

Introduction générale

Catherine Pardo et Gilles Paché

A la différence du commerce BtoC, qui donne lieu depuis quarante ans à de très nombreux travaux, notamment en marketing stratégique, le commerce de gros (ou commerce inter-entreprises), c'est-à-dire la distribution auprès des clientèles professionnelles (entreprises, collectivités, artisans, autres distributeurs, etc.), n'a pas vraiment retenu l'attention du milieu académique, posant la question de l'attractivité de ce secteur aux yeux de générations d'étudiants. En conséquence, prendre la parole sur les grossistes, c'est inéluctablement s'exposer à deux types de réactions, une incompréhension à l'endroit de qui sont ces acteurs économiques et de ce qu'ils font, ou bien une obstination à en prédire leur disparition progressive. Le fait est que, pendant plusieurs décennies, l'activité des grossistes n'a été analysée que du seul point de vue des fabricants et des producteurs. Les grossistes étaient un « mal nécessaire » pour atteindre les clients professionnels. Pendant longtemps, ces acteurs ont été présentés comme passifs, non créateurs de valeur, incapables d'initier des démarches managériales et technologiques innovantes.

Par nature, la distribution a pour mission de faciliter le rapprochement de l'offre et de la demande, par la mise en relation de plusieurs personnes physiques ou morales ayant des intérêts complémentaires. Dans le cadre du commerce de gros, elle revêt tout à la fois une dimension transactionnelle (marchande) et logistique (gestion des flux physiques et informationnels), et c'est cette double dimension qui est aujourd'hui l'objet de profondes transformations dans des économies à la fois de plus en plus globalisées et dématérialisées. Ces profondes transformations, et les nouvelles dynamiques qui en ré-

sultent, sont visibles à différents niveaux, qu'il s'agisse de la nature des emplois et des qualifications, de la gestion des opérations logistiques et commerciales, ou encore du développement de nouveaux services à la clientèle. L'heure semble donc venue de faire le point sur le commerce de gros et, plus généralement, l'intermédiation, en termes d'enjeux économiques, technologiques et sociétaux.

Objectif de l'ouvrage

Force est de reconnaître que la position particulière des grossistes, entre fabricants et producteurs, d'un côté, et clientèles professionnelles, de l'autre, a sans doute été un facteur de leur méconnaissance, quand elle n'a pas été un alibi facile pour leur faire supporter les défaillances de certains canaux de distribution. Seuls seraient légitimes à revendiquer une fonction de création de valeur ceux qui conçoivent et fabriquent les produits (les producteurs), ou bien ceux qui interagissent avec le consommateur final (les détaillants), privant de fait les entreprises du commerce de gros d'un rôle actif dans la modernisation des chaînes de valeur. Qui n'a point en mémoire les discours teintés d'idéologie, tout au long des années 1970 et 1980, sur des grossistes accusés de prélever des marges indues ayant pour résultat d'amputer le pouvoir d'achat des ménages. Des grossistes ne vivant finalement que de la valeur créée par d'autres qu'eux...

Or, le commerce de gros représente désormais une activité économique considérable, tant par les volumes d'affaires en jeu, que par le nombre d'entreprises et les effectifs impliqués dans la plupart des pays occidentaux, mais aussi dans les pays en voie de développement. Plus encore, la « position du milieu » très particulière qu'occupent les grossistes est un lieu remarquable d'articulation de logiques d'affaires complémentaires. Un grand nombre de grossistes sont ainsi porteurs d'innovations majeures en matière de logistique et de gestion des relations. Cette « position du milieu » donne aux grossistes une bonne compréhension de l'ensemble des canaux de distribution : ils savent identifier les activités créatrices de valeur pour les clients mais aussi pour les fabricants / producteurs ; ils savent aussi évaluer quelles ressources (techniques, humaines, etc.) sont indispensables pour prendre en charge ces activités. Ils peuvent alors s'y positionner en s'appuyant sur les ressources qu'ils possèdent, développent ou acquièrent auprès d'autres acteurs. En bref, les entreprises du commerce de gros font chaque jour la preuve de leur capacité à se déplacer sur des chaînes de valeur en totale redéfinition.

