Toi qui es dans le digital, enfin on a, on a, on est en train de développer plein d'outils notamment digitaux à destination de toutes ces populations-là. » (I6) ou « Pour ce qui est, pour ce qui est du SogalID, aujourd'hui, je crois que 60 à 65 % des commandes passent par ce tube-là. » (I4).*

Si l'industriel a pris de l'avance sur le digital, c'est aussi parce que le négoce lui en a laissé l'occasion à la fois dans la stratégie : N7 *« Bah on est pas bon, on est pas du tout mature quoi je veux dire sur le sujet. »* et N12 *« Mais y a un malaise vis-à-vis de ça, y a un malaise, y a une manière, c'est présenté comme quelque chose qui n'est pas une opportunité, mais une menace, voilà. »*, mais aussi dans les compétences des salariés :

I6 *« C'est comme les délégués qui sont contactés parce que le négoce lui demande combien de m<sup>2</sup> dans une palette de tel ou tel produit. Et ça en trois coups de clics tu l'as en fait. ».*

I2 *« Alors nous on a, on a plein de bonnes intentions, on a, on a plein de choses dans les cartons, il faut qu'on s'adapte effectivement aux réticences de nos clients (cf. les négociés). ».*

I4 *« Par contre quand on va sur du transactionnel, on est sur quelque chose de différent, c'est à dire que la transaction par exemple, heu, je prends l'exemple de notre marché si demain on gère de la transaction, c'est pas l'industriel qui va prendre le lead là-dessus. Et c'est là où je pense que le négoce doit faire, doit faire attention. Nous industriel, on ne fera que subir comme en France on ne fait pas de transaction directe, on, on, j'ai envie de dire on suivra, on va pas subir, mais on va suivre la tendance. ».*

Le négoce n'est pas mûr sur ces sujets aussi parce que les clients n'ont pas encore véritablement d'usages digitaux et parce que c'est un canal qui est resté très humain.

### 2.2.1.2 *Le digital entre l'industriel et le client*

Comme nous l'avons vu précédemment, le digital est devenu un canal de relation directe entre l'industriel et le client professionnel voire le client particulier : I3 « *C'est pour ça qu'on intervient auprès des, auprès des, auprès des clients. Et par plusieurs canaux, alors ça va être, heu, le canal digital par exemple, heu, enfin ça peut être du média, du hors-média.* ».

Le digital a plusieurs usages. Il permet à l'industriel de faire la promotion de ses produits et de sa marque notamment au travers des sites, des réseaux sociaux et de vidéos, I5 « *On a des utilisateurs au travers des réseaux sociaux évidemment, voilà. Et heu on a des, même pour aller maintenant au-delà des contacts, des offres-là qui leur sont dédiées toujours au travers du digital, bien souvent à travers du digital.* ».

Cela sert donc à pousser de l'information à l'ensemble des acteurs aval, mais aussi d'en faire remonter. Internet offre la possibilité d'un échange direct entre les différents membres : remontée terrain, questions, etc. C'est un véritable canal de partage d'informations avant d'être un canal transactionnel. Cette avance de l'industriel a été permise par le retrait du négoce sur ces sujets : I1 « *Et après effectivement là l'artisan peut entrer par la marque Diager, on a un mail contact, on reçoit régulièrement des demandes "bah où est-ce que je peux trouver votre produit et ainsi de suite" et là on renvoie vers le distributeur du département ou vers (blanc).* ».

La partie la plus importante, sans doute, est le développement d'outils pour faciliter le quotidien de l'ensemble des membres. Ce point fait partie d'une vraie stratégie de l'industriel : « *Ça, ça c'est, ça c'est le premier point effectivement après on met en place un certain nombre d'outils, nous aussi pour heu, pour agrémenter leur, pour les aider dans leur business. Ils s'en servent, ils s'en servent pas, mais enfin les outils sont là. On a une application mobile. On a donc effectivement un site Internet, bon pff bon, qui est complètement à refaire, mais il existe, y en a un avec un configurateur, qui permet de configurer une porte de placard.* » (I4) ou « *Tu vas t'inscrire sur MyIsover, tu dis si tu es particulier, pro, distributeur ou, ou prescripteur tu as des outils différents suivant la nature.* » (I6).

Si Internet n'est pas encore un canal de distribution, il sert de plus en plus dans la diffusion des nouveautés techniques et réglementaires avec notamment une désintermédiation du grossiste au profit d'une relation directe industriel-utilisateur. Les artisans, via les newsletters des industriels par exemple, ont souvent l'information avant les équipes terrain du négoce : A2 « *Même moi des fois on est informé par, via Internet par nos fournisseurs, parce que des fois quand on donne nos mails, les industriels nous envoient dès qu'il y a une nouveauté, des fois moi je surprends le commercial à Nuits (agence) parce que je suis informé de truc avant eux.* ».

L'équipement des vendeurs et leur montée en compétence apparaissent comme primordiaux tant leur rôle a été remis en cause par la capacité de certains clients (Vanheems et Klotz, 2017). On retrouve ici le processus d'« avalisation » présenté dans la revue de littérature (Vanheems, 2013, 2018). Dans le cadre du marketing de service, il a déjà été montré que des employés impliqués et récompensés délivrent une meilleure satisfaction auprès des clients (Collot, 2002). En termes de comportement, le processus d'achat est de plus en plus initié sur Internet avant la rencontre avec le commercial. Cette information permet de préparer l'achat et de réduire le temps des rendez-vous. Nous assistons donc à une évolution du comportement, des compétences et des attentes du client devant lesquelles les vendeurs ne sont pas toujours prêts.

Les négociants ont cependant bien conscience de l'existence de cette relation directe entre l'industriel et le client comme l'indique N7 « *C'est-à-dire qu'ils ont effectivement heu, c'est eux qui ont de plus en plus le lead, heu, ils ont la puissance pour mettre en place des opérations commerciales ou en tout cas des opérations de marketing comme des clubs pros etc. pour capter un maximum d'information sur les artisans et sur le marché. Donc c'est... Aujourd'hui les industriels ont une connaissance de nos clients qui est quelquefois meilleure que celle qu'on a nous.* »

### 2.2.1.3 *Le digital entre le client et le grossiste*

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 (Siadou-Martin *et al.*, 2014). 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 (Belvaux et Notebaert, 2018). 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. Cela traduit l'importance du capital humain, qui peut être perçu comme une des valeurs ajoutées essentielles des intermédiaires. Les artisans sont très attachés à cette proximité et préfèrent passer par un contact direct comme le face-à-face ou le téléphone, comme le montre le discours de A2 : *« Moi je travaille très, énormément comme ça par affinité, par confiance tout ça. Donc voilà, je les appelle [...] »*.

Il est possible de faire un parallèle avec la théorie de la richesse des médias. La communication orale est considérée comme étant plus riche que la communication écrite (Belvaux, 2006 ; Siadou-Martin *et al.*, 2014). La dimension relationnelle se traduit par le tissage de relations étroites et organisées entre tous les professionnels d'un même secteur. Les optiques transactionnelles et relationnelles sont finalement complémentaires (Assassi et Filser, 2005 ; Debos, 2006). C'est un milieu où la relation humaine peut prédominer sur la relation transactionnelle comme l'indique A3 : *« Ça peut être aussi, bon c'est une histoire d'homme aussi. Moi je sais que je m'entends bien avec Maxime (commercial), voilà c'est [...] Le relationnel, oui bien sûr, oui bien sur oui. Quand on a un « con » en face de soi, on n'a pas envie de travailler avec je pense. »*.

Le fait que le terrain soit encore très « humain » réduit le développement des usages digitaux. Il est possible d'imaginer l'artisan comme un acheteur en recherche de contacts sociaux (Vanheems, 2009). Ce type d'acheteur se caractérise par une fréquentation de proximité et reste fidèle au point de vente physique. Le contact physique permet aussi d'échanger plus facilement sur des points techniques ou de compétence, N7 *« Mais c'est aussi en relation avec le manque de compétence, avec le besoin parce que ce manque de compétence de nos artisans fait qu'ils ont besoin d'être rassurés. Et cette réassurance c'est pas l'outil digital qui va leur apporter, c'est la partie physique hein. C'est le fait d'avoir un interlocuteur quand je téléphone, c'est le*

*fait, heu, c'est le fait de pouvoir avoir une réactivité dans le service, c'est le voilà. Et cette réassurance dont a besoin le, le professionnel aujourd'hui il le trouve à travers le contact physique, il le trouve pas à travers l'outil digital. ».*

Il n'y a pas eu de demande forte de digitalisation de la part des clients. Le négoce a donc développé des outils qui dans les faits sont peu utilisés par les clients. C'est le cas par exemple des sites e-commerce. En effet, au-delà des chiffres de la *FEVAD*, les acteurs s'accordent pour dire que les achats en ligne représentent tout juste 1 % du chiffre d'affaires pour un négoce généraliste. Ce chiffre peut grimper entre 5 et 10 % pour les spécialistes comme les quincailliers qui ont moins de contraintes logistiques. Cette faible part peut s'expliquer par l'importance du contact humain, du point de vente dans la prise de commande et la typologie des produits. Aucun des artisans interviewés ne commande sur Internet pour son activité professionnelle comme l'indique A4 : « *Pas des matériaux non, non, non pas de matériaux sur Internet. [...], je sais qu'en matériaux électroportatifs on pourrait avoir de bonnes affaires, mais non. Bah c'est un peu pareil quoi si vous voulez après quand vous êtes en panne ou n'importe, pour être dépanné bah c'est quand même plus simple de passer un petit coup de fil à la personne qui vous suit et avec qui vous travaillez. Et en quelques heures voire maximum une journée vous êtes dépanné quoi. ».*

Le seul artisan à passer des commandes sur Internet est un membre d'une coopérative d'artisans. Dans ce cas, il n'y a pas de commercial et toutes les commandes doivent être prises sur le site, cela fait partie des engagements lors de l'adhésion à la coopérative.

Dans l'usage de canal de transmission de l'information, le digital a eu un impact sur le prix de vente. En effet, que ce soient les industriels qui affichent des prix de vente conseillés ou les *marketplaces*, la question du prix est devenue un enjeu central. Internet a amélioré la transparence sur les prix et impacté les modes de fixation des prix (Bressolles, 2016). Cependant, il ne faut pas que les entreprises aient une approche trop transactionnelle focalisée sur le prix et les marges négociées au détriment d'une confiance réciproque (Debos, 2006). Les négoce ont du mal à valoriser leurs services face à des tarifs plus agressifs (Capon, Funel et Sury, 2013). Le négoce pourrait mettre en avant ses services de livraison, de maillage territorial,

la reprise des marchandises ou le conseil. Ce problème de différenciation entre services et tarifs pénalise la marge de l'intermédiaire, N7 « *Aujourd'hui le numérique a créé de nouveaux référentiels de prix et qui pour le négoce sont, bah sont quand même pénalisants et comme globalement on est dans un métier où on a un peu de mal à mettre en avant, heu, nos éléments de différenciations, et tous nos atouts et bah, heu, bah, bah on a notre niveau de marge qui baisse parce qu'on pourrait très bien justifier quand on est en milieu rural la proximité, la réactivité, l'implication dans la vie locale.* ».

Bien que le négoce semble en retrait du côté de la digitalisation, il utilise l'ensemble des outils à sa disposition comme l'indique une responsable marketing digital (N12) « *On fait tout, on fait du mailing, on fait du prédictif, on fait de la web analyse, du trafic management, du social média, heu, du, du SEA, du SEO, on fait ouai du réseau social, on fait, on va se mettre à faire du e-commerce, du click and collect, je, on a toute la palette, je. Avec plus ou moins d'innovation et de créativité, mais on les a tous.* ».

La digitalisation de la relation entre le négoce et le client peut s'effectuer sur différents points. Tout d'abord, elle peut permettre d'améliorer le maillage territoire en augmentant les horaires de mise à disposition des produits. En effet, le retrait de marchandises en dehors des horaires d'ouverture des agences peut être un axe de développement intéressant. Il est sûr que toutes les typologies de produits ne peuvent entrer dans cette amélioration du service. Il y a des contraintes techniques et financières qu'il faut lever avant de pouvoir proposer ce type de service. Dans des endroits à faible potentiel, il est possible de mettre en place des conteneurs de retrait avec une logistique qui viendrait les alimenter suivant les commandes des clients. Il s'agirait de mettre en place des stocks déportés dans des régions en dehors de la zone de chalandise traditionnelle.

Tableau 15 : *verbatim* sur l'amélioration des services du négoce grâce au digital

Amélioration due au digital	Extension des horaires d'ouvertures des agences (24/7)	N6	« Donc, heu, oui par contre, heu, à mon sens et c'est là tout l'enjeu de la digitalisation c'est les amplitudes que ça permet d'avoir. C'est-à-dire que l'agence qui est ouverte de 8, aller 8h à midi et de 14h à 18h pour faire simple, heu, souvent l'artisan à 13h30 il sort de table et il aimerait bien faire le click and collect, voilà. Et là quand il appelle, bah y a personne, voilà. Souvent l'artisan au retour de son chantier à 18h32, alors que l'agence elle fermait à 18h30, heu il aimerait bien pouvoir récupérer ses 4 plaques de plâtre. Et c'est là à mon sens tout l'enjeu, de, de la valeur ajoutée qu'on va pouvoir apporter, c'est justement pour correspondre à des amplitudes qui sont beaucoup plus importantes et demandées par le client. »
	Extension des zones de chalandise		« On va y venir et va falloir qu'effectivement on s'adapte à ça. Notre modèle et là clairement le présentiel ne pourra pas faire, voilà. Il va falloir qu'on, qu'on pense digital, heu, relais poste, je sais pas, des centaines avec des digicodes pour mise à disposition de la marchandise, enfin on peut tout inventer. Mais clairement je pense que ça là-dessus, apporter ce service là encore une fois c'est se rendre incontournable et de l'amont et de l'aval client très clairement. »

La digitalisation des forces de ventes est également un enjeu fort. Il permet de mettre le commercial sur un pied d'égalité avec le client : N1 « *Même peut-être avec des moniteurs, hein je veux dire on peut, on peut imaginer plein de choses, mais que pour nous, tu vois des tablettes, des choses comme ça de façon à ce que aujourd'hui quand dans notre échange avec l'entrepreneur bah je veux dire qu'on puisse, qu'on puisse étayer, améliorer cette compétence et faire en sorte que nous, nous soyons incontournables.* ».

Les clients professionnels, mais aussi les clients particuliers ont une meilleure connaissance des produits, quelquefois même meilleure que la connaissance des professionnels du secteur : N7 « *Bah alors y a eu l'impact de la digitalisation, y a eu l'impact de la vision des prix, y a eu, y a tout ça. Après la meilleure connaissance qu'on les clients finaux des produits hein. Alors je parle pas forcément des pros, mais je parle aussi des particuliers [...]* ».

Cela implique que le personnel du négoce soit techniquement mieux formé, ce qui n'est pas évident au vu de l'étendue des produits proposés par le négoce et des divers corps de métiers couverts. Il existe une perte de compétence et de technicité au sein des négoce que les clients reconnaissent, comme le montrent les *verbatim* suivants : « *Bah des fois, le problème, des fois*



*c'est que Maxime (le commercial) il est très gentil, mais il est pas technique. Donc si tu veux, je trouve qu'ils ont pas fait assez de chantiers tu vois ce que je veux dire, enfin. Et c'est dommage.* » (A3) ou « *C'est pour ça qu'on m'embauche des fois pour l'inventaire. Ouais je vais leur donner un coup de main. [...] pour tout ce qui est accessoire de tuile et tout, parce que je reconnais, je sais donc ça les aide, voilà c'est un service que je leur...* » (A2). On assiste donc parfois à une inversion des rôles puisque c'est le client qui rend service au distributeur.

#### 2.2.1.4 *Le digital au sein de la triade*

L'industriel commence à être perçu dans ce modèle comme une plateforme de mise en relation, c'est-à-dire un intermédiaire entre le distributeur et le client, rôle initial du négoce. Il est possible d'entrevoir un développement, par l'industriel, de certaines fonctions autrefois réservées aux intermédiaires. Le fabricant s'approprie une partie des fonctions du grossiste : N7 « *Ils ont en matière de digital, certains se sont essayés à, à, ouai quasiment de l'intermédiation.* ».

L'industriel acquiert cette position tout d'abord par la mise en place de supports, d'outils et de services à la fois physiques et digitaux, ensuite par le fait que cette stratégie est aussi bien orientée vers le négoce que vers le client professionnel et même le client final. L'industriel devient un intermédiaire dans la captation et le partage de la donnée au sein du canal de distribution.

Eiglier (2004) remarque qu'il est surprenant de voir à quelle vitesse les consommateurs ont adopté ces nouveaux services et produits et ont opté pour de nouveaux usages. De plus, Internet offre un traitement analytique de l'information. Il est donc préféré pour les tâches utilitaires (Belvaux, 2006). Cela ne semble pas être le cas dans notre terrain. Il semble que deux facteurs peuvent expliquer la faible digitalisation du canal, au moins dans les échanges visibles : la force de l'humain et la typologie des clients. Tout d'abord, et c'est sans doute un trait prégnant du canal étudié, c'est la prédominance de l'humain dans la relation comme l'évoque N9 : « *La problématique du bâtiment c'est qu'il y a l'échange, le contact humain reste essentiel dans la démarche.* ».

Dans l'ensemble des relations, le contact physique est mis en avant que ce soit par l'industriel, le client professionnel ou le négoce.

Tableau 16 : *verbatim* sur l'aspect humain du canal de distribution

Un canal humain	Industriel	I5	« On a toujours fait des tournées duo on va dire avec nos distributeurs, c'était un moyen de voilà, on privilégiait la relation humaine, voilà de se faire connaître auprès du commercial aller admettons Doras. »
		I1	« On est une PME familiale et c'est vrai que les hommes ont vraiment toute leur place dans notre société donc vous aussi dans le négoce vous avez cette habitude de relation humaine avec, avec vos clients. »
		I6	« Y a beaucoup d'humain, le facteur humain est essentiel donc on essaie toujours d'avoir voilà donc des relations étroites. Le commerce c'est aussi une affaire d'homme entre guillemets hein et de relations. »
		I2	« C'est très compliqué de, de répondre à ça parce que dans le bâtiment y a encore une grande importance au rôle humain, à la place humaine effectivement. C'est un contact humain, bah voilà y a un relationnel qui, qui s'installe, heu, qui s'installe entre l'entreprise, entre le négoce et compagnie. »
	Artisan	A3	« Ça peut être aussi, bon c'est une histoire d'homme aussi. Moi je sais que je m'entends bien avec Maxime, voilà c'est. »
		A2	« Moi je travaille très, énormément comme ça par affinité, par confiance tout ça donc voilà je les appelle et puis. »
		A4	« Donc on suit, on suit un peu le négoce c'est plus au niveau humain. »
	Négoce	N1	« Si c'est sectoriel, mais parce que à un moment donné on a été très, en fait ce qui nous a, ce qui nous a un peu joués, déjoué, ce qui a un peu déjoué, etc. ce qui nous a un peu défavorisés, heu, je pense que c'est cette partie humaine puisqu'étant très, très ou trop accès sur l'humain, on fait. »
		N7	« Et ça c'est important ce qui n'empêche pas bah toute la partie humaine, toute la partie contact, opération de convivialité, il faut pas qu'on déshumanise le, le négoce parce que c'est une de ses forces. »

Finalement le relationnel est humain parce que le travail l'est, comme nous le dit l'artisan A4 : « Donc c'est encore pour ça que nous dans le bâtiment on est encore humain parce qu'on a des hommes en face pour faire le boulot ».

Ensuite, il est nécessaire de prendre en compte la typologie des clients. L'ensemble des membres de la triade sont d'accord pour dire qu'il y a un effet générationnel dans l'utilisation du digital. Pour les négociants et les industriels, il y a clairement deux générations identifiées. Ces deux types de clients ressortent dans les *verbatim* des négociants comme dans le cas de N4 : « Alors, ça l'impact heu, alors aujourd'hui sur les artisans, ça peut, alors c'est toujours pareil, on, enfin je dirais qu'on a deux populations d'artisans. On a l'ancienne génération et puis les trentenaires quoi. », et des industriels comme avec I6 : « Sauf en fait, là aussi c'est

*assez générationnel quoi tu as ceux, ceux qui veulent pas entendre parler d'aller sur Internet pour faire quoi que ce soit. Je pense par contre que les nouvelles générations sont différentes »* et « *Les choses ont quand même un peu évolué je pense que y a une nouvelle génération d'entrepreneurs où bon bah le gars il veut passer ses commandes le soir, il est chez lui, faire son camion du lendemain, enfin bon. »*.

Si les acheteurs *B to B* sont également des particuliers qui peuvent commander à titre personnel sur Internet, cela signifie que les deux mondes ne sont pas étanches (Vanheems, 2015). Le *B to B* devrait donc aussi être concerné par le cross et l'omnicanal. Les clients digitaux utilisent de nombreux points de contact, ils sont plus volatiles et plus experts. Nous soutenons le point de vue de Notebaert et al. (2016) qui est de faire évoluer la segmentation socio-économique en ajoutant une segmentation sur l'adoption des nouvelles technologies. En effet, dans notre cas, les clients *B to B*, à la fois de manière professionnelle et personnelle, ne commandent pas sur Internet. La limite pour séparer la génération qui serait plus digitale que l'autre semble être la trentaine, ce qui est conforme à la littérature (Collin-Lachaud et Longo, 2014) : I5 « *Donc je vais dire l'utilisateur final, heu, tranche d'âge 20 - 35 ans heu il est très avancé voilà et tant mieux, il pousse, il pousse l'industriel que nous sommes alors qu'on est pas en retard voilà à encore aller plus en tout cas à lui donner un petit peu plus d'information sur la partie, sur le digital »*.

Cet usage du digital est vérifié par l'échantillon des entretiens. En effet, sur les quatre artisans interrogés, trois ont cinquante ans ou plus et ont un usage assez restreint du digital : absence de site Internet, aide de l'entourage (A2 : « *Mais on est une génération nous on est pas très, c'est compliqué pour nous donc on sait déjà pas faire, on sollicite souvent Estelle (fille de l'artisan) parce qu'on est paumé ou.* »), peu présent sur les réseaux sociaux et à la recherche d'informations plutôt de type push (A2 : « *Non, non, je, je fais pas beaucoup de recherche pour le pro sur Internet »*). L'accompagnement de l'entourage (souvent plus jeune) fait écho aux travaux de Durand-Mégret, Ezan et Vanheems (2016) sur le décalage générationnel des compétences en matière de numérique. Les auteurs montrent dans une recherche exploratoire qu'une compétence instrumentale liée à la pratique des technologies numériques remplace la compétence informationnelle. Cette compétence instrumentale est souvent l'apanage des plus jeunes, ce qui crée un décalage générationnel des compétences.

Les artisans reçoivent l'information, mais ne vont pas forcément la chercher sur Internet. En cas de besoin, ils préfèrent passer à l'agence ou téléphoner au commercial du négoce ou de l'industriel. L'artisan qui a la trentaine d'années lui a un usage plus intensif d'Internet pour aller chercher des informations. Il voit d'ailleurs cet écart sur les chantiers comme il l'évoque : « *Je vois là sur un chantier, y a un terrassier, bon bah c'est un vieux de la vieille d'un Bressois qui faisait le terrassement. Le gars il lit ses mails une fois tous les 10 ans tu vois. C'est compliqué quoi aujourd'hui ces gars-là ils sont vite perdus. Je pense qu'aujourd'hui c'est compliqué de plus être là-dedans quoi.* » (A3).

Le faible usage digital provient aussi de ce phénomène puisqu'une majorité des clients est encore de « l'ancienne école » et le digital peut être un handicap pour eux : « *Ah oui l'impact, bah pour moi c'est un impact positif pour les, on va dire les jeunes générations, un peu moins, alors c'est pas négatif, mais un petit peu plus handicapant pour les anciens artisans.* » (N4).

Cependant, aucun ne commande de manière régulière sur Internet, hormis l'artisan faisant partie d'une coopérative. Internet n'est pas un canal autonome dans ce cas, mais un support de vente additionnel de présentation (Malaval et Bénaroya, 2013). Encore une fois, l'achat sur le site de la coopérative se fait, car il n'y a pas de contact physique comme cela est le cas avec les négoce : A2 « *Pas du tout, sauf bah on parlera tout à l'heure, sauf SCABOIS parce que c'est, on commande par un site, y a pas d'intermédiaire. Mais autrement non, bah non, pis c'est pas, bah c'est pas dans notre déontologie.* ». Notre (faible) échantillon remet en cause les différentes études sur l'usage des sites de vente en ligne par les artisans du bâtiment. Le retour des artisans interrogés va dans le sens des comportements que nous constatons dans notre activité professionnelle. En effet, les entreprises clientes d'un négoce généraliste passent peu de commandes sur les sites e-commerce au contraire des clients de négoce spécialistes où le chiffre d'affaires via ce canal *online* est plus élevé. Une segmentation suivant le métier de l'artisan pourrait faire émerger des différences d'utilisations.

Aujourd'hui bien que l'effet de génération soit perceptible, il n'est pas encore flagrant comme l'exprime I6 : « *Moi je suis d'accord avec ton constat de dire j'ai pas trouvé le digital addict,*

*je suis d'accord. En revanche, moi quand je dis que je suis convaincu qu'il y a une question de génération c'est-à-dire que les plus jeunes vont plus avoir tendance à aller se renseigner sur Internet, du coup d'aller voir sur notre site c'est quoi le nouveau, c'est quoi la nouveauté, c'est quoi l'innovation. Eux vont plus avoir tendance à le faire, ils vont plus avoir ce réflexe de commande. »* ou I4 : *« Alors on, on, on peut espérer qu'il y aura un effet générationnel, mais il n'est pas encore là. Il est pas encore là. »*.

Cependant, les artisans mesurent l'apport de ces technologies : *« Je serais plus jeune j'achèterais même carrément un drone moi. »* (A2). Mais cela leur nécessiterait trop de temps pour se former et ils n'ont pas la certitude que leur entreprise soit reprise. C'est d'ailleurs une des grosses inquiétudes dans le canal de voir la perte de compétences et la baisse du nombre d'entreprises : *« Donc oui oui non non c'est pas, c'est pas très très réjouissant donc on a une perte de compétence, une perte tout simplement numérique, on a une perte de compétence. »* (N7).

Cette problématique est très bien mise en avant par A4 : *« Y a un moment, bon je suis entre les deux hein, je... Mais après voilà, moi derrière c'est pareil hein j'ai, bon après je sais pas si Robin (fils de l'artisan) un jour reprendra où pas, mais bon arrivé à 50 ans, il me reste encore une quinzaine d'années à faire. Est-ce que ça vaut le coup ? »*.

Le digital, peu utilisé, pose tout de même la question de l'évolution du canal comme l'exprime I6 : *« Y a une vraie réflexion d'ensemble hein parce que comment le digital demain peut transformer peut-être les métiers hein. Tu vois le négoce, quel sera le métier du négoce avec le digital, pour les entreprises aussi comment elles vont évoluer avec ça. Bon ça remplacera pas tout, ça va être une aide, mais y a de vrais réflexions à l'heure actuelle. »*.

De nombreuses innovations commencent à émerger, elles pourraient remettre en cause une partie des processus ou des métiers. Nous pouvons citer l'imprimante 3D, l'Intelligence Artificielle, la robotique ou le *BIM*. Encore une fois, ces innovations liées à la digitalisation ne sont une préoccupation ni pour le client professionnel ni pour le négoce.

Tableau 17 : *verbatim* sur la perception des innovations par les clients professionnels et les négoce

Innovation	Artisan	A3	« Si vraiment, si vraiment j'en aurais, si vraiment j'en aurais besoin, si j'en avais l'utilité, je me formerais c'est sûr. »
	Artisan	A1	« Non. Moi l'ordinateur n'est pas équipé pour faire des plans en 3 dimensions. »
	Négoce	N7	« Bah typiquement voilà nous on est, on est, le BIM on peut aller sur le terrain voir avec nos équipes leur demander ce que c'est que le BIM, la plupart ne savent pas ce que s'est quoi et nos clients non plus. Donc oui ça aura, le BIM c'est sûr ça va avoir une influence. »

Le champ est donc libre pour les industriels, notamment sur le *BIM*, puisqu'ils ont mis en place des bibliothèques comprenant leurs produits sous forme d'objets numériques et qu'ils proposent des formations aux artisans comme le raconte A4 (tableau 18). Il y a peu d'échanges entre le négoce et l'industriel sur ce sujet-là. Le *BIM* devient un outil de promotion et de prescription des produits de l'industriel auprès des maîtres d'œuvre.

Tableau 18 : *verbatim* sur l'enjeu autour du *BIM*

BIM	Industriel	I2	« Ok donc nous on a beaucoup d'outils effectivement ouai sur, sur, sur le BIM où en fait tous nos ouvrages sont digitalisés, heu, une cloison bah voilà on va pouvoir savoir le nombre de vis, on va pouvoir savoir effectivement le nombre de plaques, le nombre d'ossature et compagnie. Mais le BIM aujourd'hui, j'ai peu d'entreprise qui m'en parlent, ça va être quelques grosses entreprises qui ont des bureaux d'études et qui vont être sur le BIM, ça va être les entreprises générales. Mais l'artisan qui lui va être sur la rénovation, qui va être, heu où même qui fait un peu de petits appels d'offres, il est pas du tout là-dessus. »
		I4	« On est très avancé dans le projet du BIM. »
		I2	« Les seuls contacts qu'on a avec pour le BIM par exemple c'est directement avec les entreprises qui ont un bureau de, un bureau d'études ouai. Mais le négoce, non y a peu, y a peu, alors de temps en temps nous on va faire une, une information pour dire bah tiens quand tu es sur le site Placo, tu as ouai une petite icône où tu peux avoir l'ouvrage en BIM. Donc c'est plutôt de l'information, mais y a très peu d'éléments effectivement ouai qui sont concentrés vers le négoce. »
		I4	« Mais non ça va pas nous impacter nous directement auprès des négociants parce que le BIM a plutôt une utilité aujourd'hui auprès des promoteurs, des archis, ce type de clientèle. »
	Artisan	A4	« Bah pis même là j'ai fait, je vais ptre anticiper un peu votre question, mais on a, j'ai été justement à une journée Siniat, y a un mois-là, pour la découverte du BIM. »

Comme nous l'avons déjà dit, le commerce en ligne, même à travers des *pure players*, a encore du mal à créer de la valeur, ce qu'exprime bien également N6 : « Heu, mais faut pas se leurrer, aujourd'hui notre clientèle n'est pas prête à basculer en masse ses achats sous un, avec un *pure*

*player par exemple, voilà, très très clairement pour tout un tas de raisons. Et, et on constate même sur la nouvelle génération. ».*

Malgré tout, les négociants et les industriels sont vigilants sur ce phénomène, car ils savent que le risque de disruption est possible comme l'indique N1 : *« Bah c'est des concurrents parce que à un moment donné à chaque fois que nous serons, nous serons défaillants, nous renforcerons ces plateformes. ».*

Encore une fois, en plus de l'absence d'usage des utilisateurs, la typologie des produits peut expliquer la faible percée des plateformes : *« Très, très peu, c'est heu, on vend de temps en temps ouai un petit peu de, heu d'accessoires spécifiques ou des, voilà plutôt sur de l'accessoire. Mais nos produits sont tellement complexes à transporter et tellement volumineux c'est qu'aujourd'hui on ne passe pas par, par des plateformes numériques ouai, hmmm. » (I3).*

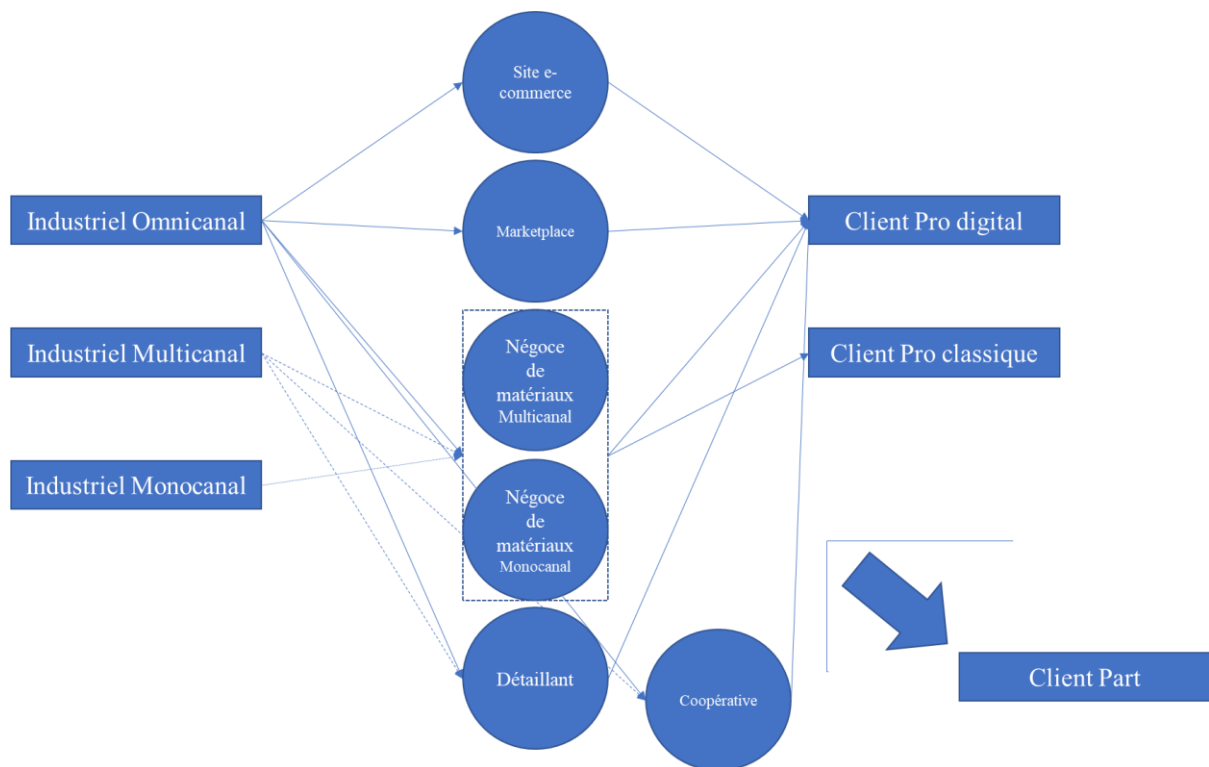
De plus, certains industriels refusent de vendre sur des plateformes ou via les GSB (Grande Surface de Bricolage), car ils considèrent avoir un vrai savoir-faire. Passer par ces canaux reviendrait selon eux à *« dévoyer leur marque » (I1)*. L'aspect générationnel peut une nouvelle fois être soulevé et le canal peut espérer qu'une nouvelle génération de clients commande plus au travers du digital : *« Dans cet esprit de « il m'en faut pour demain », je pense qu'ils vont plus avoir tendance à aller commander sur le site e-commerce soit de Doras soit de je ne sais quoi, Amazon ou Manomano, heu, ils vont plus avoir cette tendance-là. » (I6).*

#### *2.2.1.5 Conclusion*

À travers l'analyse des différentes dyades puis au niveau de la triade, il est possible de distinguer deux usages différents du digital. Le premier usage se situe dans la vente des produits à un niveau multicanal entre des industriels qui vendent en direct via des sites et des plateformes, ou les négociants qui ont développé leurs propres sites e-commerce. Mais si pour le moment le chiffre d'affaires généré par les ventes en ligne reste marginal, les acteurs sont tout de même prêts. Le deuxième usage, plus développé, est le partage de l'information au sein du canal.

Fonction avant supportée par l'intermédiaire, elle est de plus en plus aujourd'hui partagée voire pilotée par les industriels. Cela est en particulier vrai pour les gros industriels à rayonnement national ou international. Les plus petits industriels restent dépendants de la capacité des intermédiaires à mettre en avant leurs produits. La figure 9 propose de schématiser le canal de distribution du terrain étudié.

Figure 9 : schéma du canal de distribution des matériaux de construction



Le digital ne semble pas encore être un service différenciant et indispensable auprès des clients professionnels. Le canal de distribution reste donc majoritairement physique. En revanche, l'information, qu'elle soit sur les produits ou sur les acteurs, est de plus en plus partagée par Internet. Cet état de fait remet en cause certaines fonctions des intermédiaires traditionnels.



## 2.2.2 Un phénomène de réintermédiation verticale grâce au digital et aux services développés par l'industriel

En étudiant les fonctions logistiques et transactionnelles au sein du canal de distribution (Bowersox et Morash, 1989 ; Dugot, 2000 ; Coughlan *et al.*, 2006 ; Pardo et Paché, 2015) et en repartant de la distinction des flux physiques, informationnels et financiers (Beckman et Engle, 1951 ; Dugot, 2000 ; Coughlan *et al.*, 2006 ; Capo, 2008 ; Michel, 2015), il est possible de mettre en avant une réintermédiation, ou tout du moins une intégration verticale de certains flux assurés auparavant par le grossiste. Cette constatation peut être rapprochée de la baisse constante des fonctions du grossiste à travers l'histoire (Dugot, 2000).

La notion de partenariat dans les canaux de distribution *B to B* est un sujet majeur en littérature marketing depuis les années 90 (Bêche, 2008). Le négoce reste un acteur indispensable pour les industriels avec de vraies stratégies de partenariat comme l'évoquent les deux acteurs : I4 « [...] *notre stratégie commerciale est basée sur un véritable partenariat avec le négociant.* » et N4 « *Bon, on a une relation de partenariat* ».

Le négoce reste le distributeur des matériaux de construction à destination des professionnels. Cela est bien montré par le *verbatim* de I3 : « *Parce que remettre en cause le partenariat, remettre en cause le système de distribution aujourd'hui avec le négoce en matériaux, c'est-à-dire quand on parle de ça c'est vendre en direct à l'entreprise, ça remettrait en cause trop de, trop de choses. Je pense que les risques seraient trop importants.* ».

Cette première phase qualitative met en avant un phénomène intéressant de désintermédiation partielle. En effet, le négoce tend à perdre de la valeur ajoutée sur les flux informationnels et à conserver les flux physiques et financiers. Les flux informationnels ont une importance stratégique puisqu'ils sont créateurs de liens entre les membres du canal (Capo, 2002). Les industriels ont mis en place des outils et des stratégies, notamment grâce au digital, qui leur permettent de recueillir les remontées terrain, et donc de capter énormément de données qualifiées, mais aussi de diffuser de la donnée en dehors du circuit descendant standard. Pour introduire cette partie, nous pouvons nous appuyer sur les propos de N6 qui montrent bien la

particularité du canal de distribution des matériaux de construction : « *Le canal de distribution effectivement, heu, le négoce dans tout ça bah c'est juste l'intermédiaire entre un industriel qui à mon sens de par des notions de crédit, de par des notions de géographie, de par des notions de justement de manque de relation, de manque de relation client parce qu'il a un vision très industrie, très productiviste, heu, qui est parfois en décorrélation complète avec l'aspect très rock and roll, voir artisanale, voir même un peu paysan de, de, du, du, du bâtiment, voilà du bâtiment dans sa généralité fait que y a nécessité d'avoir cet intermédiaire-là.* ».

Il sera tout d'abord traité la question de pourquoi l'industriel conserve des intermédiaires (2.2.2.1) pour ensuite évoquer la modification de la gestion du flux informationnel (2.2.2.2). Cette section se terminera par une conclusion (2.2.2.3).

#### 2.2.2.1 Conservation des flux physiques et financiers par le négoce

Dans la gestion de fonction physique ou logistique (Pardo et Paché, 2015), il convient de distinguer le flux physique du flux informationnel. Nous étudions tout d'abord le flux physique (2.2.2.1.1), le flux informationnel faisant l'objet d'une section à part. Ensuite, nous examinons le flux financier (2.2.2.1.2).

##### 2.2.2.1.1 Le flux physique

Le rôle du négoce dans le canal de distribution des matériaux de construction est très bien résumé par N7 : « *Hein c'est de, quand je disais au début de l'entretien que aujourd'hui on est stockiste et banquier, aujourd'hui c'est ce que veulent pas faire les industriels.* ».

Ces fonctions lui permettent de rester un intermédiaire avec « *[...] une place qui est, qui est un peu délicate puisque aujourd'hui on, nous sommes coté client, coté entrepreneur, utilisateur et coté industriel qui lui un industriel, lui aujourd'hui la distribution ça l'intéresse pas, lui ce qui est important pour lui c'est de dégager de la valeur ajoutée, de répondre à un cahier des charges, d'avoir un produit qui soit le plus technique et le plus facile possible et puis le fait qui soit technique et facile puisse pour lui améliorer, augmenter son prix.* » (N1).

Le grossiste conserve la partie distribution des produits de la construction, il faut donc revenir sur les différents éléments qui composent ces flux physiques. De plus, le négoce a un rôle particulier de « banquier » auprès des clients professionnels, mais aussi de garantie auprès des industriels. La gestion de ces deux flux (physique et financier) est vraiment prégnante pour les négociants qui ne les dissocient jamais dans l'apport de service au sein du canal : « *Bah dans ces services c'est de mettre en avant ses produits, c'est de les stocker, c'est de, de, d'avoir la fonction de crédit, de support crédit le risque financier est très fort et c'est aussi la personne qui est là pour limiter le litige.* » (N10) ou encore « *Heu, je disais crédit, stock et service voilà. Donc et c'est ce qui va faire qu'effectivement on va éviter la désintermédiation [...].* » (N6).

L'intermédiaire dans le canal de distribution joue toujours le rôle de facilitateur pour la rencontre de l'offre et de la demande notamment sur ce segment *B to B*. Dans le cadre de l'industriel, le positionnement de l'intermédiaire sur un marché est primordial dans sa sélection. Ce point est particulièrement bien expliqué par I1 : « *Donc c'est vrai que nous on est un fabricant, on a, c'est vraiment notre ADN, c'est être un fabricant. On a toujours fabriqué des produits de qualité, donc c'est vraiment une recherche. Donc de fait pour la distribution de nos produits on a aussi travaillé avec des réseaux qui sont des réseaux capables d'avoir une cible client qui est en attente de ce niveau de qualité, mais également des réseaux qui sont capables à un moment de relayer la bonne image de notre, de notre marque soit sur des supports, soit des réseaux physiques donc ce qu'on appelle le maillage hein finalement ça c'est un élément intéressant, intéressant pour nous.* ».

Ce positionnement de sélection de l'offre est également important pour le client professionnel puisque seul, il a moins de points de contact et un carnet d'adresses réduit pour s'approvisionner. A2 « *Pis peut-être avoir, ils nous apportent le contact pas mal avec les industriels qu'on aurait p'têtre pas voilà après si on était tout seul de notre côté ou heu.* ».

L'intermédiaire assure cette mise en relation et réduit le nombre de contacts nécessaires pour chacune des faces. Le grossiste était donc initialement l'acteur biface de la triade. Il permettait l'échange de produits et d'informations au sein de la triade. Ce n'est plus aujourd'hui le seul

acteur biface puisque de plus en plus l'industriel cherche à entrer en contact directement avec le client pour échanger de l'information.

Toutefois, le grossiste est encore un acteur qui permet de concentrer les contacts sur un nombre réduit d'entités entre  $n$  industriels face à  $n$  professionnels et particuliers sur la partie de l'offre. C'est une vraie valeur ajoutée apportée par le négoce pour les autres membres comme pour l'industriel : « *Mais effectivement le fait d'avoir un point de vente qui centralise les commandes de X menuisiers aux alentours ou particuliers parce qu'il n'y a pas que des menuisiers, mais des particuliers.* » (I4).

Les négociants ont d'ailleurs bien conscience de cette force, comme le montrent ces deux témoignages de directeurs commerciaux : « *Donc la concentration rassure l'industriel en face, voilà, a contrario de ce qu'on pourrait le croire avec potentiellement une perte de, de puissance de négo, mais la concentration rassure énormément.* » (N6) et « *Ça aujourd'hui un industriel n'est pas adapté pour aller faire tous les, d'aller tourner chez tous les artisans, ça c'est le premier point.* » (N1).

Cela rejoint d'autres points, que nous allons présenter ci-après tel que le maillage territorial, la complémentarité des produits vendus, *etc.* C'est en fait l'ensemble des services proposés par le négoce à l'amont et à l'aval du canal de distribution (I5 « *Leeee service dans sa globalité, l'offre générale, voilà.* » ou A2 « *Bah le regroupement de pas mal de matériaux quand même.* »).

Une autre mission, réduite par le temps (Dugot, 2000), est toujours assurée par le grossiste. Dans ce cas, il s'agit du *sourcing* de produits à différents niveaux allant du local à l'international. Le *sourcing* peut intervenir de manière *a priori* puisqu'il est nécessaire de référencer l'ensemble des produits intervenant dans la construction : « *Bah en fait y a la, avant la distribution, y a la partie référencement c'est-à-dire à un moment donné le négoce doit faire cette partie de sourcing en amont. De se dire pour chaque partie d'ouvrage, pour chaque partie d'ouvrage je me dois de repérer, d'effectuer ce sourcing etc. De façon à proposer les produits, la solution technique la plus adaptée, la plus évoluée* » (N1).

Mais le *sourcing* peut également intervenir de manière *a posteriori* lors d'un besoin bien spécifique du client : « *Donc on est tellement proche d'eux depuis tellement longtemps en tant que stockiste, qu'on sait très bien qu'ils influencent nos plans de stocks et nos plans de vente d'ailleurs, puisqu'ils nous demandent souvent de trouver des produits exotiques dont ils ont besoin parce que l'architecte leur met la pression.* » (N11).

La logistique a une importance stratégique dans le succès ou l'échec des produits et services (Paché et des Garets, 1997 ; Bonet Fernandez, 2008). Dans la gestion des flux logistiques, trois principaux services permettent au grossiste d'apporter de la valeur ajoutée au sein du canal de distribution et de la triade. Il est cependant difficile de toujours bien les dissocier. Il s'agit du stock, de la livraison et du maillage via les agences.

Pour le stock, c'est une véritable force du négoce et une valeur ajoutée, aussi bien pour l'amont que pour l'aval du canal de distribution (Tableau 19). Même si nous le verrons un peu plus loin, celui-ci tend à être diminué par les négoce pour différentes raisons. Il est nécessaire d'avoir le bon stock au bon endroit, au bon moment, ce qu'exprime très bien N4 : « *Alors, la base, c'est détenir les produits, donc le bon produit au bon endroit, enfin le stock quoi. Avoir le produit, l'avoir en stock.* ».

Tableau 19 : *verbatim* sur le stock

Stock	Industriel	I6	« [...], le stockage, le, le, la mise à disposition de manière générale c'est-à-dire le fait de l'avoir, de l'avoir dans les quantités qui vont bien. »
	Artisan	A2	« Donc d'où la force d'un négoce s'il a, il a du stock et puis [...] »

Cela impacte donc les services de livraison et de maillage. Le stockage permet aussi de répondre à une certaine désorganisation du client. Cette désorganisation peut être le fait du client professionnel, mais également due aux aléas climatiques. Les chantiers peuvent donc être décalés et il faut que le produit soit disponible au moment opportun. Cette notion de

désorganisation du client est assez marquée pour les négociants alors que les entreprises du bâtiment se considèrent plutôt assez bien organisées (Tableau 20).

Tableau 20 : *verbatim* sur la différence de perception entre le négoce et le client sur son organisation

	Point de vue du négoce		Point de vue du client	
	Organisation des clients	N7	« C'est-à-dire qu'aujourd'hui la chance qu'on a c'est que le, le, le, le négoce vient combler une partie de la désorganisation de nos clients et c'est pour ça qu'on s'en sort aujourd'hui. »	A3
	N10	« Et le négoce dans son rôle aussi hyper structurant et important c'est que le négoce est un stockiste. C'est-à-dire qu'à un moment si j'ai mal préparé mes choses, mes choix, mes quantités, heureusement le négoce est là et il va pallier à ma désorganisation de préparation de produit. ».	A2	« Non, bah moi je suis assez organisé donc j'anticipe assez donc je demande bien avant. »

La notion de stockage n'est qu'une première étape « [...] c'est-à-dire d'avoir les produits non seulement de les connaître, de les stocker, d'accord, et de les distribuer. » N1. Le négoce doit donc mettre en œuvre la promotion des produits et leur vente. Comme on le verra par la suite, l'industriel intervient de plus en plus vers l'aval du canal afin de faire la promotion de ses produits et de sa marque. Il existe également un phénomène de reprise de marchandises inutilisées qui est assez développé. Ce phénomène est clairement mis en avant par les entreprises du bâtiment comme A3 « Si j'ai du stock disons, s'il me reste 30 agglos sur le chantier, je les ramène. Pourquoi je vais les stocker chez moi, le stock on en a parlé, ça coûte cher. Vaut mieux que vous les stockiez-vous que moi. » ou « Mais la reprise de stock c'est important oui. ».

Le négoce permet aux clients de déporter son stock, car eux-mêmes stockent de moins en moins : « Et bon ils ont le même problème que nous, nous on a diminué nos stocks parce que voilà ça un stock qui dort ça coûte très cher et voilà. » (A2). Ce fonctionnement existe aussi, car le négoce joue un rôle de proximité que nous détaillerons juste après. L'ensemble des acteurs ont conscience du coût que représente le stock et chacun essaie de le réduire à son niveau, y compris les négociants. La question est posée de savoir si le négoce stocke moins ou s'il a plus de produits à stocker. Il faut aussi voir que les grossistes ont travaillé sur la « gestion des catégories » pour réduire le nombre de produits de leur portefeuille (Gadde, 2014). Cela se

traduit par une consolidation de la base des fournisseurs, ce qui accroît la dépendance des fabricants envers le grossiste (Gadde, 2014). Quoi qu'il en soit, les clients professionnels trouvent que le stock n'est parfois pas suffisant. Cette perception est également ressentie par les industriels.

Tableau 21 : *verbatim* sur la diminution du stock chez les négoce

Diminution du stock chez les négoce	Artisan	A2	« Eh ben le stock, parce que il y en a, mais il n'y a pas pas suffisamment à mon goût quoi. »
		A3	« Bah après bon comment dire, on est, moi je trouve que c'est bien parce que bon déjà y a du stock, mais des fois y en a pas assez. (Donc chez le négoce) Oui, si tu veux aujourd'hui je trouve qu'il y a trop de produit qui sont sur commandes, y a beaucoup. Dès qu'on rentre dans le technique ou dans ce qui est un peu compliqué souvent on galère un peu pour trouver, pour trouver vraiment. »
	Industriel	I5	« C'est pas notre cas et puis enfin de toute façon le négoce se désengage de plus en plus du stockage donc heu dès qu'il peut aujourd'hui, [...]. »

La diminution des stocks est une remise en cause de l'activité traditionnelle des intermédiaires *B to B* (Giraud et Pardo, 2012). Si ce phénomène s'accroît, cela pourra remettre en cause tout ou partie du rôle du négoce dans le canal de distribution, car cela peut être perçu comme une diminution de sa valeur ajoutée auprès des artisans : « [...] mais malheureusement ça ça nous complique un peu la vie [...]. » (I2) et de l'industriel : « [...] mais c'est vrai que dans la relation, dans l'équilibre de la relation bah quand le négociant ne joue plus son rôle de stockiste/distributeur et que c'est, que c'est l'industriel qui stocke pour le négociant bah y a un moment y a quelques négociants (industriels) qui vont se dire pourquoi je lui file de la marge. » (I5).

Il faut également tenir compte de la typologie des produits qui vont du tournevis à la palette de tuiles. Le négoce a une diversité de produits à stocker qui est assez élevée avec un référencement qui tourne souvent autour des 100 000 produits pour un généraliste. Il y a donc des produits qui sont toujours stockés et fabriqués au niveau régional et d'autres produits qui sont sur commande. Cette variété de produits peut aussi expliquer les différents canaux d'achat. C'est d'ailleurs une vraie réflexion au sein des négoce : N7 « [...] je pense qu'il y a suivant, suivant la nature des matériaux ou des matériels, heu, je pense que le marché évoluera dans les quelques années à venir hein. C'est-à-dire que tous les produits qui sont volumineux, pondéreux, heu, bah ceux-là les industriels auront du mal à se passer du négoce, heu pour le

reste, pour le reste je pense notamment à tout ce qui concerne les produits de libre-service, l'outillage, l'électroportatif, etc. heu, je serai pas surpris qu'il y ait des avancées dans la matière quoi. » et N1 « Bien évidemment je ne parle pas du fournisseur de cuve en béton qui pèse 3 tonnes. Mais le fournisseur de produits petits à valeur qui rentrent dans du carton ou de la palette Europe, il peut se poser des questions quoi hein. Et donc si il shunte le négoce, il a 30 % de marge en plus. La marge complète du négoce aujourd'hui entre la marge avant et la marge arrière c'est environ 30. ».

Le stock reste un service différenciant comme l'explique le Directeur marketing d'un négoce national : « Et quand pendant la crise en 2008, les grands négociants ont eu comme premier réflexe parce qu'ils étaient managés par des technocrates de de d'améliorer leur rotation de stock, de réduire les stocks pour des ratios financiers, et que nous on a pas bougé de stock, on a pris des marchés parce qu'on avait plus de stock et que tout le monde l'a su tout de suite sur le territoire. » N11.

Ce n'est pas le tout d'avoir « le bon stock », il faut encore l'avoir « au bon endroit » notamment au vu de la variété et de la typologie des produits distribués. Le maillage territorial par des agences est donc essentiel. Il y a une combinaison stock-maillage à prendre en compte. C'est également un service indispensable pour l'ensemble des membres, que ce soit pour l'industriel ou pour le client professionnel.

Tableau 22 : *verbatim* sur l'importance du maillage territorial

Maillage territorial	Industriel	I1	« Y a le, y a la, le maillage, je pense qui fait, c'est ce qu'on disait tout à l'heure. »
		I6	« Et la mise à disposition avec la notion de quantité, de maillage géographique avec la notion, c'est vraiment le, le du coup la diffusion de nos produits partout, tout le temps, en permanence. »
	Artisan	A2	« Et pis autrement, bah moi on peut redire la proximité quand même, parce que c'est quand même important, tout le monde n'est quand même pas dans mon cas d'avoir une agence à 3km même pas donc c'est déjà c'est énorme. D'où le moins de stock parce que voilà je sais que hein c'est important aussi. Sûr que quelqu'un qui va être à en Haute-Marne et pis qui en a un qui est à 30 ou 40 km, il va peut-être un peu plus stocker ou pour éviter un peu plus. Alors que moi c'est sur ma route quoi, quasiment tous les jours donc. »



C'est une vraie stratégie du côté du négoce, car il sait que cela répond à de vrais enjeux de flux, notamment en termes de temps : N1 « *Des points importants donc les stocks, la, la disposition, quand je dis la disposition moi pour moi j'intègre le maillage de façon à ce qu'aujourd'hui en fonction du territoire que nous avons un maillage qui soit, il faut que le négoce ait un maillage qui soit, qui soit adapté de façon à limiter les déplacements, les pertes de temps.* ».

Cependant, ce maillage a un coût d'immobilisation, de foncier, face par exemple à des *pure players*. Il faut également prendre en compte les horaires d'ouverture de ces points de vente physiques qui peuvent être perçus comme une amélioration du service, comme en témoigne notamment N10 : « *[...] dans les services sur lesquels je pense qu'on a une problématique avec, aujourd'hui on a de plus en plus de difficulté de flux ce qui veut dire qu'on va sans doute demain avoir à réfléchir aux horaires d'ouverture de nos agences hors flux. (Blanc) Ce qui va vouloir dire qu'on va devoir aussi apporter des services pour de la préparation de commande jusqu'à une certaine heure pour quelle puisse être enlevé le lendemain matin.* ».

Mais cela permet de centraliser les flux en un même lieu, ce qui génère de la valeur comme pour l'industriel I4 : « *Donc est-ce que ça nous coûterait plus cher, j'en suis pas sûr. Est-ce qu'on y perdrait en délai et en efficacité, oui.* ».

Quoi qu'il en soit, le négoce est « *[...] un métier de territoire, de proximité, du dernier kilomètre.* » (N11). Ce qui nous amène au dernier service fort du négoce, c'est sa capacité de livraison. La livraison intervient surtout sur des quantités importantes ou des produits pondéreux : A1 « *[...] quand j'ai de grosses quantités j'essaie de me faire livrer ça m'évite, ça me fait gagner du temps.* » et A2 « *Quand c'est un gros truc et pis qu'il y a de la place je fais livrer par le service Doras mais autrement y a des fois, souvent c'est pas facile.* ».

Puisque les entreprises du bâtiment ont des véhicules de type utilitaire qui leur permettent d'aller chercher les matériaux directement chez les négociants, c'est ce qu'on appelle l'enlevé : I3 « *La deuxième c'est une question logistique, heu, la capacité de livrer du détail à nos clients sachant qu'il y a une part d'enlevé en France qui est aussi importante.* ».

Le coût de ce service est également un facteur important, puisque celui-ci est faible pour le client ou du moins plus avantageux dans certains cas que d'enlever la marchandise. Les montants des livraisons semblent être similaires d'un négoce à l'autre : A3 « [...] *c'est important surtout au prix que ça coûte, je trouve que c'est pas. Quand je vois, bon moi je vois une livraison sur Dijon ça me coûte grosso modo dans les 55 euros, heu pfff, 55 euros c'est quoi, c'est 2 heures de boulot grosso modo mal payé c'est 2 heures de boulot. Bah tu sais le temps que tu prends ton camion, que tu ailles chercher tout. Là tu mets tout sur le camion, le camion il est blindé, tu as tout. Moi je trouve que c'est bien, il te décharge, il met ça à l'endroit où que tu veux. Moi je pense que c'est un plus.* » et A1 « *Parce que bon le Stoker est pas excessivement chère en livraison. Et je me suis fait livrer 8 palettes d'agglos j'en ai eu pour 50 € de livraison donc moi ça me paie largement une heure de travail.* ». Ce service vient aussi répondre à la désorganisation des clients, puisqu'elle doit s'adapter aux modifications de commandes ou encore aux contraintes de temps des clients : A1 « *J'étais livré assez rapide. J'ai téléphoné le matin, le tantôt j'avais les agglos.* ».

Les négociés veillent donc à posséder leur propre flotte de camions pour toujours apporter le meilleur service possible. Cela nécessite donc des investissements conséquents pour toujours avoir le bon outil de livraison comme l'explique N1 : « *Y a des évolutions en termes de moyen logistique hein qui nous permettent de livrer plus haut, plus vite, plus loin et plus, et plus rapidement.* ». Cependant, il n'en reste pas moins que ce service est polluant comme l'ensemble du secteur du bâtiment : « *On a une flotte de camions qui n'est pas du tout écologique.* » (N12). Le service logistique des négociés peut être perçu comme un service indépendant de type 3PL (*Third party logistics*) ou 4PL (*Fourth party logistics*) pour certains clients (Filser et Paché, 2008 ; Filser, des Garets et Paché, 2012), c'est-à-dire qu'au-delà de l'offre produit, la logistique du grossiste peut être mise à disposition des clients dans leur activité. Ainsi le client sous-traite sa logistique au négocié. Elle peut également intervenir en complément de la relation directe industriel – client, c'est-à-dire qu'une négociation directe a lieu entre le client et l'industriel pour négocier les prix et les quantités à l'année, mais le stockage et le transport restent à la charge du négocié.

Cette logistique est une vraie force pour les grossistes, car l'industriel ne sait pas faire de l'unitaire, son unité de base étant la palette. Le grossiste est le seul capable d'approvisionner un secteur atomisé de petits artisans (Filser, des Garets et Paché, 2012). Dans un certain nombre d'autres secteurs, comme l'alimentaire, c'est le détaillant qui a pris en charge l'approvisionnement alors que jusque dans les années 70, cela était une prérogative appartenant aux industriels et aux grossistes. Cela a obligé les grossistes à revoir leur positionnement (Filser, des Garets et Paché, 2012 ; Michel, 2016).

Tableau 23 : *verbatim* sur l'unité de base de l'industriel

L'industriel ne peut pas livrer unitairement chaque client sur de petites quantités	Industriel	I6	« Nous on sait pas vendre un rouleau, on sait pas et on sait encore moins le livrer dans la banlieue de Dijon. »
	Négoce	N1	« Y a l'approvisionnement en petite quantité, ça aujourd'hui un industriel ne sait pas faire d'accord, et ne veut pas faire d'accord. »
		N7	« Aujourd'hui ils savent pas être stockistes pour les clients. Ils veulent bien faire du direct de temps en temps, mais quand il s'agit de, de rendre le service pour venir chercher une plaque, trois rouleaux ou quelque chose comme ça, ils savent pas le faire et ils veulent pas le faire. »
		N6	« L'industriel, il livre par camion complet, nous on a notre place pour redistribuer par plus petites zones. »

L'ensemble de ces services physiques de centralisation et d'éclatement à travers le stock, le maillage et la livraison font des grossistes des acteurs indispensables comme l'exprime I2 : « [...] je vois pas comment on peu ne pas passer par un intermédiaire. Parce qu'on ne peut pas vendre en direct. Y a une majorité, heu, de, de petits artisans donc ils ont pas, ils ont pas de stockage, ils ont pas de heuuuu, qui n'ont pas heu ni moyens même financier parce que derrière rentrer, nous on peut, on peut pas livrer de petites quantités, on ne sait pas faire. ».

Cette valeur ajoutée sur la partie des flux physiques se retrouve également dans la gestion, par le grossiste, des flux financiers.

#### 2.2.2.1.2 Le flux financier

Il convient de dissocier deux aspects dans la gestion des flux financiers par l'intermédiaire. C'est tout d'abord la sécurité vers l'amont du canal quant à la garantie d'être payé et ensuite le service de « banquier » qui est proposé aux clients.

Nous allons commencer par la gestion des flux financiers avec l'amont. Comme il l'a été expliqué, le grossiste entre en possession et en propriété des marchandises (Filsler, 1989 ; Dugot, 2000). C'est donc lui qui supporte le risque à la revente sur le stock qu'il a acheté. L'industriel est payé par le grossiste et non par plusieurs petits clients. Ce phénomène de concentration rassure les industriels (Tableau 24).

Tableau 24 : *verbatim* sur la concentration du paiement pour les industriels

Phénomène de concentration du paiement pour les industriels	Industriel	I1	« Bon y a la sécurité des paiements puisque vous êtes des réseaux. »
		I2	« Alors le risque financier de plus en plus, la distribution en fait est concentrée sur des groupes. Heu bien évidemment le groupe Samse, après ça va être Comafranc, ça va être Point P. Donc ça ça représente quand même, ces grands groupes où là y a pas, y a pas de risque financier dessus [...]. »
		I3	« Heu, le premier avantage c'est l'encours, c'est la quasi-certitude d'être payé. On le voit aujourd'hui, aujourd'hui heu on a, on a un nombre d'entreprises qui sont en RJ ou même en liquidation judiciaire particulièrement important. »
		I4	« [...] à mon avis, derrière tout ça c'est, comment dirais-je, le confort financier. La prise de risque, c'est le négociant qui la fait c'est pas nous. »

Le négoce joue ce rôle de concentration des paiements, puisque l'industriel ne fait qu'une seule facture comme l'explique N1 : « [...] le point plus important c'est le risque financier puisque aujourd'hui on le voit bien nous, un industriel il préfère faire une facture complète où y a tout un camion et y a quatre lignes dessus. Que si demain bah tout ce volume là ça fait pas quatre lignes, mais ça fait peut-être 50 clients derrière dispersés dans tous les coins, certains vont payer en espèces, des machins, le marché qui se tend et tout ça. ».

L'industriel surveille également le niveau de solvabilité des négociants. Si les groupes intégrés ne posent pas de problème, il s'agit plutôt des indépendants et des coopératives qui peuvent présenter des risques, I2 « Par contre on travaille également avec des négoce indépendants qui peuvent être affiliés à une marque comme, comme BigMat ou Tout Faire. Par contre ce sont des négoce indépendants et là effectivement bah y a des, y a des enquêtes financières qui sont faites et on va gérer effectivement le contrôle du paiement, l'encours de ces dépôts. ».

Il existe des organismes d'assurance interentreprises comme *EULER HERMES*, anciennement *SFAC*, qui assurent les clients jusqu'à un certain montant. Cette assurance va venir impacter les relations entre les différents membres de la triade : « *Je le disais en préambule, l'industriel si y a de la SFAC, il va voir le client, si y a plus de SFAC, il va plus voir le client, nous on a notre place.* » N6. On voit bien que le niveau de solvabilité des clients a un impact sur son activité, mais aussi sur les relations qu'il peut avoir avec les industriels et les négociants. Au cours du dernier trimestre 2018, les procédures judiciaires à l'encontre d'entreprises du bâtiment ont augmenté de 2,2 %. Les entreprises de la construction sont fortement touchées par le nombre de défaillances depuis le deuxième semestre 2018. Cela est dû, entre autres, au ralentissement de la construction de maisons individuelles<sup>86</sup>.

En plus de ce rôle de garantie, le négoce joue véritablement le rôle de « banquier » auprès des clients. Et c'est un risque que les industriels ne veulent pas assumer et qui est pris par le négoce comme l'explique N7 « [...] ils veulent surtout pas être banquier quoi, ils veulent surtout pas prendre le risque financier que nous on prend. ». Ce rôle de « banquier » se traduit par un encours accordé au client. L'encours peut être parfois supérieur à la garantie assurée par la SFAC. Cela signifie également que les clients peuvent retirer de la marchandise sans la payer au moment du retrait, mais sous un délai défini : « *Et puis comme je paie mes matériaux à 45 jours donc heu.* » (A1). C'est un aspect important pour les clients professionnels, car eux-mêmes ne sont pas toujours payés le jour de la fin des travaux : A2 « [...] on a pas toujours des clients qui payent dans la semaine ou les 15 jours après la facture donc heu. Moi je fais même de la résistance parce que je suis un vieux, un vieux compte donc j'étais à 60 jours (ouai) heu là je suis passé à 45 jours et je sais que les nouveaux comptes c'est 30 jours. ».

Ils peuvent donc générer de la trésorerie avant de payer les matériaux : A3 « *Oui c'est mieux on paie pas tout de suite on paie fin de mois ça nous permet d'engranger un peu d'argent, d'avoir de la trésorerie et pour régler ses factures.* ».

---

<sup>86</sup> Source : <https://www.lemoniteur.fr/article/defaillance-d-entreprises-le-batiment-voit-rouge-les-travaux-publics-revigores.2017185>, consulté le 15/11/2019

Les délais de paiement de la marchandise peuvent devenir de vrais enjeux pour certains clients comme l'explique A2 : « [...] ouai je fais de la résistance parce que pour nous ça permet, en trésor de, c'est plus facile à gérer quoi. On peut, on peut anticiper des, des demandes d'acomptes sur de l'appro et puis voilà c'est, c'est plus facile. Parce que 30 jours c'est vite hein. Il suffit que. ».

Cependant, les négociants surveillent les nouvelles stratégies en termes de facilité de paiement que proposent d'autres acteurs comme les GSB ou les *pure players* : N11 « Donc et que maintenant, avant il y avait l'argument de dire oui, mais le crédit client attention, on voit des offres web de pure players aujourd'hui avec du 4 fois, 6 fois sans frais avec des solutions de crédit online. ».

Le négoce est donc challengé sur les services qui font sa valeur ajoutée dans le canal de distribution. Il y en a même certains où leur valeur ajoutée est remise en question notamment sur la partie informationnelle.

#### 2.2.2.2 Désintermédiation du flux informationnel

Il y a plusieurs raisons qui peuvent expliquer que l'industriel cherche à entrer en contact avec le client professionnel et/ou final comme la perte de compétence du négoce dû à de forts *turn over* des équipes, la multiplication des produits, leurs technicités ou encore la réglementation. De plus, le digital permet d'entrer en contact directement avec les clients pour un coût qui tend à diminuer. Il nous faut alors étudier ces deux phénomènes.

Le négoce ne semble plus assurer de manière efficace son rôle dans la transmission de l'information, surtout vers l'aval du canal. Il arrive que les clients finaux soient mieux informés que les artisans : A2 « [...] on est pas toujours informé par le négoce sur les nouveaux produits, les, donc des fois on est petit peu, ouai des fois on est devancé par le client un petit peu, ça arrive. ».

L'information est plus facile d'accès, ce qui se répercute sur l'ensemble de la chaîne : N1  
« *C'est un peu cette évolution notamment avec le digital qui a accéléré les choses, j'ai besoin, je, je prends quoi voilà. Et quand je prends et bien j'ai l'information sur, l'information complète du, du produit, les caractéristiques, la technicité, l'utilisation, etc. Et je, j'en dispose.* ».

Cette modification de l'accès heurte l'un des services qui était initialement dévolu aux négociants. Il s'agit de la promotion des produits et de la marque. Ce constat est partagé par le négoce qui reconnaît que sur « *la promotion, on ne joue pas notre rôle, aujourd'hui le négoce ne joue pas son rôle de promotion, en tout cas des nouveautés.* » (N7). Il semble pourtant que ce soit l'un des seuls services que le négoce puisse proposer à l'amont de son canal, ce qu'explique très bien N7 : « *[...] là où on a un vrai rôle à jouer nous c'est, c'est dans la promotion des produits, alors dans la mise en avant des produits que, qui sont proposés par les industriels avec lesquels on va travailler. [...] Mais oui, oui, oui on a, on a, les services qu'on peut apporter à nos industriels ça va être principalement ceux-ci quoi enfin moi je vois pas quels autres services on peut amener à nos industriels en dehors de, de la mise en avant de ces produits quoi.* ».

Finalement, c'est un service qui a été réduit par les négociants en raison aussi de l'augmentation du nombre de produits, de leur technicité et de la réglementation. L'industriel a repris à sa charge cette tâche comme le raconte I3 : « *Ce que l'on voit nous aujourd'hui avec la, la structure du marché avec le négoce en matériaux c'est que initialement on se disait leeeeeee, alors là je parle il y a 50 ans en arrière, le négoce en matériaux va promouvoir notre marque.* ».

Cela va également amener l'industriel à connaître de mieux en mieux les clients professionnels et/ou finaux. Cette promotion et cette connaissance des clients vont passer par la mise en place de différents outils/services physiques et digitaux par l'industriel que nous allons maintenant présenter.

### 2.2.2.3 La gestion physique du flux informationnel

Les industriels ont mis en place des stratégies et des outils physiques pour répondre à cet enjeu d'accès à l'information. Ils ont développé des parcours de formation (2.2.2.3.1), des clubs d'entreprises (2.2.2.3.2) et des forces commerciales (2.2.2.3.3). Il est nécessaire de tirer des enseignements de la gestion physique du flux informationnel (2.2.2.3.4).

#### 2.2.2.3.1 La formation

Les industriels ont mis en place des parcours et des structures de formation pour les clients, mais aussi pour le personnel des négoce. La formation est un outil pérenne dans une stratégie de fidélisation des clients professionnels (Malaval et Bénaroya, 2013).

Tableau 25 : *verbatim* sur le parcours de formation des industriels pour les clients professionnels et les négoce

Parcours de formation	Industriel	I2	« Alors après on a aussi des centres de formation. C'est-à-dire qu'on peut voilà donc dispenser des formations sur des sujets bien spécifiques quoi, mur intérieur ..., donc on a des centres de formation avec des stages agréés, ça c'est important, [...] »
		I2	« [...] alors aussi bien à destination du négoce que de l'entreprise. »
		I6	« Donc le centre de formation est également un service qu'on propose à nos clients négociants ouai. »

Les formations peuvent également avoir lieu dans une agence du négoce, on se retrouve ainsi dans le cas où les trois membres de la triade sont présents en même temps dans un même lieu. Les clients professionnels participent à ces formations pour monter en compétence et pour s'approprier les nouveautés comme l'explique A2 : « Bah Velux, ils ont leur centre de formation, hein donc on peut, pour les nouveautés, tout ça, pour parfaire dans la domotique, tout ça, ils ont différents thèmes donc voilà. Mais par contre on paye ça. C'est payant, c'est des prestas. » ou A4 « [...] c'est grâce aussi à Siniat, ces, ces journées pros parce qu'en même temps ils nous disent "pensez-y parce que ça va venir quoi". ».

Il existe différents types de formation. Elles peuvent être technique et donc s'attacher à la mise en œuvre d'un produit ou d'une solution constructive. Mais elles peuvent aussi améliorer ou



étendre les compétences des entreprises dans d'autres domaines comme le commerce ou la gestion et le management (Malaval et Bénaroya, 2013). Ce service, qui peut être payant, a différents usages. Il aide, dans un premier temps, à former les membres du canal à utiliser des produits de l'industriel. Dans un deuxième temps, cela facilite la promotion des produits de la marque et favorise donc la création d'ambassadeurs. Si le client est formé à l'utilisation d'un produit, il y a de fortes chances qu'il le mette en œuvre. Il ira donc dans les négoce qui vendent ces produits. Dans un troisième temps, cela permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain des utilisateurs en direct et dans un environnement contrôlé. Les objectifs de la formation ne se limitent donc pas à la pédagogie, c'est également un outil important de prescription et de communication (Malaval et Bénaroya, 2013).

#### 2.2.2.3.2 Les clubs

Les industriels ont également développé des clubs de professionnels comme l'entreprise d'I2 « *Et après on a des relations privilégiées avec des ent, avec certaines entreprises qu'on appelle chez nous des entreprises du club entreprise.* ». Les clubs peuvent avoir différentes tailles allant de quelques dizaines à plus de cinq cents membres.

Tableau 26 : *verbatim* concernant le nombre de membres des différents clubs

Le nombre de membres dans les clubs	Industriel	I2	« <i>Donc ça y a plusieurs en France, y en a entre 500 et 600 entreprises où on va par exemple avoir un échange privilégié avec ces entreprises.</i> »
		I3	« <i>Hmmmm difficile, très très difficile, donc nous, on la présentait à tous nos membres du club Siniat France donc c'est 250 entreprises à peu près.</i> »
		I4	« <i>Donc ça c'est un groupe, ils sont 700.</i> »

Ces clubs ont différents objectifs qui sont regroupés dans le tableau 27. Ils permettent de fidéliser les entreprises et d'en faire des ambassadeurs. Les utilisateurs intervenant dans ces clubs participent également au développement des nouveaux produits. Ces clubs sont de formidables outils au service de l'industriel dans une stratégie de co-crédation de produits et de services entre lui et les clients. Dans la logique où c'est l'intermédiaire qui interagit directement avec les utilisateurs, il est alors plus susceptible de concevoir une « offre supérieure » que l'industriel (Gadde et Snehota, 2001). Cela n'est plus le cas ici.

Ces clubs permettent également à l'industriel de s'affranchir du négoce dans la promotion des produits, la mise en relation avec les utilisateurs, mais aussi de décider de l'affectation des affaires. Dans cette configuration, l'industriel devient une plateforme de mise en relation et a le choix entre plusieurs faces pour transmettre les demandes des clients finaux qu'il capte (notamment via les outils digitaux) entre le négoce et les clients de son club. La sélection des entreprises dans le club lui permet de mailler le territoire national.

Cet industriel explique très bien la raison du club pour l'affectation des affaires qui a glissé du négoce au client professionnel : I4 « [...] *attention quand je dis non, c'est à 80 % y avait sûrement des âmes supers, des endroits des mecs supers qui, qui les géraient, qui les prenaient à bras le corps et qui les menaient au bout. Mais dans beaucoup de cas on se rendait compte que, moi les commerciaux relançaient "en disant tiens je t'ai envoyé madame Michu pour son devis d'aménagement là, son dressing, tu lui as répondu. Ah ouai non, mais attend, non j'ai pas eu le temps, j'ai appelé une fois, elle était pas là, après j'ai oublié". Enfin bon vous voyez les trucs tombaient à l'eau et.* ».

En parallèle, il y a encore des industriels qui transmettent l'intégralité de leurs affaires au négoce, allant même jusqu'à générer une certaine dépendance, N6 « *On a de plus en plus de fabricants qui font un gros travail de prescription et j'ai moi des fournisseurs pour lesquels 80 voire même 90 % du chiffre d'affaires est amené par le fabricant.* ».

Au-delà de cela, les clubs permettent de présenter des services annexes en dehors du périmètre produit que peuvent proposer les industriels. La présentation des produits en avant-première offre la possibilité aux entreprises qui en ont connaissance de programmer de futurs chantiers avec ces innovations. L'industriel est passé dans une double stratégie de création et de mise en œuvre de l'innovation. La création de nouveaux produits est à la fois d'origine interne, et donc dans une stratégie de *push*, mais elle est également d'origine externe, avec les clients. Il s'agit alors d'une stratégie de *pull* (Malaval et Bénaroya, 2013).

Tableau 27 : *verbatim* sur les différentes fonctions des clubs

Fidélisation et ambassadeur	Artisan	A4	« Et pis comme je fais partie du club pro Siniat donc j'ai, voilà. Bah Siniat veut également fidéliser ses clients depuis qu'ils ont changé d'entité en passant Siniat. »
Développement de nouveaux produits	Artisan	A4	« Donc on a un petit club pro voilà, on est pas nombreux, mais on participe au développement, on participe aux nouveaux produits, on participe à notre, il nous demande notre avis sur les produits, sur ce qui serait bien de développer, de pas développer, d'abandonner même. »
	Industriel	I2	« Donc eux, c'est eux effectivement qui vont dire bah tiens moi j'ai beaucoup de contrainte aujourd'hui par rapport aux différentes réglementations thermiques, j'ai ces contraintes. Et donc chez nous c'est les personnes du marketing qui vont venir et c'est suite à ces échanges-là effectivement qu'on va, qu'on va avoir des comités de pilotage, ouai, pour, pour créer des nouveaux produits. »
		I4	« On lui demande d'être disponible une à deux journées par an pour faire, une grande messe, une réunion d'information, on va leur présenter des nouveaux produits en avant-première et ils vont également nous aider à développer des nouveaux produits. »
Plateforme de transfert de lead	Industriel	I4	« On savait pas trop quoi en faire parce que c'était pas à nous de faire du devis. Heu, bon précédemment on les renvoyait vers les négociants et heu on s'est rendu compte avec le temps que les négociants prenaient pas ou plus le temps ou n'avaient pas le temps de s'en occuper de ces demandes qu'on leur envoyait. [...] Enfin bon vous voyez les trucs tombaient à l'eau et. Donc aujourd'hui on les envoie vers les Sogal Expert, donc le fait d'en avoir pris 700, ça nous à permis de mailler le territoire. On voulait qu'ils soient assez espacés des uns des autres pour pouvoir dire au particulier "si vous venez chez nous, si vous voulez faire un devis, vous avez la possibilité de vous faire installer votre dressing, votre truc par un Sogal Expert qui est à moins de 30 km de chez vous. »
Présentation de services annexes	Industriel	I2	« Donc c'est à nous effectivement d'y aller petit à petit, on fait des ateliers des fois sur les entreprises du club que je vous avais dit avant et bah voilà pour les, pour, pour dire bah voilà on a ces outils-là qui sont à dispositions, heu, pareil sur le traitement des déchets, sur heu, sur heu une multitude de services qu'on a en ligne, vous pouvez consulter heu, nos, nos, heu, nos, nos outils BIM [...]. »
	Artisan	A4	« Moi je le savais à l'avance si vous voulez donc c'est toujours intéressant de savoir à l'avance que, des fois pour avoir des marchés on sait à l'avance qu'y va avoir un produit qui va sortir qui un va un peu révolutionner le truc. Et la première année de la sortie, j'ai été le, le plus grand utilisateur de plaque XL de France. »

Certains industriels n'ont pas de club à proprement parler, mais grâce aux données qu'ils récoltent, ils ont su identifier des entreprises « fans » qu'ils sollicitent davantage que les autres. Cependant, tous ont une force de vente qui s'adresse au négoce et au client professionnel.

