

UNIVERSITÉ DE LA MÉDITERRANÉE AIX-MARSEILLE II  
Ecole Doctorale n°372 DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION D'AIX-MARSEILLE  
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique  
CRET-LOG

# HABILITATION À DIRIGER DES RECHERCHES

Discipline : Sciences de Gestion (Section CNU 06)

Présentée et soutenue publiquement par :

**Dominique BONET FERNANDEZ**

Le 4 février 2008

## PRESENTATION DES TRAVAUX ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

*Réflexions sur les relations interorganisationnelles :  
du dépassement de l'antagonisme conflit-coopération  
à l'émergence de nouvelles démarches collaboratives*

Conseiller d'habilitation : Jacques COLIN, Professeur, Université de la Méditerranée

Jury :

Marc FILSER, Professeur, Université de Bourgogne, *Rapporteur*

Nathalie GUIBERT, Professeur, université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, *Rapporteur*

Suzanne PONTIER, Professeur, Université Paris XII, *Rapporteur*

Jean-Louis CHANDON, Professeur, Université Paul Cézanne, *Suffragant*

Gilles PACHE, Professeur, Université de la Méditerranée, *Suffragant*

**TOME 1**

CRET-LOG

413, avenue Gaston Berger 13625 Aix-en-Provence cedex 1 Tel (33) 04 42 93 90 00 Site internet <http://www.cretlog.org>

## Introduction

Si la distribution est l'un des quatre piliers de la démarche marketing, elle demeure un champ de recherche relativement marginal si on le compare à l'abondance de travaux sur les autres variables du marketing que sont les produits et les services, les prix et la communication. L'histoire nous rappelle que le marketing fut développé par des industriels pour répondre aux défis auxquels ils étaient confrontés dans un contexte historique précis<sup>1</sup>. Or, l'évolution actuelle des marchés offre à la distribution et aux distributeurs un rôle clé dans la dynamique d'échange non seulement avec leurs fournisseurs mais aussi avec les consommateurs et le commerce électronique accentue encore cette tendance. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre parcours de recherche.

L'exercice que constitue la rétrospective dynamique que nous proposons revêt plusieurs intérêts. Au plan académique, il s'inscrit dans la production de recherche en marketing, plus particulièrement en distribution résultant de nos échanges fructueux dans le cadre du CRET-LOG ainsi que de synergies avec le CEROG à Aix-en-Provence, le PRATIC à l'Université d'Avignon, le CERMAB-LATEC à Dijon, le DMSP à l'Université Paris Dauphine, l'Ecole des HEC à Montréal ou encore le Center for Food Chain Research à Londres.

Nos recherches illustrent un parcours à la croisée de deux champs : le marketing et la logistique, présentant les interfaces à la fois concurrentielles et coopératives qui caractérisent les relations interorganisationnelles. Bien que notre approche se centre davantage sur le premier champ, le marketing, elle demeure influencée par la logistique du fait à la fois de notre appartenance au CRET-LOG et surtout de l'importance stratégique de la logistique dans le succès ou l'échec des produits et services sur l'ensemble des marchés.

## Parcours personnel et processus d'émergence des thèmes de recherche

Le point de départ de notre cheminement de recherche se situe début 1995, avec la soutenance de notre mémoire de DEA sur le thème des relations producteur-distributeur. Nous nous sommes alors ancrés dans la théorie comportementale d'analyse des relations au sein du canal marketing. Les concepts clés de pouvoir, conflit et coopération, définis essentiellement par Stern et El-Ansary (1977) semblaient parfaitement appropriés pour rendre compte du large registre relationnel caractérisant les relations producteur-distributeur en France que nous souhaitions étudier. Dans notre cursus de formation en management en France et au Canada, la variable « distribution » du mix avait été à peine évoquée -cours optionnel seulement- à l'Ecole des HEC à Montréal. Par la suite, notre expérience professionnelle chez un industriel partenaire majeur de la grande distribution, nous avait sensibilisé à la difficulté de collaborer avec les grandes enseignes en France et à l'international. L'excellence marketing et logistique ne garantissait jamais la stabilisation de la relation, dont les termes étaient régulièrement remis en question, dans un climat où alternaient en permanence conflit et coopération. Cette tension dialectique dans les relations interorganisationnelles a été définie par De Rond, (2003), De Rond et Bouchikhi, (2004) et Forgues et al., (2006). Elle souligne l'existence de

---

<sup>1</sup> Filser, M., 2000, Préface de l'ouvrage *Etudes et recherches sur la distribution*, coordonné par Pierre Volle, Economica, Paris.

contradictions, de forces opposées à l'œuvre dans les relations interorganisationnelles rendant plus délicat l'équilibre entre les orientations compétitives et coopératives de ces relations.

La dualité quasi paradoxale de ces relations fut l'une des sources de notre motivation à entrer en recherche sur le thème des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution

Le séminaire annuel de La Londe les Maures, organisé par l'IAE d'Aix-en-Provence en 1994, avait été l'occasion d'écouter et de rencontrer le Professeur suédois Evert Gummesson, fondateur du marketing relationnel, présentant alors le nouveau paradigme relationnel. Confiance et engagement, les deux variables clés de ce paradigme, apparaissaient éloignées de la réalité et de la dureté des relations producteur-distributeur, bâties sur la négociation commerciale, les prix et les déréférencements arbitraires. Cependant, en 1996, l'article du Professeur Kumar<sup>2</sup>, publié dans la Harvard Business Review, apporta un certain renouveau à l'analyse des relations industrie-commerce. Sa recherche, conduite sur les cinq continents introduisait le concept de la confiance dans les relations producteur-distributeur avec de nombreux exemples à l'appui. Fort de cette perspective, une nouvelle approche de la dynamique des relations interorganisationnelles semblait émerger dans la littérature.

Dans cette perspective, notre thèse, soutenue en 1999, intitulée « *Conflit et coopération dans le canal de distribution: l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques* » a apporté à la lumière des théories sur le pouvoir, le conflit, la coopération dans le canal de distribution, la confirmation que le conflit concernait essentiellement la dimension transactionnelle de la relation -marketing et commercial- alors que la coopération s'inscrivait dans la dimension logistique des échanges. En termes de méthode, l'analyse du discours des acteurs nous a permis d'appréhender, au-delà des déclarations publiques et médiatiques des « top managers », la réalité des comportements transactionnels et d'apercevoir la face cachée de la situation.

Le parcours de recherche qui s'ensuit aurait pu être présenté pour la circonstance sous l'angle de l'ancrage épistémologique, des théories, des méthodes, des résultats, des conclusions atteintes. Nous avons opté pour une approche temporelle et dynamique nous permettant de formuler l'évolution de la pensée.

### **Le choix du champ des relations industrie-commerce**

L'intérêt permanent porté par les médias aux relations industrie-grande distribution en France et à l'international, ainsi que l'arbitrage actuel de l'État en matière de réglementation des prix et des négociations, témoignent de l'importance et des enjeux des relations producteur-distributeur dans l'économie nationale et internationale.

Depuis plus de vingt ans, le renversement de la relation de pouvoir, en faveur des grands distributeurs, en Europe et aux Etats-Unis, apparaît comme un fait établi (Kumar, 1996; Stern et al, 1996; Dussart, 1998; Filser, 2004). Dans le même temps, l'attention des chercheurs s'est progressivement déplacée d'une perspective transactionnelle à une approche coopérative puis

---

<sup>2</sup> Kumar, N., (1996), The power of trust in manufacturer-retailer relationships, Harvard Business Review.

relationnelle. En effet, la littérature sur le conflit, l'affrontement transactionnel, le pouvoir a peu à peu fait place à de nombreux travaux sur la coopération et la confiance dans le canal marketing. Les modèles transactionnels, issus de la théorie économique, ont jusqu'ici permis d'analyser la dynamique concurrentielle verticale caractérisant les relations entre industriels et distributeurs. Ces modèles simples apparaissent aujourd'hui insuffisants pour appréhender dans toute sa complexité la dynamique des relations producteurs-distributeurs. Ainsi, deux facteurs de progrès mais aussi de complexité doivent être intégrés.

En premier lieu, la nécessité de coopérer, de dépasser le conflit et l'affrontement transactionnel afin d'accroître les performances et la rentabilité des entreprises partenaires, industriels et distributeurs. En second lieu, l'intégration progressive de la responsabilité sociale et du développement durable dans la stratégie, appelant à la fois une réflexion fédérant l'ensemble des parties prenantes (fournisseurs, clients, actionnaires...) et la nécessité de concilier les trois pôles de performance : l'économique, le social et l'environnemental.

Un tel élargissement des enjeux ne peut être envisagé dans une perspective strictement concurrentielle et purement transactionnelle. Le modèle transactionnel classique apparaît alors insuffisant pour appréhender dans toute sa complexité la dynamique qui s'instaure progressivement (Forgues, Fréchet, Josserand, 2006). L'ouverture vers le développement de la coopération et plus encore de la « relation » apparaît fondamentale. L'émergence d'un paradigme fondé sur la dimension relationnelle de l'échange, le paradigme relationnel, trouverait ainsi toute sa pertinence dans le champ des relations industrie-commerce.

Dans ces conditions, l'étude des relations producteur-distributeur et au-delà des relations interorganisationnelles qui caractérise notre parcours de recherche, reflète la tentative d'éprouver ce nouveau paradigme, à la lumière des comportements des acteurs et de l'évolution de leurs relations.

Nous présentons tout d'abord le contexte managérial de ces relations avant d'aborder les axes méthodologique et épistémologique de notre parcours de recherche.

### **Nature et évolution des relations entre industriels et distributeurs.**

L'histoire des relations industrie-commerce a été marquée par des logiques purement transactionnelles dans lesquels les prix et les conditions générales de vente représentaient l'essentiel de l'attractivité des fournisseurs. Progressivement, des stratégies coopératives - parmi lesquelles le trade marketing, l'Efficient Consumer Response (ECR) ainsi que le category management- ont permis de consolider les relations parfois conflictuelles entre producteurs et distributeurs. Sous-tendues par la connaissance immédiate des ventes et des comportements d'achat des consommateurs, ces coopérations, initiées par les industriels et pilotées par la demande ont permis de repenser l'offre produit, le merchandising, les promotions, l'innovation produit -par le category management-, et en amont, les approvisionnements et la logistique -par le management de la supply chain. La supply chain est définie comme «le réseau des organisations qui exige, au travers des liens aval et amont, et dans les différents processus et activités, de produire de la valeur dans les produits et les services détenus entre les mains du client ultime» (Christopher, 2005).

Pour les chercheurs comme pour les managers, les difficultés et les lenteurs observées de mise en œuvre des coopérations – trade marketing, ECR et category management- sur les multiples interfaces interorganisationnelles concernées donnent toute leur pertinence aux interrogations qui accompagnent ces évolutions : comment consolider les relations entre industriels et distributeurs? Comment assurer à la fois la pérennité des liens des entreprises industrielles fournisseurs et des entreprises de distribution, leur rentabilité et leur développement durable sur l'ensemble des interfaces marketing et logistique ? Dans un contexte marqué par la puissance croissante de la distribution, la relation de confiance peut-elle co-exister avec la relation de pouvoir ? Le paradigme relationnel constitue-t-il une piste de recherche pertinente pour résoudre ces questions ? Ou alors, la coopération n'est-elle finalement qu'une échappatoire à la dureté de la concurrence ou plus encore un pur produit de celle-ci ? (Dussart, 1998). Doit-on en conclure que la relation de pouvoir maintient les acteurs du canal marketing dans une logique purement transactionnelle sans possibilité réelle de dialogue et donc que l'approche relationnelle ne peut durablement s'inscrire dans le contexte tendu des relations industrie-commerce ?

Notre objectif consiste à apporter des éléments de réponse à ces interrogations au travers de notre cheminement de recherche et d'enseignement. En effet, le fil conducteur de l'ensemble de nos travaux, enseignements et tutorats demeure le champ des relations interorganisationnelles dans le canal marketing et plus particulièrement les relations de pouvoir et de leadership.

Sur le terrain, force est de constater que ces relations de pouvoir sont source d'une tension que nous avons pu mesurer, qui demeure et s'intensifie, qu'elle aboutit encore à des ruptures de contrats et des déréférencements préjudiciables. Qu'en est-il en France une décennie plus tard des projets déclarés, des chantiers de coopération, des expérimentations médiatisées en matière de trade marketing, de gestion partagée des approvisionnements ? Le recours aux opérations promotionnelles et l'automatisation des approvisionnements ne constituent pas une consolidation des relations et rien ne permet aujourd'hui d'affirmer que la logique relationnelle invoquée régulièrement par les chercheurs et les déclarations médiatisées des entreprises s'installe durablement.

Ce constat structure la réflexion argumentée dans les pages qui suivent. Il appuie la présentation de nos recherches sur une dynamique partant de l'analyse du pouvoir et de ses conséquences –le conflit et/ou la coopération- pour aboutir à quatre axes d'évolution des relations: category management, responsabilité sociale, canal virtuel, et innovation interorganisationnelle (ou nouvelles démarches collaboratives).

Compte tenu de la complexité de ces relations, nous avons choisi de nous inscrire dans le cadre d'analyse sociopolitique. Dans ce cadre, le recours à des variables telles que le pouvoir, le leadership, le conflit et la coopération comporte plusieurs avantages. Tout d'abord, il permet d'aborder les relations sous un angle stratégique et non sous l'angle opérationnel, souvent propre aux terrains de la logistique et du commerce. Ensuite, dans notre cas, ces variables peuvent être qualifiées d'ergonomiques dans le sens où leur observation et leur analyse ont été facilitées, notamment du fait de notre approche qualitative, fondée sur les discours des managers. Notre positionnement épistémologique et notre approche méthodologique concluent cette partie introductive.