Concevoir le commerce de gros comme un lieu possible de co-création de valeur suppose évidemment de poser ce type de distribution comme un objet d'investigation en soi. Il convient, pour cela, de se doter de concepts et de grilles théoriques susceptibles d'en décrire les dimensions clés et de repérer les interrogations pouvant lui être rattachées, afin d'y apporter des éléments de réponse. L'objectif du présent ouvrage est donc triple :

- Il s'agit, d'abord, de montrer que le commerce de gros peut être posé comme un objet de recherche à part entière. Chacune des contributions rassemblées souhaite en rendre compte en soulignant à la fois ses dimensions invariables (clientèles professionnelles, poids économique, diversité des fonctions prises en charge, etc.), mais aussi sa variété à travers l'analyse de différents cas d'intermédiation ;
- Il s'agit, ensuite, de donner à voir au lecteur amené un jour à prendre des décisions, ou déjà impliqué dans la prise de décision, une série de concepts et/ou de théories qui se présentent comme autant de « lunettes » pertinentes permettant de lire le commerce de gros dans toute sa spécificité, voire complexité ;
- Il s'agit, enfin, de fournir une série illustrative de situations de gestion, dans différents secteurs (santé, alimentaire, prestation logistique, etc.), qui sont autant de cas permettant de vérifier que les « lunettes » fournies permettent de soutenir des analyses du commerce inter-entreprises porteuses de progrès.

Structure de l'ouvrage

L'ouvrage comprend 13 chapitres qui s'organisent en deux grandes parties. Il propose tout d'abord une réflexion conceptuelle sur les logiques de distribution (7 chapitres), puis une application de cette conceptualisation à plusieurs contextes (6 chapitres). Le lecteur, tant praticien que chercheur, enseignant ou étudiant, peut accéder à un certain nombre d'outils et de réflexions sur les tendances les plus actuelles en termes de distribution, sur des thématiques stratégiques et organisationnelles très variées dont les chapitres de la première partie rendent compte : la gestion des canaux de distribution, le rôle des systèmes d'information, les compétences attendues de l'intermédiaire, ou encore les territoires de l'intermédiation. Ces thématiques ouvrent des perspectives originales en matière de gouvernance des relations entre les acteurs du commerce de gros et, plus largement,

de l'intermédiation marchande et logistique. Une multiplicité de secteurs est concernée, des plus traditionnels, comme les fruits & légumes ou la répartition pharmaceutique, à des secteurs moins traditionnellement analysés selon cette logique d'intermédiation, comme la santé par exemple. La puissance des analyses en termes de distribution inter-entreprises est justement de fournir une vision universaliste des démarches explicatives dont les chapitres de la deuxième partie sont le témoignage.

Un kaléidoscope conceptuel

Dans un premier chapitre, Marc Filser propose un panorama des différents courants théoriques ayant traité de l'objet « intermédiation ». Les modèles *économiques* s'intéressent aux *fonctions* d'intermédiation (transport, stockage, transformation), et ils cherchent à expliquer comment chacune de ces fonctions est prise en charge par l'un des membres du canal en retenant le coût comme critère principal dans son organisation. Les modèles *comportementaux*, pour leur part, analysent l'état (le climat) des relations entre deux organisations à travers la répartition du pouvoir entre les acteurs et l'intensité de la coopération ou du conflit. Enfin, les approches *stratégiques* indiquent comment les ressources et les activités engagées par les membres du canal vont se combiner pour créer de la valeur. Marc Filser s'attache aussi à sensibiliser les lecteurs à la faible contribution du marketing à l'étude de cet objet qu'est l'intermédiation et les invite, à travers l'idée d'une interaction (entre les membres du canal) dans la création de valeur (co-crédation de valeur), à replacer la recherche sur les canaux de distribution au cœur du renouvellement théorique de la recherche en marketing.

Dans le chapitre 2, David Ford et Lars-Erik Gadde prolongent la réflexion amorcée avec le chapitre précédent. Après avoir fait le point sur les travaux pionniers, en particulier la contribution centrale d'Alderson (1954, 1957), de la réflexion sur la distribution, ils développent une approche « réseau » de l'intermédiation BtoB. Une approche réseau de la distribution s'ancre dans l'idée fondamentale d'interconnexion entre entreprises : aucune entreprise n'est isolée, tout échange commercial concerne de nombreux acteurs, différents mais interdépendants. Adopter une approche réseau de l'intermédiation BtoB, c'est considérer que les ressources (nécessaires aux activités) sont de plus en plus diffuses et réparties entre de nombreux acteurs, souvent nouveaux et éloignés les uns des autres. C'est aussi considérer que le changement au sein de l'intermédiation trouve son

origine en plusieurs points du réseau, dans les relations existantes, ou entre celles-ci. Un tel changement n'est pas considéré comme le résultat d'un phénomène externe ou global, mais comme celui des interactions entre de multiples acteurs individuels.