#### 2.2.2.3.3 La force commerciale

Les forces de vente des industriels sont très structurées avec différents niveaux clairement identifiables : I5 « *Enfin on a dans notre organisation nous interne, voilà, différents niveaux d'interlocuteurs pour aller voir l'utilisateur.* ».

Le premier niveau est la force de vente traditionnelle qui visite à la fois les négoce et les clients professionnels. Le temps consacré par la force de vente à chacun des membres peut être variable allant de 70 % négoce et 30 % client professionnel à du 50/50. Les forces de vente des industriels sont complétées par celle du grossiste (Gadde, 2014). Cette structure permet une nouvelle fois de capter de l'information, mais également d'en pousser auprès du canal de distribution : I6 « *[...] le rôle bon voilà du délégué bah c'est aussi donc de porter les nouveautés, donc aider le négoce à vendre, faire des formations.* »

Le deuxième niveau est constitué de prescripteurs orientés vers les *majors* et les architectes pour positionner les produits de la marque dans les appels d'offres. Leur objectif n'est pas de vendre le produit physique, mais de faire du référencement. La prescription nécessite un apport maximum d'information (Malaval et Bénaroya, 2013). Ils y sont vraiment dédiés pour que les produits soient demandés dans les négoce par les clients, I4 « *Donc le fait d'en avoir 25, leur métier c'est d'aller voir du menuisier, du plaquiste, du constructeur de maisons individuelles, du promoteur, de l'économiste, de l'architecte pour les prescripteurs et, et pour que les gens viennent vous demander du Sogal.* ».

Et le troisième niveau, qui n'est pas une force de vente à proprement parler, se compose de professionnels qui viennent sur les chantiers pour aider les clients lors du démarrage d'un chantier avec de nouveaux produits, A2 « *[...] si, ils peuvent avec un, avec une aide pour un nouveau produit par exemple. Ils nous prêtent un gars ou pour un démarrage de chantier avec un nouveau produit, ça oui.* ». Ils peuvent également assurer des formations dans les centres dédiés des industriels ou directement dans le négoce.

Cette stratégie joue donc dans les relations triadiques, puisque dans certains cas on se retrouve simplement dans une dyade industriel-client professionnel dans un contact physique. Par moment, cette relation peut être triadique lorsque le négoce est intégré dans le cadre de formation ou de présentation au sein du négoce et des tournées duos (visite d'un client avec un représentant du négoce et de l'industriel). Ce contact direct avec le client est devenu une vraie stratégie de l'industriel, mais qui est relativement récente : I5 « *On s'adresse aux utilisateurs au travers de, de nos contacts qu'on a nous, ok, voilà, nos équipes de vente, nos techniciens, nos commerciaux voilà, ont pour mission depuis maintenant quelques mois, deux années, voilà d'aller au contact des utilisateurs, ok.* ».

Il est cependant intéressant de relever que la vente et la facturation sont toujours faites par l'intermédiaire. Une majorité d'industriels n'ont pas pour volonté de court-circuiter l'intermédiaire pour vendre en direct comme l'exprime I1 : « *Mais il est hors de question de court-circuiter le distributeur donc la facture se fait toujours par le distributeur sauf que nos promoteurs vont passer du temps avec vos équipes de vente pour aller voir les utilisateurs ou les sociétés de construction, former, faire de la démonstration, expliquer, accompagner, [...]* ».

Cet aspect de proximité avec les clients professionnels permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain de manière régulière.

Tableau 28 : *verbatim* sur la proximité entre l'industriel et le client professionnel

Proximité industriel - client professionnel	Industriel	I1	« <i>D'accord, c'est aussi pour nous un moyen d'avoir de l'information qui vient, quand je dis le terrain c'est la partie utilisateur.</i> »
	Artisan	A2	« <i>Mais autrement oui, ils tournent avec et puis bah, bah moi comme je travaille beaucoup avec les mêmes Terreal ou Imérys heu il s'est créé une affinité, même des fois ils passent me voir sans le commercial, voilà ou on s'appelle et tout.</i> »
		A4	« <i>Ça s'est presque une fois par semaine quand même si, une fois par semaine.</i> »

C'est aussi une stratégie de promotion de la marque et des produits. Cela peut impacter le référencement des négoce, puisqu'une marque forte qui serait absente d'un négoce peut lui faire perdre du chiffre d'affaires et des clients. Encore une fois la promotion est un axe fort des industriels, I3 « *Parce qu'il a besoin que ses clients ils viennent chez lui parce qu'il travaille*

avec Isover, avec Siniat, avec Velux, etc. Donc on a besoin aussi pour être attractif et attrayant auprès des négociants en matériaux d'avoir des produits demandés et une marque demandée. ».

#### 2.2.2.3.4 Conclusion

Cependant, il faut se poser la question du coût de l'ensemble de ces services physiques, car il faut rappeler qu'ils étaient avant assurés en grande majorité par l'intermédiaire. Il est possible de voir que le fournisseur passe dans une optique de services avec la gestion de la relation client (Roveillo, 2015 dans Pardo et Paché, 2015).

Tableau 29 : services physiques développés par les industriels dans la gestion du flux informationnel

Flux/Intérêt		Information	Négociation/Commande	Promotion		
		Connaissance de l'utilisateur final	Génération de leads	Prescription	Visibilité produit/marque	Remontée terrain
Canal/Services						
Physique	Formation	X		X	X	X
	Club d'entreprise	X	X	X	X	X
	Force commerciale	X		X	X	X

Il est tout de même nécessaire de tempérer les propos précédemment tenus puisqu'il semble que certaines activités soient moins portées sur la relation directe. En effet, les deux maçons interrogés n'ont pas de contact avec les industriels dont ils utilisent les produits. Il y a peut-être une distinction à chercher au niveau des activités de gros œuvre, de second œuvre et de troisième œuvre. Les industriels seraient moins présents sur la partie gros œuvre. De plus, la majorité des industriels sont des structures de taille conséquente, souvent en position de leader, avec des moyens financiers importants. Ils peuvent communiquer davantage auprès des différents acteurs du canal de distribution. Ces moyens leur permettent également d'interagir de manière directe avec les clients professionnels. Les industriels moins importants n'ont pas les mêmes moyens et sont donc plus dépendants des intermédiaires pour promouvoir et vendre leurs produits.

Nous avons vu les services physiques qu’avaient mis en place les industriels pour reprendre la main sur le flux informationnel au sein du canal. Mais comme il l’a déjà été dit, l’industriel est un acteur omnicanal et à ce titre il utilise également les canaux digitaux pour pousser et récupérer de l’information : I3 « *Et par plusieurs canaux, alors ça va être, heu, le canal digital par exemple, heu, enfin ça peut être du média, du hors-média. Ça peut être, ça peut être plusieurs points de contact hein, les commerciaux, etc.* ».

#### 2.2.2.4 La gestion digitale du flux informationnel

Le digital est de plus en plus un canal qui permet à l’industriel de capter de la donnée en provenance de l’aval du canal, mais également de mettre en avant de l’information comme des offres commerciales : I5 « *[...] on a des, même pour aller maintenant au-delà des contacts, des offres-là qui leur sont dédiées toujours au travers du digital, bien souvent à travers du digital.* ».

Comme nous l’avons présenté précédemment, nous n’allons pas rentrer dans le détail de l’utilisation du digital pour le contact, mais nous allons plutôt présenter les différents outils que l’industriel peut mettre en place d’un point de vue digital. Il est possible d’en lister plusieurs comme les vidéos (2.2.2.4.1), les applications ou logiciels (2.2.2.4.2), les réseaux sociaux (2.2.2.4.3) et les sites Internet (2.2.2.4.4). Ces apports méritent un conclusion (2.2.2.4.5).

##### 2.2.2.4.1 Les vidéos

Les vidéos réalisées par les industriels servent principalement à présenter ou à expliquer le fonctionnement et la mise en œuvre des produits. C’est un vrai vecteur d’information et de promotion qui est très suivi par les industriels, bien qu’il soit plus délicat d’identifier le public touché comme l’explique I6 : « *On a une chaîne YouTube qui est beaucoup visitée. Et d’ailleurs c’est la chaîne YouTube et c’est le, c’est tout notre univers, et là du coup, bah du coup on sait moins identifier quel est le pro quel est le part, mais du coup tous types confondus on a, on a 3 sites, on a 2 sites Internet et une chaîne YouTube, les 3 font 5 millions de visites par an cumulées, ce qui est important.* ».

Les clients professionnels consultent ces contenus afin d'augmenter leurs compétences ou lorsqu'ils ont une problématique, A3 « *Ça m'est arrivé, ça m'est arrivé quand je connaissais pas le produit, oui ça peut m'arriver. Quand je connais pas un produit et que bon, je suis comme tout le monde, après je regarde un peu comment ils font. Je regarde plusieurs vidéos parce que bon. Mais ouai ça m'arrive, ouai, ouai.* ».

#### 2.2.2.4.2 Les logiciels et applications

Les industriels développent différents types d'applications allant de la médiathèque de produits comme « L'intégrale Placo » à l'application de réalité augmentée comme « MyDayLight », « Wood Designer by Silverwood » ou « Sogal Configurateur » dont parle I4 : « *Si on a le configurateur déco, qui est disponible sur, sur les deux d'ailleurs Android et Apple.* ».

Nombre d'entre eux donnent également des prix publics comme « Wood Designer by Silverwood » ou « Bosch Toolbox : boîte à outils pour professionnels ». Ces outils digitaux permettent à l'industriel de capter énormément de *leads* ou d'affaires qualifiées sous forme de devis comme l'explique I4 : « *J'ai plus de mal à le quantifier là très honnêtement, j'ai pas les données, mais heu (blanc) ce qui y a de sûr ce que y en a, le nombre de devis, le nombre de devis qui est réalisé sur les, sur les, sur les accès, sur les accès des menuisiers est très important. On a un gros taux de devisage qui se fait, qui se fait là-dessus. Par contre je n'ai aucune donnée sur le, sur les chiffres. Eux par contre ne peuvent pas passer de commande hein, ils peuvent faire que le devis.* ».

Cette récupération des affaires par les industriels déséquilibre le partenariat, car elle a tendance à créer une dépendance des négociants auprès des industriels. Le partenariat passe d'offres produits aux offres de types services et solutions (Bêche, 2008). Ces changements poussent les industriels à construire des partenariats de plus en plus étroits et structurés allant jusqu'à des contrats de type « partenarial » avec de nouveaux droits et devoirs pour chacune des parties (Bêche, 2008). En reprenant la segmentation de Bêche (2008), il est possible de classer les négociants dans le segment 2 ou « suiveurs ». Il existe une bonne convergence relationnelle, mais une faible convergence stratégique. Les distributeurs sont orientés sur les produits et sont fidèles. Mais comme le montrent les *verbatim*, les stratégies divergent, ce qui pousse l'industriel



à prendre les choses en main en développant de nouveaux outils et services. Pour les grossistes, l'objectif pourrait être de passer dans le segment 4 des « partenaires clés ». Ce segment offre une bonne convergence stratégique et relationnelle. Le grossiste est alors un challenger sur son marché avec une bonne capacité logistique et développe une stratégie de différenciation marketing fondée sur la valeur ajoutée apportée. Ce segment permet d'obtenir les meilleures performances.

Il est légitime de se poser la question de l'intérêt de ces applications. Les clients professionnels interrogés n'en utilisent pas dans le cadre de leur activité professionnelle. De plus, comme le montre le tableau 30, peu d'applications dépassent les 50 000 téléchargements. Le taux de mise à jour de ces applications montre également que certaines d'entre elles peuvent ne plus paraître à jour. Et les notations sont souvent inférieures à 4 étoiles. Au début de l'année 2019, trois applications ont été publiées dont une qui concerne un club. Cette utilisation disparate des applications est un axe d'amélioration pour les industriels, I6 « *Donc on fait des outils, on fait des outils, mais dont je suis pas encore complètement convaincu de l'efficacité. C'est des trucs hyper intéressants, hyper sympa, qui mériteraient d'être poussés un peu plus pour le coup tous autant qu'on est, d'en, d'en parler un peu plus.* ».

Tableau 30 : applications des industriels sur *Google Play* (recherche effectuée le 21/09/2019)

Industriel	Nom	Nombre de téléchargement	Date de sortie	Date de dernière maj	Note
Sogal	Convention Sogal Expert 2019	/	13/08/2019	13/08/2019	/
CAIB	Prise de cotes menuiseries CAIB	100 ou +	21/12/2018	03/06/2019	4.2
Knauf	Knauf Industries	100 ou +	04/03/2018	12/03/2018	/
Silverwood	Wood Designer by Silverwood	100 ou +	21/11/2017	09/01/2019	4.9
Parexlanko	Parextech	100 ou +	27/09/2017	16/11/2018	/
CAIB	CAIB, Configurateur Fenêtres et Portes PRO	100 ou +	17/07/2017	14/05/2019	/
ISOVER	La laine ISOVER	100 ou +	06/03/2017	22/03/2017	/
BOSCH	Bosch TrackMyTools	1 000 ou +	20/06/2019	18/12/2019	3.3
Weber	Weberdesign	1 000 ou +	04/11/2017	10/10/2018	1.5
Placo	Placo dBstation	1 000 ou +	13/06/2017	13/06/2017	1.4
Makita	Makita Timer	1 000 ou +	27/09/2016	27/09/2016	4.0
Knauf	Knauf TopView	1 000 ou +	26/04/2016	16/01/2018	4.4
Makita	Makita Industry	1 000 ou +	06/03/2015	17/07/2015	3.6
ISOVER	Optima Murs	1 000 ou +	04/11/2014	04/02/2015	/
Placo	Livraison Chauffeur Paco	1 000 ou +	07/11/2013	14/06/2019	3.0
VELUX	VELUX ACTIVE with NETATMO	10 000 ou +	03/07/2018	28/05/2019	3.8
VELUX	Luxmetr	10 000 ou +	25/10/2016	06/01/2016	3.6
Placo	L'intégrale Placo	10 000 ou +	26/01/2015	17/01/2019	3.9
Knauf	Guide du bricolage Knauf	10 000 ou +	12/02/2014	14/06/2016	3.4
VELUX	VELUX Roof Pitch	10 000 ou +	17/09/2013	28/10/2013	3.2
Makita	Makita Mobile Tools	1 000 000 ou +	05/11/2013	06/12/2017	3.6
BOSCH	Bosch Toolbox	1 000 000 ou +	31/01/2012	27/08/2019	4.5
Parexlanko	ParexKonso	500 ou +	15/03/2018	15/03/2018	/
CAIB	CAIB, Configurateur Fenêtres et Portes	500 ou +	17/07/2017	20/05/2019	4.5
Sogal	Sogal Configurateur	500 ou +	21/05/2014	22/03/2017	2.8
Mapei	Mapei m. FR	500 ou +	12/04/2013	27/06/2016	/
Mapei	Mapei App	5 000 ou +	16/04/2019	20/09/2019	4.6
Lafarge	Guide du Négoce	5 000 ou +	20/01/2016	22/01/2019	4.7
Makita	Makita Tools	5 000 ou +	12/01/2016	04/11/2015	3.8
VELUX	MyDaylight	50 000 ou +	16/10/2018	16/08/2018	2.9
BOSCH	Bosch Levelling Remote App	50 000 ou +	31/03/2017	04/02/2019	3.9
BOSCH	Measuring Master	50 000 ou +	01/08/2016	27/11/2018	3.1
Siniat	no				
Diager	No				
Mondelin	no				

Du côté des négoce, ce n'est pas mieux. En se basant sur le top 100 des négoce multispécialistes 2019 de *Zepro magazine*, sur les 25 négociants challengés, 13 n'ont pas d'application. Les applications des négociants sont principalement orientées vers la vente avec accès soit au catalogue de produits soit aux différentes brochures promotionnelles. Il faut relever que les enseignes du groupe *Saint-Gobain*, aussi bien industrie que distribution, sont bien représentées et plutôt efficaces.

Tableau 31 : applications des négociants sur *Google Play* (recherche effectuée le 21/09/2019)

Négoce	Nom	Nombre de téléchargement	Date de sortie	Date de dernière maj	Note
BigMat	My BigMat	100 ou +	30/11/2018	19/07/2019	/
Bois et Matériaux	PROgramme	100 ou +	12/09/2019	12/09/2019	/
Groupe Samse	Simc	100 ou +	15/05/2019	15/05/2019	
Partedis	Partedis Express	100 ou +	13/08/2019	12/09/2019	/
Gedimat	Ma carte de fidélité Gedimat	1 000 ou +	24/06/2015	19/10/2018	3.4
Groupe Samse	Samse	1 000 ou +	05/01/2015	07/08/2017	/
Point P	Generation Artisan	1 000 ou +	29/04/2018	10/07/2019	4.8
Chausson	Chausson-Matériaux	10 000 ou +	06/03/2014	11/07/2019	4.0
Point P	Point P	50 000 ou +	14/10/2010	17/04/2019	4.3
La Plateforme du Bâtiment	La Plateforme du Bâtiment	500 000 ou +	16/10/2012	11/06/2019	3.5
Groupe Samse	Doras				
Groupe Samse	M+				
Asturienne	no				
Bricoman	no				
CCL Comptoir commercial du Languedoc	no				
Chavigny	no				
Décoceram	no				
Dispano	no				
Girardon	no				
Groupe Quéguiner	no				
SIG	no				
Tanguy	no				
Tout Faire	no				
Union matériaux	no				
VM Matériaux	no				

Les applications servent donc plutôt à transmettre de l'information. L'un des industriels (I5) s'en sert pour distribuer des offres de remboursement à l'intention des utilisateurs : « *Et en plus de ces offres-là on a des, des offres purement dédiées aux utilisateurs qui vont sur des applis, donc toujours sur le digital, qui vont sur des applis, heu, pour pouvoir bénéficier des offres de remboursement ou heu des chèques découvertes enfin voilà.* ».

Il y a donc peu d'applications des négociants sur les *apps stores* et jusqu'à récemment seul un petit nombre de sites était *responsive*. Ce n'est plus le cas aujourd'hui avec le *Mobil First* de *Google* qui a forcé les acteurs à modifier leur stratégie. Pour l'essentiel, ce sont soit des applications e-commerce (*Point P* ou *Chausson Matériaux*) ou de base de données produits

*Samse*. Les applications *B to B* rencontrent moins de succès que celles développées par les GSB comme *Castorama* ou *Leroy Merlin*. La faible utilisation de ces outils par les négociants pourrait s'expliquer en partie par le nombre d'applications fournies par les industriels comme *Bosch* (35) ou *Isover* (18). Il peut être pertinent de s'interroger sur la cible visée par les applications des industriels : les commerciaux internes ou externes, les clients professionnels ou les particuliers.

#### 2.2.2.4.3 Les réseaux sociaux

La piste de l'usage des réseaux sociaux a été suivie à la suite d'une remarque d'un des répondants, à savoir I5 : « *On a des utilisateurs au travers des réseaux sociaux évidemment, voilà.* ».

Nous avons donc décidé de regarder un peu plus dans le détail sur un échantillon de pure convenance. L'usage des réseaux sociaux se concentre sur trois principaux à savoir *LinkedIn*, *Facebook* et *Twitter*. En effet, nous avons pris une sélection d'industriels du bâtiment (dont ceux interrogés lors de la phase qualitative). Nous avons regardé leur présence sur les réseaux sociaux et entré les données dans le tableau 32. Nous avons limité notre choix aux principaux réseaux sociaux que sont *Facebook* (44,9 millions de visites uniques par mois), *Instagram* (25 millions de visites uniques par mois), *Twitter* (15,7 millions de visites uniques par mois), *LinkedIn* (13,5 millions de visites uniques par mois) et *Pinterest* (12,4 millions de visites uniques par mois)<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> Source : <https://www.blogdumoderateur.com/50-chiffres-medias-sociaux-2019/>, consulté le 21/09/2019

Tableau 32 : présence des industriels sur les réseaux sociaux (date de sélection des données le 21/09/2019)

2019	LinkedIn	Facebook (aime)	Pinterest	Instagram	Twitter
<b>Sogal</b>	595	792	44	non	78
<b>BOSCH (groupe Facebook)</b>	246 571	230 1289	3 213	21 700	9 343
<b>Mapei</b>	2 179	863	5	695	265
<b>CAIB</b>	816	non	non	non	non
<b>VELUX (groupe USA Facebook)</b>	44 213	83 2446	non	23 000	2 426
<b>Parexlanko</b>	2 055	6 229	non	58	non
<b>Knauf</b>	36 935	25 619	non	non	2 907
<b>Silverwood</b>	non	16 017	non	non	non
<b>Weber</b>	35 367	27 677	non	non	non
<b>Placo</b>	7 241	8 802	10	non	1 585
<b>ISOVER</b>	1 657	1 176	non	123	2 356
<b>Makita</b>	700	5 385	non	779	41 000
<b>Lafarge</b>	5 728	8 497	950	1 469	29 200
<b>Siniat</b>	8 113	1 137	non	non	534
<b>Diager</b>	590	686	non	1 819	non
<b>Mondelin</b>	83	non	non	non	non
<b>Total</b>	<b>392 843</b>	<b>323 6615</b>	<b>4 222</b>	<b>49 643</b>	<b>89 694</b>
<b>Hors Facebook Bosch et Velux</b>		<b>102 088</b>			

Nous retiendrons les chiffres *Facebook* sans *Bosch* et *Velux*, car ce sont des pages internationales et elles faussent la représentativité de ce réseau social. Si l'on regarde la représentativité de chacun des réseaux sociaux sur l'échantillon, c'est *LinkedIn* qui arrive en tête avec 62 % de l'audience. Il est tout à fait logique que ce réseau arrive en première position puisque c'est le principal réseau social *B to B*.

Tableau 33 : total sur l'échantillon retenu et représentativité de chaque réseau social (date de sélection des données le 21/09/2019)

Classement 2019	Total	Représentativité
<b>LinkedIn</b>	392 843	62 %
<b>Facebook</b>	102 088	16 %
<b>Twitter</b>	89 694	14 %
<b>Instagram</b>	49 643	8 %
<b>Pinterest</b>	4 222	1 %
<b>Total</b>	<b>638 490</b>	<b>100 %</b>

Il est également intéressant d'aller voir du côté des négoce leur présence sur les réseaux sociaux. Nous avons comparé le nombre d'abonnés et/ou le nombre de personnes qui aiment (*like*) la page entre 2017 et 2019. L'échantillon a été sélectionné parmi le top 100 des négoce de France selon *ZePro magazine* et *Négoce magazine*.

Tableau 34 : présence des négoce de matériaux sur les réseaux sociaux entre 2017 et 2019

Enseigne	LinkedIn		Evolution		Facebook		Evolution		Pinterest		Evolution		Instagram		Evolution		Twitter		Evolution	
	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019
Enseigne	2422	4884	878	1529	74%	non	non	74%	non	non	483	3254	Non	Non	284	100%	Non	284	100%	
BigMat	2	239	147	173	11850%	6	0	18%	6	0	non	non	173	178	3%	non	178	3%		
Denis Matériaux	40	non	956	1406	/	1	non	47%	1	non	44	non	24	26	8%	non	26	8%		
Batiland	159	535	536	862	236%	non	non	61%	non	non	169	244	98	137	40%	non	137	40%		
Tout Faire	6038	0	18594	19759	-100%	non	non	6%	non	non	non	non	non	non	/	non	non	/		
Point P Matériaux	3058	5283	26	non	73%	non	non	/	non	non	13	149	non	non	/	non	non	/		
La Plateforme du Bâtiment	2679	4136	1158	1374	54%	1	1	19%	1	1	non	non	423	476	13%	non	476	13%		
VM (Hérite)	2679	4136	1158	1374	54%	1	1	19%	1	1	non	non	423	476	13%	non	476	13%		
Bâtiment	2679	4136	1158	1374	54%	1	1	19%	1	1	non	non	423	476	13%	non	476	13%		
Doras	854	1796	non	non	110%	non	non	/	non	non	716	1397	400	486	22%	non	486	22%		
M Plus	non	non	Rien	non	/	non	non	/	non	non	non	non	non	non	/	non	non	/		
Samse	6163	9052	18454	25348	47%	120	186	37%	120	186	129	non	non	757	100%	non	757	100%		
Gedimat (Gedex)	155	287	1761	4041	85%	13	21	129%	13	21	non	71	129	3431	2560%	non	3431	2560%		
Chausson Matériaux	2679	4136	1158	1374	54%	1	1	19%	1	1	non	non	423	476	13%	non	476	13%		
Larivière	non	non	non	non	/	non	non	/	non	non	non	non	non	non	/	non	non	/		
Lift Diffusion	324	432	non	non	33%	non	non	/	non	non	non	non	non	non	/	non	non	/		
Costamagna Distributon	189	273	non	10	44%	non	non	100%	non	non	non	non	non	non	/	non	non	/		
Groupe Chavigny/matériaux	292	495	150	333	70%	non	non	122%	non	non	non	non	non	non	/	non	non	/		
Groupe Tanguy	1073	1847	9621	9556	72%	381	516	-1%	381	516	572	720	316	317	0%	316	317	0%		
Philomat/ Pilland +	2	326	1	743	16200%	non	non	74200%	non	non	non	non	non	non	/	non	non	/		
Bataille Matériaux	498	750	2113	2297	51%	1	1	9%	1	1	non	non	non	non	/	non	non	/		
Union-Matériaux	non	2403	58	63	100%	non	non	9%	non	non	non	non	44	non	/	non	non	/		
Réseau Pro Bois & Matériaux	non	non	5	52	/	non	non	940%	non	non	non	non	non	non	/	non	non	/		
Panofrance	non	91	1761	2024	100%	non	non	15%	non	non	non	24	non	non	/	non	non	/		
Artipôle	non	non	non	non	/	non	non	/	non	non	non	non	non	non	/	non	non	/		
Aceim	non	non	non	non	/	non	non	/	non	non	non	non	non	non	/	non	non	/		
Arba	non	non	non	non	/	non	non	/	non	non	non	non	non	non	/	non	non	/		
	26341	35779	58334	73613	36%	592	725	26%	592	725	2126	5859	1607	6092	176%	1607	6092	279%		

Tableau 35 : total sur l'échantillon retenu et représentativité de chaque réseau social

	2017		2019	Taux évolution	Représentativité 2019
<b>Facebook</b>	58 333	<b>Facebook</b>	73 613	25 %	60 %
<b>LinkedIn</b>	26 341	<b>LinkedIn</b>	35 779	35 %	29 %
<b>Instagram</b>	2 126	<b>Twitter</b>	6 092	279 %	5 %
<b>Twitter</b>	1 607	<b>Instagram</b>	5 859	176 %	5 %
<b>Pinterest</b>	592	<b>Pinterest</b>	725	22 %	1 %
<b>Total 2017</b>	<b>88 999</b>	<b>Total 2019</b>	<b>12 2068</b>	<b>37 %</b>	<b>100%</b>

Cette comparaison permet de mettre en avant différents points. Tout d'abord, c'est sur *Facebook* que les négoce sont les plus suivis. Il est pertinent de se demander si la cible recherchée est le professionnel ou le particulier ou si les entreprises du bâtiment sont plus présentes sur *Facebook* que sur *LinkedIn*. C'est ce que laisse penser les remarques de N12 (Responsable marketing digital d'un groupe national) : « *Et qui en fait va avoir une consommation digitale différente, c'est-à-dire dans le sens où vu que souvent c'est les entrepreneurs, ils sont, ils vont le perso et le pro se mélange. Donc heu, moi je le vois beaucoup sur la page Facebook, heu, on a quand même 25 000 fans, onnnnnnn, (blanc). Les pros, heu, se, se, enfin s'en, font de l'engages ou font de la, réagissent ou partagent des choses avec leur profiles perso.* » et « *C'est-à-dire on va trouver beaucoup d'architectes, de bureaux d'études sur LinkedIn. Nos clients, c'est pour ça que nous on fait le choix de rester que sur Facebook heu et YouTube. Parce que pour avoir testé, pour avoir vu, heu, nos clients, ceux qu'on veut toucher et ceux que potentiellement on pourrait toucher, la communauté Samse est sur Facebook contrairement à ce qu'on pourrait penser, ils sont sur Facebook. Et ça se justifie à chaque fois hein dans les jeux concours, dans les, dans les interactions qu'on a avec eux. Heu on a des demandes de devis sur Facebook, [...]* ».

*Facebook* et *LinkedIn* sont les réseaux où les négoce sont les plus présents en nombre puisque sur 24 négoce, 18 sont présents sur *LinkedIn* et 17 le sont sur *Facebook*.

D'autre part, ce sont des réseaux comme *Twitter* et *Instagram* qui progressent le plus entre 2017 et 2019 avec respectivement +279 % et +176 % alors que dans le même temps, ils ne représentent que 5 % des réseaux sociaux suivis. Cependant, le nombre de négoce présents sur ces réseaux n'a pas changé : 9 sur *Twitter* (+ 1) et 7 sur *Instagram*. La communication sur ces réseaux a donc dû être plus dynamique. Les réseaux sociaux restent principalement des vecteurs

d'information descendante et de style plutôt institutionnel (offre d'emploi, *sponsoring*, presse, *etc.*).

#### 2.2.2.4.4 Les sites Internet

Le site Internet intervient principalement en avant-vente dans un usage de e-Marketing. Il permet d'attirer les clients au travers de quatre activités que sont la génération des *leads*, l'éducation des prospects, l'information des clients et l'accumulation d'informations sur les clients (Diviné, 2016). Le site Internet de l'industriel est un peu un « couteau Suisse » dans le sens où il va permettre de pousser de l'information à la fois aux membres de la triade, mais aussi d'en capter notamment via les prises de contact. Le site peut être vu comme une grande médiathèque où l'industriel va pouvoir mettre à disposition l'ensemble des informations qui concerne ses produits. Le client peut avoir accès à une information riche et à jour (Malaval et Bénaroya, 2013). Les entreprises du bâtiment passent par ce canal pour accéder aux données techniques sur les produits.

Tableau 36 : *verbatim* sur la recherche d'informations sur les sites Internet

Information sur les sites Internet	Industriel	I6b	« Et tu vois mettre bon une entreprise qui a besoin du certificat ACERMI tel ou tel produit parce qu'elle doit monter un dossier pour le contrôle ou si on lui demande bah tiens voilà j'ai besoin de l'ACERMI de tel produit bon bah aujourd'hui c'est disponible sur le site. S'il maîtrise bien en 5 min ou en 3 min il a tout de suite le document. »
		I2	« Alors on a, heu, si je reviens chronologiquement et bien évidemment la première chose, le premier outil digital ça va être notre site, heu, le site <i>placo.fr</i> . Qui est un lien bah voilà pour, pour mettre en avant nos produits, où on peut avoir de la, notre documentation qui est feuilletable en ligne, il va y avoir également, heu, possibilité d'éditer des fiches techniques de nos produits et ainsi de suite. »
	Artisan	A4	« Oui, oui direct. Bah Internet oui on utilise aussi tout ce qui est PV des choses comme ça. Tout ce qui est procès-verbaux quand on a besoin de, de caractéristique technique, oui bah de PV quoi, de procès. Donc ça on les passe par Internet avec le site ça va bien ça. »

Cependant, l'information n'est pas toujours fiable ou accessible comme le révèle A3 : « Mais c'est pas forcément sur leurs sites. En priorité, je vais sur leurs sites, mais bien souvent on trouve pas et on va à côté. ».



En parallèle, les artisans continuent de rechercher de l'information de manière plus traditionnelle soit en passant par les supports des industriels comme A2 : « *Les supports papiers oui, leur soit leur classeur ou leur. En général ils ont des beaux trucs bien fait donc. C'est, non non moi honnêtement Internet peut-être plus la nouvelle génération, [...]* » soit en passant directement avec le négoce comme A1 : « *Je passe pas par des sites Internet. Je fais au plus simple, je ne vais pas chercher moi-même l'information. Je demande au négoce et il me la donne.* ». Le site Internet ne s'inscrit pas encore dans une stratégie de *Web to Store* pour les artisans.

Le site sert également pour la promotion des produits et des innovations : I4 « *Alors aujourd'hui principalement ça va être le site Internet. Heu je pense que c'est plus un outil là aujourd'hui, c'est plus un outil de présentation de nos gammes de produits.* ».

Le canal semble encore assez réfractaire au digital comme le montre très bien la remarque de I6 : « *Mais c'est vrai d'un point de vue, voilà, mais la relation commerciale, moi je, là aussi je constate ça aussi de l'extérieur quand j'accompagne que ce soient les directeurs régionaux ou même les délégués, je constate quand même que ça se fait beaucoup autour d'une table.* ».

C'est l'aspect très humain du canal que l'on évoquait avant, ce qui se ressent dans l'usage, encore faible, du digital, N7 « *L'impact malheureusement il est aujourd'hui faible, enfin malheureusement ou heureusement j'en sais rien, mais en tout cas il nous laisse le temps de nous adapter un peu. Mais je pense que l'impact il est globalement assez faible hein.* ».

La faible demande du client pour des outils digitaux ralentit la digitalisation des négoce comme l'explique N6 : « *Alors le secteur de la construction est à mon sens en retard principalement (blanc) par le fait que y a pas eu l'impulsion client, encore. En clair, de tout temps, c'est le client qui nous a piloté. Et, et, tant qu'on a pas la demande client, on ne fera rien, voilà.* ».

Cette question se pose également du côté de l'industriel, I3 « *[...] qu'est-ce qu'on fait encore de l'outil digital voilà de l'interface digitale. Est-ce qu'on continue à en faire ce qu'on fait*

*aujourd'hui c'est-à-dire de l'information et dans ces cas-là bah chacun y va par sa petite, sa petite application hein. ».*

Le négoce est vraiment perçu comme en retard sur la digitalisation à la fois par les industriels (I5) : « *Alors la distribution générale plutôt en retard, ouai voilà. Et heu, globalement plutôt, plutôt très en retard, humm, ouai je vais même rajouter peut-être très en retard (rire).* », les clients professionnels, mais également les acteurs du négoce (N5) : « *Alors déjà c'est pas un précurseur ça c'est sur je pense que c'est un follower, mais qui est encore un peu loin (rires)* ». Pourtant, dans le cadre du marketing digital, un site peut permettre la connaissance approfondie du comportement du consommateur. Il est ainsi possible de développer des produits et services personnalisés (Bressolles, 2016).

#### 2.2.2.4.5 Conclusion

Quoi qu'il en soit, l'industriel est moteur sur le sujet de la digitalisation du canal de distribution. Il a mis en place des outils et des stratégies qui lui permettent de partager et de capter l'information sur les différents canaux, qu'ils soient digitaux ou physiques. Cela se reflète bien dans la politique de communication de l'industriel, qui est orienté vers de multiples cibles des différents intermédiaires du canal de distribution aux consommateurs finaux. L'industriel doit conserver le contrôle de l'ensemble de cette communication et la cohérence du message entre les différents points de contact. L'industriel est donc dans une logique à la fois de *push* vers les grossistes, mais aussi de *pull*, c'est-à-dire qu'il met en place une stratégie d'attraction avec une communication auprès du grand public, dans le but que le client final demande de lui-même le produit, peu importe le distributeur ou le faiseur (Filser, des Garets et Paché, 2012). C'est l'un des apports du digital : il permet une meilleure transmission de l'information tout au long du canal de distribution pour le fabricant. Les outils digitaux sont également devenus des outils d'aide à la vente pouvant renforcer la relation (Malaval et Bénaroya, 2013). On peut même voir que cela va au-delà de la simple communication puisque l'industriel capte énormément d'informations.

Ainsi, on peut mettre en avant un risque de désintermédiation partielle au niveau de la gestion du flux informationnel, comme le montre cet extrait de verbatim de N7 : « [...] *aujourd'hui*

*l'industriel il a les coordonnées de nos clients, il sait à quel prix on vend ses produits, enfin bon c'est, c'est. Ils ont de plus en plus la bonne connaissance. »* et c'est une volonté affichée par les industriels : « *En revanche, voilà et pour faire un parallèle peut-être aux questions à venir, voilà, on s'intéresse de plus en plus à l'utilisateur.* » (I5). Il est possible de synthétiser les différentes stratégies digitales dans le tableau 37. Une dichotomie peut être envisagée au sein du flux physique (Bowersox et Morash, 1989). Dans un cas, il existe un canal de distribution des produits toujours basé sur un circuit long avec des intermédiaires et de l'autre un circuit direct sur le partage de l'information à l'ensemble des membres du canal.

Tableau 37 : services digitaux développés par les industriels dans la gestion du flux informationnel

Flux/Intérêt		Information	Négociation/Commande	Promotion		
		Connaissance de l'utilisateur final	Génération de leads	Prescription	Visibilité produit/marque	Remontée terrain
Canal/Services	Vidéo			X	X	
	Application	X	X	X	X	
	Réseau social	X		X	X	X
	Site Internet	X	X	X	X	X

Il est donc possible de parler d'une intégration verticale de certaines fonctions des grossistes par les industriels, qui peut s'apparenter à une forme de réintermédiation. Dans le cas présent, il s'agit principalement du flux informationnel. L'industriel n'est pas la seule menace pour les grossistes. Un autre type d'intégration verticale peut être étudié au travers des coopératives d'artisans. Il est également possible d'identifier d'autres concurrents, plus ou moins présents, comme les grandes surfaces de bricolage ou les plateformes numériques.

### 2.2.3 La concurrence des autres intermédiaires physiques et numériques

Dans le cadre d'une stratégie de désintermédiation, des artisans se sont regroupés sous la forme de coopérative pour s'affranchir du grossiste dans les relations commerciales avec les industriels (2.2.3.1). Ces coopératives, sans avoir pour le moment bouleversé les forces en présence, sont selon nous, l'un des meilleurs concurrents aux négoce de matériaux. D'autres

concurrents sont présents sans pour autant être de véritables dangers comme les GSB (2.2.3.2) ou les plateformes numériques (2.2.3.3). Nous apporterons une conclusion autour de ces concurrents aux négoce de matériaux après les avoir présentés de manière successive (2.2.3.4).

### 2.2.3.1 *Les coopératives d'artisans*

Dans le cadre d'une intégration verticale des fonctions du grossiste, il faut parler des coopératives d'artisans qui prennent un poids de plus en plus important dans le canal de distribution des matériaux de construction. Les coopératives sont des regroupements d'artisans à l'origine par métier puis qui se sont diversifiés avec pour missions de commander en direct de grosses quantités aux industriels et offrir des services à forte valeur ajoutée aux artisans adhérents. Un certain nombre de ces coopératives sont affiliées à l'*ORCAB* (Organisation des Coopératives d'achat des Artisans du Bâtiment) créée en 1990<sup>88</sup>. Elle fédère 7 500 entreprises artisanales avec un chiffre d'affaires de 895 millions d'euros en 2019<sup>89</sup>. Il y a encore des secteurs d'activités qui sont sous-représentés dans les coopératives comme le gros œuvre et les travaux publics. La coopérative réduit le nombre d'intermédiaires : A2 « *Bah non parce que Scabois fait négoce, je veux dire y a pas d'intermédiaire quasi. Ça arrive du fabricant et c'est directement chez nous.* ».

Le but clairement affiché par ces structures est de se passer de la dépendance vis-à-vis des négociants aussi bien au niveau des tarifs de vente que du crédit client. N'importe quel artisan ne peut pas entrer dans la coopérative. L'entreprise doit être proposée et son entrée doit être validée par les autres membres. Il est également nécessaire de s'investir pour la coopérative. A2 « *Voilà faut faire vivre la coop, faut se servir à la coop, faut pis faut la faire vivre voilà c'est, faut avoir l'esprit coopératif c'est le cas de le dire.* ».

Chacun des membres a des parts dans la coopérative. La coopérative n'a pas de commercial, les commandes sont passées sur un site. A2 « *Mais nous on commande directement sur le site. On a un site qui est très bien fait, qui marche 7 jours sur 7, 24h sur 24 et on va sur site avec un*

---

<sup>88</sup> Source : <https://www.orcab.coop/qui-sommes-nous.html>, consulté le 15/02/2020

<sup>89</sup> Négoce Magazine (2019), Top 100 2019 Distribution bâtiment et bricolage

*code d'accès où on a le stock de la plateforme, les prix, le prix est pour tout le monde pareil et les quantités disponibles et on commande directement et après on demande la date de livraison, tout ça et on est directement livré chez soi à la date voulue. ».*

Il est quand même paradoxal de voir que les négoce proposent également les mêmes services de commande en ligne et que ceux-ci ne sont pas utilisés alors que dans le même temps l'artisan (A2) interviewé nous confie que « [...] je fais des commandes le soir à 9 h ou le dimanche quoi c'est, c'est, c'est moi je trouve que c'est révolutionnaire le truc. ». Il pourrait très bien faire la même chose avec le négoce. Nous pensons que le relationnel humain et la proximité physique qu'a su installer le négoce sont aujourd'hui le principal frein à sa digitalisation.

Le mode coopératif et l'absence d'intermédiaire offrent deux principaux avantages. Le premier c'est un meilleur prix d'achat auprès du fabricant avec moins de coûts d'intermédiation et donc un meilleur prix d'achat pour les artisans : A2 « *Donc y a pas d'intermédiaire, qu'ils ont pas de commerciaux et tout ça, ils peuvent tirer les prix et en sachant que la SCABOIS c'est l'ORCAB, c'est national donc c'est 7000 artisans donc heu la puissance d'achat est énorme hein, on peut dire, heu ORCAB est le premier acheteur par exemple Velux national. ».*

Et le second, c'est la redistribution de remises arrièrè à l'ensemble des artisans de la coopérative : A2 « *Et un autre truc très important c'est que les BFA sont, contrairement à Doras, Pagot Savoie et tout ça il se les garde pour lui. Nous les BFA sont reversées dans nos, parce qu'on donne une, on achète des parts et elles sont reversées en pourcentage sur notre... Donc ils se battent aussi pour ça donc c'est un gros avantage aussi. ».* Il y a donc un aspect financier très fort dans les avantages qu'offrent ces coopératives.

Mais ce ne sont pas les seuls avantages des coopératives puisqu'elles proposent également des services annexes comme des salons où les artisans-coopératifs peuvent rencontrer les industriels. Des formations sont également organisées qui peuvent être techniques : A2 « *Bon et on se déplace, mais on a on a des formations, on a des journées techniques avec des des industriels. »* ou bien sur des sujets annexes : A2 « *Savoir vendre, amener ses clients, vendre à ses clients tout ça. Donc c'est un petit peu pour nous amener la partie commerciale et tout. ».*

Les coopératives s'équipent d'outils industriels A2 « Là ils ont acheté à comment à Bar là ils ont acheté une K2 qui fabrique de la charpente, ils ont fabriqué des ils ont acheté des machines qui fait du comment de l'aggloméré avec des trucs pour les champs pour faire de la cuisine, des plans de travail et tous des. ». Elles sont donc dans une stratégie de diversification afin d'augmenter le service à leurs membres.

Il est intéressant de voir que les coopératives sont un vrai sujet pour les négociants. Elles sont perçues comme de vrais concurrents avec un potentiel de croissance.

Tableau 38 : *verbatim* sur la concurrence entre négoce et coopératives

La concurrence des coopératives	Artisan	A2	« Non, non c'est un beau truc quoi donc et je pense que ça va ouai ça va prendre encore de l'ampleur. Et ça fait peur à tout, au négoce hein d'ailleurs. »
	Négoce	N7	« Il faut qu'on ait une vraie veille dessus, il faut qu'on soit très attentif à ça de la même manière qu'il faut qu'on soit attentif aux, aux, aux coopératives. Il faut pas qu'on en ait peur, mais il faut qu'on, faut qu'on soit attentif. Parce qu'il faut qu'on soit en capacité de, de répondre, voilà de réagir. »

Encore une fois, le relationnel du négoce est une force qui empêche les clients de chercher d'autres canaux de distribution, même pour les membres des coopératives, A2 « [...] honnêtement s'il n'y avait pas ce relationnel comme j'ai avec Doras, là je suis à on a eu les chiffres il n'y a pas longtemps je dois être à je dois être à 30 % en coop et tout le reste, mais s'il n'y avait pas ce relationnel là ça serait l'inverse hein. Ah oui oui, pis la Scab nous pousse à, on a un peu un engagement et ils nous poussent à faire avoir un chiffre croissant quoi. ».

Cependant, c'est dangereux, car si c'est l'une des seules forces du négoce aujourd'hui, il se peut que de nouvelles générations soient tentées par les coopératives : A2 « C'est pour ça que je dis que c'est, les coop vont faire mal parce que le jeune qui va être moins relationnel, la nouvelle génération, en plus c'est tout sur site et tout, ça va ouvrir des portes hein. C'est forcé. Parce que moi je fais sûrement comme ton père l'ancienne génération on est très relationnel, très. », d'autant plus que les coopératives semblent être nées en partie sur les défauts du négoce. Ainsi les coopératives ont continué à prospérer et à grandir sur la baisse de valeur ajoutée du négoce.

Tableau 39 : *verbatim* sur la naissance des coopératives

Faiblesse du négoce	Négoce	N6	« Les coopératives en sont l'exemple. Quand elles se sont créées, c'est clairement, y a eu une nécessité de palier à un manque. Et la coopérative que j'ai vue moi émerger elle était créée sous 2 axes pour pallier à une diminution de la disponibilité stock. C'est-à-dire à une politique outrancière de, de, de gestion stock minimum bah on a généré des ruptures qui ont causé des retards chantiers, donc du coup ça a posé problème à nos clients. Et là, le point le plus important, c'est le droit de vie ou de mort qu'on a sur le client avec l'ouverture ou la fermeture en raison du crédit, voilà. [...] C'est-à-dire qu'on a mis 4 tours de vis là où il fallait en mettre 2 parce que y a eu une sinistralité importante sur une année. Et bah d'un coup on a, on a mis, on a mis le doute dans la tête de nos clients et la crainte donc il a fallu qu'ils trouvent eux un palliatif à tout ça, pour éviter de se, d'être, d'être trop interdépendant par rapport aux négociants justement. »
		N7	« On voit bien avec, avec la SCABOIS ce que ça a fait hein, on les a un peu. La réussite de la SCABOIS aujourd'hui, heu, elle est surtout à l'image de notre faiblesse à nous. Nous Doras mais pas que, mais en particulier Doras. »

S'il existe de réels risques de désintermédiation des grossistes traditionnels par l'intégration verticale de ses fonctions de base, il existe également un risque de disparition par la concurrence d'intermédiaires physiques et même numériques.

### 2.2.3.2 Les grandes surfaces de bricolage

Les grandes surfaces de bricolages (GSB) sont aujourd'hui des acteurs que surveillent les négoce de matériaux. Elles peuvent même être perçues comme des concurrents, tout du moins comme une menace : « C'est une menace, c'est ce que je te dis, c'est une menace. Mais aujourd'hui on peut pas les considérer comme des concurrents à part entière. Oui c'est un concurrent parce que c'est sûr aujourd'hui ils captent une partie de notre marché hein. » (N7).

En effet, les GSB ont su diversifier leurs services afin de se rapprocher des bricoleurs et des artisans qui sont le cœur de cible des négoce. Certaines ont mis en place des forces commerciales, des formations, le suivi de chantier et les facilités de paiement.

Tableau 40 : *verbatim* sur les services « pro » des GSB

Les services "pro" des GSB	Négoce	N4	Force commerciale	« Et y a aussi un autre facteur qui est la, je dirais la croissance et l'importance que la GSB prend à date, hein. Quand je vois Leroy Merlin, ils ont mis des commerciaux sur la route, voilà. »
		N4	Formation	« Ça te fait tout, comment les poser, ce qui te faut, la quantité, si tu sais pas tu prends ton cours le vendredi soir. Ils font même des cours fille bricolage machin, 1 €, t'y vas, tu petite, tu bricole, tout le monde est content, c'est génial (rire) non mais sans déconner. »
	Artisan	A2	Suivi de chantier	« En sachant que les Leroy Merlin, tout ça, sont de plus en plus pro hein. Leroy Merlin ils ont carrément prit un mec, un gars qui s'occupe de gérer les travaux. Avec, ils ont, ils travaillent, ils ont des entreprises qui travaillent pour eux et ils s'occupent de gérer les travaux et tout ça à condition que les gens prennent les fournitures. Mais ça c'est, c'est un truc énorme. »

Si la concurrence reste encore limitée comme l'exprime N7 « *Aujourd'hui peu, on peut pas dire que c'est pas un concurrent, mais en même temps on peut pas dire que c'est un concurrent super virulent quoi.* », cela peut s'expliquer par les forces du négoce qui se retrouve dans la proximité avec l'ensemble des membres de la triade. Cette proximité peut s'exprimer à travers des services physiques comme le maillage ou la logistique, mais aussi par la force de vente du négoce qui est également un avantage par rapport aux GSB (Tableau 41). L'assortiment produit peut aussi être un point de différenciation entre le négoce et la GSB. C'est un point qui est mis en avant par les industriels et par les entreprises du bâtiment. Cependant, c'est un « atout » qui devient de plus en plus difficile à maintenir et à justifier. Comme la concurrence n'est pas encore rude, cette concurrence peut apparaître comme « *une opportunité parce que je pense que ils peuvent aussi faire mûrir le marché et nous obliger à avancer un peu plus vite.* » (N7).



Tableau 41 : *verbatim* sur les forces du négoce face à la GSB

Les services du négoce	Négoce	N1	Logistique	« Par contre aujourd'hui où nous avons encore de l'avance et faut en profiter c'est le maillage du territoire et la distribution. Voilà aujourd'hui des camions, heu, de la logistique, tout ça, où aujourd'hui ils sont, ils sont à la traîne, mais faut quand même être, être vigilant [...]. »
		N7	Maillage territorial	« Après le maillage oui évidemment, le maillage du négoce il est aujourd'hui primordiale. Tu parlais tout à l'heure des GSB, aujourd'hui un des gros avantages qu'a le négoce c'est, c'est son maillage, heu le fait d'être présent dans des petites communes de 300 habitants avec des agences qui font 1 million 500 mille euros avec 4 personnes, ouai c'est, c'est, aujourd'hui un vrai atout. »
	Artisan	A4	Force commerciale	« On a un représentant direct qui s'occupe de vous. Vous allez en grande surface, vous avez personne d'attitré qui s'occupe de vous hein. »
	Industriel	I2	Assortiment produit	« Il va faire quoi, il va cibler 4 références, la BA13 en 2m50, 2m60, la plaque hydro en 2m50, 2m60, 4 produits. Et, et, et donc lui en fait il va, il va mettre le maximum d'effort financier sur ces 4 produits et il va se rattraper sur les accessoires et compagnie. »
	Artisan	A2		« Par exemple dans une gamme de Placo, c'est ptre, chez Doras c'est Placoplatre alors que chez Brico ça peut être une sous-marque ou un truc qui vient de l'est ou un voila alors c'est pas les, après on retrouve vraiment des produits de pro. »

Aucun des clients interrogés ne se sert de manière régulière dans une GSB. Le négoce reste le partenaire privilégié des entreprises du bâtiment. Les GSB servent en cas de dépannage ou lorsqu'elles se trouvent en proximité directe comme le montre l'exemple de A3 : « Comme Brico Dépôt, ça m'arrive d'y aller, j'ai fait un chantier, j'ai fait le Sport 2000 à Quétigny, j'étais à côté de Leroy Merlin, des fois il me fallait un coude, j'allais pas traverser tout Dijon pour, j'allais à Leroy Merlin, j'achetais un coude, mais c'est ponctuel. ».

Du côté des industriels, il est possible d'identifier trois stratégies de présence chez les GSB. La première permet de faire la promotion de la marque et des produits au travers d'un canal qui touche principalement les particuliers. : I6 « On vend un peu à la GSB, effectivement, on est présent en GSB pourquoi parce que le particulier il a aussi le réflexe d'aller en GSB. Il a pas toujours réflexe hein d'aller c'est un négoce. Et ça fait partie du travail sur la force de la marque. ». Les particuliers deviennent par la suite des prescripteurs de la marque auprès des

artisans, I6 « *Il aura eu toutes ces informations-là en GSB et quand il va demander à un artisan de lui faire des devis, l'artisan qui va lui dire "moi je vais vous mettre du Isover" il aura une carte en plus que celui qui dit rien ou qui donne une autre marque.* ».

La deuxième stratégie est d'être présent chez différents types de distributeurs, mais sous des marques différentes comme l'explique I4 : « *Alors GSB, nous on est présent en GSB, heu, mais sous d'autres marques.* ». Une marque est identifiée comme une marque professionnelle et est vendue par les négoce de matériaux. Et d'autres marques sont créées à destination des particuliers et sont vendues par des GSB, I4 « *Oui, oui, oui, en GSB, ce sont d'autres marques qui s'appellent Ideko et Icario. Heu qui sont même des, des marques qui sont différentes en fonction de Leroy Merlin ou Castorama parce que les deux ne veulent pas le même nom de marque [...].* ». Les produits sont vraiment différenciants d'un canal à l'autre : I4 « *[...] donc et les modèles, alors les marques sont différentes et les modèles sont de plus en plus distincts de manière à ce qu'un client qui vient en négoce fait un devis en disant "Ah oui je veux ce montant avec ce coloris avec ce truc", il pourra pas retrouver le même montant dans le, dans le, en GSB.* ».

Dans le troisième cas, l'industriel refuse de vendre en GSB, car ce canal est trop peu qualitatif au vu du savoir-faire et de la technicité des produits, I1 « *[...] la GSB nous intéresse pas pour le positionnement qualitatif parce qu'elle correspond pas aux investissements et aux structures commerciales qu'on a mis en place.* ». L'industriel I1 emploie des termes forts pour justifier son choix de ne pas vendre au travers de la GSB comme « *le niveau qualitatif est beaucoup trop élevé par rapport aux attentes de leurs clients* », « *complètement dépositionné* », « *on est pas dupe, on pas dupe non plus et on a jamais voilà voulu galvauder notre, notre marque* » ou encore « *la marque Diager est exclusivement vendue sur les réseaux de distribution professionnelle, heu spécialiste* ».

Ainsi, bien que les GSB soient suivies de près, elles ne sont pas considérées comme des concurrents directs à l'instar des plateformes numériques qui fleurissent dans le secteur du bâtiment. Il existe également une compétition entre les GSB et ces plateformes comme le révèle

I5 : « *Mais c'est d'autant plus vrai pour la partie grand public, ou Castorama, Leroy Merlin se font prendre vraiment des parts de marché par des, des ManoMano, Bricoprivé voilà.* ».

Les différents membres de la triade sont revenus sur ces nouveaux entrants.

### 2.2.3.3 Les plateformes numériques

Les plateformes numériques peuvent venir concurrencer les acteurs traditionnels sur différents modèles et s'accaparer une partie de leur valeur en assurant de manière plus efficace une fonction ou un service. Ces plateformes peuvent être des *pure players* mais aussi naître par la volonté d'acteurs physiques (Bénavent, 2016). Tout d'abord, dans le canal de distribution étudié, il existe des plateformes de mise en relation entre des professionnels et des clients particuliers. Si certaines sont l'œuvre de *pure players*, de nombreuses ont été créées par des acteurs physiques comme les syndicats professionnels ou les distributeurs.

Tableau 42 : *verbatim* sur les plateformes de mise en relation

Plateforme de mise en relation	Négoce	N7	« <i>Mais malgré tout il faut y faire attention. Alors moi je lisais encore un article ce weekend-là sur la plateforme 360 qu'a monté, qu'est en train de monter la CAPEB.</i> »
		N7	« <i>Le Homly You de chez Point P, moi j'ai pas d'information non plus, mais en tout cas les informations que je peux avoir c'est que globalement ça démarre de manière très confidentielle, voilà et là c'est toujours pareil, la désorganisation de nos clients elle plaide pas en faveur de, de ces services-là.</i> »

Cependant, aucune des entreprises du bâtiment interrogées n'est présente sur ces plateformes de mise en relation comme en témoigne A1 : « *Non, je n'en ai pas besoin pour avoir des chantiers.* ».

Ce type de plateforme est suivi par le négoce, car elles peuvent aussi impacter le travail des clients professionnels. Des travaux peuvent être réalisés par des particuliers pour des particuliers comme l'explique N11 : « *Et maintenant il y a les plateformes de jobbing, qui font que des supers bricoleurs particuliers peuvent en temps masqué, le soir et le week-end venir*

*prendre des petits bouts de part de marché à des artisans qui payent l'URSAF, qui payent des charges, qui payent des trucs, qui payent le machin. »*. La plateforme permet une relation de type *C to C (Customer to Customer)*. Elle se rémunère alors sur la mise en relation (Bénavent, 2016 ; Evans et Schmalensee, 2016).

Les négoce sont encore assez en retrait face à ce type de service de mise en relation entre professionnels et particuliers et ne souhaitent pas s'engager dans cette voie (tableau 43). Un nombre grandissant d'acteurs proposent ce type de service comme les banques (AXA<sup>90</sup>), les distributeurs d'énergie (EDF avec IZI<sup>91</sup>), les GSB (Leroy Merlin avec Frizbiz<sup>92</sup>), les syndicats professionnels (CAPEB avec 360travaux<sup>93</sup>) et quelques rares négoce (Saint-Gobain Distribution avec HomlyYou). Il faut bien voir que les artisans ayant un carnet de commandes complet pour plusieurs mois ne sont pas sur ces plateformes. C'est le cas des quatre artisans interviewés. Lors de nombreux échanges informels, l'ensemble des personnes que nous avons interrogé sur ces plateformes avait le même ressenti, bien qu'aucun chiffre ne soit communiqué. Toutes ces personnes pensent que les artisans qui sont sur ce type de plateforme ne sont pas les plus qualifiés et les plus sérieux. Cela peut se vérifier par les notes de ces plateformes sur Internet. Pour HomlyYou (Image 5), sur 15 avis, seulement deux ont la note maximum de cinq étoiles. Les autres avis sont entre une et deux étoiles avec des commentaires sur le manque de professionnalisme et les problèmes rencontrés lors des travaux. D'autres plateformes, comme Travaux.com, ont une meilleure presse. Le système de notation des intervenants sur ces plateformes joue un rôle important pour leur pérennité. Il en reste que c'est un sujet épineux sur lequel les négociants rencontrés ne veulent pas se lancer.

---

<sup>90</sup> <https://www.mesttravaux.axa.fr/>

<sup>91</sup> <https://izi-by-edf.fr/>

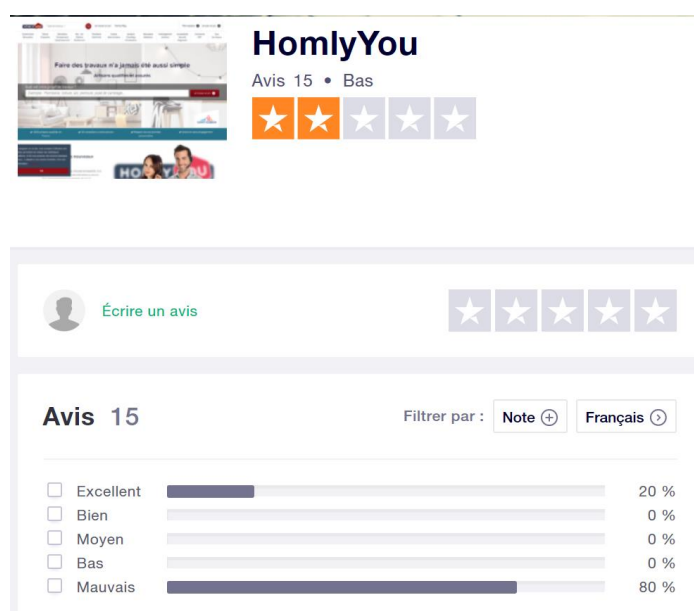
<sup>92</sup> <https://www.leroymerlin.fr/magazine/en-coulisses/frizbiz-le-service-d-aide-entre-particuliers.html>

<sup>93</sup> <https://www.360travaux.com/>

Tableau 43 : *verbatim* sur la réticence des négoce à devenir des plateformes de mise en relation

Réticence des négoce à devenir des plateformes de mise en relation	Négoce	N7	« Heu après les plateformes d'intermédiation, pfff, je suis très réservé, je suis très réservé parce que là encore ça nous ramène à la désorganisation de la filière [...] je, mais je pense que c'est presque trop engageant pour le négoce parce que, parce que globalement celui qui est au cœur du dispositif ça va être le négoce et que, et que celui contre lequel on se retournera si l'artisan n'a pas été bon, s'il a pas répondu, s'il a répondu trop cher, s'il a rendu un chantier sale, ça sera globalement le négoce. »
		N11	« Non, non, cette partie-là c'est plus par du bouche-à-oreille et, et c'est plus par de la, on va dire, de la relation qu'on peut avoir et on est même hyper frileux dans ce type de relation là parce que c'est pas quelque chose sur lesquelles on se gargarise en disant tiens, heu, parce qu'on a tellement peur que le client d'à côté s'aperçoivent qu'on lui ait pas donné à lui que, que on a toujours l'impression qu'on favorise et qu'on crée, qu'on crée quelque chose qui va nous revenir comme un boomerang. »

Image 5 : note de HomlyYou sur Trustpilot (consulté le 21/11/2019)<sup>94</sup>



Si les grossistes ne semblent donc pas vouloir jouer le rôle de plateforme de mise en relation entre un client professionnel et un client particulier, les industriels l'ont compris et ont créé leurs propres plateformes de mise en relation en combinant plusieurs de leurs services, à savoir la captation des devis via les sites Internet par exemple et leurs clubs d'entreprises professionnelles. L'approche n'est pas la même que les plateformes que nous avons citées

<sup>94</sup> <https://fr.trustpilot.com/review/www.homly-you.com>, consulté le 16/11/2019

avant, puisque dans ce cadre-là, c'est l'industriel qui sélectionne l'artisan à travers son club et qui lui transmet des *leads* qualifiés. C'est notamment l'industriel I4 qui explique très bien comment avant les industriels partageaient avec le négoce les demandes de devis de clients particuliers. Ces affaires étaient rarement menées jusqu'à leurs termes. Les industriels ont donc décidé de créer des clubs afin de mailler le territoire et de pouvoir transmettre ces devis aux entreprises de leurs clubs. Et c'est le client professionnel qui choisit avec quel négoce il va travailler. Puisque le travail de prescription des industriels a été réalisé en amont, le client sélectionnera un négoce qui vend des produits de l'industriel. Comme nous l'avons déjà évoqué, l'industriel joue également un rôle de plus en plus important de plateforme d'accès à la donnée à la fois pour les intermédiaires et pour les clients. Cependant, il reste limité à ses produits alors qu'un négoce, qui est multimarques et multicorps d'état, pourrait offrir la donnée sur l'ensemble des produits de la construction. Aucun acteur n'est encore arrivé à constituer et à pérenniser une base de données globale. On peut citer la tentative de *CMEM* avec sa base de données *BDWIN*. Des tentatives plus récentes voient le jour notamment avec l'initiative de fiches produits numériques standardisées avec le format FAB-DIS<sup>95</sup> ou le format GS1<sup>96</sup>. Malgré le fait que l'information marketing et logistique repose sur un grand nombre de données éclatées entre les différents acteurs du canal, le terrain étudié est loin de la coopération verticale et de la coordination (Filsler, des Garets et Paché, 2012). Cette absence de coopération se retrouve également dans l'absence d'uniformisation du partage sur l'information client. Or, il est possible de voir le flux informationnel comme un flux de canal séparé qui nécessite alors une certaine coordination pour la satisfaction globale du client (Bowersox et Morash, 1989). L'ensemble des acteurs ne sont pas équipés de *CRM* par exemple et ceux qui le sont ne le mettent pas forcément en avant. Cette séparation des flux n'est pas antinomique avec la réduction du coût global du canal (Bowersox et Morash, 1989).

Ensuite, il convient de parler des plateformes de type *marketplace* qui peuvent être considérées comme des concurrentes directes des négoce de matériaux. Mais comme nous l'avons déjà évoqué dans cette partie, de nombreuses *marketplaces* comme *Batiwiz* ou *Outiz* n'existent plus. Les « *Brick and Mortar* » ont de vrais avantages concurrentiels par rapport aux *pure players*. Ces avantages peuvent être la notoriété, la force de la marque, l'expérience et le savoir-faire

---

<sup>95</sup> <https://fabdis.fr/fr/>

<sup>96</sup> <https://www.gs1.fr/Institutionnel/conferences/Des-distributeurs-du-batiment-adoptent-la-fiche-produit-digitale-GS1>, consulté le 16/11/2019

acquis dans le canal de distribution traditionnel. Les « *Brick and Mortar* » ont également atteint une taille critique qui leur permet de faire des économies d'échelle (Bonet Fernandez, 2008 ; Poirel et Bonet Fernandez, 2008). D'autres ont su évoluer comme *Amazon* qui a lancé *Amazon Business*<sup>97</sup> en février 2018 ou *Manomano* qui a ouvert *Manomano pro*<sup>98</sup> en 2019. Ces plateformes peuvent être perçues comme des intermédiaires à part entière du canal de distribution avec les mêmes fonctions que les intermédiaires traditionnels, I5 « *On les perçoit comme des intermédiaires voilà qui offrent une offre globale à la, à l'utilisateur donc au professionnel du bâtiment et de l'industrie.* ».

Les industriels, tout du moins leurs produits, peuvent être présents sur ces plateformes, car cela participe à la visibilité de la marque et des produits.

La relation entre les industriels et ces plateformes n'est pas au niveau de celle qui existe avec les acteurs physiques, dont les négoce, car ce sont des entreprises trop récentes. Et le partenariat avec le réseau physique reste fort.

Tableau 44 : *verbatim* sur la notion de partenariat fort entre les industriels et le réseau physique

Notion de partenariat fort avec le réseau physique	Industriel	I5	« <i>Ça monte en puissance, hmm, hmm. Partenariat non parce qu'une fois de plus je dirais que on peut pas avoir, c'est que des jeunes entreprises, et bah on peut pas avoir un partenariat comme on peut l'avoir avec nos grands intermédiaires heu depuis des années.</i> »
		I1	« <i>Donc on est pas séduit, pour répondre à votre question un peu plus clairement, on est pas aujourd'hui attiré ou séduit par les plateformes, ça fait pas parti de notre stratégie, encore une fois c'est plutôt de, de continuer à pousser et d'appuyer les réseaux, nos réseaux classiques et de grandir ensemble.</i> »

Cependant, c'est un canal qui est encore faiblement exploité par les industriels : I2 « *Ça peut arriver voilà, on avait un partenariat sur, sur des accessoires, mais c'est de toutes petites ventes, pfff voilà où c'est quelques milliers d'euros donc c'est pas, c'est, c'est clairement pas aujourd'hui*

<sup>97</sup> [https://services.amazon.fr/services/vendre-aux-professionnels/avantages.html?ld=SEFRB2BAdGog\\_6624079366\\_79720239780\\_kwd-302400465533\\_b\\_386410372764\\_c\\_asret\\_&gclid=Cj0KCQiA2b7uBRDsARIsAEE9XpHy-v6xagLOk5s-EpSXDuh-2f7bBHueHxxW3GHsfw6WLkHOtOZNT4YaAvBcEALw\\_wcB](https://services.amazon.fr/services/vendre-aux-professionnels/avantages.html?ld=SEFRB2BAdGog_6624079366_79720239780_kwd-302400465533_b_386410372764_c_asret_&gclid=Cj0KCQiA2b7uBRDsARIsAEE9XpHy-v6xagLOk5s-EpSXDuh-2f7bBHueHxxW3GHsfw6WLkHOtOZNT4YaAvBcEALw_wcB)

<sup>98</sup> <https://www.manomano.fr/pro>

*un canal où on est présent [...] », voire pas du tout : I1 « Les plateformes, pour le moment c'est pas quelque chose qui nous intéresse réellement. Pareil on est pas structuré en terme de flux, en terme de logistique pour aller, pour aller les chercher. ».*

Encore une fois, et ce pour différentes raisons, comme la typologie des produits ou l'organisation de la logistique, les industriels ne passent pas en masse sur ce canal. Un des *verbatim* présente très bien cette problématique de la logistique : « *Mais nos produits sont tellement complexes à transporter et tellement volumineux c'est qu'aujourd'hui on ne passe pas par, par des plateformes numériques [...]* » (I2). Ainsi le principal frein serait logistique comme le montre I3 : « *Je pense que ces acteurs se, heu s'intéressent pas forcément pour le moment à nos produits parce que ce sont des produits qui prennent énormément de place en termes de stockage et c'est plus facile... et en termes de distribution c'est aussi plus compliqué, c'est-à-dire que là il ne s'agit pas d'affréter une estafette pour livrer une palette de plaques. ».*

La technicité et la typologie des produits ne se prêtent pas à une vente par les *marketplaces*, comme elles ne se prêtent pas à la vente sur un site e-commerce d'un distributeur physique. Si pour le gros de l'activité, ces plateformes ne sont pas utilisées par les industriels, il y a des segments où des ventes sont possibles, notamment sur les accessoires comme on l'a vu avec I2 et sur l'électroportatif et l'outillage : « *[...] c'est plus simple pour eux je pense de s'intéresser au marché de l'électroportatif qu'au marché de la plaque de plâtre en tout cas dans un premier temps. »* (I3).

Les négociants sont de nouveau très attentifs à cela, car la typologie de produits vendus sur ces plateformes sont des segments à forte marge, N7 « *Après, après les Manomano, Manomano ils sont principalement sur tout ce qui est outillage, là y a une vraie menace parce que bah là pour le coup on sur des produits qui se transportent globalement assez finalement, donc là y a une menace c'est sûr. »* ou N12 « *Après dans l'électroportatif tu en a toute une palanquée. ».*

Ces plateformes peuvent même avoir une image négative, car elles font baisser les prix ou ne sont pas claires sur les niveaux de gamme présents : I1 « *Après ce que je déplore un peu c'est que sur les marketplaces, donc Amazon ou ManoMano, on retrouve finalement tout et n'importe*



*quoi. Aujourd'hui ça n'a aucun sens, malheureusement ce qui les fait performer c'est le service. ».*

Si les industriels ne vendent pas directement à travers des plateformes, leurs produits peuvent y être vendus par des revendeurs présents sur celles-ci : I1 « [...] nous on a énormément de produits qui sont pas vendu par nous malheureusement sur la marketplace Amazon, des fois c'est un distributeur qui le met, des fois c'est même un étranger, on sait qu'on a des produits qui viennent d'Italie ou d'Espagne qui sont revendus sur les plateformes avec des informations qui sont la plupart du temps erronées, avec des photos qui sont plus à jour, voilà. » et I6 « Nos produits sont disponibles sur des plateformes numériques, mais pas de notre fait. Y a des gens qui achètent nos produits et qui les mettent à dispo sur les plateformes numériques, [...] ».

Les industriels doivent surveiller ce canal même s'ils ne sont pas présents, sans pour autant avoir un grand pouvoir de contrôle. Cette surveillance est aussi une veille, car ils savent qu'il y a un risque de basculement et donc de développement de business, I6 « on regarde ce qui se passe. » ou I3 « On le regarde, aujourd'hui ça ne fait pas partie de notre stratégie commerciale, mais on le regarde de près parce qu'on voit que ça commence à bouger. ».

Encore une fois, les *marketplaces* pourraient être utilisées par les industriels pour pallier aux faiblesses du négoce, comme par exemple sur la vente de produits complémentaires ou non mis en avant : I2 « Donc le négoce qui lui va être que sur le prix, bah voilà, il va, il, on, nous je trouve que des accessoires on en vend pas beaucoup. Le négoce voilà sur ces types de produits il va plutôt chercher le prix. Donc là peut-être effectivement que c'est quelque chose effectivement à mettre en avant et ça peut être un outil parce que ça se livre assez facilement l'accessoire. ».

Pour les intermédiaires traditionnels que sont les négociés, les *marketplaces* sont des concurrents, N7 « [...] les *marketplaces* c'est une menace, c'est une vraie menace, heu, je pense que si Amazon s'est lancé sur le sujet ils l'ont pas fait au hasard. » ou N1 « Bah c'est des concurrents parce que à un moment donné à chaque fois que nous serons, nous serons défaillants, nous renforcerons ces plateformes. ». Le risque de disruption est une réalité dont

les négoce ont conscience comme le montre N12 : « *Mais y a pas d'idée de, tu vois j'étais au congrès Crosscanal et heu, donc au bout de, d'une minute le mot Amazon a été prononcé, heu, ils se sentent extrêmement fragiles, heu, je les ai sentis fébriles.* ».

Cependant, le canal de vente traditionnel semble protégé, car comme nous l'avons déjà dit de nombreux *pure players* n'ont pas survécu et les clients ne passent pas en masse par ce canal. Les artisans interrogés utilisent ces plateformes dans le privé, mais absolument pas pour leurs achats professionnels : A4 « *Bah à titre non, oui, à titre professionnel non, non, non en fait pas non, non, non on en fait pas.* ».

#### 2.2.3.4 Conclusion

Le négoce est encore un acteur incontournable dans le canal de distribution des matériaux de construction. En revanche, il est de plus en plus menacé. Les acteurs historiques tendent de prendre une part de la valeur, que ce soit par l'intégration de fonctions comme l'industriel ou par la création de structures concurrentes comme les coopératives. D'autres grossistes ont été obligés de revoir leur valeur ajoutée dans le canal de distribution, ce qui les a conduit à modifier leur *business model*, notamment dans l'agroalimentaire (Pardo et Michel, 2014).

Cet intermédiaire doit également être vigilant aux détaillants de type GSB qui développent de plus en plus de services axés sur les professionnels du bâtiment. Les *marketplaces* peuvent aussi être considérées comme des concurrentes sur certaines typologies de produits facilement transportables comme l'outillage, la quincaillerie, *etc.* Le risque de disruption semble être faible en partie à cause des habitudes de consommation des clients *B to B* et par la typologie des produits vendus.

### 2.3 Conclusion et limites de la recherche qualitative

Tous les thèmes soulevés par l'analyse des *verbatim* n'ont pas été explorés, nous avons fait le choix de mettre en avant les principaux. Ces thèmes, à savoir la digitalisation de la triade, la

gestion des flux et la concurrence, sont des enjeux centraux dans la création de valeur et dans le positionnement du grossiste comme intermédiaire dans le canal de distribution. Il est temps de tirer une conclusion sur l'ensemble de cette étude qualitative (2.3.1). Même si cette phase a été réalisée avec la plus grande rigueur, des limites peuvent tout de même être apportées (2.3.2).

### 2.3.1 Un phénomène de désintermédiation partielle

Nous sommes partis du postulat que le grossiste, dans le terrain étudié, est une entreprise pivot (Capo, 2002 ; Daidj *et al.*, 2017). Cela permettait de voir le négoce comme un acteur incontournable au sein du canal avec des fonctions et un positionnement qui ont peu évolué depuis son origine au XX<sup>e</sup> siècle. Cette première approche qualitative montre que la réalité n'est pas aussi lisse. Le fait de s'appuyer sur la triade de distribution et d'interviewer des décideurs des trois membres de la triade industriel – grossiste – client professionnel a permis de mettre en avant des dynamiques profondes sans pour autant signifier la disparition totale de l'intermédiaire.

Les intermédiaires sont indispensables au bon fonctionnement du canal de distribution. La recherche s'est attardée sur un intermédiaire en particulier qu'est le grossiste. Il a pour fonction de gérer des flux que les industriels ne peuvent ou ne veulent pas gérer. Le digital dans le terrain étudié n'a pas encore profondément modifié ni les usages ni les *business models*. Mais il s'avère que le grossiste n'est pas moteur dans la transformation digitale de ce canal. Le leadership revient à l'industriel qui a su développer un écosystème physique et digital pour devenir une plateforme de mise en relation des différents acteurs de la triade industriel – grossiste - client professionnel (Tableau 45). À travers cette gestion du flux informationnel de manière omnicanale, l'industriel peut être perçu comme un acteur multiface (Rochet et Tirole, 2006). Il est l'interface qui centralise les données et qui les réintègre dans le canal ou en dehors. Il capte, par exemple, énormément de demandes d'affaires auprès des clients particuliers. Il a ensuite le choix de redonner ce *lead* qualifié soit au négoce soit à son réseau d'entreprises qu'il construit via les « clubs ». Ainsi, il détient un vrai pouvoir dans la captation et la diffusion des affaires. Les négociants en ont bien conscience et cela peut mettre à mal le « partenariat » comme le raconte N5 : « *Mais encore une fois je prends l'exemple de l'industriel qui nous apporte 85 % du chiffre d'affaires qu'il réalise, heu, un moment on ne peut pas lui rentrer dedans aussi*

*aisément que ça quoi, voilà. Le jour où on est à 50/50 et que du coup, heu, on est moins interdépendant là véritablement la négo peut se tendre. ».*

La connaissance du client, grâce au marketing relationnel, est devenue le pivot des réflexions stratégiques des entreprises. De nouvelles structures organisationnelles doivent donc être mises en place (Debos, 2006).