## La nécessité d'une approche interprétativiste

Notre parcours de formation ainsi que la nature de notre terrain nous portaient vers la mise en œuvre d'une approche positiviste que nous avons adoptée en premier lieu. Or, le positivisme fait appel à des méthodes se fondant sur l'observation, la mesure et la classification de l'objet de recherche. Ces approches reposent sur un corpus d'analyse scientifiquement élaboré à partir de techniques issues des sciences dites « dures ». Cependant, dans notre cas, l'objectif est d'analyser le « jeu social des acteurs », dans le contexte des sciences sociales où la réalité passe par les actions des acteurs sociaux et leur langage. Ce constat nous a conduit à prendre en compte un ensemble complexe d'interactions sociales et psychosociales, non-réductible à une analyse simple de l'objet. La question du positionnement constructiviste ou interprétativiste s'est alors posée à nous.

Si nous partons de l'affirmation de Fuss (1989) selon laquelle « Ce qui est en jeu pour le constructiviste ce sont des systèmes de représentations des pratiques sociales et matérielles, des lois de discours et des effets idéologiques », nous pouvons nous reconnaître dans ce positionnement épistémologique. En effet, dans notre cas, les différentes formes de discours à l'œuvre dans ces interactions sociales ne sont pas définies a priori comme des grilles qu'il suffirait de saisir mais sont produites par le discours lui-même a posteriori. Notre tâche consiste alors à mettre en évidence ces mécanismes sous jacents et à faire ainsi émerger et à opérationnaliser nos variables, en d'autres termes à établir les cadres catégoriels qui les composent. Ces éléments nous ont fait pencher dans un premier temps pour une qualification constructiviste de notre approche et envisager la possibilité d'une triangulation épistémologique. En effet, l'analyse du discours se situe entre la construction et l'interprétation... ouvrant alors la perspective commode de ne pas avoir à choisir entre comprendre et construire et dans laquelle se mêleraient les recherches de finalités et de motivations des acteurs.

En ce sens, dans les deux approches, constructiviste et interprétativiste, la nature de la réalité se caractérise par la dépendance du sujet et de l'objet, l'hypothèse intentionnaliste du chercheur (par opposition au déterminisme positiviste) et le postulat selon lequel le monde est fait de possibilités (Girod-Séville et Perret, 1999). « Dans ce monde où tout est possible, où rien n'est déterminé et où l'homme peut choisir, il est nécessaire de rejeter le déterminisme au profit de l'hypothèse intentionnaliste » (Le Moigne, 1994).

Dans la nécessité de choisir un positionnement clair, il faut alors chercher les différences entre les deux approches à l'aide d'autres critères tels que génération, valeur et validité de la connaissance. Pour les constructivistes, la connaissance est engendrée par la question de la finalité, construite avec les acteurs. Pour les interprétativistes, la connaissance est générée par la description de la pensée des managers (Giordano, 2003), avec empathie et dans une approche idiographique.

L'approche interprétative met l'accent sur le caractère pluraliste de la réalité qui s'exprime par une variété de symboles et de systèmes de langage. Pour l'interprétativiste, le processus de création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer la réalité mais de la comprendre au travers des

interprétations qu'en font les acteurs. La démarche consiste à prendre en compte les intentions, motivations, attentes, raisons, croyances des acteurs qui portent moins sur les faits que sur les pratiques (Pourtois et Desmet, 1988). Nous inscrivant dans cette démarche, nous avons cherché à rendre compte des raisons, des représentations, des croyances et des motivations des acteurs.

Ces éléments nous permettent de mieux qualifier notre propre posture interprétativiste eu égard aux critères de génération, de valeur et de validité de la connaissance produite. En effet, notre objectif a été de donner à voir la réalité des acteurs étudiés plutôt qu'à participer à la construction de cette réalité avec les acteurs. En ce sens, nous nous démarquons de l'approche constructiviste. La qualification interprétativiste de notre recherche semble alors s'imposer. De plus, la nature des données accessibles –les discours sous forme de verbatims- et caractérisant l'objet de notre recherche s'inscrivent dans cette approche. Pour nous, il s'agit de rendre raison (expliquer rationnellement) d'une réalité sociale d'accès difficile par le discours des acteurs dans le sens où le conflit est perçu comme une contreperformance que les acteurs préfèrent taire, tel un sujet « tabou », politiquement « incorrect ». L'intérêt de notre recherche réside alors dans cette capacité à rendre compte de cette réalité cachée mais néanmoins impactant fortement les échanges. Au-delà de cette intention, notre approche a cherché à contribuer à objectiver le vécu, le ressenti des répondants, afin de repérer objectivement les zones conflictuelles de l'échange et à mesurer leur source et leur impact sur la relation. Notre apport réside dans le repérage et l'élaboration d'une grille à l'intention des acteurs, notamment les industriels, leur permettant de repérer dans la dynamique des relations, les étapes les plus critiques.

L'approche par les représentations, que nous avons adoptée, s'appuie sur le langage, le discours. Dans notre démarche, nous avons cherché à appréhender par les processus cognitifs (ou les intentions individuelles des répondants) les représentations collectives des échanges. Chaque sphère, que ce soient l'industrie, la distribution, les fonctions marketing ou logistique, possède sa propre représentation des échanges. Ceci nous a permis d'aboutir à une représentation sociale de sens et de connaissance autour de l'objet de recherche, les relations de pouvoir, de conflit et de coopération entre acteurs. L'hypothèse méthodologique fondant notre démarche est la suivante : le discours des acteurs est révélateur de leurs comportements stratégiques, que ceux-ci soient productifs ou contreproductifs. Nous avons ensuite procédé à un double traitement qualitatif et quantitatif des données. Cette approche méthodologique qualifiée d'intégrée et pragmatique nous a permis d'obtenir des résultats plus riches (Morgan, 2007).

### **Une démarche d'interprétation en deux temps avec la méthode du discours**

Conséquemment à la construction de l'objet de recherche, nous avons mis en œuvre une démarche d'interprétation en deux temps. Les données recueillies lors des entretiens, les verbatims ou discours intégraux, ont fait l'objet de deux types de traitement : analytique et systémique.

Dans un premier temps, dans une perspective linguistique et analytique, nous nous sommes attachés à examiner, mesurer, factoriser et analyser les termes des discours, les mots, leur nature et leur sens objectifs. Cette étape nous a permis de produire des résultats statistiques sur

les données textuelles analysées par traitement automatisé et d'esquisser une première approche du jeu des acteurs. Pour cela, il a été fait appel au logiciel Tropes, développé par le Centre de Recherche sur la Parole de l'Université Paris VIII. Ce logiciel fondé sur l'analyse propositionnelle du discours a comme principal intérêt de mettre en évidence les sens cachés des textes et des discours (notamment politiques) par une analyse lexicale des propositions – au sens grammatical – et leur catégorisation, ce qui aboutit à la constitution de champs sémantiques, sortes de « clusters » fondés sur le sens. A la différence d'autres logiciels d'analyse de textes<sup>3</sup>, Tropes ne s'intéresse pas aux occurrences statistiques des mots mais bien à leur lien sémantique. Il peut fournir au chercheur une approche linguistique classique mais son principal intérêt est d'offrir une lecture analytique permettant entre autre une représentation graphique des « univers de sens » structurant un discours. Tropes est aujourd'hui le seul outil d'analyse des discours fondé sur la proximité sémantique et la constitution de noyaux de sens structurant le discours. Ainsi, il repère dans un discours l'importance d'un mot non pas en fonction de son nombre d'occurrences mais plutôt en fonction de sa centralité dans le « tissu sémantique » du texte analysé. Le discours fera ensuite l'objet d'une représentation spatiale bi- ou tridimensionnelle faisant apparaître la centralité de quelques référents noyaux sous-tendant le discours.

Compte tenu de notre objectif de recherche –faire émerger le sens caché des discours-, nous avons privilégié cette approche. Initialement utilisée pour l'analyse des discours politiques, ou encore en psychiatrie, elle apparaît tout à fait pertinente pour étudier les positions quelque peu « politiques » des industriels et des distributeurs sur des sujets aussi sensibles que les logiques de conflit ou de coopération dans les relations marketing et logistiques. Par la suite, l'évolution de notre recherche vers les relations interorganisationnelles permet de poursuivre nos investigations dans le même registre méthodologique. Nous avons ainsi acquis, au fil de nos recherches, une certaine expertise dans le domaine de l'analyse du discours.

Dans un second temps, nous avons privilégié une approche que nous qualifions de systémique puisque nous avons cherché à élaborer une représentation collective du jeu des acteurs, à partir de la création de champs sémantiques centraux structurant leurs discours. Au-delà des mots, il s'agit de faire émerger le sens caché, la nature sous-jacente des déclarations afin de produire du sens dans un registre objectif. Rappelons que l'intérêt de notre travail se situe dans l'élaboration d'une représentation collective du jeu social des acteurs à travers l'analyse des discours individuels des répondants que nous avons approchés. Cette analyse a donné lieu à une représentation spatiale des champs sémantiques, clusters ou référents-noyaux, caractérisant les discours. Le travail d'interprétation que nous avons réalisé ensuite a revêtu un caractère innovant et a permis à ses concepteurs d'enrichir les fonctionnalités de mise en relation sémantique de l'outil Tropes.

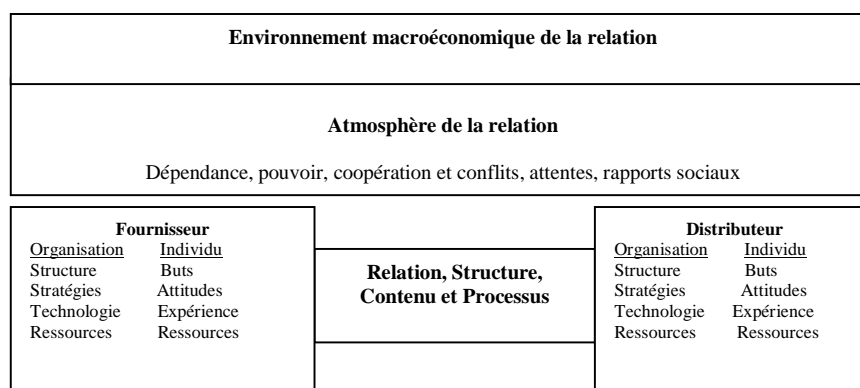
### **Méthode de collecte des données**

Pour nos terrains, nous avons choisi la technique de l'entretien semi-directif, centré autour des thèmes à aborder. Notre guide d'entretien s'inspire du modèle IMP (Håkansson, 1982).

---

<sup>3</sup> Citons Alceste, SphynxPlus, NVivo, Hyperbase pour les plus connus.

**Figure 1**  
**Le modèle IMP d'interaction fournisseur–distributeur**



**Source: d'après Håkansson et al. (1982)**

Ce modèle fait intervenir l'environnement général de la relation (taille, structure, dynamique des marchés), l'atmosphère générale dans laquelle elle se développe, son contenu et les caractéristiques propres aux partenaires. Le guide d'entretien qui en découle comprend cinq thèmes principaux après identification du répondant : (1) qualification de la relation avec le partenaire – fournisseur ou client – aux plans formel et informel (ambiance, contenu, processus, tendances) ; (2) forces et faiblesses de l'entreprise dans sa relation avec son partenaire fournisseur ou client ; (3) domaines de collaboration développés entre les partenaires et formes prises par la collaboration ; (4) sources potentielles de conflit entre les partenaires et conséquences sur la relation ; (5) performance de la relation au double plan économique et socio-organisationnel.

En conclusion de cette partie introductive, nous rappelons que l'approche des phénomènes de pouvoir, de conflit et de coopération nous a conduit à adopter une méthodologie qualitative qualifiée d'interprétativiste. Cette approche s'inscrit dans une démarche classique en sciences sociales. Nous fondant sur les discours des managers et leur analyse, nous avons développé une approche innovante nous permettant de produire des résultats pertinents pour mieux saisir la réalité des comportements stratégiques des acteurs du canal de distribution.

La présentation de nos résultats de recherche s'organise en deux parties. La première concerne les acquis à partir de la thèse et la seconde les problématiques actuelles ou émergentes et ouvrant sur nos perspectives de recherche.

- 1 La première partie est consacrée, après une présentation du contexte théorique, le canal de distribution et la supply chain, aux principaux résultats de nos recherches sur le conflit et la coopération. Cette première partie représente à la fois notre axe principal de recherche et la résurgence directe de la thèse qui a donné lieu à la majorité de nos communications et publications de 1997 jusqu'à 2000.
- 2 La seconde partie identifie les contributions à la recherche à partir de quatre pistes d'évolution de l'objet de notre recherche, les relations producteur-distributeur et plus

largement les relations interorganisationnelles. Le dépassement de l'antagonisme conflit-coopération est étudié dans plusieurs contextes.

1. *le « category management » comme approche structurante à la fois l'offre produit et la gestion de la relation.*
2. *la responsabilité sociale de l'entreprise de distribution comme modérateur et régulateur du pouvoir exercé dans la relation producteur-distributeur.*
3. *le canal virtuel :*
  - 3.1 *La réévaluation du mix de distribution vers un e-mix de distribution dans lequel les services –et notamment les services logistiques- pourraient être un élément clé dans la stratégie d'offre du distributeur.*
  - 3.2 *Soit comme canal de distribution complémentaire du canal traditionnel.*
4. *l'innovation interorganisationnelle ou l'émergence de nouvelles démarches collaboratives.*

La première partie du dossier de synthèse est consacrée à une présentation du contexte théorique, le canal marketing et la supply chain dans la perspective des relations de pouvoir et de leadership. Cette partie a fait l'objet de publications et de communications régulières depuis 1997. La dernière en date concerne la rédaction d'un chapitre d'ouvrage collectif sur le « supply chain management » en 2007<sup>4</sup>.

La figure suivante présente une synthèse de ces deux grandes étapes de notre parcours de recherche. Elle intègre les travaux d'ores et déjà réalisés et les travaux en cours, que nous allons présenter dans les deux chapitres de notre dossier de synthèse.

