



STEWARDSHIP DANS LES SYSTÈMES DE DISTRIBUTION UN MODÈLE D'ORGANISATION INSPIRANT

Le concept de stewardship appliqué aux réseaux de distribution a été introduit en 2006 par Kas-turi Rangan, professeur de marketing à Harvard notamment dans son ouvrage *Transforming your Go-to-Market Strategy. The three Discipline of Channel Management*. Ce concept était déjà utilisé en management pour qualifier un type spécifique de gouvernance d'entreprise, un style particulier de leadership ou pour donner une perspective nouvelle à la notion de développement durable. Adapté au marketing il va permettre de qualifier de façon renouvelée le rôle d'un acteur d'une filière de distribution. Par Catherine Pardo, Professeure de Marketing B2B en collaboration avec Elsa Des-saigne, Doctrante, EM Lyon Business School.

final). Ce n'est pas toujours évident dans la mesure où ce client final peut être assez éloigné de certains acteurs du circuit.

❖ La reconnaissance absolue de la valeur que chaque acteur de la filière peut apporter. La collaboration entre ces acteurs pour construire cette valeur destinée au client final devient le mode privilégié de relations entre acteurs de la filière. Le stewardship reconnaît la contribution de chacun et pour rendre pérenne cette contribution collective, il impose une

rétribution "juste" de chaque acteur. Chacun trouve un intérêt à cette collaboration.

❖ La remise en question des positions traditionnelles de pouvoir. Dans cette perspective d'une valeur créée pour le client final par la contribution de chacun, et récompensant chacun, un acteur qui chercherait à influencer les politiques de distribution en sa seule faveur n'a pas sa place.

❖ La prise en compte de toutes les formes de la concurrence. L'extrême focalisation sur la valeur pour le client final oblige les acteurs d'un stewardship à accepter l'idée que n'importe quel acteur prenant mieux en charge cette création de valeur puisse prendre place dans le système de distribution en se substituant à d'autres acteurs.

Le steward, comme acteur de la transformation des filières de distribution, acquière donc une identité spécifique. Il est celui qui "aligne" les acteurs. En focalisant sur la valeur créée pour l'utilisateur il crée un objectif commun, partageable par tous les acteurs. Il est à la fois "à part" car il impulse l'alignement et "partie prenante" puisqu'il est un contributeur au même titre



Cette notion de stewardship - dont la traduction se rapproche de la notion d'intendance - dans la distribution nous amène à concevoir une gouvernance particulière des réseaux de distribution. Celle-ci se caractérise par quatre éléments essentiels :

❖ La focalisation extrême portée à la création de valeur pour l'utilisateur final. Il s'agit de concevoir la distribution non pas du point de vue de la circulation de biens et services entre acteurs (des producteurs aux clients) mais avant toute autre chose comme impactant celui qui en fera usage (le client

que les autres acteurs. Le steward accepte d'endosser ce rôle particulier d'organisateur du réseau, voire d'en être redevable auprès des autres. Enfin, le steward ne cherche pas à contrôler les autres acteurs mais à obtenir leur soutien.

Être steward, dans un système de distribution, c'est être celui qui prend en charge l'élaboration d'une stratégie de distribution susceptible de répondre aux intérêts du client final en même temps qu'aux intérêts de tous les acteurs impliqués dans cette fonction de distribution, qu'il s'agisse, en amont, des fabricants, producteurs, fournisseurs et en aval, des clients professionnels, entreprises, installateurs et, plus globalement, de toutes les autres parties prenantes de notre société.

RENCONTRE ENTRE DEUX MONDES

Dans les travaux que nous menons en collaboration avec la CGI (Fédération du Commerce de Gros et International), nous nous sommes intéressés au stewardship des grossistes. Ces acteurs sont rarement au cœur des préoccupations lorsqu'il s'agit de rendre compte des dynamiques des filières de distribution. Si la transformation du commerce de détail est un phénomène tout à fait analysé et illustré, il est loin d'en être de même pour le commerce de gros. Il est vrai que la position du grossiste en tant qu'acteur des échanges interentreprises n'a jamais été simple à appréhender. Ce commerce se joue à l'endroit où se rencontrent deux mondes : celui de la production, de la fabrication d'un côté, et celui des clients professionnels et de leurs comportements de l'autre. Le commerce de gros est un commerce d'articulation. Pour cette raison il est le lieu de transformations qui englobent d'emblée les mondes auxquels il est connecté. C'est cette dynamique qui est particulièrement intéressante à observer en s'appuyant sur le concept de stewardship. S'il dispose de ressources spécifiques, le grossiste parvient, dans certaines filières, à tenir ce rôle de steward. Sa position intermédiaire (entre fabricants ou producteurs d'un côté et clients professionnels de l'autre) le rendu expert, au fil du temps, à la fois des logiques du monde de la production / fabrication et des logiques du monde de la consommation. La nature même du grossiste est d'agir comme une plate-forme, non seulement logistique mais aussi comme un espace d'organisation d'une offre par combinaison de produits issus de trajectoires différentes (produits de plusieurs marques, de plusieurs fournisseurs, fabricants...). S'y ajoute sa capacité à les faire coexister, au plus simple dans un assortiment, au plus complexe dans une offre portée par des services développés par le grossiste lui-même. Cette compétence clé dans ce rôle de steward garantit une proposition de valeur évolutive parfaitement adaptée aux comportements des différentes parties prenantes : clients, installateurs, usagers...