Tableau 45 : services développés par les industriels dans la gestion du flux informationnel

Flux/Intérêt		Information	Négociation/Commande	Promotion		
		Connaissance de l'utilisateur final	Génération de leads	Prescription	Visibilité produit/marque	Remontée terrain
Canal/Services						
Physique	Formation	X		X	X	X
	Club d'entreprise	X	X	X	X	X
	Force commerciale	X		X	X	X
Digital	Vidéo			X	X	
	Application	X	X	X	X	
	Réseau social	X		X	X	X
	Site Internet	X	X	X	X	X

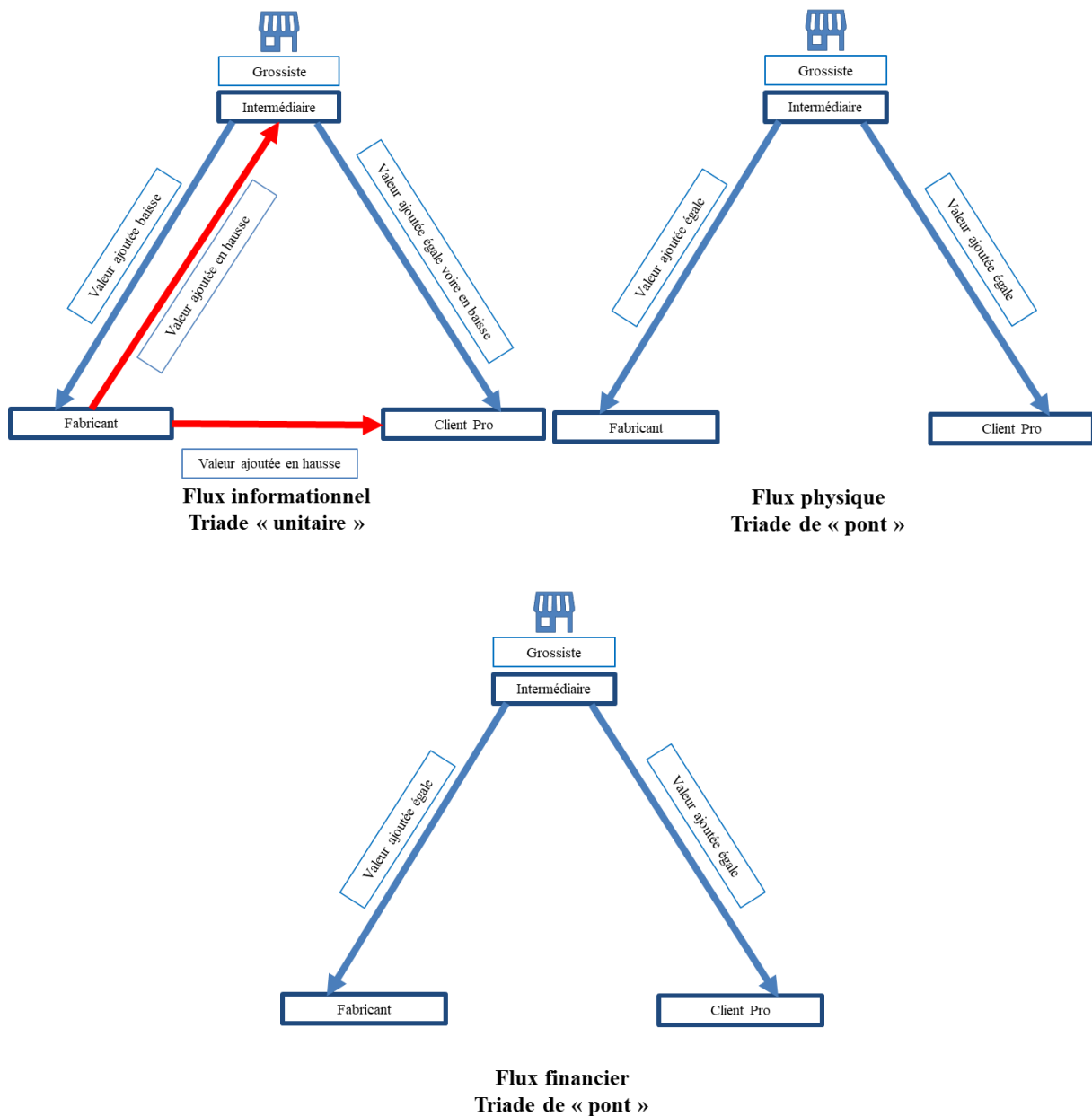
Si ce rôle est fort pour les industriels dans le second œuvre et le troisième œuvre, il semble l'être moins pour les industriels du gros œuvre. Il est aussi possible de voir que la taille, le poids et les moyens de l'industriel jouent un rôle dans cette stratégie multiface. Le négoce reste quant à lui un acteur biface entre des industriels de plus en plus autonomes et des clients professionnels de plus en plus opportunistes.

Dans le modèle triadique, Burt en 1982 parle du remplissage de trou de structure (Burt, 1995). Par exemple, le négoce n'est plus moteur sur la promotion des techniques et des innovations produits, Il « *Alors, je, je suis un peu sarcastique en disant sincèrement non, mais c'est vrai que, que voilà le produit va être implanté dans la partie libre-service, mais à un moment il faut être honnête la partie innovation c'est nous qui allons devoir faire la com' soit sur les réseaux sociaux soit sur le net, soit sur des flyers. ».*

Ainsi, nous assistons à une réaffectation d'une partie de la valeur ajoutée dans le canal de distribution à travers l'analyse de cette triade. Il est alors possible de s'appuyer sur la typologie

descriptive des transformations dans une triade de Smith et Laage-Hellman (1992). Le mouvement du fabricant vers le client a un impact sur les relations avec le grossiste. Différents types de mouvements peuvent être étudiés. Il peut s'agir de l'évitement comme dynamique. Dans ce cas, le fabricant va vers le client dans le but d'innover. Le contact direct n'est pas forcément néfaste (Pardo, 2015 dans Pardo et Paché, 2015). Il peut également s'agir de l'évitement recherché dans l'économie des coûts bien que ce ne soit pas le cas ici. Nous estimons qu'il s'agit plutôt d'un mouvement de fabricants à marques fortes qui peuvent communiquer directement auprès des clients. Cela génère certaines exigences auprès du distributeur (Pardo, 2015 dans Pardo et Paché, 2015). Cette évolution, bien qu'irréversible, ne signifie pas la disparition de l'intermédiaire grossiste, bien au contraire. Le grossiste continue de jouer un rôle de première importance sur les flux physiques (stockage, logistique et maillage) et financiers (garantie et crédit). En revanche, le passage d'une triade de pont à une triade unitaire modifie le cadre relationnel entre les membres (Portier, Pardo et Salle, 2014). Afin d'avoir un accès supérieur à l'information et de combler le manque de connexion avec les clients, l'industriel a fait évoluer le cadre relationnel pour passer d'une triade de pont à une triade unitaire. Il a donc réduit le trou de structure (Holma, 2012). Nous parlons de triade unitaire sur le flux informationnel et non de triade en série, car l'interaction ne se produit pas principalement entre le fabricant et le client (Havila, 1996 ; Holma, 2010, 2012). Bien que l'industriel ait pris le leadership, l'intermédiaire joue encore un rôle important dans l'accès et le partage de l'information. De plus, l'intermédiaire doit adapter son travail et son rôle au niveau de l'ensemble des flux. Dans le cadre de cette triade unitaire, il est possible de voir que les relations fabricant – client et fabricant – intermédiaire ont un impact négatif sur la relation intermédiaire – client. Au sens de Ritter (2000), il s'agit d'un effet hiérarchique. Il est donc possible de dissocier différents cadres triadiques suivant le type de flux. Pour le moment, il ne semble pas y avoir d'impacts sur les relations entre les acteurs au sein des triades sur les flux physiques et les flux financiers. Le grossiste conserve son rôle.

Figure 10 : la nouvelle répartition de la valeur ajoutée dans la triade de distribution



Le négociant conserve la gestion des flux physiques qui peuvent se traduire par des services devenus standards et à valeur ajoutée constante, difficile à valoriser et à fort coût. Cela se rapproche des observations de Capon, Funel et Sury (2013). Ces services physiques sont le maillage territorial afin de préserver une proximité avec les clients et les chantiers, le stockage de produits et la logistique notamment du dernier kilomètre. Le grossiste garde également la gestion des flux financiers, à savoir la garantie d'être payé par l'industriel et le crédit pour le client.

L'industriel est quant à lui de plus en plus présent dans la gestion des flux informationnels avec des coûts relativement restreints, mais à forte valeur ajoutée pour le canal. Les acteurs en amont du canal ont mis en place des outils et des services à la fois pour diffuser, mais également pour capter des données directement auprès des clients professionnels, voire des particuliers. Les industriels estiment que le négoce de matériaux n'est plus en mesure, seul, de promouvoir la visibilité de la marque et des produits et qu'il n'a plus forcément les compétences en interne. Il en va de même pour la remontée terrain qui se fait maintenant de manière directe entre la force commerciale de l'industriel et les clients professionnels. De plus, une partie des contacts sont directement captés par l'industriel de manière physique ou numérique. Il est donc possible d'évoquer une désintermédiation partielle sur les deux types de nature d'informations échangées qualitatives et quantitatives (Filsler, des Garets et Paché, 2012). Ce phénomène tend à remettre en cause une partie de la littérature sur les services standards assurés par le grossiste (Néfussi, 2008a, 2008b). En effet, l'industriel s'est approprié une partie de la valeur ajoutée qui n'était plus ou pas assez bien assurée par le négoce comme la promotion des innovations, de la marque ou la remontée terrain. Les industriels ont mis en place des équipes commerciales de différents types ayant différentes missions : accompagner le négoce, visiter les clients des négociants, ou bien encore assurer la prescription des produits et des innovations. Un certain nombre a également développé des clubs d'artisans afin de capter la remontée terrain et faire participer les clients dans une optique de co-construction des produits et des services. Ce phénomène peut même aller plus loin, car ces clubs peuvent servir de plateforme de mise en relation entre la marque, un particulier et un artisan poseur référencé. La promotion de la marque et des produits passe par les outils digitaux comme les sites Internet, les réseaux sociaux, les newsletters ou les applications.

Cet état de fait, dont les négociants ont conscience, peut réduire considérablement la valeur ajoutée du négoce qui se retrouve cantonné à des services coûteux souvent difficiles à valoriser. Le négociant, dans le cas présent, ne joue plus complètement son rôle d'intermédiaire et perd une partie de sa fonction de filtre entre l'industriel et le client professionnel (Capo, 2008). La relation entre le négoce et l'industriel peut donc devenir déséquilibrée et peut remettre en question la notion de partenariat au profit d'une notion de dépendance du négoce vis-à-vis de l'industriel. En effet, ce dernier devient un apporteur d'affaires auprès du négoce et donc

centralise une partie de la demande. La relation n'est plus équilibrée et cela peut avoir un impact dans les négociations entre le producteur et le grossiste. C'est pourquoi la désintermédiation partielle est en défaveur du grossiste. Dans d'autres secteurs, comme celui des GASC en fruits et légumes, il a été montré que la pression des prix est à l'origine de la désintermédiation, mais que la pression normative est à l'origine de la réintermédiation des grossistes (Michel, 2014).

Pour les négociants en matériaux, la désintermédiation ne se fait pas encore par des concurrents traditionnels comme les GSB ou par de nouveaux entrants comme les *pure players* bien que les coopératives soient de plus en plus puissantes, mais partiellement par l'amont du canal. Le grossiste/négociant en matériaux de construction reste cependant incontournable.

Il a un rôle à jouer dans la montée en compétence de la filière dans un partenariat fort avec les industriels malgré cette baisse de la valeur ajoutée. Cette étude qualitative va servir de base à la création d'un cadre conceptuel afin de réaliser une étude quantitative. Cette phase a également fait émerger de nouvelles questions :

- Quels sont réellement les flux qui génèrent de la valeur ajoutée pour le grossiste ?
- Cette valeur ajoutée réduit-elle le risque de désintermédiation ?
- Existe-t-il des effets modérateurs pouvant accentuer ou diminuer ce risque ?
- Comment la désintermédiation est-elle perçue par chacun des membres de la triade ?

Avant de les explorer dans la suite de la recherche, il est nécessaire de revenir sur les limites de cette étude qualitative.

### 2.3.2 Limites

Si cette première phase exploratoire amène à de nouveaux questionnements, notamment sur la gestion des flux par le grossiste et l'usage du digital dans un canal donné, nous avons identifié cinq principales limites au présent travail.

Tout d'abord, l'auteur a été le seul à coder, c'est-à-dire qu'une seule personne a découpé les textes et procédé à leurs thématisations. Paillé et Mucchielli (2012) parlent de « la posture de



l'analyste » qui oriente le choix des thèmes. Afin de vérifier la stabilité et la reproductibilité de la démarche, un autre chercheur aurait pu effectuer le même travail. Il serait alors possible de voir si le découpage et si les thèmes seraient identiques (Martineau et Plard, 2016). Il faut également tenir compte de la subjectivité du chercheur pour la validité de l'analyse du corpus.

Puis, il est nécessaire d'indiquer que la majorité des industriels interviewés sont plutôt de grosses entreprises avec *a minima* un rayonnement national voire international. Des industriels à rayonnement plus local ou ne faisant pas partie de groupes structurés ont sans doute moins de moyens pour mettre en place des stratégies de type *pull*. Ils sont alors plus dépendants du référencement et de la mise en avant de leurs produits par les négociants. Il sera intéressant d'être vigilant à la représentativité des industriels dans la suite de notre travail.

Ensuite, il faut mettre en avant le faible nombre de clients professionnels interviewés. Les discours des quatre chefs d'entreprise permettent d'arriver à saturation des données. Il aurait pu être pertinent d'avoir un échantillon plus grand afin de confirmer certaines orientations. En revanche, il est extrêmement compliqué de mobiliser cette population. Malgré notre implantation dans le terrain et en mobilisant l'ensemble de notre réseau, nous n'avons pas pu avoir plus d'entretiens. Il serait assez intéressant de voir si ce phénomène est comparable dans d'autres domaines d'activité.

En outre, il convient de limiter la validité externe de ces résultats. En effet, ils sont difficilement généralisables, car portant sur un canal de distribution unique et avec des particularités que nous avons mises en avant. Afin d'apporter une meilleure validité externe à ce travail qualitatif, il serait nécessaire de procéder à la même démarche dans d'autres canaux de distribution avec des grossistes comme dans les secteurs de l'automobile, de la pharmacie ou de l'alimentaire. Si pour le grossiste que nous avons retenu, il n'y a pas de réelle concurrence et donc pas de remise en question de son positionnement au sein de la chaîne de valeur, il en va de manière différente dans l'alimentaire. Deux types de processus sont à l'œuvre pour les grossistes dans le secteur alimentaire. D'un côté, certains grossistes entrent en confrontation directe avec les détaillants sur la logistique et la qualité des produits. D'un autre côté, d'autres ont développé de nouvelles ressources basées sur le localisme, les produits biologiques ou les produits atypiques (Michel

et *al.*, 2019). Le modèle du négoce de matériaux, en France, existe depuis une centaine d'années et les acteurs dans leur grande majorité ne perçoivent pas de concurrents physiques ou digitaux.

Enfin, nous avons analysé la triade sur un seul canal de distribution. Les données et les résultats seraient sans doute différents dans d'autres canaux plus digitalisés par exemple. Mais c'est également une force de l'étude puisque c'est un canal qui n'a que très peu été étudié contrairement à d'autres comme l'alimentaire.

**Partie 2. Le risque de désintermédiation du grossiste suite à la**  
**diminution de sa valeur ajoutée**

Si la concurrence de la grande distribution au travers de leurs centrales d'achat et des plateformes de distribution des prestataires logistiques n'est plus à démontrer pour le grossiste, il nous semble que la concurrence du fabricant a moins été étudiée (Jeanmougin-Lurdos, 1995 ; Filser et Paché, 2008). Pour autant l'intégration verticale des fonctions de gros n'est pas un sujet ignoré notamment dans la musique ou la grande distribution alimentaire (Fiscal *et al.* ; 2006, Mevel, 2010 ; Barba *et al.*, 2011).

Cependant les services que les grossistes apportent, notamment en assurant les fonctions logistiques et transactionnelles et en gérant de manière efficace et efficiente un certain nombre de flux, lui permettent de survivre. Sa place, tout en étant assurée au sein du canal, peut être remise en cause dans une certaine mesure. C'est ce que tendent à montrer les résultats de l'étude qualitative. La principale originalité de cette étude, hormis le terrain, réside dans l'utilisation de l'approche de la triade de distribution pour tenter d'expliquer le risque de désintermédiation.

Si le grossiste reste un acteur incontournable sur la gestion des flux physiques et financiers, il a tendance à se faire désintermédier par l'industriel sur le flux informationnel. Les artisans se regroupent en coopératives dans le but de désintermédier le grossiste en entretenant des relations commerciales directes avec l'industriel sans intermédiaire. Des menaces sont donc bien présentes.

Dans le chapitre 3, nous élaborons un cadre conceptuel d'analyse permettant d'éclairer le risque de désintermédiation. Ce cadre repose sur la distinction des flux et la dynamique du canal de distribution. À partir de ce cadre, nous tentons de bâtir un modèle de recherche inspiré par la théorie stratégique du canal (Filser, 2012) et la désintermédiation de la *supply-chain* de Rossetti et Choi (2008). Afin de valider cette approche, nous émettons des hypothèses. Le test de ces hypothèses se fera via un questionnaire qui sera administré auprès d'un échantillon des membres de la triade de distribution des matériaux de construction. La méthodologie et la démarche pour recueillir les données ainsi que les outils utilisés sont présentés.

L'analyse et les principaux résultats de l'étude quantitative sont abordés dans le chapitre 4. Nous présentons tout d'abord les résultats de la collecte de données et nous réalisons une

description de notre échantillon. Ce dernier est composé de répondants de type industriel, négociant et client professionnel dans le secteur du bâtiment. Puis l'évaluation des qualités psychométriques des mesures est effectuée. Ce travail nous permet ensuite de tester nos hypothèses de recherche et enfin de les discuter. Il sera alors temps de conclure l'ensemble de cette recherche.

**Introduction**

```
graph TD; A[Introduction] --> B[Partie 1 : La valeur ajoutée du grossiste dans le canal de distribution]; B --> C[Partie 2 : Le risque de désintermédiation du grossiste suite à la diminution de sa valeur ajoutée]; C --> D[Conclusion];
```

**Partie 1 : La valeur ajoutée du grossiste dans le canal de distribution**

**Chapitre 1 : Le grossiste, un intermédiaire particulier dans le canal de distribution**

**Chapitre 2 : Le risque de désintermédiation : le point de vue des acteurs**

**Partie 2 : Le risque de désintermédiation du grossiste suite à la diminution de sa valeur ajoutée**

**Chapitre 3 : Modélisation et étude empirique : le risque de désintermédiation par l'intégration verticale du flux informationnel**

**Chapitre 4 : Analyse et principaux résultats de l'étude quantitative**

**Conclusion**

## Chapitre 3. Modélisation et étude empirique : le risque de désintermédiation par l'intégration verticale du flux informationnel

En nous appuyant sur les résultats de l'étude qualitative, nous remarquons que malgré la diminution de la valeur ajoutée apportée par le grossiste, le risque de désintermédiation total semble faible. Cependant, il existe un risque de désintermédiation partielle, car comme nous l'avons montré, l'amont du canal de distribution a repris la charge d'un certain nombre de flux notamment sur la partie informationnelle.

Toujours en s'appuyant sur la triade de distribution dans le canal de distribution des matériaux de construction, il semble pertinent d'approfondir les résultats obtenus lors de l'approche qualitative. Cela amène alors à se poser les questions suivantes :

- Quels sont réellement les flux qui génèrent de la valeur ajoutée pour le grossiste ?
- Cette valeur ajoutée réduit-elle le risque de désintermédiation ?
- Existe-t-il des effets modérateurs pouvant accentuer ou diminuer ce risque ?
- Comment la désintermédiation est-elle perçue par chacun des membres de la triade ?

Ces interrogations ont des impacts managériaux qu'il faut anticiper. En effet, si la gestion de certains flux par le grossiste ne lui apporte plus de valeur ajoutée au sein du canal de distribution, il doit peut-être se poser la question de réduire son engagement dans ces flux. Cela signifie que ce sera alors aux acteurs amont et/ou aval, ou bien à de nouveaux entrants d'assurer à présent ces flux. L'abandon de certains flux par le grossiste lui permettrait de se focaliser sur ceux le légitimant davantage dans le canal. Il serait alors possible de le voir comme un acteur incontournable à travers la maîtrise de ces fonctions.

Les apports envisagés sont alors les suivants :

- déterminer les leviers en la possession du grossiste pour réduire voire éviter le risque de désintermédiation ;

- participer aux différents courants de recherche qui mettent en avant l'absence de disparition des grossistes (Jeanmougin-Lurdos, 1995 ; Dugot, 2000 ; Michel, 2016) ;
- identifier les nouveaux rôles et la relation de chaque acteur au sein du canal de distribution ;
- approfondir le rapport entre les services physiques et digitaux dans l'optique de création de la valeur ajoutée ;
- étendre les travaux sur la triade comme concept permettant de comprendre les évolutions au sein des canaux de distribution.

L'objectif de la recherche est donc multiple. Tout d'abord, nous allons chercher à identifier les sources de valeur ajoutée du grossiste grâce aux fonctions de gros. Pour ce faire, un cadre conceptuel va être mis en place (3.1). Celui-ci repose sur la distinction des flux et sur la dynamique au sein du canal de distribution. Ensuite, nous présentons les hypothèses de recherche ainsi que le modèle de recherche envisagé (3.2). Dans un troisième temps, nous présentons la méthodologie de recherche retenue au travers de la présentation de son design et de la méthode de collecte des données (3.3). Enfin, il est possible de conclure ce chapitre (3.4).

### 3.1 Cadre conceptuel de la recherche

Dans le but de répondre aux différentes questions posées précédemment, nous allons solliciter un cadre conceptuel orienté par nos différentes lectures et par les résultats de l'étude qualitative. Même si nous avons déjà largement évoqué l'importance des acteurs dans la gestion des fonctions de gros, il semble pertinent de revenir plus en détail sur les différents flux composant les deux grandes fonctions logistiques et transactionnelles (Bowersox et Morash, 1989) (3.1.1). Ce risque de désintermédiation par l'évolution de la gestion des flux amène donc à une modification de l'apport de valeur ajoutée par chacun des acteurs. Pour étudier ce phénomène, nous nous appuyons sur le modèle théorique de la dynamique des canaux de distribution (3.1.2). L'ensemble de ce cadre théorique amène naturellement à une conclusion (3.1.3).



### 3.1.1 La distinction des flux

La fonction de grossiste se traduit dans la gestion de flux au sein du canal. Les flux peuvent être définis comme des liens dans le canal de distribution (Coughlan *et al.*, 2006). En termes de fonction, il faut distinguer les fonctions matérielles (logistique et géographique qui revêtent une notion temporelle) et les fonctions commerciales (autrement dit la vente) (Dugot, 2000). Il y a donc une mission à double dimension, à la fois transactionnelle (marchandise) et logistique (gestion de flux physique et informationnel) (Pardo et Paché, 2015). Cela amène à devoir gérer un double flux à la fois vers l'aval (information technique, nouveauté) et vers l'amont du canal (information sur le comportement du marché face à l'innovation). Les fonctions de gros justifient de manière économique l'existence d'intermédiaires. La différence entre commerce de gros et commerce de détail est justement ce positionnement économique entre des aval et des amont d'entreprises (Dugot, 2000).

Les fonctions de gros se découpent en une série d'opérations qui s'organisent autour d'un triptyque : l'achat (propriété physique), le stockage (possession physique) et la vente (adapter l'offre à la demande, promotion des produits dans les rayons et aide/finance à la consommation) (Dugot, 2000 et Coughlan *et al.*, 2006).

La valeur ajoutée des grossistes provient de huit flux de canaux génériques qu'ils assurent :

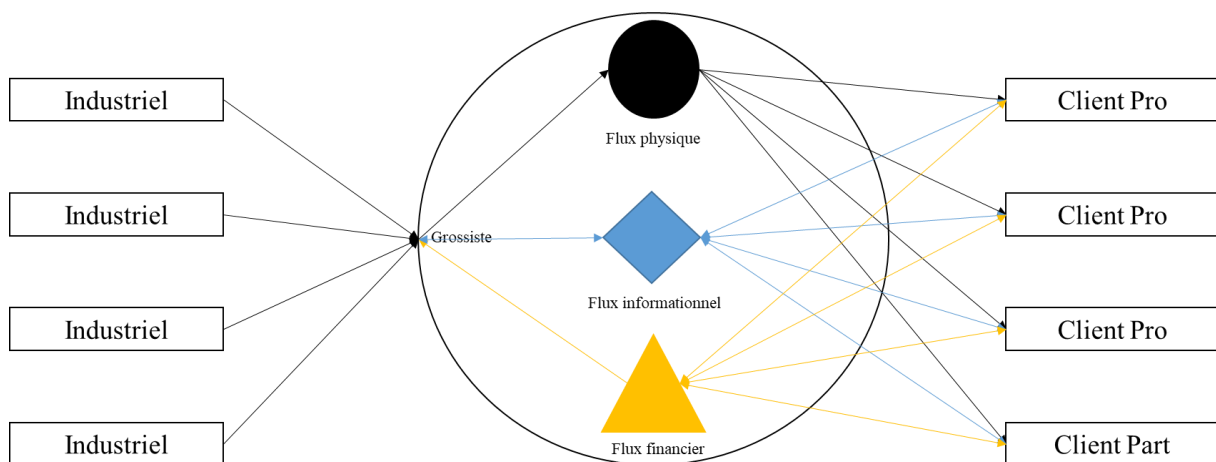
- possession physique du produit ;
- propriété du produit ;
- promotion des produits ;
- négociation des transactions ;
- financement de l'opération ;
- risque de leur capital (crédit amont et aval) ;
- traitement des commandes ;
- gestion des paiements.

Les grossistes ne survivent et ne prospèrent que lorsqu'ils peuvent exercer ces fonctions de manière plus efficace et plus efficiente que les fabricants et les clients comme le démontre Capó (2005) avec le cas des grossistes au Japon dans les années 90. Le grossiste peut être perçu comme un frein à la croissance des autres acteurs (Capó, 2008). Ces raisons expliquent en partie le risque de désintermédiation.

L'existence de l'un des acteurs dépend de sa capacité à fournir de la valeur ajoutée à l'utilisateur final (gérer les flux). Tous ces flux ne se limitent pas à la création de valeur, car ils comportent également des coûts associés (Coughlan *et al.*, 2006). La fonction de distribution est assurée par le commerce de gros et le commerce de détail, mais peut être définie selon des relations qui peuvent être classées en trois flux (Beckman et Engle, 1951 ; Bowersox *et al.*, 1980 ; Dugot, 2000 ; Coughlan *et al.*, 2006 ; Capo, 2008 ; Michel, 2015) :

- les flux physiques vers l'aval ;
- les flux d'information d'amont en aval (et réciproquement) ;
- les flux financiers vers l'amont.

Figure 11 : la gestion des flux par le grossiste (inspiré de Rossetti et Choi, 2008)







L'intermédiaire gère un double flux informationnel à la fois vers l'aval (information technique, nouveauté), mais également vers l'amont (information sur le comportement du marché face à une innovation) (Coughlan *et al.*, 2006). Le grossiste a également développé des services annexes dans les deux sens du canal afin d'accroître sa valeur ajoutée (Néfussi, 2008a, 2008b).

Le canal de distribution des matériaux peut être vu comme étant basé sur le principe de report (Svensson, 2004). Svensson (2004) met en avant que ce canal doit être considéré comme une seule entité dont les membres sont interdépendants et impliqués dans la tâche de distribution des produits jusqu'au consommateur final. Il y a report lorsque les activités sont retardées au moment opportun. Pour réduire le risque sur les stocks, il s'agit dans lancer la fabrication

qu'une fois que la commande est passée (Bowersox et Morash, 1989). Les distributeurs tendent à progressivement reporter une partie des opérations logistiques, et donc des coûts, sur leurs fournisseurs. Cela permet à l'industriel de profiter d'un contre-pouvoir en créant les conditions d'une codépendance favorable au partenariat (Bonet Fernandez, 2008). Si le principe de report est vrai pour le flux physique, il peut également être appliqué aux flux d'information (Bowersox et Morash, 1989).

Tableau 46 : sens des flux au sein du canal de distribution

Fonction	Flux	Sens
Fonction matérielle et logistique	Flux physique	
	Flux informationnel	
Fonction commerciale et transactionnelle	Flux financier	
	Services annexes	

C'est souvent le fabricant qui est considéré comme le « *channel captain* » surtout si c'est une marque (Coughlan *et al.* 2006 ; Gadde, 2014). Les intermédiaires participent au travail du canal de distribution, car ils apportent de la valeur ajoutée et contribuent à réduire le coût du canal (Coughlan *et al.*, 2006). Les agents des deux faces supportent l'usage d'intermédiaire dans les canaux par la valeur qu'ils apportent. Mais ces différents acteurs cherchent à pratiquer l'intégration des fonctions de gros : les détaillants avec des centrales d'achats, les clients avec les coopératives et les fournisseurs avec la vente en direct. 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.

Il est à noter que les logisticiens de type 3PL et 4PL sont également devenus de réels concurrents aux intermédiaires via des prestations de services à forte valeur ajoutée (Rosenbloom, 2007 ; Filser et Paché, 2008 ; Filser, des Garets et Paché, 2012). Ces logisticiens exercent des fonctions de gros, mais contrairement aux grossistes, ils n'ont pas la propriété des produits qu'ils traitent (Paché et des Garets, 1997). Ces fournisseurs de services logistiques sophistiqués de bout en

bout constituent un défi majeur pour les grossistes (Coughlan *et al.*, 2006 ; Filser et Paché, 2008). Il y a une réelle montée en puissance de ces acteurs dans les réseaux de distribution actuels (Gadde, 2014). Pour autant, ce ne sont pas des intermédiaires de types grossistes. Bien qu'ils prennent en charge des opérations logistiques dans le canal, ils ne deviennent pas propriétaires de la marchandise qu'ils gèrent (absence du transfert de titre de propriété). Il ne faut donc pas confondre les prestataires de services logistiques, qui exercent des fonctions similaires en matière d'allotissement, de stockage et d'éclatement de la marchandise, avec les grossistes (Filser, des Garets et Paché, 2012). En revanche, ils peuvent être vus comme une menace, augmentant le risque de désintermédiation des grossistes traditionnels (Rosenbloom, 2007).

Cependant, nous n'aborderons pas davantage la question des prestataires logistiques, car dans le terrain étudié, de tels acteurs sont principalement utilisés en amont du canal. En effet, la livraison entre l'usine de l'industriel et le négoce est souvent réalisée par des prestataires logistiques. En outre, la logistique entre l'intermédiaire et le client professionnel est assurée soit par le grossiste, soit par le client lui-même. De plus, le grossiste continue de jouer le rôle de stockiste et de logisticien. De ce fait, la majorité des négociants possèdent des plateformes et des entrepôts comme le *Groupe Samse* avec sa plateforme logistique de Brézins<sup>99</sup> ou *Chausson Matériaux* qui souhaite mettre en place une solution automatisée pour la préparation de ses commandes e-commerce<sup>100</sup>. Dans une optique de diversification, certains négoce ont également des entreprises de logistique dédiées comme le *Groupe Samse* avec *Zanon*<sup>101</sup>.

Les résultats de l'étude qualitative permettent de remettre en cause, au moins en partie, le schéma classique. L'industriel s'est réapproprié une partie de la gestion du flux informationnel et donc a augmenté sa propre valeur ajoutée au sein du canal de distribution au détriment de celle du grossiste.

---

<sup>99</sup> Source : <https://www.groupe-samse.fr/nos-enseignes/logistique/logistique-logappro>, consulté le 26/01/2020

<sup>100</sup> Source : <https://www.lemoniteur.fr/article/chausson-materiaux-s-equipe-d-un-autostore-pour-son-activite-e-commerce.2041715>, consulté le 26/01/2020

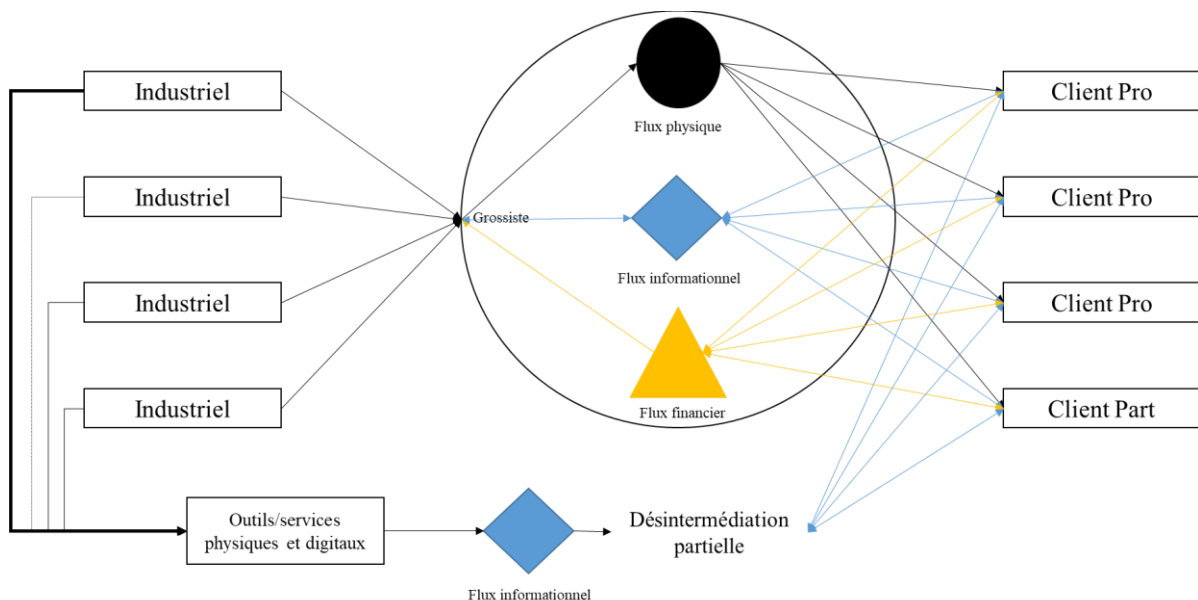
<sup>101</sup> Source : <https://www.lemoniteur.fr/article/groupe-samse-le-ca-et-le-resultat-operationnel-grimpent.2027305>, consulté le 16/02/2020

Tableau 47 : remise en cause du sens des flux au sein du canal de distribution

Fonction	Flux	Sens	Sens désintermédiation partielle	Acteur	Coût
Fonction matérielle et logistique	Flux physique			Négoce	Élevé
	Flux informationnel			Industriel	Faible
Fonction commerciale et transactionnelle	Flux financier			Négoce	Élevé
	Services annexes			Industriel	Faible

Il n'est pas rare que des relations directes apparaissent entre le producteur et le détaillant dans le cadre du flux informationnel (Capo, 2008). Cela affaiblit la maîtrise de l'information par le grossiste.

Figure 12 : le risque de désintermédiation par le flux informationnel au profit d'une relation directe Industriel – Client (inspiré de Rossetti et Choi, 2008)



La gestion des flux au sein du canal de distribution montre que des dynamiques entre les acteurs modifient leurs fonctions, leurs relations et donc la génération de valeur ajoutée. La triade semble être une clé de lecture appropriée pour comprendre les phénomènes à l'œuvre. La dichotomie entre les fonctions logistiques et transactionnelles a enrichi la compréhension de la dynamique de l'organisation des canaux. Filser, en 2012, soulevait déjà l'importance de la

gestion de l'information par les intermédiaires : « *Trente ans plus tard, cette proposition conserve toute son actualité lorsque l'on observe le développement dans les canaux de nouveaux intermédiaires spécialisés exclusivement dans le recueil, l'organisation et la diffusion de l'information.* » p. 126.

### 3.1.2 La dynamique du canal de distribution

La dynamique du canal nous permet d'étudier l'effet de cette valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation. Nous cherchons à voir s'il existe des effets modérateurs entre la relation valeur ajoutée/risque de désintermédiation. Nous allons présenter dans le détail les différentes fondations au sein de la dynamique du canal de distribution (3.1.2.1). Nous sélectionnons la fondation théorique qui sert de base à l'étude quantitative. Cela permet de mobiliser deux effets.

Le premier est la stratégie de service mise en place par l'industriel. Cette stratégie passe par la proposition de services physiques et digitaux à la fois pour les clients professionnels, mais également pour les intermédiaires comme nous l'avons démontré (3.1.2.2).

Le second est l'opportunité pour le grossiste de devenir incontournable grâce à ses ressources engagées. Ces ressources peuvent être de différents types (Baraldi, Gressetvold et Harrison, 2012) (3.1.2.3).

#### 3.1.2.1 *Les différentes approches de l'analyse des canaux*

Le canal de distribution est le chemin emprunté par un produit de sa fabrication jusqu'au client. Son étude repose sur différents modèles théoriques que Filser (2012) regroupe en trois grandes approches (3.1.2.1.1). Il est question de savoir pourquoi le fabricant fait le choix de l'intégration ou de l'externalisation des fonctions de gros (Filser et Paché, 2008). L'un des modèles sera retenu pour la poursuite de la recherche (3.1.2.1.2).

### 3.1.2.1.1 Présentation des quatre fondations théoriques

#### L'approche économique

La première approche s'appuie sur la fondation économique des analyses des canaux, avec notamment la théorie des coûts de transaction, se basant sur les travaux de Bucklin et Mallen (Assasi et Filser, 2005). Les théories économiques se sont très tôt intéressées à l'organisation du canal et ont permis de justifier le rôle joué par les intermédiaires à travers son utilité et le coût de ses fonctions (Paché et des Garets, 1997 ; Filser, des Garets et Paché, 2012). Un canal peut fonctionner même s'il apparaît avec des coûts pouvant être perçus comme aberrants d'un point de vue économique (Filser, Frisou et Henriquez, 2019). L'intermédiaire est alors légitimé par la prise de risque face à l'anticipation de la demande. Ce risque explique que l'intermédiaire se rémunère en appliquant une marge lors de la revente (Rosenbloom, 2007 ; Filser, des Garets et Paché, 2012). Cette fondation économique trouve son origine dans la recherche d'optimisation des coûts de chaque fonction (Poirel, 2004). La théorie du coût de transaction permet de passer d'un coût de fonctionnement à un coût de relation (Filser, 2012). Il est donc possible de passer d'une vision transactionnelle à une vision relationnelle. Il existe différentes possibilités au sein des « systèmes marketing verticaux » puisque les canaux peuvent être pilotés suivant un mode contractuel ou bien par une stratégie d'intégration. Il est important de souligner que la suppression d'un intermédiaire ne supprime pas le coût des fonctions qu'il assurait (Coughlan *et al.*, 2006). En effet, ce coût devra être supporté par un autre acteur au sein du canal. C'est le cas, par exemple, de la logistique, puisque la suppression du grossiste obligera les acteurs à repenser le réseau de distribution physique en réallouant les services de stockage et de transport (Filser, des Garets et Paché, 2012).

#### L'approche comportementale

Le deuxième modèle théorique développe l'autonomie stratégique de la firme par une approche sociopolitique dont Stern est à l'origine (Assasi et Filser, 2005). Les relations sont alors influencées par des facteurs sociologiques utilisant des concepts comme le pouvoir, le conflit ou la coopération. La maîtrise des flux peut être vue comme une source de pouvoir dans le cadre des relations interorganisationnelles dans le canal (Paché et des Garets, 1997). Ce modèle reconnaît l'importance du comportement des entreprises dans l'organisation du transfert d'un

produit de sa fabrication jusqu'au consommateur (Poirel, 2004). En plus de cette approche du consommateur qui est au cœur de l'approche stratégique et marketing, le courant sociopolitique a l'avantage de prendre en compte les canaux virtuels. L'importance des dimensions stratégiques et marketing des relations entre les acteurs est mise en avant (Poirel et Bonet Fernandez, 2008). Ces variables vont être analysées de manière séparée jusqu'aux travaux de Porter de 1982 et de 1986. Les travaux de l'IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) vont également avoir un impact sur l'étude des canaux de distribution avec le passage d'une vision dyadique et transactionnelle à une vision réticulaire et relationnelle (Filser, 2012).

### L'approche stratégique

Le troisième modèle, dit contemporain, se réfère à l'analyse stratégique du rôle de l'information et reprend le caractère central de la création de valeur avec les ressources engagées et les services procurés. Comme le souligne Filser (2012), le courant stratégique « [...] *replaces le canal de distribution et les intermédiaires au cœur du processus concurrentiel de création de valeur à travers la mobilisation de ressources spécifiques.* » p. 134. Un cadre théorique intégrateur voit le jour avec la reconnaissance d'un triptyque fonction-institution-ressources. Ce cadre émerge à la suite de deux mouvements. Tout d'abord, le champ du management stratégique met en avant un courant d'analyse fondée sur les ressources. Ce courant permet de compléter le modèle théorique stratégique des canaux. Puis il apparaît dans le champ du marketing avec des concepts comme le « *Service Dominant-Logic* » (SDL) de Vargo et Lusch (2004) ou le modèle ARA (acronyme pour Activité-Ressource-Acteur) développé par l'IMP Group et formalisé par Håkansson et Johansson en 1992. Les modèles ARA et SDL ne sont pas au même niveau d'analyse. Au vu des résultats de l'analyse qualitative, le modèle SDL sera préféré dans la suite de la recherche. Le SDL nous semble plus pertinent pour répondre aux différentes questions de recherche. Il permet également d'étudier de manière approfondie la distinction entre les flux physiques et les flux informationnels. Cette distinction est forte chez les industriels puisque le flux physique est toujours géré par le grossiste alors qu'ils ont repris en partie la gestion de l'information au sein du canal.

Le modèle ARA est une approche des réseaux industriels et permet de distinguer trois composantes interconnectées clés des réseaux à savoir les activités, les ressources et les acteurs.



Ce modèle offre une vision holiste et un cadre d'examen de la dynamique de la distribution (Gadde, 2012 ; 2014). La nature du modèle ARA s'est étendue à la notion de stratégie (Cova *et al.*, 2015). Pardo (2011) utilise le modèle ARA sur la valeur ajoutée du commerce de gros en France. Même si ce modèle n'a pas pu être validé de manière empirique (Håkansson *et al.*, 2009), les auteurs montrent que les relations entre les acteurs du canal de distribution reposent sur des liens d'activités (réduire les coûts) mis en œuvre ou sur des liens de ressources (innovation et développement de produits et services) mobilisés.

Le SDL fait la distinction entre les ressources mises en œuvre et la nature des services procurés. Cette « logique du service dominant » permet de revoir comment une organisation crée de la valeur. Même si aucun test empirique ne semble avoir été mené, il est possible d'extraire trois idées. Tout d'abord, il apparaît qu'il est possible de remettre en cause la notion de « chaîne de valeur » au profit d'une notion de « constellation de valeur » reposant sur la connaissance et la relation (Normann et Ramirez, 1993). Ensuite, il est possible de voir que toutes les interactions entre les membres du canal de distribution permettent une co-création de la valeur généralisée. Enfin, le SDL remet en cause le caractère central des produits tangibles dans le fonctionnement des canaux au profit de celui de l'information. Cette dichotomie permet d'approcher la distinction entre les fonctions logistiques et transactionnelles, plus particulièrement la distinction en flux physique et informationnel au sein des fonctions logistiques. Trois notions émergent alors dans cette conception du canal, il s'agit de « liquéfaction », de « découplage » et de « densité » (Filser, 2012).

La liquéfaction vise à dissocier le plus possible l'information du produit physique. Les nouvelles technologies permettent d'accentuer ce phénomène. La densité rend l'information accessible à un maximum de membres via des nœuds. Ce rôle peut être assuré par des plateformes. Enfin, le découplage ne peut être évoqué sans son opposé qu'est l'encastrement comme le montre Grossetti et Godart (2007) « *Toute entité est à la fois encadrée dans les liens qu'elle a tissés avec d'autres identités, et découplée, c'est-à-dire disposant d'une marge de manœuvre spécifique. Tout découplage débouche sur un nouvel encastrement : par exemple, la formation d'un marché s'accompagne de l'établissement de liens entre ce marché et d'autres dans un réseau de marchés.* » p. 7. Ces notions sont mises en lumière par le théoricien central de l'analyse des réseaux sociaux : White (Grossetti et Godart, 2007 ; George, Mannarini et

Travaillé, 2014). Le découplage entraîne une nouvelle répartition des fonctions entre les membres du canal par la remise en cause des séquences d'opérations (Filsler, 2012). Cette notion est aujourd'hui utilisée dans de nombreux champs : institutionnel (Meyer et Rowan, 1977), canal de distribution (Filsler, 2012) et stratégique (Daudigeos, 2019).

Nous assistons bien à ce découplage entre flux informationnel et flux physique dans le terrain étudié lors de la phase qualitative. Le découplage constitue de nouvelles règles de marché et une nouvelle légitimité pour les acteurs en s'appuyant sur trois piliers (George et *al.*, 2014) :

- normatif ;
- régulation ;
- culturel-cognitif.

Il est alors possible de constater un certain isomorphisme lié aux normes. Cela nous amène alors à évoquer un autre cadre théorique. En effet, le découplage est un concept fondateur en théorie néo-institutionnel où les organisations peuvent découpler leurs structures formelles de leurs activités opérationnelles (Meyer et Rowan, 1977).

### L'approche néo-institutionnelle

Ces trois grandes approches permettent d'étudier et de comprendre les dynamiques des intermédiaires à partir des choix des acteurs du canal de distribution. Cependant, elles ne permettent pas d'expliquer la position marginale et la mauvaise image des intermédiaires *B to B* (Michel, 2014 ; Baritoux et Billion, 2018). Les choix stratégiques des acteurs peuvent être impactés par l'influence institutionnelle. C'est pourquoi il est possible d'envisager une quatrième approche émergente dite institutionnelle reposant sur la théorie organisationnelle néo-institutionnelle (Michel, 2016). Des auteurs comme Meyers et Rowan (1977) ou DiMaggio et Powell (1983) ont été des pionniers dans le travail sur la sociologie néo-institutionnaliste. Il s'agit de comprendre pourquoi et comment les organisations tendent à devenir similaires sans pour autant être plus efficaces (DiMaggio et Powel, 1983). Les auteurs cherchent à expliquer l'homogénéité des organisations, qui se situe dans un second temps de la recherche en organisation, à la différence d'autres courants qui s'étonnent de la diversité des organisations

et se situe dans un premier temps de la recherche en organisation (DiMaggio et Powel, 1983). Ce courant s'appuie sur des arguments de réseau à la fois de connectivité et d'équivalence structurelle (Scott, 2005).

Ainsi, il est possible d'étudier les jeux de pouvoir et l'impact des stratégies de et sur chacun des acteurs du canal. Il a été montré que la légitimité n'est pas immuable et peut se perdre ou se gagner et qu'elle augmente la visibilité et améliore l'image des grossistes (Michel, 2014). Cependant, ce quatrième cadre théorique ne semble pas répondre entièrement à notre problématique. En effet, la théorie néo-institutionnelle s'appuie principalement sur l'isomorphisme institutionnel (Huault, 2009 ; Michel, 2016). Il existe deux types d'isomorphismes qui ont été développés en se fondant sur le courant sociologique (DiMaggio et Powel, 1983). Les auteurs parlent d'isomorphisme compétitif et d'isomorphisme institutionnel. La construction théorique du concept d'isomorphisme institutionnel constitue le socle fondateur de la théorie néo-institutionnelle (Huault, 2009). Finalement, il s'agit de voir pourquoi les organisations sont similaires plutôt que différentes. L'isomorphisme est le concept le plus adapté pour décrire la dynamique d'homogénéisation (DiMaggio et Powel, 1983). Il est alors possible de voir certaines organisations faire des choix stratégiques incohérents en copiant le comportement ou la stratégie d'une autre. Il existe trois formes de mécanismes institutionnels de changements isomorphiques (DiMaggio et Powel, 1983 ; Huault, 2009) :

- isomorphisme coercitif : découle de l'influence et du problème de légitimité ;
- isomorphisme normatif : s'associe à la professionnalisation ;
- isomorphisme mimétique : résulte de réponses standards à l'incertitude.

Cette typologie revêt des différences analytiques puisque les types ne sont pas toujours empiriquement distincts (DiMaggio et Powel, 1983). L'isomorphisme a des conséquences cruciales pour les organisations puisqu'il favorise le succès et la survie des organisations selon trois points (Meyer et Rowan, 1977). En devenant légitime, l'organisation renforce le soutien et sécurise la survie. La légitimité est le point central du courant de pensée de la théorie néo-institutionnelle (Daudigeos, 2019). L'isomorphisme pousse les organisations à adopter des critères d'évaluations externes. Enfin, la dépendance vis-à-vis d'institutions normalise et stabilise les relations organisationnelles externes et internes. Les organisations cherchent une rationalité applicable (Touron, 2011). Cette forme d'organisation isomorphique est connue des

fabricants jusque dans les années 1960, dans le cadre de la mise en place d'une architecture de contrôle de la distribution physique (Filser, des Garets et Paché, 2012).

Figure 13 : les quatre grandes approches pour expliquer l'intermédiation dans le canal de distribution



#### 3.1.2.1.2 Sélection du modèle d'analyse

Nous avons retenu le modèle théorique de la fondation stratégique du rôle de l'information, car il nous semble être le plus pertinent dans le cadre de notre recherche. En effet, il permet d'expliquer la création de la valeur par chaque membre au sein du canal de distribution. De plus, il permet de mettre en avant le rôle prépondérant de l'information, rôle qui a été démultiplié avec l'informatisation et Internet. De plus, il y a un caractère intégrateur du modèle stratégique qui incorpore les modèles économiques et comportementaux. Il permet également de prendre en compte la stratégie des acteurs avec un objectif commun, qui est celui de créer de la valeur (Filser, 2015 dans Pardo et Paché, 2015). Cette intégration offre une vision globale de la dynamique des canaux (Jeanmougin-Lurdos, 1995).

Ce modèle théorique a été préféré à celui de la fondation économique, car comme cela est apparu dans l'étude qualitative, le coût des fonctions assuré par les négociants n'est pas remis en cause par les autres acteurs de la triade. Il y a bien quelques tentatives en amont pour vendre en direct à travers des sites de vente en ligne ou en aval avec la création de coopératives, mais il ne semble pas y avoir de remise en cause profonde du rôle du négoce. Une critique au modèle économique peut être apportée dans le sens d'une absence de prise en compte du processus de mise en place des relations entre les acteurs. Ces derniers sont uniquement considérés au travers des interdépendances entre leurs fonctions (Capo, 2002). Or, le relationnel entre les membres de la triade est essentiel dans le fonctionnement du canal.

Le modèle sur la fondation sociopolitique n'a pas été retenu également, car ce modèle comportemental ne prend pas en compte les interactions avec les facteurs économiques et les variables contextuelles (Capo, 2002). De plus, il y a des limites quant aux variables utilisées puisqu'elles se concentrent sur le pouvoir, le conflit, le leadership ou la coopération (Filser, 2015 dans Pardo et Paché, 2015). La notion de pouvoir est fortement liée à celle de coercition. C'est une limite à l'analyse du canal de distribution puisqu'elle se fait sous le prisme du pouvoir et du conflit. Or, le pouvoir ne peut être la construction centrale dans une lecture relationnelle du marketing (Morgan et Hunt, 1994).

Dans la théorie néo-institutionnelle, les organisations sont influencées par des pressions normatives qui émanent de différentes sources comme l'État ou d'autres organisations régulatrices (Touron, 2011). Nous n'avons pas retenu cette théorie, car malgré l'intervention d'institutions comme l'État ou les syndicats professionnels, les artisans ont encore des usages faiblement digitalisés. De plus, le rôle de l'information est tout de suite apparu comme un élément central au sein des flux échangés dans le canal étudié. L'effet d'isomorphisme est également peu observé entre les acteurs de la triade. Par exemple, pour les négoce en termes d'organisation interne, il existe de nombreux types d'organisations : coopératives, intégrées et indépendantes avec ou sans centrale d'achats. Il en est de même pour les formes organisationnelles externes : négoce traditionnels, négoce digitalisés, GSB, plateformes, coopératives ou encore ventes directes. De plus, le digital ne semble pas encore une ressource « culturellement approuvée » qui légitimerait les négoce sur le plan externe (Touron, 2011). L'isomorphisme apparaît quand les entreprises ne savent pas de quoi sera fait l'avenir. Si les entreprises du secteur ne s'intéressent pas vraiment à l'avenir ou ne doutent pas de leur survie, il n'y a pas d'incitation à se copier les uns les autres. Finalement, les acteurs s'intéressent plutôt à leur simple activité plutôt qu'à la stratégie de leur entreprise.

Nous allons donc revenir sur les deux aspects principaux de la théorie stratégique, à savoir le SDL dans le champ marketing et la notion de ressource dans le champ stratégique. Cette approche est sans doute plus opérationnelle que les autres (Gallouj et Gallouj, 2009).

### 3.1.2.2 Le « Service-Dominant Logic »

Nous revenons tout d'abord sur les origines du SDL (3.1.2.2.1). Cela nous permet par la suite de définir les services (3.1.2.2.2). Le SDL se situe dans une vision intégrative (3.1.2.2.3) dont les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ont participé à son émergence (3.1.2.2.4). Le SDL permet également de mettre en avant une certaine spécialisation au sein des fonctions (3.1.2.2.5).

#### 3.1.2.2.1 Les origines du Service-Dominant Logic

La logique dominante se fonde sur l'échange de ressources tangibles, autrement dit de « biens », sur une valeur intégrée et sur la transaction (Vargo et Lusch, 2004a). Mais, dans les années 1990, une nouvelle logique orientée vers les ressources immatérielles, la création de valeur et les relations apparaît. Cette nouvelle logique peut alors devenir dominante en marketing pour Vargo et Lusch (2004a). Le marketing de service a eu du mal à émerger face au monopole de la perception économique de la distribution et de la maximisation des coûts. Le marketing de service a gagné en autonomie avec l'arrivée des NTIC (Callot, 2002).

Il existait une certaine opposition entre le producteur et le consommateur qui a été remise en cause par la vision intégratrice du SDL (Béji-Bécheur, 2016). À partir de 1970, le marketing évolue puisqu'apparaissent les notions de processus de création de valeur et de résolution de problèmes. Les recherches se tournent alors vers le comportement et l'expérience du consommateur, c'est-à-dire sa participation à la création de valeur ajoutée. Le SDL permet de passer à une construction collective de la valeur entre le producteur et le consommateur (Béji-Bécheur, 2016). Ainsi apparaît le marketing des services. Le SDL émerge de ces évolutions dans les années 2000 en s'appuyant sur la co-crédation de valeur avec le client, permise par le développement des NTIC. Si la co-crédation est assez récente en *B to C*, c'est en réalité une pratique ancienne en *B to B* (Diviné, 2016). En partie grâce à ces technologies, le client occupe un rôle central dans le processus de création de l'offre et *de facto* dans la création de l'innovation (Béji-Bécheur, 2016). Ce changement de paradigme modifie également le marketing qui n'est plus orienté vers le consommateur (*market to*) ou « *firm-centric-approch* » puisqu'il devient coopératif (*market with*) (Jouny-Rivier et Jouny, 2015 ; Béji-Bécheur, 2016).

Il est possible de faire un parallèle avec le terrain étudié puisque les industriels intègrent de plus en plus l'avis des clients dans le processus d'innovation. Ces derniers mettent en place des outils et des services pour collecter et stocker les remontées terrain à travers les sites Internet et les clubs dans des *CRM*. Cette stratégie passe par des outils digitaux pour créer plus de valeur au sein du canal.

S'il y a peu d'études du SDL dans les relations *B to B* et dans le cadre d'une triade, il ne faut pas occulter le fait que tout un courant sur le marketing relationnel s'est d'abord développé dans le *B to B* (Morgan et Hunt, 1994). Le marketing relationnel est un changement de paradigme. Ces auteurs conceptualisent le marketing relationnel et ses dix formes. Ils théorisent également qu'un marketing relationnel réussi nécessite un engagement et une confiance relationnelle. Le marketing relationnel fait émerger un paradoxe puisque « [...] *pour être un concurrent efficace (dans l'économie mondiale) il faut être un coopérateur de confiance (dans un réseau).* » (Morgan et Hunt, 1994 p. 20). Afin d'assurer sa survie, dans le cadre du marketing relationnel, le grossiste peut passer d'un rôle d'acquiescement (passif/réactif) à un rôle de coopération (proactif) en suggérant de manière proactive de meilleures publicités par exemple.

Le SDL n'a pas cessé de s'enrichir des travaux des différents chercheurs. Ainsi, Vargo et Lusch en 2008, puis en 2016, font des « mises à jour » des prémisses fondamentales et en ajoutent de nouveaux dans un souci de précision du langage.

Tableau 48 : évolution des prémisses fondamentales du SDL (d'après Vargo et Lusch, 2016, p. 8)

<b>Prémisse fondamentale</b>	<b>2004</b>	<b>2008</b>	<b>Update</b>
FP1	The application of specialized skills and knowledge is the fundamental unit of exchange.	Service is the fundamental basis of exchange	No Change AXIOM STATUS
FP2	Indirect exchange masks the fundamental unit of exchange.	Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange	No Change
FP3	Goods are distribution mechanisms for service provision.	No Change	No Change
FP4	Knowledge is the fundamental source of competitive advantage.	Operant resources are the fundamental source of competitive advantage.	Operant resources are the fundamental source of strategic benefit.
FP5	All economies are service economies.	No Change	No Change
FP6	The customer is always the co-producer.	The customer is always a co-creator of value.	Value is cocreated by multiple actors, always including the beneficiary. AXIOM STATUS
FP7	The enterprise can only make value propositions.	The enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions.	Actors cannot deliver value but can participate in the creation and offering of value propositions.
FP8	Service-centered view is customer oriented and relational.	A service-centered view is inherently customer oriented and relational.	A service-centered view is inherently beneficiary oriented and relational.
FP9		All social and economic actors are resource integrators.	No change AXIOM STATUS
FP10		Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary.	No change AXIOM STATUS
FP11			New Value cocreation is coordinated through actor-generated institutions and institutional arrangements. AXIOM STATUS

Ainsi le SDL en 2016 comprend onze prémisses fondamentales et cinq axiomes.

### 3.1.2.2.2 Définition des services

Il est possible d'identifier de manière distinctive les services par leur intangibilité, inséparabilité, hétérogénéité et périssabilité (Kotler, Keller et Manceau, 2015). Les quatre



critères de définition d'un service échouent à délimiter correctement les services de biens. Cependant, Vargo et Lusch (2004a, b) mettent en avant que les biens et services doivent être intégrés dans une offre globale. La distinction, la séparation et l'opposition dans la définition des biens et des services limitent la compréhension plutôt que de l'éclairer. Nous utiliserons la définition des services de Vargo et Lusch (2004b) : *Accordingly, we define service as the application of specialized competences (skills and knowledge), through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself (self-service).* » p. 326. Le SDL a une vision de relation imbriquée entre biens et services plutôt qu'une vision binaire avec des biens et des services comme sous-ensembles des produits puisque les biens sont utilisés dans la prestation de service (Vargo et Lusch, 2004a). Les auteurs parlent d'une convergence du marketing des biens physiques et du marketing des services.

Il existe deux types de services élémentaires (Eiglier et Langeard, 1987). Le service de base satisfait le besoin immédiat ou principal du client. C'est ce service de base qui définit le métier de l'entreprise, sinon elle en change. À l'inverse, le service périphérique répond à un besoin secondaire et il valorise ou facilite l'accès au service de base. Plusieurs services périphériques peuvent être combinés et ils peuvent même devenir autonomes dans certains cas (Eiglier, 2004). Ce type de service relève de la volonté de créer de la valeur ajoutée et permet de se différencier des concurrents. Il offre donc un avantage concurrentiel (Boyer et Nefzi, 2009 ; Gallouj et Gallouj, 2009). Il est possible d'apporter une distinction aux services périphériques entre service facilitant et service de soutien (Lovelock, 1992).

Un canal de distribution existe et reste viable dans le temps grâce aux fonctions qui réduisent la recherche, font gagner du temps, gèrent le stockage et d'autres coûts. Ces bénéfices sont appelés la production de service du canal (Bucklin dans Coughlan *et al.*, 2006). Il existe six productions de service générique. Les quatre premières sont héritées de Bucklin, il s'agit du *bulk-breaking*, de la commodité spatiale, du temps d'attente ou de la livraison et de la variété de produit ou assortiment. Coughlan *et al.* (2006) en ajoutent deux que sont la personnalisation du service et la fourniture d'informations. Ces six productions de service doivent permettre de couvrir la majorité des besoins de l'utilisateur final et entrent dans la composition des flux de canal.

Pour Normann et Ramirez (1993), la création de valeur ne se fonde plus sur la valeur ajoutée puisqu'elle repose sur un modèle dépassé. Il faudrait plutôt parler de valeur créée de manière coproduite avec l'ensemble des acteurs. Dans un marketing centré sur le service, le client est toujours co-créateur, ce qui le place dans un rôle où il détermine la valeur et participe à sa création (Vargo et Lusch, 2016). Ainsi, il convient de « l'éduquer » pour le rendre plus productif à travers l'information (Munos, 2012).

En passant au « SDL », le paradigme centré sur le produit traditionnel est remplacé puisque le bien ne devient qu'un support. On passe d'un temps de la primauté des éléments tangibles (la chose échangée) à celle des éléments intangibles (le processus d'échange) « [...] *such as skills, information, and knowledge, and toward interactivity and connectivity and ongoing relationships.* » p. 15 (Vargo et Lusch 2004a ; Béji-Bécheur, 2016). Les compétences peuvent regrouper les connaissances et les savoir-faire. Les connaissances et les processus sont des échanges d'actifs incorporels (Vargo et Lusch, 2004a). Les compétences ne sont pas des actifs physiques, mais des processus intangibles. La connaissance est une ressource opérationnelle et c'est une source davantage concurrentielle comme les compétences. Ces deux ressources peuvent être transférées suivant différentes modalités :

- directement ;
- par l'éducation ou la formation ;
- indirectement : elle est alors comprise dans l'objet.

Une distinction existe entre les ressources opérantes et opérées. Les ressources opérées sont finies et statistiques autrement dit ce sont des biens. Les ressources opérantes sont quant à elles souvent invisibles, intangibles et continues comme des compétences essentielles ou des processus organisationnels. Ces ressources opérantes ont un caractère dynamique et infini (Vargo et Lusch, 2004a).

### 3.1.2.2.3 Une vision intégrative

Il est possible de faire émerger une vision intégrative des biens et des services. Cette vision est rendue possible par le fait que la division entre biens et services est dépassée. La logique de

service dominant s'applique aux offres marketing qui peuvent donc impliquer des ressources tangibles dans un processus de mise à disposition de service (Vargo et Lusch, 2004a). Puisque la logique de service dominant est orientée vers un service personnalisé, le consommateur devient acteur. Ainsi les utilisateurs se tournent vers une différenciation croissante avec une tendance à exiger des solutions personnalisées plutôt que normalisées (Gadde et Snehota, 2001). C'est une évolution du marketing dans lequel le cadre conceptuel du SDL permet de passer de l'achat de biens et de services à une offre créatrice de valeur (Moreno et Besson, 2008). Dans le cadre du SDL ce n'est plus le produit qui est la base de l'échange, mais le service (Munos, 2012).

Cette nouvelle logique dite SDL est donc un changement de paradigme, le service caractérisant les sociétés post-industrielles (Boyer et Nefzi, 2009). La valeur est définie et co-crée avec le consommateur. L'humain est donc remis au centre de la prestation d'échange. Le service permet de créer de la valeur ajoutée et/ou permet la différenciation de l'entreprise par rapport à la concurrence (Collot, 2002 ; Boyer et Nefzi, 2009). L'industrialisation a réduit la vision de service dû ou rendu à la fois auprès des clients internes, mais également externes. Toute l'entreprise doit penser client et abandonner les silos (Kotler, Keller et Manceau, 2015). La focalisation a été portée sur le produit comme composant fondamental de l'échange économique. L'apport principal de Vargo et Lusch (2004a) est ce changement de paradigme puisque le « *Good-Dominant Logic* » laisse la place au « *Service-Dominant Logic* ». Finalement, les produits peuvent être perçus comme des services. Par exemple le rasoir remplace les services du barbier.

Parler de service revient également à parler de servuction ou l'ensemble des éléments qui interviennent dans le processus de fabrication et de production d'un service (Boyer et Nefzi, 2009 ; Diviné, 2016). La présence du consommateur est indispensable puisqu'il est à la fois consommateur et producteur. La participation peut avoir lieu selon différents niveaux : physique, intellectuelle ou affective (Boyer et Nefzi, 2009). La présence du personnel de l'entreprise peut être requise pour produire le service. Ce personnel va alors personnifier l'entreprise et aura un double rôle : opérationnel en effectuant la tâche, et relationnel en étant en contact avec le client. Le vendeur a un positionnement central dans l'espace multicanal (Vanheems, 2011).

#### 3.1.2.2.4 L'apport des NTIC dans l'émergence du SDL

Il existe quatre caractéristiques fondatrices dans l'approche SDL (Luch et Nambisan, 2015 ; Béji-Bécheur, 2016). Puisque l'on se situe dans un réseau d'acteurs, chacun peut créer de la valeur dans le canal. Une certaine fluidité des ressources est permise et facilite le partage de l'information et des connaissances notamment grâce aux NTIC. La combinaison et l'accès aux ressources sont optimisés grâce à la densification des ressources. Il est possible pour chaque acteur de devenir un intégrateur de ressource et un innovateur.

Les nouvelles technologies permettent également cette vision intégratrice puisque de nouvelles formes de vente et de nouveaux outils sont apparus avec les sites e-commerce, la géolocalisation, le géomarketing. Si le *CRM* existait avant l'apparition d'Internet, le digital a fait apparaître des outils et de nouveaux moyens de contacts. Il est ainsi possible de personnaliser l'offre sous la forme d'une hyper-segmentation afin de répondre au plus proche des besoins des consommateurs (Collot, 2002). Le développement des technologies et de l'informatique permet la rationalisation des offres de service et de l'adapter suivant le profil du client (Jouny-Rivier et Jouny, 2015). L'arrivée des technologies transforme et améliore les conditions dans lesquelles sont fabriqués les services. Eiglier (2004) prend l'exemple des matériaux dans le bâtiment qui sont des transformations et des améliorations non visibles. Mais il existe également des améliorations visibles matérialisées par des instruments comme les DAB (Distributeur Automatique de Billets).

Il faut se poser la question de l'intérêt des outils digitaux, car selon Eiglier (2004) pour qu'une machine technologique soit un succès, elle doit répondre à au moins trois conditions :

- répondre à un réel besoin du client et procurer une véritable valeur ajoutée ;
- être simple d'utilisation ;
- le client doit avoir une utilisation répétée et fréquente afin d'en posséder le maniement.

Les nouvelles technologies sont un point crucial dans la proposition des services aujourd'hui. Ces technologies portent notamment sur l'information et sur son accès ou sa mise à disposition pour le client. Cela peut poser des problèmes aux acteurs puisqu'il y a un rythme élevé d'évolution et le montant d'investissement qui peut parfois être important (Eiglier, 2004). Ces technologies permettent de constituer des réseaux de services. Cela augmente le nombre de contacts entre les différents acteurs (Eiglier, 2004). Les nouvelles technologies sont créatrices de valeur pour l'ensemble des membres. Elles permettent d'énormes gains de productivité et une meilleure qualité de service.

La digitalisation peut être perçue comme une amélioration et comme un avantage différenciant (Eiglier, 2004). Le digital apporte donc une meilleure circulation des informations entre les différents membres du canal de distribution. Le flux informationnel peut devenir un avantage concurrentiel. Vargo et Lusch (2004a) mettent en avant la primauté du flux informationnel dans le « SDL » : « *The goods-centered model necessarily assumes that the primary flow in the chain is a physical flow, but it acknowledges the existence of information flows. We argue that the primary flow is information ; service is the provision of the information to (or use of the information for) a consumer who desires it, with or without an accompanying appliance.* » p. 9.

#### 3.1.2.2.5 Spécialisation au sein des fonctions

Le *Service-Dominant Logic* est aussi permis par une plus grande spécialisation des fonctions. Les opérations de logistique et de traitement de l'information peuvent être perçues comme des activités de service (Gallouj et Gallouj, 2009). Il existe une prépondérance de la logistique matérielle puisqu'il y a un changement avec l'augmentation du contenu informationnel, cognitif et relationnel (Gallouj et Gallouj, 2009). L'information permet de réduire le risque perçu, d'augmenter la confiance, de personnaliser et de mieux comprendre l'offre (Munos, 2012). Il existe différentes natures de l'information. Elle peut être de nature pédagogique, informative, éducative ou responsable et sociétale (Munos, 2012).

La co-création de services dans la relation *B to B* est encore peu étudiée en Sciences de Gestion et reste à l'étape conceptuelle (Jouny-Rivier et Jouny, 2015 ; Jouny-Rivier, 2016). Dans le cadre

d'une relation *B to B*, le consommateur est une entreprise ou une organisation. Il est intéressant de voir que le SDL permet un passage de la transaction à la relation. En effet, la relation est basée sur le long terme et évite la multiplication des contacts (Vargo et Lusch, 2004a). Le fait d'impliquer les clients dans la création de l'offre permet de mieux répondre à leurs besoins dans un contexte *B to B* et de créer de la valeur (Jouny-Rivier et Jouny, 2015). Elle apporte également une meilleure connaissance des clients. La co-construction a surtout été étudiée dans des contextes *B to C* (Jouny-Rivier et Jouny, 2015). Le grossiste permet également la personnalisation de l'offre avec un report de la dernière étape de fabrication lors de la prise de commande (Coughlan *et al.* 2006).

Le commerce de gros est un secteur en croissance. Cette croissance est en partie due au développement des services (Néfussi, 2009). L'offre des distributeurs, aussi bien *B to C* que *B to B*, devient de plus en plus intangible (Munos, 2012). La base de la distribution est de mettre à disposition des produits tangibles. Mais il est nécessaire de faire autre chose pour s'assurer la fidélisation et la satisfaction du client et pouvoir se différencier de la concurrence (Munos, 2012). Dans les interactions *B to B*, si la perception de bénéfice est supérieure au risque alors la collaboration de type co-construction est possible (Jouny-Rivier, 2015).

Une stratégie de retour ou du maintien au métier de base peut être mise en place. Ce retour vers les services ou métiers de base s'appelle le recentrage. Les fonctions en dehors de ce périmètre peuvent être externalisées à d'autres acteurs. Une certaine logique de fond laisse supposer qu'un spécialiste est meilleur qu'un généraliste. C'est l'un des défis du grossiste qui doit repenser son statut entre spécialiste, multispécialiste et généraliste dans le souci de créer de la valeur selon Pardo (2014). Cette stratégie accroît la maîtrise et offre des perspectives d'innover ou d'améliorer les services. Il est alors possible de délivrer une valeur supérieure au client (Eiglier, 2004). Dans le terrain étudié, ce phénomène de recentrage est assez fort. Nous pouvons citer deux exemples. Le premier est l'abandon de la branche de distribution par les industriels. *CRH* a conclu un accord avec le fonds de pension américain *Blackstone*<sup>102</sup> pour céder toute sa partie

---

<sup>102</sup> Le *Groupe Samse* est en passe de retrouver son indépendance en rachetant les parts détenus par BME France (Blackstone) comme l'annonce un communiqué en date du 24 janvier 2020, <https://www.groupe-samse.fr/sites/default/files/media/pdf/Projet%20SAMSE.pdf>, consulté le 16/02/2020

distribution composée par exemple des groupes comme *Raboni* ou *Samse*<sup>103104</sup>. Cette session par *CRH* s'inscrit dans une volonté de se recentrer sur son métier de base, et accessoirement qui génère plus de marge, le ciment. *Saint-Gobain* connaît également de grands bouleversements avec une réorganisation complète et la cession, dans sa partie distribution, de nombreuses branches (la partie distribution en Allemagne) et filiales comme *Point P.TP*, *K par K* ou *Lapeyre*<sup>105</sup>. Le second est la spécialisation des négoce traditionnels avec le rachat ou la création d'enseignes spécialistes. *M+ Matériaux* a inauguré l'année dernière sa première agence *MPPI* dédiée aux plaquistes en plus de ses enseignes spécialisées dans le carrelage (*Caréo*) et dans le bois (*Socobois*)<sup>106</sup>.

Il peut être nécessaire de faire un état des lieux des services et d'en faire disparaître certains si besoin, par exemple lorsqu'ils sont devenus obsolètes. Dans le même temps, il convient de créer de nouveaux services qui correspondent aux besoins des clients (Eiglier, 2004). Cette approche a déjà été étudiée dans le cadre des grossistes (Beckman et Engle, 1951 ; Dugot, 2000). Ces auteurs mettent en avant deux processus distincts. D'un côté, les grossistes s'adaptent à leur environnement par le développement de prestations de services au travers de l'amélioration des services classiques. Ces derniers se confondent avec les fonctions et opérations traditionnelles plutôt physiques comme le stockage, le fractionnement, l'allotissement et le groupage. De l'autre côté, les grossistes ont su s'adapter par l'élargissement de la prestation de service (Giraud et Pardo, 2012). Cet élargissement passe soit par la création de nouveaux services soit par la dynamisation de services peu développés (Tableau 49).

---

<sup>103</sup> Source : <https://www.lemoniteur.fr/article/crh-blackstone-samse-le-point-sur-les-forces-en-presence.2062804>, consulté le 01/12/2019

<sup>104</sup> Cette vente ne s'est finalement pas faite, car le *Groupe Samse* a finalement racheté ses parts : <https://www.lemoniteur.fr/article/samse-echappe-au-rachat-par-blackstone.2072954>, consulté le 25/01/2020

<sup>105</sup> Source : <https://www.lemoniteur.fr/article/saint-gobain-un-nouveau-numero-2-et-la-distribution-disparait-de-l-organigramme.2006834>, consulté le 01/12/2019

<sup>106</sup> Source : <https://www.mplus-materiaux.fr/>, consulté le 01/12/2019

Tableau 49 : liste des nouveaux services développés par les grossistes d'après Néfussi (2008a)

<b>Orientation clients</b>	<b>Orientation fournisseurs</b>
L'expertise technique et la prescription	La finalisation des solutions (adaptation, installation)
La réduction des coûts par la fonction achat	La fabrication sur mesure
L'accès au marché international par le sourcing	Le SAV et la réparation
La sous-traitance pour les clients	L'innovation et la conception de produits par le retour d'expérience
La gestion des stocks clients	La création de collections et la gestion de marques
L'entreposage spécifique (exemple de la chaîne du froid)	La gestion des litiges pour le compte du fournisseur
La gestion complète de rayons de petits objets pour la distribution	La formation aux bons usages
La maintenance d'équipements	La promotion des innovations
La formation aux bons usages	
L'apport d'informations techniques et scientifiques	
La collecte des déchets comme les emballages	

Eiglier (2004) met en avant que la transformation de la relation entre une entreprise et son client aboutit au « *one to one* ». Cette transformation tendrait à diminuer voire à faire disparaître les intermédiaires. Il est possible de nuancer ce propos. Car comme nous l'avons déjà montré dans la revue de littérature, dans la relation *B to B*, un certain nombre de services est déjà personnalisé dans une logique « *one to one* ». De plus, les intermédiaires grossistes que nous étudions ne semblent pas être en voie de disparition. En effet, d'après l'étude qualitative, c'est eux qui sont les mieux placés pour délivrer cette logique de personnalisation de l'offre face à une demande multiforme et éclatée géographiquement.

### 3.1.2.3 La « *Resource-Based View* »

Suite à l'analyse qualitative, il est possible de préciser qu'une concurrence apparaît (tout du moins sur le flux informationnel pour le moment) entre l'industriel et le grossiste. Il s'avère que le flux d'information, son traitement et son partage peuvent devenir un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991). Pour définir cet avantage, nous reprenons les propos de Foss et Stieglitz (2010) : « *A firm is said to have a competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors.* » p. 7. Il est possible d'imaginer le grossiste s'appuyer sur ces ressources de base ou bien développer de nouvelles ressources pour acquérir un avantage concurrentiel durable. De plus, les ressources deviennent un axe majeur dans une approche réseau des intermédiaires (Pardo, 2012 ; Pardo et Paché, 2015). Ces concepts de ressources et d'avantages concurrentiels



durables font référence à la théorie de la « vue basée sur les ressources » ou RBV en anglais pour « *The Resource-Based View* » sur laquelle nous allons à présent nous appuyer. C'est l'une des théories les plus influentes dans le domaine de la gestion stratégique (Peteraf, 2007 ; Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010). La maîtrise de la logistique par le grossiste peut être vue par exemple comme un levier majeur dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable (Filser, des Garets et Paché, 2012).

Nous allons commencer par les origines de la vue basée sur les ressources. Le principal développement de la RBV se situe entre 1984 avec un article fondateur de Wernerfelt (1984) et le milieu des années 1990. Wernerfelt, en 1984, est le premier à chercher à faire une publication axée sur les ressources dans le domaine de la gestion stratégique. Il cherche alors à développer une théorie de l'avantage concurrentiel basée sur les ressources. En s'appuyant sur les travaux de Porter et sur la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur la position du marché des produits. Il met en avant qu'une entreprise peut développer ou acquérir des ressources pour mettre en œuvre une stratégie de marché de produits (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 2001a). Il s'agit de développer des outils économiques simples pour analyser les ressources et examiner les options stratégiques. C'est l'utilisation de la relation entre rentabilité et ressources ainsi que la gestion des ressources au fil du temps (Wernerfelt, 1984). En réalité, il s'agit de mettre en adéquation la position sur différents marchés et le portefeuille de ressources. Les principes de base de la logique centrée sur les ressources sont exposés dans certains articles comme Wernerfelt (1984) ou Barney (1986). Cette logique basée sur la ressource va reposer sur deux axes théoriques que sont la théorie sur les loyers économiques et la théorie de l'avantage concurrentiel (Barney, 2001a). En revanche, la théorie de la RBV trouve son origine dans différentes théories distinctes, notamment en économie et en sociologie (Barney, 2001a, 2001b ; Peteraf, 2007 ; Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010) :

- 1- L'étude traditionnelle des compétences distinctives qui cherche à expliquer les possibilités de différences de performance des entreprises en se concentrant exclusivement sur les cadres supérieurs.
- 2- La microéconomie néo-classique Ricardienne selon laquelle l'avantage concurrentiel peut être :
  - *Ex ante* : un dirigeant a une meilleure estimation de la valeur future d'une ressource.
  - *Ex post* : éviter la concurrence par la mise au point d'un mécanisme d'isolement fournissant à l'entreprise des bénéfices supérieurs à la normale.