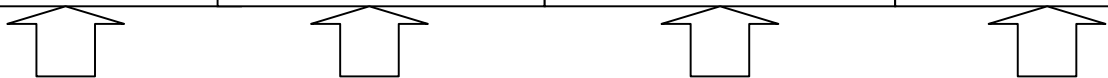
---

<sup>4</sup> Bonet D. et Poirel, C., (2007), La chaîne logistique, un cadre conceptuel alternatif au canal de distribution pour analyser les rapports de pouvoir et de dépendance entre acteurs, dans « Les chaînes logistiques multi-acteurs » ouvrage coordonné par G. Paché et A. Spalanzani, P.U.G.

**RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES : ÉTUDE DE L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES DEMARCHES COLLABORATIVES : LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ, GOUVERNANCE ET EFFICACITÉ**

**Communication Workshop CERGAM, 2007**  
**Projet FCS, 2008**

<p><b>CANAL TRANSACTIONNEL</b></p> <p><b>Le category management</b></p> <p><b>CONFÉRENCE ROUMANIE, 2006</b></p> <p><b>JRMB, 2007</b></p> <p><b>PROJET DÉCISIONS MARKETING, 2008</b></p>	<p><b>CANAL LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN</b></p> <p><b>RFM, 2004</b> <b>EAAE, 2004</b> <b>IJRDM, 2005</b> <b>JRMB, 2006</b> <b>PUG, 2007</b></p> <p><b>PROJETS GESTION 2000, 2008</b> <b>ET EUROPEAN RETAIL DIGEST, 2008</b></p>	<p><b>CANAL VIRTUEL</b></p> <p><b>I. Importance du service logistique</b></p> <p><b>AMA, 2003, ESCP, 2003</b> <b>JRMB, 2002 ; RIRL 2002</b></p> <p><b>II. Dualité/ antagonisme entre canal virtuel et canal traditionnel</b></p> <p><b>RFG, 2008</b></p>	<p><b>RESPONSABILITÉ SOCIALE DU DISTRIBUTEUR</b></p> <p><b>ADERSE, 2005</b></p> <p><b>INT. CONGRESS MARKETING TRENDS, 2006</b></p>
---	--	--	--



<p><b>RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES</b></p> <p><b>POUVOIR/LEADERSHIP</b> <b>CONFLIT /COOPÉRATION</b></p> <hr/> <p><b><u>Travaux de 1997 à 2000</u></b></p> <p><b>CONFÉRENCE ENSA-M, 1997</b> <b>EIRASS, 1998</b> <b>JRMB, 1998</b> <b>RIRL, 1998</b></p> <p><b>THÈSE, 1999</b></p> <p><b>CHAPITRE TEC&amp;DOC, 1999</b> <b>ETIENNE THIL, 1999</b> <b>AFM, 2000</b> <b>RIRL, 2000</b> <b>CHAPITRE ECONOMICA, 2000</b></p>
--

**PARCOURS DE RECHERCHE DE 1997 A 2007, THEMES, PRINCIPALES COMMUNICATIONS, PUBLICATIONS ET PROJETS 2008**

## **I. Présentation du cadre d'analyse: le canal marketing et la dynamique sociale des relations producteurs distributeurs**

L'objet de ce premier chapitre est de présenter le cadre d'analyse, le canal marketing et la supply chain dans la perspective de la dynamique sociale des échanges qui les caractérisent. Elle s'appuie sur les publications réalisées de 2000 à 2007 sur le thème. Résurgence de la thèse, elle constitue le fondement de nos travaux ultérieurs, présentés dans le chapitre II de ce dossier.

### **1.1 Le canal marketing, un concept multidimensionnel**

Le canal de distribution ou canal marketing peut être défini comme un réseau d'organisations interdépendantes et non contractuelles dont l'objectif commun est d'optimiser les flux physiques (en gérant les flux d'informations sous-jacents) depuis le lieu de production et de fournir tout bien et tout service au bon endroit, en quantité, en qualité et à un prix qui maximisent la satisfaction du consommateur. 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.

L'étude du canal marketing peut être envisagée selon différentes perspectives. Nous inscrivant dans la continuité des travaux fondateurs de El-Ansary et Stern, (1972), nous nous appuyons sur leur typologie, plus précisément le troisième type enrichissant l'analyse économique initiale des apports des théories comportementales.

- (1) Le canal comme système économique. Cette approche est la plus classique. Elle appréhende le canal comme un système piloté par les lois économiques et fondé sur la rationalité des acteurs.
- (2) l'approche "multi-canal" qui s'appuie sur le principe de fragmentation du canal marketing. Cette approche ignore les interactions entre les membres du canal et leur interdépendance.
- (3) les relations de pouvoir et de conflit : Le pouvoir et la compétition sont appréhendés comme les principaux déterminants du processus distributif.

Les théories comportementales fondées sur les concepts de pouvoir, de conflit et de coopération interorganisationnels représentent l'essentiel de notre champ théorique centré sur la dynamique sociale et stratégique du canal marketing caractérisant le jeu des acteurs. C'est sur cette conceptualisation du canal que nous fondons notre recherche.

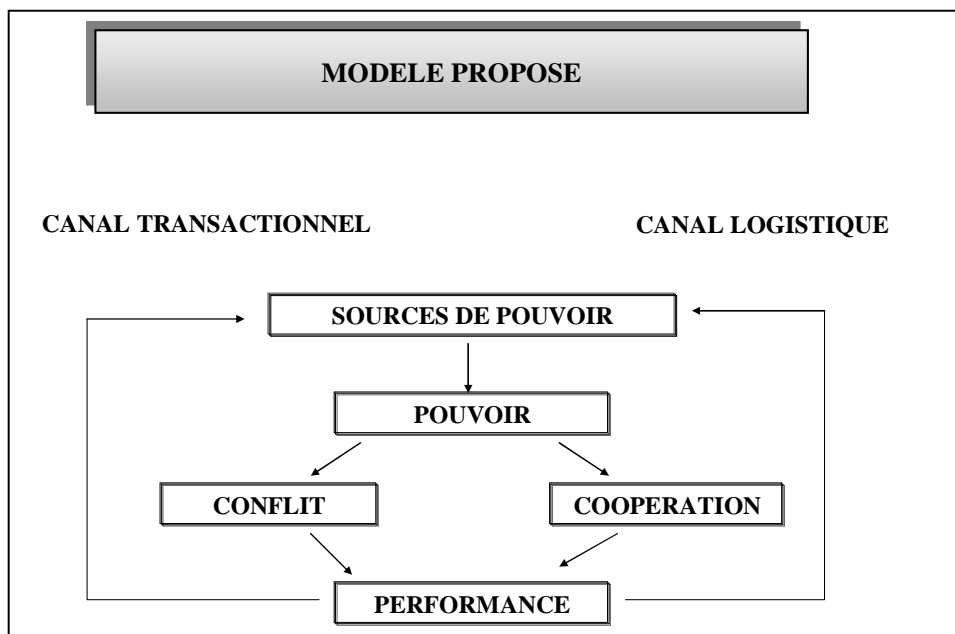
Les modèles d'analyse du canal les plus pertinents à notre objet de recherche sont ceux qui se sont intéressés à la distinction ou à la séparation des flux transactionnels –ou marketing- et logistique. Dès 1937, Breyer développe la notion de flux marketing. L'idée est reprise en 1969 par Stern et Heskett qui s'intéressent au canal transactionnel, sous ensemble du canal marketing global incluant le consommateur. Rosenbloom (1987) et Bowersox et Morash (1989) développent à la fois cette notion de canal transactionnel -en le distinguant du canal logistique- et la notion de flux marketing -produit, titre de propriété, information, finance et risque- déjà proposée par Breyer (1937).

Nous inscrivant dans ce courant, nous proposons un modèle des relations dans le canal hiérarchisant le pouvoir, ses sources et ses conséquences dans une double dimension transactionnelle et logistique. L'intérêt de cette représentation du canal de distribution est de présenter la relation d'échange sous une forme duale. Le premier volet (transactionnel) concerne la négociation des termes de l'échange, le transfert de titres de propriété, la commande et le règlement des biens échangés. Nous nous plaçons alors dans une logique d'acteurs. En revanche, le second volet (logistique) s'intéresse à l'acheminement des marchandises et, plus largement, aux différentes opérations de distribution physique consécutives à la transaction, cette fois dans une logique de ressources et d'activités. Par la suite, nous analysons le type de relation qu'entretient chacun de ses volets avec les variables conflit et coopération.

## 1.2 Présentation du modèle

Pour construire notre modèle, nous avons retenu successivement la séquence « sources de pouvoir-pouvoir » suggérée par French et Raven (1959), puis le pouvoir et ses conséquences en termes de couple conflit-coopération selon Stern et El-Ansary (1988), et enfin la distinction entre canal transactionnel et canal logistique proposé par Bowersox et Morash (1989). Le modèle distingue ainsi le pouvoir (et ses sources), le conflit et la coopération dans leur double dimension transactionnelle et logistique. Son intérêt est d'offrir une classification simple, mais opératoire sur un plan empirique, à la fois des activités, des ressources et des comportements des acteurs du canal de distribution.

**Figure 2**  
**Conflit coopération: sources de pouvoir transactionnelles et logistiques**



Cette représentation nous permet de hiérarchiser l'ensemble des variables sur lesquelles porte notre recherche et de présenter le contexte dans lequel s'opèrent les relations industrie-

commerce, notre objet de recherche. De plus, ce modèle synthétise la première partie de nos travaux portant sur les dimensions comportementales des échanges dans le canal de distribution et dans la supply chain.

Deux travaux illustrent cette question. Tout d'abord, dans une communication aux JRMB 2006, reprise et élargie pour une publication dans la revue *Gestion* 2000, en 2008, et par la suite dans un chapitre destiné à l'ouvrage collectif « Les chaînes logistiques multi-acteurs », paru en mars 2007 aux Presses Universitaires de Grenoble, nous avons cherché à comparer les concepts de canal de distribution -étudié initialement dans la thèse- et de supply chain, et à discuter de la nature du pouvoir et du leadership dans chacun d'entre eux<sup>5</sup>. Il s'agit d'une approche analytique de la littérature étayée par des cas repérés dans la presse professionnelle. La présentation de cette contribution nous permet d'aborder les premières variables de notre modèle dans le contexte du canal et de la supply chain.

### 1.3 Pouvoir et leadership dans le canal marketing et la supply chain

Parmi les sources de pouvoir repérées dans la littérature, nous avons distingué les sources de pouvoir liées aux jeux des acteurs (récompenses, sanctions, valeur de référence et légitimité, communication ou utilisation des règles organisationnelles) et celles dépendant des ressources des membres de l'organisation (expertise, maîtrise de l'information, accès au marché, diversification, taille...). Les sources de pouvoir proposées dans la littérature sur le canal de distribution semblent être d'essence comportementale et organisationnelle, à la suite des travaux fondateurs de French et Raven (1959). Elles caractérisent le jeu des acteurs alors que les sources de pouvoir identifiées dans la littérature concernant la chaîne semblent fondées sur les ressources des acteurs, (Emerson, 1962) ; Porter, 1986).

**Tableau n°1**  
**Synthèse des sources de pouvoir**

Sources de pouvoir émanant du jeu des acteurs	Sources de pouvoir résultant des ressources des acteurs
<p><b>French et Raven, 1959</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Récompense</li> <li>- Sanction</li> <li>- Expertise</li> <li>- Valeur de référence</li> <li>- Légitimité</li> </ul>	<p><b>Emerson, 1962</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources</li> <li>- Dépendance</li> <li>- Alternatives</li> </ul>
<p><b>Hunt et Nevin, 1974</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sources coercitives</li> <li>- Sources non coercitives</li> </ul>	<p><b>Crozier et Friedberg, 1977</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertise,</li> <li>- Maîtrise des relations avec l'environnement</li> <li>- Communication</li> <li>- Utilisation des règles organisationnelles</li> </ul>
<p><b>Gaski et Nevin, 1985</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvoir coercitif exercé</li> <li>- Pouvoir coercitif non exercé</li> </ul>	

<sup>5</sup> Bonet, D., Pouvoir et leadership dans la chaîne logistique, *Actes des 11<sup>èmes</sup> Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, I.A.E de Dijon – 9-10 novembre 2006.

<p style="text-align: center;"><b>Wilkinson, 1996</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Récompenses et sanctions positives pour soumission</li> <li>- Récompenses et sanctions négatives pour insoumission</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Porter, 1986</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à avoir un accès (ou permettre l'accès) au marché final</li> <li>- Taille</li> <li>- Diversification des sources d'approvisionnement ou des marchés</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Cox, 2001</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposition de valeur au client final lors de l'acquisition d'un produit ou d'un service,</li> <li>- Apport d'une valeur ajoutée au niveau des processus optimisant les relations entre membres,</li> <li>- Appropriation de la valeur</li> </ul>

Nous avons identifié deux dimensions distinguant le rôle du leader dans la supply chain et le canal : la proximité du client final et la maîtrise temporelle. L'hypothèse sous-jacente serait que l'acteur détenant ces deux avantages développe un avantage concurrentiel dominant dans la supply chain. Dans ces conditions, l'une des sources de pouvoir proposée par Crozier et Friedberg (1977), la maîtrise des relations avec l'environnement par le biais de l'information, nous paraît fondamentale pour comprendre la dynamique de pouvoir dans la supply chain.

Notre méthodologie, dans cette phase exploratoire de la recherche, a consisté à repérer des cas, à partir d'une analyse documentaire de la presse professionnelle. Rappelons que notre objectif est d'illustrer le lien entre pouvoir, leadership et information. L'analyse nous a conduits à sélectionner deux cas emblématiques des deux situations de leadership qui nous intéressent. Le premier, Wal Mart constitue l'exemple de leadership directif. Il se situe dans le contexte des relations entre le distributeur et ses fournisseurs, en aval de la chaîne. Le second cas présente la relation entre un constructeur automobile -Rover- et ses fournisseurs, dans un contexte de relations industrielles et de « Recherche et Développement ». Il illustre le cas d'un leadership participatif.