Dans le chapitre 3, Catherine Pardo explore les dimensions d'une représentation triadique des situations de distribution, c'est-à-dire d'une représentation prenant systématiquement en compte les fabricants / producteurs, les intermédiaires et les clients professionnels. Après avoir rappelé que traditionnellement les travaux en distribution ont presque toujours privilégié « un point de vue » – par exemple celui du fabricant qui choisit son canal de distribution – Catherine Pardo souligne ce qu'une perspective « à trois » met en évidence en matière de situations d'intermédiation. En particulier, cette perspective triadique permet de décrire de façon originale les dynamiques spécifiques qui se font jour dans les situations de distribution. Elle permet aussi de sensibiliser aux phénomènes d'interconnexion, c'est-à-dire à l'impact que peut avoir la nature des relations d'un intermédiaire avec ses fournisseurs sur la nature des relations qu'il a avec ses clients professionnels. Une telle perspective triadique alimente la réflexion sur la stabilité (ou instabilité) des arrangements dans les situations de distribution.

Le chapitre 4 donne l'occasion à Gérard Roveillo, Gilles Paché et Falk Wagenhausen d'aborder plus spécifiquement les questions d'intermédiation logistique, en mettant volontairement l'accent sur un certain nombre d'innovations dont elle est porteuse. Si la logistique puise ses racines dans une histoire ancienne, avec les légions de César, force est de reconnaître qu'elle est désormais porteuse d'une puissante dynamique, à la fois en matière de systèmes d'information inter-organisationnels, mais aussi de pilotage des flux fondé sur un mixage standardisation / différenciation. Dans un souci de clarification, Gérard Roveillo, Gilles Paché et Falk Wagenhausen font ici référence au triptyque R2CD, autrement dit les ressources, compétences et capacités dynamiques à l'origine de l'avantage concurrentiel dont est porteuse une intermédiation logistique efficace. Sans nul doute doit-on accorder aux compétences humaines une attention toute particulière, tant il est vrai que la capacité à travailler en équipe, l'aptitude à déléguer et à organiser le travail, l'aptitude à convaincre, et enfin, la capacité à prendre des décisions, sont au cœur d'une gestion performante des relations au sein des chaînes logistiques.

Dans le chapitre 5, en continuité avec le précédent chapitre, François Fulconis et Laurence Saglietto étudient la situation d'un intermédiaire particulier, le prestataire de services logistiques (PSL),

dont le rapide développement dans la plupart des pays occidentaux donne lieu à d'abondants travaux. Il est effectivement clair que le fonctionnement de ce qu'il est convenu d'appeler les *supply chains* ne peut plus faire l'économie de ces spécialistes du pilotage des flux, dont certains sont devenus d'ailleurs des géants mondiaux. Plus encore, l'élargissement des prestations proposées par lesdits PSL les conduit à être dorénavant des acteurs incontournables de l'intermédiation logistique, notamment en vue de gérer au mieux des interfaces de plus en plus complexes, requérant des données massives sur les produits en circulation dans les *supply chains*. François Fulconis et Laurence Saglietto mettent tout particulièrement l'accent sur la révolution que constitue la maîtrise des *Big Data* dans un environnement marqué par la vitesse d'exécution et la sécurisation absolue des données, le plus souvent porteuses d'informations confidentielles sur les clients et les entreprises. Des *Big Data* qui vont impacter durablement et profondément l'intermédiation logistique, mais aussi marchande.

C'est une forme d'intermédiation particulière qui est au cœur du chapitre 6 proposé par André Tchokogué et Jean Nollet, celle que représente la délégation (totale ou partielle) des achats d'une entreprise à un tiers (prestataire de services). Pratique peu connue, mais dont l'importance va croissante au rythme du développement des approvisionnements globaux, l'intermédiation de la gestion des achats est présentée sous ses différentes facettes : place de la délégation dans les stratégies d'achat, nature des situations de délégation, identité des prestataires, types de prestations offertes, avantages stratégiques de la délégation. Si l'intermédiation de la gestion des achats est vue comme une source d'économie, André Tchokogué et Jean Nollet, sur la base de la riche description qu'ils fournissent de la pratique, articulent une série de réflexions sur la décision et le pilotage de l'intermédiation de la gestion des achats. Ces réflexions identifient les points de passage obligés pour des gestionnaires qui doivent fonder leur décision de recourir ou non à l'intermédiation sur une démarche rigoureuse, mais aussi piloter avec précision la relation avec les prestataires de services choisis.