- 3- L'économie Pénrosienne héritée des travaux de Penrose (1959).
- 4- La branche de l'économie de l'évolution de Nelson et Winter (1982).
- 5- L'étude de l'implication antitrust en économie.
- 6- Les déterminants de la performance des entreprises reposant sur l'avantage concurrentiel fondé sur le Structure-Comportement-Performance (SCP) de Porter (1980).

La RBV prend racine dans la gestion stratégique pour laquelle la question centrale est : « Pourquoi certaines entreprises persistent-elles à surperformer par rapport à d'autres ? » (Barney, 2001a ; Peteraf, 2007). Il n'est pas possible d'expliquer ce phénomène avec la théorie économique traditionnelle au contraire de la vue basée sur les ressources comme l'explique Barney (2001a) : « *The resource-based view (RBV) has emerged as one of several important explanations of persistent firm performance differences in the field of strategic management.* » p. 124. Par la suite la RBV est utilisée pour expliquer un large éventail de phénomènes. C'est un paradigme entre l'économie industrielle selon lequel la structure de l'industrie influence la stratégie et donc la performance alors que pour la RBV c'est l'entreprise qui crée l'avantage concurrentiel (Peteraf, 1993) puisque les ressources sont hétérogènes entre les entreprises et imparfaitement mobiles. Les ressources sont d'abord vues avec une vision économiste et étudiées dans un premier temps sous l'angle des théories économistes (Wernerfelt, 1984). Il y a eu une unification et une modification de ces théories afin de donner la vue basée sur les ressources (Barney, 2001a). Celle-ci permet de comprendre que certaines ressources peuvent être importantes dans la compétitivité de l'entreprise (Peteraf, 1993). Dans l'approche réseau, l'entreprise ne détient pas les ressources qui sont en réalité réparties, développées et exploitées dans ses relations avec les autres membres (Gadde et Ford, 2015 dans Pardo et Paché, 2015).

Il est nécessaire d'apporter une distinction entre une « haute église » et une « basse église » au sein de la vue basée sur les ressources (Foss et Stieglitz, 2010). La « haute église » est associée au cadre VRIN (valeur, rareté, imitabilité imparfaite et non-substituabilité) développé par Barney auquel s'ajoute plus tard l'Organisation. Cette approche a permis de redynamiser le problème de l'hétérogénéité des entreprises, de l'innovation et de la dynamique associée aux économistes. Les ressources sont liées à la stratégie de l'entreprise et sont considérées comme efficacement organisées. La « basse église » est associée aux compétences de bases, aux capacités ou aux

capacités dynamiques. Les origines sont plus diversifiées et notamment en dehors de l'économie comme la pensée Schumpétérienne, le leadership ou la pensée de Penrose (Foss et Stieglitz, 2010).

La définition des ressources est relativement homogène pour les auteurs. Wernerfelt (1984) définit les ressources de la manière suivante : « *By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm (see Caves, 1980).* » p. 172. Pour Barney (2001a) les ressources revêtent la définition suivante : « *Resources are the tangible and intangible assets firms use to conceive of and implement their strategies.* » p. 138. Dans le cadre de la première recherche qui tente d'appliquer la théorie basée sur les ressources dans un contexte empirique marketing, Capron et Hulland (1999) définissent les ressources : « *[...]as stocks of knowledge, physical assets, human capital, and other tangible and intangible factors that a business owns or controls (Amit and Schoemaker 1993; Grant 1991), which enable the firm to produce, efficiently and/or effectively, marketing offerings that have value for some market segments (Barney 1991; Hunt and Morgan 1996; Srivastava, Shervani, and Eahey 1998).* » p. 42. En réalité, il y a des ressources matérielles (tangibles) et immatérielles (intangibles) qui varient dans le temps. Pour Wernerfelt, la notion de temporalité des ressources s'inscrit dans leur semi-permanence alors que pour Barney, elle s'inscrit dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, les ressources sont des atouts à la disposition des entreprises dans la mise en place de leur stratégie (Barney, 1991). Il convient de revenir sur la notion de tangibilité des ressources puisque cette dernière est une question de degré (Wernerflet, 1984 ; Barney, 1991, 2001a) :

Tableau 50 : typologie des ressources dans la « vue basée sur les ressources »

Tangible	Capital financier	
	Capital physique	« <i>Les ressources en capital physique incluent la technologie physique utilisée dans une entreprise, ses installations et équipements, sa localisation géographique et son accès aux matières premières.</i> » p. 101 (Barney, 1991)
Moins tangible	Capital humain	« <i>Les ressources en capital humain comprennent la formation, l'expérience, le jugement, l'intelligence, les relations et la perspicacité des responsables et des travailleurs individuels d'une entreprise.</i> » p. 101 (Barney, 1991)
	Capital organisationnel	« <i>Les ressources en capital de l'organisation comprennent la structure de rapport formelle d'une entreprise, ses systèmes de planification, de contrôle et de coordination formels et informels, ainsi que les relations informelles entre les groupes d'une entreprise et entre une entreprise et ceux de son environnement.</i> » p. 101 (Barney, 1991)

Il est possible de lister des ressources bien que cette liste n'ait pas de valeur limitative : les actifs, les capacités, la confiance, les processus organisationnels, le nom de marque, les connaissances internes de la technologie, les informations, les compétences, l'emploi de personnel qualifié, la force de vente, les contacts commerciaux, la réputation positive, les machines, les procédures efficaces, le capital, l'expertise marketing générale, *etc.* (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991, Capron et Hulland, 1999 ; Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010). Dans le cadre de la distribution *B to B*, elle combine les ressources « relation avec les fournisseurs » et les ressources « relation avec les clients » (Pardo, 2015 dans Pardo et Paché, 2015). Les ressources peuvent être la base, mais également un levier futur pour la croissance de l'entreprise (Pateraf, 1993). Dans cette recherche de performance, l'entreprise peut combiner des ressources intra et interorganisationnelles (Pardo, 2012).

Une limite peut être apportée à la définition des ressources. En effet, elles seraient trop inclusives ce qui les rendraient inapplicables (Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010). L'inclusivité est à la fois une force et une faiblesse de la RBV, car elle rend cette théorie tautologique puisque du moment où une chose est utile pour l'entreprise, elle devient une ressource. Le terme de ressources manque de clarté notamment avec des notions comme les capacités ou les compétences. Il revient ainsi de clairement définir les typologies de ressources sollicitées. Kraaijenbrink, Spender et Groen, (2010) prônent une meilleure identification des types de ressources dans le cadre de l'avantage concurrentiel durable. C'est pourquoi dans notre future étude quantitative, nous utiliserons la typologie de Barney (1991) avec le capital physique, humain et organisationnel.

En parallèle de la typologie des ressources, pour qu'une entreprise acquiert un avantage concurrentiel durable grâce aux ressources, Barney (1991) identifie quatre attributs clés ou indicateurs empiriques connus sous l'acronyme VRIN. Si une ressource n'a pas ces quatre attributs, elle n'offre pas à l'entreprise le potentiel d'avoir un tel avantage.

- Tout d'abord la ressource doit avoir une certaine valeur, le terme de ressource précieuse peut également être utilisé. Cette ressource exploite les opportunités et/ou

neutralise les menaces de l'environnement. Les ressources doivent donc être utiles pour constituer une source d'avantage concurrentielle durable. L'utilité de ressource peut être mesurée lorsqu'elle a pour effet de réduire les coûts nets et/ou d'augmenter les revenus nets de l'entreprise (Barney, 2001a).

- Ensuite, la ressource doit être rare de manière immédiate ou dans le futur parmi les entreprises de l'environnement, c'est-à-dire que pour créer de la valeur, cette ressource ne doit pas être mise en œuvre par un grand nombre d'entreprises de manière simultanée. Il est possible de déterminer la rareté lorsque la demande dépasse la fourniture (Peteraf, 1993).
- Puis, la ressource doit être imparfaitement imitable. Bien qu'une ressource soit précieuse et rare, il faut encore qu'une entreprise qui ne la possède pas ne puisse pas l'obtenir. Il existe trois raisons non cumulatives pour qu'une ressource soit imparfaitement imitable :
  - le contexte historique unique ;
  - le lien entre les ressources ;
  - la complexité sociale de la ressource.

Les ressources d'une entreprise peuvent être complexes, interdépendantes et souvent implicites. Par exemple, la technologie physique est imitable. Mais il est possible d'avoir un avantage concurrentiel durable par une meilleure exploitation d'une technologie physique que les concurrents.

- Enfin, la ressource ne peut pas avoir de substituts stratégiquement équivalents, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de ressource valable sur le plan stratégique qui ne soit ni rare ni imitable.

Selon Barney (1991), ces attributs des ressources de l'entreprise peuvent être considérés comme des indicateurs empiriques de l'hétérogénéité et de l'immobilité des ressources d'une entreprise, et donc de l'utilité de ces ressources pour générer des avantages concurrentiels durables. Les avantages concurrentiels peuvent se reposer sur des faisceaux de ressources connexes. Ces ressources connexes sont alors utiles, mais ne sont ni rares, ni imparfaitement imitables ou substituables (Barney, 2001a). De plus, l'avantage concurrentiel ne provient pas d'une ressource unique, mais de la combinaison complexe de ressources co-spécialisées (Peteraf, 1993).

Les ressources doivent être hétérogènes et immobiles pour créer des barrières à l'entrée. Il existe des ressources immobiles, elles ne peuvent pas être échangées. Il y a également des ressources imparfaitement mobiles qui sont spécialisées pour les besoins spécifiques de l'entreprise ou ont des coûts de transferts élevés. Ces ressources sont moins susceptibles d'être imitées (Pateraf, 1993). Un moyen d'acquérir ce type de ressources est l'achat de l'entreprise par acquisition et fusion. L'imitation des ressources n'est pas toujours évidente à cause de l'ambiguïté causale (Barney, 1991). Si l'imitation est difficile, l'acquisition de ressources peut être le seul moyen viable d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Les organisations doivent aller chercher des ressources ailleurs et plus seulement en interne. Cela est dû à l'évolution des activités au sein du canal de distribution, par exemple le passage du spéculatif à la différenciation retardée (Gadde et Ford, 2015 dans Pardo et Paché, 2015). L'immobilité des ressources pousse donc au rachat complet d'une organisation (Barney, 1991 ; Capron et Hullan, 1999).

Certains types de ressources peuvent générer des profits élevés. Ce sont alors des barrières de positionnement des ressources. Ces barrières de positionnement peuvent être identifiées comme une analogie aux barrières à l'entrée (Wernerfelt, 1984). Les barrières de positionnement des ressources permettent au détenteur d'une ressource de maintenir une position par rapport à d'autres titulaires d'une même ressource ou des tiers dans un contexte relationnel. Il est possible de voir cette barrière de positionnement des ressources comme un avantage du premier arrivé sur un marché avec des ressources attrayantes qui doit générer des rendements élevés sur le marché dominé (Wernerfelt, 1984). Il convient à l'entreprise de sélectionner et de développer ces ressources attrayantes. La logique basée sur les ressources peut permettre d'identifier les ressources qu'une entreprise doit contrôler et utiliser pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Il s'agit également de déterminer pour l'entreprise quelles sont les ressources à conserver et celles à développer (Barney, 2001a).

Giraud et Pardo (2012) mettent en avant que le développement de la vision « ressources » est une piste de réflexion pour penser l'évolution des intermédiaires.

### 3.1.3 Conclusion

Le cadre conceptuel mobilisé semble répondre aux enjeux de la recherche. Dans un premier temps, l'approche par les flux physiques, informationnels et financiers répond de manière macro à la création de valeur par le grossiste. Dans un deuxième temps, la dynamique des canaux avec le modèle théorique de la fondation stratégique du rôle de l'information nous permet d'identifier les stratégies possibles par les acteurs pour influencer la valeur ajoutée du grossiste et ainsi jouer sur le risque de désintermédiation. En effet, il est possible d'identifier des stratégies par les différents membres de la triade aussi bien avec le « *Service-Logic Dominant* » qu'avec le « *Ressource Base View* ». Ces théories n'ont pas encore beaucoup de fondement empirique, mais elles semblent particulièrement pertinentes dans la suite de notre recherche.

Tableau 51 : comparaison entre le RBV et le SDL (inspiré de Baraldi, Gressetvold et Harrison, 2012)

	<i>Ressource-Based View</i>	<i>Service-Dominant Logic</i>
Message principal	L'avantage concurrentiel provient de la possession de ressources uniques	Les échanges ne sont plus centrés sur le produit mais sur le service
Concepts clés	VRIN + O : recherche de ressources précieuses, rares, inimitables et non-substituables et contrôlées par l'organisation	Distinction entre les ressources opérantes et opérantes, co-création de valeur
Patrimoine théorique	Gestion stratégique, la microéconomie néo-classique ricardienne, l'économie pénrosienne, l'économie de l'évolution, le déterminant de la performance SCP de Porter	Gestion des services et marketing relationnel
Hypothèses théoriques	L'hétérogénéité et l'immobilité des ressources et le contrôle exclusif des ressources clés créent des avantages concurrentiels durables	Hétérogénéité des ressources. Valeurs uniques, contextuelles et expérientielles. Tous les acteurs économiques sont des intégrateurs de ressources
Unité (s) d'analyse	L'entreprise et le secteur, mais aussi maintenant en train de devenir inter-organisationnel	Échanges de services
Portée empirique et applications	Stratégie, gestion de l'innovation, développement de produits	Marketing, développement de produits, gestion de services
Modèle (s) principal (s)	Paradigme VRIN + O	Les hypothèses de base ne sont pas encore liées à un modèle opérationnel répandu
Ressource	Une source d'avantage concurrentiel durable pour l'entreprise qui en est propriétaire, mais seulement si inimitable	Sources de valeur dans le processus de co-création. Les avantages compétitifs proviennent principalement des ressources opérationnelles (compétences)
Création de valeur économique	Via des combinaisons internes de ressources uniques rendues inimitables par les concurrents	La valeur est créée de manière idiosyncratique par les fournisseurs et les utilisateurs / clients

En revanche, il est possible d'aller chercher une ouverture dans notre réflexion entre les théories du canal de distribution et celles des réseaux et plus particulièrement des plateformes (Filsler,

Frisou et Henriquez, 2019). En effet, si l'analyse des acteurs traditionnels de la distribution se fait sous l'influence du concept de canal de distribution, celle des *pure players* adopte le concept de plateforme multiface. L'unité d'analyse traditionnelle dans les canaux est majoritairement la dyade producteur – intermédiaire (Holma, 2010). Mais comme nous l'avons déjà montré, se mettre au niveau de l'intermédiaire c'est adopter une vision *a minima* triadique. Comme le suggère Choi et Wu dès 2009, tout du moins dans le *Supply Chain Management*, il est nécessaire de « passer le pas » de la dyade à la triade comme unité d'analyse (Choi et Wu, 2009 ; Wynstra, Spring et Schoenhen, 2014). Cette approche a déjà été initiée en partie avec les travaux de Capo (2008). Puisqu'en imaginant le grossiste comme une entreprise pivot, celle-ci s'appuie sur des plateformes technologiques. La plateforme est un acteur multiface alors que l'intermédiaire traditionnel peut être perçu comme un acteur biface. En tant qu'intermédiaire, une face est orientée vers l'industriel et l'autre face est orientée vers le client.

La triade est ainsi l'expression la plus simple d'une relation biface. C'est la plus petite unité d'analyse des interactions multifaces. C'est pourquoi nous continuerons d'utiliser l'unité d'analyse reposant sur la triade de distribution industriel – grossiste – client professionnel dans le canal de distribution des matériaux de construction. Le concept de « filtrage collaboratif » pourrait être l'avenir des grossistes. Ce dernier permet d'utiliser les informations des clients du grossiste sur leurs préférences et de faire des suggestions pertinentes à l'ensemble des clients sur leurs choix. L'offre est donc proposée en fonction du profil du client (Volle, 2000). Plus il y a de visiteurs, plus les profils peuvent devenir fins. Ce filtrage offert par les distributeurs peut réduire les coûts de recherche des clients. C'est la force d'*Amazon* qui était en avance sur ce système, mais d'autres plateformes l'utilisent comme *Spotify* ou *Netflix* sous forme de système de recommandation (Kannan et Hongshuang, 2017). Le grossiste comme acteur multiface peut agréger de la donnée sur les clients en dépassant la simple segmentation par activité ou métier. Il serait alors en capacité de proposer des offres de produits et de services plus pertinentes aux différentes faces clients. Cette valeur ajoutée peut alors servir dans les relations avec la face des industriels par une meilleure connaissance du marché et des besoins.



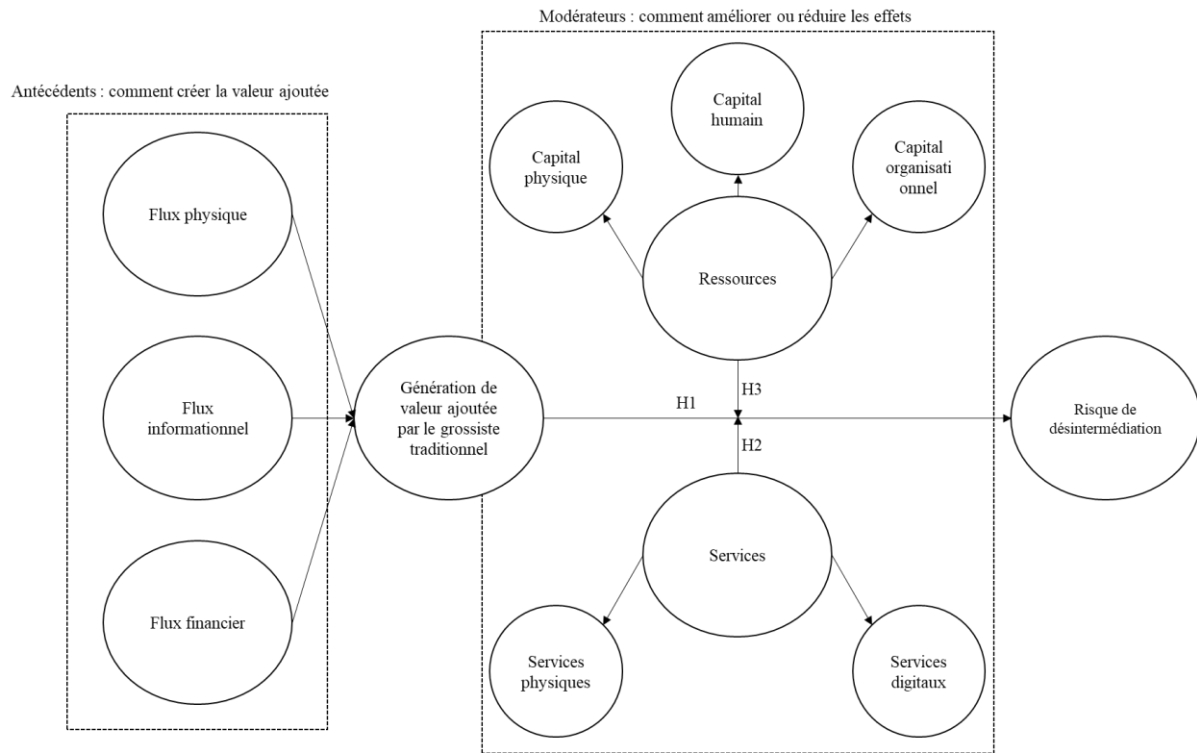
## 3.2 Construction du modèle théorique

À présent que le cadre conceptuel est posé, il est possible de présenter le modèle théorique mis en place qui servira de base à l'étude quantitative. Afin de tester les hypothèses, un modèle théorique est alors proposé (3.2.1). En nous appuyant sur la littérature académique et notre recherche qualitative, nous exposons nos différentes hypothèses et les variables afférentes (3.2.2).

### 3.2.1 Présentation du modèle de recherche

Nous avons tenté de formaliser à travers la figure 14 notre modèle de recherche. Celui-ci s'inspire de la théorie de la fondation stratégique du rôle de l'information au sein du canal de distribution (Filser, 2012). Ce modèle est également inspiré des travaux de Rossetti et Choi (2008) sur la désintermédiation de la chaîne d'approvisionnement dans l'aéronautique au niveau de l'OEM (*Original Equipment Manufacturer*). Ce secteur connaît une désintermédiation entre le client et le fabricant de pièces de rechange en excluant l'acheteur. Pour comprendre ce phénomène de désintermédiation de la chaîne d'approvisionnement (SCD), les auteurs utilisent la théorie de l'agence qui repose sur le contrat et permet une vision plus dynamique que la théorie des coûts de transaction. L'incongruité des objectifs peut être causée par trois facteurs : la compensation du contrat, l'attractivité des alternatives et la flexibilité contractuelle (Rossetti et Choi, 2008). Finalement, trois facteurs ont pour conséquence une incongruité des objectifs à savoir l'inflexibilité contractuelle, le désalignement financier et opérationnel, et l'attractivité du marché secondaire (pièce de rechange). De plus, cette incongruité des objectifs est une variable modératrice importante dans les relations acheteur-fournisseur. Les auteurs reconnaissent une certaine complexité du modèle testé. Cependant, il nous semble pertinent de reprendre ce modèle et de l'ajuster avec la théorie stratégique du canal de distribution. En effet, ce modèle nous laisse présager de nombreux éclaircissements sur le rôle et la place du grossiste au sein du canal de distribution.

Figure 14 : perspective théorique de la fondation stratégique sur la désintermédiation du grossiste



Dans un premier temps, nous allons chercher à mesurer la valeur ajoutée des grossistes traditionnels. Pour ce faire, nous considérons que les flux physiques, informationnels et financiers sont des antécédents à cette valeur ajoutée. Le cadre des fonctions de gros en sein du canal de distribution est donc mobilisé. Il s'inscrit dans la continuité de la littérature sur la gestion des flux par le grossiste comme moyen de création de valeur ajoutée au sein du canal de distribution (Filsler, 1989 ; Dugot, 2000 ; Coughlan *et al.*, 2006).

Une fois cette valeur ajoutée étudiée, nous allons chercher à tester l'effet qu'elle a sur le risque de désintermédiation. Il s'agira ici de tester notre première hypothèse (cf. tableau 52). Nous nous attendons à trouver un effet négatif de la valeur ajoutée du grossiste sur le risque de désintermédiation.

Il sera alors possible de tester ensuite les modérateurs identifiés et de mesurer l'effet qu'ils ont entre la variable valeur ajoutée et la variable risque de désintermédiation. « *Un effet de*

*modération désigne l'interaction entre deux ou plusieurs variables pour influencer une autre variable. Il y a un effet de modération lorsque l'effet de la variable indépendante X sur la variable dépendante Y varie en fonction de la valeur d'une troisième variable Z » p. 98 (Borau et al., 2015).* La variable modératrice influence une variable X sur une variable Y avec un impact sur la nature, le sens et/ou la force de cette influence. Ces effets sont souvent testés dans les recherches en marketing. Il existe différentes méthodes pour tester les effets modérateurs comme l'analyse de la variance (ANOVA) ou l'analyse multi-groupes (Borau et al., 2015). Dans un premier temps, nous appliquons le cadre théorique du SDL à l'initiative de l'industriel. Cela nous permet de tester notre deuxième hypothèse. Si l'effet de la stratégie de SDL mise en place par l'industriel est positif, il est possible d'en déterminer une augmentation du risque de désintermédiation. Dans un second temps, nous testons le cadre théorique du RBV développé par le grossiste. Nous espérons trouver un effet négatif, ce qui signifierait une diminution du risque de désintermédiation.

Tableau 52 : récapitulatif des hypothèses

<b>Initiales</b>	<b>Hypothèses</b>
H1	La valeur ajoutée du grossiste traditionnel réduit le risque de désintermédiation.
H2	La logique de services mis en place par l'industriel réduit l'effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.
H3	Les ressources mobilisées par le grossiste augmentent l'effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.

À présent que le modèle de recherche est défini et présenté, nous pouvons développer les hypothèses de recherche.

### 3.2.2 Présentation des hypothèses de recherche

Le modèle imaginé prend en compte trois types de variables qu'il nous faut présenter. Dans l'ordre, nous présentons les variables antécédentes (3.2.2.1), la variable principale (3.2.2.2) et les variables modératrices (3.2.2.3). La déduction logique des affirmations proposées s'appuie

à la fois sur les recherches précédentes composées de la revue de littérature et du cadre conceptuel ainsi que des observations de terrain dans une approche abductive.

### *3.2.2.1 Les variables antécédentes*

Il est primordial de revenir sur la fonction de gros et plus précisément sur la gestion des flux au sein de la triade de distribution. Ils sont alors perçus comme des antécédents à la valeur ajoutée par le grossiste traditionnel dans le canal de distribution.

Les flux physiques peuvent alors être la gestion physique des produits, c'est-à-dire la logistique amont et aval ainsi que le stockage. La maîtrise de ce flux est souvent vantée comme l'un des points forts des plateformes numériques. Cependant, comme le montre l'étude qualitative, dans le terrain étudié ce flux reste géré par le grossiste traditionnel. De plus, l'industriel ne se voit pas livrer en direct les clients. Le rôle de réduction du nombre de contacts du grossiste est mis en avant puisqu'il joue le rôle d'intermédiaire entre plusieurs fabricants et une multitude de clients divers.

D'autre part, il est possible de s'appuyer sur la distinction entre l'information sur le flux physique (reconnaissance du délai entre la commande, la livraison et l'échange de données sur les stocks et les ventes) et les informations stratégiques (données difficiles à standardiser et représentant une ressource stratégique pour les trois acteurs) (Capo, 2008). Comme le montre la stratégie mise en place par les industriels, ils semblent clairement en position de force sur le flux informationnel stratégique. La majorité des outils et des services mis en place par ces acteurs tendent à récupérer, à maîtriser et à dispatcher l'information au sein du canal. Auparavant, ce rôle revenait au grossiste, ce qui entraîne des tensions dans la relation. Il semblerait que le grossiste apporte moins de valeur ajoutée sur la gestion de ce flux à l'industriel et au client professionnel. C'est pourquoi l'industriel a mis en place une stratégie double d'accompagnement à la fois des grossistes, mais aussi des clients professionnels. Le client professionnel est donc plus souvent et plus facilement en contact avec l'industriel. Il peut donc devenir l'interlocuteur privilégié à la place du grossiste. Le grossiste reste cependant un

interlocuteur de choix grâce à sa proximité avec l'ensemble des acteurs. Il a donc encore un rôle à jouer sur les flux informationnels. Internet a modifié l'accès et le partage de l'information.

Même s'il arrive de temps en temps que la marchandise ne transite pas par le grossiste, la vente et le paiement ne se fait jamais en direct industriel – client et passe toujours par le grossiste. Cela a déjà été mis en avant par Capo (2008) dans les relations entre les entreprises au Japon et notamment au travers de la garantie qu'apporte le grossiste dans l'échange. Si le flux financier reste au grossiste, c'est parce qu'il assure également des facilités de paiement aux clients professionnels. Ce rôle de « banquier » qu'occupe le grossiste, l'industriel ne souhaite pas le récupérer au vu du risque que cela génère. De plus, ce rôle d'absorption du risque par le négoce est apprécié des clients professionnels (Coughlan *et al.*, 2006).

La gestion de ces trois flux de manière plus ou moins parfaite par le grossiste crée de la valeur. D'autres sources peuvent être cherchées pour expliquer la génération de valeur ajoutée par les intermédiaires, mais nous ne retiendrons que celles-ci. Si le grossiste n'assure plus ces flux, il risque d'apporter moins de valeur ajoutée au sein du canal. Sa place et son rôle pourraient être remis en question. Les grossistes apportent également une valeur ajoutée en créant une infrastructure efficace pour gérer différents industriels. Ces industriels peuvent posséder différentes marques et catégories de produits (Coughlan *et al.*, 2006). Cette infrastructure est partagée à la fois avec l'amont, mais aussi avec l'aval du canal. Les grossistes ont su se spécialiser dans les flux de canaux. Ainsi, ils peuvent concurrencer les fabricants sur les prix, même en intégrant leur structure de coût. L'efficacité des grossistes à couvrir un marché est souvent sous-estimée par le fabricant (Coughlan *et al.*, 2006).

### 3.2.2.2 *La variable principale : effet de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation*

La valeur ajoutée générée par le grossiste réduit le risque de désintermédiation. Cette affirmation a déjà été testée et prouvée dans le canal de distribution (Coughlan *et al.*, 2006). Comme nous l'avons expliqué, nous retenons que la valeur ajoutée est générée par une gestion efficace et efficiente des flux de canal par le grossiste. Le commerce de gros est rattaché à la

gestion des biens physiques, mais les entités de gros créent de la valeur ajoutée en fournissant des services, autrement dit des flux de canaux (Coughlan *et al.*, 2006). Comme le soulignent ces auteurs, il y a beaucoup d'intervenants différents qui gèrent des flux de canal dans le canal de distribution. Or, les grossistes sont les participants les plus importants puisqu'ils effectuent chacun des huit flux de canaux génériques. Ils fournissent donc des services en amont et en aval. Les grossistes ne peuvent survivre que s'ils exercent de manière plus efficace et efficiente ces fonctions que les fabricants et les clients. Pour qu'une entreprise survive, la création de valeur est essentielle (Kotler, Keller et Manceau, 2015). Il est à noter que les grossistes ne sont pas correctement rémunérés au vu des risques qu'ils prennent et des services qu'ils fournissent. Cela explique la marge prise par ces acteurs lors de la revente (Rosenbloom, 2007).

La gestion des flux augmente la valeur ajoutée du grossiste au sein de la triade de distribution. Selon toute logique, l'augmentation de valeur ajoutée a un effet sur le risque de désintermédiation du grossiste. Ainsi, nous émettons l'hypothèse suivante :

<b>H1</b> : La valeur ajoutée du grossiste traditionnel réduit le risque de désintermédiation.
--

Comme nous l'avons vu dans l'introduction générale, de nombreux secteurs ont connu un phénomène de désintermédiation et de réintermédiation comme la banque ou l'industrie musicale. Si le négoce de matériaux de construction vient à voir son rôle diminuer dans le canal de distribution ce sera au profit d'un autre intermédiaire. La diminution des ventes de CD s'est faite au profit des plateformes de *streaming*. Dans le cadre de l'étude qualitative, différents intermédiaires peuvent assurer tout ou partie des fonctions de gros. Il y a les intermédiaires physiques comme les coopératives d'artisans, les Grandes Surfaces de Bricolage et pourquoi pas les industriels eux-mêmes ou les prestataires logistiques. D'un point de vue purement digital, cela semble plus compliqué, mais les plateformes de type *marketplaces* peuvent devenir une alternative à une génération plus jeune et digitale d'artisans. 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, ce qui permet d'exister et de justifier sa place dans le canal de distribution (Gadde, 2014).

Malgré l'intégration des fonctions de gros par les acteurs amont (industriel), aval (coopérative d'artisans) et par de nouveaux entrants encore timides (plateforme numérique), le grossiste continue d'exister au sein du canal. Cela signifie qu'il apporte toujours de la valeur ajoutée. Cependant, il faut s'interroger sur les leviers qu'il peut mettre en place afin d'améliorer ces effets.

### 3.2.2.3 *Les variables modératrices*

Les variables modératrices sur l'effet entre la valeur ajoutée et le risque de désintermédiation s'appuieront sur la théorie stratégique du rôle de l'information dans le canal de distribution (Filsler, 2012). Les deux effets modérateurs sont le *Service-Dominant Logic* au sens de Vargo et Lusch (2004a) et les ressources au sein de la théorie de *Resource-Based View*.

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 (Néfussi, 2008a, 2008b ; 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. Une vingtaine de nouveaux services ont été identifiés (Néfussi, 2008a, 2008b). Onze sont orientés vers le client comme l'expertise technique, l'apport d'informations techniques, scientifiques et la formation aux bons usages. Huit sont orientés vers l'industriel avec par exemple l'innovation et la conception de produits par le retour d'expérience, la formation aux bons usages ou encore la promotion des innovations.

Encore peu de grossistes ont développé une "offre globale" de services (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. Les recherches ont porté sur le service de manière globale avec la SDL (Lefaix-Durand *et al*, 2006 ; Munos, 2012 ; Béji-Bécheur, 2016)

et la co-création (Jouny-Rivier et Jouny, 2015 ; Jouny-Rivier, 2016) par exemple. Ces démarches sont alors vues comme permettant de créer de nouveaux services à forte valeur ajoutée.

Dans le cas présent, il semblerait que ce soit l'industriel qui soit moteur sur la création de service à forte valeur ajoutée.

Tableau 53 : services développés par les industriels dans la gestion du flux informationnel

Flux/Intérêt		Information	Négociation/Commande	Promotion		
		Connaissance de l'utilisateur final	Génération de leads	Prescription	Visibilité produit/marque	Remontée terrain
Canal/Services						
Physique	Formation	X		X	X	X
	Club d'entreprise	X	X	X	X	X
	Force commerciale	X		X	X	X
Digital	Vidéo			X	X	
	Application	X	X	X	X	
	Réseau social	X		X	X	X
	Site Internet	X	X	X	X	X

Ces services peuvent être alors assurés par des outils physiques comme les forces commerciales ou les clubs d'entreprise et par des outils digitaux avec les sites Internet, les réseaux sociaux ou les applications. Chaque outil répond à un ou plusieurs services à la fois à destination du grossiste ou du client professionnel, voire particulier. Ainsi, les forces commerciales des industriels passent autant de temps avec les deux autres acteurs.

Il devient donc intéressant d'identifier la stratégie de SDL mise en place par l'industriel et de mesurer son effet entre la valeur ajoutée du grossiste et son risque de disparaître. Nous soumettons donc l'hypothèse suivante :

**H2** : La logique de services mis en place par l'industriel réduit l'effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.

Différents types de ressources peuvent être mobilisées par le grossiste pour créer de la valeur ajoutée. En s'appuyant sur la gestion des flux et son rôle dans le canal de distribution, il est possible pour le grossiste d'utiliser des ressources comme levier pour diminuer le risque de désintermédiation. Au-delà des ressources de base exploit es dans la gestion des flux de canaux



(comme la logistique ou le stockage), il est possible de mettre en avant des ressources sous mobilisées dans la littérature et par le grossiste.

Nous avons décidé d'utiliser la typologie des ressources dans la « vue basée sur les ressources » de Barney (1991). Le grossiste peut développer et contrôler des ressources tangibles de type capital physique comme les agences, les marques vendues ou des sites e-commerce en lien avec la technologie. Nous n'avons pas retenu de ressources de type capital financier, car ce capital est bien ancré dans la littérature comme facteur de valeur ajoutée pour le grossiste et intégré dans le flux financier. De plus, cela a également été confirmé par les résultats de l'étude qualitative. Ensuite, le grossiste peut s'appuyer sur des ressources moins tangibles de type capital humain (la force de vente et les équipes, la connaissance et l'expérience) et de type capital organisationnel (la relation avec les différents membres du canal).

Sur cette base, il est possible de poser l'hypothèse suivante :

<b>H3</b> : Les ressources mobilisées par le grossiste augmentent l'effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.
--

À présent que le cadre théorique, le modèle de recherche et les hypothèses sont définis et présentés, nous pouvons développer la méthodologie de recherche.

### 3.3 Méthodologie de la recherche

Afin de tester notre modèle de recherche et de confronter les hypothèses posées dans la section précédente, nous allons repartir dans le canal de distribution des matériaux de construction et plus précisément sur notre triade de distribution initiale constituée de fabricants de matériaux de construction, de négociants et de clients professionnels. D'après l'analyse qualitative, il est possible de voir une évolution de la triade.

Dans un premier temps, un membre (le grossiste) sépare les deux autres membres. Il est alors question de la situation même de distribution. La triade est alors une triade dite de « pont ». Ce type de triade a été développé par Holma (2010). Mais il est possible de voir dans la triade étudiée un glissement de la triade de « pont » vers un autre type de triade appelée « unitaire » (Havila, Johanson et Thilenius, 2004) concernant les flux informationnels. La triade de « pont » peut alors être étudiée grâce à la théorie des trous structuraux de Burt (1995). La théorie des trous structuraux s'appuie sur les échanges entre économistes et sociologues. Les trous structuraux sont des absences de relations qui offrent la possibilité à des acteurs de « *se poser en intermédiaire contrôlant les flux d'information et la coordination des actions entre les acteurs se trouvant de part et d'autre de ce trou.* » (Burt, 1995 p. 602). Dans cette triade, il existe un lien direct entre les trois membres (Pardo, 2015 dans Pardo et Paché, 2015).

Dans le schéma classique, l'intermédiaire est un acteur biface : il achète les biens aux fabricants et les revend aux clients (Rochet et Tirole, 2006). L'industriel et le client sont alors des acteurs monofaces. La relation se situe dans un schéma de triade de « pont ». Le fabricant 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 fabricant. Le marché devient alors multiface, ce qui entraîne un échange triadique de type « unitaire ». Il faut donc faire attention à l'impact que cela peut avoir sur la valeur ajoutée de chacun des membres et sur les relations entre ces membres. Nous présentons dans un premier temps les mesures utilisées (3.3.1). Dans un deuxième temps, nous détaillons le terrain d'étude qui porte sur la distribution des matériaux de construction (3.3.2). Enfin, il s'agit d'expliquer la méthode de collecte des données (3.3.3).

Les marchés bifaces et multifaces reposent sur un « échange triangulaire » (Edouard et Gratacap, 2011). La particularité des marchés bifaces est l'asymétrie de la structure de prix qui est la variable fondamentale de ces marchés en économie industrielle (Alexandre, 2018).

### 3.3.1 Les mesures utilisées

Nous avons construit des échelles de mesure originales pour quantifier l'apport des flux dans la constitution de la valeur ajoutée du grossiste et pour déterminer l'impact de cette valeur et des modérateurs sur le risque de désintermédiation. Nous avons constitué les items d'après les points importants extraits de l'analyse de l'étude qualitative. Pour rappel, cette phase qualitative a été constituée d'une approche avec vingt-deux entretiens semi-directifs, une revue de presse professionnelle liée au canal et des échanges quotidiens avec le terrain. La création des items a également été orientée par la littérature en particulier sur le canal de distribution, les intermédiaires et les plateformes. Une présentation de chacune des variables et des items les composant va être à présent déroulée. L'ensemble des items seront mesurés à l'aide d'une échelle de Likert en 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

#### 3.3.1.1 Items constituant les flux physiques

Les flux physiques ressortent comme une des grandes fonctions du grossiste traditionnel à la fois dans la littérature (Bowersox et Morash, 1989 ; Capo, 2008 ; Bonet Fernandez, 2011), mais également dans l'analyse thématique. Nous nous sommes inspirés de la gestion des flux physiques au sens de Néfussi (2008b) et de Filser, des Garets et Paché (2012) pour qui elle repose principalement sur la logistique. Le flux physique peut rencontrer trois options distinctes que sont la livraison directe, le passage par des plateformes et le passage par des entrepôts (Filser, des Garets et Paché, 2012 ; Giraud et Pardo, 2012). La logistique se compose de l'entreposage que nous considérons être le stock ainsi que la manutention des produits et du transport que nous assimilons à la livraison.

Tableaux 54 : présentation des items composants la variable flux physiques

Variable		Items
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Ces différentes fonctions génèrent-elles de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?</b>
Flux Physiques	PHY1	Le stock disponible immédiatement
	PHY2	La logistique (livraison, tournée...)
	PHY3	La réservation de marchandise
	PHY4	La livraison directe usine-chantier
	PHY5	Les plateformes de stockage (en dehors de l'agence)

La notion de prix et de tarif n'a pas été abordée dans cette variable physique, car elle arrivait comme thème secondaire de l'étude qualitative (cf. arbre thématique). Dans le cadre de la politique du prix, un niveau élevé de prix se fait sur le service proposé (Bonet Fernandez, 2008). De plus, il était délicat de créer des items qui correspondraient aux deux faces amont et aval de la triade. Cependant, la question de l'information sur le prix est l'un des items du flux informationnel alors que le tarif personnalisé est un item du flux financier.

### 3.3.1.2 Items constituant les flux informationnels

Pour les flux informationnels, nous avons pris le parti de distinguer entre les informations qui pouvaient provenir de l'agence (physique) de celles provenant d'Internet (digital). Les principales informations retenues tournent autour du produit avec la donnée technique, l'information sur le stock et le prix.

Tableaux 55 : présentation des items composants la variable flux informationnels

Variable		Items
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>L'information technique sur les produits transmise par le négoce de matériaux génère-t-elle de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?</b>
Flux Informationnels	INF1	En agence
	INF2	Sur Internet
		<b>L'information du stock disponible sur les produits transmise par le négoce de matériaux génère-t-elle de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?</b>
	INF3	En agence
	INF4	Sur Internet
		<b>L'information des prix sur les produits transmise par le négoce de matériaux génère-t-elle de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?</b>
	INF5	En agence
	INF6	Sur Internet

Nous sommes donc restés sur ce que Gaudeul et Jullien (2001b) appellent les informations de marchés, dans lesquelles Internet a pris une part importante en permettant un accès rapide entre vendeurs et acheteurs avec l'information du bien et du prix. Mais Internet n'est pas le canal de partage de l'information premier dans notre terrain. Beaucoup d'informations s'échangent encore de manière directe entre les interlocuteurs.

### 3.3.1.3 *Items constituant les flux financiers*

Néfussi (2008b) parle de service financier rendu par le commerce de gros aux clients. Cela permet d'alléger le fonds de roulement des clients professionnels. Le négoce dans certains cas peut se substituer au crédit bancaire (Dietsch, 1990). Le crédit client est un service coûteux pour le négoce et il est suivi de près par des services dédiés. Ce crédit peut aussi jouer dans la viabilité et la continuation de l'activité de certaines entreprises du bâtiment notamment en temps de crise lorsque les marchés sont tendus. Le négoce a dû réduire ce service comme d'autres entreprises avant lui (Dietsch et Kremp, 1998). Pour le fabricant, le service s'apparente à la prise de risque commercial puisque le grossiste achète les produits sur ses fonds propres. Ainsi le grossiste optimise le service dans lequel la rémunération est un profit de distribution (Filser, des Garets et Paché, 2012). La variable sur les flux financiers est constituée de 3 items : le premier sur les facilités de paiement accordées par le négoce aux clients professionnels, le deuxième sur les garanties pour les fabricants et le troisième sur l'aspect de tarification personnalisée pour les clients. En effet, la politique de prix a longtemps été négligée par l'analyse marketing alors que le prix est un élément critique de la négociation. Les industriels ont tendance à augmenter les prix lors des négociations annuelles alors que les distributeurs tendent à limiter cette hausse (Filser, des Garets et Paché, 2012).

Tableaux 56 : présentation des items composants la variable flux financiers

Variable		Items
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Ces différentes fonctions génèrent-elles de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?</b>
Flux Financiers	FIN1	Les facilités de paiement (encours)
	FIN2	Les garanties mises en place
	FIN3	Les tarifs personnalisés

Une fois la valeur ajoutée déterminée par les flux, nous devons mesurer le risque de désintermédiation.

### 3.3.1.4 *Items constituant le risque de désintermédiation*

Le risque de désintermédiation reprend deux axes. Le premier axe repose sur le rôle et la place indispensables assurés par le grossiste comme intermédiaire entre l'amont et l'aval du canal de distribution (items DES2 et DES3). Le deuxième axe tente de déterminer le risque de

désintermédiation par d'autres intermédiaires comme les GSB, les plateformes numériques et les coopératives d'artisans.

Tableaux 57 : présentation des items composants la variable sur le risque de désintermédiation

Variable		Items
Dimensions	Codes	
Le risque de désintermédiation	DES2	Les industriels peuvent se passer du négoce de matériaux
	DES3	Les entreprises du bâtiment peuvent se passer du négoce de matériaux
	DES4	Les GSB peuvent remplacer le négoce de matériaux
	DES5	Les plateformes numériques peuvent remplacer le négoce de matériaux
	DES6	Les coopératives d'artisans peuvent remplacer le négoce de matériaux

Nous envisageons que la valeur ajoutée devrait réduire le risque de désintermédiation. Cependant, des effets modérateurs pourraient venir impacter la relation entre la valeur ajoutée et le risque de désintermédiation.

### 3.3.1.5 *Items constituant le modérateur sur les services*

La variable modératrice reposant sur le *Service-Dominant Logic* a largement été inspirée de la littérature que nous avons développé dans le cadre théorique. Sa scission entre service physique et service digital provient de la stratégie des industriels découverte dans les résultats de l'analyse qualitative. Les industriels ont développé des outils digitaux et physiques afin de désintermédier les distributeurs sur la partie informationnelle. Nous avons trouvé pertinent de conserver cette distinction dans le modèle. Les services physiques reposent sur trois variables que sont les clubs d'entreprises, la formation et la force commerciale. Les variables sites Internet, réseaux sociaux, applications et vidéos composent les services digitaux. L'idée est de mesurer tout d'abord si ces services réduisent la valeur ajoutée du négoce (premier item de chaque variable). Ensuite, il est question de mesurer l'apport pour les industriels en matière de contacts commerciaux, de visibilité des produits et de la marque (le *branding*) et de remontées du terrain.

Tableaux 58 : présentation des items composants la variable modératrice sur les services

Variable		Items
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Est-ce que la création de club d'entreprises par les industriels :</b>
Services physiques - Club d'entreprises	SPHYCLUB2	- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel
	SPHYCLUB3	- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel
	SPHYCLUB4	- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel
	SPHYCLUB5	- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Est-ce que la formation (technique et/ou produit) proposée par les industriels :</b>
Services physiques - Formation	SPHYFORM2	- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel
	SPHYFORM3	- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel
	SPHYFORM4	- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel
	SPHYFORM5	- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Est-ce que la création de forces commerciales par les industriels :</b>
Services physiques - Force commerciale	SPHYFOCO2	- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel
	SPHYFOCO3	- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel
	SPHYFOCO4	- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel
	SPHYFOCO5	- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain
Variable		Items
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Est-ce que la création de sites Internet par les industriels :</b>
Services digitaux - Site Internet	SDIGSIN2	- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel
	SDIGSIN3	- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel
	SDIGSIN4	- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel
	SDIGSIN5	- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Est-ce que la présence des industriels sur les réseaux sociaux :</b>
Services digitaux - Réseaux sociaux	SDIGRXSO2	- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel
	SDIGRXSO3	- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel
	SDIGRXSO4	- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel
	SDIGRXSO5	- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Est-ce que la création d'applications pour Smartphones et Ordinateurs par les industriels :</b>
Services digitaux - Applications	SDIGAPP2	- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel
	SDIGAPP3	- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel
	SDIGAPP4	- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel
	SDIGAPP5	- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Est-ce que la création de vidéos (de pose et/ou de présentation produit) par les industriels :</b>
Services digitaux - Vidéos	SDIGVID2	- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel
	SDIGVID3	- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel
	SDIGVID4	- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel
	SDIGVID5	- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain

Face à cette stratégie de désintermédiation partielle, il est possible de voir que le négoce peut faire valoir des ressources afin de contrebalancer ce risque.

#### 3.3.1.6 *Items constituant le modérateur sur les ressources*

Dans la dynamique des canaux de distribution, les ressources jouent un rôle important (Filser, 2012). L'intermédiaire peut générer de la valeur grâce aux ressources. C'est une modification des fonctions de l'intermédiaire qui passe du « déplacement » de produit fini à l'apport de solutions et de résolutions de problèmes (Gadde, 2014). En s'appuyant sur le cadre théorique de la RBV, nous avons constitué des items dans les trois types de capital retenus par Barney (1991). Les items sur le capital physique se concentrent sur le point de vente physique, les outils technologiques que sont les sites e-commerce et les marques vendues par le négoce. Ce sont des ressources de base pour le négociant (tout au moins les agences et les marques) qui lui permettent de conserver une grande proximité avec l'ensemble des membres de la triade et qui lui permettent d'avoir une offre multimarque des fondations aux finitions (pour reprendre l'ancienne base ligne de *Gédimat*).

Le capital humain est constitué d'items sur le personnel, les connaissances et l'expérience du négoce. Le capital humain a une importance considérable dans l'enrichissement des services (Dugot, 2000). Dugot (2000) considère même que ce capital est la « *seule richesse du commerce de gros* » et qu'il est « *sa valeur ajoutée essentielle et irremplaçable* ». Le personnel est une valeur ajoutée essentielle et irremplaçable pour le grossiste (Giraud et Pardo, 2012). L'évolution des comportements des clients et de l'environnement a des conséquences sur les fonctions commerciales et leurs personnels (Giraud et Pardo, 2012 ; Vanheems 2011, 2013, 2018). Les connaissances et l'expérience sont confondues dans les ressources au sein de la théorie sur la « vue basée sur les ressources » (Barney 1991, 2001a, 2001b, Pateraf, 1993, 2007 ; Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010).

Le capital organisationnel s'attache à l'ensemble des relations que peuvent entretenir les négociés de matériaux de construction à l'intérieur de la triade, mais également à l'extérieur avec d'autres membres du canal de distribution ou institutionnel comme les syndicats ou la presse (Giraud et Pardo, 2012). En effet, les marchés *B to B* peuvent être vus comme des réseaux



avec de multiples relations entre différents types d'acteurs comme les clients, les producteurs, mais aussi des acteurs marchands comme les intermédiaires distributeurs, et non marchands comme les syndicats professionnels (Debos, 2006).

Tableaux 59 : présentation des items composants la variable modératrice sur les ressources

Variable		Items
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Les ressources suivantes améliorent-elles la valeur ajoutée du négoce de matériaux :</b>
Capital physique	NEGORESS2	- ses points de ventes physiques
	NEGORESS3	- ses sites e-commerce
	NEGORESS4	- les marques vendues
Capital humain	NEGORESS1	- son personnel (magasinier, vendeur, etc.)
	NEGORESS5	- ses connaissances (sur les produits, sur les acteurs, etc.)
	NEGORESS6	- l'expérience (sur les produits, sur les acteurs, etc.)
Capital organisationnel	NEGORESS7	- les relations du négoce de matériaux avec les industriels
	NEGORESS8	- les relations du négoce de matériaux avec les entreprises du bâtiment
	NEGORESS9	- les relations du négoce de matériaux avec d'autres acteurs du bâtiment (Syndicat, Presse, Plateforme numérique, etc.)

L'ensemble de ces ressources sont des ressources de base des négociants, qui sont assez peu développées et mises en avant (Barney, 2001a ; Foss et Stieglitz, 2010). Comme le disait le directeur du marketing d'un négoce interrogé lors de la phase qualitative, ils ont des difficultés à valoriser la proximité et le coût que cela peut avoir par rapport à des *pure players*. La proximité spatiale, relationnelle et interorganisationnelle peuvent être une stratégie de différenciation (Capo et Chanu, 2013). Le négoce pourrait donc mettre en avant ces ressources afin de diminuer le risque de désintermédiation.

### 3.3.2 Terrain d'étude : la distribution de matériaux de construction en France

Le canal de distribution des matériaux de construction se caractérise par un circuit long, c'est-à-dire qu'il y a un ou plusieurs intermédiaires entre le fabricant et le client final. La longueur du canal représente le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le client final (Filser, des Garets et Paché, 2012). Berman (1996) met en avant l'existence de relations entre la longueur du canal et quatre variables d'analyse. Les critères de ces quatre variables déterminent si le canal est long ou court. Les variables retenues sont le marché, le produit, le producteur et les intermédiaires. Les critères liés aux intermédiaires sont la disponibilité des distributeurs, le coût

et la qualité des intermédiaires (Filser, des Garets et Paché, 2012). Un canal de distribution court ne comporte qu'un seul intermédiaire (Filser, 1989). Le phénomène de circuit ultra-court se démocratise. Cela s'apparente à la vente directe sans intermédiaire entre le producteur et le consommateur (Michel, 2014).

Dans le terrain, la distribution se compose de plusieurs intermédiaires de différentes catégories comme les négoce de matériaux qui sont des grossistes, mais aussi de Grandes Surfaces de Bricolage considérées comme des détaillants. Les artisans se regroupent également en coopérative, par exemple l'*ORCAB*, pour désintermédier le négociant et pour avoir des relations directes avec les industriels. Certains domaines d'activité sont plus développés comme le bois (au niveau régional, on retrouve la coopérative *SCABOIS*) ou le sanitaire. La coopérative offre des services à ses adhérents notamment la possibilité voire l'obligation de passer leurs commandes via un site e-commerce, un showroom, la logistique et le stockage des marchandises. Nous présenterons de manière successive les fabricants (3.3.1.1), les négociants (3.3.1.2) et les clients professionnels (3.3.1.3).

### *3.3.2.1 Les industriels du bâtiment*

Dans la filière du Bâtiment, les industriels vont produire les matériaux de construction qui seront mis en œuvre dans la fabrication des bâtiments. Ils travaillent pour la plupart des matières premières comme la terre, les métaux, la silice ou le gypse pour produire des matériaux. Des enjeux forts d'innovation se présentent à eux en termes de contraintes environnementales ou d'économies d'énergie. Les produits sont en perpétuelle amélioration ainsi que les procédés de fabrication. Si une part de cette innovation provient de réglementation comme la RT 2012 et bientôt RT 2020 (réglementation thermique) ou de diminutions de la pollution, elle est aussi le fruit d'échanges avec l'aval du canal pour améliorer les conditions de travail des acteurs du bâtiment. Un exemple simple est celui du sac de ciment qui pesait encore 50 kg il y a 20 ans. Aujourd'hui les sacs de 35 kg et de 25 kg peuvent être directement jetés dans la bétonnière lors de la réalisation du mortier. Cette innovation réduit la pénibilité et la poussière, mais surtout génère moins de déchets<sup>107</sup>.

---

<sup>107</sup> Source : <https://www.lemoniteur.fr/article/lafarge-lance-le-sac-de-ciment-delitable.1184834>, consulté le 13/12/2019

Les acteurs de la fabrication des matériaux de construction sont très hétérogènes. Il y a des entreprises dans les carrières et l'extraction de matériaux, les industries de la terre cuite ou du verre, les entreprises de plaque de plâtre et d'isolation, *etc.* Le tableau 60 présente quelques syndicats et unions représentatives de ce secteur.

Tableau 60 : organismes représentatifs des fabricants de matériaux de construction

Syndicat	Définition	Nombre d'entreprises	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires en milliard	Site Internet
UNICEM	L'Union nationale des industries de carrières et matériaux de construction est la fédération de 14 syndicats qui représentent les industries extractives de minéraux ainsi que les fabricants de matériaux de construction (bétons, mortiers, plâtre...).	2 600	34 000	9	<a href="https://www.unicem.fr/">https://www.unicem.fr/</a>
UNPG	Union nationale des producteurs de granulats	1 570	14 540	3,851	<a href="https://www.unpg.fr/">https://www.unpg.fr/</a>
FIB	La Fédération de l'Industrie du Béton défend les intérêts des industriels fabricants de produits en béton et assure la représentation de ce secteur industriel auprès des pouvoirs publics et de l'environnement professionnel.	500	18 000	2,48	<a href="https://www.fib.org/">https://www.fib.org/</a>
FILMM	Le FILMM représente les industriels français de laines minérales manufacturées auprès de son environnement professionnel.				<a href="https://www.filmm.org/">https://www.filmm.org/</a>
SNIP	Le Syndicat National des Industries du Plâtre				<a href="https://www.lesindustriesduplatre.org/">https://www.lesindustriesduplatre.org/</a>
SIFF	Le SIFF représente les fabricants français de matériaux de construction en fibres-ciment. Il s'agit essentiellement de produits destinés aux couvertures (plaques ondulées, plaques support de tuiles canal, ardoises en fibres-ciment...) ou aux bardages (grandes plaques colorées, bardeaux...).				<a href="http://fibres-ciment.fr/siff/siff.htm">http://fibres-ciment.fr/siff/siff.htm</a>
FFTB	La Fédération Française des Tuiles et Briques représente 99 % du chiffre d'affaires et 96 % des effectifs de la filière Terre Cuite en 2015.	85	5 000	0,9	<a href="http://www.fftb.org/">http://www.fftb.org/</a>
SFIC	Le SFIC regroupe les fabricants de liants hydrauliques (ciments, chaux hydrauliques, liants routiers et liants géotechniques).	5	4 500	2,094	<a href="https://www.infociments.fr/syndicat-francais-de-lindustrie-cimentiere-sfic">https://www.infociments.fr/syndicat-francais-de-lindustrie-cimentiere-sfic</a>
SECIMPAC	Le SECIMPAC est un syndicat professionnel créé en 1945, au carrefour des marchés professionnels et grand public de l'outillage portatif en France, des autorités administratives et normatives, et de la distribution.	29	4 800	2,8	<a href="https://www.secimpac.org/">https://www.secimpac.org/</a>

La digitalisation de ces acteurs est avancée notamment avec le *BIM*. De nombreux acteurs possèdent déjà des bases de données d'objets numériques intégrables dans les maquettes numériques. Ils proposent également de nombreux outils sous forme de sites Internet, logiciels ou applications mobiles. Les fabricants de matériaux de construction sont à l'amont du canal de distribution. À la vue de la technicité et de la typologie des produits, ils ont cherché des distributeurs afin d'écouler leur production tout en réduisant le nombre d'acteurs, mais pas seulement. Les biens industriels, comme le sont les matériaux de construction, ont certaines contraintes de distribution (Filser, 1989). Lors de la conception du canal de distribution, il faut tenir compte de l'importance de la notion de service. Les services comme le service après-vente

(SAV) ou les présentations et formations ont des coûts élevés qui peuvent nécessiter des arbitrages (Filser, 1989). Le négoce de matériaux de construction répond en partie à ces besoins.

### 3.3.2.2 *Les négoce de matériaux de construction*

*« Selon la jurisprudence des autorités de concurrence communautaire, le négoce de matériaux de construction est une activité traditionnelle par laquelle les négociants stockent l'ensemble des matériaux nécessaires aux entreprises du secteur du bâtiment. L'activité consiste à fournir en gros un large assortiment de matériaux qui, bien que non substituables entre eux, sont toutefois nécessaires et souvent associés pour réaliser un projet de construction.*

*L'offre des négociants s'adresse en priorité à des professionnels du bâtiment ou à des particuliers bricoleurs lourds dont les attentes sont proches de celles de professionnels. Ceci implique des caractéristiques spécifiques en termes d'organisation de distribution des produits : les négociants disposent de stocks importants, de gammes profondes, ils livrent généralement la marchandise à leur clientèle, proposent parfois la livraison directe par le fournisseur pour les commandes importantes, ont une activité de conseil très importante aux yeux de la clientèle, accordent des délais de paiement, assument le risque client, etc. »<sup>108</sup>.*

Cet acteur a deux fonctions principales. La première consiste en l'achat et le stockage des marchandises auprès des industriels et fabricants. La seconde est la distribution des matériaux de construction auprès d'une clientèle majoritairement, mais non exclusivement professionnelle. Par conséquent, le négociant est bien un intermédiaire *B to B* puisqu'il se situe entre le fabricant/industriel et le client professionnel. Le négoce de matériaux est un négoce indépendant qui se situe dans un canal administré (Filser, 1989 ; Dugot, 2000). Il a une indépendance élevée et il entre en propriété des marchandises qu'il vend. Sa rémunération se fait sur la marge à la revente. Toutefois, ce n'est pas son seul revenu puisqu'il repose aussi sur les BFA. Le niveau de service permet d'apporter une dichotomie entre les négociants à niveau de service élevé (grossistes traditionnels) et ceux à niveau de service limité. Le négoce de matériaux de construction est un négociant à service complet. Il propose à sa clientèle un éventail de prestations très étendu avec une extension de la gamme de services dus à la

---

<sup>108</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/dgccrf/boccrf/03\\_11/a0110002.htm](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/boccrf/03_11/a0110002.htm)

concurrence intra et inter-type (Filser, 1989 ; Dugot, 2000 ; Capon, Funel et Sury, 2013). L'accès à ces services peut être limité à certains de ses clients comme les grands comptes ou suivant certaines modalités comme les quantités achetées (Filser, 1989).

La structure de l'assortiment permet d'opérer une distinction entre les "généralistes" qui sont caractérisés par un assortiment de produits larges, mais peu profonds et les "spécialistes" qui ont un assortiment de produits étroits, mais plus profonds (Filser, 1989). Cette distinction est importante quant au public visé et à la zone de chalandise qui peut aller de quelques kilomètres à plusieurs dizaines de kilomètres. Dans la nomenclature d'activités française (NAF), le négociant en matériaux fait partie de la sous-classe 46.73A : Commerce de gros (commerce interentreprises) de bois et de matériaux de construction. De manière assez grossière, il est possible de dire que le marché des matériaux de construction est stable. Il est possible de faire une relation entre le degré de spécialisation du grossiste et les caractéristiques du marché (Filser, 1989). Les négociants vendent des produits traditionnels avec peu d'innovation (bien que les produits évoluent). Les clients attendent donc des services de type réduction des coûts techniques à travers le stockage et le financement (Filser, 1989). Cette relation entre le client et le grossiste pousse le négoce à s'orienter vers un assortiment non spécialisé, c'est-à-dire large et peu profond.

Les premiers négoce de matériaux de construction modernes émergent dans les années 20 à la suite de la Première Guerre Mondiale. Il faut reconstruire le pays et les matériaux étant pondéreux, il est nécessaire d'avoir de grandes zones d'entreposage pour les stocker. Ce sont souvent d'anciennes zones de stockage de charbon. Les charbonniers jouent ce rôle dans un premier temps avant de se professionnaliser et de se concentrer exclusivement sur cette activité. En effet, ils sont les seuls à avoir les surfaces de stockage, les moyens de transport (charrettes et chevaux) et « les bras ». L'hiver, ils conservent leur activité de distribution de charbon pour le chauffage et l'été ils livrent les matériaux. C'est à cette époque que naissent des enseignes régionales comme *Chausson Matériaux*, *Samse* ou *Doras*. D'autres sociétés se constituent plus tardivement à l'instar de *Tout Faire Matériaux* en 1971 ou l'enseigne *Point P* en 1996. Le négoce de matériaux se structure au fur et à mesure des crises et connaît avec le temps un phénomène de concentration comme dans les autres secteurs du commerce *B to B* au travers de rachat et de création (Kadjar, 1997). Capo (2002) met en avant la diminution des grossistes au

Japon, mais ils deviennent plus puissants et de plus grosse taille. Le commerce *B to B* est un secteur extrêmement hétérogène (Giraud et Pardo, 2012). Ce processus de concentration se traduit par le rachat d'indépendants par des sociétés plus importantes. Certains indépendants décident de constituer ou de rejoindre des groupements comme *Gédimat* (1967) ou *BigMat* (1981). En parallèle de ce phénomène de concentration, les enseignes de négoce suivent le courant de spécialisation soit par l'ouverture de nouvelles filiales comme *Saint Gobain : Cedéo* (plomberie), *Asturienne* (toiture) ou par des rachats. Toujours dans une optique d'avoir plus de poids auprès des industriels, des centrales d'achats voient le jour comme CMEM (*Tout Faire Matériaux* et *BigMat* jusqu'en 2020<sup>109</sup>).

Cet intermédiaire est le plus souvent un acteur local avec un maillage territorial important dû à la typologie de produits vendus. Le type de négoce va également déterminer la zone de chalandise d'un point de vente. Pour un généraliste, elle est généralement de 30 à 50 km. En ce qui concerne les spécialistes, cette zone se situe dans un rayon compris entre 50 et 70 km pouvant même parfois atteindre les 100 km. Le négoce de matériaux a donc une dimension locale bien que dans certains cas, la marchandise transite directement de l'usine du fabricant au chantier du client.

Le négoce est un intermédiaire entre les industriels du bâtiment et les clients, qu'ils soient professionnels ou particuliers. À ce titre, il joue un double rôle. Tout d'abord, ce grossiste assure la rencontre de l'offre et la demande en ce qui concerne les matériaux de construction. Ensuite, les équipes ont un rôle de conseil, d'expertise voire de formation auprès des clients dans le choix et la mise en œuvre de produits souvent techniques et dans le respect des normes. La majorité des clients sont des professionnels du bâtiment, bien que cette part soit variable suivant les enseignes et la typologie des agences puisqu'elle peut varier entre 65 % et 80 %<sup>110</sup>. L'activité de ces négoce peut se distinguer de celle des grossistes traditionnels, car ils n'approvisionnent pas des détaillants, mais des artisans dont la valeur ajoutée est leur savoir-faire (Malaval et Bénaroya, 2013).

---

<sup>109</sup> Source : <https://www.lemoniteur.fr/article/bigmat-quitte-cmem.2038865>, consulté le 12/12/2019

<sup>110</sup> Source : <https://www.toutfaire.fr/tout-faire-materiaux.html> et [http://mcd.bappli.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=32&Itemid=192](http://mcd.bappli.com/index.php?option=com_content&view=article&id=32&Itemid=192), consulté le 12/12/2019

En 2015, il y avait en France 5 632 établissements de négoce pour 2 663 entreprises (71 % de TPE)<sup>111</sup>. Le chiffre d'affaires du commerce de gros de bois et de matériaux de construction est de 35 milliards d'euros HT<sup>112</sup>. Le secteur de la construction a un CA de 300 milliards d'euros en 2012 dont 50 % sont réalisés par des entreprises de moins de 20 salariés. Il est à noter que ce secteur est en difficulté depuis la crise des *Subprimes* de 2008.

Dans le terrain étudié, de nombreux *pure players* ont fermé leurs plateformes après seulement quelques années d'activité<sup>113</sup>. La fermeture de ces acteurs dans la vente de matériaux de construction tend à montrer que les intermédiaires traditionnels, le plus souvent des *Brick and Mortar* devenus *Click and Mortar*, continuent de jouer un rôle primordial dans le canal de distribution et donc d'apporter une valeur ajoutée supérieure où tout du moins perçue comme telle. Comme il a été évoqué, les *pure players* ont encore du mal à exister dans ce canal de distribution. On peut citer *mesmatériaux.com* qui était un site e-commerce de vente de matériaux de construction qui s'appuyait sur le réseau physique de négociant. Des partenariats étaient passés avec les négoce de matériaux qui recevaient des appels d'offres. Le mieux placé remportait l'affaire. Il était donc fréquent qu'un client soit livré par différentes enseignes pour un même chantier. Ce site a fermé début 2018 malgré plusieurs levées de fonds et après 9 ans d'existence. Il y a également les sites de vente privée comme *Batiwiz* qui offrent aux industriels d'écouler leur fin de stock avec une remise importante. Ce site ne propose pas à la vente des produits pondéreux à cause de la problématique de la logistique. Ce site a également été liquidé en 2018. Il semble que les *pure players* n'aient pas encore trouvé de modèle pérenne dans la distribution de matériaux. Cependant, de plus en plus de fabricants (notamment dans l'électroportatif) vendent en direct leurs fins de stock sur des plateformes telles que *Amazon*. Les places de marché centrées sur l'électroportatif et l'outillage ont le vent en poupe notamment auprès des particuliers comme le *pure player bricoprive.com* avec un chiffre d'affaires de 105 millions d'euros HT<sup>114</sup>. C'est ainsi que *Saint-Gobain* a lancé sa propre enseigne *pure player* sous le nom de *Outiz*. Malgré l'ouverture de boutiques physiques, cette enseigne n'a jamais été

---

<sup>111</sup> Source : L'essentiel 2015 Bilan de l'emploi et de la formation, Intergros

<sup>112</sup> Zepros Négoce (2019), Zetop Négoce 2019, 16.

<sup>113</sup> Mesmatériaux.com (2009 – 2018) <http://www.lemainelibre.fr/actualite/le-mans-fermeture-de-mesmatériauxcom-01-02-2018-211994> et batiwiz.com (2013 – 2018) <https://www.lemoniteur.fr/article/batiwiz-liquide-35517787>

<sup>114</sup> Source : Top 100 2019 distribution bâtiment et bricolage, Négoce magazine

rentable et a fermé ses portes et sa *marketplace* en 2019<sup>115</sup>. Ce cas montre bien la difficulté de la digitalisation du canal de distribution, car même le leader n'est pas parvenu à trouver de modèle pérenne.

### 3.3.2.3 *Les clients professionnels du bâtiment*

Il existe une multitude de statuts juridiques et de métiers au sein des entreprises du bâtiment, de l'auto-entrepreneur à la SA (société anonyme) en passant par l'artisan maçon, couvreur et les constructeurs de maisons individuelles ou les *majors* internationaux<sup>116</sup>. Quoi qu'il en soit, le secteur du bâtiment se caractérise par un très fort taux de petites entreprises. En effet, 95 % des entreprises de ce secteur ont moins de 10 salariés<sup>117</sup> et 98 % ont moins de 20 salariés<sup>118</sup>. Suivant les sources, il y a entre 394 000 (*FFB*) et 564 398 (*CAPEB*) entreprises du bâtiment en France. Si l'on prend les chiffres de la *CAPEB* publiés dans *Chiffres clés CAPEB 2019*, les artisans du bâtiment ont réalisé 84,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires soit 64 % du chiffre d'affaires total du bâtiment. Nous allons principalement axer notre présentation sur les artisans du bâtiment, car ce sont les acteurs les plus représentés dans l'activité.

Pour définir l'artisanat, nous retenons la définition de l'INSEE : « *L'artisanat regroupe les personnes physiques ou morales qui n'emploient pas plus de 10 salariés et qui exercent à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services relevant de l'artisanat et figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'État.* »<sup>119</sup>.

Comme nous l'avons déjà évoqué, les artisans sont fortement équipés en outils digitaux, mais la transformation digitale remet en cause tout ou partie des interactions entre les différents acteurs du canal de distribution. Bien que les artisans soient équipés en technologie digitale<sup>120</sup>, il semble que leur utilisation reste basique et qu'ils doivent être accompagnés et formés à

---

<sup>115</sup> Source : <https://www.lemoniteur.fr/article/clap-de-fin-pour-outiz.2015089>, consulté le 14/11/2019

<sup>116</sup> Sources : <https://www.artisans-du-batiment.com/les-metiers-du-batiment/>, consulté le 12/12/2019

<sup>117</sup> Source : Le bâtiment en chiffre 2018 de la Fédération Française du Bâtiment, juin 2019

<sup>118</sup> Source : Chiffres clés CAPEB 2019

<sup>119</sup> Source : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1137>, consulté le 12/12/2019

<sup>120</sup> Capeb & Cnoa - Batiactu. (2014), Artisans, Architectes & Innovation



l'utilisation d'outils qui pourraient modifier leurs métiers ou leur faire gagner du temps. Le faible usage du digital par les entreprises du bâtiment persiste malgré les tentatives de l'État, des industriels et des grossistes. Cela peut expliquer le choix de l'État qui a donc cherché à dynamiser la filière en promouvant l'innovation digitale.

Un autre point déjà mis en avant est que les artisans en créant des coopératives procèdent à l'intégration verticale des fonctions de gros (Filser, 1989). Cela passe par l'intégration des fonctions de négociation auprès des fabricants via un fonctionnement de centrale d'achats et de référencements comme dans la distribution alimentaire depuis les années 1960. Il s'agit également d'intégrer les fonctions de distribution physiques avec des entrepôts et des plateformes pour stocker et distribuer les matériaux.

### 3.3.3 Méthode de collecte des données

Pour collecter les données, nous avons principalement utilisé des points de contact digitaux via les réseaux sociaux et l'e-mailing. Cela a permis d'avoir 192 répondants.

La collecte des données s'est faite par l'administration d'un questionnaire en ligne (cf. Annexe 2). Celui-ci a été réalisé sur *Google Forms*. Les réponses ont été acceptées du 24 juillet 2019 au 5 octobre 2019. Un texte de présentation introduisait ce questionnaire avec l'objectif et le temps nécessaire pour y répondre (entre 5 et 7 minutes). Nous avons donné notre adresse mail si des personnes souhaitaient nous contacter. L'ensemble des questions propres à l'étude étaient obligatoires. Cela signifie qu'un répondant ne pouvait pas passer à la question suivante tant qu'il n'avait pas répondu à la question en cours. Le questionnaire était anonyme, ainsi certains champs de la partie démographique n'étaient pas obligatoires comme le « nom de l'entreprise » afin d'assurer l'anonymisation pour les petites entreprises du bâtiment. Enfin, il est important de préciser que le questionnaire était unique. Cela signifie qu'il était identique pour l'ensemble des membres de la triade.

Afin d'atteindre les différentes cibles de la triade (à savoir des industriels, des négoce de matériaux et des professionnels du bâtiment) différentes stratégies ont été employées. Tout d'abord, l'auteur a fait appel à son propre réseau via des contacts physiques et digitaux. Cela a permis rapidement d'avoir des retours de personnes travaillant chez des négoce comme *Doras*, *Samse* et *BigMat*.

Ensuite, un travail de prescription a été effectué sur *LinkedIn*. Ce dernier est un réseau social professionnel créé en décembre 2002 et lancé en mai 2003. *LinkedIn* compte, en 2019, 610 millions de membres dans le monde dont 16 millions d'inscrits en France (chiffre 2017) ce qui représente la moitié de la population active<sup>121</sup>. Un peu plus de 1 200 demandes de connexions ont été envoyées à des personnes qualifiées. En effet, sur *LinkedIn*, il est possible de voir le poste occupé par la personne suivant le paramétrage de son profil. Nous avons privilégié les profils de PDG, DG, directeur commercial, directeur marketing, chef des ventes et chef d'agence. Cette phase s'est principalement concentrée sur le recrutement de membres dans l'industrie et le négoce, mais quelques professionnels du bâtiment ont pu être approchés par ce canal. Sur les 1 200 demandes, plus de 600 ont été acceptées. Dès qu'une personne nous acceptait dans son réseau, nous envoyions un message afin d'inciter les personnes à répondre au questionnaire comme le montre l'image 6 :

Image 6 : message type envoyé au contact du réseau *LinkedIn*



<sup>121</sup> <https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-linkedin/>, consulté le 27/10/19

En parallèle de cette campagne de recrutement, plusieurs posts ont été publiés sur la page personnelle de l'auteur avec d'assez bons retours. Le premier post a été vu 1 215 fois avec 24 repartages, 15 réactions et 4 commentaires.

Image 7 : exemple de post pour inciter des personnes à remplir le questionnaire



Enfin, pour contacter des entreprises du bâtiment, nous avons constitué une base de données avec les adresses mail de ces entreprises afin de leur envoyer un courriel. Cette étape a concerné près de 2 000 entreprises avec six envois d'émailing via la plateforme *Mailchimp* (Image 8). Nous avons sélectionné cette plateforme pour plusieurs raisons. Nous avons déjà utilisé *Mailchimp* dans d'autres occasions et nous étions donc familiarisés avec son fonctionnement notamment la création graphique du corps de l'email. Après, il est possible d'envoyer gratuitement en masse un mail à 2 000 personnes, de gérer la relance et la base de contacts.

Image 8 : rapport avec date, nombre de contacts, taux d'ouverture et de clics



Comme nous le détaillerons, ce processus a permis de collecter 192 réponses. Cependant, cette phase souffre de certaines limites comme par exemple le faible taux d'engagement des entreprises du bâtiment. Cela peut s'expliquer par le fait qu'une démarche physique n'a pas été entreprise auprès de cette population qui reste ancrée dans la relation humaine. Nous aurions pu faire du présentiel en agence pour faire remplir le questionnaire sur une tablette par exemple. Mais là encore après un certain nombre d'animations pour présenter différents outils digitaux, les entrepreneurs sont peu intéressés et n'accordent généralement que peu de temps à ce genre de démarche.

### 3.4 Conclusion

Ce chapitre a permis de présenter la construction de notre modèle théorique ainsi que de présenter les hypothèses de recherche afin de répondre à notre problématique : **dans le cadre d'une transformation digitale de son environnement, quelle est la valeur ajoutée que le grossiste traditionnel apporte aux autres membres du canal de distribution et comment cela contribue-t-il à éviter ou à réduire le risque de désintermédiation ?**

Le cadre conceptuel a été construit en deux temps. Tout d’abord, nous avons sollicité la distinction des flux entre flux physique, informationnel et financier. Ces flux, provenant des grandes fonctions de gros, à savoir matérielle et commerciale, sont alors des antécédents à la valeur ajoutée par le grossiste. Puis, nous avons fait appel à la dynamique du canal de distribution avec la théorie stratégique du rôle de l’information. Ce cadre fait émerger l’utilisation de la théorie du *Service-Dominant Logic* et du *Ressource-Based View* comme modérateur entre la valeur ajoutée et le risque de désintermédiation.

Le modèle de recherche a été bâti d’après les résultats de l’étude qualitative et de la littérature sur le canal de distribution et les réseaux. Nous proposons que les antécédents influencent positivement la valeur ajoutée du grossiste traditionnel dans le canal de distribution et que la valeur ajoutée du grossiste traditionnel influence négativement le risque de désintermédiation. Cette proposition est traduite par notre première hypothèse. Nous proposons également que la stratégie de services mise en place par l’industriel influence positivement la relation entre la valeur ajoutée du grossiste traditionnel et le risque de désintermédiation dans le sens où le modérateur accentue ce dernier. Cela fait l’objet de notre deuxième hypothèse. Dans le même temps, la proposition suivante peut être émise : les ressources mobilisées par le grossiste influencent négativement la relation entre la valeur ajoutée du grossiste traditionnel et le risque de désintermédiation. Le modérateur devient un levier pour réduire la désintermédiation. Cette proposition est matérialisée par notre troisième hypothèse.

Tableau 61 : récapitulatif des hypothèses

<b>Initiales</b>	<b>Hypothèses</b>
H1	La valeur ajoutée du grossiste traditionnel réduit le risque de désintermédiation.
H2	La logique de services mis en place par l’industriel réduit l’effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.
H3	Les ressources mobilisées par le grossiste augmentent l’effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.

Nous avons ensuite présenté le processus de récolte des données. Ce processus peut être vu comme une limite puisque la récolte a été principalement numérique. Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, peu d'artisans ont répondu au questionnaire en ligne. L'opérationnalisation des variables mobilisées et la justification du choix de l'échelle a également été réalisées. Les items ont été construits grâce à la reformulation des *verbatim* issus de l'étude qualitative et des thèmes qui en ont émergé en plus de la littérature. Il est possible de synthétiser les variables dans le tableau 62.