Le premier cas est celui de Wal Mart aux Etats-Unis, contraignant l'ensemble de ses fournisseurs à adopter la technologie de traçabilité RFID sur les produits dès 2006. Au-delà de l'intérêt de « tracer » et de gérer les flux et les stocks, la question du contrôle sur les fournisseurs est soulevée. En effet, grâce à la traçabilité imposée, le distributeur crée les conditions de la transparence sur l'ensemble de la chaîne et développe un contrôle efficace de l'ensemble de ses fournisseurs. Ce type de leadership peut être qualifié de directif.

Le second exemple est celui de la société Rover et de la structuration de sa supply chain sur le projet Freelander, réduisant le nombre de ses fournisseurs pour créer des partenariats plus étroits et bâtir un réseau intégré d'information. L'expérience réussie du Freelander indique que l'engagement et le leadership de l'équipe de direction sont essentiels. Dans ce cas, ils ont été déterminants à la réussite du projet. En effet, l'investissement dans les technologies de l'information et leurs interfaces n'est rentable qu'à la condition que les flux d'information soient conçus pour permettre leur partage et leur exploitation complète par l'ensemble des parties prenantes au projet. Dans ce cas, le leadership du donneur d'ordre, organisant le partage des informations et données du projet dans un esprit collaboratif est la condition de réussite. On peut qualifier ce leadership de participatif. Cette configuration se retrouvera dans nos perspectives de recherche sur les pôles de compétitivité (cf section 2.4)

Ce modèle constitue un nouveau modèle collaboratif intégrant le client. Nous reviendrons sur cette notion dans le point 2.4. La supply chain se transforme ainsi peu à peu en chaîne marketing nourrie de l'interaction permanente avec le client. De plus, le développement d'Internet favorise l'intégration des systèmes entre l'ensemble des acteurs au-delà des frontières de l'entreprise.

#### **1.4 Discussion sur le rôle du leader dans la supply chain**

La supply chain s'apparente à une chaîne de pouvoir dans laquelle chaque acteur détient une part de pouvoir, à partir de sources de nature économique ou politique. Chaque acteur apporte des ressources, contribuant ainsi à la création de valeur. La question de la coordination de l'ensemble, de la définition du rôle de chacun, de l'édiction de règles organisationnelles est posée. Qui est alors le leader de cette chaîne de valeur et quel est son rôle ?

Dans le contexte du canal de distribution, il paraît aisé d'identifier l'acteur dominant, le distributeur, au plus près du client final. Dans le contexte de la supply chain, bien que le pouvoir et ses sources apparaissent plus diffus et moins concentrés que dans le canal, la littérature indique également que l'acteur au plus près du marché, bénéficiant de la connaissance et de l'information immédiate sur la demande et capable de gérer les flux en temps réel est le plus à même de contrôler la supply chain et de s'approprier éventuellement une partie de la valeur ainsi créée. L'exemple du distributeur Wal Mart démontre la capacité d'un leader directif à imposer ses normes et procédures de manière arbitraire et sans réel contrepouvoir de la part des fournisseurs ainsi traités. La transparence est organisée au profit du donneur d'ordre. En revanche, le cas du développement du projet Freelander illustre un mode relationnel caractérisé par le leadership participatif. L'organisation d'un système collaboratif fondé sur le partage de l'information et la transparence permet à l'ensemble des acteurs de la chaîne d'œuvrer pour la réussite du projet depuis la phase de développement jusqu'à celle de la commercialisation. Dans ce cas, le leader est un industriel fédérant l'ensemble des « parties prenantes » au projet dans l'intérêt de chacun.

Dans ces conditions, on observe que la condition essentielle d'efficacité de la chaîne tient à la fluidité du passage de l'information et des produits jusqu'au marché. Cependant, la plupart du temps, le niveau requis de coordination ne peut être atteint car la chaîne subit une dynamique de pouvoir hostile à cette fluidité peut-être en raison de l'appropriation de la valeur par l'un des acteurs. L'appropriation non équitable de la valeur réduit la performance et l'efficacité de la chaîne jusqu'au consommateur final. Cette situation caractérise les chaînes dans lesquelles la dimension politique prévaut du fait de quelques acteurs centrés sur leur intérêt. Le leader directif caractérisant ce type de relation n'œuvre pas à l'optimisation de la création de valeur et à sa répartition équitable pour l'ensemble.

En conclusion, canal de distribution et supply chain relèvent à la fois d'un projet organisationnel et humain, et d'une dynamique politique. Aussi avons-nous placé les relations entre acteurs, qu'il s'agisse du canal ou de la chaîne, sous le signe du pouvoir.

Les deux cas choisis pour illustrer le leadership directif ou participatif procurent quelques pistes de réflexion et nous conduisent à formuler en prolongement de cette recherche deux propositions. Tout d'abord, il apparaît que les relations interorganisationnelles dans la supply

chain se caractérisent par un leadership participatif dans les phases industrielles amont de recherche, développement et lancement du produit. Le cas de Rover, acteur central organisant harmonieusement les différentes phases, industrielle et marketing, du nouveau produit le souligne avec pertinence. Par la suite, les étapes de distribution et de commercialisation du produit donnent lieu à des comportements de pouvoir plus marqués par l'exercice d'un leadership directif. C'est le cas de Wal Mart organisant de manière autoritaire les conditions de fonctionnement de la chaîne avec l'ensemble des fournisseurs. La première proposition de recherche est que le leadership participatif caractérise les relations amont alors que le leadership directif concerne les relations aval dans la chaîne.

Ces premiers résultats peuvent nous permettre de formuler une seconde proposition de recherche. Le leadership participatif est une propriété des chaînes de conception et de lancement de produits innovants et haut de gamme. Il s'adapte à une logique d'optimisation de création de valeur par la différenciation. En opposition, le leadership directif correspond davantage à des chaînes de commercialisation de produits à maturité pour lesquels la recherche de maîtrise et de domination par les coûts est prépondérante.

Le prolongement de cette recherche exploratoire nous amène à analyser plusieurs cas de leadership, dans l'industrie et la distribution. Une approche confirmatoire nous permettrait de contribuer efficacement à la compréhension des phénomènes de leadership dans le contexte spécifique de la supply chain. Cette piste de recherche trouve un prolongement pertinent dans le cadre de notre projet de recherche sur la gouvernance des pôles de compétitivité (cf. point 2.4).

### **1.5 Pouvoir, conflit et coopération : principaux résultats et contributions managériales**

L'objectif de cette section est de présenter l'axe principal de notre parcours de recherche, résurgence directe de la thèse. Après l'analyse des concepts, nous présentons les résultats des recherches empiriques. S'inscrivant dans ce contexte théorique et à la suite de la thèse, treize contributions développent cette approche<sup>6</sup>. Une publication en anglais est actuellement en

---

<sup>6</sup> Bonet, D., Conflict and co-operation in the distribution channel: An analysis of the stakeholders' speeches, Projet en cours de préparation pour la revue *European Retail Digest*, 2008.

Bonet D. et Paché G., A new approach for understanding hindrances to collaborative practices in the logistics channel, *International Journal of Retail and Distribution Management*, septembre 2005.

Bonet D et Paché G, What they say and what they do...The logistical relationships between manufacturers and large retailers re-examined through managers' words, *Proceedings of the 88th EAAE conference*, 5-6 mai 2004, Paris.

Bonet D. et Paché G., Les relations logistiques entre industriels et distributeurs : des discours en quête de sens, juillet 2004, N° 198, 3/5, *Revue Française du Marketing*

Bonet D., Conflit et coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des acteurs, in P., Volle, coord., "*Etudes et Recherches en Distribution*", 2000, Economica, Paris, pp. 231-246.

Bonet, D., Conflit et coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des acteurs, *Actes du 16ième congrès de l'AFM*, Montréal, 18-20 mai 2000.

Bonet, D., Conflit et coopération dans le canal logistique : une analyse du discours des acteurs, *Actes des 3èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Trois-Rivières, mai 2000.

Bonet D. et Paché G., Conflit interorganisationnel et dynamique des canaux de distribution, in Nicolas, F., Lagrange, L. et Giraud, G., coord., *Economie et Mercatique Alimentaires*, 1999, Editions TEC & DOC, Paris, pp.37-51.

Bonet, D., et Paché G., Stratégies de coopération logistique dans le canal de distribution : les ambiguïtés du discours des acteurs, *Actes du 2ème Colloque Etienne Thil en Distribution*, La Rochelle, 23-24 septembre, 1999.

Bonet, D., et Manzano M., Les relations entre fabricants et détaillants : le cas de la coopération logistique, *Actes des 2èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Marseille, 27-28 janvier 1998.

préparation pour la revue *European Retail Digest* <sup>6</sup>.

Deux publications significatives valorisent les résultats de notre terrain de thèse tout en apportant une actualisation du cadre théorique. Il s'agit tout d'abord de l'article intitulé « *Les relations logistiques entre industriels et distributeurs : des discours en quête de sens* », paru en 2004 dans la *Revue Française du Marketing* et de l'article paru dans l'*International Journal of Retail and Distribution Management*, « *A new approach for understanding hindrances to collaborative practices in the logistics channel* », paru en 2005.

Dans ces deux publications, le discours des managers interrogés met en lumière un certain nombre de faits, à la fois attendus et inattendus. L'analyse du corpus de base a conduit à associer en général commerce et conflit : les distributeurs sont plutôt générateurs et les industriels récepteurs de situation conflictuelle au sein des canaux de distribution. Un tel constat corrobore les travaux conduits pendant vingt ans sur le thème des relations producteurs-distributeurs (Filser et al. 2001). En revanche, il est plus étonnant de découvrir que les pratiques collaboratives en matière de logistique procèdent nettement de l'initiative de l'industrie et très faiblement de celle du commerce. Force est ainsi d'admettre la relative inertie dont semblent faire preuve les distributeurs à ce niveau. Maîtres du jeu pour ce qui a trait à l'organisation de leur réseau de vente, ils accueillent avec réserve les demandes de dialogue et de collaboration émanant des industriels en vue d'améliorer en amont les flux physiques et informationnels.

Ceci ne signifie pas toutefois une totale absence de rapprochement entre les partenaires. Un tel rapprochement s'apparente seulement à la recherche d'une meilleure coordination des opérations logistiques, notamment en vue de réduire les ruptures en magasin, difficilement supportables dans un environnement concurrentiel de plus en plus dur. En revanche, au travers du discours des répondants du commerce, il n'émerge aucune volonté réelle de construire sur le long terme une relation d'échange durable et étroite avec l'industrie, ce qui constituerait un signal puissant en faveur de pratiques collaboratives. En d'autres termes, si les acteurs reconnaissent qu'une bonne coordination des flux devrait accroître à terme le niveau de service (et réduire les coûts), des questions plus délicates telles que le partage des gains de productivité restent un point d'achoppement important à la qualité de la relation.

Les implications managériales de la recherche portent principalement sur les modalités d'amélioration du fonctionnement des chaînes logistiques multi-acteurs. Plutôt que de vouloir développer un ambitieux « partenariat logistique » reposant sur une planification conjointe des processus et/ou des investissements partagés en matière de flux physiques et informationnels, mieux vaut avancer pas à pas, de manière tâtonnante (Avenier, 1997), en recherchant en

---

Bonet, D., et Paché G., Competition and cooperation in marketing channels: a necessary dualism of strategic behaviors?, *Proceedings of the fifth international conference on recent advances in retailing and services science*, Baveno, Italie, 25-28 août 1998.

Bonet, D., Concurrence-coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des industriels et des distributeurs, *Actes des 3<sup>èmes</sup> Journée de recherche en distribution de Bourgogne*, I.A.E de Dijon - 26 novembre 1998.

Bonet D., Les relations de pouvoir entre l'industrie et la grande distribution en France et au Royaume-Uni : enjeux et évolution, *Actes du colloque Mondialisation et géostratégies agroalimentaires*, ENSA-M, Montpellier, 11-12 décembre 1997.

priorité un ajustement mutuel des acteurs au niveau de quelques opérations basiques. Par exemple, si les acteurs d'une même supply chain finissent par admettre que les industriels sont mieux placés que les approvisionneurs du commerce pour piloter le réassortiment des entrepôts et des magasins, ils pourront passer plus facilement à une étape ultérieure de réingénierie globale de la supply chain. Cette stratégie d'innovation progressive apparaît comme la plus pertinente pour redéfinir des « règles du jeu » ayant montré leurs limites, mais sans détruire de fragiles équilibres des relations.

Au-delà des discours et représentations, la catégorisation des pratiques observées se présente comme un prolongement indispensable de la recherche. Rappelons en effet que la logistique se prête aisément à l'observation de structures organisationnelles, d'équipements et de systèmes qui pourront, chacun à leur manière, témoigner de l'implantation d'éventuelles pratiques collaboratives. Par exemple, une intégration globale des processus de prévision et de planification entre un industriel et un distributeur symbolise une volonté évidente de collaboration (Paché, 2004), et peut être évaluée à partir de quelques indicateurs de base. Nous abordons ici des domaines stratégiques, à l'origine d'avantages concurrentiels plus ou moins durables. L'accès à l'information risque dès lors d'être limité. Recueillir les discours des managers prend ainsi tout son sens.

Sur le plan théorique, la recherche met clairement en évidence le caractère dual de la relation d'échange, constituée simultanément de zones de conflit et de zones de coopération. Alors qu'une lecture hâtive de la revue de la littérature aurait pu laisser croire que les dimensions transactionnelles relèvent du conflit et que les dimensions logistiques relèvent de la coopération, le traitement qualitatif et quantitatif des données recueillies aboutit à des résultats beaucoup plus nuancés. Le discours apparaît d'ailleurs comme un excellent révélateur de la difficulté à dissocier ces deux facettes de la relation d'échange. De cette recherche apparaît le double caractère conflictuel et coopératif des relations marketing et logistique.

### **1.5.1 Le conflit dans les canaux transactionnel et logistique**

Rappelons que nous fondons notre recherche sur la distinction entre le canal transactionnel – ou marketing- et le canal logistique, proposé initialement par Bowersox et al (1980). Le premier renvoie aux opérations liées aux transferts de titres de propriété entre industriels et distributeurs; il porte sur la relation d'achat-vente de produits mais aussi de services tels que la promotion ou les actions « merchandising ». Le second s'intéresse à l'organisation et à la gestion des flux physiques et d'informations associées accompagnant les transferts de titres de propriété.