Dans le chapitre 7, Bernard Dussuc et Sébastien Geindre traitent des différentes options stratégiques s'offrant aux distributeurs dans un environnement qu'ils décrivent comme étant en forte évolution. Après avoir rappelé les transformations (en cours et à venir) de l'intermédiation BtoB, ils s'attachent à présenter la clusterisation (la participation à un cluster qu'il soit district industriel, système productif local, pôle de compétitivité, etc.) comme une option stratégique

pertinente pour les distributeurs. Lieu de collaboration par essence, le cluster facilite les contacts entre acteurs, et permet de mutualiser certaines ressources, notamment logistiques et technologiques, mais surtout, il promeut une vision et une identité collectives. Toutefois, la clusterisation n'est une option stratégique réelle pour les intermédiaires que sous certaines conditions parmi lesquelles figurent le choix du cluster adapté à l'activité et aux objectifs du distributeur, mais aussi la nature de la gouvernance à l'œuvre au sein du cluster.

Une diversité d'applications

C'est le commerce de gros des fruits & légumes que Florent Saucède, Sophie Michel et Hervé Fenneteau étudient dans le chapitre 8. La grande distribution, fortement marquée par les phénomènes de centralisation des achats et de la plate-formisation – qui constituent une internalisation des fonctions de gros – est un client particulier des distributeurs BtoB. Après avoir retracé les transformations de ce commerce, en particulier au regard du rôle qu'y joue la grande distribution, Florent Saucède, Sophie Michel et Hervé Fenneteau s'intéressent aux différents rôles que peuvent jouer les grossistes en fruits & légumes auprès des managers de rayon de la grande distribution. Ces rôles varient d'une situation de distribution à l'autre, et impactent sur la place que tiennent les grossistes. Ils dépendent tout à la fois de la relation que les managers de rayon ont avec leur centrale d'achat – et en particulier de la marge de manœuvre que cette dernière leur laisse dans le choix des fournisseurs – et de la nature des relations que les grossistes sont capables de mettre en place avec lesdits managers de rayon. Ces différentes situations sont discutées, afin de formuler une série de recommandations pour soutenir un rôle étendu des grossistes auprès de la grande distribution.

Le chapitre 9 conduit Catherine Lapassouse-Madrid à investiguer le négoce des vins de Bordeaux, l'un des fleurons du style de vie « à la française ». Le secteur est caractérisé par une segmentation subtile entre grands crus, vins de châteaux et vins « basiques » de propriétés, qui induit des formes spécifiques d'intermédiation et, plus largement, de commercialisation. Même si les négociants impliqués proposent tous un assortiment généralement représentatif de la diversité, voire de l'atomisation, de l'offre bordelaise, ils sont caractérisés par des fonctions et des positionnements différents, et ils mobilisent des ressources spécifiques en vue de formuler une promesse de valeur correspondant aux attentes de leurs clients. Le point commun des négociants est d'actionner des ressources de type relationnel qui offrent

la possibilité de faire face aux enjeux commerciaux, par exemple lorsque des allocations de volume et/ou la formalisation de stricts cahiers des charges les rendent incontournables. En mobilisant un triangle de positionnement original, Catherine Lapassouse-Madrid renouvelle ainsi la vision de l'activité de négoce, parfois marquée par une perspective monolithique, alors que la diversité des situations de gestion milite pour une approche différenciée des logiques d'intermédiation.

Dans le chapitre 10, Nathalie Angelé-Halgand et Thierry Garrot s'intéressent aux questions d'intermédiation et de coordination dans un contexte singulier, celui de la santé. On pourrait s'étonner de l'originalité du choix d'un tel angle d'attaque, mais l'est-il tant que cela ? En effet, le fait de délivrer des soins implique la gestion de multiples interfaces entre les patients et les établissements de santé, et sans une coordination suffisante entre parties prenantes, il faut craindre des redondances d'information et/ou d'actes, dont le coût sera de plus en plus difficile à supporter pour la collectivité. Nous sommes ainsi en présence d'une situation traditionnelle d'intermédiation et de mise en contact, dont la performance va sans doute dépendre de l'existence d'un acteur ayant une légitimité suffisante à « piloter » les relations. Même si le débat reste ouvert quant à l'intermédiaire pouvant jouer à terme ce rôle, Nathalie Angelé-Halgand et Thierry Garrot suggèrent des pistes stimulantes qui témoignent de l'utilité et de la fertilité d'une réflexion en termes d'intermédiation et de coordination dans la délivrance des soins.