Tableau 62 : synthèse des variables et du nombre d'items

<b>Variables</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Code</b>	<b>Nombre d'items</b>
Flux physiques		PHY	5
Flux informationnels		INF	6
Flux financiers		FIN	3
Risque de désintermédiation		DES	5
SDL - Services physiques	Clubs	SPHYCLUB	4
	Formations	SPHYFORM	4
	Forces commerciales	SPHYFOCO	4
SDL - Services digitaux	Sites	SDIGSIN	4
	Réseaux sociaux	SDIGRXSO	4
	Applications	SDIGAPP	4
	Vidéos	SDIGVID	4
RBV - Capital physique		NEGORESS	3
RBV - Capital humain			3
RBV - Capital organisationnel			3
<b>9 variables</b>			<b>56 items</b>

Il est possible à ce stade d'imaginer de futures recherches. En effet, la partie contractuelle n'a pas retenu notre attention dans le cas présent. Mais la contractualisation des relations est une question émergente qui va se poser dans les futures relations entre l'industriel et le grossiste notamment dans le cadre d'objectifs et de périmètres d'actions auprès des clients professionnels et finaux.

Les membres de la triade, au moins la dyade industriel – négoce, sont davantage dans un type d'organisation contractuelle de plus en plus importante. Il est possible d'envisager une étude plus poussée sur le faible engagement apparent des artisans sur les outils digitaux de manière globale et sur les réseaux sociaux de manière plus spécifique.

Ce chapitre laisse imaginer un certain nombre d'apports potentiels :

- voir la répartition des fonctions de gros dans un canal de distribution digitalisé,
- apporter une meilleure visibilité académique aux intermédiaires et plus précisément aux grossistes traditionnels,
- identifier les leviers de création de valeur pour éviter la désintermédiation,
- créer un modèle théorique et empirique qui permettrait de développer la valeur ajoutée (antécédents) et d'en améliorer les effets (modérateurs)
- étendre le travail sur le concept de triade qui est peu utilisé dans le cadre du canal de distribution et participer au débat autour de cette notion,
- faire émerger une nouvelle vision du canal de distribution grâce à l'utilisation de la triade,
- voir éventuellement pour remettre en cause le concept de triade au profit de la notion de multiface.

Le prochain chapitre présentera l'analyse et les principaux résultats de l'étude quantitative. Nous exposerons les différents tests effectués dans le cadre de la validation du construit ainsi que la méthodologie retenue pour tester les hypothèses. Les résultats seront alors développés et discutés.

**Introduction**

```
graph TD; A[Introduction] --> B[Partie 1 : La valeur ajoutée du grossiste dans le canal de distribution]; B --> C[Partie 2 : Le risque de désintermédiation du grossiste suite à la diminution de sa valeur ajoutée]; C --> D[Conclusion];
```

**Partie 1 : La valeur ajoutée du grossiste dans le canal de distribution**

**Chapitre 1 : Le grossiste, un intermédiaire particulier dans le canal de distribution**

**Chapitre 2 : Le risque de désintermédiation : le point de vue des acteurs**

**Partie 2 : Le risque de désintermédiation du grossiste suite à la diminution de sa valeur ajoutée**

**Chapitre 3 : Modélisation et étude empirique : le risque de désintermédiation par l'intégration verticale du flux informationnel**

**Chapitre 4 : Analyse et principaux résultats de l'étude quantitative**

**Conclusion**



## Chapitre 4. Analyse et principaux résultats de l'étude quantitative

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté le cadre conceptuel ainsi que le modèle théorique retenu. Nous avons également présenté la méthodologie de recherche mise en place. Nous allons à présent exposer les analyses préliminaires sur les données que nous avons récoltées (4.1). Ensuite, nous procédons à l'évaluation des qualités psychométriques des mesures. Nous en profitons pour présenter le modèle d'équation structurelle avec la méthode PLS (*Partial Least Square*) (4.2). Les résultats des tests des hypothèses font l'objet de la section suivante (4.3). Nous concluons ce chapitre par la discussion des résultats (4.4).

### 4.1 Analyses préliminaires et présentation des données

Nous présentons de manière succincte les résultats de la collecte de données (4.1.1) pour ensuite décrire notre échantillon (4.1.2).

#### 4.1.1 Résultats de la collecte de données

Le questionnaire a été administré du 24 juillet au 5 octobre 2019 (soit un peu plus de deux mois). Il était accessible librement sur *Google Forms*. Au total, 192 personnes de toute la France ont répondu à cette enquête. Afin de s'assurer de la pertinence de l'échantillon, les répondants, à la fin du questionnaire, devaient déclarer le profil qui leur correspondait entre industrie, négoce, entreprise du bâtiment ou autre. Douze des personnes interrogées se sont positionnées dans le type « autre » et ont donc été exclues des futures analyses. Il reste 180 répondants dont 30 qui proviennent d'entreprises du bâtiment, 67 industriels et 83 négoce en matériaux de construction. Chaque type de membre est affiné par une sélection plus fine présentée dans le tableau 63.

Tableau 63 : détail de l'échantillon par type de membre de la triade

Types	Nombre
<i>Autre</i>	<i>12</i>
Entreprise du bâtiment (artisan)	14
Entreprise du bâtiment (société)	16
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>30</b>
Industriel Gros Œuvre	22
Industriel LS	14
Industriel Second Œuvre	31
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>67</b>
Négoce de matériaux Généraliste	36
Négoce de matériaux Multi-spécialiste	28
Négoce de matériaux Spécialiste	19
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>83</b>
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>192</b>
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>

Sur les 180 répondants, 44 n'ont pas souhaité renseigner le nom de leur entreprise. Dans la partie négoce, il est à noter une légère sur-représentation de *Doras* (25 réponses sur les 83). Cela s'explique par le fait que l'auteur est salarié de cette entreprise et que le projet de recherche était suivi notamment par la direction de l'entreprise.

#### 4.1.2 Description de l'échantillon de données

Nous avons ensuite cherché à déterminer la représentativité des différents types de membres de la triade. En ce qui concerne les entreprises du bâtiment, l'âge des correspondants est assez proche des données du secteur (*cf.* Tableau 64). En revanche, si l'on compare la représentativité de l'échantillon par rapport à l'effectif, il y a une forte représentativité des petites structures (entre 1 et 10 salariés) et une absence totale de représentation des entreprises de plus de 200 salariés (*cf.* Tableau 65). En effet, aucun *major* du bâtiment n'a répondu au questionnaire. C'est un inconvénient mineur compte tenu du fait que les clients professionnels des négoce de matériaux sont majoritairement des artisans et de petites entreprises de moins de 10 salariés. De plus, les majors ont souvent des conditions tarifaires négociées à l'année (contrat-cadre) et ne sont pas traités comme les clients quotidiens.

Tableau 64 : représentativité de l'échantillon entreprise du bâtiment par rapport à l'âge

Âge	Données CAPEB		Échantillon	
60 et +	64	8 %	3	13 %
50-59 ans	236	29 %	7	29 %
40-49 ans	242	30 %	5	21 %
30-39 ans	198	25 %	9	38 %
< 30 ans	61	8 %	0	0 %
	801		24	

Source : Chiffres clés CAPEB 2019 cf. Sécurité sociale pour les indépendants au 31/12/2017

Tableau 65 : représentativité de l'échantillon entreprise du bâtiment par rapport à l'effectif

Effectif	Données FFB		Échantillon	
0 à 10	437 000	40 %	22	73 %
11 à 50	360 000	33 %	7	23 %
51 à 200	149 000	13 %	1	3 %
> 200	158 000	14 %	0	0 %
	1 104 000		30	

Source : Le bâtiment en chiffre 2018 – FFB

La représentativité des industriels a été plus délicate à comparer. Aucune donnée chiffrée correspondante à notre découpage des activités, à savoir gros œuvre/second œuvre/LS, n'a été trouvée ni sur l'âge ni sur l'effectif. Nous avons donc comparé la représentativité de l'échantillon industriel avec les données figurant dans la brochure : *L'industrie des Matériaux de Construction en région Centre-Val de Loire Gros œuvre, second œuvre et décoration septembre 2016*. Dans l'échantillon, il n'y a pas de répondant présent dans une société de moins de 20 salariés, et ce pour aucune des activités industrielles. En revanche, l'échantillon est assez bien représentatif pour les entreprises de plus de 20 salariés comme le montre le tableau 66.

Tableau 66 : représentativité de l'échantillon industriel par rapport à l'effectif

Effectif	Données FFB			Échantillon	
- 20	Gros œuvre	24 270	8 %	0	0 %
	Second œuvre	26 320	9 %	0	0 %
	LS			0	0 %
+ 20	Gros œuvre	83 893	27 %	22	42 %
	Second œuvre	172 208	56 %	31	58 %
	LS			14	100 %
		306 691		53	

Source : L'industrie des Matériaux de Construction en région Centre-Val de Loire Gros œuvre, second œuvre et décoration septembre 2016

Pour nous assurer de la représentativité de l'échantillon des répondants du groupe négoce, nous nous appuyons sur l'âge de ceux-ci. La représentation est équilibrée par rapport aux données à disposition comme le montre le tableau 67. Il n'a pas été possible d'analyser la représentativité au niveau de l'effectif. En effet, le jeu des regroupements au sein des coopératives et des groupes ne permet pas de tester de manière probante ce critère. Pour illustrer ce propos, nous pouvons prendre l'exemple de *Doras*. Un répondant a pu mettre l'effectif de son agence (une dizaine de personnes) ou bien du groupe *Doras* (1 000 salariés) ou encore l'effectif global au niveau de la maison mère qu'est la *Samse* (plus de 5 000 salariés).

Tableau 67 : représentativité de l'échantillon négoce par rapport à l'âge

Âge	Données Intergros	Échantillon	
> 62 ans	1 %	2	3 %
55-61 ans	13 %	7	10 %
45-54 ans	29 %	27	38 %
35-44 ans	30 %	17	24 %
26-34 ans	19 %	16	23 %
< 26 ans	8 %	2	3 %
		71	

Source : ESSENTIEL 2017//NÉGOCE DES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION – INTERGROS 2018

En ce qui concerne les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon, dont le détail est présenté dans le tableau 68, l'âge médian des trois membres de la triade est assez proche puisqu'il est de 43 ans pour les entreprises du bâtiment, 42 ans pour les industriels et de 45 ans pour les négoce. La majorité des répondants sont des hommes, mais il est à noter une forte représentation des femmes dans les négoce (33 %). Cela est proche de la représentativité du terrain puisque selon les chiffres de la branche, il y a 25 % de femmes travaillant dans les négoce de matériaux de construction<sup>122</sup>. La représentation des femmes dans le groupe entreprise du bâtiment est également proche du terrain puisque selon les chiffres de la *CAPEB*<sup>123</sup> 11,6% de femmes sont salariées contre 7 % dans notre échantillon.

<sup>122</sup> <https://www.constructys.fr/nous-connaître/constructys/présentation-de-la-branche-du-negoce-des-matériaux-de-construction/> consulté le 27/10/2019 et ESSENTIEL 2017//NÉGOCE DES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION – INTERGROS 2018

<sup>123</sup> Chiffres clés 2017 – Dans le bâtiment, l'artisanat est toujours la première entreprise de France ! CAPEB

Tableau 68 : caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

	<b>Entreprise du bâtiment (n = 30)</b>	<b>Industriel (n = 67)</b>	<b>Négoce (n =83)</b>
<b>Âge</b>	Moyenne : 45 ans Médiane : 43 ans Min/Max : 31/65 ans	Moyenne : 41,43 ans Médiane : 42 ans Min/Max : 23/60 ans	Moyenne : 42,95 ans Médiane : 45 ans Min/Max : 23/64 ans
<b>Sexe</b>	Masculin : 90 % Féminin : 7 % Non donnée : 3 %	Masculin : 78 % Féminin : 19 % Non donnée : 3 %	Masculin : 66 % Féminin : 33 % Non donnée : 1 %
<b>Niveau d'étude</b>	Autre : 13 % CAP/BEP : 30 % BTS : 33 % Bac +3 : 10 % Bac +5 : 13 %	Autre : 6 % CAP/BEP : 1 % BTS : 28 % Bac +3 : 19 % Bac +5 : 43 %	Autre : 11 % CAP/BEP : 7 % BTS : 20 % Bac +3 : 16 % Bac +5 : 42 %
<b>Ancienneté dans le poste</b>	Moyenne : 16,18 ans Médiane : 15 ans Min/Max : 1 mois/30 ans	Moyenne : 7,73 ans Médiane : 4 ans Min/Max : 6 mois/30 ans	Moyenne : 5,8 ans Médiane : 4 ans Min/Max : 1/25 ans
<b>Ancienneté dans l'entreprise</b>	Moyenne : 14,92 ans Médiane : 13 ans Min/Max : 1 mois/30 ans	Moyenne : 8,59 ans Médiane : 7 ans Min/Max : 6 mois/29 ans	Moyenne : 10,16 ans Médiane : 8 ans Min/Max : 1/38 ans

L'âge moyen de l'échantillon chez les négociés (42,95 ans) est conforme aux statistiques de la branche<sup>124</sup> puisque l'âge moyen est de 42 ans. Il est également intéressant de relever que le niveau d'étude est relativement proche entre les groupes industriel et négoce avec respectivement 62 % et 58 % de Bac +3 et plus. En revanche, le niveau des répondants dans le groupe entreprise du bâtiment se situe plutôt au niveau CAP/BEP et BTS (63 %). Il serait intéressant de voir si, en ce qui concerne les organisations, ce décalage a un impact dans les relations qu'entretiennent ces différents acteurs. De plus, il y a un plus fort taux de *turn-over* chez les industriels et les négociés avec des moyennes d'ancienneté dans le poste et dans l'entreprise inférieures à celles dans les entreprises du bâtiment. Ce phénomène peut également s'expliquer par le fait que dans le groupe entreprise du bâtiment ce sont des artisans ou des chefs d'entreprises qui ont leur propre entreprise.

Nous pouvons conclure ce paragraphe par le fait que l'échantillon est représentatif et qu'il peut donc être utilisé pour la suite de notre raisonnement.

<sup>124</sup> ESSENTIEL 2017//NÉGOCE DES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION – INTERGROS 2018

## 4.2 Évaluation des qualités psychométriques des mesures

Afin de tester les hypothèses du modèle théorique, nous allons utiliser l'une des méthodes de la famille des équations structurelles et plus précisément la méthode des *Partial Least Square* (PLS) avec le logiciel *SmartPLS*. L'approche PLS permet de modéliser les relations entre les variables observées et celles latentes (Manthé, 2018 ; Youssef, Koubaa ; Benabdallah, 2018). Il convient tout d'abord de présenter rapidement les méthodes d'analyses exploratoires (analyse factorielle) et confirmatoires (PLS) (4.2.1). Nous allons réaliser les analyses exploratoires et confirmatoires des variables à expliquer (4.2.2), pour ensuite procéder à l'analyse des variables explicatives (4.2.3). Ce travail, une fois réalisé, permet de procéder au calcul de la variable latente de rang supérieur, à savoir les flux comme source de la valeur ajoutée (4.2.4). Enfin, le même processus est mis en place pour les variables modératrices du modèle (4.2.5 – 4.2.6 – 4.2.7 – 4.2.8). Nous pourrions conclure cette section (4.2.9).

### 4.2.1 Présentation des méthodes d'analyses exploratoire et confirmatoire

Nous présentons dans un premier temps l'analyse exploratoire (ACP et l'Alpha de Cronbach) qui permet de vérifier la dimensionnalité et la fidélité des données (4.2.1.1). Puis dans un deuxième temps, l'analyse confirmatoire est réalisée sous la méthode PLS où il est possible de comparer les données à un modèle théorique posé (4.2.1.2). Pour finir, le modèle de recherche (sans les variables modératrices) est présenté (4.2.1.3).

#### 4.2.1.1 Présentation de l'analyse exploratoire

Afin de réaliser l'analyse exploratoire, nous allons utiliser l'analyse en composantes principales (ACP) et l'Alpha de Cronbach. L'ACP est une méthode de la famille des analyses factorielles. De manière générique, l'analyse factorielle permet d'analyser la structure des corrélations entre des variables et des facteurs (Hair *et al.*, 2014).

Il est possible de présenter la démarche d'analyse de l'ACP en s'appuyant sur la procédure par étapes de Hair *et al.* (2014). Cette procédure comprend sept étapes, la septième étape étant des cas additionnels. Dans la première étape, il est nécessaire de faire le choix de l'approche d'analyse. Les techniques d'analyse factorielle permettent de répondre à des objectifs soit d'analyse exploratoire soit d'analyse confirmatoire. Dans notre cas, il s'agira d'une analyse exploratoire afin de contrôler la structure des données.

La deuxième étape concerne le type d'analyse factorielle entre variable et observation. Il s'agit de préparer l'analyse suivant le nombre de variables afin de faire émerger des construits latents. Autrement dit, cette étape cherche à réduire le nombre de variables originales. Les variables sont composées de données de type continu. Les réponses sont basées sur une échelle de Likert à cinq points. De plus, la taille de l'échantillon est de 180 répondants. Il dépasse le seuil minimum de 100 prescrit par Hair *et al.* (2014). Mais il ne répond pas au critère de 10 répondants par variable puisque le modèle comprend 56 items en tout. L'analyse est tout de même poursuivie même si ce critère n'est pas rempli.

La troisième étape consiste à vérifier que les items sont corrélés entre eux. L'usage de la matrice de corrélation est recommandé. Avec cette matrice, il est possible de voir le degré de corrélation des variables, les variables devant être au moins légèrement corrélées. Ensuite, il est nécessaire de réaliser la mesure de l'adéquation de l'échantillonnage avec l'Indice de Kaiser-Meyer-Olkin (Indice KMO) et le Test de sphéricité de Bartlett. L'indice KMO doit tendre vers 1 sinon la factorisation n'est pas possible. Il existe différents seuils pour juger cet indice : 0,50 et moins, c'est misérable, entre 0,60 et 0,70, c'est médiocre, entre 0,70 et 0,80, c'est moyen, entre 0,80

et 0,90, c'est méritoire et au-dessus de 0,9, c'est merveilleux. Il est également possible de vérifier la significativité du test de sphéricité de Bartlett suivant si  $\text{sig} = 0,000$ , c'est très significatif, si  $\text{sig} > 0,05$ , c'est significatif et rejeté si  $\text{sig} > 0,10$ .

La quatrième étape s'attache à faire le choix de la méthode d'extraction entre variance totale (ou analyse en composantes principales) et variance commune. Le choix retenu est celui de la méthode de la variance totale. Le tableau de la variance totale expliquée permet de faire la sélection du nombre de facteurs (ou composants) à retenir. Les composants supérieurs à 1 sont conservés dans l'analyse. Il est également possible de faire un contrôle via la rupture du coude de Cattell, ou tracé d'effondrement.

L'étape cinq se focalise sur l'interprétation des facteurs. Tout d'abord, il faut procéder à un examen de la matrice de composante sans rotation. Ensuite, un examen de la matrice des composantes après rotation doit être effectué. Afin de simplifier la représentation factorielle, le choix de la rotation *Oblimin* a été fait. Enfin, il est possible de nommer les différents composants et de tenter d'identifier le construit latent qu'ils permettent de mesurer.

La sixième étape concerne la validation de la matrice de facteurs. Il est possible d'étudier des échantillons fractionnés, d'analyser les sous-groupes de manière séparée et d'identifier les cas d'influence. Cette étape s'appuie par exemple sur la modélisation par équation structurelle.

La cohérence interne (Composite Reliability) ou fiabilité doit également être mesurée. Celle-ci est évaluée avec l'Alpha de Cronbach. La valeur de l'Alpha est considérée comme « acceptable » lorsqu'elle est supérieure à 0,7. Mais la mesure peut être comprise entre 0,6 et 0,7 pour pouvoir explorer la recherche (Lacroux, 2010 et Hair, 2013).



#### 4.2.1.2 Présentation du modèle PLS

L'intérêt de la méthode PLS développée par Wold en 1985 est qu'elle répond à certaines contraintes dans les recherches sur les groupes et les organisations. Cette méthode, aussi appelée « modélisation douce », ne nécessite pas un grand nombre de répondants dans l'échantillon et offre la possibilité de développer des théories émergentes (Soski *et al.*, 2009 ; Balambo et Baz, 2017). En outre, les méthodes de modélisation par équations structurelles avec variable latente permettent de tester des hypothèses reflétant la complexité du terrain par la création de modèles théoriques avec beaucoup de variables (Lacroux, 2010). Ainsi le modèle PLS recherche des associations prédictives entre des variables au sein de petits échantillons, ce qui est souvent le cas dans les études de terrain. De plus, il permet de tester des variables et des modèles théoriques basés sur des théories en cours de développement et sur des recherches exploratoires (Sosik, Kahai et Piovoso, 2009 ; Lacroux, 2010).

En ce qui concerne la taille de l'échantillon, la méthode PLS offre donc une certaine flexibilité et peut fonctionner en présence d'un petit échantillon (Balambo et Baz, 2017). Il existe cependant deux règles sur le nombre d'unités à respecter comme l'explique Sosik, Kahai et Piovoso (2009). La première est que le nombre d'observations doit être supérieur au :

- (a) nombre de variables du bloc le plus grand ou la variable latente ;
- et (b) le nombre de variables latentes du modèle.

La seconde énonce que la taille de l'échantillon égale ou supérieure à 10 fois la plus grande des valeurs suivantes :

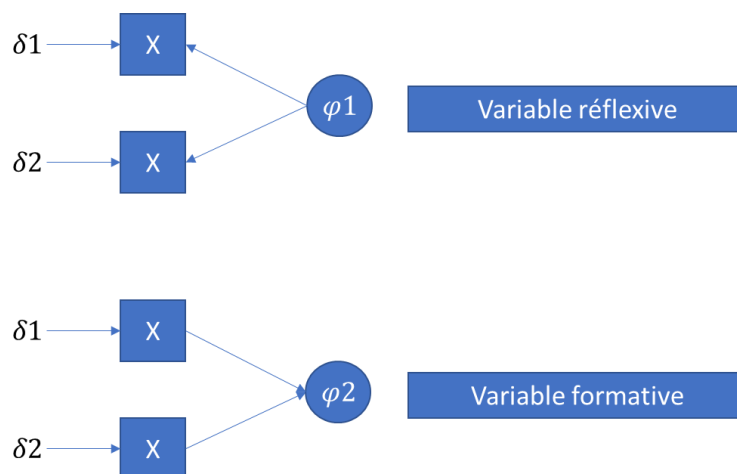
- (a) le plus grand nombre d'indicateurs de format utilisés pour former une variable latente ;
- ou (b) le plus grand nombre de chemins structurels menant à une variable latente.

Il est aussi possible de faire appel à une règle empirique faible qui est d'utiliser un multiplicateur de 5 au lieu de 10. Ces contraintes d'échantillons assez souples offrent une caractéristique intéressante en gestion, car il est souvent difficile d'avoir un échantillon important (Lacroux, 2010). Cela fait partie de l'un des avantages à employer la méthode PLS étant donné que notre échantillon est relativement restreint. Nous avons conscience qu'avec un échantillon faible, les

paramètres peuvent être instables. Il faudra donc être prudent lors de l'interprétation des résultats et il conviendra de nuancer les conclusions.

L'une des phases qui est souvent négligée par les chercheurs est l'identification et donc la distinction à apporter entre les variables latentes formatives et réflexives (Balambo et Baz, 2017). Il est possible de résumer cette distinction par le rapport de causalité entre la variable et les indicateurs. Dans le cas d'une variable latente réflexive, elle est la « cause » des indicateurs ou autrement dit les indicateurs sont le reflet de la variable latente. De manière traditionnelle, la variable latente est considérée comme réflexive. Ainsi, les indicateurs représentent l'influence de la variable latente. Pour les variables réflexives, les indicateurs doivent donc être significativement et positivement corrélés (Lacroux, 2010 ; Hair, 2013 ; Balambo et Baz, 2017). Ces variables se basent sur des équations de régression simple. Alors que dans le cas d'une variable latente formative, ce sont les indicateurs qui sont la « cause » de la variable et la variable est le reflet des indicateurs (Balambo et Baz, 2017). Il doit y avoir alors un grand nombre d'indicateurs à sélectionner, car l'omission d'un d'entre eux peut altérer la nature du construit (Hair, 2013). Les indicateurs ne sont pas forcément corrélés, mais ils forment la variable latente qui se mesure avec une équation de régression multiple (Lacroux, 2010). La distinction entre variable formative et variable réflexive influe sur la qualité du modèle de mesure et donc sur la validité des résultats du modèle structurel (Lacroux, 2010 ; Balambo et Baz, 2017).

Figure 15 : spécification et distinction entre variable réflexive et variable formative



Dans le cadre des méthodes d'équations structurelles en science de gestion, il est souvent opposé deux méthodes, à savoir la méthode LISREL<sup>125</sup> et la méthode PLS. Il existe un débat au sein des auteurs sur la validité de cette méthode. Par exemple certaines revues refusent de publier des papiers qui utilisent le modèle PLS (Balambo et Baz, 2017). Le modèle LISREL est une technique d'analyse plus répandue (Mourre, 2013) bien que PLS soit utilisé dans de nombreux domaines comme l'éducation, l'ingénierie, la chimie, mais également dans les sciences sociales (leadership, dynamique de groupe ou marketing) (Sosik, Kahai et Piovoso, 2009 ; Lacroux, 2010). On peut citer trois principales distinctions entre le modèle PLS et LISREL.

- La première distinction peut se faire sur la typologie des techniques. LISREL est la technique la plus courante et se base sur l'analyse des covariances alors que PLS, qui peut être perçue comme une alternative, s'appuie sur l'analyse des variances (Lacroux, 2010 ; Balambo et Baz, 2017).
- La deuxième concerne la taille de l'échantillon qui est peut-être beaucoup plus réduit sous PLS.
- La troisième distinction s'attache à la finalité du processus. Alors que la méthode LISREL a un sens de confirmation en s'appuyant sur des théories solides, le modèle PLS a plutôt un sens prédictif en se basant sur le développement de nouvelles théories (Sosik, Kahai et Piovoso, 2009).

Le modèle PLS, malgré son apparente efficacité et sa grande souplesse dans le test de modèle comprenant à la fois des variables réflexives et normatives, comporte quelques limites qu'il faut exposer. Tout d'abord, les erreurs de mesure ne sont pas prises en compte. Ensuite, il n'y a pas d'indice d'ajustement des modèles ou *fit indices* comme le Chi-deux ou le RMSEA. Ces indices permettent de juger l'ajustement du modèle testé aux données empiriques. Mais le modèle PLS peut quand même être évalué. De plus, il est impossible de traiter les modèles non récursifs puisqu'ils ne fonctionnent que lorsque la causalité entre les variables latentes est univoque (Balambo et Baz, 2017). Et enfin, il est possible de mettre en avant des problèmes de consistance (Lacroux, 2010).

---

<sup>125</sup> Définition : « *Most widely used SEM program. The name is derived from Linear Structural RELations.* » p. 544 (Hair et al., 2014).

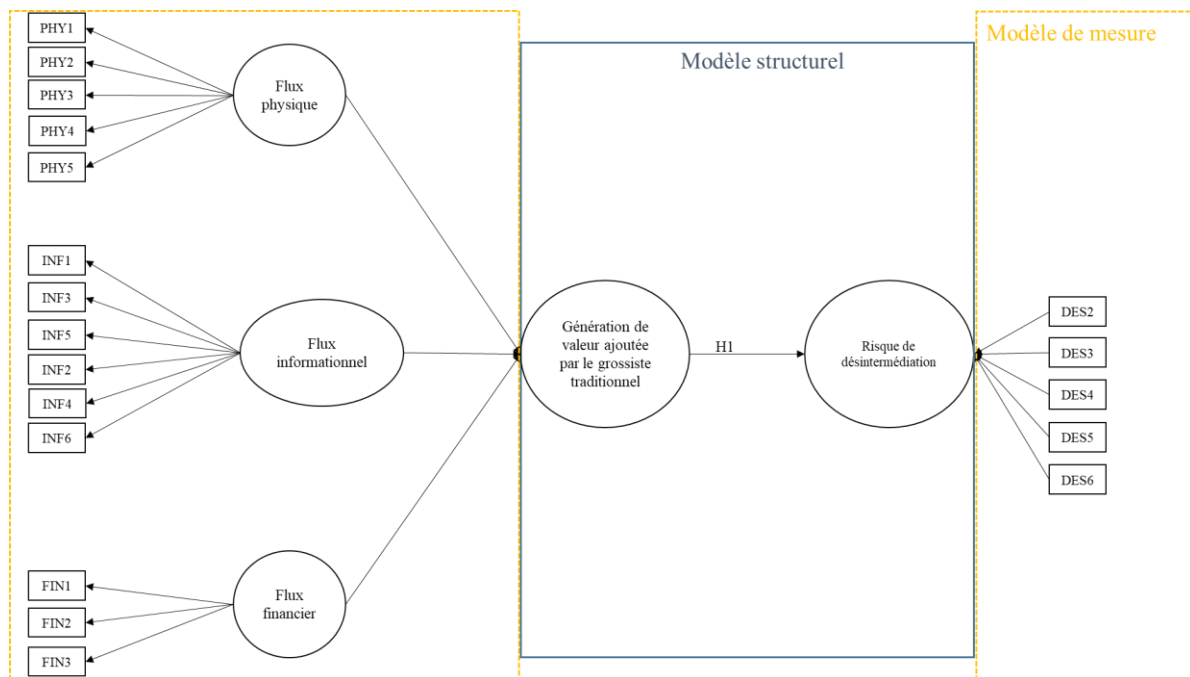
Il existe différents logiciels pour modéliser des modèles PLS comme *LVPLS* (Lömoller), *PLS-Graph* (Chinn), mais nous allons utiliser *SmartPLS* (Ringle, Wende et Will, 2005) et ce pour différentes raisons. Ce logiciel est souvent cité et utilisé par les chercheurs (Ringle, 2006 ; Sosik *et al.*, 2009 ; Lacroux, 2010 ; Pupion P-C, 2012 ; Hair, 2013 ; Manthé, 2018 ; Youssef, Koubaa et Benabdallah, 2018). La version 2 du logiciel est gratuite d'utilisation après inscription contrairement à la dernière version. Son interface est ergonomique et son usage facile.

Dans le cadre de cette recherche, les données et les variables plaident pour l'emploi de la méthode PLS puisqu'elle se situe dans une perspective exploratoire, le modèle contient des variables réflexives et normatives et l'échantillon n'est pas très important (Lacroux, 2010). Maintenant que nous avons présenté dans les grandes lignes la méthode PLS, il est possible de passer à la détermination et la validation des différents modèles (de mesure et structurel).

#### *4.2.1.3 Présentation du modèle de recherche*

Comme nous l'avons présenté dans le paragraphe précédent, il convient de distinguer le modèle de mesure du modèle structurel. La figure 16 présente cette distinction.

Figure 16 : modèle de recherche proposé avant analyse (sans modérateurs)

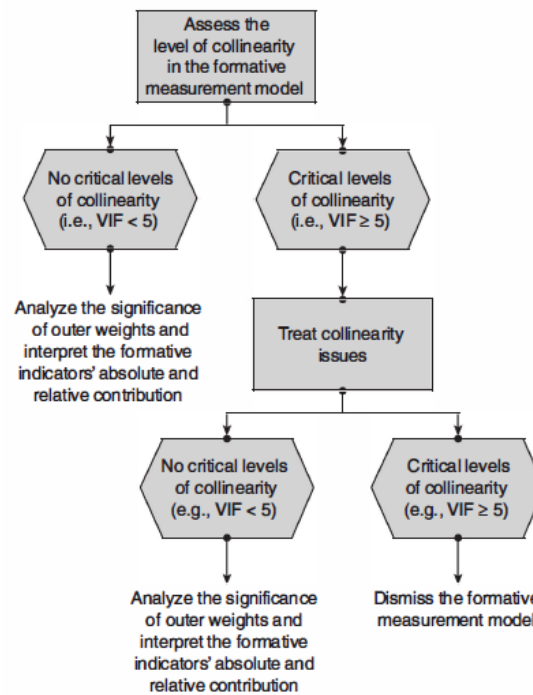


L'ensemble des items du modèle de mesure et structurel, ainsi que les variables modératrices, ont été mesurés à l'aide d'une échelle de Likert en 5 points allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord ». Chaque type de modèle de mesure, à savoir réflexif ou formatif, a des critères d'évaluation propres (Hair, 2013). La modélisation du modèle de mesure a été réalisée sur le logiciel *SmartPLS* avec l'ensemble de l'échantillon, c'est-à-dire les 180 répondants provenant de trois groupes : négoce, industriel et client professionnel. L'évaluation de l'ensemble des variables se fera à la fois sur l'ensemble de l'échantillon et par groupe. Cela signifie que l'un des items n'est pas forcément supprimé lors de cette phase s'il est significatif pour au moins l'un des membres. Il s'agit d'étudier les différences de perception entre les membres de la triade.

L'évaluation du modèle de mesure réflexif ne peut pas être utilisée dans le cadre du modèle de mesure formatif (Hair, 2013). En effet, cela peut rendre la recherche incorrecte. Les résultats du modèle de mesure sont généralement surestimés et ceux du modèle structurel sont sous-estimés (Hair, 2013).

L'évaluation des variables formatives ne demande pas le même procédé que pour les variables réflexives. Dans un premier temps, il faut évaluer la validité convergente. La validité convergente peut être définie comme la mesure dans laquelle une mesure est en corrélation positive avec d'autres indicateurs de la même construction (Hair, 2013). Il faut faire une analyse de redondance dans laquelle une magnitude de 0,90 ou au moins 0,80 est souhaitée. Cette magnitude se traduit par une R2 compris entre au moins 0,64 et 0,81. La deuxième étape de l'évaluation d'une variable formative consiste à tester la colinéarité entre les indicateurs. De fortes corrélations ne sont pas attendues entre les éléments formatifs d'un modèle. Si un indicateur formatif est trop corrélé, cela peut générer des problèmes de méthodologie et d'interprétation. La trop grande corrélation a un impact sur l'estimation du poids et leur signification statistique (Hair, 2013). Afin d'évaluer le niveau de colinéarité, nous allons utiliser le calcul de la Tolérance et son inverse le VIF (Facteur d'Inflation de la Variance). Nous allons utiliser la définition de la Tolérance de Hair (2013), à savoir « *La tolérance représente la quantité de variance d'un indicateur formatif non expliqué par les autres indicateurs du même bloc.* » p. 124. Dans le cadre d'une méthode PLS, la Tolérance doit être égale ou supérieure à 0,20 et la valeur du VIF doit être égale ou inférieure à 5 pour qu'il n'y ait pas de problème de colinéarité potentiel. Si ce n'est pas le cas, il faut envisager de supprimer un des indicateurs (Hair, 2013). Si l'on ne peut pas traiter le problème de colinéarité, il est impossible d'interpréter les résultats des poids extérieurs (*Outer Weights*) et la mesure formative doit être rejetée (Hair, 2013).

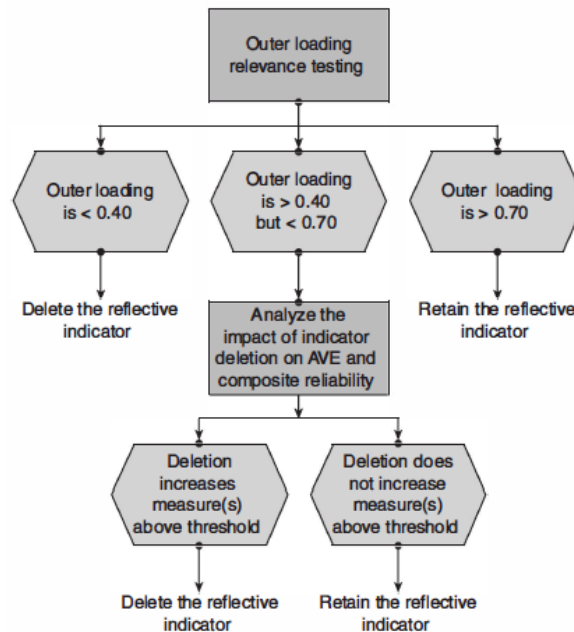
Figure 17 : évaluation de la colinéarité dans les modèles de mesure formative à l'aide du VIF (repris de Hair *et al.*, 2013, p.126)



Après application de cette évaluation sur la variable portant sur le risque de désintermédiation, il a été décidé que les indicateurs seraient formatifs. En effet, il semble pertinent de les considérer comme étant la cause de la variable et non l'inverse. Il n'y a donc aucun problème de méthodologie ou d'interprétation.

Pour l'évaluation des variables réflexives, nous devons commencer par regarder les *Outer Loadings* qui sont les premiers degrés d'analyse pour savoir s'il faut conserver ou supprimer un indicateur. Si les *Outer Loadings* sont inférieurs à 0,4, il faut supprimer l'indicateur. Au contraire si l'indicateur est supérieur à 0,7, il doit être conservé. Si la mesure de l'indicateur dans les *Outer Loadings* est comprise entre 0,4 et 0,7, il est nécessaire de regarder l'AVE et le *Composite Reliability* afin de savoir s'il doit être conservé. Nous devons alors voir si la suppression augmente ou n'augmente pas les mesures au-dessus du seuil. Si la suppression augmente les mesures au-dessus du seuil, il convient de supprimer l'indicateur réflexif. Dans le cas contraire, nous conservons l'indicateur réflexif.

Figure 18 : test de pertinence avec *Outer Loading* (repris de Hair *et al.*, 2013, p.104)



Les indicateurs correspondant aux antécédents de la création de valeur ajoutée sont corrélés. Et la variable peut être considérée comme la cause des indicateurs. Il est donc décidé de laisser les indicateurs formant les flux comme réflexifs.

Il est à présent temps de passer à l'analyse exploratoire et confirmatoire des variables à expliquer.

#### 4.2.2 La variable à expliquer : le risque de désintermédiation

La variable à expliquer est considérée comme une variable formative. Dans un premier temps, nous allons réaliser une analyse descriptive (4.2.2.1) pour dans un deuxième réaliser l'analyse confirmatoire de redondance (4.2.2.2). Enfin, nous allons réaliser l'analyse confirmatoire (4.2.2.3).



#### 4.2.2.1 Analyse descriptive de la variable à expliquer : le risque de désintermédiation

Avant de procéder à l'évaluation des construits, le tableau 69 présente les items qui ont été utilisés dans le questionnaire.

Tableau 69 : items utilisés pour mesurer le risque de désintermédiation

Variable		Items
Dimensions	Codes	
Le risque de désintermédiation	DES2	Les industriels peuvent se passer du négoce de matériaux
	DES3	Les entreprises du bâtiment peuvent se passer du négoce de matériaux
	DES4	Les GSB peuvent remplacer le négoce de matériaux
	DES5	Les plateformes numériques peuvent remplacer le négoce de matériaux
	DES6	Les coopératives d'artisans peuvent remplacer le négoce de matériaux

Nous considérons que le risque de désintermédiation est une variable latente formative. Les différents items sont la « cause » de la variable et la variable est le reflet des items (Balambo et Baz, 2017). DES2 et DES3 représentent la possibilité pour les acteurs amont et aval de se passer des intermédiaires, autrement dit le risque d'une désintermédiation par une intégration verticale. DES4, DES5 et DES6 mettent en avant le risque de désintermédiation de l'intermédiaire traditionnel par une réintermédiation au profit d'autres acteurs omnicanaux et digitaux.

Tableau 70 : analyse descriptive de la variable sur le risque de désintermédiation

	Moyenne industriels	Moyenne intermédiaires	Moyenne clients	F	Sign.
DES2	2,79	2,51	2,87	1,470	0,233
DES3	2,60	2,51	2,43	0,226	0,798
DES4	3,21	2,66	2,57	4,426	0,013
DES5	2,63	2,46	2,52	0,468	0,627
DES6	3,25	2,86	3,01	1,988	0,140

Seul DES4 présente des différences entre les groupes. Plus précisément, les industriels ont un niveau plus important que les deux autres acteurs. Ils perçoivent un plus fort remplacement des négoce de matériaux par les GSB.

À ce stade, il n'est pas nécessaire de réaliser une analyse exploratoire. Comme expliqué dans la sous-section précédente, les indicateurs doivent apporter chacun de l'information complémentaire. Ils doivent donc être peu corrélés. Pour cela, il est nécessaire de réaliser une analyse de redondance.

#### 4.2.2.2 *Analyse de redondance de la variable à expliquer : le risque de désintermédiation*

Il s'agit de faire une régression des items sur les autres et d'analyser les relations entre les items. L'examen des VIF et de la tolérance indiquera s'il y a un problème de multicollinéarité ou non. Afin de calculer la Tolérance et le VIF, nous allons utiliser le logiciel IBM SPSS (Hair, 2013 et Youssef, Koubaa et Benabdallah, 2018). L'ensemble des résultats est synthétisé dans le tableau 71.

Tableau 71 : synthèse de l'analyse de la tolérance des indicateurs DES

	Tolérance Min	VIF Max
DES2	0,749	1,336
DES3	0,645	1,248
DES4	0,628	1,279
DES5	0,641	1,355
DES6	0,646	1,433

Pour chacun des items la Tolérance est supérieure à 0,20, la plus faible étant DES4 à 0,628, et le VIF est inférieur à 5 puisqu'au maximum c'est DES3 qui est à 1,248. L'absence de colinéarité entre les indicateurs permet de poursuivre l'évaluation de la variable formative.

La dernière étape consiste à évaluer l'importance et la pertinence des indicateurs formatifs. Cette évaluation de l'importance et de la pertinence se fait grâce aux poids (importance relative des items). Si le poids est significatif, l'indicateur peut être conservé. Le  $R^2$  des indicateurs formatifs étant égal à 1, il est possible de déterminer la contribution de chaque indicateur par rapport à sa propre variable et de comparer les poids entre eux. En se partageant la variance expliquée, plus les indicateurs sont nombreux et plus leurs poids respectifs seront naturellement plus faibles. Dans le cas où les poids ne sont pas significatifs, il faut analyser les saturations

(importance relative des items). Si elles sont supérieures à 0,5, il est possible de les conserver. Dans le cas contraire, le choix de garder ou non l’item se fait au regard du cadre théorique (Hair, 2013).

#### 4.2.2.3 Analyse confirmatoire de la variable à expliquer : le risque de désintermédiation

Tableau 72 : analyse des poids et contributions factorielles du risque de désintermédiation (ensemble de l’échantillon)

	Poids		Saturation	
	Valeur	t	Valeur	t
DES2	0,329	1,129	0,460	2,690
DES3	-0,355	0,576	0,374	1,637
DES4	-0,228	0,305	0,419	2,163
DES5	0,678	3,132	0,739	4,365
DES6	0,326	0,072	0,467	1,466

Les items DES2, 4 et 5 peuvent être conservés après l’analyse de la saturation. En revanche, les items DES3 et 6 ne sont pas significatifs. Mais nous ne les excluons pas tout de suite du reste de l’analyse. Notre travail porte sur une triade, les différents membres ont des perceptions différentes. Il convient donc de réaliser l’analyse par acteur avant de décider si un item doit être supprimé.

Tableau 73 : analyse des poids et contributions factorielles du risque de désintermédiation (par groupe)

	Industriels		Intermédiaires		Clients	
	Poids	Saturation	Poids	Saturation	Poids	Saturation
DES2	0,303	0,336	-0,339	0,295	0,405	0,558*
DES3	-0,514*	-0,332	0,448	0,518*	0,446	0,419
DES4	0,235	0,459*	0,408	0,532*	-0,479	-0,294
DES5	0,709*	0,643*	0,346	0,505*	0,584*	0,630*
DES6	0,344	0,473*	0,478*	0,602*	-0,290	-0,320

\* significatif au seuil d’erreur de 5 %

Au final, nous conservons les items de DES2 à DES6 en formatif pour s’assurer de la validité externe de cette variable. En effet, si à propos de l’ensemble de l’échantillon seul DES2, 4 et 5 dépassent le seuil de 0,5, qui nous permet de garder les items, il est nécessaire de faire les

contrôles pour chaque item au sein de chaque groupe. Dans le détail de chaque groupe, nous observons des différences de perception. Pour les artisans, il est possible de maintenir les items DES2 et DES5. L’item DES3 est proche du seuil. Pour les industriels et les intermédiaires, les items DES3, DES4, DES5 et DES6 peuvent être conservés, car supérieurs à 0,5. Il y a donc une perception commune entre les industriels et les intermédiaires. Cependant, il est à noter que DES3 est négatif pour les industriels. De plus, DES2 n’est pas significatif pour les industriels et les intermédiaires. Aucune homogénéité n’apparaît dans les résultats. L’ensemble des items sont significatifs pour au moins l’un des groupes, cette différence de perception entre les membres de la triade explique que nous conservions l’intégralité des items de la variable à expliquer, à savoir le risque de désintermédiation.

### 4.2.3 Les variables explicatives : les flux physiques, informationnels et financiers

#### 4.2.3.1 Analyse exploratoire de la variable explicative flux physique

Pour rappel, le tableau 74 présente les différents items constituant la variable latente flux physique. Afin de simplifier la représentation des items pour la suite du raisonnement, des codes leur ont été attribués.

Tableau 74 : items utilisés pour mesurer le flux physique

Variable		Items
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Ces différentes fonctions génèrent-elles de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?</b>
Flux Physiques	PHY1	Le stock disponible immédiatement
	PHY2	La logistique (livraison, tournée...)
	PHY3	La réservation de marchandise
	PHY4	La livraison directe usine-chantier
	PHY5	Les plateformes de stockage (en dehors de l'agence)

Nous allons réaliser l’analyse exploratoire en nous appuyant sur l’analyse en composantes principales (ACP) et l’Alpha de Cronbach. Pour l’ACP, nous reprenons la méthodologie par étape présentée par Hair *et al.* (2014). L’étape 1 et l’étape 2 ont déjà été présentées dans la partie méthodologique.

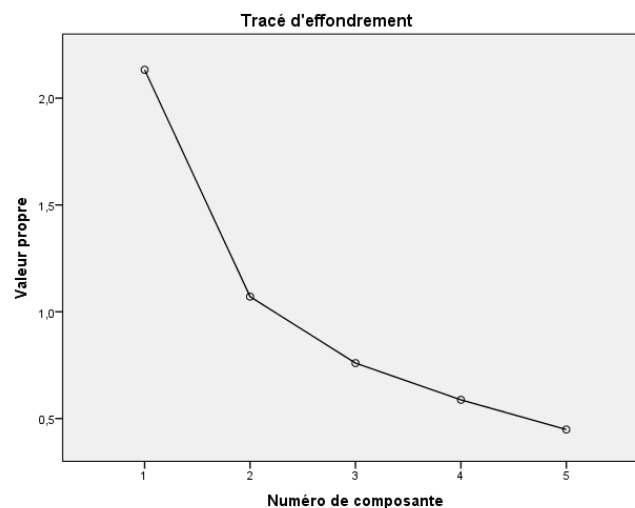
Les items des flux physiques sont suffisamment corrélés pour être factorisés (KMO = 0,665 ; test de Bartlett sign. = 0,000).

L'analyse en composantes principales fait apparaître deux dimensions restituant 64 % de la variance. La valeur propre du troisième facteur est très largement inférieure à 1.

Tableau 75 : variance totale expliquée pour les items du flux physique

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,133	42,654	42,654	2,133	42,654	42,654	1,608	32,164	32,164
2	1,071	21,417	64,071	1,071	21,417	64,071	1,595	31,907	64,071
3	,760	15,197	79,268						
4	,588	11,756	91,023						
5	,449	8,977	100,000						

Figure 19 : rupture du coude de Cattell pour les items du flux physique



L'interprétation des axes factoriels s'effectue par observation des saturations (corrélations entre items et facteurs) après rotation. Une première rotation oblique (*Oblimin*), c'est-à-dire autorisant la corrélation entre les axes factoriels, montre une corrélation moyenne entre les deux dimensions (0,295). Cela signale la possibilité ultérieure de regrouper ces deux dimensions en une variable de rang supérieur.

Tableau 76 : matrice d'analyse des composantes après rotation pour les items du flux physique

	Composante 1	Composante 2
PHY5	0,809	
PHY3	0,703	
PHY4	0,657	
PHY1		0,894
PHY2		0,836

Dans cette matrice, chacun des items a une charge supérieure à 0,40 sur une seule composante. Il convient à présent de décrire les composantes, c'est-à-dire leur donner un sens. La composante 1 est composée des trois items sur la réservation de marchandise, la livraison directe usine-chantier et le stock déporté via des plateformes. La première composante concerne les services annexes qui peuvent être des services supplémentaires pouvant être proposés par les négoce. La composante 2 regroupe les deux premiers items du flux physique, à savoir le stock disponible et la logistique. Cette composante peut donc être identifiée comme les services principaux offerts par les négoce dans leur gestion des flux physiques. Le tableau 77 propose de synthétiser le processus de désignation des composantes.

Tableau 77 : désignation des composantes pour les items du flux physique

Composante	Désignation
Composante 1	Services annexes du flux physique
Composante 2	Services principaux du flux physique

Il reste encore à vérifier la cohérence Internet par l'intermédiaire de l'Alpha de Cronbach (Hair, 2013). Comme nous l'avons déjà évoqué, la mesure doit être comprise entre 0,6 et 0,7 pour pouvoir explorer la recherche (Lacroux, 2010 et Hair, 2013) et au-dessus de 0,7 la valeur est considérée comme « acceptable ».

Tableau 78 : évaluation du modèle de mesure avec l'Alpha de Cronbach pour les deux composantes du flux physique

	Global	Client	Industriel	Intermédiaire	
	Alpha de Cronbach				Nombre d'éléments
Composante 1	0,689	0,641	0,597	0,550	3
Composante 2	0,578	0,816	0,529	0,586	2

La cohérence interne du modèle de mesure est acceptable pour la composante 1 puisque l'Alpha est de 0.689. Il est bien compris entre 0,6 et 0,7, nous pouvons donc poursuivre l'analyse du modèle avec l'analyse confirmatoire avec la composante 1 sur les services annexes du flux physique. La composante 2, bien qu'à la limite du seuil, sera tout de même conservée. En effet, il nous semble bénéfique pour le modèle de conserver la composante sur les services principaux du flux physique. Nous allons à présent réaliser l'analyse confirmatoire des deux composantes.

#### 4.2.3.2 Analyse confirmatoire des variables explicatives flux physiques

L'analyse factorielle confirmatoire appliquée souligne la pertinence des deux dimensions des flux physiques. PHY3 a une saturation (*Outer Loading*) un peu faible, mais reste significatif.

Tableau 79 : analyse factorielle confirmatoire des flux physiques (ensemble de l'échantillon)

	Items	Saturation	t	CR	AVE
Services principaux	PHY1	0,826*	7,599	0,762	0,527
	PHY2	0,895*	13,134		
Services annexes	PHY3	0,491	2,314	0,864	0,761
	PHY4	0,724*	4,993		
	PHY5	0,801*	6,549		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

La fidélité des deux dimensions est satisfaisante ( $CR > 0,7$ ), ainsi que la validité interne ( $AVE > 0,5$ ).

Pour garder une certaine cohérence dans l'analyse, le même travail a été fait avec l'ensemble des classes.

Tableau 80 : analyse factorielle confirmatoire des flux physiques (par groupe)

		Industriels			Intermédiaires			Clients		
		Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE
Services principaux	PHY1	0,705*	0,753	0,507	0,839*	0,782	0,643	0,882*	0,872	0,773
	PHY2	0,793*			0,763*			0,876*		
Services annexes	PHY3	0,628*	0,675	0,414	0,483	0,675	0,417	0,682*	0,677	0,412
	PHY4	0,759*			0,676*			-0,631		
	PHY5	0,522*			0,748*			0,610		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Nous devons voir si la suppression augmente les mesures au-dessus du seuil. Si c'est le cas, il convient de supprimer l'indicateur réflexif. Ainsi pour le groupe des industriels nous procédons au retrait PHY5, car cet item fait baisser la validité interne. Pour les intermédiaires, nous retirons PHY3 pour les services annexes. En ce qui concerne les clients, PHY4 et PHY5 ne sont pas significatifs pour les services annexes, mais ils sont conservés, car nous procédons au retrait de PHY4 qui est inversé.

Tableau 81 : analyse factorielle confirmatoire des flux physiques (par groupe) après retrait

		Industriels			Intermédiaires			Clients		
		Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE
Services principaux	PHY1	0,722*	0,727	0,572	0,844*	0,788	0,651	0,883	0,872	0,774
	PHY2	0,789*			0,768*			0,876		
Services annexes	PHY3	0,691*	0,731	0,578	-	0,742	0,591	0,774	0,705	0,545
	PHY4	0,824*			0,737*			-		
	PHY5	-			0,799*			0,701		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Après ces différents retraits, l'ensemble des mesures sont significatives. Il est donc possible d'observer une fois encore des différences de perception entre les membres de la triade. En effet, PHY5 (plateforme de stockage) a été retiré pour les industriels, PHY3 (la réservation de marchandise) pour les intermédiaires et PHY4 (livraison directe usine-chantier) pour les clients. Il s'agit tous d'items présents dans les services annexes. Les deux items composants les services principaux du flux physique sont au-dessus du seuil pour l'ensemble des groupes. Une nouvelle fois, pour conserver la cohérence externe du modèle, l'ensemble des items seront conservés pour la suite de l'analyse.

#### 4.2.3.3 Analyse exploratoire de la variable explicative flux informationnel

Les données concernant les flux informationnels sont factorisables ( $KMO = 0,674$  ; test de Bartlett sign. = 0,000). Deux composantes ressortent de l'analyse factorielle, représentant 56 % de la variance. Pour rappel, nous présentons les différents items dans le tableau 82.



Tableau 82 : items utilisés pour mesurer le flux informationnel

Variable		Items
Dimensions	Codes	<b>L'information technique sur les produits transmise par le négoce de matériaux génère-t-elle de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?</b>
	INF1	En agence
Flux Informationnels	INF2	Sur Internet
		<b>L'information du stock disponible sur les produits transmise par le négoce de matériaux génère-t-elle de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?</b>
	INF3	En agence
	INF4	Sur Internet
		<b>L'information des prix sur les produits transmise par le négoce de matériaux génère-t-elle de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?</b>
	INF5	En agence
	INF6	Sur Internet

Tableau 83 : variance totale expliquée pour les items du flux informationnel

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,276	37,938	37,938	1,862	31,038	31,038
2	1,088	18,129	56,067	1,502	25,028	56,067
3	,838	13,964	70,030			
4	,767	12,786	82,817			
5	,561	9,353	92,170			
6	,470	7,830	100,000			

La rotation *Oblimin* révèle une corrélation moyenne entre les deux axes ( $r = 0,289$ ).

Tableau 84 : matrice d'analyse des composantes après rotation pour les items du flux informationnel

	Composante 1	Composante 2
INF6	0,811	
INF2	0,720	
INF4	0,609	
INF5	0,531	0,411
INF1		0,844
INF2		0,725

Dans cette matrice, chacun des items a une saturation supérieure à 0,40. La composante 1 regroupe les trois items sur la transmission de l'information au travers d'Internet. La

composante 2 est composée des trois items sur le partage de l'information en agence. Ainsi, il est possible de dissocier l'accès et le partage de l'information entre les membres de la triade selon deux canaux. Il s'agit d'un canal physique via les agences et d'un canal digital au travers d'Internet. Nous remarquons que l'item INF5 est mal représenté, car sa saturation est plus importante avec la première composante alors qu'il devrait être plus cohérent avec la deuxième (lié à l'agence). L'écart de saturation sur cet item entre les deux dimensions étant réduit, nous le soumettrons à l'analyse confirmatoire dans la deuxième composante. Le tableau 85 propose de synthétiser le processus de désignation des composantes.

Tableau 85 : désignation des composantes pour les items du flux informationnel

Composante	Désignation
Composante 1	Canal digital pour la transmission de l'information
Composante 2	Canal physique pour la transmission de l'information

Nous réalisons à présent la vérification de l'Alpha de Cronbach.

Tableau 86 : fidélité des mesures du flux informationnel (Alpha de Cronbach)

	Global	Industriels	Intermédiaires	Clients	
	Alpha de Cronbach				Nombre d'éléments
Composante 1	0,552	0,279	0,438	0,808	3
Composante 2	0,602	0,559	0,618	0,696	3

La cohérence interne du modèle de mesure est acceptée pour la composante 2 puisque l'Alpha est de 0.602. Si le seuil n'est pas atteint pour la composante 1 au niveau de l'ensemble de l'échantillon et pour les groupes industriels et intermédiaires, il peut être considéré comme « acceptable » pour le groupe client puisqu'il est de 0,808. La première composante est également conservée. À présent que la cohérence interne des flux informationnels a été mesurée, nous pouvons procéder à l'analyse confirmatoire.

#### 4.2.3.4 Analyse confirmatoire des variables explicatives flux informationnels

Dans la phase exploratoire, nous avons distingué les informations provenant de l'agence physique (le point de vente) de celles qui peuvent être récupérées sur Internet (site des négociants ou des industriels par exemple). Cette distinction était déjà présente dans le

questionnaire (cf. Tableau 82). Les mesures pour les indicateurs des flux informationnels pour l'ensemble de l'échantillon sont présentées dans le tableau 87 ci-après :

Tableau 87 : analyse factorielle confirmatoire des flux informationnels (ensemble de l'échantillon)

Dimensions	Items	Saturation	t	CR	AVE
Agence	INF1	0,790*	5,647	0,733	0,480
	INF3	0,656*	4,210		
	INF5	0,622*	4,267		
Internet	INF2	0,608*	2,480	0,660	0,393
	INF4	0,591*	3,342		
	INF6	0,679*	2,887		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Les deux dimensions présentent des saturations acceptables et significatives. L'item INF5, qui était davantage corrélé avec les flux Internet dans l'analyse exploratoire, est en revanche bien représenté avec les flux agence. La fidélité des flux agence est satisfaisante (CR = 0,733). En revanche la validité interne des deux dimensions et la fidélité des flux Internet présentent des critères inférieurs aux seuils habituels. Cela peut être dû aux différences de perception entre les acteurs, ces analyses sont effectuées au sein de chacun d'eux.

Tableau 88 : analyse factorielle confirmatoire des flux informationnels (par groupe)

		Industriels			Intermédiaires			Clients		
		Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE
Agence	INF1	0,800*	0,558	0,323	0,547*	0,629	0,378	0,802*	0,853	0,658
	INF3	0,332			0,811*			0,804*		
	INF5	0,468			0,42			0,828*		
Internet	INF2	0,556	0,634	0,368	0,536	0,598	0,343	-0,680*	0,732	0,476
	INF4	0,578*			-0,434			-0,686*		
	INF6	0,678*			0,744*			-0,704*		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Après analyse, les seuils ne sont pas respectés pour les industriels et donc les items INF3 et INF2 sont retirés. Pour les intermédiaires, nous retirons INF5 et INF4. Il est à noter que nous conservons l'ensemble des items pour les clients et que la composante Internet est inversée.

Tableau 89 : analyse factorielle confirmatoire des flux informationnels (par groupe) après retrait

		Industriels			Intermédiaires		
			CR	AVE		CR	AVE
Agence	INF1	0,875*	0,669	0,518	0,584*	0,704	0,553
	INF3	-			0,875*		
	INF5	0,520*			-		
Internet	INF2	-	0,721	0,568	0,580*	0,690	0,536
	INF4	0,649*			-		
	INF6	0,846*			0,858*		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Les deux composantes, à savoir flux agence et flux Internet, sont significatives pour les artisans. Après le retrait des items INF3, INF2 pour les industriels et INF5 et INF4 pour les intermédiaires les mesures sont significatives. Il est possible de voir émerger un paradoxe, car si les clients vont chercher de l'information sur les deux canaux, les industriels et les intermédiaires sont plus indécis. Pour conserver la cohérence du modèle et puisque les deux canaux d'information sont validés pour les clients, ils seront conservés pour la suite de la recherche.

#### 4.2.3.5 Analyse exploratoire de la variable explicative flux financier

Nous allons à présent travailler sur le dernier flux constitutif de la valeur ajoutée. Le flux financier est mesuré par trois items représentant les services qu'offre le négoce sur le plan de la finance à la fois en amont, mais surtout en aval du canal de distribution (*cf.* Tableau 90).

Tableau 90 : items utilisés pour mesurer le flux financier

Variable		Items
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Ces différentes fonctions génèrent-elles de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?</b>
Flux Financiers	FIN1	Les facilités de paiement (encours)
	FIN2	Les garanties mises en place
	FIN3	Les tarifs personnalisés

Le flux financier est factorisable. L'indice KMO de 0,687 et le test de Bartlett sont très significatifs puisqu'il est égal à 0.000.

Pour le flux financier, il n'y a qu'une seule composante comme le montre le tableau 91.

Tableau 91 : variance totale expliquée pour les items du flux financier

Variance totale expliquée <sup>a</sup>			
Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,177	72,579	72,579
2	,520	17,327	89,906
3	,303	10,094	100,000

L'ensemble des items constitue la variable flux financier. L'Alpha de Cronbach va à présent être vérifié afin de s'assurer de la cohérence interne de la variable.

Tableau 92 : évaluation du modèle de mesure avec l'Alpha de Cronbach pour la composante du flux financier

	Global	Client	Industriel	Intermédiaire	
	Alpha de Cronbach				Nombre d'éléments
Flux financier	0,701	0,801	0,642	0,622	3

La cohérence interne du modèle de mesure est acceptée pour le flux financier, car l'Alpha est de 0.701. Le seuil est également correct pour chacun des groupes. Il est possible de passer à l'analyse confirmatoire du flux financier.

#### 4.2.3.6 Analyse confirmatoire de la variable explicative flux financier

Seul l'item FIN3 est au-dessus du seuil avec une mesure de 0,713. Il convient donc de regarder l'AVE et le CR. Les seuils ne sont pas respectés, mais nous allons regarder les mesures au niveau de chacun des groupes. Ces mesures sont présentées dans le tableau 93 et le tableau 94.

Tableau 93 : analyse factorielle confirmatoire des flux financiers (ensemble de l'échantillon)

Items	Saturation	t	CR	AVE
FIN1	0,563*	0,097	0,643	0,379
FIN2	0,557*	0,911		
FIN3	0,713*	3,321		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Tableau 94 : analyse factorielle confirmatoire des flux financiers (par groupe)

	Industriels			Intermédiaires			Clients		
	Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE
FIN1	0,470	0,643	0,382	0,707*	0,727	0,471	0,776*	0,764	0,520
FIN2	0,655*			0,634*			0,718*		
FIN3	0,704*			0,715*			0,665*		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Après le retrait de FIN1 pour le groupe des industriels les seuils sont respectés.

Tableau 95 : analyse factorielle confirmatoire des flux financiers (par groupe) après retrait

	Industriels		
	Saturation	CR	AVE
FIN1	-	0,721	0,565
FIN2	0,684*		
FIN3	0,814*		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Seul FIN1 est mal représenté pour les industriels, c'est qu'ils ne doivent pas percevoir l'encours client comme une source de valeur ajoutée.

Sans retrait, les AVE et les CR ne sont pas forcément bons pour l'ensemble des flux, mais nous préférons garder l'ensemble des items. En effet, nous cherchons à comparer les perceptions entre les groupes. Et chaque item est au moins supérieur au seuil pour l'un des membres de la triade. Nous privilégions la validité externe du modèle.

#### 4.2.3.7 Validité discriminante des flux

Nous allons à présent nous assurer de la validité discriminante des variables explicatives. Les variables doivent être plus corrélées entre elles qu'avec les autres variables. Pour tester cette validité, nous suivons la méthode de Fornelle et Larcker (1981) qui consiste à comparer la variance moyenne extraite (AVE) de chaque construit au carré de la corrélation que celui-ci partage avec les autres construits.

Tableau 96 : mesure de la validité discriminante des flux pour les industriels

	Risque de désintermédiation	Flux financiers	Flux informationnels agence	Flux informationnels Internet	Flux physiques principaux	Flux physiques annexes
Risque de désintermédiation	-					
Flux financiers	0,074	0,565				
Flux informationnels agence	0,137	0,118	0,518			
Flux informationnels Internet	0,140	0,000	0,014	0,568		
Flux physiques principaux	0,039	0,086	0,094	0,000	0,572	
Flux physiques annexes	0,024	0,007	0,133	0,014	0,251	0,578

Tableau 97 : mesure de la validité discriminante des flux pour les intermédiaires

	Risque de désintermédiation	Flux financiers	Flux informationnels agence	Flux informationnels Internet	Flux physiques principaux	Flux physiques annexes
Risque de désintermédiation	-					
Flux financiers	0,061	0,471				
Flux informationnels agence	0,102	0,101	0,553			
Flux informationnels Internet	0,044	0,100	0,023	0,536		
Flux physiques principaux	0,081	0,040	0,118	0,021	0,651	
Flux physiques annexes	0,093	0,048	0,091	0,051	0,116	0,591

Tableau 98 : mesure de la validité discriminante des flux pour les clients

	Risque de désintermédiation	Flux financiers	Flux informationnels agence	Flux informationnels Internet	Flux physiques principaux	Flux physiques annexes
Risque de désintermédiation	-					
Flux financiers	0,081	0,520				
Flux informationnels agence	0,271	0,086	0,658			
Flux informationnels Internet	0,043	0,093	0,164	0,476		
Flux physiques principaux	0,030	0,083	0,385	0,069	0,872	
Flux physiques annexes	0,027	0,159	0,092	0,194	0,081	0,545

L'ensemble des carrés de corrélation restent inférieurs aux AVE donc la validité discriminante entre les flux est assurée pour chacun des groupes.

#### 4.2.3.8 Conclusion

Pour conclure cette sous-section sur le modèle de mesure après évaluation des indicateurs, nous allons rappeler les échelles de mesure retenues.

Les items de la variable « risque de désintermédiation » ont été considérés comme étant la « cause » de cette variable. Ainsi, ils sont traités comme des indicateurs formatifs. À la suite des différentes étapes d'évaluation, nous avons retenu l'ensemble des items.

En ce qui concerne les antécédents à la création de valeur ajoutée dans le canal de distribution, les variables flux physique, flux informationnel et flux financier sont constituées d'indicateurs réflexifs. En effet, les flux peuvent être considérés comme la « cause » des items (Lacroux, 2010 ; Hair, 2013 ; Balambo et Baz, 2017). Aucun item n'a été supprimé pour les variables des flux même si au niveau global tous les items ne sont pas bien représentés, au niveau des groupes ils sont significatifs pour au moins l'un d'entre eux. Nous avons donc décidé, pour la cohérence externe du modèle de recherche et pour identifier les différentes perceptions entre les membres de la triade, de conserver l'ensemble des items. En revanche, l'analyse des variables



explicatives nous a permis de dissocier deux flux. Ainsi, pour le flux physique, les services physiques principaux composés de la livraison et du stock se sont différenciés des services annexes comme le stock déporté ou la livraison directe usine-chantier. De même, pour les flux informationnels, la distinction entre information physique et information digitale est clairement apparue.

Il est à présent possible de passer à l'étude de la variable de second rang.

#### 4.2.4 Calcul de la variable latente de rang supérieur : les flux sources de la valeur ajoutée

Afin de pouvoir tester les hypothèses, il est nécessaire d'évaluer la variable de second rang à savoir la valeur ajoutée. Dans le modèle de recherche, la valeur ajoutée est une variable latente de second rang mesurée par l'intermédiaire des trois types de flux, à savoir le flux physique (principal et annexe), informationnel (physique et digital) et financier. Les flux sont des variables latentes explicatives ou exogènes de type formatif. Nous commençons par présenter l'analyse descriptive de la variable de second rang (4.2.4.1) pour ensuite effectuer l'analyse de redondance de cette variable (4.2.4.2). Il est alors possible de réaliser l'analyse confirmatoire de cette variable latente de second rang (4.2.4.3) et de conclure (4.2.4.4).

##### *4.2.4.1 Analyse descriptive de la variable latente de second rang : la valeur ajoutée*

La même méthode par étape va être appliquée pour la variable latente de second rang, à savoir la valeur ajoutée générée par l'intermédiaire. Nous considérons que la valeur ajoutée par l'intermédiaire est une variable latente formative. Les différentes variables explicatives sont la « cause » de la variable latente. En effet, c'est l'ensemble des flux qui constituent la valeur ajoutée du grossiste. La valeur ajoutée se compose de plusieurs flux dont l'importance varie entre les acteurs.

Tableau 99 : analyse descriptive de la variable sur la valeur ajoutée

	Moyenne industriels	Moyenne intermédiaires	Moyenne clients	F	Sign.
Physique principal	4,73	4,77	4,44	2,455	0,119
Physique annexe	3,62	3,81	3,63	0,003	0,957
Information Agence	4,13	4,32	4,03	1,644	0,202
Information Internet	4,00	4,01	3,90	0,470	0,494
Financier	4,24	4,24	3,96	0,839	0,361

Les flux physiques composés des services principaux et le flux financier présentent des différences entre les groupes. Plus précisément, les clients ont un niveau moins important que les deux autres acteurs. Ils perçoivent moins la valeur ajoutée que génèrent ces flux, peut-être parce qu'ils sont standards et donc acquis comme tels par les clients.

À ce stade, il n'est pas nécessaire de réaliser une analyse exploratoire. Comme expliqué dans la sous-section précédente, les indicateurs doivent apporter chacun de l'information complémentaire. Ils doivent donc être peu corrélés. Pour cela, il est nécessaire de réaliser une analyse de redondance.

#### 4.2.4.2 *Analyse de redondance de la variable latente de second rang : la valeur ajoutée*

L'examen des VIF et de la tolérance va à présent être réalisé pour l'ensemble des flux intervenant dans la valeur ajoutée par le grossiste. Puisque ce sont des variables normatives, le même processus que lors de l'analyse des items DES sera appliqué.

Tableau 100 : synthèse de l'analyse de la tolérance des flux

	Tolérance Min	VIF Max
Physique principal	0,690	1,449
Physique annexe	0,613	1,631
Information Agence	0,530	1,886
Information Internet	0,766	1,305
Financier	0,707	1,414

Pour chacun des items la Tolérance est supérieure à 0,20, la plus faible étant l'information agence à 0,530, et le VIF est inférieur à 5 puisqu'au maximum c'est l'information agence qui

est à 1,886. L'absence de colinéarité entre les indicateurs permet de poursuivre l'évaluation de la variable formative. Nous allons maintenant procéder à la dernière étape consistant à évaluer l'importance et la pertinence des indicateurs formatifs.

#### 4.2.4.3 Analyse confirmatoire de la variable latente de second rang : la valeur ajoutée

Tableau 101 : analyse des poids et contributions factorielles de la valeur ajoutée (ensemble de l'échantillon)

	Poids		Saturation	
	Valeur	t	Valeur	t
Flux physiques principaux	0,227	0,132	0,290	0,975
Flux physiques annexes	0,182	0,172	0,333	1,614
Flux informationnels agence	0,939	5,586	0,691	4,804
Flux informationnels Internet	-0,647	3,422	-0,274	1,681
Flux financiers	-0,278	1,403	0,173	0,356

Les variables information agence et Internet peuvent être conservées après l'analyse de la saturation. En revanche, les deux variables concernant le flux physique et le flux financier ne sont pas significatives. Cependant, dans la continuité du travail au sein de la triade, nous ne les excluons pas tout de suite du reste de l'analyse. Il convient donc de réaliser l'analyse par acteur afin d'identifier les différences de perception.

Tableau 102 : analyse des poids et contributions factorielles de la valeur ajoutée (par acteur)

	Industriels		Intermédiaires		Clients	
	Poids	Saturation	Poids	Saturation	Poids	Saturation
Flux physiques principaux	0,524*	0,576*	0,362	0,543*	-0,306	-0,240
Flux physiques annexes	-0,280	0,331	0,310	0,494*	0,283	0,474*
Flux informationnels agence	0,428*	0,550*	0,477*	0,670*	0,999*	0,672*
Flux informationnels Internet	-0,481*	-0,408	-0,242	0,281	-0,376	-0,209
Flux financiers	0,258	0,316*	0,333	0,484*	-0,490	-0,244

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Ainsi, pour les industriels tous les flux interviennent sauf les flux physiques annexes. Pour les intermédiaires, il n'y a que le flux informationnel Internet qui n'est pas significatif. Enfin, pour les clients seuls les flux physiques annexes et les flux informationnels agences peuvent être retenus.

Il convient de discuter de ces différences. En ce qui concerne les industriels, les flux physiques annexes ne génèrent pas de valeur ajoutée. Le fait de faire des transports directs usine-chantier peut être vu comme un report du stock de l'intermédiaire auprès de l'industriel. Cela s'inscrit dans les *verbatim* sur la perception de diminution du stock des négoce par les industriels. En effet, des gammes qui ne seraient pas stockées dans les plateformes doivent transiter entre l'usine et l'agence sous forme de commande. Les plateformes et entrepôts ne produisent pas toujours de valeur ajoutée pour les industriels et ce pour différentes raisons. Tout d'abord, au lieu de diminuer les points des livraisons, les plateformes ont tendance à multiplier les points de contacts et de livraison entre l'industriel et les négociants. En effet, certaines gammes peuvent être stockées dans les entrepôts du grossiste, cela permet d'anticiper les demandes et de négocier des conditions quantitatives en plus d'apporter un meilleur service aux agences du réseau. Mais d'autres produits moins fréquemment demandés ne sont pas stockés par les entrepôts et des systèmes de livraison usine – agence doivent toujours exister. Ensuite, cette structuration nécessite la gestion de plusieurs grilles tarifaires et donc de plusieurs niveaux de négociations. Il existe des démarches détournées dans le sens où des commandes sont passées directement auprès de l'industriel par une agence alors que le produit est stocké en plateforme, car les conditions tarifaires sont meilleures ou parce que les délais de livraison sont meilleurs. Des problématiques de rémunérations des commerciaux des industriels peuvent aussi voir le jour si la plateforme ne se situe pas dans leurs périmètres géographiques. Ainsi, au lieu de réduire les points de négociations et de livraisons, cela ne fait que les augmenter comme le montre les figures 20 et 21. Ainsi, les plateformes et entrepôts logistiques des grossistes, bien que centralisant les produits, ne réduisent pas toujours le nombre d'agences à livrer.

Figure 20 : multiplication des points de négociations entre les industriels et les structures d'un grossiste

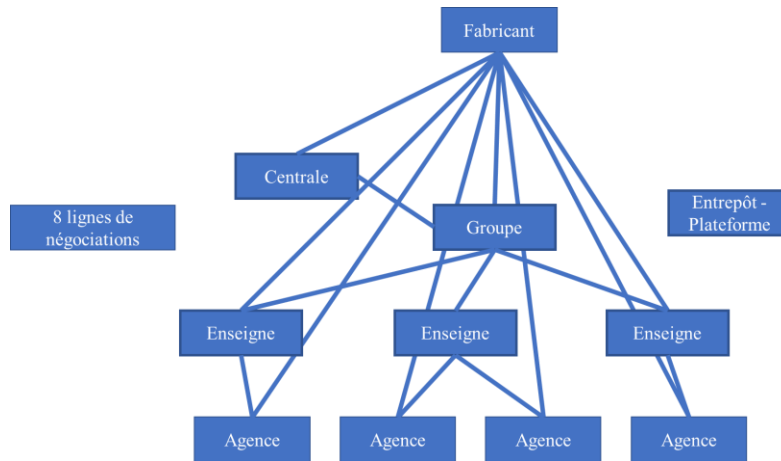
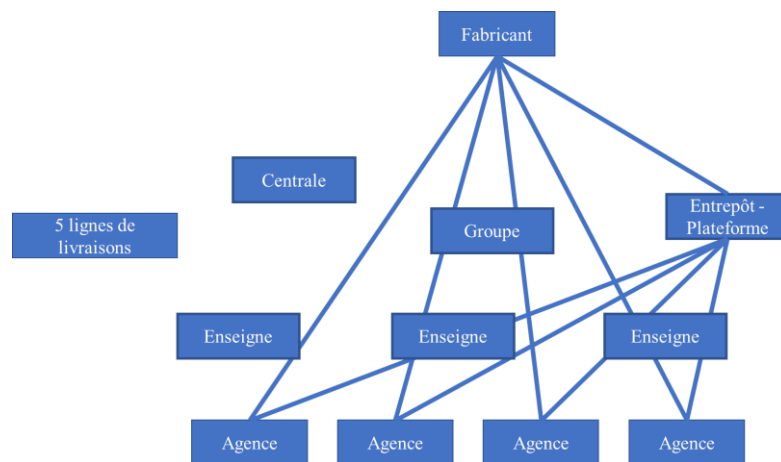


Figure 21 : multiplication des points de livraisons entre les industriels et les structures d'un grossiste



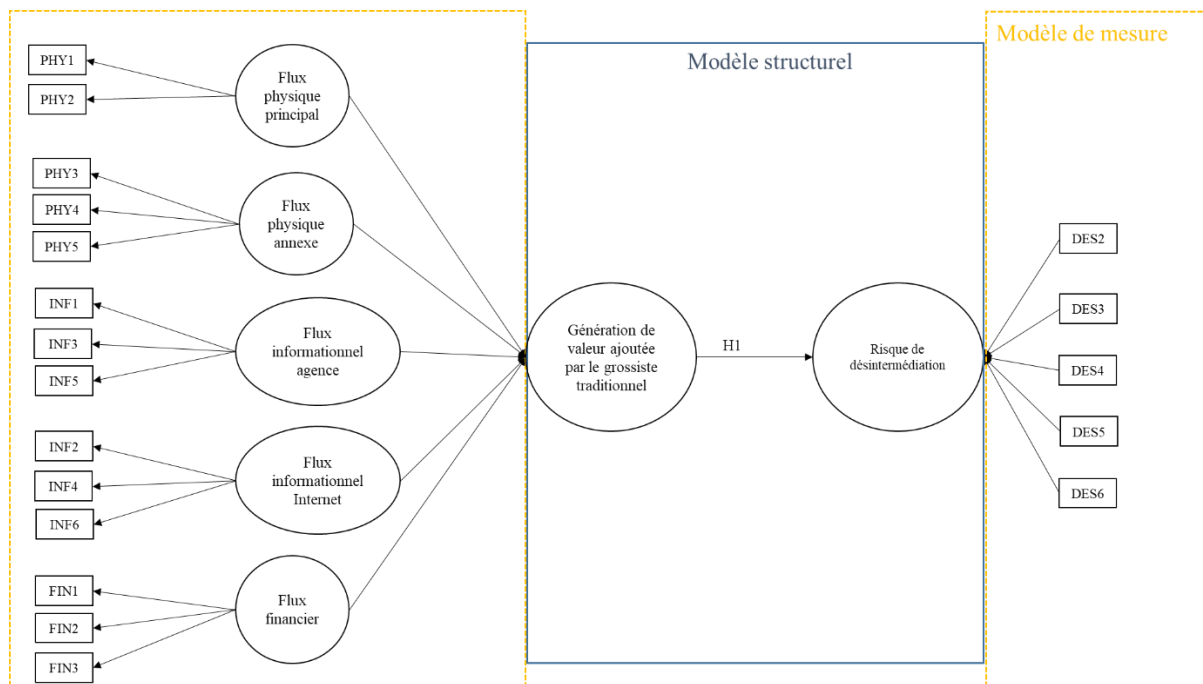
Que les flux informationnels Internet ne soient pas prépondérants pour les intermédiaires va également dans le sens des résultats qualitatifs. Le grossiste n'est pas perçu comme un acteur fortement digitalisé et ces acteurs en ont conscience. Ils savent également que les industriels ou que des acteurs extérieurs sont mieux placés sur ces flux. Il est donc logique que ces flux ne soient pas une priorité dans la construction d'un avantage concurrentiel. Cela s'inscrit aussi dans une forme de recentrage sur le cœur de métier en privilégiant les canaux physiques et les flux physiques et financiers. Finalement, ce sont les flux que les industriels ne veulent pas gérer dans le canal de distribution.