De notre recherche, il ressort clairement que les deux domaines se prêtent à des conflits verticaux, mais à des degrés divers. Certes, nos répondants s'accordent sur le fait que la négociation des termes de l'échange –plus particulièrement le prix- constitue le champ le plus conflictuel. De même, le domaine du marketing n'est pas exempt d'affrontements: la définition des montants des budgets de “ coopération ” commerciale, source importante de rentabilité pour les distributeurs, fait l'objet de négociations longues et difficiles. Mais, en opposition avec les constats issus de la revue de la littérature, la logistique n'échappe pas à une logique de compétition verticale. En effet, la prise de pouvoir des distributeurs s'accompagne d'un transfert croissant des opérations et des coûts de distribution physique vers

leurs fournisseurs. Dans certains cas, les stocks spéculatifs sont même gérés par un industriel en situation de dépendance qui va livrer son client au gré des commandes des magasins<sup>7</sup>. Le distributeur externalise ainsi la charge financière et la gestion de ces stocks de produits.

A partir de nos résultats, il semble pertinent de définir deux niveaux d'analyse de la logistique. Le premier niveau, que nous qualifierons d'opérationnel, voit se développer des rapprochements pour mieux coordonner les flux par "ajustements mutuels". Au travers d'outils collaboratifs comme la gestion partagée des approvisionnements ou l'ECR, les membres du canal ont un souci commun de réduction, voire d'élimination, des stocks tout en améliorant la qualité du service rendu. Le second niveau, que nous qualifierons de stratégique, reste marqué par des conflits manifestes ou latents quant au partage des coûts et des bénéfices liés à la gestion des opérations logistiques, mais aussi à l'information nécessaire au pilotage des flux, par exemple de sorties aux caisses. Des considérations d'ordre politique entrent ici en jeu, et viennent atténuer les efforts de coordination entrepris.

A la lumière des analyses des discours, la logistique semble parfaitement illustrer la dualité des comportements stratégiques, alternant entre compétition et coopération. Ceci est particulièrement visible chez les répondants du commerce qui présentent la relation d'échange avec leurs fournisseurs comme un tout et utilisent le levier de la négociation commerciale dans l'objectif avoué d'obtenir de meilleures remises logistiques tout en préconisant une coordination améliorée.

### **1.5.2 La coopération dans les canaux transactionnel et logistique**

Parallèlement à des situations de conflit, la relation d'échange entre industrie et commerce à dominante alimentaire recouvre un certain nombre de zones de coopération plus ou moins dynamique. Les résultats de nos analyses qualitatives en ont repéré à la fois dans le canal transactionnel et dans le canal logistique, même si les pratiques s'apparentent encore à une simple coordination entre acteurs.

Ce que nous dénommons ici coopération transactionnelle concerne des actions marketing de soutien à la vente, et plus exactement des opérations promotionnelles ou merchandising, par nature ponctuelles, qu'un industriel va proposer à une ou plusieurs enseignes afin de valoriser son offre de produits. De telles actions nécessitent le rapprochement temporaire des deux acteurs, dont l'intérêt mutuel est de stimuler les ventes. La mise en place de comptes-clés, responsables du suivi d'une enseigne chez l'industriel, traduit formellement cette tendance à l'instauration d'un meilleur dialogue.

Les entretiens semi-directifs font apparaître que si les domaines de la promotion et du merchandising sont les plus actifs, il n'en va pas de même pour les autres facettes de l'échange. Ainsi, la philosophie du trade marketing reste peu invoquée, tandis que le category management ne concerne que les industriels leaders sur leur marché. Quant aux marques de distributeur (MDD), elles constituent certes une forme de pérennisation de la relation, dans la

---

<sup>7</sup> Le distributeur commande des volumes plus importants en période promotionnelle, afin de bénéficier de remises supplémentaires. Cependant, les stocks générés par ces commandes sont quelquefois gérés par les industriels eux-mêmes.

mesure où le distributeur se trouve parfois “lié” avec l’industriel façonnier, mais il serait plutôt judicieux d’évoquer une co-dépendance où l’éventuel partenariat est perçu comme un passage obligé. Toutes les conditions sont-elles réunies pour assurer la continuité d’un registre relationnel de type coopératif?

Le canal logistique paraît se prêter effectivement à des rapprochements entre industriels et distributeurs, ceci à la condition d’une gestion des flux physiques et informationnels associées et présupposant la recherche de solutions conjointes plus satisfaisantes que des solutions individuelles (Colin et Paché, 1988). Toutefois, si le dialogue semble naturel et aisé, c’est uniquement sur des aspects purement techniques, tels que l’optimisation des activités de stockage et/ou de transport le long du canal.

### **1.5.3 Conséquences sur la dynamique concurrentielle du canal**

Etudier les interactions entre les membres d’un canal marketing revient à évoquer une dynamique d’évolution. Cette dernière est sous-tendue par plusieurs facteurs d’environnement, au premier rang desquels la disponibilité de nouvelles technologies de l’information et de la communication. Il ne faut pas négliger, en outre, le rôle joué par les cabinets de consultants dans la formulation de solutions coopératives (Kurt Salmon Consultants; GEA Consultanti Associata; Coopers et Lybrand), à partir de contextes plus ou moins favorables au partenariat stratégique.

Le modèle français, qui a retenu notre attention, se caractérise à la fois par l’existence d’une distribution alimentaire très concentrée et une “culture” conflictuelle fortement ancrée dans les relations avec l’amont. La stratégie la plus répandue y est celle de la domination par les coûts, et l’argument principal de la négociation, le prix. Les différentes analyses du discours ont permis d’observer que les distributeurs apparaissent moins comme des commerçants aux yeux de leurs fournisseurs que comme des “loueurs d’espace”. En effet, les achats de services (têtes de gondoles, encarts publicitaires, etc.) compensent le fait que certains produits de marque connue seront vendus à prix coûtant. Les industriels sont donc forcés de répondre à ces attentes par des politiques publi-promotionnelles de plus en plus agressives et attractives pour les distributeurs.

Parallèlement, l’émergence des MDD tend à modifier les relations en instaurant un jeu concurrentiel plus direct. En effet, les distributeurs, après avoir pris le contrôle des opérations logistiques, concurrencent à présent les industriels sur leur terrain dans la mesure où les MDD se positionnent souvent comme des binômes de marques leaders, reprenant leurs codes et occupant le même territoire. Au total, l’intégration des fonctions logistiques et des fonctions industrielles (par moyens propres ou en sous-traitance), associée à l’expertise marketing, place les distributeurs en position de force vis-à-vis des industriels dans le partage de la valeur ajoutée. Les stratégies coopératives auront dès lors plus de chance de s’enraciner qu’ils en ont l’initiative, confortant par là leur leadership dans le canal marketing.

### **1.5.4 Implications managériales**

Au vu des résultats d’ensemble de nos recherches, il apparaît que le secteur de l’industrie est le plus concerné par d’éventuelles préconisations managériales. En effet, compte tenu des jeux de

pouvoir et de contre-pouvoir qui se sont aujourd'hui établis dans les canaux de distribution à dominante alimentaire, les distributeurs occupent une position de force vis-à-vis des industriels, institution dominée à la recherche de stratégies de reconquête. Ce constat conduit à envisager une recherche permettant d'accompagner les industriels dans cette stratégie de reconquête.

Il ressort de nos investigations que les industriels doivent se différencier entre eux, non pas en jouant uniquement sur le prix mais aussi sur le bénéfice que retire le consommateur de l'achat des produits. Pour cela, il leur est nécessaire d'adopter une politique de gamme équilibrée, comprenant à la fois des marques fortes et des produits basiques. Les enjeux sont importants, car il s'agit de maintenir une part de marché suffisante pour amortir l'outil de production, tout en évitant la totale banalisation des produits. Les leaders de l'industrie sont alors face à une alternative: (1) se battre contre les MDD de manière frontale avec des produits basiques et à faible valeur ajoutée; (2) se dégager de cette lutte en innovant et en lançant des produits à plus forte valeur ajoutée. Ces deux stratégies ont des implications pour la politique promotionnelle puisque dans le premier cas de figure, la promotion est axée sur une réduction du prix du produit, alors que dans le second cas de figure, il s'agit d'une promotion plus qualitative constituée d'animations ou d'échantillonnages par exemple.

Or, la multiplication des lancements et des opérations promotionnelles requiert des moyens financiers très importants au niveau des référencements, de la publicité et de la promotion, et sachant qu'un linéaire n'est pas extensible à l'infini, il y a lieu de s'interroger sur la pertinence de nombreuses actions menées. Il semblerait ainsi que la concentration des efforts marketing et commerciaux sur quelques marques fortes -et donc "incontournables"-, alliée à une offre de produits basiques, permette aux industriels de mieux s'adapter aux exigences de leurs clients distributeurs. Elle aboutirait à la fois à une meilleure lisibilité du linéaire et à la réduction des perturbations occasionnées par la prolifération des lancements et promotions.

Cette double logique de différenciation – par le haut et par le bas – conduit à une remise en question des politiques marketing et commerciales menées depuis plus de dix ans. Si l'on compare les investissements aux retombées commerciales et marketing, on s'aperçoit qu'ils ont nuit à la marque, à son image et à la fidélité des consommateurs. Si dans les années 80, le développement des promotions et des "événements" ont permis d'accroître la part de marché, la configuration est aujourd'hui celle d'un jeu à somme nulle et le coût des opérations apparaît disproportionné par rapport aux bénéfices retirés. Les industriels se doivent de rationaliser l'offre produit et de concentrer leurs efforts sur les deux types de produits précités. Ce constat nous amène à réfléchir à un prolongement de la recherche étudiant ce phénomène pour développer ensuite des préconisations aux industriels.

En résumé, les analyses des discours des managers indiquent que, face au commerce intégré et associé, une position de leadership, une marque forte ayant un caractère incontournable pour le consommateur (et donc pour les acheteurs en centrale) et une offre différenciée fondée sur le caractère innovant et la valeur du produit sont préférables. Les distributeurs se sont d'ailleurs largement exprimés sur ces points: avec les fournisseurs ayant un tel profil, un compromis finit toujours par être trouvé et les déréférencements sont plus rares, en aucun cas complets et durables.

Qu'en est-il pour les PME ne disposant pas de budget de référencement et de promotion importants? Il semble qu'un bon produit soit pour elles un atout, mais ne suffise pas à assurer la pérennité de l'entreprise. Au fil des entretiens, il est effectivement apparu que les distributeurs privilégient les fournisseurs leur assurant des budgets de coopération commerciale significatifs, leur rentabilité en dépendant de façon directe. La distribution alimentaire ne nous paraît donc pas toujours être une voie d'avenir pour les PME, même les plus innovantes au niveau de l'offre, et plus encore pour celles qui occupent une fonction de façonnier de MDD. En prolongement de ces premiers résultats, une recherche future nous permettrait de faire émerger les conditions de réussite d'une relation PME-grande distribution.

En synthèse de nos préconisations sur les stratégies transactionnelles, nous soulignerons qu'un industriel se doit de maintenir son attractivité à la fois vis-à-vis des consommateurs et de ses clients distributeurs, sachant que l'importance des budgets de référencement et de coopération commerciale est un argument complémentaire orientant fortement le processus de sélection vers un fournisseur plutôt qu'un autre. Afin d'éviter la confrontation entre la marque nationale et la MDD, mieux vaut adopter une politique de gamme équilibrée comportant à la fois des produits "incontournables" et des produits basiques. Cette stratégie, ayant pour effet de neutraliser les promotions, permettrait de dégager des moyens financiers et humains pour des coopérations durables, qu'il s'agisse de géo-marketing ou de category management.

Au plan des relations logistiques, les résultats de la recherche font émerger une relative dépendance des négociations sur les conditions d'approvisionnement des magasins (ou des entrepôts et plates-formes) aux négociations afférentes aux transferts de titres de propriété. Il en résulte qu'une position forte de l'industriel vis à vis du distributeur dans le domaine transactionnel va plutôt se traduire par une position forte dans le domaine logistique. Or, ce sont les distributeurs qui assurent aujourd'hui le leadership du canal marketing. Ils ont réussi à prendre le contrôle de la gestion des flux physiques et d'informations associées. Il apparaît opportun d'approfondir ce thème de recherche.

Les entretiens semi-directifs confirment que les distributeurs tendent à progressivement reporter une partie des opérations – et donc des coûts – logistiques sur leurs fournisseurs tout en assurant la maîtrise de conception des réseaux physiques. Le cas de la gestion partagée des approvisionnements en constitue une illustration. Dans ce contexte, les fournisseurs sont amenés à calculer les commandes nécessaires afin d'éviter une rupture en magasin pour les « approvisionneurs » du commerce. Pour cela, ils définissent la consommation moyenne par gamme de produits sur une période donnée et déterminent, en fonction des sorties et des délais de livraison, le stock minimal en entrepôt. Les fournisseurs en tirent une proposition de réapprovisionnement tenant compte de l'unité économique de livraison qui a été convenue avec le distributeur.

A moyen et long terme pourtant, cette manœuvre stratégique pourrait s'avérer favorable aux industriels dans la mesure où elle les conduit à se doter d'une expertise logistique qui, chemin faisant, échappe en partie aux distributeurs. Si ces derniers s'impliquent dans la mise en œuvre de procédures communes de coordination, le réseau physique co-construit avec un fournisseur assurant une gestion partagée des approvisionnements risque de générer des coûts irrécouvrables en cas de rupture des relations. En d'autres termes, la délégation des opérations logistiques aux industriels ne leur confère-t-elle pas l'opportunité d'affirmer un contre-pouvoir

vis-à-vis de leurs clients distributeurs, en créant les conditions d'une co-dépendance favorable au partenariat?