Le chapitre 11 amène Gérard Roveillo à décrire les changements majeurs de la filière pharmaceutique au niveau des officines, des laboratoires pharmaceutiques et de l'acteur chargé du processus d'intermédiation : le grossiste-répartiteur. Le grossiste-répartiteur, enraciné historiquement dans la distribution pharmaceutique, semble aujourd'hui vaciller sur ses bases du fait de l'apparition de nouvelles pratiques (vente en ligne, *direct to pharmacy*, etc.). Dans ces changements, Gérard Roveillo s'intéresse en particulier au rôle que pourraient jouer les PSL classiques (au-delà donc des dépositaires considérés comme PSL spécialisés), devenus au fil du temps des acteurs majeurs du fonctionnement des *supply chains*. Ces PSL disposent d'une intelligence fine de la *supply chain*, ils savent en particulier impulser des logiques de massification des flux très performantes. On pourrait imaginer alors que ces PSL adoptent un positionnement *low cost* complémentaire de celui des grossistes-répartiteurs. Pour cela, il leur faudra passer d'une position de logisticien à celle de véritable partenaire *supply chain*.

Dans le chapitre 12, John Fernie, David Grant et Gilles Paché décrivent les transformations de la distribution alimentaire au Royaume-Uni, en particulier l'effacement des frontières entre types de grossistes (distributeurs-livreurs, *cash & carry*), qui se déplacent de plus en plus sur le terrain de concurrents parfois éloignés en termes de métier et de savoir-faire. Mais c'est surtout l'émergence de « *super-intermédiaires* », se positionnant comme *hubs* entre les petits producteurs, d'autres intermédiaires et les distributeurs, qui rebat les cartes en profondeur. Le chapitre met ainsi en évidence l'agilité des grossistes à se déplacer sur de nouvelles activités à travers l'acquisition de nouvelles expertises, tout en étant sous la menace de nouveaux entrants. John Fernie, David Grant et Gilles Paché s'intéressent notamment au 4PL, dont le métier consiste à concevoir et à vendre des solutions logistiques *sur mesure* en créant une sorte de réseau de valeur qui associe transporteurs, entrepositaires, et sous-traitants ; même s'il ne possède peu ou pas d'actifs physiques, le 4PL est légalement responsable des activités qu'il gère au nom de ses clients.

Enfin, dans le chapitre 13, Stéphane Sirjean décrit la situation des Marchés d'Intérêt National (MIN). Elle montre en quoi ils sont des outils précieux pour la vie urbaine et pour l'économie du territoire, du fait de leur proximité au cœur des agglomérations qu'ils desservent, et aux grandes infrastructures de transport. Mais ces acteurs sont soumis à différentes pressions dont l'enjeu se pose véritablement en termes de maintien ou de disparition de ce phénomène institutionnalisé d'intermédiation. Stéphane Sirjean montre notamment comment, sur la base des ressources dont disposent les MIN, ceux-ci pourraient tenir une place importante dans la refondation de la logistique urbaine, en particulier du fait de leur statut « hybride » (ils exercent sur le domaine public des missions de service public au profit d'intermédiaires marchands).

Un partenariat unique entre entreprises et milieu académique

Le présent ouvrage est le fruit d'une collaboration unique entre la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle (DGSIP) du Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, la Confédération du Commerce de Gros et International (CGI), EMLYON Business School et le Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) d'Aix-Marseille Université. Cette collaboration a donné naissance à une Chaire d'Enseignement et de Recherche, dite

Chaire CGI, co-localisée à Lyon et Aix-en-Provence. Pour EMLYON Business School et le CRET-LOG, la Chaire CGI est une occasion rare d'interagir, notamment lors des différentes Rencontres d'Été, avec le monde de l'Education Nationale, et en particulier avec l'univers de la formation post-baccalauréat. La création et la diffusion des savoirs sont au cœur des missions des deux institutions académiques concernées, et elles trouvent là un terrain privilégié d'application.

La Chaire CGI est en effet l'occasion d'expérimenter une nouvelle forme de transfert de connaissances auprès des enseignants. Ceux-ci peuvent, à leur tour, être les acteurs centraux d'une nouvelle diffusion, auprès de leurs étudiants, des savoirs créés. Conçue de la sorte, la Chaire CGI opère comme un lieu d'échange et de coordination entre des acteurs qui ne sont, par ailleurs, ni facilement, ni régulièrement amenés à travailler ensemble. Susciter et organiser les rencontres, et faciliter les échanges entre praticiens, chercheurs et enseignants, entre universités, écoles de management et syndicats professionnels, constitue à ce titre une expérience à la fois originale et stimulante. Il restait de permettre à chacun d'accéder à une synthèse des tendances les plus récentes en matière de commerce de gros et de commerce inter-entreprises, notamment pour encourager de nouvelles vocations chez les étudiants. L'ouvrage se fixe une telle ambition. Espérons qu'elle soit atteinte pour celles et ceux qui sont impliqués dans une démarche de réflexion pour l'action.