Pour les clients professionnels, si les flux physiques principaux et financiers ne produisent pas de valeur ajoutée, c'est sans doute qu'ils sont acquis comme faisant partie des services de base que doit proposer le grossiste. A contrario, sur la base des *verbatim*, il est également possible de voir une baisse de la valeur ajoutée des grossistes par des problématiques de stocks et de financement de l'activité des clients. En revanche, des services plus récents comme les flux physiques annexes ou plus techniques comme les flux informationnels agence apportent de la valeur ajoutée pour les grossistes. Ainsi, les flux physiques annexes peuvent être également perçus par les clients comme un système de report des stocks lorsque ces derniers sont organisés. Ces flux physiques annexes permettent également de pallier au manque de stocks dans les agences de proximité. Les flux informationnels agence mettent une nouvelle fois en avant le côté humain très prégnant du terrain. Il y a une vraie relation de confiance et de long terme entre les clients et les grossistes. Cela explique que le principal vecteur d'information (technique, financier, etc.) soit toujours le canal physique.

#### 4.2.4.4 Conclusion

Aucun item n'a été retiré, ce qui aurait permis d'améliorer la cohérence du modèle et ainsi sa validité externe au niveau de l'ensemble de l'échantillon. Nous avons préféré conserver l'ensemble des items, car dans l'analyse au niveau des groupes, il existe des différences de perception. Nous avons donc gardé les items dès qu'ils étaient significatifs pour au moins l'un des groupes, car nous souhaitons comparer les perceptions entre les différents membres de la triade interrogés. Cela n'a pas empêché le modèle d'évoluer puisque l'analyse des antécédents a fait émerger une distinction entre le flux physique principal et le flux physique annexe. Il en a été de même pour le flux information qui a été scindé suivant si l'information provient de l'agence (canal physique) ou d'Internet (canal digital).

Figure 22 : modèle de recherche proposé après analyse (sans modérateurs)



Des différences de perception sont bien présentes entre les différents acteurs. Cela se traduit par le fait que ce ne sont pas les mêmes flux qui génèrent de la valeur ajoutée par le grossiste suivant le membre de la triade observé.

Il est à présent temps de passer à l'analyse des variables de troisième rang, c'est-à-dire les variables modératrices. Il est possible d'envisager que la stratégie de SDL mise en place par l'industriel et les ressources engagées par les intermédiaires aient un effet entre la valeur ajoutée et le risque de désintermédiation (Filser, 2012).

#### 4.2.5 La variable modératrice : les services

Nous allons à présent analyser de manière exploratoire (4.2.5.1) et confirmatoire (4.2.5.2) la variable modératrice concernant les services. Pour rappel dans le modèle de recherche, nous avons identifié deux variables modératrices qui peuvent avoir un effet entre la valeur ajoutée et le risque de désintermédiation du grossiste. D'un côté, l'industriel peut mettre en place une stratégie de *Service-Dominant Logique* afin de désintermédier le grossiste. De l'autre côté, en

appliquant une *Resource-Based View*, le grossiste peut trouver des leviers pour augmenter sa valeur ajoutée et donc réduire le risque de désintermédiation.

#### 4.2.5.1 *Analyse exploratoire de la variable modératrice concernant les services*

Dans un premier temps nous analyserons les services physiques pour dans un deuxième temps analyser les services digitaux.

La factorisation des données est possible et les indices KMO (0,866) ainsi que le test de Bartlett sont significatifs pour l'ensemble des services (0,000)

Sept composantes constituent 72 % de la variance totale. La matrice de corrélation des composantes révèle une corrélation faible entre les sept axes, nous passons sur une rotation VARIMAX plutôt que *Oblimin*.



Tableau 103 : matrice d'analyse des composantes après rotation pour les items des services

	Composante 1	Composante 2	Composante 3	Composante 4	Composante 5	Composante 6	Composante 7
SDIGRXSO5	0,796						
SDIGSIN5	0,750						
SDIGAPP5	0,741						
SDIGVID5	0,714						
SPHYCLUB3		0,746					
SPHYCLUB4		0,742					
SPHYCLUB5		0,730					
SPHYCLUB2		0,691					
SPHYFORM4		0,510					
SPHYFORM3		0,489					
SDIGAPP4			0,779				
SDIGRXSO4			0,770				
SDIGSIN4			0,734				
SDIGVID4			0,716				
SPHYFOCO5				0,782			
SPHYFOCO3				0,729			
SPHYFOCO4				0,685			
SPHYFOCO2				0,620			
SPHYFORM5				0,471			
SDIGVID3					0,707		
SDIGAPP3					0,615		
SDIGSIN3					0,581		
SDIGRXSO3					0,538		
SPHYFORM2						0,739	
SDIGVID2							0,351
SDIGSIN2							0,828
SDIGAPP2							0,584
SDIGRXSO2							0,478

Cette matrice est riche d'enseignement. En effet, elle montre que pour les services physiques (hormis la formation) les composantes sont constituées par canaux, c'est-à-dire des clubs et de la force commerciale. À l'inverse, les services digitaux ne se regroupent pas par canaux, mais par service. Nous allons donc traiter de manière distincte les services physiques et les services digitaux dans la suite de l'analyse.

## Les services physiques

Les données sont factorisables. Les indices KMO et le test de sphéricité sont dans les seuils. Le KMO pour l'ensemble des items est de 0,859 soit méritoire. Le test de Bartlett est significatif puisqu'il est de 0,000.

Trois composantes sont supérieures à 1 d'après le tableau 104, ce qui représente 66,269 % de la variance totale expliquée. La suite de l'analyse se fera donc avec trois composantes.

Tableau 104 : variance totale expliquée pour les items des services physiques

Variance totale expliquée				
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes de rotation du carré des chargements <sup>a</sup>
	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	5,600	46,669	46,669	4,061
2	1,284	10,699	57,368	4,275
3	1,068	8,902	66,269	3,786

Nous procédons à l'examen de la matrice de composante sans rotation. Une rotation peut être appliquée à l'analyse factorielle exploratoire, car les charges des composantes ne sont pas complètement propres.

Puisque la corrélation est forte entre les deux axes (0,488), nous allons poursuivre avec une rotation *Oblimin* en considérant que les variables corrélées peuvent se regrouper au sein de variables de rang supérieur de type réflexive. Le tableau 105 présente la matrice d'analyse des composantes après rotation.

Tableau 105 : corrélations entre les dimensions

	1	2	3
1		0.488	0.484
2			0.436
3			

Les indicateurs sont corrélés ce qui va dans le sens de variables réflexives.

Tableau 106 : matrice d'analyse des composantes après rotation pour les items des services physiques

	Composante 1	Composante 2	Composante 3
SPHYFOCO3	0.869		
SPHYFOCO5	0.834		
SPHYFOCO4	0.809		
SPHYFOCO2	0.767		
SPHYCLUB3		0.880	
SPHYCLUB4		0.787	
SPHYCLUB2		0.707	
SPHYCLUB5		0.701	
SPHYFORM2			0.835
SPHYFORM3			0.674
SPHYFORM4			0.662
SPHYFORM5			0.653

Dans chacune des composantes, les items ont une charge supérieure à 0,40 sur une seule composante. La description des composantes est relativement simple puisque chacune correspond à un service physique identifié. La première dimension se rapporte à la force commerciale, la deuxième aux clubs d'artisans et la troisième aux services de formation.

Tableau 107 : désignation des composantes pour les items des services physiques

<b>Composante</b>	<b>Désignation</b>
Composante 1	Forces commerciales
Composante 2	Clubs d'artisans
Composante 3	Formations

Nous terminons cette analyse exploratoire de la variable modératrice sur les services physiques par la mesure de l'Alpha de Cronbach (Tableau 108).

Tableau 108 : évaluation du modèle de mesure avec l'Alpha de Cronbach pour les trois composantes des services physiques

	Global	Client	Industriel	Intermédiaire	
	Alpha de Cronbach				Nombre d'éléments
Composante 1	0,857	0,921	0,889	0,750	4
Composante 2	0,829	0,881	0,843	0,758	4
Composante 3	0,778	0,87	0,678	0,762	4

Toutes les mesures, que ce soit au global ou par type d'items, sont « acceptables » allant de 0,750 à 0,921. Il faut à présent passer à l'analyse exploratoire des services digitaux.

### Les services digitaux

Les données sont factorisables. Nous procédons à l'analyse des indices KMO et le test de sphéricité puisque les données sont factorisables. Le KMO pour l'ensemble des items est de 0,849 soit méritoire. Le test de Bartlett est significatif à tous les niveaux (0,000).

Le tableau 109 donne le nombre de composantes à extraire. Il y a au total quatre composantes qui expliquent 69,408 % de la variance totale. La première composante en explique 45,255 % à elle seule. Nous contrôlons également la rupture du coude de Cattell.

Tableau 109 : variance totale expliquée pour les items des services digitaux

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	7,241	45,255	45,255	3,259	20,369	20,369
2	1,610	10,064	55,319	3,060	19,122	39,491
3	1,168	7,302	62,621	2,575	16,095	55,586
4	1,086	6,787	69,408	2,212	13,822	69,408

La matrice de corrélation des composantes révèle une corrélation forte entre les quatre axes de 0,402. Puisque la corrélation est forte entre les axes, nous conservons la rotation *Oblimin*. Cette corrélation assez forte entre les dimensions va dans le sens d'une mesure réflexive.

Tableau 110 : corrélation entre les dimensions

	1	2	3	4
1		0.374	0.373	0.313
2			0.401	0.225
3				0.235
4				

Les variables de type réflexive sont permises car les corrélations entre dimensions sont fortes.

Tableau 111 : matrice d'analyse des composantes après rotation pour les items des services digitaux

	Composante 1	Composante 2	Composante 3	Composante 4
SDIGRXSO5	0,870			
SDIGAPP5	0,866			
SDIGSIN5	0,795			
SDIGVID5	0,679			
SDIGRXSO4		0,834		
SDIGSIN4		0,832		
SDIGAPP4		0,821		
SDIGVID4		0,808		
SDIGVID3			0,894	
SDIGRXSO3			0,738	
SDIGAPP3			0,713	
SDIGSIN3			0,684	
SDIGVID2			0,647	0,595
SDIGSIN2				0,886
SDIGAPP2				0,642
SDIGRXSO2				0,592

Dans chacune des composantes, les items ont une charge supérieure à 0,40 sur plusieurs composantes. Les items sont conservés dans les composantes où la charge est la plus forte sauf pour SDIGVID2 qui a une charge supérieure dans la composante 3 (0,647), mais que nous mettons dans la composante 4 (0,595). Cela s'explique par la description des composantes. Dans ce cas les composantes se regroupent par services et non par canaux.

Tableau 112 : désignation des composantes pour les items des services digitaux

Composante	Désignation
Composante 1	Les remontées du terrain
Composante 2	La visibilité des produits et de la marque
Composante 3	La prescription
Composante 4	La génération de contacts commerciaux

La mesure de l'Alpha de Cronbach sur les services digitaux pour l'ensemble de l'échantillon et par groupe est présentée dans le tableau 113.

Tableau 113 : évaluation du modèle de mesure avec l'Alpha de Cronbach pour les trois composantes des services digitaux

	Global	Client	Industriel	Intermédiaire	
	Alpha de Cronbach				Nombre d'éléments
Composante 1	0,844	0,898	0,849	0,790	4
Composante 2	0,849	0,875	0,876	0,777	4
Composante 3	0,843	0,875	0,864	0,769	4
Composante 4	0,801	0,831	0,829	0,742	4

L'ensemble des Alpha sont « acceptables » allant de 0,742 à 0,898. Il est donc possible de poursuivre l'analyse confirmatoire pour les variables modératrices sur les services physiques et digitaux.

#### 4.2.5.2 Analyse confirmatoire de la variable modératrice concernant les services

##### Les services physiques

Les services physiques sont constitués de trois classes, à savoir les clubs d'entreprises, les formations et les forces commerciales mis en place par l'industriel dans une stratégie de désintermédiaire en partie l'intermédiaire. Le tableau 114 présente les différents items qui ont servi à la mesure des services physiques.

Tableau 114 : items utilisés pour mesurer les services physiques

Variable		Items
Dimensions	Codes	Est-ce que la création de club d'entreprises par les industriels :
Services physiques - Club d'entreprises	SPHYCLUB2	- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel
	SPHYCLUB3	- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel
	SPHYCLUB4	- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel
	SPHYCLUB5	- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain

Dimensions	Codes	Est-ce que la formation (technique et/ou produit) proposée par les industriels :
Services physiques - Formation	SPHYFORM2	- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel
	SPHYFORM3	- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel
	SPHYFORM4	- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel
	SPHYFORM5	- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain
Dimensions	Codes	Est-ce que la création de forces commerciales par les industriels :
Services physiques - Force commerciale	SPHYFOCO2	- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel
	SPHYFOCO3	- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel
	SPHYFOCO4	- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel
	SPHYFOCO5	- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain

Les seuils pour l'ensemble des items sont respectés (Tableau 115). Mais nous allons tout de même procéder à une analyse par groupe. Cela pourra éventuellement faire émerger des différences de perception entre les acteurs (Tableau 116).

Tableau 115 : analyse factorielle confirmatoire des services physiques (ensemble de l'échantillon)

Items	Saturation	t	CR	AVE
SPHYCLUB2	0,750*	14,436	0,887	0,662
SPHYCLUB3	0,821*	21,499		
SPHYCLUB4	0,873*	41,945		
SPHYCLUB5	0,799*	22,134		
SPHYFORM2	0,686*	14,292	0,903	0,701
SPHYFORM3	0,830*	29,616		
SPHYFORM4	0,810*	23,307		
SPHYFORM5	0,774*	16,497		
SPHYFOCO2	0,795*	20,579	0,860	0,606
SPHYFOCO3	0,864*	36,916		
SPHYFOCO4	0,859*	30,123		
SPHYFOCO5	0,821*	15,882		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Tableau 116 : analyse factorielle confirmatoire des services physiques (par groupe) après retrait

		Industriels			Intermédiaires			Clients		
		Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE
Club	SPHYCLUB2	0,818*	0,833	0,722	0,752*	0,845	0,579	0,744*	0,918	0,737
	SPHYCLUB3	0,808*			0,716*			0,879*		
	SPHYCLUB4	-			0,736*			0,894*		
	SPHYCLUB5	-			0,647*			0,785*		
Formation	SPHYFORM2	0,850*	0,775	0,547	0,663*	0,841	0,554	0,773*	0,944	0,679
	SPHYFORM3	0,552*			0,787*			0,836*		
	SPHYFORM4	0,593*			0,717*			0,851*		
	SPHYFORM5	-			0,684*			0,771*		
Force commerciale	SPHYFOCO2	0,826*	0,912	0,722	0,659*	0,829	0,570	0,904*	0,892	0,808
	SPHYFOCO3	0,799*			0,756*			0,905*		
	SPHYFOCO4	0,828*			0,658*			0,852*		
	SPHYFOCO5	0,719*			0,653*			0,759*		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

En ce qui concerne les services physiques mis en place par les industriels, aucune spécificité n'apparaît entre les acteurs.

### Les services digitaux

Les industriels utilisent les canaux digitaux afin de développer de nouveaux services au travers de leurs sites Internet, des réseaux sociaux, des applications et des vidéos. Comme nous l'avons déjà montré, il semble que ce soit le membre le plus avancé sur le sujet de la transformation digitale au sein de la triade. Différents items ont servi à mesurer ces services. Ils sont présentés dans le tableau 117.



Tableau 117 : items utilisés pour mesurer les services digitaux

Variable		Items
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Est-ce que la création de sites Internet par les industriels :</b>
Services digitaux - Site Internet	SDIGSIN2	- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel
	SDIGSIN3	- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel
	SDIGSIN4	- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel
	SDIGSIN5	- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Est-ce que la présence des industriels sur les réseaux sociaux :</b>
Services digitaux - Réseaux sociaux	SDIGRXSO2	- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel
	SDIGRXSO3	- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel
	SDIGRXSO4	- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel
	SDIGRXSO5	- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Est-ce que la création d'applications pour Smartphones et Ordinateurs par les industriels :</b>
Services digitaux - Applications	SDIGAPP2	- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel
	SDIGAPP3	- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel
	SDIGAPP4	- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel
	SDIGAPP5	- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Est-ce que la création de vidéos (de pose et/ou de présentation produit) par les industriels :</b>
Services digitaux - Vidéos	SDIGVID2	- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel
	SDIGVID3	- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel
	SDIGVID4	- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel
	SDIGVID5	- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain

Les items pour l'ensemble de l'échantillon respectent les seuils, mais pour garder la même cohérence dans l'analyse, nous allons analyser les services digitaux par groupe. Ces mesures sont présentées dans le tableau 118 et le tableau 119.

Tableau 118 : analyse factorielle confirmatoire des services digitaux (ensemble de l'échantillon)

Items	Saturation	t	CR	AVE
SDIGAPP2	0,862*	38,724	0,873	0,633
SDIGSIN2	0,754*	18,141		
SDIGVID2	0,708*	11,602		
SDIGRXSO2	0,843*	33,153		
SDIGAPP5	0,866*	39,168	0,896	0,684
SDIGSIN5	0,819*	25,324		
SDIGVID5	0,735*	14,457		
SDIGRXSO5	0,876*	41,160		

SDIGAPP4	0,848*	29,625	0,901	0,694
SDIGSIN4	0,822*	27,272		
SDIGVID4	0,820*	23,285		
SDIGRXSO4	0,833*	27,969		
SDIGAPP3	0,863*	41,201	0,895	0,681
SDIGSIN3	0,788*	18,563		
SDIGVID3	0,776*	18,922		
SDIGRXSO3	0,864*	42,237		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Tableau 119 : analyse factorielle confirmatoire des services digitaux (par groupe) après retrait

		Industriels			Intermédiaires			Clients		
		Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE
Leads	SDIGAPP2	0,762*	0,872	0,694	0,763*	0,838	0,633	0,860*	0,892	0,680
	SDIGSIN2	0,732*			-			0,834*		
	SDIGVID2	0,720*			0,660*			0,531*		
	SDIGRXSO2	-			0,738*			0,847*		
Remontée terrain	SDIGAPP5	0,746*	0,856	0,602	0,730*	0,822	0,609	0,901*	0,917	0,737
	SDIGSIN5	0,706*			-			0,792*		
	SDIGVID5	0,689*			0,781*			0,673*		
	SDIGRXSO5	0,773*			0,693*			0,849*		
Visibilité	SDIGAPP4	-	0,842	0,646	-	0,799	0,580	0,735*	0,913	0,725
	SDIGSIN4	0,739*			0,658*			0,854*		
	SDIGVID4	0,703*			0,666*			0,873*		
	SDIGRXSO4	0,744*			0,700*			0,871*		
Prescription	SDIGAPP3	0,810*	0,902	0,700	0,594*	0,796	0,579	0,871*	0,913	0,725
	SDIGSIN3	0,764*			-			0,827*		
	SDIGVID3	0,666*			0,855*			0,770*		
	SDIGRXSO3	0,845*			0,681*			0,852*		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Comme pour les services physiques, il n'y a pas de spécificités entre les acteurs du point de vue des services digitaux développés par les industriels.

## 4.2.6 Calcul de la variable modératrice de rang supérieur : les services

### 4.2.6.1 Analyse exploratoire de la variable modératrice de rang supérieur : les services

Le KMO est faible (0,500), mais permet la poursuite de l'analyse et le Test de sphéricité est significatif (0,000).

Une seule composante explique 79,279 % de la variance totale (Tableau 120).

Tableau 120 : résultat de la variance totale expliquée pour la variable modératrice de second rang des services

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,586	79,279	79,279	1,586	79,279	79,279
2	,414	20,721	100,000			

L'unique composante constitue les services mis en place par les industriels. L'Alpha de Cronbach est vérifié de manière globale et pour chacun des groupes. L'Alpha pour l'ensemble de l'échantillon est de 0,730 (Tableau 121).

Tableau 121 : évaluation de la variable explicative avec l'Alpha de Cronbach pour la variable modératrice de second rang des services

	Global	Client	Industriel	Intermédiaire	
	Alpha de Cronbach				Nombre d'éléments
Les services	0,730	0,793	0,688	0,660	2

Nous allons à présent poursuivre avec l'analyse confirmatoire de la variable modératrice de second rang concernant les services.

#### 4.2.6.2 Analyse confirmatoire de la variable modératrice de rang supérieur : les services

Nous allons maintenant procéder à l'analyse confirmatoire de la première variable modératrice de second rang à savoir les services développés à travers une stratégie de SDL mise en place par l'industriel. Le tableau 122 présente la saturation, le CR et l'AVE.

Tableau 122 : analyse factorielle confirmatoire de la variable des services (ensemble de l'échantillon)

	Saturation	t	CR	AVE
Service physiques	0,930*	23,972	0,880	0,786
Services digitaux	0,829*	10,525		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

La saturation ainsi que le CR et l'AVE sont supérieurs aux seuils. Les services digitaux sont donc conservés. Les services sont principalement constitués par les services physiques. De manière générale, le digital est en retrait. Les services sont une variable de second rang réflexif constitués des variables services digitaux et services physiques. Nous allons comparer cette analyse à travers les différents groupes (Tableau 123).

Tableau 123 : analyse factorielle confirmatoire de la variable des services (par groupe)

	Industriels			Intermédiaires			Clients		
	Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE
<i>Leads</i>	0,062	0,654	0,379	0,752*	0,855	0,601	0,919*	0,931	0,772
Prescription	0,848*			0,785*			0,932*		
Visibilité	0,590*			0,561*			0,805*		
Remontée terrain	0,667*			0,744*			0,852*		
Clubs	0,201	0,717	0,512	0,885*	0,886	0,723	0,902*	0,915	0,783
Force commerciale	0,794*			0,818*			0,917*		
Formation	0,931*			0,788*			0,833*		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Tableau 124 : analyse factorielle confirmatoire de la variable des services (par groupe) après retrait

	Industriels		
	Saturation	CR	AVE
Prescription	0,944*	0,859	0,672
Visibilité	0,736*		
Remontée terrain	0,766*		
Force commerciale	0,789*	0,862	0,760
Formation	0,947*		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

L'ensemble des variables est validé et participe à la variable modératrice de second rang que sont les services au niveau de l'ensemble de l'échantillon. Il y a une différence de perception entre les industriels et les autres acteurs amont et aval du canal de distribution. En effet, les *leads* et les clubs ne sont pas significatifs. Ces deux services ont été retirés pour les industriels.

## 4.2.7 La variable modératrice : les ressources

### 4.2.7.1 *Analyse exploratoire de la variable modératrice concernant les ressources*

Nous pouvons procéder à l'analyse du KMO puisque les données sont factorisables. L'indice KMO de 0,825 et le test de Bartlett sont très significatifs puisqu'ils sont égaux à 0.000.

Pour les ressources, les composantes dégagées par la variance totale expliquée ne correspondent pas à celle du modèle de recherche comme le montrent les tableaux suivants. En effet, dans le modèle nous avons trois capitaux, à savoir physique, humain et organisationnel. Or d'après la variance, deux composantes se dégagent.

Tableau 125 : variance totale expliquée pour les items des ressources

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes de rotation du carré des chargements <sup>a</sup>
	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	3,977	44,189	44,189	3,767
2	1,177	13,072	57,261	2,060

La matrice de corrélation des composantes révèle une corrélation forte entre les deux axes de 0,329. Nous utiliserons donc une rotation *Oblimin*. Cette corrélation va également dans le sens d'un deuxième rang réflexif. Le tableau 125 présente la matrice d'analyse des composantes après rotation.

Tableau 126 : matrice d'analyse des composantes après rotation pour les items des ressources

	Composante 1	Composante 2
NEGORESS6	0.852	
NEGORESS8	0.791	
NEGORESS7	0.789	
NEGORESS5	0.725	
NEGORESS1	0.673	
NEGORESS9	0.647	
NEGORESS3		0.792
NEGORESS2		0.672
NEGORESS4		0.581

Dans cette matrice, chacun des items a une charge supérieure à 0,40. La composante 1 regroupe les six items sur les ressources moins tangibles. La composante 2 est composée des trois items sur les ressources tangibles. Cela correspond aux travaux de Barney (1991). En revanche, il n'est pas possible de distinguer à ce stade les différents capitaux. Pour rappel, les auteurs distinguent le capital financier et physique comme des ressources tangibles et le capital humain et organisationnel comme des ressources moins tangibles. Le tableau 127 propose de synthétiser le processus de désignation des composantes. Le modèle de recherche va donc être mis à jour.

Tableau 127 : désignation des composantes pour les items des ressources mobilisées

Composante	Désignation
Composante 1	Ressources moins tangibles
Composante 2	Ressources tangibles

Les trois capitaux retenus vont être remplacés par les deux types de ressources, tangibles et moins tangibles, dans la suite de l'analyse.

### Les ressources moins tangibles

Les données sont factorisables. Les indices KMO et le test de sphéricité sont dans les seuils. Le KMO pour l'ensemble des items est de 0,822, soit méritoire. Le test de Bartlett est significatif puisqu'il est de 0,000.

Une seule composante est supérieure à 1 d'après le tableau 128, ce qui représente 57,172 % de la variance totale expliquée.

Tableau 128 : variance totale expliquée pour les items des ressources moins tangibles

Variance totale expliquée			
Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,430	57,172	57,172
2	,862	14,370	71,542
3	,649	10,814	82,356
4	,428	7,131	89,486
5	,330	5,498	94,984
6	,301	5,016	100,000

Il n'y a donc pas d'examen de la matrice de composante sans rotation ou avec rotation à effectuer. Une seule composante constitue les ressources moins tangibles. Nous terminons cette analyse exploratoire de la variable modératrice sur les ressources moins tangibles par la mesure de l'Alpha de Cronbach (Tableau 129).

Tableau 129 : évaluation du modèle de mesure avec l'Alpha de Cronbach pour la composante des ressources moins tangibles

	Global	Client	Industriel	Intermédiaire	
	Alpha de Cronbach				Nombre d'éléments
Composante 1	0,829	0,931	0,720	0,713	6

Toutes les mesures, que ce soit au global ou par type d'acteur, sont « acceptables » allant de 0,713 à 0,931. Il faut à présent passer à l'analyse exploratoire des ressources tangibles.

### Les ressources tangibles

Le KMO peut être considéré comme médiocre puisqu'il est de 0,612, mais la significativité est bonne (0,000).

Comme pour les ressources moins tangibles, une seule composante est supérieure à 1 et représente 53,502 % de la variance totale expliquée.

Tableau 130 : variance totale expliquée pour les items des ressources tangibles

Variance totale expliquée			
Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,605	53,502	53,502
2	,774	25,802	79,304
3	,621	20,696	100,000

La composante est donc constituée des ressources tangibles. Nous poursuivons par la mesure de l'Alpha de Cronbach pour la composante des ressources tangibles (Tableau 131).

Tableau 131 : évaluation du modèle de mesure avec l'Alpha de Cronbach pour la composante des ressources tangibles

	Global	Client	Industriel	Intermédiaire	
	Alpha de Cronbach				Nombre d'éléments
Composante 1	0,549	0,527	0,537	0,586	3



L'Alpha de Cronbach est inférieur au seuil de 0,7. Mais la suppression d'un des items ne fait que baisser le seuil. La composante n'est pas loin du seuil de poursuite de la recherche (Lacroux, 2010 et Hair, 2013), les ressources tangibles seront conservées dans la suite de l'analyse.

#### 4.2.7.2 Analyse confirmatoire de la variable modératrice concernant les ressources

##### Les ressources moins tangibles

Pour rappel, le tableau 132 présente les différents items constituant la variable des ressources moins tangibles.

Tableau 132 : items utilisés pour mesurer des ressources moins tangibles

Variable		Items
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Les ressources suivantes améliorent-elles la valeur ajoutée du négoce de matériaux :</b>
Ressources moins tangibles	NEGORESS1	- son personnel (magasinier, vendeur, etc.)
	NEGORESS5	- ses connaissances (sur les produits, sur les acteurs, etc.)
	NEGORESS6	- l'expérience (sur les produits, sur les acteurs, etc.)
	NEGORESS7	- les relations du négoce de matériaux avec les industriels
	NEGORESS8	- les relations du négoce de matériaux avec les entreprises du bâtiment
	NEGORESS9	- les relations du négoce de matériaux avec d'autres acteurs du bâtiment (Syndicat, Presse, Plateforme numérique, etc.)

Les *Outer Loadings* (saturations) sont significatives. De plus, le CR et l'AVE respectent les seuils. L'ensemble des items peut être conservé.

Tableau 133 : analyse factorielle confirmatoire des ressources moins tangibles (ensemble de l'échantillon)

Items	Saturation	t	CR	AVE
NEGORESS1	0,686*	6,759	0,888	0,572
NEGORESS5	0,806*	15,657		
NEGORESS6	0,818*	14,308		
NEGORESS7	0,759*	16,227		
NEGORESS8	0,812*	17,342		
NEGORESS9	0,579*	10,225		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Nous avons également analysé la saturation, le CR et l'AVE pour chacun des membres de la triade. Les mesures sont présentées dans le tableau 134.

Tableau 134 : analyse factorielle confirmatoire des ressources moins tangibles (par groupe)

		Industriels			Intermédiaires			Clients		
		Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE
Ressources moins tangibles	NEGORESS1	0,320	0,813	0,438	0,563*	0,834	0,460	0,819*	0,947	0,749
	NEGORESS5	0,760*			0,724*			0,898*		
	NEGORESS6	0,626*			0,831*			0,842*		
	NEGORESS7	0,806*			0,656*			0,831*		
	NEGORESS8	0,770*			0,679*			0,888*		
	NEGORESS9	0,517			0,559*			0,676*		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Tableau 135 : analyse factorielle confirmatoire des ressources moins tangibles (par groupe) après retrait

		Industriels			Intermédiaires			Clients		
		Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE
Ressources moins tangibles	NEGORESS1	-	0,820	0,537	-	0,847	0,582	0,793*	0,940	0,727
	NEGORESS5	0,671*			-			0,805*		
	NEGORESS6	0,646*			0,645*			0,813*		
	NEGORESS7	0,757*			0,826*			0,728*		
	NEGORESS8	0,653*			0,663*			0,814*		
	NEGORESS9	-			0,595*			0,564*		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Sur l'ensemble de l'échantillon et pour les clients, la totalité des items sont significatifs. NEGORESS1 et NEGORESS9 ne sont pas significatifs pour les industriels. Du côté des intermédiaires, nous avons supprimés NEGORESS1 et NEGORESS2 afin d'améliorer la qualité des mesures.

### Les ressources tangibles

Nous présentons dans le tableau 136 les items qui nous servent à mesurer la variable des ressources tangibles.

Tableau 136 : items utilisés pour mesurer des ressources tangibles

Variable		Items
<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b>Les ressources suivantes améliorent-elles la valeur ajoutée du négoce de matériaux :</b>
Ressources tangibles	NEGORESS2	- ses points de ventes physiques
	NEGORESS3	- ses sites e-commerce
	NEGORESS4	- les marques vendues

En ce qui concerne les items pour l'ensemble de l'échantillon, les seuils sont respectés, mais pour garder la même cohérence dans l'analyse, nous allons analyser les ressources tangibles par groupe. Ces mesures sont présentées dans le tableau 137, 138 et 139.

Tableau 137 : analyse factorielle confirmatoire des ressources tangibles (ensemble de l'échantillon)

	Saturation	t	CR	AVE
NEGORESS2	0,761*	11,644	0,766	0,529
NEGORESS3	0,548*	5,351		
NEGORESS4	0,830*	19,232		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Tableau 138 : analyse factorielle confirmatoire des ressources moins tangibles (par groupe)

		Industriels			Intermédiaires			Clients		
		Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE
Ressources tangibles	NEGORESS2	0,832*	0,758	0,534	0,753*	0,782	0,545	0,631*	0,738	0,514
	NEGORESS3	0,402			0,740*			0,272		
	NEGORESS4	0,824*			0,699*			0,908*		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Tableau 139 : analyse factorielle confirmatoire des ressources moins tangibles (par groupe) après retrait

		Clients		
		Saturation	CR	AVE
Ressources tangibles	NEGORESS2	0,795*	0,833	0,717
	NEGORESS3	-		
	NEGORESS4	0,698*		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

L'item NEGORESS3 n'est pas supprimé pour les industriels car le CR et l'AVE sont supérieurs au seuil. En revanche, nous procédons au retrait de cet item pour les clients car la saturation est faible et que son retrait améliore la qualité des mesures. Le fait que cette ressource ne soit pas significative pour les clients va dans le sens des comportements généraux des artisans du bâtiment et spécifiques des entreprises que nous avons interviewés durant la phase qualitative. Aucune des entreprises rencontrées n'achète des matériaux sur le site e-commerce de ses négoce (hormis l'artisan qui fait partie d'une coopérative). De nouveau, la faible digitalisation du membre aval de la triade apparaît.

#### 4.2.8 Calcul de la variable modératrice de rang supérieur : les ressources

##### 4.2.8.1 Analyse exploratoire de la variable modératrice de rang supérieur : les ressources

Malgré que les données soient factorisables, le KMO est faible (0,500), mais le test de Barlett est significatif (0,000).

Pour cette variable, il n'y a qu'une seule composante comme le montre le tableau 140.

Tableau 140 : résultat de la variance totale expliquée pour la variable modératrice de second rang des ressources

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,481	74,030	74,030	1,481	74,030	74,030
2	,519	25,970	100,000			

Cette composante explique 74 % de la variance. Nous allons analyser l'Alpha de Cronbach avant de pouvoir passer à l'analyse confirmatoire de cette modération.

Tableau 141 : évaluation de la variable explicative avec l'Alpha de Cronbach pour la variable modératrice de second rang des ressources

	Global	Client	Industriel	Intermédiaire	
	Alpha de Cronbach				Nombre d'éléments
Les ressources	0,646	0,756	0,594	0,526	2

L'Alpha est significatif même s'il est relativement faible pour les industriels et les intermédiaires. Cette phase va se poursuivre par l'analyse confirmatoire de la variable modératrice composée des ressources tangibles et moins tangibles.

#### 4.2.8.2 Analyse confirmatoire de la variable modératrice de rang supérieur : les ressources

Nous allons maintenant procéder à l'analyse confirmatoire de la deuxième variable modératrice de second rang à savoir les ressources développées par les intermédiaires dans le cadre d'une RBV.

Tableau 142 : analyse factorielle confirmatoire de la variable des ressources (ensemble de l'échantillon)

Items	Saturation	t	CR	AVE
Ressources moins tangibles	0,762*	4,203	0,837	0,723
Ressources tangibles	0,893*	7,683		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

La saturation ainsi que l'AVE et le CR sont supérieurs aux seuils. Les ressources moins tangibles sont donc conservées. Les ressources mobilisées sont une variable de second rang réflexives constituées des variables de premier rang ressources tangibles et ressources moins tangibles. Nous allons comparer cette analyse à travers les différents groupes (Tableau 143).

Tableau 143 : analyse factorielle confirmatoire de la variable des ressources (par groupe)

		Industriels			Intermédiaires			Clients		
		Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE	Saturation	CR	AVE
Les ressources	Ressources moins tangibles	0,795*	0,774	0,647	0,727*	0,797	0,665	0,942*	0,906	0,829
	Ressources tangibles	0,754*			0,895*			0,879*		

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

L'ensemble des variables est validé et participe à la variable modératrice de second rang que sont les ressources mobilisées. De plus, il n'y a pas de spécificités entre les membres de la triade.

#### 4.2.8.3 Validité discriminante des variables de rang supérieur

Comme pour les flux physiques, informationnels et financiers, nous allons vérifier la validité discriminante des variables de rang supérieur en nous assurant que la corrélation entre les variables n'est pas trop élevée. Pour se faire, les AVE vont être comparés aux corrélations au carré.

Tableau 144 : mesure de la validité discriminante des modérateurs pour les industriels

	La valeur ajoutée	Le risque de désintermédiation	Les ressources	Les services
La valeur ajoutée	-			
Le risque de désintermédiation	0,319	-		
Les ressources	0,062	0,070	0,742	
Les services	0,004	0,013	0,000	0,301

Tableau 145 : mesure de la validité discriminante des modérateurs pour les intermédiaires

	La valeur ajoutée	Le risque de désintermédiation	Les ressources	Les services
La valeur ajoutée	-			
Le risque de désintermédiation	0,163	-		
Les ressources	0,331	0,123	0,682	
Les services	0,014	0,062	0,039	0,727

Tableau 146 : mesure de la validité discriminante des modérateurs pour les clients

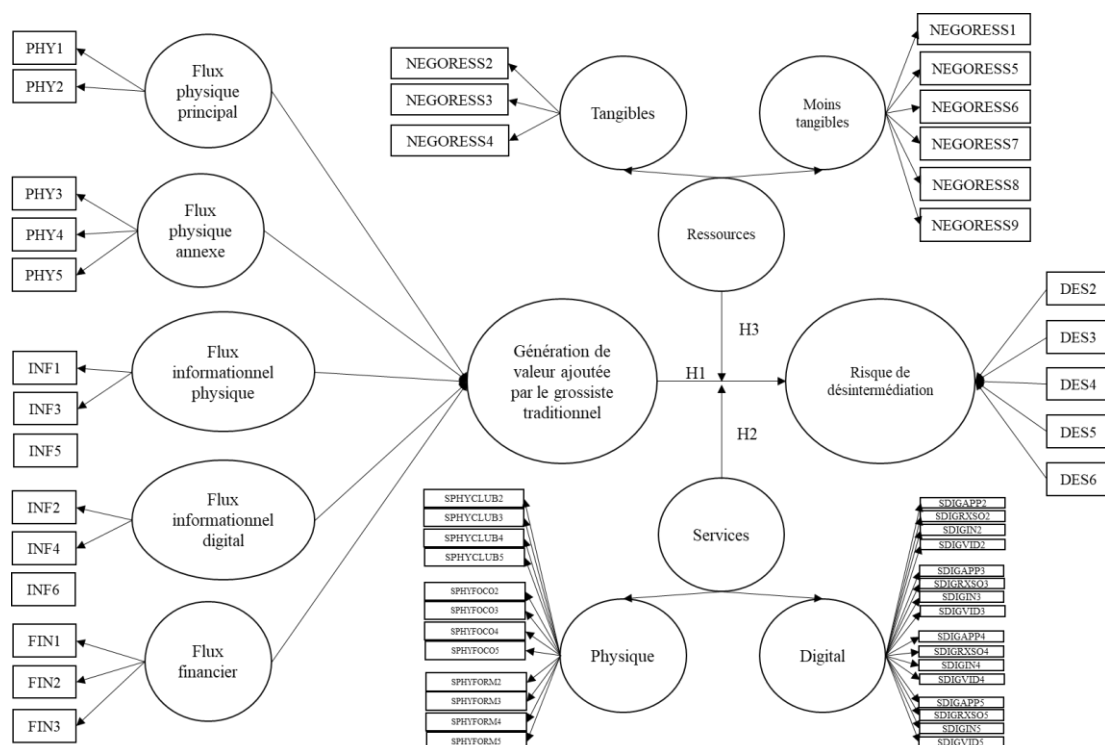
	La valeur ajoutée	Le risque de désintermédiation	Les ressources	Les services
La valeur ajoutée	-			
Le risque de désintermédiation	0,596	-		
Les ressources	0,000	0,004	-	
Les services	0,039	0,094	0,120	-

Les corrélations au carré restent inférieures aux AVE, ce qui assure la validité discriminante entre les modérateurs.

### 4.2.9 Conclusion

Nous avons procédé à l'analyse exploratoire et confirmatoire des variables modératrices. Ainsi, le modèle complet comprenant la variable de second rang et les variables modératrices peut être présenté :

Figure 23 : modèle de recherche final avec la variable de second rang et les variables modératrices



Si les services physiques sont restés par canal ou par type, c'est-à-dire clubs, force commerciale et formation, il n'en va pas de même pour les services digitaux. En effet, les services digitaux se regroupent par services (leads, prescription, visibilité et remontée terrain). Il y a donc une différence entre les services physiques et les services digitaux qu'il faudra approfondir.

Les ressources correspondent au cadre théorique que nous avons mis en avant dans le chapitre 3. Les composantes permettent de faire émerger la distinction entre les ressources tangibles et les ressources intangibles. Cependant, nous ne pouvons pas affiner cette segmentation pour en faire émerger le capital physique, humain et organisationnel.

Le modèle final comprend les 56 items au niveau de la totalité de l'échantillon. Puisque l'ensemble des analyses exploratoires et confirmatoires ont été réalisées, nous pouvons présentement passer aux tests des hypothèses.

### 4.3 Tests des hypothèses

Il convient de contrôler les différences entre les membres de la triade avec l'aide des ANOVA ou analyse de la variance (4.3.1). À présent que le modèle de mesure a été ajusté, nous pouvons tester l'hypothèse H1 au travers du modèle structurel (4.3.2). Il est alors nécessaire de contrôler la validité des variables modératrices, pour ensuite pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses H2 et H3 (4.3.3).

#### 4.3.1 Différences entre types d'acteurs

Nous allons réaliser l'analyse de variance avec l'utilisation de l'ANOVA pour chacune des variables. Les moyennes par classe permettent de réaliser l'interprétation. Le Test de Fisher indique l'existence d'au moins une différence entre deux groupes. Par la suite, il est nécessaire



de regarder la signification. Si cette dernière est supérieure à 0,05, il n’y a pas de différence au seuil d’erreur de 5 %. Au contraire, si la signification est inférieure à 0,05, il existe au moins une différence entre deux groupes. Dans ce cas, il faut regarder le tableau « descriptives » et le tableau des comparaisons multiples. Il est alors possible d’identifier entre quels groupes la différence est significative.

### La valeur ajoutée

Tableau 147 : ANOVA pour la variable de la valeur ajoutée

<b>ANOVA</b>			
Valeur ajoutée			
Somme des carrés	ddl	F	Sig.
68,3	2	1,94	0,151

Tableau 148 : descriptives pour la variable de la valeur ajoutée

<b>Descriptives</b>				
Valeur ajoutée				
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
1	67	4,33	0,446	0,054
2	83	4,42	0,38	0,042
3	30	4,19	0,731	0,133
Total	180	4,31	0,478	0,035

Il n’existe pas de différences significatives entre les trois membres de la triade sur la valeur ajoutée.

### Le risque de désintermédiation

Tableau 149 : ANOVA pour la variable du risque de désintermédiation

<b>ANOVA</b>					
Risque de désintermédiation					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4,905	2	2,453	1,797	0,169
Intragroupes	241,547	177	1,365		
Total	246,453	179			

Tableau 150 : descriptives pour la variable du risque de désintermédiation

<b>Descriptives</b>				
Risque de désintermédiation				
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
1	67	3,070	1,150	0,141
2	83	2,744	1,192	0,131
3	30	2,693	1,140	0,208
Total	180	2,857	1,173	0,087

Il n'y a pas de différence significative sur le risque de désintermédiation.

### Les services

Tableau 151 : ANOVA pour les variables des services

<b>ANOVA</b>						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Services digitaux	Intergroupes	6,159	2	3,079	5,342	0,006
	Intragroupes	102,037	177	0,576		
	Total	108,196	179			
Services physiques	Intergroupes	3,714	2	1,857	4,685	0,01
	Intragroupes	70,158	177	0,396		
	Total	73,872	179			

Tableau 152 : descriptives pour les variables des services

<b>Descriptives</b>					
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
Services digitaux	1	67	3,817	0,763	0,093
	2	83	3,428	0,631	0,069
	3	30	3,454	1,030	0,188
	Total	180	3,577	0,777	0,057
Services physiques	1	67	4,232	0,553	0,067
	2	83	3,969	0,571	0,062
	3	30	3,872	0,892	0,162
	Total	180	4,051	0,642	0,047

Il existe des différences significatives sur les services digitaux et les services physiques.

## Les services digitaux

Tableau 153 : comparaisons multiples pour la variable des services digitaux

<b>Comparaisons multiples :</b>				
Variable dépendante : Services digitaux				
Games-Howell				
(I) acteur	(J) acteur	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.
1	2	0,388*	0,116	0,003
	3	0,363	0,210	0,206
2	1	-0,388*	0,116	0,003
	3	-0,026	0,201	0,991
3	1	-0,363	0,210	0,206
	2	0,026	0,201	0,991

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

La différence se situe entre les industriels (1) et les intermédiaires (2) sur les services digitaux. Les industriels sont supérieurs aux intermédiaires. Il est nécessaire d'approfondir par services digitaux.

Tableau 154 : ANOVA pour les services digitaux

<b>ANOVA</b>						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Leads	Intergroupes	7,338	2	3,669	3,929	,021
	Intragroupes	165,288	177	0,934		
	Total	172,625	179			
Prescription	Intergroupes	14,135	2	7,068	7,291	,001
	Intragroupes	171,584	177	0,969		
	Total	185,719	179			
Remontée terrain	Intergroupes	7,965	2	3,983	3,234	,042
	Intragroupes	217,985	177	1,232		
	Total	225,950	179			
Visibilité	Intergroupes	6,190	2	3,095	5,280	,006
	Intragroupes	103,765	177	0,586		
	Total	109,955	179			

Tableau 155 : descriptives pour les services digitaux

Descriptives					
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
Leads	1	67	3,527	0,981	0,120
	2	83	3,084	0,861	0,095
	3	30	3,234	1,188	0,217
	Total	180	3,274	0,982	0,073
Prescription	1	67	3,882	0,934	0,114
	2	83	3,266	0,949	0,104
	3	30	3,592	1,176	0,215
	Total	180	3,550	1,019	0,076
Remontée terrain	1	67	3,432	1,118	0,137
	2	83	3,019	1,007	0,111
	3	30	2,948	1,343	0,245
	Total	180	3,161	1,124	0,084
Visibilité	1	67	4,408	0,749	0,091
	2	83	4,099	0,663	0,073
	3	30	3,912	1,029	0,188
	Total	180	4,183	0,784	0,058

Les leads, la prescription, les remontées terrain et la visibilité ne sont pas significativement différents contrairement à la prescription et à la visibilité.

Tableau 156 : comparaisons multiples pour les services digitaux

Games-Howell					
Variable dépendante			Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.
Leads	1	2	0,443*	0,152	0,012
		3	0,292	0,247	0,469
	2	1	-0,443*	0,152	0,012
		3	-0,150	0,236	0,802
	3	1	-0,292	0,247	0,469
		2	0,150	0,236	0,802
Prescription	1	2	0,616*	0,154	0,000
		3	0,289	0,243	0,465
	2	1	-0,616*	0,154	0,000
		3	-0,326	0,238	0,366
	3	1	-0,289	0,243	0,465
		2	0,326	0,238	0,366
Remontée terrain	1	2	0,413	0,175	0,052
		3	0,484	0,280	0,207
	2	1	-0,413	0,175	0,052
		3	0,070	0,268	0,963
	3	1	-0,484	0,280	0,207
		2	-0,070	0,268	0,963
Visibilité	1	2	0,309*	0,116	0,024

	3	0,496	0,208	0,056
2	1	-0,309*	0,116	0,024
	3	0,186	0,201	0,627
3	1	-0,496	0,208	0,056
	2	-0,186	0,201	0,627
*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.				

Les leads, la prescription et la visibilité ont une différence significative qui se situe entre les industriels (1) et les intermédiaires (2) sur les services digitaux. Les industriels sont supérieurs aux intermédiaires.

### Les services physiques

Tableau 157 : comparaisons multiples pour les services physiques

Variable dépendante : Services physiques				
Games-Howell				
(I) acteur	(J) acteur	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.
1	2	0,263*	0,092	0,014
	3	0,360	0,176	0,116
2	1	-0,263*	0,092	0,014
	3	0,097	0,175	0,845
3	1	-0,360	0,176	0,116
	2	-0,097	0,175	0,845
*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.				

La différence se situe entre les industriels (1) et les intermédiaires (2) sur les services physiques. Les industriels sont supérieurs aux intermédiaires. Il est nécessaire d'approfondir par services physiques.

Tableau 158 : ANOVA pour les services physiques

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Clubs	Intergroupes	1,994	2	0,997	1,480	0,231
	Intragroupes	119,278	177	0,674		
	Total	121,273	179			
Force commerciale	Intergroupes	5,212	2	2,606	4,421	0,013
	Intragroupes	104,331	177	0,589		
	Total	109,543	179			
Formation	Intergroupes	1,445	2	0,723	1,379	0,254
	Intragroupes	92,737	177	0,524		
	Total	94,182	179			

Tableau 159 : descriptives pour les services physiques

Descriptives					
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
Clubs	1	67	3,943	0,900	0,110
	2	83	3,960	0,658	0,072
	3	30	3,671	1,021	0,186
	Total	180	3,906	0,823	0,061
Force commerciale	1	67	4,346	0,738	0,090
	2	83	4,002	0,669	0,073
	3	30	3,974	1,046	0,191
	Total	180	4,125	0,782	0,058
Formation	1	67	4,123	0,654	0,080
	2	83	3,932	0,685	0,075
	3	30	3,959	0,947	0,173
	Total	180	4,007	0,725	0,054

Les différences se situent sur les services de la force commerciale.

Tableau 160 : comparaisons multiples pour la force commerciale

Games-Howell					
Variable dépendante		Différence moyenne (I-J)		Erreur standard	Sig.
Force commerciale	1	2	0,343*	0,116	0,010
		3	0,372	0,211	0,195
	2	1	-0,343*	0,116	0,010
		3	0,028	0,205	0,990
	3	1	-0,372	0,211	0,195
		2	-0,028	0,205	0,990

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

La différence se situe entre les industriels (1) et les intermédiaires (2) sur les services physiques. Les industriels sont supérieurs aux intermédiaires.

### Les ressources

Tableau 161 : ANOVA pour les variables des ressources

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Ressources moins tangibles	Intergruppes	1,954	2	0,977	2,531	0,082
	Intragruppes	68,324	177	0,386		
	Total	70,278	179			
Ressources tangibles	Intergruppes	,421	2	0,211	0,509	0,602
	Intragruppes	73,226	177	0,414		
	Total	73,647	179			

Tableau 163 : descriptives pour les variables des ressources

Descriptives					
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
Ressources moins tangibles	1	67	4,623	0,477	0,058
	2	83	4,419	0,518	0,056
	3	30	4,381	1,037	0,189
	Total	180	4,488	0,626	0,046
Ressources tangibles	1	67	4,253	0,637	0,077
	2	83	4,321	0,597	0,065
	3	30	4,390	0,768	0,140
	Total	180	4,307	0,641	0,047

Il n'y a pas de différence significative sur les deux dimensions des ressources mobilisées par les intermédiaires.

À présent que l'ensemble des analyses de la variance a été réalisé, nous allons procéder au test du modèle structurel.

### 4.3.2 Test du modèle structurel

Notre unité d'analyse étant composée d'une triade, il convient dans un premier temps de réaliser le test de l'hypothèse H1 sur l'ensemble de l'échantillon et pour chacun des membres de la triade (4.3.2.1). Dans un deuxième temps, nous effectuons le test des différences en multi-groupe (4.3.2.2).

#### 4.3.2.1 *Test de de la valeur ajoutée (H1) avec l'ensemble de l'échantillon et par groupe*

Les variables latentes ayant montré des qualités psychométriques satisfaisantes, il est possible de passer à l'évaluation du modèle structurel et faire le test de H1. Pour rappel, l'hypothèse H1 est formulée de la façon suivante : **la valeur ajoutée du grossiste traditionnel réduit le risque de désintermédiation.**

Les résultats du modèle structurel permettent de voir si les données empiriques étayent la théorie. Cela permet de déterminer si la théorie développée par le chercheur est confirmée empiriquement (Hair, 2013). C'est à ce niveau-là que l'on examine les capacités prédictives du modèle et les relations entre les construits. Il existe des règles pour l'évaluation du modèle structurel. Dans un premier temps, il faut examiner chaque ensemble de prédicteurs du modèle pour la colinéarité, ce qui revient à mesurer la Tolérance et le VIF. Cependant, dans notre cas, il n'y a qu'une seule variable explicative. Il n'y a donc pas de colinéarité à examiner. Dans un deuxième temps, le *Bootstrap* est utilisé pour évaluer l'importance des *Path Coefficients*. C'est cette mesure qui permet de valider les hypothèses (Sosik, Kahai et Piovosio, 2009). Plus les coefficients sont proches de 0, plus les relations sont faibles, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas significatives (Hair, 2013).



Figure 24 : calcul du modèle structurel avec l’algorithme PLS sur *SmartPLS*

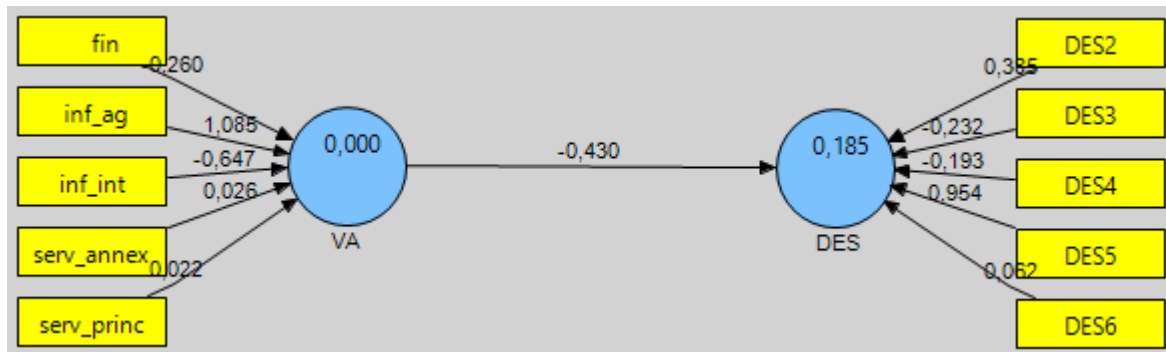


Tableau 163 : synthèse des coefficients pour l’ensemble de l’échantillon

	Coef.	t
Valeur ajoutée → Risque de désintermédiation	-0,430	7,077
R <sup>2</sup>	0,185	

Le coefficient de -0,430 est significatif, ce qui signifie que la valeur ajoutée a un effet négatif significatif sur le risque de désintermédiation. Autrement dit, la valeur ajoutée réduit le risque de désintermédiation. **H1 est donc validée avec l’ensemble de l’échantillon.** Mais il est difficile de soutenir l’analyse globale puisque nous avons des mesures par groupe.

Le tableau 164 : synthèse des coefficients pour les différents groupes

	Industriels		Intermédiaires		Clients	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
Valeur ajoutée → Risque de désintermédiation	-0,579	8,886	-0,424	6,368	-0,798	15,661
R <sup>2</sup>	0,335		0,180		0,637	

La valeur ajoutée a bien un effet négatif pour l’ensemble des membres. Cet effet est le plus marqué chez les clients (-0,798) avec un R<sup>2</sup> très fort (0,637). **Ainsi H1 est également validé pour l’ensemble des membres de la triade.** Cela signifie que la valeur ajoutée du grossiste réduit le risque de se voir désintermédié au sein de la triade industriel – intermédiaire – client professionnel. Il convient à présent d’analyser les dimensions de la valeur ajoutée pour savoir si elles ont un effet sur le risque de désintermédiation.

Tableau 165 : analyse par dimension de la valeur ajoutée pour l'ensemble de l'échantillon

	Coef	Erreur Standard	t	Effet
Flux physique principal	-0,231	0,060	3,857	Effet négatif significatif
Flux physique annexe	-0,207	0,068	3,024	Effet négatif significatif
Flux informationnel physique	-0,339	0,070	4,865	Effet négatif significatif
Flux informationnel digital	0,185	0,062	3,005	Effet positif significatif
Flux financier	-0,165	0,062	2,653	Effet négatif significatif

Sur les cinq dimensions de la valeur ajoutée, quatre ont un effet négatif sur le risque de désintermédiation au niveau de l'ensemble de l'échantillon. Les coefficients sont standardisés, ils permettent donc de comparer les niveaux d'effets. Les flux informationnels physiques ont les effets les plus importants, suivis des flux physiques principaux et annexes. En revanche, le flux informationnel digital a un effet positif significatif sur le risque de désintermédiation. Plus le canal de distribution se digitalise, plus le risque de désintermédiation pour les grossistes traditionnels augmente.

Il convient donc dans un deuxième temps de réaliser l'analyse par type de membre de la triade (Tableau 166).

Tableau 166 : analyse par dimension de la valeur ajoutée par groupe

	Industriels		Intermédiaires		Clients	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
Services principaux	-0,310	3,384	-0,341	3,693	-0,410	3,818
Services annexes	-0,221	2,492	-0,298	3,147	-0,386	2,813
Information agence	-0,394	4,398	-0,329	4,063	-0,574	5,452
Information Internet	0,395	4,280	-0,242	2,937	-0,496	3,742
Flux financier	-0,287	3,190	-0,293	3,073	0,278	2,227
R <sup>2</sup>	0,335		0,180		0,637	

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

L'ensemble des flux sont significatifs pour tous les membres de la triade. Il existe des différences entre les acteurs que nous allons détailler.

- Les flux les plus importants permettant de réduire le risque de désintermédiation du point de vue des industriels sont le flux physique de services principaux et le flux informationnel agence. Cela s'inscrit dans la vision traditionnelle du grossiste et des fonctions qu'il doit assurer au sein du canal. Pour les industriels les services physiques annexes peuvent être perçus comme un report du stock en amont de la chaîne logistique, notamment dans le cas de transit direct usine-chantier. Les plateformes logistiques des intermédiaires peuvent être vues comme une contrainte, car cela ne réduit pas toujours les points de livraisons. Cela peut expliquer que ce flux ait le plus petit coefficient. En revanche, le flux informationnel digital a un effet positif sur le risque de désintermédiation. Les industriels sont en avance sur la gestion de ce flux et ont désintermédié en partie le grossiste. Même si les clients professionnels ne sont pas friands de ce canal de partage d'information, les industriels investissent en pensant aux futures générations d'artisans plus technophiles et à d'autres cibles comme les particuliers ou les prescripteurs de types architectes. Du point de vue de l'industriel, le grossiste ne génère pas de valeur ajoutée dans la gestion de ce flux.
  
- Du point de vue de l'intermédiaire, il est possible de voir que l'ensemble des flux dont il a la gestion réduit le risque de désintermédiation. Ce sont les flux physiques principaux et informationnels physiques qui réduisent le plus la désintermédiation d'après lui, suivis par les services physiques annexes et par le flux financier. Il est intéressant de voir que les flux informationnels Internet sont ceux qui génèrent le moins de valeur ajoutée pour le grossiste, mais ils permettent tout de même de réduire le risque de désintermédiation.
  
- Pour les clients, les deux flux informationnels et le flux physique principal sont ceux qui réduisent le plus le risque de désintermédiation. L'aspect humain du terrain ressort ici. La transmission de l'information se fait d'homme à homme de manière physique. Le téléphone ou le mail peuvent être utilisés, mais les acteurs se connaissent et il est souvent délicat de dissocier l'artisan de son entreprise. Cela rejoint également le rôle de proximité des grossistes envers les clients. Le maillage dense d'agence de négoce permet de créer du lien et de créer de vrais partenariats. En revanche, il faut noter que le flux financier augmente le risque de désintermédiation du point de vue du client. Il est intéressant de se demander pourquoi, puisque cela peut être perçu comme une vraie valeur ajoutée apportée par les grossistes. La réponse est sûrement à chercher dans le

fait que le marché reste tendu avec des problèmes de paiement et de trésorerie de la part des artisans. Cela pousse les négociants (comme les banques) à encadrer de manière plus stricte les encours clients, ce qui entraîne une perception négative de la part de ces derniers.

#### 4.3.2.2 Test des différences de la valeur ajoutée (H1)

Il est possible de faire l'analyse multi-groupe qui revient à regarder si les coefficients de régression sont différents entre deux classes. Il convient de noter les paramètres et les erreurs standards après *Bootstrap*.

Ensuite si les erreurs-standards sont inégales, nous appliquons la formule suivante :

$$t = \frac{b^{(1)} - b^{(2)}}{\sqrt{\frac{(n^{(1)} - 1)^2}{n^{(1)} + n^{(2)} - 2} se(b^{(1)})^2 + \frac{(n^{(2)} - 1)^2}{n^{(1)} + n^{(2)} - 2} se(b^{(2)})^2} \sqrt{\frac{1}{n^{(1)}} + \frac{1}{n^{(2)}}}}$$

En revanche, si les erreurs-standards sont égales, nous appliquons cette formule-ci :

$$t = \frac{Path_{sample\_1} - Path_{sample\_2}}{\sqrt{S.E.^2_{sample1} + S.E.^2_{sample2}}}$$

Or nous nous situons dans une triade de distribution, il convient donc d'isoler chaque membre de la triade et d'analyser les résultats. Il faut regarder si les coefficients de régression sont différents entre les membres.

Tableau 167 : résultat des tests de H1 en multi-groupe

	t
Industriels - intermédiaires	-1,095
Industriels – clients	2,795*
Intermédiaires – clients	3,976*

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Les clients ont un effet négatif de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation plus important que les industriels et intermédiaires. Les clients perçoivent plus que les autres membres les fonctions de gros comme une source de valeur ajoutée pour le grossiste qui tend à décroître le risque de désintermédiation.

Tableau 168 : résultat des tests de H1 en multi-groupe par flux

	Industriels - intermédiaires	Industriels – clients	Intermédiaires – clients
	t	t	t
Services principaux	0,138	1,284	1,153
Services annexes	0,334	0,983	0,707
Information agence	-0,428	1,467	1,917
Information Internet	6,407*	4,436*	1,051
Flux financiers	-0,005	-3,767*	-5,490*

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Deux différences significatives apparaissent suite au test des différences sur les flux par groupe. La première différence significative apparaît entre industriel - intermédiaire et industriel - client sur le flux informationnel digital. Il est intéressant de rappeler que si l'industriel semble être le leader sur ce flux, l'intermédiaire a également investi dans des projets digitaux. Les deux autres membres n'ont pas la même perception de ce flux. Le grossiste peut espérer avoir une certaine légitimité dans la gestion de ce flux puisqu'il peut regrouper différentes marques et gammes de produits. Il peut donc proposer de l'information non plus sur des produits pris de manière isolée mais sur des systèmes constructifs. L'intermédiaire n'a peut-être pas envie d'abandonner les investissements réalisés jusqu'à présent dans la digitalisation de ses organisations. Quant aux clients, ils vont encore peu chercher d'information sur Internet comme l'a montré l'étude qualitative.

La seconde différence se situe au niveau du flux financier entre industriel – client et intermédiaire – client. Là encore les industriels et les intermédiaires voient la gestion du flux financier par les intermédiaires comme réduisant le risque de désintermédiation alors qu'en réalité il semble l'augmenter du point de vue du client. Il existe donc un décalage de perception au sein de la triade qui peut créer des dissonances au sein des relations. Il est alors nécessaire de se poser la question de la valorisation des services financiers offerts vers l'aval du canal.

### 4.3.3 Test des effets de modulation

Comme dans le cadre de H1, nous allons procéder en deux étapes. Dans un premier temps nous testons H2 et H3 avec l'ensemble de l'échantillon (4.3.3.1 et 4.3.3.3). Dans un deuxième temps, pour comprendre comment les modérateurs influencent les relations de chaque acteur dans la triade, H2 et H3 sont testés en multi-groupe (4.3.3.2 et 4.3.3.4).

#### 4.3.3.1 *Test de la modulation des services (H2) avec l'ensemble de l'échantillon et par groupe*

Pour mesurer l'effet modérateur d'une variable sur la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante, il est nécessaire de construire une variable multiplicative. Dans notre cas, il s'agit de la (valeur ajoutée x services). Cette variable multiplicative représente l'effet d'interaction entre la variable indépendante et la variable modératrice.

Pour rappel, l'hypothèse H2 énonce : **la logique de services mis en place par l'industriel réduit l'effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.**

Il est alors possible de schématiser l'interprétation de l'effet modérateur sur le prédicteur comme suit :

Tableau 169 : interprétation de l'effet modérateur sur le prédicteur

		Modérateur	
		-	+
Prédicteur	-	Accentue l'effet négatif	Freine l'effet négatif
	+	Freine l'effet positif	Accentue l'effet positif

Figure 25 : calcul de la variable modératrice services avec l’algorithme PLS

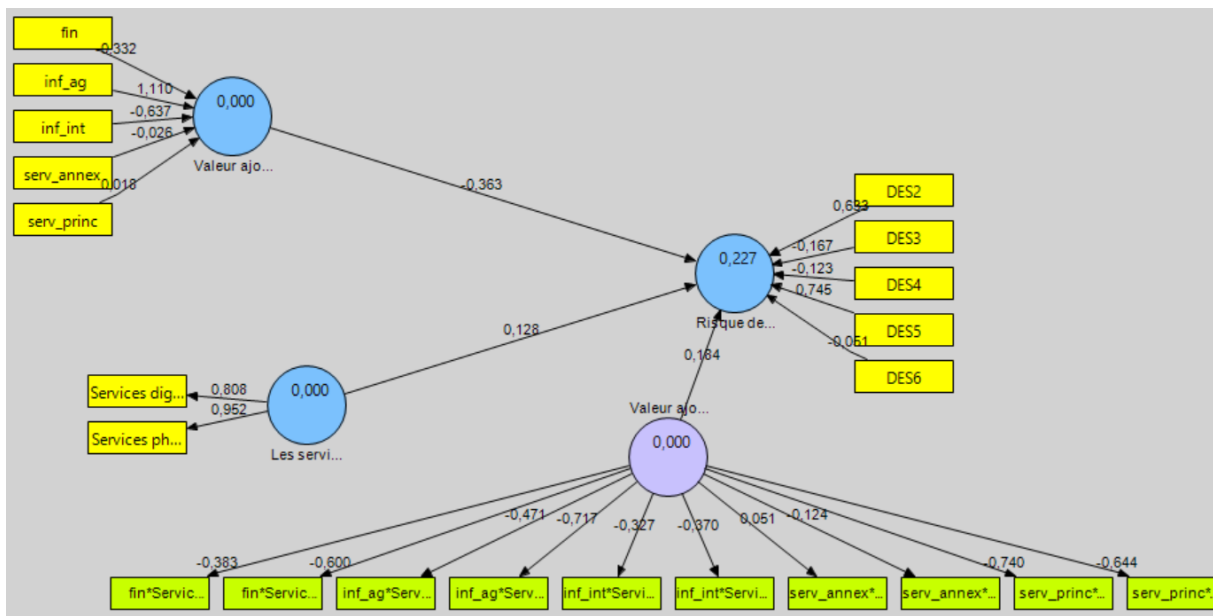


Tableau 170 : synthèse des coefficients pour l’ensemble de l’échantillon pour le modérateur services

	Coef.	t
Valeur ajoutée*services → Risque de désintermédiation	0,184	2,326
R <sup>2</sup>	0,227	

Le coefficient du prédicteur est négatif (-0,363) et le modérateur est positif (0,184), ainsi la variable modératrice des services développés par les industriels freine l’effet négatif de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation. **H2 est donc validée pour l’ensemble de l’échantillon.** En effet, la mise en place de services par les industriels réduit l’effet négatif entre la valeur ajoutée et le risque de désintermédiation.

Pour l’étude entre les différents membres de la triade, nous allons détailler suivant si les services sont digitaux ou physiques.

Le tableau 171 : synthèse des coefficients pour les différents groupes pour le modérateur services digitaux

	Industriels		Intermédiaires		Clients	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
Valeur ajoutée*services digitaux → Risque de désintermédiation	-0,309	1,932	0,452	3,552	0,283	0,971
R <sup>2</sup>	0,335		0,354		0,490	

De nouveaux, nous observons des différences de perception entre les membres de la triade. **Pour les industriels, H2 n'est pas validé puisque l'effet négatif est accentué.** Plus les industriels développent des services digitaux, plus le risque de désintermédiation diminue. En développant des services à faible coût mais à forte valeur ajoutée, les industriels laissent la gestion des flux à fort coût (flux physique et financier) à la charge des intermédiaires. La stratégie n'est pas de remplacer les intermédiaires mais de les accompagner dans une optique de vendre mieux et plus. Mais il existe des disharmonies entre les autres acteurs.

En effet, pour les clients le coefficient n'est pas significatif ( $t = 0,971$ ). Cela laisse à penser que les services mis en place par les industriels n'ont pas de réels effets entre la valeur ajoutée et le risque de désintermédiation. **H2 n'est pas validé pour les clients.**

En revanche, le coefficient est positif pour les intermédiaires, ce qui tend à freiner l'effet négatif de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation. La mise en place de service par l'industriel réduit l'effet de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation. Les intermédiaires perçoivent la mise en place de service à forte valeur ajoutée par les industriels comme ayant tendance à réduire leur propre valeur ajoutée au sein de la relation triadique. Cet effet modérateur tend à remettre en question leur place et leur rôle au sein du canal de distribution. Cela explique que certaines relations soient passées d'une triade de pont à une triade unitaire. **H2 est validée pour les intermédiaires.**



Le tableau 172 : synthèse des coefficients pour les différents groupes pour le modérateur services physiques

	Industriels		Intermédiaires		Clients	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
Valeur ajoutée*services physiques → Risque de désintermédiation	-0,236	1,647	0,326	2,32	0,333	1,324
R <sup>2</sup>	0,314		0,329		0,579	

Comme pour les services digitaux, les membres de la triade n'ont pas la même perception. Pour les industriels, la mise en place de services physiques ne participe pas à la désintermédiation du canal au contraire des intermédiaires et des clients. **Ainsi, H2 sur la partie des services physiques est invalidée pour les industriels mais validée pour les intermédiaires et les clients.**

L'effet modérateur des services développés par les industriels n'augmente pas toujours le risque de désintermédiation bien au contraire. Il est donc possible d'imaginer la mise en place de synergie entre les intermédiaires et les industriels pour co-créeer des services afin d'accroître la valeur ajoutée au sein de la triade de manière générale et à destination des clients de manière plus spécifique. Finalement, cela rejoint les concepts développés dans la *Service Dominant-Logic*.

#### 4.3.3.2 Test de la modération des ressources (H3) avec l'ensemble de l'échantillon et par groupe

Comme précédemment, nous allons procéder au test de la variable modératrice des ressources engagées par les grossistes. Il s'agit cette fois de construire une variable multiplicative (valeur ajoutée x ressources).

Pour rappel, l'hypothèse H3 énonce : **les ressources mobilisées par le grossiste augmentent l'effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.**

Figure 26 : calcul de la variable modératrice ressources avec l’algorithme PLS

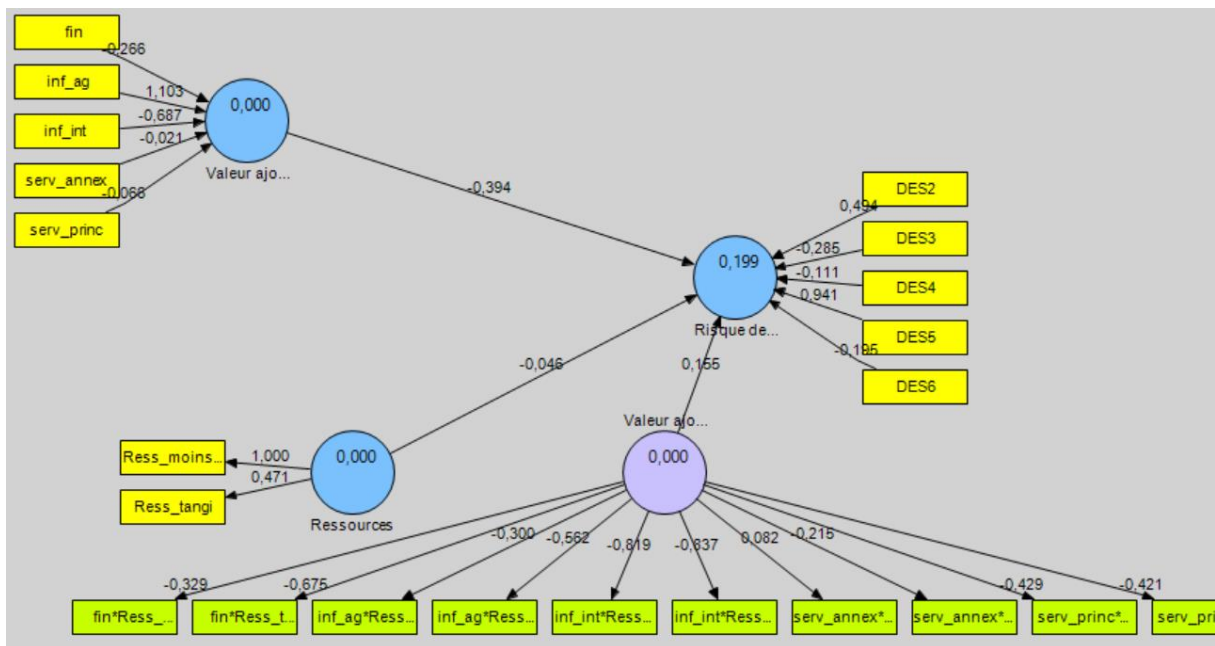


Tableau 173 : synthèse des coefficients pour l’ensemble de l’échantillon pour le modérateur ressources

	Coef.	t
Valeur ajoutée*ressources → Risque de désintermédiation	0,155	1,566
R²	0,199	

Le coefficient du prédicteur est négatif (-0,394) et le modérateur est positif (0,155), ainsi la variable modératrice des ressources développées par les intermédiaires freine l’effet négatif de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation. **H3 n’est donc pas validée pour l’ensemble de l’échantillon.** Les ressources mobilisées par les intermédiaires n’accentuent pas l’effet négatif de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation, ce qui aurait permis de valider H3. De plus, la mesure n’est pas significative puisque le t est égal à 1,566. Nous allons à présent réaliser le test par groupe.

Le tableau 174 : synthèse des coefficients pour les différents groupes pour le modérateur ressources

	Industriels		Intermédiaires		Clients	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
Valeur ajoutée*ressources → Risque de désintermédiation	0,333	2,259	-0,470	2,859	-0,106	0,305
R²	0,330		0,296		0,469	

Pour les intermédiaires et les clients, les ressources développées par les intermédiaires accentuent l'effet négatif de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation. La mise en place de ressources par les grossistes diminue le risque de désintermédiation auprès des intermédiaires et des clients. Si **H3 est validée pour les intermédiaires, elle ne peut l'être pour les clients car le t est égal à 0,305 donc non significatif.**

Pour les industriels, les ressources développées par les intermédiaires freinent l'effet négatif de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation. Ainsi, les ressources développées et maîtrisées par les intermédiaires réduisent l'effet de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation en augmentant ce dernier. **H3 n'est pas validée pour les industriels.**

De nouveau apparaît une différence de perception entre les acteurs qui peut nuire aux relations au sein de la triade. Les ressources des intermédiaires augmentent le risque de désintermédiation pour les industriels alors qu'elles sont perçues comme bénéfiques pour les intermédiaires. Cela sous-entend que le grossiste reste cloisonné à la gestion des flux de canaux. Les ressources, qui doivent être mises en place pour réduire le risque de désintermédiation, doivent être orientées vers une gestion plus efficace et plus efficiente de ces flux. Un manque de communication ou de compréhension au niveau stratégique entre les membres de la triade apparaît.

#### 4.3.3.3 *Test des différences de la modération des services (H2)*

Le test des différences permet de savoir si les valeurs sont statistiquement différentes entre elles. Nous allons procéder comme pour H1 en appliquant les formules sur les paramètres et les erreur-standard.

Tableau 175 : résultat des tests de H2 digitale en multi-groupe

	t
Industriels - intermédiaires	-4,169*
Industriels – clients	-1,716
Intermédiaires – clients	-0,170

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Tableau 176 : résultat des tests de H2 physiques en multi-groupe

	t
Industriels - intermédiaires	-3,266*
Industriels – clients	-1,554
Intermédiaires – clients	-0,030

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

L'effet modérateur est significativement différent entre les industriels et les intermédiaires comme pour l'ANOVA. Il est possible de voir que les services mis en place par les industriels accentuent l'effet négatif entre la variable valeur ajoutée et le risque de désintermédiation pour les industriels et freine l'effet négatif pour les intermédiaires. Il existe une différence de perception entre ces deux acteurs. Les industriels mettent en place des services afin de pallier à la défaillance des négoce sans pour autant vouloir les désintermédier. A l'inverse, les grossistes interprètent la création de services comme empiétant sur leur propre chaîne de valeur. Ce phénomène crée une dissonance au sein des relations.

#### 4.3.3.4 Test des différences de la modération des ressources (H3)

L'étude des différences de l'effet de modération des ressources montre également des éléments intéressants.