La gestion partagée des approvisionnements présente également l'avantage de permettre un accès facilité aux informations de sorties de caisses –les données « scanning »-, clé à l'amélioration du pilotage des flux en amont de la supply chain, se heurtant à une volonté "politique" de non transparence de la part des distributeurs. Pour convaincre ces derniers, leurs fournisseurs se doivent de valoriser les résultats attendus sur le plan de l'amélioration du niveau de service. En effet, il est beaucoup plus simple et efficace pour un industriel de prévoir ses ventes et d'assurer le réassortiment de quelques centaines de références que de confier cette tâche aux « approvisionneurs » du commerce, responsables de plusieurs milliers de références.

En résumé, il apparaît de l'ensemble de nos résultats de recherche que l'industriel détenant une réelle expertise logistique est plus à même de reprendre le contrôle du canal, ou tout au moins négocier en position favorable avec ses clients distributeurs. Ceci est particulièrement avéré sur les marchés où la relative spécificité des produits génère de fortes contraintes de circulation. Ainsi, plutôt que de voir la gestion partagée des approvisionnements comme une sorte de contrainte pour rester présent dans les linéaires, les industriels doivent l'appréhender comme un levier concurrentiel. A la condition de prouver qu'ils sont aptes à réduire par ce biais les multiples dysfonctionnements (ruptures de stock, erreurs de préparation de commandes, etc.) qui, selon nos répondants du commerce, ont justifié en partie la prise de contrôle du canal logistique par les distributeurs dans le passé.

Cette première partie a été consacrée à une présentation de notre cadre théorique de référence sur lequel s'adossent nos contributions sur les concepts de pouvoir, de séparation des flux transactionnels et logistiques, de conflit et de coopération. Nous avons toujours cherché à rendre compte à la fois des contributions théoriques et pratiques de notre travail. Rappelons que cette première partie qui s'appuie sur la thèse et ses prolongements représente l'axe initial et principal de la recherche et le plus productif à ce jour en termes de publications.

La seconde partie va à présent identifier les nouvelles contributions à la recherche et présenter nos pistes d'évolution. L'antagonisme conflit-coopération étudié dans la première partie pourrait être dépassé en empruntant plusieurs voies alternatives mais non exclusives. Ces quatre voies d'évolution de notre programme de recherche se fondent sur le champ des relations producteur-distributeur et s'orientent vers les relations interorganisationnelles. Le cadre théorique premier -les théories comportementales- demeure mais s'enrichit des apports du marketing et du droit.

Nous développerons dans cette seconde partie successivement quatre axes de recherche ordonnés de manière logique en fonction de leur cohérence dans la construction de notre objet de recherche. Actuellement, les axes 1 et 2 sont actifs et participent de manière quasi exclusive à notre production de recherche. L'axe 3 s'oriente vers un ancrage problématique centré sur la distribution duale et la complémentarité des canaux traditionnel et électronique. L'axe 4, émerge comme le projet de recherche essentiel pour les années à venir, les nouvelles démarches collaboratives, dans le cadre des pôles de compétitivité.

## **II. Contributions sur le dépassement de l'antagonisme conflit-coopération et l'émergence de nouvelles démarches collaboratives**

Notre focalisation sur l'antagonisme conflit-coopération depuis la thèse a fait progressivement place à une réflexion dans laquelle, après avoir reconnu la dualité des comportements stratégiques des relations producteur-distributeur, nous souhaitons élargir voire enrichir le débat. Les jeux de pouvoir dans le canal de distribution et dans la supply chain résultent en conflit et coopération dans les domaines transactionnels et logistiques. L'observation et la mesure de ces phénomènes que nous avons réalisés depuis dix ans indiquaient la permanence de cette dualité. En 2007 d'ailleurs, la tension demeure extrêmement forte, de même que l'émergence de stratégies relationnelles reste toujours fortement conditionnelle au succès des négociations. Dans ces conditions, nous avons cherché des pistes nous permettant de poursuivre l'observation des relations interentreprises en dépassant l'antagonisme premier.

La rétrospective de ce programme de recherche nous permet de présenter sommairement ses lignes de force avant d'entrer dans le détail des résultats et des contributions. Quatre axes peuvent être identifiés dans notre programme de recherche actuel.

Le premier axe est celui de la dimension marketing des échanges, le category management, que nous abordons à la fois comme un outil de gestion de l'offre mais surtout comme une manifestation du pouvoir et du leadership du distributeur vis à vis du fournisseur. Après avoir défini la nature de cette technique de gestion, nous discutons de son évolution et de sa contribution à la performance de la relation.

Le deuxième axe aborde la question de la relation producteur-distributeur au regard de la responsabilité et plus particulièrement du code de conduite. Nous avons cherché à comprendre, à partir des contenus et des communications sur le code de conduite ou la charte éthique, la réalité des pratiques des distributeurs, notamment envers leurs fournisseurs délocalisés.

Le troisième axe aborde la relation dans sa dimension e-marketing. Dans cette perspective, nous avons développé deux approches. La première consiste à évaluer l'importance du service logistique dans l'offre en ligne des distributeurs. Notre objectif a été de faire émerger les variables stratégiques d'un e-mix de distribution et d'évaluer le rôle de la composante logistique dans cet ensemble. La seconde concerne la distribution duale et la complémentarité des canaux traditionnel et électronique.

Le quatrième axe de recherche concerne les nouvelles démarches collaboratives, l'innovation interorganisationnelle, au travers de recherches empiriques menées dans le cadre des pôles de compétitivité. Les questions de gouvernance et d'efficacité sont abordées, au travers des représentations des acteurs.

### **2.1 Le category management comme approche structurant à la fois l'offre produit et la gestion de la relation producteur-distributeur**

Le premier axe de recherche concerne le volet marketing de la relation industrie-commerce et

plus particulièrement la technique du category management. Cette recherche a été initialement présentée à la III<sup>rd</sup> International Conférence on Economy and Transformation Management en mai 2006, en Roumanie. Une version enrichie par une seconde collecte de données a fait l'objet d'une communication en 2007 et constitue un article en préparation pour la Revue Décisions Marketing.<sup>8</sup>

Nous nous intéressons à la genèse, la nature et à l'impact du category management sur la relation. Notre hypothèse centrale est que le category management représente l'étape ultime de la prise de contrôle du distributeur sur le canal transactionnel. En catégorisant et en rationalisant ses assortiments depuis le linéaire jusqu'aux structures et processus internes et externes -chez ses fournisseurs- le distributeur contrôle de fait le canal marketing. Le caractère mécaniste de la démarche fondée sur la connaissance des ventes et des données du marché accorde au distributeur le rôle clé dans la relation puisque celui-ci maîtrise les données de ventes. Le distributeur nomme un fournisseur référent -en fonction de son leadership sur le marché- qui devient le capitaine de catégorie. Si l'optimisation de la gestion du linéaire lui est dévolue, cela ne lui assure cependant pas une pérennité dans la fonction qui dépend des résultats atteints.

Cette recherche est le prolongement direct de nos travaux de thèse et constitue une étude longitudinale de l'évolution des pratiques coopératives entre industriels et distributeurs. Nous avons tenté de réunir le même panel d'experts que celui mobilisé pour le terrain de thèse. Nous présentons ici les principaux éléments de l'étude terrain. Notre objectif est de suivre l'évolution temporelle des pratiques et de discuter de leur avancée réelle, quasiment une décennie après notre recherche initiale.

### **2.1.1 Category management et dynamiques transactionnelle et relationnelle**

Les marchés de grande consommation des pays industrialisés se caractérisent aujourd'hui par l'extrême diversité de l'offre de produits et une complexité croissante pour les distributeurs et les consommateurs. Ces phénomènes ont conduit les grands distributeurs à réfléchir puis à mettre en place notamment une nouvelle approche de définition de leurs assortiments. Fondé sur la technique de management anglo-saxonne d'Efficient Consumer Response, le category management apparaît aujourd'hui comme un outil de rationalisation et d'optimisation de l'offre d'assortiment des distributeurs. Fondé sur une réflexion partagée avec un nombre de fournisseurs choisis, il constitue une véritable révolution dans le domaine des relations producteur-distributeur. Reconfigurant les structures intra et inter organisationnelles des entreprises concernées, il s'accompagne d'un certain nombre de questions et de problèmes de mise en œuvre. Pour le monde académique, il représente un nouveau champ de recherche (Filsler, 2002).

---

<sup>8</sup> Bonet, D., Category Management et relation producteur-distributeur en France, un bilan exploratoire, *Actes de la 1ère journée de recherche sur les relations industrie-grande distribution*, Université d'Avignon, 29 mars 2007.

Bonet, D., Category Management et relation producteur-distributeur en France, un bilan exploratoire, article en cours de préparation pour la revue *Décisions Marketing*, 2008.

Bonet, D., Techniques innovantes dans les relations industrie-commerce: «trade marketing», ECR et «category management», *Actes de la III<sup>rd</sup> International Conférence on Economy and Transformation Management*, Timisoara, Roumanie, 5-6 mai 2006.

Ce constat nous amène à nous interroger sur les effets induits de cette technique coopérative sur les relations producteur-distributeur. Peut-on véritablement raisonner en termes coopératifs voire relationnels dans ce contexte selon lequel il n'y aurait véritablement de place que pour quelques élus au terme d'un parcours de survie? Dans ce cas, le category management pourrait bien apparaître comme un nouveau moyen de pression des distributeurs vis à vis de leurs fournisseurs, qui pousse ces derniers à prendre en charge -quand ils sont choisis- la gestion d'une catégorie. C'est la thèse que défend Dussart (1998) et que nous développons. Le category management est un marketing du distributeur, développé dans le cadre d'une coopération fabricant-distributeur, dont le développement est pris en charge par le fabricant. Le but étant de générer des ventes additionnelles en réduisant les coûts, pour le distributeur. Ce partenariat correspondrait alors à un réalignement de la politique marketing et commerciale du fabricant face à la puissance croissante du distributeur. Ainsi, le modèle relationnel théorique prônant la confiance ne tient pas face au déséquilibre et à la position dominante du distributeur dans la relation.

De ce fait et compte tenu des résultats d'études menées par A. Fearne au Royaume Uni sur les effets négatifs du category management sur la dynamique des relations producteurs distributeurs, notamment pour les fournisseurs de type PME, il semble que l'ancrage transactionnel du category management apparaisse fort et ne nous permette pas à ce stade de la recherche d'en déduire qu'il existe une filiation possible avec le paradigme relationnel.

Le second volet de l'ECR concerne le management de l'offre et a pour objectifs l'optimisation de la stratégie d'approvisionnement, le réapprovisionnement efficace, l'optimisation du taux de service dans une configuration des opérations pilotées par la demande. Dans le prolongement des résultats de recherche de notre thèse, nous anticipons une dimension coopérative voire relationnelle plus marquée dans le canal logistique.

### **2.1.2 Méthodologie de la recherche, résultats et discussion**

Les entretiens semi-directifs auprès de category managers de l'industrie et de la distribution ont été réalisés en face-à-face au Siège Social ou dans une Direction Régionale entre janvier et juin 2006, puis en avril-mai 2007. Ils ont ensuite fait l'objet d'une retranscription intégrale permettant d'effectuer plusieurs analyses de contenu classiques et analyse du discours dans les meilleures conditions.

L'interprétation des résultats émanant du traitement qualitatif des données concernant les discours des managers du commerce et de l'industrie fait apparaître trois thèmes principaux. Il s'agit des facteurs d'émergence du category management et de son intérêt, des causes internes et externes de son semi-échec actuel et enfin des nouveaux schémas organisationnels et d'allocation des ressources qui sont mis progressivement en œuvre.

L'analyse comparée des discours des industriels et des distributeurs fait apparaître des éléments de convergence et de divergence sur les facteurs d'émergence et la caractérisation du category management. L'ensemble des répondants s'accorde sur le fait que le category management est né d'une volonté de mieux répondre aux attentes du marché par un positionnement mieux différencié de chaque enseigne. Dans ce cas, l'approche marketing caractérise les répondants. En revanche, les discours divergent sur des facteurs commerciaux.

Les distributeurs évoquent clairement le category management comme justification des budgets de référencement obtenus par la centrale d'achat lors des négociations alors que les industriels s'appuient davantage sur des arguments plus stratégiques. Il s'agit de la maturité des marchés, des enseignes, de leur absence de différenciation claire et de la nécessité de recourir à l'expertise de l'industriel pour développer des facteurs de différenciation marketing (merchandising, promotion, innovation) supérieurs, selon eux, à la négociation sur les prix. Il apparaît donc que la perspective des distributeurs est nettement plus commerciale que celle des industriels, davantage portés sur une analyse stratégique et marketing de la situation.

Le deuxième thème des résultats concerne les causes du semi-échec actuel du category management. L'analyse comparée des discours des industriels et des distributeurs fait apparaître des éléments de convergence et de divergence sur les causes internes et externes du semi-échec du category management. L'ensemble des répondants s'accorde sur quatre causes principales : l'effet restrictif de la loi, la rigidité des structures, les conflits d'intérêt entre les fonctions achat et category management au niveau de la centrale d'achat et enfin la non formation du consommateur.

En revanche, les discours divergent encore une fois sur des facteurs commerciaux ou marketing. Les distributeurs évoquent clairement le category management comme insuffisamment rentable alors que les industriels s'appuient davantage sur des arguments plus stratégiques. Il s'agit de la maturité des enseignes dans l'adoption de la démarche, de la concurrence de formats alternatifs de distribution (maxidiscompteurs et grandes surfaces spécialisées). Il apparaît donc que la perspective des distributeurs est nettement plus commerciale que celle des industriels recourant à une analyse stratégique et marketing des causes. Une explication pourrait être que les distributeurs interrogés sont plus proches du terrain et avancent de ce fait des explications plus pragmatiques alors que les industriels, dépendant du siège social, analysent la situation dans une perspective plus globale.