Tableau 177 : résultat des tests de H3 en multi-groupe

	t
Industriels - intermédiaires	3,575*
Industriels – clients	1,559
Intermédiaires – clients	0,133

\* significatif au seuil d'erreur de 5 %

Une nouvelle fois, la différence est significative entre les industriels et les intermédiaires. Ainsi l'effet modérateur des ressources freine l'effet négatif de la relation entre la variable valeur ajoutée et le risque de désintermédiation pour les industriels alors qu'elle accentue l'effet négatif pour les intermédiaires. La perception des acteurs est différente. Finalement, même si

les industriels et les intermédiaires semblent proches et entretenir des relations fréquentes, ils ne sont pas alignés.

#### 4.4 Conclusion

Après avoir mené l'ensemble des étapes d'analyse du modèle avec la méthode PLS, il est temps de conclure sur les résultats avant de passer à la conclusion finale de notre travail de recherche.

Dans le cadre du travail des relations au sein de la triade, nous avons réalisé les différents tests et analyses à la fois sur l'ensemble de l'échantillon et sur chacun des membres. Le tableau 178 résume les items qui ont été conservés ou non après les phases d'analyses. Ce travail a été réalisé avec l'objectif d'étudier les différences de perception entre les différents acteurs.

Tableau 178 : synthèse des items conservés et non conservés

Variable	Item	Échantillon	Industriels	Intermédiaires	Clients
Risque de désintermédiation	DES2	OUI	OUI	OUI	OUI
	DES3	OUI	OUI	OUI	OUI
	DES4	OUI	OUI	OUI	OUI
	DES5	OUI	OUI	OUI	OUI
	DES6	OUI	OUI	OUI	OUI
Services principaux	PHY1	OUI	OUI	OUI	OUI
	PHY2	OUI	OUI	OUI	OUI
Services annexes	PHY3	OUI	OUI	NON	OUI
	PHY4	OUI	OUI	OUI	NON
	PHY5	OUI	NON	OUI	OUI
Agence	INF1	OUI	OUI	OUI	OUI
	INF3	OUI	NON	OUI	OUI
	INF5	OUI	OUI	NON	OUI
Internet	INF2	OUI	NON	OUI	OUI
	INF4	OUI	OUI	NON	OUI
	INF6	OUI	OUI	OUI	OUI
Flux Financiers	FIN1	OUI	NON	OUI	OUI
	FIN2	OUI	OUI	OUI	OUI
	FIN3	OUI	OUI	OUI	OUI
Club	SPHYCLUB2	OUI	OUI	OUI	OUI
	SPHYCLUB3	OUI	OUI	OUI	OUI
	SPHYCLUB4	OUI	NON	OUI	OUI
	SPHYCLUB5	OUI	NON	OUI	OUI
Formation	SPHYFORM2	OUI	OUI	OUI	OUI
	SPHYFORM3	OUI	OUI	OUI	OUI
	SPHYFORM4	OUI	OUI	OUI	OUI
	SPHYFORM5	OUI	NON	OUI	OUI

Force commerciale	SPHYFOCO2	OUI	OUI	OUI	OUI
	SPHYFOCO3	OUI	OUI	OUI	OUI
	SPHYFOCO4	OUI	OUI	OUI	OUI
	SPHYFOCO5	OUI	OUI	OUI	OUI
Leads	SDIGAPP2	OUI	OUI	OUI	OUI
	SDIGSIN2	OUI	OUI	NON	OUI
	SDIGVID2	OUI	OUI	OUI	OUI
	SDIGRXSO2	OUI	NON	OUI	OUI
Remontée terrain	SDIGAPP5	OUI	OUI	OUI	OUI
	SDIGSIN5	OUI	OUI	NON	OUI
	SDIGVID5	OUI	OUI	OUI	OUI
	SDIGRXSO5	OUI	OUI	OUI	OUI
Visibilité	SDIGAPP4	OUI	NON	NON	OUI
	SDIGSIN4	OUI	OUI	OUI	OUI
	SDIGVID4	OUI	OUI	OUI	OUI
	SDIGRXSO4	OUI	OUI	OUI	OUI
Prescription	SDIGAPP3	OUI	OUI	OUI	OUI
	SDIGSIN3	OUI	OUI	NON	OUI
	SDIGVID3	OUI	OUI	OUI	OUI
	SDIGRXSO3	OUI	OUI	OUI	OUI
Ressources moins tangibles	NEGORESS1	OUI	NON	NON	OUI
	NEGORESS5	OUI	OUI	NON	OUI
	NEGORESS6	OUI	OUI	OUI	OUI
	NEGORESS7	OUI	OUI	OUI	OUI
	NEGORESS8	OUI	OUI	OUI	OUI
	NEGORESS9	OUI	NON	OUI	OUI
Ressources tangibles	NEGORESS2	OUI	OUI	OUI	OUI
	NEGORESS3	OUI	OUI	OUI	NON
	NEGORESS4	OUI	OUI	OUI	OUI

Le tableau 179 propose de synthétiser l'ensemble des résultats pour nos trois hypothèses pour l'ensemble de l'échantillon et par membre de la triade.

Tableau 179 : synthèse des résultats des différentes hypothèses

Hypothèse	Unité	Formulation	Résultat
H1	Échantillon	La valeur ajoutée du grossiste traditionnel réduit le risque de désintermédiation.	Validée
	Industriels		Validée
	Intermédiaires		Validée
	Clients		Validée
H2	Échantillon	La logique de services mis en place par l'industriel réduit l'effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.	Validée
H2 - services digitaux	Industriels	La logique de services (digitaux) mis en place par l'industriel réduit l'effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.	Non validée
	Intermédiaires		Validée
	Clients		Non validée
H2 - services physiques	Industriels	La logique de services (physiques) mis en place par l'industriel réduit l'effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.	Non validée
	Intermédiaires		Validée
	Clients		Validée
H3	Échantillon	Les ressources mobilisées par le grossiste augmentent l'effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.	Non validée
	Industriels		Non validée
	Intermédiaires		Validée
	Clients		Non validée

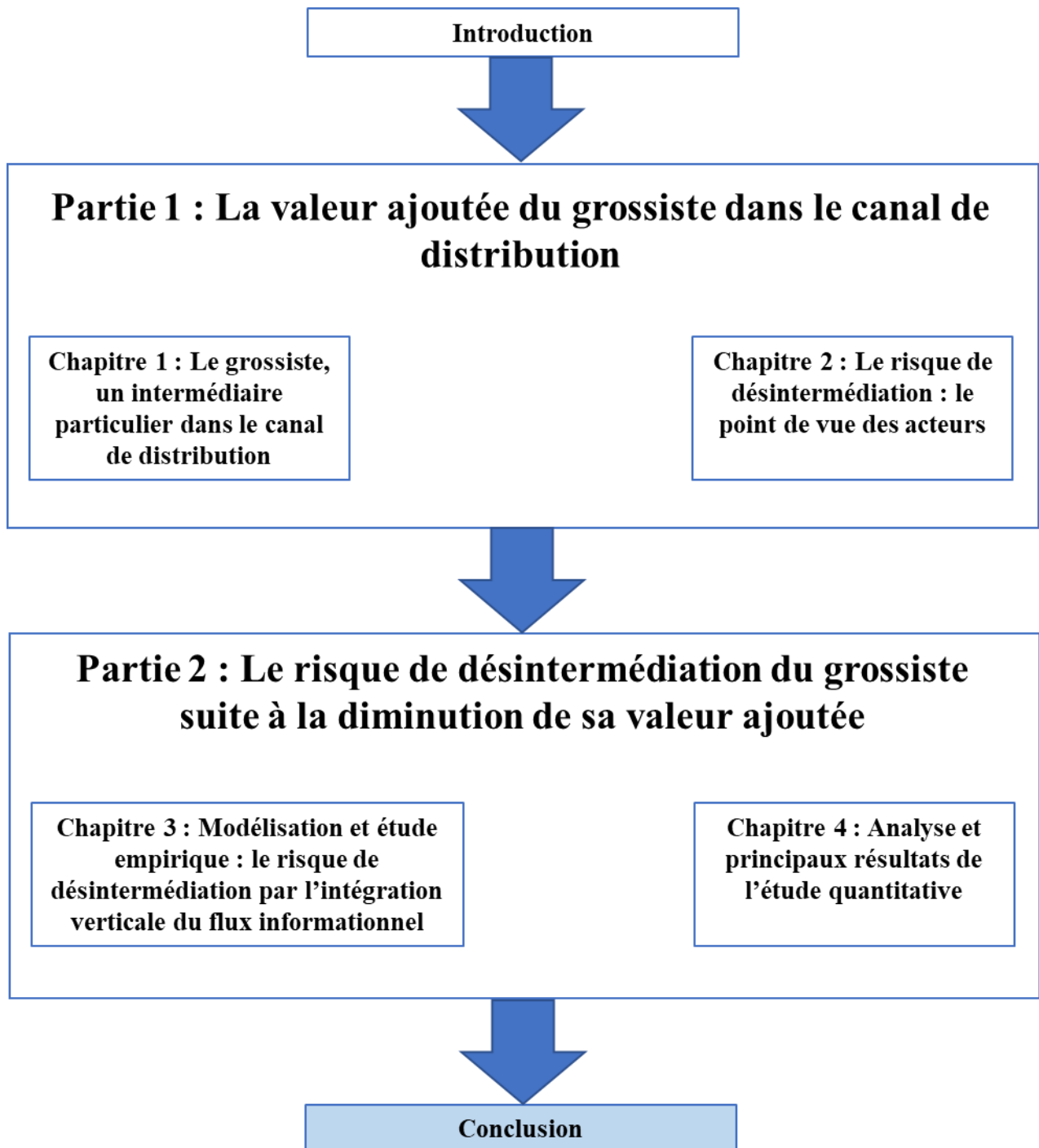
L'hypothèse 1 est validée pour l'ensemble de l'échantillon et pour chacun des membres de la triade interrogé. Ce résultat est conforme aux travaux déjà réalisé au sein des canaux de distribution (Coughlan et *al.*, 2006 ; Rosenbloom, 2007). Lorsque l'intermédiaire génère de la valeur ajoutée le risque de désintermédiation diminue. Dans notre modèle, cette génération de valeur ajoutée se fait au travers de la gestion des flux physiques, informationnels et financiers par le grossiste. Cependant, il est possible de voir que la valeur ajoutée par les flux a un effet négatif plus important pour les clients que pour les autres membres de la triade sur le risque de désintermédiation. Les flux jouent un rôle plus prononcé sur l'aval du canal que sur l'amont pour les intermédiaires.

Afin de conserver la validité externe du modèle, l'ensemble des items constituant les variables ont été préservés pour l'ensemble de l'échantillon mais certains items ont été retirés par groupe. Il faut donc garder à l'esprit qu'il existe des différences de perception au sein de ces flux pour chacun des membres. Cette discordance est d'autant plus marquée pour les deux autres hypothèses.

Si l'hypothèse H2 est validée au niveau de l'ensemble de l'échantillon, ce n'est pas le cas pour l'ensemble des acteurs. De manière globale, la mise en place de services par les industriels réduit l'effet de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation pour les intermédiaires et pour les clients sur les services physiques. Autrement dit, pour ces acteurs, plus les industriels développent des services plus le risque de désintermédiation augmente. Si c'est vrai de manière globale et pour les intermédiaires et les clients, ce constat n'est pas partagé par les industriels. En effet, l'effet négatif de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation est accentué par les services apportés par les industriels pour eux. Ces services n'entrent pas en concurrence avec les intermédiaires mais au contraire viennent augmenter la valeur ajoutée au sein de la triade. Il pourrait être bénéfique pour les intermédiaires de participer plus activement à la création de ces services dans une optique de co-création développée par le SDL (Vargo et Lusch, 2004a).

*A contrario*, les ressources mobilisées par les intermédiaires tendent à freiner l'effet négatif de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation. Ainsi, l'hypothèse 3 n'est pas validée. Les ressources ne sont pas perçues par les acteurs amont et aval comme un avantage concurrentiel durable propre aux grossistes, ce qui ne correspond pas aux résultats d'autres recherches (Giraud et Pardo, 2012 ; Pardo, 2012 ; Pardo et Paché, 2015). Dans notre cas et contrairement aux dires de Barney (1991), les ressources ne semblent pas être des atouts à la disposition des intermédiaires dans la mise en place de leur stratégie. Il est aussi possible de se dire que nous n'avons pas retenu les bonnes ressources ou que les ressources fondamentales sont déjà présentes au sein de la gestion des flux par l'intermédiaire. Cette dernière analyse a pour conséquence de réduire considérablement le rôle de l'intermédiaire au sein de la triade et donc du canal de distribution ou du réseau. La valeur ajoutée et donc les ressources perçues comme un avantage concurrentiel pour l'intermédiaire sont constituées par les flux traditionnels des canaux de distribution. Cela l'enferme dans un rôle réduit ou bien le force à innover dans la gestion des flux.





## **Conclusion**

## Synthèse de la recherche

L'objectif de notre recherche doctorale était d'étudier l'influence de la digitalisation pour le distributeur *B to B* dans ses relations aussi bien avec le fabricant que le client professionnel. En effet, la digitalisation des sociétés et des économies a fait émerger des courants de désintermédiation avec la disparition d'acteurs traditionnels comme dans le voyage ou la musique. Dans le même temps, un phénomène de réintermédiation est apparu avec l'apparition de nouveaux intermédiaires numériques dans le transport et le divertissement par exemple. Ces nouveaux entrants sont alors définis comme des plateformes numériques permettant de réduire les frictions entre la demande et l'offre et s'inscrivent dans un courant d'usage plutôt que de propriété (Bénavent, 2016).

La problématique de recherche qui a guidé notre travail a été la suivante :

**Dans le cadre d'une transformation digitale de son environnement, quelle est la valeur ajoutée que le grossiste traditionnel apporte aux autres membres du canal de distribution et comment cela contribue-t-il à éviter ou réduire le risque de désintermédiation ?**

Cette problématique nous a conduit à nous poser quatre questions de recherche, à savoir :

- La perte de valeur ajoutée par l'intermédiaire conduit-elle à une désintermédiation ?
- Par quels moyens l'intermédiaire peut-il augmenter sa valeur ajoutée ?
- Par quels moyens l'intermédiaire peut-il augmenter les effets de sa valeur ajoutée sur la désintermédiation ?
- Le modèle des grossistes traditionnels est-il en capacité de concurrencer le modèle des plateformes ?

Afin de tenter de répondre à ces questions, dans un premier chapitre basé sur une revue de littérature, nous avons cherché à apporter une définition de l'intermédiaire qui faisait l'objet de la recherche, à savoir le grossiste traditionnel. Nous avons présenté l'acteur principal de cette recherche, c'est-à-dire le grossiste traditionnel. Cet acteur est indissociable du commerce de

gros et possède une histoire riche qui remonte à l'Antiquité. Même s'il a perdu son rayonnement international (Dugot, 2000), il reste un acteur important dans la gestion et l'échange des biens. Cependant, les acteurs amont et aval cherchent à intégrer les deux grandes fonctions du grossiste qui sont logistiques et transactionnelles. Le grossiste, en s'appuyant sur la distinction des flux de Bowersox et *al.* (1980), gère trois flux distincts que sont les flux physiques d'amont en aval, les flux informationnels dans les deux sens et les flux financiers d'aval en amont. Les acteurs amont et aval ne sont pas les seuls à vouloir générer de la valeur ajoutée à travers la gestion de ces flux.

Ce chapitre nous a permis de mettre en avant la place et l'importance des intermédiaires dans les canaux de distribution. Le canal de distribution n'est pas la seule grille de lecture permettant de comprendre le rôle et l'importance des intermédiaires. Comme le montre Gadde (2012 ; 2014), il est intéressant d'intégrer la recherche sur ces acteurs du milieu au sein de la théorie des réseaux. L'existence de l'intermédiaire est fonction de la valeur ajoutée qu'il apporte aux autres membres.

Dans le cadre de cette revue de littérature, nous ne pouvions faire l'impasse sur l'étude de la digitalisation du canal de distribution. D'après les chiffres qui étaient en notre possession et notre expérience professionnelle dans le terrain retenu, nous savions que l'e-commerce ne représentait qu'une part marginale des échanges entre les entreprises. Il était donc intéressant de revenir sur le concept de multicanal qui date du début des années 2000 (Belvaux, 2004). Ce concept a progressivement trouvé ses limites et s'est fait remplacer par un concept plus global qui est celui de l'omnicanal (Verhoef, Kannan et Jeffrey Innam, 2015). Un certain manque dans l'étude des concepts multicanaux et omnicanaux nous est apparu. Il semble que la majorité des travaux ait porté dans un contexte *B to C*.

Les plateformes numériques, intervenant dans le cadre d'une réintermédiation numérique, peuvent être vues comme de sérieux concurrents aux grossistes physiques. Ce nouveau type d'intermédiaire permet un accès et un partage simplifié de l'information. Ils peuvent accroître leur valeur par la gestion de différentes faces. Les plateformes s'inscrivent dans une étude des écosystèmes d'affaires attachée à la théorie des réseaux.

Dans un deuxième chapitre, nous avons mis en place notre protocole d'étude d'un point de vue qualitatif. Nous avons sélectionné comme terrain d'étude la distribution des matériaux de construction. Ce choix n'a pas été anodin. C'est de ce terrain que sont apparues les premières questions sur l'enjeu du digital pour des grossistes traditionnels. Nous avons également un réseau de relations étendu et un accès privilégié à ce terrain. L'unité focale que nous avons retenue est la triade de distribution. Cette dernière nous est alors apparue comme la meilleure unité pour articuler les théories sur les canaux et celles sur les réseaux. Pour comprendre l'impact de la digitalisation de ce canal de distribution, une quelconque dyade nous semblait trop restrictive pour comprendre la richesse des phénomènes en cours. Il n'était pas non plus possible d'interviewer l'ensemble des acteurs de cette chaîne qui va de l'importateur de matière première au client particulier en passant par l'architecte qui a un rôle actif dans le choix des matériaux ou des syndicats qui accompagnent les artisans du bâtiment. La triade industriel – négociant – client professionnel nous semblait la bonne unité d'analyse pour apporter une première lecture assez générique de la digitalisation du canal de distribution des matériaux de construction. Le négociant en matériaux assure le rôle de grossiste au sein du canal. Un guide d'entretien a permis de formaliser le début de cette étape qualitative. Sa construction s'est faite par une première approche de la littérature et par des allers-retours quotidiens avec le terrain. Vingt-deux entretiens ont ainsi été menés avec les trois membres de la triade dans une optique de faire ressortir les relations interorganisationnelles et non interpersonnelles.

Le choix de l'étude de ce matériau primaire, constitué de 318 pages de discours, s'est porté sur une analyse thématique avec le logiciel *NVIVO 12*. En parallèle de ce travail de découpage et d'analyse des *verbatim*, un arbre thématique a été constitué avec le logiciel *FreeMind*.

Ce travail a mis en avant différents phénomènes intéressants. Le premier est la différence de maturité digitale des différents acteurs de la triade. Il est clairement ressorti des interviews que c'est l'industriel qui est le leader sur ce sujet et qu'il est le plus en avance dans ce domaine. Le négoce est quant à lui perçu comme un acteur en retard sur le sujet sans pour autant que cela lui porte préjudice. En effet, il n'y a pas de demande forte du terrain et notamment des artisans pour plus de digitalisation des échanges. C'est un secteur qui est depuis son origine marqué par le rapport humain à la fois dans l'échange, mais aussi dans la mise en œuvre des produits.

Le deuxième phénomène à émerger de cette phase qualitative est la désintermédiation partielle du négoce de matériaux de construction. Le négoce a conservé la gestion des flux physiques et financiers au sein du canal de distribution. Ces flux sont les flux originels du négoce de matériaux. Cependant, la gestion du flux d'information qui se traduit dans le transfert de données techniques ou de mise en œuvre, de conseil et de formation a été réintégrée par l'industriel. Ce dernier a mis en place des services physiques (formations, clubs d'artisan et forces commerciales) et digitaux (vidéos, applications, réseaux sociaux et sites Internet) lui permettant de gérer de manière plus efficace ce flux.

La gestion de ce flux peut être gérée en totale autonomie par l'industriel ou bien en binôme avec le négociant. Il est possible de parler de désintermédiation partielle, car l'industriel n'est pas en possibilité et n'a pas la volonté, pour le moment, de gérer les flux physiques et financiers. L'unité de livraison pour l'industriel est la palette, il n'est pas en capacité de livrer de petites quantités à un grand nombre de clients éclatés géographiquement. De plus, le « *One stop shopping* » offert par le grossiste auprès de l'artisan est une vraie valeur ajoutée pour l'industriel. La prise de risque financière par le négoce de matériaux lui permet également de créer de la valeur ajoutée à la fois en amont, mais également en aval. Le flux financier géré par ce grossiste n'est pas seulement ascendant, mais s'applique dans les deux sens. En tant que stockiste et grossiste, il entre en propriété des matériaux qu'il va revendre. L'industriel est donc certain d'être payé, peu importe si la marchandise est par la suite vendue ou non par l'intermédiaire. En revanche, le négoce joue également un véritable rôle de « banquier » en finançant par des facilités de paiement et du crédit client l'activité des entreprises du bâtiment. C'est un réel risque sur lequel les industriels ne souhaitent pas se positionner. Par une gestion efficace des flux physiques et financiers, le négoce n'est pas en position de se faire désintermédiaire. Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'ait pas de concurrents. L'avantage sur une unité triadique, c'est qu'elle permet de montrer les modifications au sein des relations. Sur la partie des flux informationnels, la triade a glissé d'une triade de pont à une triade unitaire. Ce phénomène modifie les relations des acteurs au sein de la triade avec par exemple une fréquence et une récurrence des contacts entre les industriels et les clients professionnels avec ou sans les négociants.

Il s'agit du troisième fait qui est apparu des entretiens semi-directifs avec les différents membres de la triade. S'il n'y a pas une intégration complète des fonctions de gros par l'amont, il en existe une en aval par la présence et la montée en puissance des coopératives d'artisans. Il s'agit sur certains secteurs territoriaux du seul véritable concurrent des négoce de matériaux de construction. Les artisans se sont regroupés sous la forme de coopérative pour désintermédier le négoce et pour avoir des relations commerciales directes avec les industriels. Lorsque nous disons qu'il n'y a pas eu d'intégration amont, cela peut être nuancé par le fait que certains industriels dans des secteurs précis comme la menuiserie jouent sur plusieurs canaux puisqu'ils distribuent leurs produits à travers des négoce, des GSB, mais aussi à travers des filiales en propre ou sur Internet. Les GSB et les plateformes numériques ne sont pas encore des canaux de vente *B to B* bien qu'ils servent aux industriels pour faire de la prescription auprès des clients particuliers.

Forts de ces constats, nous avons cherché à construire un modèle de recherche en nous appuyant sur un cadre théorique que nous avons présenté dans un chapitre 3. Ce cadre conceptuel repose sur la distinction des flux et sur la dynamique du canal de distribution. Comme il a été montré dans le deuxième chapitre, la gestion des différents flux au sein du canal étudié est mouvante. Il était donc nécessaire d'en approfondir l'étude et de l'intégrer dans le modèle de recherche. Ensuite, nous avons préféré la dynamique du canal de distribution à celui de la théorie néo-institutionnelle mise en avant par Michel (2016) pour différentes raisons. Bien qu'il y ait l'intervention de différentes institutions au sein du canal pour le digitaliser et que les membres de la triade soient tentés par un certain mimétisme des comportements *B to C*, il nous a semblé plus pertinent de s'appuyer sur la dynamique du canal et le rôle stratégique de l'information. À la lecture des apports du chapitre 2, les concepts de *Service-Dominant Logic* et de vue basée sur les ressources nous ont semblé plus pertinents pour expliquer l'évolution induite par le digital entre les différents acteurs et l'absence de désintermédiation totale.

Au vu des éléments qualitatifs et du cadre conceptuel, trois hypothèses ont alors pu être posées et un modèle théorique a été créé. La première hypothèse est une variable principale. Les deux autres hypothèses ont été posées sous la forme de variable modératrice.

Le modèle de recherche a été construit en s'appuyant sur le cadre conceptuel et sur les travaux de Rossetti et Choi (2005 ; 2008) sur la désintermédiation de la chaîne logistique dans l'aérospatiale américaine. La gestion des différents flux par le grossiste est considérée comme un antécédent à la création de valeur ajoutée par cet acteur. La valeur ajoutée ainsi générée par l'intermédiaire réduit le risque de désintermédiation. Cependant, l'industriel dans une démarche de *Service-Dominant Logic* peut influencer cette valeur ajoutée et donc faire croître le risque de désintermédiation. À l'inverse, le grossiste qui met en place une stratégie de *Resource-Based View* peut augmenter sa valeur ajoutée et donc augmenter la relation entre la valeur ajoutée et la réduction du risque de désintermédiation. Les services et les ressources sont alors utilisés comme des variables modératrices sur la relation entre la valeur ajoutée et le risque de désintermédiation. Pour tester ces hypothèses, nous avons administré un questionnaire en ligne à destination des trois membres de la triade. 192 personnes ont répondu à cette enquête qui a principalement été diffusée via le réseau social professionnel *LinkedIn*.

Le chapitre 4 nous a permis de présenter les données et de nous assurer de la représentativité de notre échantillon. L'ensemble des mesures a fait l'objet d'une évaluation de qualité psychométrique. Les variables ont été testées grâce au modèle PLS, ce qui a permis de valider ou non les différentes hypothèses au niveau de la triade et de chacun de ces membres (Tableau 180). L'ensemble des analyses a été faite sur l'ensemble de l'échantillon et pour chacun des membres de la triade. Des différences entre les acteurs sont très vite apparues et nous avons jugé pertinent de les intégrer très tôt dans la démarche.



Tableau 180 : présentation des hypothèses et résultats

Hypothèse	Unité	Formulation	Résultat
H1	Échantillon	La valeur ajoutée du grossiste traditionnel réduit le risque de désintermédiation.	Validée
	Industriels		Validée
	Intermédiaires		Validée
	Clients		Validée
H2	Échantillon	La logique de services mis en place par l'industriel réduit l'effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.	Validée
H2 - services digitaux	Industriels	La logique de services (digitaux) mis en place par l'industriel réduit l'effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.	Non validée
	Intermédiaires		Validée
	Clients		Non validée
H2 - services physiques	Industriels	La logique de services (physiques) mis en place par l'industriel réduit l'effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.	Non validée
	Intermédiaires		Validée
	Clients		Validée
H3	Échantillon	Les ressources mobilisées par le grossiste augmentent l'effet de la valeur ajoutée du grossiste traditionnel sur le risque de désintermédiation.	Non validée
	Industriels		Non validée
	Intermédiaires		Validée
	Clients		Non validée

Les résultats de l'étude quantitative montrent que la gestion des flux par le grossiste est bien un antécédent de la valeur ajoutée. Cela est conforme aux travaux dans le canal de distribution (Coughlan et *al.*, 2006 ; Rosenbloom, 2007). La gestion des flux par le grossiste apporte de la valeur ajoutée au sein du canal de distribution et diminue le risque de désintermédiation. Cette observation a donc permis de valider notre première hypothèse. Les grossistes traditionnels sont encore des acteurs forts et indispensables au sein du canal de distribution. La gestion des fonctions logistiques (hors information) et transactionnelles sont encore une prérogative des grossistes dans certains secteurs. La gestion des flux par le grossiste de manière efficace, efficiente et/ou à moindre coût que d'autres acteurs évite la désintermédiation. Elle peut même créer des barrières à l'entrée à la réintermédiation. Il est ainsi possible de répondre à la question de qui a vocation à piloter le canal logistique (Filser, des Garets et Paché, 2012, p. 240). Dans le cas présent, il s'agit du grossiste.

En ce qui concerne les variables modératrices, il a également été prouvé que la mise en place d'une stratégie de services par l'industriel réduit la relation entre la valeur ajoutée du grossiste et le risque de désintermédiation. La deuxième hypothèse a également été validée. Plus

l'industriel met en place des services, qu'ils soient physiques ou digitaux, plus cela lui permet de piloter les autres membres de la triade en devenant un référent au niveau de l'ensemble de l'échantillon. Le contrôle de l'information revêt une dimension stratégique. « *Il permet à celui qui l'exerce d'être en quelque sorte le « pilote » légitime du canal de distribution en y imposant ses propres normes de fonctionnement : [...]* » p. 241 (Filsler, des Garets et Paché, 2012). Dans le détail, si ce constat est vrai pour les intermédiaires et partiellement pour les clients, il est totalement différent pour les industriels. En effet, les services développés par les industriels accentuent l'effet négatif de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation. Dans cette étude, les industriels ne mettent pas en place de nouveaux services pour désintermédier les grossistes mais pour les accompagner afin de vendre plus et mieux. Ce phénomène peut passer par deux axes :

- La prescription vers l'aval du canal afin de créer des référents et des ambassadeurs des produits et de la marque.
- Une montée en compétence de la filière dans son ensemble pour passer de produits à des services à forte valeur ajoutée.

Ainsi, la stratégie des industriels s'inscrit véritablement dans le *Service-Dominant Logic* puisqu'elle laisse une place importante à la co-crédation de service notamment avec les intermédiaires (grossistes, clients professionnels) et les consommateurs.

En revanche, la troisième hypothèse n'est pas validée ni de manière globale ni pour les membres amont et aval du canal de distribution. En effet, la stratégie de ressources mise en place par le grossiste réduit la relation entre la valeur ajoutée du grossiste et le risque de désintermédiation pour les industriels et les clients. Il est possible de voir que les industriels et les clients sont dans une démarche où ils ne considèrent plus les grossistes comme étant en capacité d'augmenter leur valeur ajoutée à travers de nouvelles ressources. Cela semble enfermer les grossistes dans la gestion des flux physiques, informationnels physiques et financiers. L'usage de la triade permet de mettre en avant ces différences de perceptions et un début de réponse quant à l'impact sur les relations entre les membres.

## Réponses aux questions de recherche

Le postulat défendu à l'origine de ce travail de recherche était que la création de valeur ajoutée par le grossiste devait avoir un impact sur ses relations avec les fabricants et les clients. Cela nous a permis de poser quatre questions de recherche auxquelles nous pouvons à présent apporter des réponses.

### **- La perte de valeur ajoutée par l'intermédiaire conduit-elle à une désintermédiation ?**

D'après nos travaux la diminution de valeur ajoutée par le grossiste ne signifie pas une désintermédiation pure et simple.

Il semble que le phénomène soit à nuancer et qu'il puisse posséder des degrés. Dans le terrain étudié, le grossiste est historiquement fort. Il a acquis une véritable légitimité dans la gestion des flux physiques comme le stockage, la manutention et la livraison de produits techniques et souvent pondéreux. Il est également un acteur indispensable dans la gestion des flux financiers qui ne sont pas seulement ascendants. Il crée réellement de la valeur ajoutée à travers ses fonctions financières d'achat des stocks auprès des industriels et de « banquier » auprès des clients professionnels.

En revanche, la phase qualitative a permis de montrer que l'intermédiaire a perdu la maîtrise du flux informationnel sur lequel l'industriel a repris la main. Ce flux n'est plus assuré de manière assez efficace et efficiente par le grossiste. À travers des services physiques et digitaux, les industriels ont désintermédié les grossistes pour entrer en relation directe avec les clients professionnels voire les particuliers. Nonobstant, il est possible d'étendre ce phénomène de désintermédiation aux artisans eux-mêmes. Les clients particuliers sont souvent plus informés, grâce à Internet et au travail de communication des industriels, que l'artisan lui-même. Un décrochage apparaît sur la gestion de l'information et des compétences au niveau de l'ensemble du canal de distribution. Le client particulier peut devenir l'ambassadeur d'une marque et donc orienter le choix du professionnel qui va mettre en œuvre les produits suivants s'il travaille ou non avec les produits de l'industriel souhaité. Ce phénomène se répercute une nouvelle fois

dans les relations entre l'artisan et son négoce, puisqu'il aura tendance à travailler avec un négoce qui propose les produits d'une marque forte ou demandée par ses propres clients.

S'il n'y a pas de désintermédiation totale, il est possible de voir que le flux informationnel est peut-être le flux le plus important à maîtriser, car il induit une certaine captivité des clients. Mais la phase quantitative montre que le développement de services par l'industriel dans le cadre du flux informationnel augmente l'effet de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation dans le sens où le risque diminue. Cette gestion des flux par les industriels n'est pas en concurrence avec la valeur ajoutée des intermédiaires mais peut être vue de manière complémentaire.

#### **- Par quels moyens l'intermédiaire peut-il augmenter sa valeur ajoutée ?**

Si le modèle nous a permis distinguer entre les ressources tangibles et les ressources moins tangibles (Barney, 1991), il ne nous permet pas de mettre en avant les ressources comme un moyen pour l'intermédiaire d'augmenter sa valeur ajoutée. Au contraire, les ressources mobilisées par l'intermédiaire auraient un effet positif sur le risque de désintermédiation.

Finalement les ressources créant de la valeur ajoutée pour les intermédiaires semblent celles entrant dans la gestion des flux de canaux. Dans le cadre des ressources tangibles, le grossiste peut s'appuyer sur son capital financier et physique. L'avantage apporté par le capital financier peut être considéré comme une prise de risque à travers la gestion des flux financiers. Pour le capital physique, le grossiste et le négoce de matériaux sont des acteurs avec un fort enracinement territorial et une logistique reconnue. Si l'implantation sur le terrain avec des agences proches des chantiers a un coût (foncier, charges, impôts, stock...), elle offre aussi un avantage indéniable aux négociants. Il s'agit là d'un atout qui est pourtant difficile à valoriser, mais semble indispensable à la survie du négoce. La digitalisation des canaux de distribution, même si c'est une ressource encore peu utilisée, pourrait être perçue comme un service différenciant auprès de populations d'artisans plus organisées, plus jeunes ou plus technophiles.

En ce qui concerne les ressources moins tangibles, dans le modèle de recherche il est difficile de distinguer entre le capital humain et le capital organisationnel. Même dans la littérature, ces deux types de ressources retiennent les relations (Barney, 1991). Comme l'analyse des données qualitative l'avait déjà montrée, cela a été confirmé par les données quantitatives. Le négoce jouit encore d'une place privilégiée, car le secteur reste humain dans le sens premier du terme. C'est avant tout une histoire d'hommes. Il existe une réelle proximité entre le négoce et le client professionnel qu'il soit suivi ou non par un représentant. C'est aussi ce qui peut expliquer la faiblesse des usages du digital. L'approche quantitative n'a pas permis de déterminer si le capital humain et organisationnel étaient des leviers de croissance pour les négoce de matériaux de construction.

**- Par quels moyens l'intermédiaire peut-il augmenter les effets de sa valeur ajoutée sur la désintermédiation ?**

Ainsi, il semblerait que pour le négoce de matériaux, les moyens à utiliser restent la base de son ADN. Il s'agit de services physiques et de services financiers. Cependant, il serait réducteur d'imaginer l'avenir de cet acteur sur un *statu quo*. Si la valeur ajoutée permet au grossiste de ne pas être désintermédié, elle n'empêche pas pour toujours de nouveaux acteurs d'entrer sur ce marché et de capter des parts de marchés qui à terme peuvent devenir importantes.

Il s'agit de savoir si le grossiste se recentre sur son cœur de métier et laisse le champ libre à de nouveaux acteurs pour créer de nouvelles valeurs ajoutées. Ce point sera discuté dans les apports de la recherche. Mais il est possible de voir que l'intermédiaire pourrait augmenter les effets de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation dans le cadre d'une stratégie de co-construction de service avec les industriels. Les services physiques et digitaux proposés par les industriels peuvent augmenter la valeur ajoutée des intermédiaires en les déchargeant de certaines tâches qu'ils ne réalisent pas de manière assez efficace et efficiente.

**- Le modèle des grossistes traditionnels est-il en capacité de concurrencer le modèle des plateformes ?**

Dans le terrain étudié, le grossiste reste encore le distributeur indispensable dans le canal de distribution. Mais comme nous l'avons montré, des secteurs d'activité comme le domaine

bancaire ou les biens culturels ont connu un courant de plateformes relativement rapide. Nous voyons déjà les premiers effets de cette lecture « canal » de l'intermédiaire puisque les industriels commencent à les désintermédier via le flux informationnel. Ce flux est important dans le cadre des plateformes. En revanche, le grossiste peut migrer vers un modèle de plateforme plus physique en agrégeant des services liés aux flux physiques et financiers. Le raisonnement ne se fait plus réellement en termes de concurrence, mais plutôt de migration vers un modèle de plateforme. À l'ère du digital, il semble que le modèle de la plateforme offre plus de valeur ajoutée à l'ensemble des acteurs que le modèle du grossiste traditionnel. Nous avons vu à travers la riche histoire des grossistes qu'ils ont su s'adapter à leur environnement. Nous sommes persuadés que ce modèle n'est pas voué à disparaître, mais à évoluer vers un modèle de plateforme multiface pour apporter encore davantage de valeur ajoutée à leurs partenaires verticaux, mais également horizontaux. Mais pour le moment, les services offerts par les intermédiaires traditionnels aux différents membres leur permettent de concurrencer les plateformes (Moati, 2019).

## Les apports de la recherche

Nous allons tout d'abord présenter les apports théoriques pour enchaîner par les apports méthodologiques puis managériaux.

### Les apports théoriques

Nous nous inscrivons dans un courant de recherche qui montre que les intermédiaires traditionnels ne sont pas morts. Si le sujet de l'intégration des fonctions de gros, notamment dans la grande distribution alimentaire, a occupé les chercheurs dans le domaine du *retail*, nous soutenons l'analyse récente de chercheurs comme Pardo et Paché (2015) ou encore Michel (2016) pour qui les intermédiaires et plus spécifiquement les grossistes ne sont pas près de disparaître. En effet, de nombreux grossistes ont fait preuve d'une adaptabilité à un environnement changeant quitte à changer de *business model* ou à se recentrer sur leur cœur de métier. Dans le terrain étudié, malgré un environnement en pleine mutation et une désintermédiation partielle, le grossiste reste un acteur incontournable de la distribution de

matériaux de construction. De grands groupes, malgré le ralentissement de l'économie, continuent de progresser. Par exemple, le *Groupe Samse* connaît un résultat net en hausse de 20 % sur le premier semestre 2019<sup>126</sup>. Les croissances internes et externes sont également bien présentes. Il semble que la valeur ajoutée de certains grossistes reste attachée à la gestion des fonctions logistiques et transactionnelles (Bowersox et Morash, 1989 ; Dugot, 2000 ; Coughlan *et al.*, 2006 ; Pardo et Paché, 2015). Cela tend à réduire le rôle et la place de l'intermédiaire au sein du canal mais l'engage également vers un recentrage sur son cœur de métier dont l'objectif est d'assurer ces fonctions de manière plus efficace et efficiente que les autres membres du canal de distribution ou bien par de nouveaux entrants. La gestion de ces fonctions par l'intermédiaire peut s'apparenter à une barrière à l'entrée qui constitue un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991, 2001a).

Ensuite, notre recherche permet de remettre au cœur du débat l'enjeu du digital dans les relations interentreprises. Les travaux sur les canaux digitaux portent principalement sur les échanges *B to C* (Belvaux, 2006 ; Paché, Seck et Fulconis, 2014 ; Vanheems, 2015 ; Verhoef, Kannan et Jeffrey Innam, 2015). Si la présence des entreprises sur Internet est indispensable, il existe encore des secteurs faiblement digitalisés. C'est le cas de notre terrain sur plusieurs points. Durant la phase qualitative, sur les quatre artisans interviewés, seulement un avait un site Internet pour présenter son entreprise et seulement un passait des commandes sur Internet dans le cadre de son activité professionnelle (l'adhérent de la *SCABOIS*). Le comportement des artisans explique en partie la part marginale (pour ne pas dire nulle) du commerce électronique dans la distribution de matériaux de construction. Il en va de même pour la recherche d'informations. Malgré les outils mis en place, par les industriels notamment, la recherche d'informations pour les artisans se fait encore de manière orale, d'homme à homme. Cet aspect crée un décalage entre le comportement des professionnels qui vont utiliser un réseau physique pour trouver de l'information et les particuliers qui ont tendance à rechercher sur Internet. La communication et les vecteurs de partage de l'information doivent donc être adaptés à chaque cible. Cela se retrouve dans la stratégie des industriels qui ont mis en place des services physiques clairement à destination des négocees et des clients professionnels et des services

---

<sup>126</sup> Source : <https://www.capital.fr/entreprises-marches/groupe-samse-devoile-des-resultats-en-progression-au-premier-semester-1349867>, consulté le 16/01/2020

digitaux plutôt orientés vers les clients particuliers et les prescripteurs. Tous les secteurs ne connaissent pas la même vitesse et ne sont pas au même stade de la transformation digitale.

Nous n'avons cessé de naviguer entre les théories du canal de distribution (distinction des flux, définition et rôle des acteurs, multicanal, *etc.*) et de celles des réseaux (triade, écosystème d'affaires, plateforme, *etc.*). Nous nous inscrivons dans le courant de pensée récent de Filser, Frisou et Henriquez (2019), pour qui les modèles théoriques du canal de distribution et la théorie émergente des plateformes multifaces peuvent être vues comme des voies d'enrichissement dans le cadre de recherche en marketing. Les acteurs *Brick and Mortar* ont mis en place des stratégies pour devenir des *Click and Mortar*. De leur côté, les plateformes, au début numériques cherchent de plus en plus à intégrer la distribution physique. Ainsi de *pure player*, les plateformes deviennent pour certaines des *Click and Mortar*. C'est le cas par exemple d'*Amazon* qui a ouvert une dizaine de librairies aux États-Unis (Rimaud, 2019).

La notion de gestion de différentes faces devient alors centrale et sera présentée dans les apports méthodologiques puisque c'est elle qui permet de générer de la valeur ajoutée. Les plateformes sont vues comme de nouveaux intermédiaires (Benavent, 2016 ; Evans et Schmalensee, 2016). Ainsi la littérature sur les intermédiaires peut être enrichie avec d'un côté les intermédiaires traditionnels (ne pouvant pas échapper à la transformation digitale) et de l'autre côté les intermédiaires numériques (ne pouvant rester virtuels) qui tendent vers un modèle commun de « plateformes ». Il est alors possible de revoir le positionnement traditionnel du grossiste au sein de la chaîne de valeur. La diminution du soutien des grossistes à l'activité des fabricants a poussé ces derniers à revoir la gestion des flux (Nefussi, 2008a ; Gadde, 2014). Le partage des flux se fait entre acteurs qui apportent de la valeur ajoutée ou réduisent les coûts (Coughlan et al., 2006). Les grossistes ne jouent plus le rôle de filtre et de réduction des points de contact entre l'amont et l'aval. Mais ces intermédiaires peuvent être perçus comme des entreprises pivot de type fournisseur sur certains nœuds (Gadde et Snehota, 2001 ; Capo, 2002 ; Gadde, 2014). Les nœuds, sur lesquels les grossistes ont la capacité de se positionner, sont les flux logistiques et financiers. Les nœuds stratégiques liés aux flux d'informations sont quant à eux gérés de plus en plus par l'industriel. Ainsi, il existe une dissociation dans la réduction du nombre de contacts avec d'un côté les contacts portant sur les flux physiques et financiers assurés par l'intermédiaire et de l'autre les contacts de type flux informationnels gérés par le fabricant.



Un autre apport théorique permet de discuter la grille de service développée par Nefussi (2008a) dans laquelle c'est le grossiste qui développe des services pour l'amont et l'aval du canal (Tableau 181).

Tableau 181 : liste des nouveaux services développés par les grossistes d'après Néfussi (2008a)

<b>Orientation clients</b>	<b>Orientation fournisseurs</b>
L'expertise technique et la prescription	La finalisation des solutions (adaptation, installation)
La réduction des coûts par la fonction achat	La fabrication sur mesure
L'accès au marché international par le sourcing	Le SAV et la réparation
La sous-traitance pour les clients	L'innovation et la conception de produits par le retour d'expérience
La gestion des stocks clients	La création de collections et la gestion de marques
L'entrepotage spécifique (exemple de la chaîne du froid)	La gestion des litiges pour le compte du fournisseur
La gestion complète de rayons de petits objets pour la distribution	La formation aux bons usages
La maintenance d'équipements	La promotion des innovations
La formation aux bons usages	
L'apport d'informations techniques et scientifiques	
La collecte des déchets comme les emballages	

D'après les résultats de notre phase qualitative, il est possible de voir que ce sont les industriels qui ont développé des services pour l'ensemble des acteurs aval (Tableau 182). Ces services s'inscrivent dans une meilleure gestion de l'information au vue de l'importance que celle-ci a prise dans l'ère post-digitale (Vanheems, 2018).

Tableau 182 : services développés par les industriels dans la gestion du flux informationnel

Flux/Intérêt		<i>Information</i>	<i>Négociation/Commande</i>	<i>Promotion</i>		
		Connaissance de l'utilisateur final	Génération de leads	Prescription	Visibilité produit/marque	Remontée terrain
Canal/Services	Formation	X		X	X	X
	Club d'entreprise	X	X	X	X	X
	Force commerciale	X		X	X	X
Digital	Vidéo			X	X	
	Application	X	X	X	X	
	Réseau social	X		X	X	X
	Site Internet	X	X	X	X	X

Il est possible de voir que face à la moins bonne gestion de l'information par les intermédiaires, les industriels ont développé des services physiques et digitaux dans une stratégie de *push* et de *pull* de l'information auprès des acteurs de la triade mais pas seulement.

Enfin, notre modèle de recherche nous a permis de tester les hypothèses et de répondre à la problématique posée. Il rend également possible la mesure des poids respectifs de chacun des flux sur la valeur ajoutée par le grossiste grâce à la mesure formative de second rang. Si chacun des flux peut intervenir dans la constitution de la valeur ajoutée, l'analyse triadique fait apparaître des différences entre les acteurs. Le flux physique principal (logistique et stock) et le flux informationnel agence sont les plus importants dans la valeur ajoutée apportée par les grossistes. Ces résultats ramènent à la fonction logistique de base des grossistes. La fonction transactionnelle semble avoir moins de poids. Des différences de perception montrent que la lecture des relations est complexe et que la triade permet de les mettre en exergue. Chaque membre a une vision différente des flux qui génèrent le plus de valeur. Ce travail permet de conceptualiser les flux comme antécédents à la valeur ajoutée des grossistes. Le fait que la valeur ajoutée réduise le risque de désintermédiation a déjà été démontré. Notre modèle appuie dans ce sens et permet aux acteurs de déterminer quels sont les flux à prioriser ou à développer.

## Les apports méthodologiques

L'apport méthodologique principal de ce travail de recherche est l'usage de la triade comme unité d'analyse. Si la triade a déjà vu le jour en sociologie (Simmel et Wolff, 1950 ; Caplow, 1956), elle a été utilisée dans l'analyse des relations interorganisationnelles au sein des théories des réseaux puis dans les canaux de distribution (Pardo et Michel, 2013). La triade permet une réflexion renouvelée des situations de distribution (Pardo, 2015 dans Pardo et Paché, 2015). Nous intégrons l'apport de la triade dans les apports méthodologiques de notre travail même si nous sommes d'avis que la triade, malgré son côté arbitraire dans le choix des membres, est un concept qui mérite d'être approfondi au sens de Choi et Wu (2009a, 2009b). La triade s'inscrit également dans le travail sur les plateformes multifaces. La triade peut être étudiée comme la plus petite unité d'analyse d'un marché biface.

Dans les premiers temps de notre analyse, nous avons imaginé le grossiste comme une entreprise pivot (Capo, 2002). Il joue alors le rôle d'intermédiaire entre la face offre (le fabricant) et la face demande (le client) (Rochet et Tirole, 2003, 2006). Après les différentes analyses, il est possible de voir que les rôles ne sont pas figés. Le négoce peut être perçu comme une entreprise pivot sur la gestion des flux physiques et financiers, il est alors dans son rôle d'intermédiaire entre les deux faces. Mais sur la gestion du flux informationnel, c'est le fabricant qui joue le rôle de plateforme où une grande partie de l'information transite par lui. Nous ne sommes plus dans une séquence linéaire verticale d'institutions propre au modèle du canal, mais dans un réseau d'interactions appartenant au modèle de la plateforme (Filser, Frisou et Henriquez, 2019). Il est alors possible d'étudier chaque acteur au sein du canal de distribution comme une face. Il convient alors de voir quelle face génère de la valeur ajoutée pour une autre face et quelles sont les ressources à mettre en place pour s'accaparer une partie de cette valeur. Dans les recherches sur les plateformes et les écosystèmes d'affaires, les entreprises pivots reposent sur des briques technologiques modulaires. Mais il est tout à fait possible d'imaginer des acteurs physiques comme tels et c'est ce qu'apporte le travail avec la triade. Dans un contexte de distribution, il est possible de voir la triade de distribution comme la plus petite unité de marché multiface puisqu'il est possible d'étudier des relations bifaces.

Ce déplacement subtil de la gestion du flux informationnel, entraînant une désintermédiation partielle, n'aurait sans doute pas été aussi visible dans l'étude d'une dyade ou dans l'analyse linéaire des institutions. Le fait d'étudier les relations des trois acteurs au même moment permet de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre dans une situation donnée. La triade permet d'étudier le rôle central de l'information comme ressource clé (Pardo, 2015 dans Pardo et Paché, 2015). L'information a une influence sur l'innovation des produits, sur les usages et sur les relations.

En revanche, l'utilisation de la triade comme unité d'analyse représente une charge de travail supplémentaire dans la phase qualitative et quantitative. Tout d'abord dans la phase qualitative, s'il ne faut pas jusqu'à tripler le nombre d'interviews, il est quand même nécessaire d'interroger assez de répondants pour atteindre la saturation sémantique. Et il est nécessaire d'avoir accès à trois types d'organisations différentes. Ensuite dans la phase quantitative, il est nécessaire de faire une étude globale et pour chacun des membres de la triade. L'utilisation de la triade a donc

fortement orienté nos choix méthodologiques. Dans un premier temps, l'analyse thématique a permis de faire ressortir les thèmes importants et communs aux trois types d'acteurs. Dans un second temps, nous avons retenu le modèle PLS, car il permet d'avoir des résultats fiables avec un nombre restreint de répondants. Mais la faible taille de l'échantillon explique que la valeur des paramètres peut être assez instable et assez peu différente de 0.

En dehors de la triade, le deuxième apport méthodologique est la construction d'une échelle de mesure pour quantifier l'apport des différents flux dans la valeur ajoutée du grossiste et de déterminer l'impact de cette valeur ajoutée et des modérateurs sur le risque de désintermédiation. Cette échelle s'appuie sur la revue de littérature et sur les éléments qui sont ressortis lors de l'analyse qualitative. Même si le modèle a une part d'originalité, celle-ci est à nuancer puisqu'il s'inspire des travaux de Rossetti et Choi (2008) et de l'analyse des différents modèles théoriques du canal de distribution de Filser (2012).

## Les apports managériaux

Nous allons à présent aborder les apports managériaux. En préambule, il est intéressant de rappeler que les négoce de matériaux de construction ont une centaine d'années et que leur modèle a très peu évolué depuis. C'est un fait qui ressort de nos analyses puisque le grossiste reste le pilote du canal logistique (Paché et des Garets, 1997 ; Filser, des Garets et Paché, 2012). Dans ce secteur, le grossiste a conservé la gestion des flux physiques à la différence d'autres où ce flux a été internalisé (grande distribution) ou externalisé à des prestataires de service logistique de type 3PL ou 4PL.

Un début de réponse se trouve dans la géographie. L'importance du canal physique comme dans d'autres secteurs est indéniable. Par exemple, dans la banque où le canal physique reste un élément de différenciation par rapport à la banque en ligne qui compte 6,5 % de Français clients<sup>127</sup>. En revanche si le rôle de l'agence a évolué dans la banque, ce n'est pas le cas dans le négoce (Notebaert *et al.*, 2016). La proximité des négoce, et notamment du stock et de la

---

<sup>127</sup> Source : Analyses et synthèses, Etude sur les modèles d'affaires des banques en ligne et des néobanques, ACPR – Banque de France, 2018

logistique, auprès des chantiers est primordiale. Si l'implantation dans un territoire par le négoce est indispensable, cela entraîne des coûts qui ne s'avèrent pas toujours rentables. Néanmoins, il nous semble vital pour les négociants en matériaux de construction de trouver des modèles de vente plus adaptés pour conserver une présence dans ces territoires. Les plateformes numériques ou des coopératives d'artisans pourraient à terme gagner des parts de marché non négligeables dans les territoires abandonnés par ce grossiste. Un négoce spécialisé, *Würth*, a mis en place un magasin conteneur automatisé pour vendre des produits au plus près des chantiers<sup>128</sup>. Si cela n'est pas possible avec toutes les typologies de produits, la mise en place de zones de stockage déportées pourrait permettre de couvrir plus de territoires à moindres frais. Cependant, il faut prendre en compte le risque de vol, de détérioration ou de responsabilité en cas d'accident. Mais la possibilité de retirer des produits basiques dans des zones avec peu de distributeurs pourrait faire gagner énormément de temps aux artisans.

La digitalisation des points de contact physique peut aussi avoir un intérêt malgré le faible usage des artisans et le faible impact apparent au sein des relations de la triade. Il est nécessaire de parler de l'adéquation des formes de vente au besoin du client (Belvaux et Labbé-Pinlon, 2009). On peut remettre en cause la stratégie omnicanale selon si l'on se situe d'un point de vue informationnel ou transactionnel. D'un point de vue transactionnel, elle ne semble pas apporter de valeur ajoutée aux clients professionnels du terrain. Par contre, la stratégie omnicanale peut apporter de la valeur ajoutée du point de vue informationnel. Internet pouvant être valorisé comme un outil de préparation à l'achat et de montée en compétence face à des clients finaux de plus en plus informés (Belvaux et Labbé-Pinlon, 2009). Dans un premier temps, la stratégie phygitale devra se concentrer sur la digitalisation des points de vente et des forces de vente puisque l'échange a lieu physiquement. Les clients *B to B* du secteur vont encore peu chercher d'informations sur Internet. Ce comportement n'a donc pas modifié les relations *B to B*. L'accompagnement dans la montée en compétence des clients professionnels peut être un vecteur de croissance pour les négoce de demain.

La prise en compte de l'évolution des clients semble également être un enjeu que le négoce n'a pas encore pris en considération. Si les industriels ont compris l'importance de se faire connaître

---

<sup>128</sup> Source : <https://www.lsa-conso.fr/wurth-installe-des-magasins-conteneur-100-automatisees-sur-les-chantiers.325811>, consulté le 16/01/2020

des clients particuliers qui sont à l'initiative des chantiers, les GSB ont su de leur côté communiquer auprès des professionnels avec des offres de paiement différées, des remises fixes ou des services de logistique. L'étude d'une autre triade pourrait permettre d'accroître la valeur ajoutée du négoce au sein du canal de distribution. Il s'agit de la triade négoce - client professionnel - client particulier. Le négoce pourrait intervenir dans l'accompagnement de l'expression de besoin à la genèse du projet au même titre que l'artisan. Il est aussi important de prendre en considération le vieillissement des artisans et la non-reprise des entreprises. De plus en plus de travaux sont réalisés par des autoentrepreneurs ou via des plateformes de mise en relation entre bricoleurs. Cette typologie de clientèle est radicalement différente des artisans. En effet, ils n'ont pas de fonds de roulement et achètent rarement les produits en leur nom préférant envoyer le client final choisir les matériaux. Bien que le négoce ait peur que les clients professionnels leur reprochent une certaine concurrence à s'ouvrir à ce type d'acteur économique, il en va peut-être de sa survie demain. La prise en compte d'une clientèle de type particulière de manière plus ouverte pourrait être bénéfique aux négociants, notamment dans les grands centres urbains. Cela permet de capter les projets des particuliers dès leurs conceptions et d'avoir un véritable rôle d'accompagnement.

Le négoce doit également être plus attentif aux innovations de demain. Nous allons en citer trois. Tout d'abord la maquette numérique, bien qu'elle ne soit pas encore institutionnalisée pour l'ensemble des chantiers, mais lorsque ce sera le cas le négoce va juste recevoir une liste préétablie des matériaux pour le chantier. Pour le moment les négociants ne se sont pas intéressés au *BIM* (maquette numérique collaborative) contrairement aux industriels. La sélection des produits se fait en amont, d'où la prescription réalisée par les industriels auprès des architectes et des maîtres d'œuvre. Les équipes en interne des négociants ne sont pas sensibilisés à ces outils. Il y a donc un risque de décrochage entre la réalité du terrain et les besoins du secteur. Ensuite, il nous semble pertinent de revenir sur l'impression 3D. L'ensemble des acteurs interrogés ne pensent pas que l'impression 3D viendra demain révolutionner la fabrication, la distribution et la mise en œuvre des matériaux. Il n'empêche que le nombre de projets de bâtiments imprimés grandit. Juste pour donner une idée, le 26/02/2020 en tapant dans la barre de recherche de *Google Actualité* les mots-clés « bâtiment imprimé en 3d », 1 530 résultats ont été trouvés (Annexe 3). Nous pensons qu'il ne faut pas minimiser cette innovation bien qu'elle touchera certainement principalement les constructions neuves. Enfin, la robotique et l'IoT avec plus particulièrement les exosquelettes sont pour nous le prochain grand service que doit proposer

le négoce à ses clients professionnels. S'ils ne montent pas des partenariats dès à présent avec des sociétés ou *start-up* qui développent ce type de produits, c'est d'autres acteurs qui proposeront ce service. À l'identique des *leasings* de voiture, une location de ce type de matériel est tout à fait envisageable sur de courtes périodes, lorsque l'artisan va avoir un travail difficile à réaliser et que les engins traditionnels de levage ne peuvent pas accéder au chantier, ou en intégrant ce type d'équipement dans les gammes vendues comme l'EPI<sup>129</sup>. La digitalisation et les plateformes montrent qu'il ne faut plus être centré sur le produit, mais sur le besoin client dans une optique de co-construction. Cette dernière se situe à différents niveaux :

- entre le fabricant et le client dans la co-construction des produits et services ;
- entre le grossiste et le client dans la co-construction du référencement et des services.

Il faut proposer aux clients des solutions « clé en main » (Debos, 2006). C'est le fournisseur (industriel ou grossiste) qui prend en charge certaines activités que le client veut externaliser (par manque de temps, de compétence, *etc.*) ou ne peut pas acquérir pour son propre compte. Dans des métiers où la pénibilité est reconnue du fait des charges et des intempéries, les exosquelettes et les vêtements connectés et innovants sont une voie d'avenir pour apporter des solutions à forte valeur ajoutée aux clients. *Bricoman* a travaillé avec une société pour développer un exosquelette permettant de répondre aux contraintes des artisans du bâtiment<sup>130</sup>. *Bosch* de son côté propose des vestes chauffantes qui permettent de recharger un téléphone<sup>131</sup>. Ces innovations vont permettre demain de rendre les métiers moins pénibles.

Trois pistes peuvent orienter l'évolution de ce grossiste. Les deux premières peuvent être cumulatives et la troisième peut être plus globale en s'opposant à la deuxième, sans pour autant être antinomique.

Tout d'abord, il s'agit d'augmenter la spécialisation des activités afin d'apporter un plus haut niveau de service (Rosenbloom, 2007). Ce processus a déjà été enclenché par une majorité de négociants soit par des développements internes ou externes. Il semble que le modèle

---

<sup>129</sup> Équipement de protection individuel

<sup>130</sup> Source : <https://zepros.fr/exosquelette-le-paexo-bient%C3%B4t-chez-bricomman--1588>, consulté le 02/03/2020

<sup>131</sup> Source : <https://www.bosch-professional.com/fr/fr/veste-chauffante-2490033-ocs-c/>, consulté le 02/03/2020

généraliste convienne aux zones rurales, mais dans les villes et métropoles le spécialiste peut être préféré. Les spécialités peuvent être présents sous un même toit, mais doivent être clairement identifiées. On s'approche alors du concept de multispécialiste. Mais le négoce spécialiste a de meilleures chances de nouer des partenariats forts avec les industriels dont les produits font partie du référencement de l'agence spécialisée. Il aura également une meilleure image et une qualité de service supérieur auprès des clients professionnels. En revanche, cela peut le couper totalement du public particulier. Les industriels interrogés croient beaucoup au modèle du spécialiste, car ils ont en face d'eux des spécialistes des produits vendus qui les connaissent et savent les vendre.

L'autre stratégie est le recentrage sur le cœur de métier. Encore une fois, après l'analyse des résultats, il est possible d'identifier le cœur de métier sur le flux physique, le flux informationnel physique et le flux financier. Le négoce peut devenir le super logisticien des stocks, de l'approvisionnement et des livraisons des matériaux de construction. La logistique se comprend ici dans la chaîne logistique amont et aval. Il est alors possible de proposer des services à forte valeur ajoutée et différenciant en tenant compte des évolutions de l'environnement. Il est nécessaire de tenir compte des facteurs réglementaires (la gestion des déchets, RT 2020, *etc.*), environnementaux (pollution, circulation urbaine, dernier km) et technologiques (véhicule autonome, *IoT*, *RFID*). La gestion du flux financier est assez peu mise en avant et valorisée par les négociants, alors qu'en plus d'être un réel risque c'est un service à très forte valeur ajoutée. On le voit dans d'autres marchés comme les constructeurs automobiles qui ont fait leurs propres banques avec des services bancaires et peuvent proposer des solutions de financement des véhicules<sup>132</sup>. Le négoce peut suivre cet exemple et diversifier son activité de crédit en se professionnalisant davantage dans ce domaine. Le négoce devient alors une entreprise pivot se positionnant sur les nœuds stratégiques des flux physiques et financiers. C'est la première étape vers une vue de l'intermédiaire comme plateforme.

La troisième piste d'évolution pour le négoce traditionnel est d'aller vers un modèle de type plateforme multiface. Le grossiste peut devenir une plateforme modulaire en proposant des services à la fois physiques et digitaux à un ensemble de face. Il intégrerait différents types de

---

<sup>132</sup> <https://www.banquepsafinance.com/fr> et <https://www.renault.fr/services/financement-et-services-bancaires/solutions-epargne.html>



services offerts par d'autres acteurs comme les cabinets de comptable, les assureurs, les concessionnaires de véhicules, la gestion de logistique partagée, *etc.* L'intermédiaire traditionnel peut évoluer vers un modèle de plateforme multiface ou multilatérale (Filser, Frisou et Henriquez, 2019) en agrégeant un maximum d'offres complémentaires en parallèle de celles déjà proposées ou en remplacement de celles perdues. S'il perd les flux informationnels pour continuer à valoriser sa place, il peut développer de nouveaux services avec des partenariats. Certains acteurs commencent à prendre cette voie-là, comme *Doras* qui a déployé un site de recrutement pour les artisans<sup>133</sup>. Il entrerait alors en concurrence directe avec d'autres institutions comme les syndicats d'artisans qui proposent déjà ce type de service à leurs adhérents. À ce titre, le négoce pourrait devenir un incubateur de *start-up* dans les matériaux et la Tech lié à la construction comme l'initiative du *Crédit Agricole* avec *Les villages by CA*<sup>134</sup>. Dans ce contexte, le grossiste dépasse son rôle d'intermédiaire distributeur pour devenir une plateforme de mise en relation multiface inscrite dans un principe « *d'open innovation* ». Mais cela nécessite de revoir totalement l'organisation interne de l'entreprise et c'est un véritable changement de *business model*. En effet, la valeur n'est plus seulement créée lors de la revente des marchandises, mais sur l'ensemble des services proposés. Il devient alors un intégrateur de chaîne de valeur sur le marché (Métais-Wiersch et Autissier, 2018). Les résultats de l'étude qualitative et quantitative vont également dans ce sens puisqu'une co-crédation des services avec les industriels peut devenir un enjeu de développement fort. Cette piste permet de prendre à bras le corps la digitalisation de l'environnement et de s'inscrire comme un acteur en rupture avec les modèles prédominants puisqu'il devient un fournisseur de solution. De plus, il ne semble pas exister d'infomédiaire. Il s'agit donc d'un axe de développement pour les intermédiaires déjà en place ou pour un nouvel entrant. Il faudra tenir compte alors de deux contraintes : la rentabilité et la valeur proposée aux différentes faces.

Si durant la phase de collecte qualitative, les membres de la triade se sont focalisés sur l'avant-vente et la vente, un sujet n'a pas été abordé. Il s'agit de la gestion de l'après-vente. Des pistes en termes de services physiques et digitaux sont peut-être à imaginer.

---

<sup>133</sup> <https://www.forum-emploi-doras.fr/recruteur/>

<sup>134</sup> <https://levillagebyca.com/fr>

## Les limites de la recherche

Comme tout travail de recherche, des limites peuvent être mises en avant. Nous les regrouperons sous trois types que sont les limites théoriques, méthodologiques et managériales.

### Les limites théoriques

Si la revue de littérature et le cadre conceptuel ont été réalisés avec sérieux, l'ensemble des concepts et des théories n'ont pas pu être approfondis. C'est le cas par exemple de la logistique et de la *supply chain*. Ce domaine est un champ de recherche à part entière et nous avons décidé de nous centrer sur l'approche de la distinction des flux dans le cadre du canal de distribution. Nous sommes pourtant persuadés que l'étude plus approfondie de la chaîne logistique aurait permis un meilleur éclairage de la gestion des flux. Dans le même sens, le flux financier aurait mérité à être étudié avec des théories de son domaine.

Les travaux au sein du canal de distribution sur le pouvoir, la compétition, la confiance ou les contrats auraient également pu éclairer sous un jour différent les analyses. Pour autant, nous avons privilégié l'étude de la relation au travers de thèmes plus originaux comme le digital ou le service. Il est possible de voir que la maîtrise de l'information par l'un des membres de la triade lui donne un pouvoir conséquent et modifie les relations entre les acteurs.

Des champs théoriques en stratégie auraient aussi mérité d'être étudiés plus sérieusement. Nous pensons notamment aux différents types de stratégies d'innovation. Il aurait été pertinent de déterminer si le digital pouvait être compris comme une innovation incrémentale ou de rupture au sein du canal de distribution étudié.

La théorie néo-institutionnelle aurait pu être utilisée pour étudier la mise en place de stratégie digitale. En effet, un effet de mimétisme aurait peut-être pu être trouvé avec d'autres organisations. Car comme nous l'avons montré, le chiffre d'affaires du e-commerce et l'usage digital des professionnels sont faibles. Plusieurs sources de mimétismes pourraient être

cherchées auprès des industriels ou bien des GSB par exemple. Mais le faible usage du digital et la prédominance de l'information physique nous ont poussés à préférer l'approche stratégique des canaux de distribution plutôt que l'approche néo-institutionnelle.

La notion de triade aurait pu être approfondie notamment en exploitant mieux l'étude des relations au sein de la triade de distribution étudiée. Finalement, la triade est restée à un niveau méthodologique. Nous avons tenté de conceptualiser la triade comme étant la plus petite unité d'analyse des marchés multiface, comme un marché biface (Rochet et Tirole, 2003, 2006). Mais les développements ne permettent pas d'en faire un vrai concept. En revanche, nous sommes persuadés comme Choi et Wu, (2009a, 2009b) ou Harrison, Holmen et Pedersen (2012) que la triade est la plus petite unité d'analyse des réseaux. Nous sommes également persuadés qu'il s'agit de la meilleure focale pour étudier les relations de l'intermédiaire et le risque de désintermédiation (Rossetti et Choi, 2005, 2008 ; Holma, 2010 ; Pardo et Michel, 2013). Afin d'apporter une meilleure conceptualisation, il aurait pu être pertinent de mener l'étude au sein de différentes triades de distribution.

La dernière limite que nous nommerons est le manque de clarté entre les théories du canal de distribution et les théories du réseau que nous avons sollicité. En effet, il est difficile de positionner la recherche puisqu'elle n'est ni uniquement dans le canal de distribution ni uniquement dans l'étude des réseaux. Il semble que nous ne soyons pas les seuls à éprouver cette problématique, car Michel et *al.* (2019) parlent de la capacité des grossistes à aller plus loin encore dans « *the distribution network/channel* » p. 11. Il est finalement nécessaire de produire une approche théorique plus englobante permettant d'intégrer les deux théories.

## Les limites méthodologiques

La première limite méthodologique que nous citerons sera celle liée au terrain. Malgré l'intérêt du terrain étudié, il n'en reste pas moins qu'un seul canal de distribution a été étudié. Il faut donc garder à l'esprit que l'ensemble des résultats ne sont pas généralisables. Comme nous l'avons montré à de nombreuses reprises, le terrain est marqué par une faible digitalisation, une relation humaine forte et avec un intermédiaire fortement enraciné. Nous savons que dans

d'autres pays, le négoce de matériaux de construction telle qu'on le connaît en France n'existe pas. Cette limite est aussi bien fondée pour la partie qualitative que pour la partie quantitative. Cela tend à restreindre la validité externe des résultats. Comme nous l'avons évoqué dans les limites du chapitre 2, d'autres grossistes dans différents canaux de distribution ont changé de modèle d'affaires sous la pression normative ou de différents acteurs.

La taille, assez petite, des deux échantillons limite la signification statistique des résultats et la généralisation de ces résultats dans le cadre du canal de distribution des matériaux de distribution.

D'autre part, pour une totale objectivité, il faut mettre en avant le fait que nous avons été employés par un négoce durant l'ensemble de la recherche. Cela a permis un accès au terrain quotidien, mais a également pu introduire des biais dans le travail. Pour autant, si de telles lacunes doivent exister, elles ne sont pas volontaires. Il a été particulièrement enrichissant autant sur le plan professionnel qu'académique de mener ce projet de recherche en parallèle. Pour vérifier la stabilité et la reproductivité de la démarche qualitative, un autre chercheur aurait pu procéder à la thématization comme le recommande Paillé et Mucchielli (2012) et Martineau et Plard (2016).

Ensuite, il est possible de mettre en avant l'absence de certains acteurs dans la phase qualitative et quantitative. Nous pensons par exemple aux *majors* de la construction. Le choix de ne pas interroger ce type d'acteur durant la phase qualitative a été une volonté. En effet, ces entreprises ont des besoins et des organisations bien spécifiques qui ne constituent pas la majorité des clients du négoce. En revanche, les artisans sont des cibles difficiles à mobiliser et à faire participer. Seulement quatre artisans ont pu être interviewés et seulement trente ont répondu aux questionnaires en ligne. Le fait de les avoir sollicités uniquement sous forme digitale peut être mis en avant comme ayant induit ce faible taux de participation. Cependant, au vu de notre expérience professionnelle et des retours des différents acteurs du terrain, nous ne sommes pas sûrs que des moyens plus directs auraient porté plus de résultats. Il en reste que la faible participation des clients professionnels est une des limites principales de cette recherche.

Le leadership de l'industriel sur la partie digitale pourrait être remis en cause. En effet, nous avons interrogé des industriels à rayonnement national voire international faisant partie pour la plupart de grands groupes. Ils bénéficient donc de ressources humaines et financières leur permettant l'investissement dans les nouvelles technologies, le digital s'inscrivant même dans leur stratégie de visibilité et d'accompagnement des différents acteurs. Or, nous savons que des industriels de plus petite taille ou à rayonnement régional voire local n'ont pas les moyens ou la nécessité de développer des services et des outils digitaux. C'est par exemple le cas des scieries ou des carrières. Il s'agit ici d'une limite de la phase qualitative de la recherche, mais qui ne remet pas en cause de manière profonde les résultats notamment au niveau quantitatif. Ce biais a pu être tempéré dans la phase qualitative puisque 9 industriels (13,4 %) sur les 67 qui ont répondu à l'enquête ont entre 10 et 50 salariés.

Enfin, le modèle est original et construit sur les résultats d'un terrain bien spécifique, il pourrait s'avérer non pertinent dans un autre terrain. De plus, l'échelle de mesure peut être discutée. Bien qu'elle ait été construite avec la plus grande rigueur et en s'appuyant à la fois sur la littérature et sur les données récoltées lors de la phase qualitative, elle peut comporter des anomalies ou des incohérences. De surcroît, elle s'inscrit dans un travail bien spécifique sur un terrain donné. L'interopérabilité de cette échelle à d'autres marchés permettrait d'en assurer la cohérence.

## Les limites managériales

Comme nous l'avons déjà évoqué, nous sommes Responsable de la transformation digitale d'un négociant en matériaux de construction. Des préconisations et des axes ont pu être orientés par notre expérience professionnelle et par notre proximité avec le terrain d'étude. Si des biais sont apparus, ils ne sont aucunement volontaires, bien au contraire. Nous avons apporté un grand soin à être critique envers notre travail de recherche. La validité externe de nos propos est donc à démontrer.

En revanche, il est possible de voir que le modèle développé avec les flux comme antécédents à la valeur ajoutée d'un grossiste, les deux modérateurs et l'unité focale triadique pourraient

éclairer d'autres canaux de distribution ou d'autres réseaux. Nous pensons qu'il offrirait un nouvel éclairage notamment dans le cadre de la chaîne logistique ou dans des secteurs avec des intermédiaires comme dans l'automobile, les médicaments ou le commerce de fleurs. Les résultats sur la constitution et la génération de valeur ajoutée reste valable pour tout intermédiaire car sans cela il risque d'être désintermédié et/ou réintermédié. Le modèle permettrait dans d'autres secteurs d'identifier les flux à valeur ajoutée pour les intermédiaires. Il donne aussi la possibilité de déterminer des leviers comme les services et les ressources ainsi que l'impact sur les relations interorganisationnelles.

## Les voies de recherche futures

Certaines limites de notre recherche peuvent s'avérer être d'intéressantes voies de recherche dans le futur.

### Le digital

Le premier axe se concentre sur le comportement digital des artisans et plus largement des acheteurs *B to B*. Il pourrait être pertinent de tester le modèle d'acceptation de la technologie (TAM, Technology Acceptance Model) développée par Davis, Bagozzi et Warshaw (1989) ou ces évolutions comme l'UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) de Venkatesh et al. (2003) (Jawadi, 2014 ; Kouakou, 2014). Il serait alors possible de déterminer l'utilité perçue d'une technologie digitale, sa facilité d'utilisation perçue et sa valeur associée pour les clients professionnels (Belvaux, 2004 ; Vanheems, 2015). Ce travail pourrait aboutir à expliquer les freins sur l'adoption des technologies et sur la préconisation d'outils et de services digitaux à développer en priorité dans un contexte *B to B*. Comme le montre les résultats des différentes hypothèses et notamment de H2, les services digitaux n'ont pas d'effet positif sur la désintermédiation au contraire des services physiques. Il serait alors pertinent de comprendre plus en détail ce phénomène « anti » digital d'une partie des clients.

Dans la continuité de ce travail, il serait profitable de déterminer une segmentation sur l'adoption des nouvelles technologies (Notebaert, Attuel-Mendès et Belvaux, 2016).

L'identification des différents segments de digitalisation des clients professionnels permettrait de créer des typologies de clients et d'offrir en face de chacune un package de services appropriés en s'appuyant sur une matrice à quatre entrées : Digital/Physique et Transactionnel/Informationnel. Si les clients restent sur des points de contacts physiques, il devient important de déterminer l'intérêt du site web (est-ce pour de la préparation d'achat, comparer, acheter de manière occasionnelle, *etc.*) et faut-il faire du phygital (digitaliser les points de contacts physiques, équiper les forces de ventes) ?

Toujours sur l'axe client professionnel, une méta-analyse sur la difficulté à faire participer les artisans de manière globale et plus spécifiquement à travers le digital pourrait apporter un éclaircissement intéressant pour les chercheurs.

La typologie des produits semble également intervenir dans le processus de digitalisation du canal de distribution. L'absence de migration entre les canaux pourrait être expliquée par le fait que ce ne sont justement pas des produits peu impliquants (Belvaux 2004, 2006 ; Vanheems, 2014). Avec l'augmentation du nombre de produits et les évolutions réglementaires, la technicité des produits s'accroît. L'artisan doit sans cesse monter en compétence et se réassurer. Cette réassurance, pour le moment, il la trouve encore dans l'échange physique avec ses commerciaux, dans son négoce et lors de formations.

Une autre voie de recherche serait possible, toujours sur un modèle triadique, mais cette fois en incluant le client final. Il serait alors possible d'imaginer deux triades : intermédiaire – client professionnel – client final et fabricant – intermédiaire – client final. En effet, le grossiste peut avoir intérêt à s'intéresser au client final. Cela peut leur permettre de prendre une longueur d'avance par rapport aux clients professionnels ou détaillants (Michel et *al.*, 2019). Comme nous l'avons montré, le fabricant n'hésite pas à utiliser la digitalisation pour avoir une meilleure connaissance du marché. Le grossiste devrait donc être en capacité d'en faire autant. Comme dans le cas de l'industriel, cela lui permettra alors d'apporter de la valeur aux clients professionnels.

## La plateformisation

Pour participer aux travaux de réunification de la théorie du canal et de la théorie des plateformes, si le client est au cœur de la stratégie crosscanal/omnicanal (Notebaert, Attuel-Mendès et Belvaux, 2016), n'est-il pas possible de dépasser la notion d'omnicanal centrée sur le client pour lui préférer la plateformisation amont et aval ? Le but de chaque intervenant est alors de devenir un facilitateur (pivot) amenant plus de transparence. L'orientation client est biface tandis que l'orientation plateforme est multiface.

Pour continuer dans la plateformisation, une étude pourrait être menée pour étudier si le négoce bénéficie d'effets de réseaux. Si tel était le cas, cela serait un premier pas pour reconnaître le négoce comme une plateforme à part entière. Même si pour le moment nous n'avons pas poussé l'étude, il nous semble qu'il existe un oligopole en faveur des négociants pour le moment (Isaac, 2015).

## Le modèle

Le modèle pourrait être testé dans d'autres canaux de distribution afin d'éprouver sa robustesse et la fiabilité de ces résultats. Il serait également possible de faire évoluer les variables modératrices en y intégrant le modèle ARA par exemple.

Autant de pistes de recherches qui pourront être explorées dans les années futures.



## BIBLIOGRAPHIE

- Akrout W. et Akrou H. (2011), La confiance en B to B : vers une approche dynamique et intégrative, *Recherche et Applications en Marketing*, 26, 1, 59-80.
- Alexandre H. (2017), Plateformes et évolution du système bancaire, *Opinions & débats*, 16, 1-72.
- 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.
- Assassi I. et Filser M. (2005), Les régulations comportementales dans les canaux de distribution. Un éclairage par le cas des activités culturelles., *Actes de la conférence du 8ème Colloque E.Thil*, La Rochelle, 1-23.
- Audigier N., et al. (2016), Optimiser l'évaluation du client en ligne, *La Revue des Sciences de Gestion*, 278-279, 2, 31-40.
- Backhaus K., Lügger K. et Koch M. (2011), The structure and evolution of business-tobusiness marketing: A citation and co-citation analysis, *Industrial Marketing Management*, 40, 6, 940-951.
- Badot O. et Lemoine, J.-F. (2013), Editorial: Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire, *Recherche et Applications en Marketing*, 28, 3, 3-13.
- Balambo M. A. et Baz J. (2014), De l'intérêt de l'analyse des modèles des équations structurelles par la méthode PLS dans les recherches sur les relations inter organisationnelles : le cas des recherches en Logistique, *Actes de la conférence du 7ème colloque international LOGISTIQUA*, Fès, 1-14.
- Baraldi E., Gressetvold E. et Harrison D. (2012), Resource interaction in inter-organizational networks: Foundations, comparison, and a research agenda, *Journal of Business Research*, 65, 266-276.
- Barba C. et al. (2011), Le commerce électronique : évolution ou révolution ?, *Entreprises et histoire*, 64, 3, 167-182.
- Barda, C. (2011), 2020 : la fin du e-commerce ... ou l'avènement du commerce connecté ?
- Barda, C. (2013), Le magasin n'est pas mort
- Baritoux V. et Billion C. (2018), Rôle et place des détaillants et grossistes indépendants dans la relocalisation des systèmes alimentaires : perspectives de recherche, *Revue de l'organisation responsable*, 13, 1, 17-28.
- Barlatier P.-J. (2016), Management de l'innovation et nouvelle ère numérique. Enjeux et perspectives, *Revue française de gestion*, 254, 1, 55-63.

- Barney J.B. (1986). Strategic factor markets : Expectations, luck and business strategy, *Management Science*, 32, 10, 1231–1241.
- Barney J.B. (2001b), Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Barney J.B. et Arikan A. (2001a), The resource-based view: Origins and implications, In *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, eds. M.A. Hitt, R.E Freeman and J.S. Harrison, Oxford: Blackwell Publishing.
- Beaud S. et Weber F. (2010), *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte.
- 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. et 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.
- Beckman T. N. et Engle N. H. (1951), *Wholesaling principles and practice*, New York, The Ronald Press Company.
- Béji-Bécheur. A. (2016), Une nouvelle logique pour le marketing avec l'approche Service--Dominant Logic, *Economie et Management*, 158, 5-10.
- 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.
- Belvaux B. (2004), *Recherche d'information et achat dans un environnement multi-canal. Le cas du "click and mortar"*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne
- 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. et Notebaert J-P. (2018), *Crosscanal et Omnicanal : la digitalisation de la relation client* - 2ème éd., Paris, Dunod.
- Belvaux B., Mencarelli R. et Riviere A. (2015), Les effets de la consommation multicanal sur la valorisation d'une offre multiforme, p.1-19
- Ben Mahmoud Jouini S. (2016), Le numérique au service des entités dédiées à l'innovation de rupture, *Revue française de gestion*, 254, 1, 65-87.
- Bénavent C. (2014), Big data : no best way, *Le Libellio a' AEGIS*, 10, 4, 5-14.
- Bénavent C. (2016), *Plateformes : Sites collaboratifs, marketplaces, réseaux sociaux... Comment ils influencent nos choix*, France, FYP Editions.

- Bénavent, C. (2016), Big Data, algorithmes et marketing : rendre des comptes, *Statistique et société*, 4, 3, 25-35.
- Benghozi P-J. et Chantepie P. (2019), Pourquoi le jeu vidéo est l'industrie culturelle du XXI<sup>e</sup> siècle, *Éditions de l'Attribut* / « Nectart », 8, 1, 46-55.
- Benghozi, J-P. (2001), Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires, *Revue économique*, 52, 7, 165-190
- Bergadaa, A. et Laaroussi, S. (2005), La mutation des métiers de la vente BtoB : la praxis des vendeurs, *Management et Avenir*, 4, 2, 87-104
- Berman B. (1996), *Marketing Channels*, New York, John Wiley and Sons, Inc
- Bèzes C. (2017) CAHIER : Une transformation marketing et digitale de l'entreprise, *Management & Avenir*, 94, 4, 101-104.
- Bèzes 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.
- Billard L. (2007), Une approche dynamique des stratégies génériques de M. Porter, *Actes de la Conférence de la 16<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*, Montréal, 1-18.
- Bomsel O. (2006), Qu'est-ce que le numérique ?, *Entreprises et histoire*, 43, 2, 5-14.
- Bonet Fernandez D. (2008), Réflexions sur les relations interorganisationnelles : du dépassement de l'antagonisme conflit-coopération à l'émergence de nouvelles démarches collaboratives, 1-57.
- Borau S., El Akremi A., Elgaaied-Gambier L., Hamdi-Kidar L. et Ranchoux C. (2015), L'analyse des effets de médiation modérée : Applications en marketing, *Recherche et Application en Marketing*, 30, 4, 95-138.
- Bouزيد Y. et Vanheems R. (2014), Comportement web-to-store : vers une nouvelle logique de contrôle de soi ?, *Management & Avenir*, 71, 5, 189-200.
- Bowersox D. et Morash E. (1989) The integration of marketing flows in channels of distribution, *European Journal of Marketing*, 2, 23, 58-67.
- Bowersox D., Cooper M., Lambert D. et Taylor D. (1980), *Management in marketing channels*, New York, MC Graw-Hill.
- Bowman C. et Ambrosini V. (2000), Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy, *British Journal of Management*, 11, 1-15.
- 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. (2016), *Le marketing digital*, Paris, Dunod.

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.

Burt, R. S. (1995), Le capital social, les trous structuraux, et l'entrepreneur (traduit par Emmanuel Lazega), *Revue Française de Sociologie*, 36, 599-628.

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

Capeb et Cnoa - Batiactu. (2012), Les artisans, les architectes et l'innovation

Capeb et Cnoa - Batiactu. (2014), Artisans, Architectes & Innovation

Capeb. (2016), Artisanat du bâtiment Les chiffres clés 2016

Caplow T. (1956), A Theory of Coalitions in the Triad, *American Sociological Review*, 21, 4, 489-493.

Caplow T. (1984), *Deux contre un : les coalitions dans les triades*, Paris, EME Editions Sociales Française (ESF).

Capo C. (2002), Rôle et place de la firme pivot dans le canal de distribution : l'exemple du modèle japonais de distribution, *Actes de la conférence du 5ème Colloque E.Thil*, Roubaix, 1-20.

Capo C. (2008), Les sources du pouvoir de l'intermédiaire : l'exemple du grossiste dans le canal de distribution japonais, *7èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Avignon, 1-28.

Capo C. et Chanut O. (2013), Le concept de proximité comme source de différenciation : proposition d'une grille de lecture des positionnements voulus des distributeurs français, *Logistique & Management*, 21, 1, 7-18.

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.

Capron L. et Hullan J. (1999), Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View, *Journal of Marketing*, 63, 41-54.

Chandler A. D. (1988), *La main visible des managers. Une analyse historique*. Economica. Paris.

Chanut O. et Bonet D. (2009), Stratégie de distribution multicanal : Le rôle de la forme organisationnelle du réseau, *Actes de la conférence de la 14èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, 1-21.

Charpentier A. (2020), Big Data, GAFA et assurance, *Annales des mines*, 53-57.

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.

Coffy S., Pouquet L. et Sienkiewicz A. (2007), Une modélisation des déterminants de l’emploi dans le commerce de gros, *Cahier de Recherche n° 241*, CREDOC, Paris.

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

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

Coutelle-Brillet P. et al. (2012), Quand innovation de service rime avec stratégie de rupture : vers une proposition renouvelée de valeur en B to B, *Gestion 2000*, 29, 1, 103-118.

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.

Daidj N. et al. (2017), Transformation digitale et avènement des plateformes programmatiques : la publicité digitale en question, *Management & Avenir*, 94, 4, 131-151.

Daudigeos T. (2019) Approches néo-institutionnelles macro et meso : quelle pertinence pour la pensée stratégique ?, *Les grands courants en management stratégique*, Editions EMS, 1-34.

Dawson J. (2007), Wholesale Distribution: The Chimera in the Channel. International Review of Retail, *Distribution and Consumer Research*, 17, 4, 313-326.

de Becdelièvre G. (2015), Le tourisme à l’heure d’Internet et la désintermédiation induite signeront-ils la fin des voyagistes traditionnels, *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 3, 80-82.

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

Debos F. (2006) Une tentative d'optimisation des échanges commerciaux interentreprises par l'optique relationnelle, *XVIth International Conference of RESER Services Governance: Regulation and Public Policies*, Lisbonne, 1-14.

Delcambre, B. (2014), Rapport « Mission Numérique Bâtiment »

Des Garets V., Lamarque E. et Plichon V. (2003), La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance, *Revue Française de Gestion*, 3, 144, 23-43.

Deshayes C. (2017), Transformation digitale : entre urgence et temps long, *Le journal de l'école de Paris du management*, 124, 2, 44-45.

D'Hauteville F. (2000), La grande distribution alimentaire: la recherche est-elle en phase avec l'histoire?, *Économie rurale*, 255-256, 72-85.

Dietsch M. (1990), Le crédit interentreprise : coûts et avantages, *Economie et statistique*, 236, 65-79.

Dietsch M. et Kremp E. (1990), Le crédit interentreprises bénéficie plus aux grandes entreprises qu'aux PME, *Economie et statistique*, 314, 25-37.

DiMaggio P. et Powel W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 2, 48, 147-160.

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

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.

Dou W. et Chou D. C. (2002), A structural analysis of business-to-business digital markets, *Industrial Marketing Management*, 31, 165-176.

Douay N. et Henriot C. (2016), La Chine à l'heure des villes intelligentes, *L'Information géographique*, 80, 3, 89-102.

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 A. et Håkansson H. (2002), Conceptualising Business Relationships, *Journal of Customer Behaviour*, 1, 1, 49-68.

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.

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

Dugot P. (2016), Commerce de gros, logistique, logistique urbaine, *Bulletin de La Société Géographique de Liège*, 66, 1, 77-81.

Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, France, Vuibert.

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.

Edward M. R., Benjamin H. D. et Walker T. (2018), La prochaine génération de téléphonie mobile (5G) et ses implications (Infrastructure, Réglementation), *Netcom*, 32-1, 2, 139-162.

Eiglier P. (2004), *Marketing et stratégie des services*, Paris, Economica.

Eiglier P. et Langeard E., (1987), *Servuction, le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill.

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

Fabrizi J. et Charue-Duboc F. (2016), Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ?, *Revue française de gestion*, 254, 1, 163-180.

Feuille de route Opérationnelle « Plan Transition Numérique dans le Bâtiment », juin 2015

Fevad. (2013), Chiffres clés

Fevad. (2015), Chiffres clés

Fevad. (2015), Etude « Transition numérique et commerce BtoB »

Fevad. (2016), Chiffres clés

Fevad. (2017), Chiffres clés

Filser M. (1989), *Canaux de distribution*, Paris, Vuibert.

Filser M. (2002), Les places de marché électroniques. De la recherche de l'optimisation des achats à la mise en réseau des membres du canal de distribution, *Actes de la conférence du 5ème Colloque E.Thil*, Roubaix, 1-20.

- 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.
- Filser M., Des Garets V. et Paché G. (2012), *La distribution : organisation et stratégie*, Cormelles-le-Royal, EMS Management et société.
- Filser, Frisou et Henriquez (2019), Plate-forme contre canal : quel cadre théorique pour analyser la distribution ?, *Actes de la conférence de l'International Marketing Trends Conference 2019*, Venise, 1-12
- Fiscal, L., Geffroy A.-G, Kaplan D. et Fridenson P. (2006), Le déploiement de la musique en ligne, *Entreprises et histoire*, 43, 2, 93-100.
- Fonrouge C. (2017), Crowdfunding et diasporas : le financement participatif vient-il remettre en cause les acteurs du financement diasporique ?, *Innovations*, 52, 1, 211-231.
- Foss N.J. et Stieglitz N. (2010), Modern resource-based theory(ies), *SMG Working Paper 7/2010*, 1-43.
- Frazier G. (1999), Organizing and managing channels of distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 2, 226-240.
- Fridenson P. (2006), Une entreprise de sélection : Google, *Entreprises et histoire*, 43, 2, 47-57.
- Frontier S. (1999), *Les Ecosystèmes*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Fureix E. (2014), *Le siècle des possibles 1814 - 1914*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Gadde L.-E. et Snehota I. (2001), Rethinking the Role of Middlemen, *Paper for IMP*, Oslo, 1-8.
- Gadde L-E. (2012), La dynamique des réseaux de distribution : implications pour les intermédiaires, *Management & Avenir*, 51, 1, 137-155.
- Gadde L-E. (2014), Distribution network dynamics and the consequences for intermediaries, *Industrial Marketing Management*, 43, 622–629.
- 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. (2001a), E-commerce. Quelques éléments d'économie industrielle, *Revue économique*, 52, 7, 97-117.
- Gaudeul A. et Jullien B. (2001b), Economie de l'information et Internet, *Revue économique*, 52, 3, 633-642.



Gawer A. (2014), Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework, *Research Policy*, 43, 7, 1239-1249.

George A. (2013), *Découplage et encastrement entre prestataires logistiques et grande distribution : cas d'une pratique volontaire de développement durable au sein d'une logistique "plug and play"*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II

George A., Mannarini M. et Travaillé D. (2014), Logique d'encastrement et de découplage au sein du développement durable. Le cas des relations entre prestataires logistiques et gms, *Management & Avenir*, 67, 1, 13-32.

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.

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.

Gomart T. (2019), 5G : la confrontation sino-américaine, *Études*, 6, 27-28.

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

Grossetti M. et Godard F. (2007), Harrison White : des réseaux sociaux à une théorie structurale de l'action. : Introduction au texte de Harrison White "Réseaux et Histoires", traduction adaptée sous forme d'article et présentée du chapitre 2 de la nouvelle version d'Identity and Control en cours d'écriture par Harrison White.

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

Hair J. et al. (2014), *A primer on partial least square structural equation modeling (PLS-SEM)*, Californie, SAGE.

Hair J. et al. (2014), *Multivariate Data Analysis - 7ème ed.*, Harlow, Pearson New International Edition.

Håkansson H., Ford D., Gadde L.-E., Snehota I. et Waluszewski A. (2009), *Business in Networks*, John Wiley & Sons.

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.

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

Havila, V. (1996), *International Business-Relationship Triads, A Study of the Changing Role of the Intermediating Actor*, Thèse of Business Studies, Université de Uppsala

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 incorporate travel purchasing, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18, 101–112.
- Huault I. (2009), Paul DiMaggio et Walter Powel. Des organisations en quête de légitimité, *Les Grands Auteurs du Management*, EMS, pp.XXX-XXX.
- Huault I. et Charreire Petit S. (2009), *Les grands auteurs en management*, Cormelles-le-Royal : EMS Management et société.
- Huberman M. & Miles M. B. (2003), *Analyse des données qualitatives - 2ème éd.*, Bruxelles, Éditions De Boeck.
- Iansiti M., Levien R. (2004), *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press.
- Isaac, H. (2015), Plateformes et dynamique concurrentielles, Renaissance Numérique
- Isckia T. (2011), Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation, *Management & Avenir*, 46, 157-176.
- Jawadi N. (2014), Facteurs-clés de l'adoption des systèmes d'information dans la grande distribution alimentaire : une approche par l'UTAUT, *Working Paper IPAG*, 199, 1-20.
- Jeanpert S. (2009), *Réseau de magasins et commerce électronique : Analyse des déterminants de l'adhésion du personnel au multicanal*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Lille
- Jeanpert S. et Salerno F. (2013), Marketing multicanal : comment favoriser l'adhésion du personnel des magasins ?, *Décisions Marketing*, 71, 13-30.
- Jeanpert, S. (2011), Gérer l'adhésion du personnel au système de distribution multicanal, *Actes de la conférence du 14ème Colloque E.Thil*, Roubaix, 1-21.
- Jouny-Rivier E. (2016), Quels intérêts pour des clients B2B à co-créeer un service ?, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 124, 2, 62-73.
- Jouny-Rivier E. et Jouny J. (2015), Les Bénéfices et Risques de la Co-créeation de services: Une Etude Appliquée aux Entreprises B-to-B, *Gestion 2000*, 32, 1, 17-33.
- Kadjar A. (1997), Les facteurs d'adaptation du commerce de gros depuis 1980, *Economie et statistique*, 303, 81-100.
- Kannan P.K. et Hongshuang Li (2017), Digital marketing : A framework, *Review and research agenda*, 34, 1, 22-45.
- Kaufmann J-C. (2008), *L'enquête et ses méthodes. L'entretien compréhensif*. Armand Colin.
- Klarsfeld A. et Delpuech C. (2008), La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle, *Revue de l'organisation responsable*, 1, 3, 53-64.
- Kotler P., Keller K. et Manceau D. (2015), *Marketing Management - 15ème ed.*, Pearson.

Kouakou K. (2014), Les déterminants de l'adoption des réseaux sociaux numériques en situation professionnelle : étude empirique au sein des bibliothèques des universités ivoiriennes, *frantice.net*, 9, 54-73.

Kraaijenbrink J., Spender J.-C. et Groen A.J. (2010), The resource-based view: a review and an assessment of its critiques, *Journal of Management*, 36, 1, 349-72.

Laage-Hellman J. (1989), *Technological Development in Industrial Networks*. Ph.D. thesis, Uppsala University, Department of Business Studies.

Lacroux A. (2009), L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH, *Actes de la conférence du 20ème congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Toulouse, 1-27.

Lacroux A. (2012), Les avantages et les limites de la méthode « Partial Least Square » (PLS) : une illustration dans le domaine de la GRH, *Revue de gestion des ressources humaines*, 80, 2, 45-64.

Lafaix-Durant A. et al. (2006), Relations interorganisationnelles et création de valeur : synthèse, modèle conceptuel et perspectives de recherche, *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy-Genève, 1-28

Le Bohec Y., Le Glay M. et Voisin J.-L. (2019), *Histoire Romaine* - 4ème ed., Paris, Presses Universitaires de France.

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.

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

Lehmann-Ortega L. et Roy P. (2009), Les stratégies de rupture. Synthèse et perspectives, *Revue française de gestion*, 197, 7, 113-126.

Lemoine P. (2014), La nouvelle grammaire du succès, La transformation numérique de l'économie française, Rapport au Gouvernement

Lemoine, J.-F. (2015), Du E-Marketing au Marketing Digital, *Management & Avenir*, 82, 8, 123-127.

Lepers X. (2003), La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation, *Revue française de gestion*, 143, 2, 81-94.

Lombart C. et Belvaux B. (2004), Pour une réintégration du rôle du prix dans le comportement de shopping : mesure des orientations d'achat et typologie, *20ème Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Saint Malo, 1-28.

Lovelock C. (1992), Seeking synergy in service operations: Seven things marketers need to know about service operations, *European Management Journal*, 10, 1, 22-29.

- Lusch R. et Nambisan S. (2015), Service innovation: A service-dominant-logic perspective, *MIS Quarterly*, 39, 1, 155-175.
- 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.
- Malaval P. et Bénaroya C. (2013), *Marketing Business to Business*, Montreuil, Pearson.
- Manthé E. (2018), *Analyse du comportement d'investissement en equity crowdfunding : une approche par la valeur consommateur*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne Franche-Comté
- Martineau A. et Plard M. (2016), Notice méthodologique pour réaliser un état de l'art en sciences humaines et sociales, *working paper*, 1-17.
- 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.
- Mercklé P. (2011), *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris, La Découverte.
- Metais-Wiersch E. et Autissier D. (2018), *La transformation digitale des entreprises*, Eyrolles, Paris.
- Mével O. (2010), Les relations entre la production et la distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 101, 3, 38-49.
- Meyer J. et Rowan B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 2, 83, 340-363.
- 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. (2015), Les mécanismes à l'origine de la reconstruction de la légitimité Le cas d'un grossiste en fruits et légumes, *Revue française de gestion*, 248, 171-185.
- Michel S. (2016), *Une analyse Néo-institutionnelle du « Travail » pour assurer la pérennité de l'entreprise : réponses spécifiques et ressources mobilisées par les grossistes en fruits et légumes.*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Paris - Dauphine
- Michel S., Saucède F., Pardo C. et Fenneteau H. (2019), Business interaction and institutional work: When intermediaries make efforts to change their position, *Industrial Marketing Management*, xxxx, xxxx, 1-14.
- Michel S. et Pardo C. (2012), La spécificité du commerce BtoB : quelques repères historiques, *Management & Avenir*, 51, 1, 156-166.

- Mignerat M. et Audebrand L. (2011), Technologies de l'information et gestion des méga-événements : le cas du championnat d'Europe de football – une approche institutionnelle, *Systèmes d'information & management*, 2, 16, 9-34.
- Miles R. et Snow C. (1986), Organizations : new concepts for new forms , *California Management Review*, 28, 3, 62-73.
- Miles R. et Snow C. (1992), Causes of failure in network organizations, *California Management Review*, 34, 4, 53-72.
- Moati P. (2019), Les distributeurs face aux dangers de la "plate-formisation" du commerce, *L'Economie politique*, 81, 23-33
- Moatti A. (2016), Le numérique rattrapé par le digital ?, *Le Débat*, 1, 188, 68-72.
- Moore J.-F. (1996), *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York.
- Moreno C. et Besson M. (2009), Créer de la valeur dans les services : l'exemple de l'iPhone sur le marché français, 1-20.
- Morgan R. M. et Hunt S. D. (1994), The commitment–trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 3, 20–38.
- Motroni R. et Posocco L. (2017), La dématérialisation et la désintermédiation dans la révolution des "Fintech" : premières considérations, *Rivista di diritto dell'economia, dei trasporti e dell'ambiente*, 15, 141-159.
- Mourre, M-L. (2013), La modélisation par équations structurelles basée sur la méthode PLS : une approche intéressante pour la recherche en marketing, *Acte du congrès du 29ème congrès de l'AFM*, La Rochelle, 1-24.
- Müller-Lankenau C, Klein S. et Wehmeyer K. (2004), Developing a framework for multi channel strategies - An analysis of cases from the grocery retail industry, *Acte de la 17ème Bled Electronic Commerce Conference*, Bled, 1-19.
- 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.
- Néfussi J. (2008a), Le développement du commerce interentreprises par les services, *Actes de la conférence de la 1ère Université d'été du commerce interentreprises*, 17-20.
- Néfussi J. (2008b), Les services, levier du développement du commerce de gros, *Le commerce en France, édition 2008 - INSEE*, 27-34.

- Néfussi J. et Vicaire V. (2008), Le commerce interentreprises dans la filière agroalimentaire, *Le commerce en France, édition 2008 - INSEE*, 35-45.
- Néfussi J. et Vicaire V. (2013), La dynamique du commerce de gros dans les filières agroalimentaires au cours des années 2000, *Economies et Société*, 35, 11-12, 1895-1905.
- Nicholson P. et Vanheems R. (2009), Orientations d'achat et comportement multicanal du client, *Management & Avenir*, 21, 1, 136-156.
- Noireaux V. et Ralet P. (2019), Difficultés des canaux de distribution alimentaire en territoire rural : l'importance du leader, *Economie Rurale*, 3, 369, 21-39
- Normann R. et Ramirez R. (1993), Designing interactive strategy : from value chain to constellation, *Harvard Business Review*, 71, 4, 65-77.
- Notebaert J-F., Attuel-Mendès L. et Belvaux B. (2016), Le client au centre de la stratégie digitale, *Conférence Paper*, 1-10.
- 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.
- Orrioux C. et Schmitt Pantel P. (2016), *Histoire Grecque* - 3ème ed., Paris, Presses Universitaires de France.
- Paché G. (2012), Intermédiation dans les canaux de distribution : vers un renouveau ?, *Management & Avenir*, 51, 1, 116-121.
- Paché G. et des Garets V. (1997), Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution: les dimensions logistiques, *Recherche et Applications en Marketing*, 2/97, 12, 61-82.
- Paché G., Seck A.-M. et Fulconis F. (2014), Quels bénéfices peut retirer l'entreprise d'un management multicanal intégratif ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 5, 269-270, 55-63.
- Paché, G., et Paraponaris, C. (2006). L'entreprise en réseau : approches inter et intraorganisationnelles, 1-177.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* - 3ème ed, Paris, Armand Colin.
- 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. (2011), Wholesaling: Exploiting Activity Links and Resource Ties with Suppliers and Customers, *Actes de conférence de la 27ème conférence annuelle de l'IMP*, Glasgow.
- 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. (2012), From internal knowledge to customer offering: The “combination trip” of a resource, *Actes de conférence de la 28ème conférence annuelle de l'IMP*, Roma, 1-15.
- 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.
- Pardo C. et Michel S. (2013), Interconnections in a distribution triad the case of fresh fruit and vegetable wholesaling in France, *IMP*
- Pardo C. et Paché G. (2015), *Commerce de gros, commerce interentreprise : Les enjeux de l'intermédiation*, Cormelles-le-Royal, EMS Management et société.
- Parmentier G. et Gandia R. (2016), Gérer l'ouverture dans un business model multiface. Le cas du jeu vidéo en ligne, *Revue française de gestion*, 254, 1, 107-128.
- Payne A. et Frow P. (2004), The role of multichannel integration in customer relationship management, *Industrial Marketing Management*, 33, 527-538.
- 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.
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley and Sons: New York.
- Penrose E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.
- Peteraf M. A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Peteraf M. A. et Victoria, J. V. (2007), Foreword: The resource-based theory of the firm - Challenges, new and old, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4, 1-10.
- Picot-Coupey K. (2013), Les voies d'avenir du magasin physique à l'heure du commerce connecté, *Gestion*, 38, 2, 51-61.
- Poirel C. (2004), Equilibre et déséquilibre dans le canal de distribution : les apports du concept de résistance, *Actes des 9èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Filser M., éd., Dijon, 7.2-7.16.
- 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.
- Porter M.E. (2001), Strategy and Internet, *Harvard Business Review*, 1-20.

Portier P., Pardo C. et Salle R. (2014), From dyad to triad : managing differentiated vs. Undifferentiated relationships, *Actes de conférence de la 30ème conférence annuelle de l'IMP*, Bordeaux, 1-25.

Pupion P-C. (2012), *Statistiques pour la gestion Application avec Excel, SPSS, AMOS et SmartPLS*, Paris, Dunod.

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.

Rapport d'étape « Plan Transition Numérique dans le Bâtiment », mars 2017

Rimaud M. (2019), Amazon est-il le nouveau géant de la culture et du divertissement ?, *Nectart*, 8, 66-76.

Ringle C. M. (2006), Segmentation for path models and unobserved heterogeneity: The finite mixture partial least squares approach, *Research Papers on Marketing and Retailing*, 35, 1-29

Ringle C. M., Wende S., Will A. (2005), SmartPLS 2.0 (beta), [www.smartpls.de](http://www.smartpls.de), Hamburg

Ritter T. (2000), A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships, *Industrial Marketing Management*, 29, 317–326.

Rochet J.C. et Tirole J. (2003), Platform Competition in Two-sided Markets, *Journal of the European Economic Association*, 1, 4, 990-1029.

Rochet J.C. et Tirole J. (2006), Two-sided Markets: a Progress Report, *The RAND Journal of Economics*, 37, 3, 645–667.

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.

Rosenbloom B. (2007), The wholesaler's role in the marketing channel: Disintermediation vs. Reintermediation, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17, 4, 327-339.

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.



Rouquet A., Paché G. et Henriquez T. (2016), Comment combiner les canaux ? Un essai de typologie des stratégies omni-canal, *Actes de la conférence du 19ème Colloque E.Thil*, Roubaix, 1-19.

Roy P. (2005), Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché, *Revue française de gestion*, 155, 2, 97-116.

Salerno F., Bénavent C., Volle P., Manceau D., Trinquecoste J.-F., Vernet E. et Tissier-Desbordes E. (2013), Eclairage sur le marketing de demain : prises de décisions, efficacité et légitimité, *Marketing Décision*, 12, 17-42.

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

Schoettl J.-M. (2009), La révolution à petits pas. Pour une relecture du cas Ikea, *Revue française de gestion*, 197, 7, 163-173.

Scott R. (2005), Institutional theory : contributing to a theoretical research program, *Great minds in management : the process of theory development*, Oxford Univ. Press, 460-484.

Sethuraman R., Anderson J. C. et Narus J. A. (1988), Partnership Advantage and its determinants in distributor and manufacturer working relationships, *Journal of Business Research*, 17, 327-347.

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

Simmel G. et Wolff K. H. (1950), *The sociology of Georg Simmel*, Illinois, Free Press.

Smith P. C. et Laage-Hellman J. (1992), *Small group analysis in industrial networks*, in *Industrial Networks. A New View of Reality*, London : Routledge, Axelsson, B. and Easton, G..

Smith P.C., et Laage-Hellman J. (1992), Small Group Analysis in Industrial Networks. In B. Axelsson and G. Easton (Eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*. London & New York: Routledge.

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

Sosik J., Kahai S. et Piovosio M. (2009), Silver Bullet or Voodoo Statistics ? A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and ....., *Group & Organization Management*, 34, 1, 5-36.

Spector C. (2003), Le concept de mercantilisme, *Revue de métaphysique et de morale*, 39, 3, 289-309.

Srnicek N. (2018), *Capitalisme de plateforme, l'hégémonie de l'économie numérique*, Lux, Québec.

- Stebbins R. (2001), Exploratory research in the social sciences : what is exploration ?, *Exploratory Research in the Social Science*, 2-18.
- 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. (2010), La troisième révolution digitale. Agilité et fragilité, *Études 2016/10* (Octobre), 31-42.
- Thiéart R.A. et coll (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- Touron P. (2000), Apports et limites de la théorie institutionnelle des organisations Étude de trois cas d'adoption de normes comptables internationales en France., *Acte de conférence du 21ème Congrès de l'AFC*, France, 1-21.
- Vanheems R. (2009), Distribution multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ?, *Décisions Marketing*, 55, 41-52.
- Vanheems R. (2011), Imbrication entre espace virtuel et espace physique : quand les vendeurs s'en mêlent ..., *Actes de la conférence du 14ème Colloque E.Thil*, Roubaix, 1-22
- Vanheems R. (2012), Multicanalisation des enseignes. Comment internet transforme les comportements en magasin, *Revue française de gestion*, 277, 8, 13-29.
- Vanheems R. (2013), La distribution à l'heure du multi-canal, Une redéfinition du rôle du vendeur, *Décisions Marketing*, 69, 43-59.
- Vanheems R. (2015), *Reussir sa stratégie cross et omni-canal*, Cormelles-le-Royal, EMS Management et société.
- Vanheems R. (2018), *Savoir conseiller et vendre à l'ère post-digitale, Vendeurs et commerciaux : des métiers à réinventer*, Caen, EMS Management et société.
- Vargo S. L. et Lusch R. (2004a), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Vargo S. L. et Lusch R. (2004b), The four service marketing myths : Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model, *Journal of Service Research*, 6, 324-335.
- Vargo S. L. et Lusch R. (2016), Institutions and axioms : An extension and update of service-dominant logic, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 1, 5-23.
- Vayre J.-S. (2013), Le big data et la relation client : Quand les traces numériques organisent l'échange marchand, *Actes de la conférence du 12ème Journée Normandes de Recherches sur la Consommation : Société et Consommation*, Caen, 1-20.

Verhoef P., Kannan P. K. et Jeffrey Innam J. (2015), From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing, Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing, *Journal of Retailing*, 91, 2, 174-181.

Volle P. (2000), Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche, *Revue Française du Marketing*, Paris : A.D.T. d'exécution et de l'exploitation des études de marché, 83-100.

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.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

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

Wernerfelt B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

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.

Yagoubi A. et Tremblay D-G. (2017), L'innovation numérique et technologique dans le secteur vêtement-mode : les politiques publiques en soutien à la création d'un écosystème d'affaires intersectoriel, *Innovations*, 0 (Prépublication), 1-41.

Youssef A. A., Koubaa S. et Benabdallah M. (2018), Consommation collaborative de la génération Y : une analyse par l'approche PLS, *La Revue des Sciences de Gestion*, 291-292, 3, 75-87.

# ANNEXES

## Annexe 1 : grille d'entretien lors de la phase qualitative

Rubrique	Question	Commentaire
<b>Présentation</b>	Bonjour, je suis actuellement doctorant à l'IAE DIJON. Dans le cadre de ma thèse, je souhaite interviewer des décideurs du négoce de matériaux qui ont une vision globale de la stratégie de leur entreprise et des interactions avec les acteurs en amont et en aval dans le canal de distribution. En effet, le but de la recherche est d'étudier les relations interentreprise et de déterminer l'impact des services et du digital sur ces relations. Cette interview est totalement anonyme et si vous le souhaitez je vous communiquerais les résultats de l'étude. Pour les besoins de l'étude, cette interview va être enregistrée afin que notre échange soit retranscrit afin de réaliser une analyse de contenu. L'interview repose sur de grands thèmes, n'hésitez pas à développer votre raisonnement ou à me faire part de tout commentaire que vous jugerez pertinent.	
	<b>Thème 1 : Canal de distribution</b>	
	Comment percevez-vous le négoce et le fabricant	
	Quels sont vos différentes sources d'approvisionnement	
	Pourquoi n'allez vous pas chez ... GSB, Plateforme	
	Quels sont les avantages que vous procurent les intermédiaires (relancer sur logistique et sur crédit client si pas évoqué)	
	Quels sont vos rapports avec les fabricants : est-ce que vous passez en direct avec le fabricant et pourquoi : - information - achat - services - les outils : apps, sites ...	
	Existe-t-il un risque que vous ne passiez plus par un intermédiaire pour toute ou partie de votre activité (si oui pour quels motifs)	
	<b>Thème 2 : La valeur ajoutée</b>	
	Comment l'intermédiaire (source d'appro) crée de la valeur ajoutée pour votre entreprise	
<b>Thème 3 : La relation</b>		
Comment définiriez-vous vos relations avec intermédiaire (source d'appro)		
Quel est l'importance de la relation humaine avec l'intermédiaire et le fabricant		
Est-ce qu'on peut parler de partenariat ou dépendance		
Existe-t-il des moments où vous êtes réunis avec intermédiaire (source d'appro) et le fabricant		
Quel est la fréquence de vos contacts avec : - intermédiaire (source d'appro) - et les fabricants de matériaux de construction		
Quels sont les différents moyens de contact (Distinguez vous les contacts physiques des contacts digitaux (lesquels sont les plus positifs) ?)		
<b>Thème 4 : Le digital</b>		
Quels sont les outils digitaux que vous utilisez pour votre activité et pourquoi faire		
Comment la digitalisation impact vos relations avec : - intermédiaire (source d'appro) - et les fabricants de matériaux de construction		
A quel stade de digitalisation en est votre entreprise, les autres acteurs, votre secteur		
Comment votre entreprise appréhende les plateformes		
Est-ce que vous utilisez internet (app, site...) pour chercher des tarifs et négocier avec votre intermédiaire (source d'appro)		
<b>Thème 5 : Le Service</b>		
Quels sont les services et quel est la valeur que vous apporte : - (source d'appro) - et les fabricants de matériaux de construction		
Quels sont les nouveaux services que vous attendez des intermédiaires et des fabricants		
Est-ce qu'il existe des services qui ne soient pas orienté autour du produit		
Est-ce que le tarif a pour vous un aspect important dans la relation avec l'intermédiaire (source d'appro)		
Comment la création de services innovants (formation BIM, IA...) impact vos relations avec : - (source d'appro) - et les fabricants de matériaux de construction		
Est-ce que ces innovations ont un impact dans votre métier ajd ? Demain ?		
Comment envisagez-vous le métier de votre entreprise dans les 5 ou 10 ans		
<b>Question quanti</b>	Age : Sexe : Catégorie socioprofessionnelle : Ancienneté dans la société/le métier : Poste : Quelle est votre appétence digital de 0 à 5 : Taille de l'entreprise : Activité de l'entreprise :	
<b>Conclusion</b>	<b>Remerciement</b>	

## Annexe 2 : questionnaire en ligne lors de la phase quantitative



Rubrique 1 sur 18

### Étude sur le canal de distribution des matériaux de construction

Dans le cadre de mon projet de thèse, je cherche à comprendre la valeur ajoutée et les risques de désintermédiation des grossistes dans le canal de distribution. Je vous remercie par avance du temps que vous allez consacrer à ce questionnaire. Il est totalement anonyme et dure entre 5 et 7 minutes.

Si vous avez des questions ou des remarques vous pouvez me contacter à l'adresse suivante : [jeanmarc.joyeux@gmail.com](mailto:jeanmarc.joyeux@gmail.com)

Rubrique 2 sur 18

### Les flux physiques

Description (facultative)

Ces différentes fonctions génèrent-elles de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?

Description (facultative)

Le stock disponible immédiatement \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

La logistique (livraison, tournée...)\*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

La réservation de marchandise \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

La livraison directe usine-chantier \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

Les plateformes de stockage (en dehors de l'agence) \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

Est-ce qu'un autre acteur peut mieux assurer ces fonctions ?

Réponse courte

Après la section 2 Passer à la section suivante

Rubrique 3 sur 18

### Les flux informationnels

Description (facultative)

L'information technique sur les produits transmise par le négoce de matériaux génère-t-elle de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?

Description (facultative)

En agence \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

Sur Internet \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

Rubrique 4 sur 18

### Les flux informationnels

Description (facultative)

L'information du stock disponible sur les produits transmise par le négoce de matériaux génère-t-elle de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?

Description (facultative)

En agence \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

Sur Internet \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

Rubrique 5 sur 18

### Les flux informationnels

Description (facultative)

L'information des prix sur les produits transmise par le négoce de matériaux génère-t-elle de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?

Description (facultative)

En agence \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

Sur Internet \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

Rubrique 6 sur 18

### Les flux informationnels

Description (facultative)

L'information autre (réglementaire, partenariat...) que celle sur les produits transmise par le négoce de matériaux génère-t-elle de la valeur ajoutée pour celui-ci ?

Description (facultative)

En agence \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

Sur Internet \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

Est-ce qu'un autre acteur peut mieux assurer la circulation des informations ?

Réponse courte

Rubrique 7 sur 18

### Les flux financiers

Description (facultative)

Ces différentes fonctions génèrent-elles de la valeur ajoutée pour le négoce de matériaux ?

Description (facultative)

Les facilités de paiement (encours) \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

Les garanties mises en place \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

Les tarifs personnalisés \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

Est-ce qu'un autre acteur peut mieux assurer ces fonctions ?

Réponse courte

Rubrique 8 sur 18

## Le risque de désintermédiation

Description (facultative)

Le négoce de matériaux est indispensable dans la vente de matériaux de construction \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

Les industriels peuvent se passer du négoce de matériaux \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

Les entreprises du bâtiment peuvent se passer du négoce de matériaux \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

Les GSB peuvent remplacer le négoce de matériaux \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

Les plateformes numériques peuvent remplacer le négoce de matériaux \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

Les coopératives d'artisans peuvent remplacer le négoce de matériaux \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

Rubrique 9 sur 18

## Services physiques - Club d'entreprises

Description (facultative)

Est-ce que la création de club d'entreprises par les industriels :

Description (facultative)

- réduit la valeur ajoutée du négoce de matériaux \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

Rubrique 10 sur 18

## Services physiques - Formation

Description (facultative)

Est-ce que la formation (technique et/ou produit) proposée par les industriels :

Description (facultative)

- réduit la valeur ajoutée du négoce de matériaux \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

Rubrique 11 sur 18

## Services physiques - Force commerciale

Description (facultative)

Est-ce que la création de forces commerciales par les industriels :

Description (facultative)

- réduit la valeur ajoutée du négoce de matériaux \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord

- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain \*

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord      Tout à fait d'accord



### Services digitaux - Site Internet

Description (facultative)

Est-ce que la création de sites Internet par les industriels :

Description (facultative)

- réduit la valeur ajoutée du négoce de matériaux \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

### Services digitaux - Réseaux sociaux

Description (facultative)

Est-ce que la présence des industriels sur les réseaux sociaux :

Description (facultative)

- réduit la valeur ajoutée du négoce de matériaux \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain \*

Pas du tout d'accord  1  2  3  4  5 Tout à fait d'accord

### Services digitaux - Applications

Description (facultative)

Est-ce que la création d'applications pour Smartphones et Ordinateurs par les Industriels :

Description (facultative)

- réduit la valeur ajoutée du négoce de matériaux \*

Pas du tout d'accord     1     2     3     4     5    Tout à fait d'accord

- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel \*

Pas du tout d'accord     1     2     3     4     5    Tout à fait d'accord

- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel \*

Pas du tout d'accord     1     2     3     4     5    Tout à fait d'accord

- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel \*

Pas du tout d'accord     1     2     3     4     5    Tout à fait d'accord

- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain \*

Pas du tout d'accord     1     2     3     4     5    Tout à fait d'accord

### Services digitaux - Vidéos

Description (facultative)

Est-ce que la création de vidéos (de pose et/ou de présentation produit) par les industriels :

Description (facultative)

- réduit la valeur ajoutée du négoce de matériaux \*

Pas du tout d'accord     1     2     3     4     5    Tout à fait d'accord

- permet de générer des contacts commerciaux (demande de devis ou commandes) pour l'industriel \*

Pas du tout d'accord     1     2     3     4     5    Tout à fait d'accord

- permet de faire de la prescription au profit de l'industriel \*

Pas du tout d'accord     1     2     3     4     5    Tout à fait d'accord

- permet d'augmenter la visibilité des produits et de la marque de l'industriel \*

Pas du tout d'accord     1     2     3     4     5    Tout à fait d'accord

- permet à l'industriel d'avoir des remontées terrain \*

Pas du tout d'accord     1     2     3     4     5    Tout à fait d'accord

## Ressources

Description (facultative)

Les ressources suivantes améliorent-elles la valeur ajoutée du négoce de matériaux :

Description (facultative)

- son personnel (magasinier, vendeur, etc.) \*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

- ses points de ventes physiques \*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

- ses sites E-commerce \*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

- les marques vendues \*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

- ses connaissances (sur les produits, sur les acteurs, etc.) \*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

- l'expérience (sur les produits, sur les acteurs, etc.) \*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

- les relations du négoce de matériaux avec les industriels \*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

- les relations du négoce de matériaux avec les entreprises du bâtiment \*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

- les relations du négoce de matériaux avec d'autres acteurs du bâtiment (Syndicat, Presse, Plateforme numérique, etc.) \*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

## Aller c'est la fin

Description (facultative)

Quel est le type de votre entreprise \*

1. Industriel Gros Œuvre
2. Industriel Second Œuvre
3. Industriel LS
4. Négoce de matériaux Généraliste
5. Négoce de matériaux Multi-spécialiste
6. Négoce de matériaux Spécialiste
7. Entreprise du Bâtiment (Artisan)
8. Entreprise du Bâtiment (Société)
9. Autre

Quelle est la taille de votre entreprise \*

1. De 1 à 9
2. De 10 à 49
3. De 50 à 99
4. De 100 à 499
5. De 499 à 3 000
6. Plus de 3 000

Le nom de votre entreprise

Réponse courte

---

Votre fonction dans l'entreprise \*

Réponse courte

---

Votre ancienneté dans le poste

Réponse courte

---

Votre ancienneté dans l'entreprise

Réponse courte

---

Votre âge

Réponse courte

---

Votre sexe \*

1. Féminin
2. Masculin
3. Je ne souhaite pas le préciser

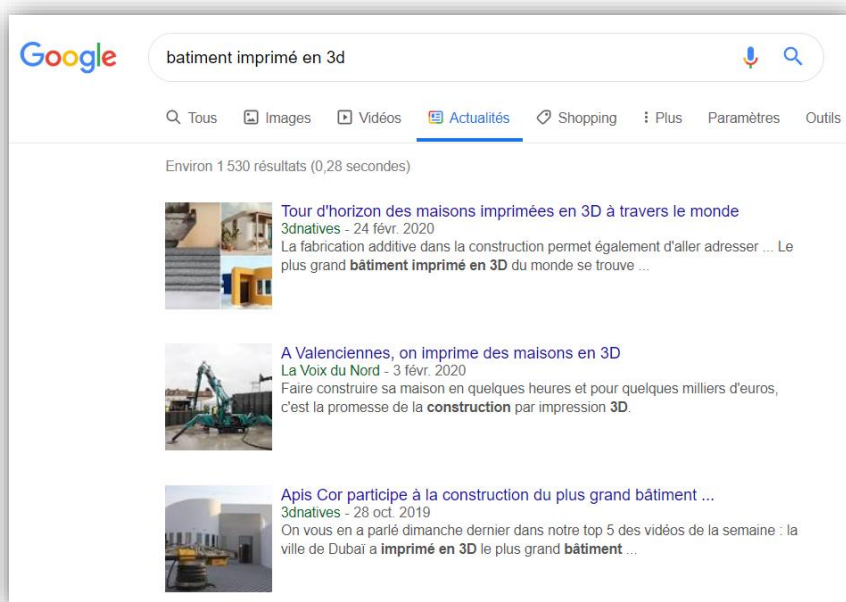
---

Votre niveau d'étude

1. CAP/BEP
2. BTS
3. Bac +3
4. Bac +5
5. Autre



Annexe 3 : recherche sur *Google* avec les mots clés « bâtiment imprimé en 3d » le 26/03/2020



## TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE

Introduction .....	1
Origine de la recherche .....	2
La naissance d'Internet comme phénomène de désintermédiation .....	4
L'évolution du marketing <i>B to B</i> .....	7
L'étude de la désintermédiation en Sciences de Gestion.....	9
L'impact de la transformation digitale pour les entreprises traditionnelles .....	11
L'émergence des plateformes comme stratégie de réintermédiation .....	16
Problématique et questions de recherche.....	21
Cadre d'analyse de la recherche .....	23
Contribution de la recherche.....	25
Plan de la recherche .....	27
Partie 1. La valeur ajoutée du grossiste dans le canal de distribution .....	30
Chapitre 1. Le grossiste, un intermédiaire particulier dans le canal de distribution .....	34
1.1 Le grossiste, une institution historique .....	35
1.1.1 Évolution du commerce de gros et du grossiste à travers les âges.....	35
1.1.1.1 L'émergence des grossistes sous l'Antiquité .....	36
1.1.1.2 La période trouble du Moyen Âge .....	38
1.1.1.3 Le repli du grossiste au niveau national.....	39
1.1.1.4 Une phase de spécialisation pour les grossistes .....	40
1.1.1.5 La dilution des fonctions de gros à l'époque contemporaine.....	41
1.1.2 Définition et adaptation du grossiste contemporain .....	43
1.1.2.1 La définition du grossiste aujourd'hui .....	43
1.1.2.2 Le développement des prestations de services.....	46
1.2 La position du grossiste dans l'organisation du canal .....	48
1.2.1 Les différentes formes d'organisations des canaux de distribution .....	49
1.2.2 La place des intermédiaires dans le canal de distribution .....	51
1.2.3 L'impact du multicanal puis de l'omnicanal pour les intermédiaires .....	56
1.2.3.1 Les limites du multicanal .....	56
1.2.3.2 L'émergence de l'omnicanal.....	62
1.2.3.3 Incidence entre les clients et le personnel commercial .....	65
1.2.4 L'intermédiaire dans une vision réseau.....	67
1.3 Les intermédiaires à l'âge du digital.....	72
1.3.1 Le rôle des plateformes dans l'accès à l'information.....	73

1.3.2	Les effets de réseaux et la notion de multiface .....	75
1.3.3	L'apport des plateformes par rapport aux acteurs traditionnels .....	78
1.3.4	L'importance du concept d'écosystème d'affaires.....	79
1.4	Conclusion .....	82
Chapitre 2. Le risque de désintermédiation : le point de vue des acteurs .....		87
2.1	Le design de l'étude.....	88
2.1.1	La triade comme unité.....	88
2.1.2	Un risque de désintermédiation dans le canal de distribution des matériaux de construction.....	93
2.1.2.1	L'État, moteur de l'innovation digitale .....	93
2.1.2.2	L'impact du digital pour les grossistes et les clients professionnels du bâtiment.....	96
2.1.2.2.1	Le digital et le négoce de matériaux .....	96
2.1.2.2.2	Le digital et les clients professionnels .....	99
2.1.3	L'échantillon et le recueil de données.....	100
2.1.3.1	Le guide d'entretiens.....	101
2.1.3.2	L'échantillon .....	103
2.1.4	Le traitement des données .....	108
2.2	Interprétation et discussion des principaux résultats .....	117
2.2.1	Un canal digitalisé, mais avec des usages encore restreints.....	118
2.2.1.1	Le digital entre l'industriel et le grossiste.....	118
2.2.1.2	Le digital entre l'industriel et le client .....	123
2.2.1.3	Le digital entre le client et le grossiste.....	124
2.2.1.4	Le digital au sein de la triade .....	129
2.2.1.5	Conclusion .....	135
2.2.2	Un phénomène de réintermédiation verticale grâce au digital et aux services développés par l'industriel.....	137
2.2.2.1	Conservation des flux physiques et financiers par le négoce.....	138
2.2.2.1.1	Le flux physique .....	138
2.2.2.1.2	Le flux financier .....	147
2.2.2.2	Désintermédiation du flux informationnel.....	150
2.2.2.3	La gestion physique du flux informationnel .....	152
2.2.2.3.1	La formation .....	152
2.2.2.3.2	Les clubs.....	153
2.2.2.3.3	La force commerciale .....	156
2.2.2.3.4	Conclusion.....	158

2.2.2.4	La gestion digitale du flux informationnel.....	159
2.2.2.4.1	Les vidéos.....	159
2.2.2.4.2	Les logiciels et applications .....	160
2.2.2.4.3	Les réseaux sociaux .....	164
2.2.2.4.4	Les sites Internet.....	168
2.2.2.4.5	Conclusion.....	170
2.2.3	La concurrence des autres intermédiaires physiques et numériques.....	171
2.2.3.1	Les coopératives d'artisans .....	172
2.2.3.2	Les grandes surfaces de bricolage.....	175
2.2.3.3	Les plateformes numériques .....	179
2.2.3.4	Conclusion .....	186
2.3	Conclusion et limites de la recherche qualitative .....	186
2.3.1	Un phénomène de désintermédiation partielle .....	187
2.3.2	Limites.....	192
Partie 2. Le risque de désintermédiation du grossiste suite à la diminution de sa valeur ajoutée .....		195
Chapitre 3. Modélisation et étude empirique : le risque de désintermédiation par l'intégration verticale du flux informationnel.....		199
3.1	Cadre conceptuel de la recherche .....	200
3.1.1	La distinction des flux .....	201
3.1.2	La dynamique du canal de distribution .....	206
3.1.2.1	Les différentes approches de l'analyse des canaux.....	206
3.1.2.1.1	Présentation des quatre fondations théoriques .....	207
	L'approche économique .....	207
	L'approche comportementale .....	207
	L'approche stratégique .....	208
	L'approche néo-institutionnelle.....	210
3.1.2.1.2	Sélection du modèle d'analyse.....	212
3.1.2.2	Le « Service-Dominant Logic ».....	214
3.1.2.2.1	Les origines du <i>Service-Dominant Logic</i> .....	214
3.1.2.2.2	Définition des services.....	216
3.1.2.2.3	Une vision intégrative.....	218
3.1.2.2.4	L'apport des NTIC dans l'émergence du SDL.....	220
3.1.2.2.5	Spécialisation au sein des fonctions.....	221
3.1.2.3	La « Resource-Based View ».....	224
3.1.3	Conclusion.....	231
3.2	Construction du modèle théorique.....	233

3.2.1	Présentation du modèle de recherche .....	233
3.2.2	Présentation des hypothèses de recherche.....	235
3.2.2.1	Les variables antécédentes .....	236
3.2.2.2	La variable principale : effet de la valeur ajoutée sur le risque de désintermédiation .....	237
3.2.2.3	Les variables modératrices.....	239
3.3	Méthodologie de la recherche.....	241
3.3.1	Les mesures utilisées.....	243
3.3.1.1	Items constituant les flux physiques .....	243
3.3.1.2	Items constituant les flux informationnels .....	244
3.3.1.3	Items constituant les flux financiers.....	245
3.3.1.4	Items constituant le risque de désintermédiation .....	245
3.3.1.5	Items constituant le modérateur sur les services.....	246
3.3.1.6	Items constituant le modérateur sur les ressources .....	248
3.3.2	Terrain d'étude : la distribution de matériaux de construction en France.....	249
3.3.2.1	Les industriels du bâtiment .....	250
3.3.2.2	Les négoce de matériaux de construction.....	252
3.3.2.3	Les clients professionnels du bâtiment .....	256
3.3.3	Méthode de collecte des données .....	257
3.4	Conclusion .....	260
Chapitre 4. Analyse et principaux résultats de l'étude quantitative .....		265
4.1	Analyses préliminaires et présentation des données.....	265
4.1.1	Résultats de la collecte de données .....	265
4.1.2	Description de l'échantillon de données .....	266
4.2	Évaluation des qualités psychométriques des mesures.....	270
4.2.1	Présentation des méthodes d'analyses exploratoire et confirmatoire.....	270
4.2.1.1	Présentation de l'analyse exploratoire .....	271
4.2.1.2	Présentation du modèle PLS .....	273
4.2.1.3	Présentation du modèle de recherche.....	276
4.2.2	La variable à expliquer : le risque de désintermédiation.....	280
4.2.2.1	Analyse descriptive de la variable à expliquer : le risque de désintermédiation .....	281
4.2.2.2	Analyse de redondance de la variable à expliquer : le risque de désintermédiation .....	282
4.2.2.3	Analyse confirmatoire de la variable à expliquer : le risque de désintermédiation .....	283



4.2.3	Les variables explicatives : les flux physiques, informationnels et financiers.	284
4.2.3.1	Analyse exploratoire de la variable explicative flux physique .....	284
4.2.3.2	Analyse confirmatoire des variables explicatives flux physiques .....	287
4.2.3.3	Analyse exploratoire de la variable explicative flux informationnel .....	288
4.2.3.4	Analyse confirmatoire des variables explicatives flux informationnels ...	290
4.2.3.5	Analyse exploratoire de la variable explicative flux financier .....	292
4.2.3.6	Analyse confirmatoire de la variable explicative flux financier .....	293
4.2.3.7	Validité discriminante des flux .....	295
4.2.3.8	Conclusion .....	296
4.2.4	Calcul de la variable latente de rang supérieur : les flux sources de la valeur ajoutée.....	297
4.2.4.1	Analyse descriptive de la variable latente de second rang : la valeur ajoutée.....	297
4.2.4.2	Analyse de redondance de la variable latente de second rang : la valeur ajoutée.....	298
4.2.4.3	Analyse confirmatoire de la variable latente de second rang : la valeur ajoutée.....	299
4.2.4.4	Conclusion .....	302
4.2.5	La variable modératrice : les services .....	303
4.2.5.1	Analyse exploratoire de la variable modératrice concernant les services.	304
	Les services physiques.....	306
	Les services digitaux .....	308
4.2.5.2	Analyse confirmatoire de la variable modératrice concernant les services.....	310
	Les services physiques.....	310
	Les services digitaux .....	312
4.2.6	Calcul de la variable modératrice de rang supérieur : les services.....	315
4.2.6.1	Analyse exploratoire de la variable modératrice de rang supérieur : les services.....	315
4.2.6.2	Analyse confirmatoire de la variable modératrice de rang supérieur : les services.....	316
4.2.7	La variable modératrice : les ressources.....	317
4.2.7.1	Analyse exploratoire de la variable modératrice concernant les ressources.....	317
	Les ressources moins tangibles.....	319
	Les ressources tangibles .....	320
4.2.7.2	Analyse confirmatoire de la variable modératrice concernant les ressources.....	321

Les ressources moins tangibles.....	321
Les ressources tangibles .....	322
4.2.8    Calcul de la variable modératrice de rang supérieur : les ressources.....	324
4.2.8.1    Analyse exploratoire de la variable modératrice de rang supérieur : les ressources.....	324
4.2.8.2    Analyse confirmatoire de la variable modératrice de rang supérieur : les ressources.....	325
4.2.8.3    Validité discriminante des variables de rang supérieur .....	326
4.2.9    Conclusion.....	327
4.3    Tests des hypothèses.....	328
4.3.1    Différences entre types d'acteurs .....	328
La valeur ajoutée .....	329
Le risque de désintermédiation .....	329
Les services .....	330
Les services digitaux .....	331
Les services physiques.....	333
Les ressources.....	335
4.3.2    Test du modèle structurel .....	336
4.3.2.1    Test de de la valeur ajoutée (H1) avec l'ensemble de l'échantillon et par groupe.....	336
4.3.2.2    Test des différences de la valeur ajoutée (H1).....	340
4.3.3    Test des effets de modération.....	342
4.3.3.1    Test de la modération des services (H2) avec l'ensemble de l'échantillon et par groupe.....	342
4.3.3.2    Test de la modération des ressources (H3) avec l'ensemble de l'échantillon et par groupe.....	345
4.3.3.3    Test des différences de la modération des services (H2).....	347
4.3.3.4    Test des différences de la modération des ressources (H3) .....	348
4.4    Conclusion .....	349
Conclusion.....	354
Synthèse de la recherche.....	355
Réponses aux questions de recherche.....	363
Les apports de la recherche.....	366
Les apports théoriques .....	366
Les apports méthodologiques .....	370
Les apports managériaux .....	372
Les limites de la recherche .....	378

Les limites théoriques .....	378
Les limites méthodologiques .....	379
Les limites managériales.....	381
Les voies de recherche futures.....	382
Le digital .....	382
La plateformesation .....	384
Le modèle.....	384
BIBLIOGRAPHIE .....	385
ANNEXES .....	404
TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE.....	413
INDEX DES ACRONYMES .....	420
INDEX DES FIGURES .....	421
INDEX DES IMAGES.....	423
INDEX DES TABLEAUX .....	424

## INDEX DES ACRONYMES

3PL	<i>Third party logistics</i>
4PL	<i>Fourth party logistics</i>
ARA	Activité-Ressource-Acteur
BFA	Bonification de Fin d'Année
<i>BIM</i>	<i>Building Information Modeling</i>
<i>CRM</i>	<i>Custom Relationship Management</i>
EDI	Échange de données informatisé
EPI	Équipement de protection individuel
FEVAD	Fédération du E-commerce et de la Vente À Distance
GSB	Grande Surface de Bricolage
IMP Group	<i>Industrial Marketing and Purchasing Group</i>
IoT	Internet des objets
NTIC	Nouvelles Technologie de l'Information et de Communication
OEM	<i>Original Equipment Manufacturer</i>
<i>PIM</i>	<i>Product Information Management</i>
PLS	<i>Partial Least Square</i>
RBV	<i>Resource-Based View</i>
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
RT	Réglementation thermique
SA	Société anonyme
SAV	Service après-vente
SCD	Désintermédiation de la chaîne d'approvisionnement
<i>SDL</i>	<i>Service-Dominant Logic</i>
VIF	Facteur d'Inflation de la Variance
VRIN	Valeur, Rareté, Imitabilité imparfaite et Non-substituabilité

## INDEX DES FIGURES

Figure 1	: plan de recherche	29
Figure 2	: les flux marketing dans les canaux (d'après Coughlan et al., 2006 p. 74)	53
Figure 3	: nombre de contact avec et sans intermédiaire (inspiré de Coughlan et al., 2006, p. 9)	55
Figure 4	: vision de l'intermédiaire dans une approche canal	70
Figure 5	: vision de l'intermédiaire dans une approche réseau	71
Figure 6	: synthèse des dix thèmes retenus réalisé avec <i>FreeMind</i>	111
Figure 7	: arbre thématique éclaté suite à l'analyse thématique du matériau réalisé avec <i>FreeMind</i>	116
Figure 8	: schéma étape par étape de la phase de recherche qualitative	117
Figure 9	: schéma du canal de distribution des matériaux de construction	136
Figure 10	: la nouvelle répartition de la valeur ajoutée dans la triade de distribution	190
Figure 11	: la gestion des flux par le grossiste (inspiré de Rossetti et Choi, 2008)	202
Figure 12	: le risque de désintermédiation par le flux informationnel au profit d'une relation directe Industriel – Client (inspiré de Rossetti et Choi, 2008)	205
Figure 13	: les quatre grandes approches pour expliquer l'intermédiation dans le canal de distribution	212
Figure 14	: perspective théorique de la fondation stratégique sur la désintermédiation du grossiste	234
Figure 15	: spécification et distinction entre variable réflexive et variable formative	274
Figure 16	: modèle de recherche proposé avant analyse (sans modérateurs)	277
Figure 17	: évaluation de la colinéarité dans les modèles de mesure formative à l'aide du VIF (repris de Hair <i>et al.</i> , 2013, p.126)	279
Figure 18	: test de pertinence avec <i>Outer Loading</i> (repris de Hair <i>et al.</i> , 2013, p.104)	280
Figure 19	: rupture du coude de Cattell pour les items du flux physique	285
Figure 20	: multiplication des points de négociations entre les industriels et les structures d'un grossiste	301
Figure 21	: multiplication des points de livraisons entre les industriels et les structures d'un grossiste	301

Figure 22	: modèle de recherche proposé après analyse (sans modérateurs)	303
Figure 23	: modèle de recherche final avec la variable de second rang et les variables modératrices	327
Figure 24	: calcul du modèle structurel avec l’algorithme PLS sur <i>SmartPLS</i>	337
Figure 25	: calcul de la variable modératrice services avec l’algorithme PLS	343
Figure 26	: calcul de la variable modératrice ressources avec l’algorithme PLS	346

## INDEX DES IMAGES

Image 1	: campagne de publicité 2020 d'un distributeur alimentaire sur le thème « zéro intermédiaire »	10
Image 2	: capture d'écran du travail de codage sur <i>NVivo 12</i>	108
Image 3	: nuage sur les 25 mots les plus fréquents (longueur minimale de 5 caractères avec correspondance exacte)	109
Image 4	: nuage sur les 150 mots les plus fréquents (longueur minimale de 5 caractères avec correspondance exacte)	110
Image 5	: note de <i>HomlyYou</i> sur <i>Trustpilote</i> (consulté le 21/11/2019)	181
Image 6	: message type envoyé au contact du réseau <i>LinkedIn</i>	258
Image 7	: exemple de post pour inciter des personnes à remplir le questionnaire	259
Image 8	: rapport avec date, nombre de contacts, taux d'ouverture et de clics	260

## INDEX DES TABLEAUX

Tableaux 1	: définition de désintermédiation et ré-intermédiation (d'après Rosenbloom, 2007 p. 329-330)	2
Tableaux 2	: différence d'intermédiaires suivant le type de propriété (inspiré de Filser, 1989 et Dugot, 2000)	44
Tableaux 3	: organisation du canal et indépendance du grossiste (repris de Filser, 1989, p.34)	45
Tableaux 4	: définitions des termes multicanal, crosscanal et omnicanal (repris de Belvaux et Notebaert, 2018 p. 5)	57
Tableaux 5	: les différentes stratégies multicanales	62
Tableaux 6	: Multi-channel vs Omni-channel management (repris de Verhoef, Kannan et Jeffrey Innam, 2015 p. 176)	63
Tableaux 7	: échantillon de prétest	103
Tableaux 8	: contact auprès des industriels	104
Tableaux 9	: échantillon des industriels	105
Tableaux 10	: échantillon des négoce	106
Tableaux 11	: échantillon des artisans	107
Tableaux 12	: exemple de relevé de thèmes ventilé par colonnes avec extraits de <i>verbatim</i>	113
Tableaux 13	: construction d'une portion d'arbre thématique	114
Tableaux 14	: <i>verbatim</i> sur le partage de l'information entre l'industriel et le négociant	120
Tableaux 15	: <i>verbatim</i> sur l'amélioration des services du négoce grâce au digital	128
Tableaux 16	: <i>verbatim</i> sur l'aspect humain du canal de distribution	130
Tableaux 17	: <i>verbatim</i> sur la perception des innovations par les clients professionnels et les négoce	134
Tableaux 18	: <i>verbatim</i> sur l'enjeu autour du <i>BIM</i>	134
Tableaux 19	: <i>verbatim</i> sur le stock	141
Tableaux 20	: <i>verbatim</i> sur la différence de perception entre le négoce et le client sur son organisation	142
Tableaux 21	: <i>verbatim</i> sur la diminution du stock chez les négoce	143



Tableaux 22	: <i>verbatim</i> sur l'importance du maillage territorial	144
Tableaux 23	: <i>verbatim</i> sur l'unité de base de l'industriel	147
Tableaux 24	: <i>verbatim</i> sur la concentration du paiement pour les industriels	148
Tableaux 25	: <i>verbatim</i> sur le parcours de formation des industriels pour les clients professionnels et les négoce	152
Tableaux 26	: <i>verbatim</i> concernant le nombre de membres des différents clubs	153
Tableaux 27	: <i>verbatim</i> sur les différentes fonctions des clubs	155
Tableaux 28	: <i>verbatim</i> sur la proximité entre l'industriel et le client professionnel	157
Tableaux 29	: services physiques développés par les industriels dans la gestion du flux informationnel	158
Tableaux 30	: applications des industriels sur <i>Google Play</i> (recherche effectuée le 21/09/2019)	162
Tableaux 31	: applications des négociants sur <i>Google Play</i> (recherche effectuée le 21/09/2019)	163
Tableaux 32	: présence des industriels sur les réseaux sociaux (date de sélection des données le 21/09/2019)	165
Tableaux 33	: total sur l'échantillon retenu et représentativité de chaque réseau social (date de sélection des données le 21/09/2019)	165
Tableaux 34	: présence des négoce de matériaux sur les réseaux sociaux entre 2017 et 2019	166
Tableaux 35	: total sur l'échantillon retenu et représentativité de chaque réseau social	167
Tableaux 36	: <i>verbatim</i> sur la recherche d'informations sur les sites Internet	168
Tableaux 37	: services digitaux développés par les industriels dans la gestion du flux informationnel	171
Tableaux 38	: <i>verbatim</i> sur la concurrence entre négoce et coopératives	174
Tableaux 39	: <i>verbatim</i> sur la naissance des coopératives	175
Tableaux 40	: <i>verbatim</i> sur les services « pro » des GSB	176
Tableaux 41	: <i>verbatim</i> sur les forces du négoce face à la GSB	177
Tableaux 42	: <i>verbatim</i> sur les plateformes de mise en relation	179

Tableaux 43	: <i>verbatim</i> sur la réticence des négoce à devenir des plateformes de mise en relation	181
Tableaux 44	: <i>verbatim</i> sur la notion de partenariat fort entre les industriels et le réseau physique	183
Tableaux 45	: services développés par les industriels dans la gestion du flux informationnel	188
Tableaux 46	: sens des flux au sein du canal de distribution	203
Tableaux 47	: remise en cause du sens des flux au sein du canal de distribution	205
Tableaux 48	: évolution des prémisses fondamentales du SDL (d'après Vargo et Lusch, 2016, p. 8)	216
Tableaux 49	: liste des nouveaux services développés par les grossistes d'après Néfussi	224
Tableaux 50	: typologie des ressources dans la « vue basée sur les ressources »	227
Tableaux 51	: comparaison entre le RBV et le SDL (inspiré de Baraldi, Gressetvold et Harrison, 2012)	231
Tableaux 52	: récapitulatif des hypothèses	235
Tableaux 53	: services développés par les industriels dans la gestion du flux informationnel	240
Tableaux 54	: présentation des items composants la variable flux physiques	243
Tableaux 55	: présentation des items composants la variable flux informationnels	244
Tableaux 56	: présentation des items composants la variable flux financiers	245
Tableaux 57	: présentation des items composants la variable sur le risque de désintermédiation	246
Tableaux 58	: présentation des items composants la variable modératrice sur les services	247
Tableaux 59	: présentation des items composants la variable modératrice sur les ressources	249
Tableaux 60	: organismes représentatifs des fabricants de matériaux de construction	251
Tableaux 61	: récapitulatif des hypothèses	261
Tableaux 62	: synthèse des variables et du nombre d'items	262
Tableaux 63	: détail de l'échantillon par type de membre de la triade	266

Tableaux 64	: représentativité de l'échantillon entreprise du bâtiment par rapport à l'âge	267
Tableaux 65	: représentativité de l'échantillon entreprise du bâtiment par rapport à l'effectif	267
Tableaux 66	: représentativité de l'échantillon industriel par rapport à l'effectif	267
Tableaux 67	: représentativité de l'échantillon négoce par rapport à l'âge	268
Tableaux 68	: caractéristiques socio-démographiques de l'échantillon	270
Tableaux 69	: items utilisés pour mesurer le risque de désintermédiation	281
Tableaux 70	: analyse descriptive de la variable sur le risque de désintermédiation	281
Tableaux 71	: synthèse de l'analyse de la tolérance des indicateurs DES	282
Tableaux 72	: analyse des poids et contributions factorielles du risque de désintermédiation (ensemble de l'échantillon)	283
Tableaux 73	: analyse des poids et contributions factorielles du risque de désintermédiation (par groupe)	283
Tableaux 74	: items utilisés pour mesurer le flux physique	284
Tableaux 75	: variance totale expliquée pour les items du flux physique	285
Tableaux 76	: matrice d'analyse des composantes après rotation pour les items du flux physique	286
Tableaux 77	: désignation des composantes pour les items du flux physique	286
Tableaux 78	: évaluation du modèle de mesure avec l'Alpha de Cronbach pour les deux composantes du flux physique	286
Tableaux 79	: analyse factorielle confirmatoire des flux physiques (ensemble de l'échantillon)	287
Tableaux 80	: analyse factorielle confirmatoire des flux physiques (par groupe)	287
Tableaux 81	: analyse factorielle confirmatoire des flux physiques (par groupe) après retrait	288
Tableaux 82	: items utilisés pour mesurer le flux informationnel	289
Tableaux 83	: variance totale expliquée pour les items du flux informationnel	289
Tableaux 84	: matrice d'analyse des composantes après rotation pour les items du flux informationnel	289
Tableaux 85	: désignation des composantes pour les items du flux informationnel	290

Tableaux 86	: fidélité des mesures du flux informationnel (Alpha de Cronbach)	290
Tableaux 87	: analyse factorielle confirmatoire des flux informationnels (ensemble de l'échantillon)	291
Tableaux 88	: analyse factorielle confirmatoire des flux informationnels (par groupe)	291
Tableaux 89	: analyse factorielle confirmatoire des flux informationnels (par groupe) après retrait	292
Tableaux 90	: items utilisés pour mesurer le flux financier	292
Tableaux 91	: variance totale expliquée pour les items du flux financier	293
Tableaux 92	: évaluation du modèle de mesure avec l'Alpha de Cronbach pour la composante du flux financier	296
Tableaux 93	: analyse factorielle confirmatoire des flux financiers (ensemble de l'échantillon)	294
Tableaux 94	: analyse factorielle confirmatoire des flux financiers (par groupe)	294
Tableaux 95	: analyse factorielle confirmatoire des flux financiers (par groupe) après retrait	294
Tableaux 96	: mesure de la validité discriminante des flux pour les industriels	295
Tableaux 97	: mesure de la validité discriminante des flux pour les intermédiaires	295
Tableaux 98	: mesure de la validité discriminante des flux pour les clients	296
Tableaux 99	: analyse descriptive de la variable sur la valeur ajoutée	298
Tableaux 100	: synthèse de l'analyse de la tolérance des flux	298
Tableaux 101	: analyse des poids et contributions factorielles de la valeur ajoutée (ensemble de l'échantillon)	299
Tableaux 102	: analyse des poids et contributions factorielles de la valeur ajoutée (par acteur)	299
Tableaux 103	: matrice d'analyse des composantes après rotation pour les items des services	305
Tableaux 104	: variance totale expliquée pour les items des services physiques	306
Tableaux 105	: corrélations entre les dimensions	307
Tableaux 106	: matrice d'analyse des composantes après rotation pour les items des services physiques	307

Tableaux 107	: désignation des composantes pour les items des services physiques	307
Tableaux 108	: évaluation du modèle de mesure avec l'Alpha de Cronbach pour les trois composantes des services physiques	308
Tableaux 109	: variance totale expliquée pour les items des services digitaux	308
Tableaux 110	: corrélations entre les dimensions	309
Tableaux 111	: matrice d'analyse des composantes après rotation pour les items des services digitaux	309
Tableaux 112	: désignation des composantes pour les items des services digitaux	309
Tableaux 113	: évaluation du modèle de mesure avec l'Alpha de Cronbach pour les trois composantes des services digitaux	310
Tableaux 114	: items utilisés pour mesurer les services physiques	310
Tableaux 115	: analyse factorielle confirmatoire des services physiques (ensemble de l'échantillon)	311
Tableaux 116	: analyse factorielle confirmatoire des services physiques (par groupe) après retrait	312
Tableaux 117	: items utilisés pour mesurer les services digitaux	313
Tableaux 118	: analyse factorielle confirmatoire des services digitaux (ensemble de l'échantillon)	313
Tableaux 119	: analyse factorielle confirmatoire des services digitaux (par groupe) après retrait	314
Tableaux 120	: résultat de la variance totale expliquée pour la variable modératrice de second rang des services	315
Tableaux 121	: évaluation de la variable explicative avec l'Alpha de Cronbach pour la variable modératrice de second rang des services	315
Tableaux 122	: analyse factorielle confirmatoire de la variable des services (ensemble de l'échantillon)	316
Tableaux 123	: analyse factorielle confirmatoire de la variable des services (par groupe)	316
Tableaux 124	: analyse factorielle confirmatoire de la variable des services (par groupe) après retrait	317
Tableaux 125	: variance totale expliquée pour les items des ressources	318
Tableaux 126	: matrice d'analyse des composantes après rotation pour les items des ressources	318

Tableaux 127	: désignation des composantes pour les items des ressources mobilisées	319
Tableaux 128	: variance totale expliquée pour les items des ressources moins tangibles	319
Tableaux 129	: évaluation du modèle de mesure avec l'Alpha de Cronbach pour la composante des ressources moins tangibles	320
Tableaux 130	: variance totale expliquée pour les items des ressources tangibles	320
Tableaux 131	: évaluation du modèle de mesure avec l'Alpha de Cronbach pour la composante des ressources tangibles	320
Tableaux 132	: items utilisés pour mesurer des ressources moins tangibles	321
Tableaux 133	: analyse factorielle confirmatoire des ressources moins tangibles (ensemble de l'échantillon)	321
Tableaux 134	: analyse factorielle confirmatoire des ressources moins tangibles (par groupe)	322
Tableaux 135	: analyse factorielle confirmatoire des ressources moins tangibles (par groupe) après retrait	322
Tableaux 136	: items utilisés pour mesurer des ressources tangibles	323
Tableaux 137	: analyse factorielle confirmatoire des ressources tangibles (ensemble de l'échantillon)	323
Tableaux 138	: analyse factorielle confirmatoire des ressources moins tangibles (par groupe)	323
Tableaux 139	: analyse factorielle confirmatoire des ressources moins tangibles (par groupe) après retrait	323
Tableaux 140	: résultat de la variance totale expliquée pour la variable modératrice de second rang des ressources	324
Tableaux 141	: évaluation de la variable explicative avec l'Alpha de Cronbach pour la variable modératrice de second rang des ressources	325
Tableaux 142	: analyse factorielle confirmatoire de la variable des ressources (ensemble de l'échantillon)	325
Tableaux 143	: analyse factorielle confirmatoire de la variable des ressources (par groupe)	326
Tableaux 144	: mesure de la validité discriminante des modérateurs pour les industriels	326

Tableaux 145	: mesure de la validité discriminante des modérateurs pour les intermédiaires	326
Tableaux 146	: mesure de la validité discriminante des modérateurs pour les clients	327
Tableaux 147	: ANOVA pour la variable de la valeur ajoutée	329
Tableaux 148	: descriptives pour la variable de la valeur ajoutée	329
Tableaux 149	: ANOVA pour la variable du risque de désintermédiation	329
Tableaux 150	: descriptives pour la variable du risque de désintermédiation	330
Tableaux 151	: ANOVA pour les variables des services	330
Tableaux 152	: descriptives pour les variables des services	330
Tableaux 153	: comparaisons multiples pour la variable des services digitaux	331
Tableaux 154	: ANOVA pour les services digitaux	331
Tableaux 155	: descriptives pour les services digitaux	332
Tableaux 156	: comparaisons multiples pour les services digitaux	332
Tableaux 157	: comparaisons multiples pour les services physiques	333
Tableaux 158	: ANOVA pour les services physiques	334
Tableaux 159	: descriptives pour les services physiques	334
Tableaux 160	: comparaisons multiples pour la force commerciale	334
Tableaux 161	: ANOVA pour les variables des ressources	335
Tableaux 162	: descriptives pour les variables des ressources	335
Tableaux 163	: synthèse des coefficients pour l'ensemble de l'échantillon	337
Tableaux 164	: synthèse des coefficients pour les différents groupes	337
Tableaux 165	: analyse par dimension de la valeur ajoutée pour l'ensemble de l'échantillon	338
Tableaux 166	: analyse par dimension de la valeur ajoutée par groupe	338
Tableaux 167	: résultat des tests de H1 en multi-groupe	340
Tableaux 168	: résultat des tests de H1 en multi-groupe par flux	341
Tableaux 169	: interprétation de l'effet modérateur sur le prédicteur	342

Tableaux 170	: synthèse des coefficients pour l'ensemble de l'échantillon pour le modérateur services	343
Tableaux 171	: synthèse des coefficients pour les différents groupes pour le modérateur services digitaux	344
Tableaux 172	: synthèse des coefficients pour les différents groupes pour le modérateur services physiques	345
Tableaux 173	: synthèse des coefficients pour l'ensemble de l'échantillon pour le modérateur ressources	346
Tableaux 174	: synthèse des coefficients pour les différents groupes pour le modérateur ressources	346
Tableaux 175	: résultat des tests de H2 digitale en multi-groupe	347
Tableaux 176	: résultat des tests de H2 physiques en multi-groupe	348
Tableaux 177	: résultat des tests de H3 en multi-groupe	348
Tableaux 178	: synthèse des items conservés et non conservés	349
Tableaux 179	: synthèse des résultats des différentes hypothèses	351
Tableaux 180	: présentation des hypothèses et résultats	361
Tableaux 181	: liste des nouveaux services développés par les grossistes d'après Néfussi (2008a)	369
Tableaux 182	: services développés par les industriels dans la gestion du flux informationnel	369