Le troisième thème de résultats concerne les nouveaux schémas organisationnels et d'allocation des ressources mis en œuvre aujourd'hui. L'analyse comparée des discours des industriels et des distributeurs fait apparaître que les distributeurs se sont largement exprimés sur les nouveaux schémas organisationnels alors que chez les industriels, le statu quo semble de mise. De ce fait, aucun élément réellement exploitable sur la vision des industriels n'a pu être repris dans cette recherche. Nous fondons l'analyse exclusivement sur les verbatims des distributeurs, riches d'information. Il apparaît que les critères de réorganisation concernent essentiellement la réduction des coûts et la recherche d'économies, conséquence directe de la réglementation. De plus, la revalorisation de la fonction commerciale en centrale ainsi que l'optimisation des ressources par l'externalisation et la mutualisation souligne le renforcement du leadership du distributeur. Des éléments concernant l'appui de la Fédération du Commerce et de la Distribution ainsi que des prestataires technologiques tels que traceOne (technologie de traçabilité dans la supply chain) indiqueraient clairement le renforcement de la position du distributeur dans une fonction de pilote, central dans la chaîne. Les industriels ne se sont pas exprimés sur ce point précis.

En conclusion, l'optimisation des assortiments, des lancements de nouveaux produits et de la promotion proposé par l'ECR et le category management n'a pas abouti à une meilleure

satisfaction du consommateur. Plus encore, ces réformes ont eu un impact négatif sur le consommateur qui n'a pas été « formé » au changement. Ces mesures ont également eu un effet négatif sur le nombre de fournisseurs référencés et a abouti au total à la suppression des plus petits et à la mise en tension concurrentielle plus exacerbée des plus forts qui demeurent en lice.

Dans ce cas, le category management apparaît comme un moyen de pression supplémentaire des distributeurs vis à vis de leurs fournisseurs, poussant ses derniers à prendre en charge – quand ils sont choisis- la gestion d'un univers ou d'une catégorie.

L'analyse de l'évolution de ce phénomène nous est apparue pertinente pour comprendre à la fois la démarche, ses bénéfices et ses limites pour les industriels, les distributeurs et les consommateurs. Plusieurs facteurs internes et externes aux entreprises expliquent les résultats mitigés du category management: rigidité et coût de cette superstructure marketing transversale dans la centrale d'achat, non prise en compte des attentes des consommateurs, cadre règlementaire limitant les budgets négociés avec les fournisseurs.

Le second axe de recherche présenté dans cette partie concerne la responsabilité sociale et son impact sur la grande distribution en France. Rappelons que la question initiale de recherche demeure celle de la nature de la relation producteur-distributeur. En filigrane apparaît la responsabilité sociale du distributeur vis-à-vis de ses fournisseurs, notamment les PME.

## **2.2 La responsabilité sociale de l'entreprise de distribution comme modérateur et régulateur du pouvoir exercé sur les fournisseurs**

Dans le cadre intégrateur offert par les principes de responsabilité sociale, comment les acteurs du canal marketing réagissent-ils? En nous appuyant sur l'analyse de contenu des discours institutionnels –les codes de conduite- nous souhaitons déterminer l'avancée réelle de la responsabilité sociale dans la distribution française, notamment dans la relation avec les fournisseurs. La collecte des données de terrain est actuellement en cours. Deux autres travaux, réalisés en 2003, 2005 et 2006 se centrent sur la question du code de conduite et pose la question de son efficacité marketing et juridique<sup>9</sup>.

Dans les grandes entreprises en effet, face à l'insuffisance ou l'absence de cadre juridique, les préoccupations sociales se traduisent par l'élaboration de codes de conduite ou de chartes et au plan opérationnel par la mise en place de dispositifs permettant de garantir la sécurité et la traçabilité, notamment sociale des produits. Ces instruments, issus de la gouvernance d'entreprise ont pour but de garantir la transparence des activités menées par les entreprises

---

<sup>9</sup> Bonet D et Avignon S., Une nouvelle tendance du marketing : le code de conduite comme outil de communication, *Actes du 5th International Congress on Marketing Trends*, Venice, January 20-21st, 2006.

Bonet D. et Avignon S., Code de conduite : un outil marketing, un garde fou juridique ? *Actes du 3ème Congrès de l'ADERSE*, octobre 2005, Iseor, Lyon.

Bonet D et Avignon S, La responsabilité sociale de l'entreprise dans ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants délocalisés : au delà des codes de conduite...les lois, "l'Entreprise citoyenne", *Actes de la Conférence du CEROS*, PARIS X, Nanterre, octobre 2003.

dans le cadre de leur responsabilité sociale. Outils de communication, ils vont permettre aux consommateurs d'accéder à la connaissance des conditions de production des produits ou tout au moins d'être éclairés dans leur choix grâce à la présence d'un label, reflet du code de conduite.

Notre objectif de recherche est de discuter de l'efficacité marketing du code de conduite. Notre démarche se fonde sur l'hypothèse de recherche selon laquelle le code de conduite serait un outil marketing visant à communiquer en interne comme en externe, en l'absence d'une réglementation suffisante. A ce stade de la recherche, nous étudions les contenus des codes de conduite de quelques grandes entreprises françaises, dans les secteurs de l'industrie et de la grande distribution, citons Ricard, Danone, l'Oréal, Carrefour, ou Auchan. La méthodologie choisie repose sur l'analyse des discours de l'entreprise en interne et en externe.

### **2.2.1 Le code de conduite au service de la communication de l'entreprise**

Au-delà de sa dimension normative et juridique, le code de conduite s'adresse aux parties prenantes et va véhiculer le système de valeurs et la réputation de l'entreprise, en interne comme en externe. L'objet de cette démarche est capital : il s'agit de l'image de l'entreprise, de sa légitimité qui vont influencer les choix effectués par les consommateurs et aussi l'adhésion des salariés. En ce sens, il intéresse en premier lieu le marketing.

Le rôle de la communication de l'entreprise a évolué au fil du temps pour passer d'une communication commerciale visant à promouvoir l'image et les ventes à une communication stratégique fondée sur la cohérence du fond et de la forme du message adressé à un public élargi à l'ensemble des parties prenantes. Ainsi s'est développée la communication « corporate ». En effet, les outils traditionnels de la communication commerciale reposant, le plus souvent, sur la persuasion, la séduction voire la manipulation, apparaissent inappropriés en matière de responsabilité sociale où la transparence et l'objectivité sont attendues.

### **2.2.2 De la dimension axiologique du code de conduite...**

Dans l'optique de la responsabilité sociale, la communication devrait revêtir une dimension axiologique et ne devrait plus avoir de fonction de « maquillage » voire de réparation de la réalité. Elle devrait être un dialogue entre l'entreprise et son environnement, portant sur des questions pertinentes fondées sur les valeurs de l'entreprise et déclinées dans les produits et les services, leur qualité, leurs conditions de production, en termes économique, social et environnemental. En ce sens, elle s'inscrit à la fois dans la mission marketing et dans une logique de pérennisation de l'entreprise, de construction et de consolidation d'un capital image fort sur le long terme et non uniquement sur la rémunération immédiate des actionnaires.

L'explicitation du système de valeur par la mise en place du code ou de la charte doit permettre une meilleure communication et un partage des valeurs communes aux différentes parties prenantes. L'information qu'il adresse à la société constitue un système de communication. En contribuant à développer la confiance des parties prenantes envers l'entreprise, le code de conduite –outil marketing– contribue à renforcer la légitimité de l'entreprise. Il représente de ce fait à la fois un instrument de légitimité et de communication de l'entreprise. Nous développerons successivement ces deux dimensions.

### **2.2.3 ...A son rôle dans la légitimation de l'entreprise**

Le marketing peut être envisagé comme un moyen de légitimation de l'entreprise dans la perspective de sa responsabilité sociale. On peut considérer que la responsabilité sociale constitue la réponse de l'entreprise aux exigences du développement durable, nous nous appuyerons sur son analyse afin de discuter de la légitimité de l'entreprise portée par le marketing. L'entreprise est engagée aujourd'hui dans une création de valeur empreinte d'attention sociétale, une création de valeur légitime, reconnue dans ses fins et ses moyens par toutes les parties prenantes. Pour l'entreprise, il convient d'œuvrer autour de cette reconnaissance.

Ces politiques doivent prendre en compte le stade de maturité ou de cycle de vie en responsabilité sociale de l'entreprise dans la démarche. Trois situations sont possibles. Dans le premier cas, l'entreprise se place au stade de l'intention morale formalisée par des codes et des chartes mais sans accompagnement de dispositifs managériaux. Il s'agit d'élaborer une rhétorique éthique qui représente une source de valorisation du capital image de l'entreprise. Cette première voie semble caractériser la plupart des entreprises proposant aujourd'hui un code de conduite. Dans le deuxième cas, l'entreprise va chercher à s'adapter à la pression des parties prenantes, à respecter les lois et conventions, à s'engager dans des actions de mécénat ou environnementales appuyées par des codes et des chartes à des fins de communication interne et externe ; ce type de situation tend à se développer. Enfin, dans le troisième cas, l'entreprise va intégrer les valeurs et actions éthiques dans ses processus organisationnels pour passer véritablement d'une éthique axiologique à une éthique stratégique. Un tel passage nous apparaît comme le plus délicat puisqu'il induit la traduction des valeurs et du discours dans le réel. On peut d'ailleurs s'interroger sur les conditions de possibilité d'ancrage du discours dans la pratique.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un code de conduite –véritable compétence éthique organisationnelle- par l'entreprise suivent cette progression depuis l'intention jusqu'à l'action, du discours aux actes, d'une approche axiologique à une approche stratégique. Nous définissons notre objet de recherche comme un outil de clarification des intentions.

Le code de conduite apparaît véritablement comme un outil de gestion de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes et en ce sens il concerne la fonction marketing et plus particulièrement la communication. Son rôle sera de véhiculer le système de valeurs et la réputation de l'entreprise, en interne comme en externe afin d'assurer la légitimité de l'entreprise et par là même sa performance. Cependant on peut alors s'interroger sur l'efficacité de ce dispositif au double plan juridique et marketing.

### **2.2.4 La mesure de l'efficacité marketing du code de conduite**

La question de l'efficacité marketing des codes de conduite s'adresse aux objectifs de la politique de communication externe et interne. Il s'agit de la notoriété, de l'image, de la part de marché et de la fidélisation des clients et des salariés (Kotler et al, (2004).

Il apparaît évident que le code de conduite, reflet de l'engagement en responsabilité sociale,

contribue au développement et à la pérennité de l'entreprise. à accroître sa notoriété, à consolider son image, à développer sa part de marché et la fidélisation des consommateurs et des salariés. Peu de recherches en marketing, à notre connaissance, adressent la question du lien entre l'engagement en responsabilité sociale et les indicateurs de performance marketing que nous venons d'énoncer. Les valeurs des consommateurs débouchent-elles directement sur des attitudes de consommation et un comportement d'achat soucieux de ces valeurs ?

Compte tenu de la relative pauvreté des recherches sur les indicateurs d'efficacité des codes de conduite et chartes éthiques, il apparaît pertinent de mener des recherches empiriques sur les effets du code de conduite sur les indicateurs clés du marketing et de la communication afin de déterminer son impact réel sur l'entreprise et ses parties prenantes, notamment ses fournisseurs. La question de la crédibilité et de l'efficacité de la communication responsable se pose. Quels sont les moyens de renforcer la confiance des parties prenantes et leur comportement en faveur de l'entreprise ? Au-delà des dispositions formelles prévues notamment par la loi (Nouvelle Réglementation Economique, 2001), contraignant les entreprises à fournir des données sociétales et environnementales, on peut s'interroger sur les contenus de ces déclarations. En effet, ceux-ci sont libres... Cependant la crédibilité ne peut s'acquérir seulement au travers de rapports et de documents boursiers. Toutes les formes de communication sont évidemment concernées. Au-delà de la communication, il s'agit bien de l'information et même de la formation des personnes.

Nous souhaitons, en prolongement de ce premier volet théorique, étudier les contenus et l'impact des codes de conduite de quelques grandes entreprises françaises, dans les secteurs de l'industrie et de la grande distribution afin de mesurer la portée véritable du code de conduite notamment avec les fournisseurs nationaux et délocalisés. La méthodologie choisie repose sur l'analyse des discours et nous étudierons plus particulièrement la notion d'éthique axiologique et de sa relation avec la stratégie de l'entreprise au travers de sa communication. Une étude de contenu à partir des corpus de données collectées devrait aboutir à la réalisation d'une publication fin 2008.

Le troisième axe de la recherche concerne le canal virtuel comme évitement de la relation producteur-distributeur. Ce thème a fait l'objet de quatre communications en 2002 et 2003<sup>10</sup> et d'une publication à venir dans la RFG en 2008. Nous abordons ici la réévaluation du mix de distribution vers un e-mix de distribution dans lequel les services –et notamment les services logistiques- pourraient être un élément clé dans la stratégie d'offre du distributeur. Dans un second temps, nos recherches évoluent vers le questionnement complémentarité/antagonisme

---

<sup>10</sup> Bonet D et Paché G., Rethinking logistical performance in the e-grocery sector: some preliminary findings from a case study, *Proceedings of the 2003 American Marketing Association ServSig Services Research Conference*, Reims 2003.

Bonet D et Paché G., Le service logistique est-il perçu comme créateur de valeur par les entreprises du commerce électronique ? L'expérience des distributeurs alimentaires en ligne français, *Proceedings of the 12th International Conference on Research in the Distributive Trades*, ESCP, Paris, juillet 2003.

Bonet D, Paché G et Montfort I, Quelle place pour la composante logistique dans le système d'offre des e-tailers alimentaires ? *Actes des 7<sup>èmes</sup> journées de Recherche en marketing de bourgogne*, IAE de Dijon, novembre 2002.

Bonet D, Paché G et Montfort I, La performance logistique comme source d'avantage concurrentiel : les interrogations du e-commerce alimentaire, *Actes des Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Lisbonne, Portugal, octobre 2002.

entre canal électronique et canal traditionnel.

### **2.3 Le canal virtuel comme alternative de distribution**

Cet axe de recherche a constitué la première excursion de notre domaine de recherche initial. La voie de recherche privilégiant le canal virtuel et la caractérisation des échanges au sein de ce canal alternatif de distribution fut un prolongement indispensable à nos recherches sur la dynamique de la distribution. L'évolution du commerce en ligne génère de nouvelles questions de recherche, liées au développement des nouvelles technologies et du commerce électronique et à son impact à la fois sur les relations industriels distributeurs et sur les stratégies de distribution.

Nous poursuivons ici un double objectif. Il s'agit à la fois d'éprouver les modèles classiques d'analyse des services de la distribution dans le contexte de l'interface virtuelle fournisseur client et d'étudier l'offre comparée des distributeurs du grand commerce alimentaire en France en terme d'assortiment, de prix et de services. L'importance du service et plus particulièrement du service logistique fut le thème de recherche privilégié de notre démarche. La réévaluation du mix de distribution vers un e-mix de distribution dans lequel les services – et notamment les services logistiques- pourraient être un élément clé dans la stratégie d'offre représente le principal apport de cette recherche.

Sur ce thème portent quatre communications, à la croisée de trois champs disciplinaires principaux : le marketing des services, le management stratégique et la gestion des opérations logistiques. Tout d'abord pour la 2003 American Marketing Association ServSig Services Research Conference sur le thème: "Rethinking logistical performance in the e-grocery sector: some preliminary findings from a case study". Ensuite dans le cadre de la 12th International Conference on Research in the Distributive Trades, avec une communication intitulée « Le service logistique est-il perçu comme créateur de valeur par les entreprises du commerce électronique ? L'expérience des distributeurs alimentaires en ligne français ».

Deux autres communications sur le même thème, ont été présentées en 2002, l'une aux Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique avec « La performance logistique comme source d'avantage concurrentiel : les interrogations du e-commerce alimentaire ». La seconde aux 7ièmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne », s'intitule « Quelle place pour la composante logistique dans le système d'offre des e-tailers alimentaires ? ».

L'objectif de ces recherches est d'analyser la nature du package de services des distributeurs en ligne, d'évaluer la cohérence de sa gestion et de proposer un « e-mix » de distribution. Une attention particulière est portée au service logistique résultant de la coordination d'activités qui ont pour mission d'assurer la mise à disposition dans les délais souhaités par le consommateur final – et au meilleur coût – des quantités désirées de produits finis.

Dans une autre perspective, un article intitulé : « La stratégie de distribution multiple : A la recherche de synergies entre les canaux physique et virtuel », est en cours d'évaluation pour un

numéro spécial de la *Revue Française de Gestion* à paraître en 2008<sup>11</sup> Dans une perspective européenne, une communication pour la *IVth International Conference on Economy and Transformation*, intitulée « Canal électronique et canal traditionnel : dualité ou antagonisme? Le cas du livre en Europe » est actuellement en préparation<sup>12</sup>

Ces recherches s'intéressent à un sujet peu traité en distribution, les interactions entre canaux. Or, la problématique de la distribution multiple et des effets réciproques entre des canaux associés au sein d'un même système revêt une importance croissante. L'intérêt est tout autant théorique que pratique et se nourrit de nouvelles réflexions présentées dans des revues académiques de premier ordre telles que *Industrial Marketing Management* en 2007 (Rosenbloom, 2007). Les résultats de ces recherches sont présentés dans la partie 2.3.3 de cette section.

### 2.3.1 Rappel méthodologique

Notre premier axe d'analyse repose sur une comparaison des systèmes d'offre en ligne sur le modèle de recherches antérieures menées en Europe. Quatre distributeurs alimentaires en ligne français ont été sélectionnés comme les plus significatifs des tendances actuelles. Il s'agissait, par ordre d'ancienneté, de [www.telemarket.fr](http://www.telemarket.fr) (Monoprix), de [www.houra.fr](http://www.houra.fr) (Cora), de [www.ooshop.com](http://www.ooshop.com) (Carrefour) et de [www.auchan-direct.com](http://www.auchan-direct.com) (Auchan). Ces entreprises représentaient à elles quatre près de 90 % des ventes sur le marché du e-commerce alimentaire en France dont on doit toutefois noter pour l'instant la faiblesse des volumes. En effet, son chiffre d'affaires était d'un peu plus de 300 millions d'Euros en 2005, soit un peu plus de 1 % de l'ensemble du commerce alimentaire en région parisienne, principale zone géographique de couverture du marché.

Sur le plan méthodologique, le recueil des données a été effectué (1) auprès de revues consacrées à la distribution, et plus particulièrement à la distribution alimentaire en ligne, (2) auprès d'un certain nombre de sites Web fournissant des données factuelles et statistiques sur le secteur, (3) auprès des quatre sites Web des distributeurs en ligne, afin d'établir un comparatif précis du package de services offert. La démarche est très proche de celle adoptée par Kotzab et Madlberger (2001) pour leur étude des distributeurs en ligne autrichiens. Elle s'en distingue néanmoins dans la volonté d'ordonner les informations recueillies selon la classification conventionnelle des variables du *mix* de distribution : (1) la localisation (en fonction de zones de chalandise) et la livraison des commandes, (2) l'assortiment et les services associés, (3) la politique de prix, (Cliquet, 1992 ; Filser et al, 2001). La recherche, de nature exploratoire, met pour l'instant de côté les aspects liés à la communication et au merchandising, dont la relation avec la performance logistique est plus ténue. Ceci ne doit pas

---

<sup>11</sup> Bonet, D. et Poirel, C., La stratégie de distribution multiple : A la recherche de synergies entre les canaux physique et virtuel, Article en cours d'évaluation pour la *Revue Française de Gestion*, à paraître en 2008.

<sup>12</sup> Bonet, D. et Poirel, C., (2008), Canal électronique et canal traditionnel : dualité ou antagonisme? Le cas du livre en Europe, communication en préparation pour la *IVth International Conference on Economy and Transformation*, Université de l'Ouest, Timisoara, Roumanie, 9-10 mai 2008.

faire sous-estimer, dans une perspective sémiotique, le poids de la « mise en scène » de l'assortiment sur un site Web pour capter l'attention de l'internaute et le fidéliser.

### **2.3.2 Principaux résultats : un e-mix de distribution relativisant l'impact du service logistique**

Les résultats de cette recherche ont été ordonnés selon le mix de distribution redéfini pour s'adapter au contexte du canal virtuel en un e-mix de distribution et comportant les variables stratégiques que sont la localisation, l'assortiment et ses services associés et les prix.

#### **2.3.2.1. Localisation des zones de chalandise et livraison des commandes**

Le commerce électronique donne lieu à des transactions commerciales ne nécessitant pas nécessairement un réseau physique de points de vente, sauf lorsque le choix est fait, sur le modèle de l'anglais Tesco ou du français Supermarchés G20, d'une préparation des commandes en magasin. Cependant les distributeurs en ligne ont besoin d'infrastructures de distribution, en propre ou sous-traitées, pour assurer les livraisons terminales. La définition de leur zone de chalandise se fonde ainsi sur des considérations de nature logistique : localisation des centres de préparation de commandes, coûts de livraison, accessibilité urbaine plus ou moins aisée, etc. Aujourd'hui, les distributeurs alimentaires en ligne français ont opté pour des solutions logistiques spécifiques, sans chercher à s'associer entre eux pour mettre en place des structures communes. Il en résulte d'ores et déjà des problèmes de congestion des zones urbaines dans des agglomérations importantes, ce qui a conduit les collectivités locales à appliquer des décisions de limitation des flux de livraison.

En France, toutes sont installées sur Paris et sa banlieue. En revanche, les stratégies de localisation apparaissent beaucoup plus contrastées en province. Il semblerait que la majorité des distributeurs alimentaires en ligne français se contentent d'un ancrage régional confiné, privilégiant quelques zones de chalandise générant un potentiel significatif de clientèle. En revanche, le noyau dur des infrastructures logistiques se situe en région parisienne, là où la zone de chalandise est la plus dense. Le modèle dominant est celui de la préparation des commandes sur un nombre réduit de centres de distribution spécialisés (entre un et trois par distributeur alimentaire en ligne). La logistique du e-commerce alimentaire ressemble à la logistique d'approvisionnement des grandes et moyennes surfaces traditionnelles.

#### **2.3.2.2. Assortiment et services associés**

Un hypermarché conventionnel offre entre 20 et 50.000 références selon sa taille, et un supermarché entre 5 et 6.000 références. Nous observons une relative similarité des stratégies d'assortiment, et par conséquent une quasi-absence de différenciation à ce niveau. A l'exception de [www.houra.fr](http://www.houra.fr), qui propose 50.000 références, les autres sites Web ont opté pour un assortiment étroit compris entre 3.000 et 6.000 références. Les distributeurs alimentaires en ligne français s'apparentent ainsi davantage à une sorte de supermarché de proximité qu'à un hypermarché, même si l'on doit noter qu'une politique de service conduit à

inclure des produits frais et surgelés, ce qui soulève d'ailleurs un véritable défi logistique.

On pourrait penser que les entreprises du secteur cherchent, en revanche, à se distinguer les unes des autres par les services qu'elles apportent à leurs clients. Kotler et al (2004) ont notamment souligné l'importance stratégique pour le e-commerce des services de pré et post-achat (ergonomie du site Web, possibilité de livraison sur rendez-vous, etc.) et des services associés (information du client, conseil en ligne, etc.). Les sites Web analysés proposent globalement, là aussi, les mêmes services de préachat, même s'ils se distinguent un peu en matière d'ergonomie, de temps moyen de passation d'une commande, de présentation et de « mise en scène » (animation autour de promotions commerciales). En revanche, une différenciation s'opère sur plusieurs services de post-achat. Elle concerne essentiellement les modalités de commande et de livraison, par exemple l'existence (ou non) d'une possibilité de livraison sur rendez-vous ou l'absence d'une quantité de commande minimale imposée.

### **2.3.2.3. Politique de prix**

Troisième variable du *e-mix* de distribution, le prix semble préoccuper les distributeurs alimentaires en ligne français. L'analyse comparative que nous avons menée confirme qu'excepté sur Paris et sa banlieue, les distributeurs alimentaires en ligne français offrent des niveaux de prix élevés. Ils communiquent sur la praticité des achats en ligne et des livraisons à domicile pour justifier des différentiels (minimes) de prix avec leurs points de vente. Le coût de livraison facturé correspondrait seulement à la moitié des coûts logistiques réels. L'internaute n'accepte de payer qu'un léger surprix au niveau des produits, en contrepartie des services et garanties qui lui sont offerts.

### **2.3.2.4 Un service logistique peu étoffé**

La logistique du e-commerce alimentaire apparaît aujourd'hui relever davantage d'une logique d'offre que de demande. La construction de nouveaux schémas organisationnels réduisant les coûts de fonctionnement sans trop altérer la qualité de service est en cours. Peu de changements radicaux semblent envisageables dans les prochaines années. Cette situation constitue la principale contradiction de notre recherche exploratoire. Les distributeurs alimentaires en ligne français prennent conscience que l'efficacité de leur système logistique conditionne directement leurs potentialités de croissance sur le marché. Pour cela, un investissement significatif en infrastructures est indispensable, mais il risque de s'opérer au détriment d'autres éléments importants du *mix* de distribution. Il en résulte un certain attentisme pour des enseignes qui ont su faire preuve, par le passé, de leur dynamisme.

Nous nous sommes interrogés sur la manière dont des distributeurs alimentaires en ligne construisent un système d'offre performant en vue de générer un volume croissant d'affaire et utilisent le levier logistique afin d'atteindre cet objectif. Or, nous constatons que la logistique reste cantonnée à un rôle traditionnel d'intendance au service des autres éléments du *mix* de distribution et ne joue manifestement pas un rôle de levier. Il faut souligner que le canal virtuel relève plutôt d'une logique transactionnelle que d'une logique de distribution.

### **2.3.3 Canal virtuel et canal traditionnel : de la complémentarité à la concurrence**

Le second axe de cette recherche sur le canal virtuel concerne les stratégies de canaux multiples. Les analyses révèlent que les entreprises « click and mortar » disposent de réels avantages concurrentiels vis-à-vis des « pure players » et notamment une notoriété, la force de la marque, l'expérience et le savoir-faire acquis dans le canal en « dur » et enfin une taille critique amenant des économies d'échelle. Dans ces conditions, l'adoption d'un mode de distribution multiple alliant vente traditionnelle et vente sur Internet permet une synergie favorable aux clients et aux entreprises (Coelho et Easingwood, 2003 ; DeLone et McLean, 2004 ; Badot, 2005 ; Seck, 2007, Rosenbloom, 2007).

Notre recherche a tenté d'apporter des éléments de réponse à travers l'analyse de la littérature et l'observation d'un acteur clé, la Fnac.

De la synthèse de la littérature, il ressort que la stratégie de distribution multiple apparaît comme un corpus en construction. Les problématiques liées à la synergie entre les canaux sont relativement développées. Cependant, de nombreuses questions demeurent encore peu explorées, tel que le comportement du client multi-canal, l'intégration des canaux ou encore la vente de produits numérisés.

Nos premiers résultats indiquent que dans la stratégie de distribution multiple, le facteur essentiel de performance n'est pas tant le nombre de canaux à mettre en place que la coordination des canaux entre eux. Ainsi, la stratégie de distribution multiple ne consiste pas à juxtaposer des canaux, mais plutôt à favoriser les liens afin de parvenir à un système intégré,

L'apport empirique principal de cette recherche est que l'intégration des canaux pourrait aller de pair avec une certaine forme de concurrence. Cependant, sans manichéisme, nous observons que les deux aspects cohabitent : il y a à la fois compétition et complémentarité entre canaux. Celle-ci peut s'expliquer par la volonté de l'entreprise d'occuper le terrain, de « verrouiller » sur tous les fronts la relation avec le client afin de lui offrir un service global quitte à se cannibaliser plutôt que de laisser certains canaux inoccupés et donc accessibles à la concurrence.

Le dernier axe, émergent, de notre cheminement de recherche concerne le thème de l'innovation interorganisationnelle et plus particulièrement les nouvelles démarches collaboratives que sont les pôles de compétitivité. Cet axe de recherche nous conduit à deux terrains. Le premier concerne celui du pôle de compétitivité Capenergies et de sa gouvernance. Le second a trait à l'expérimentation de la traçabilité RFID organisée par le pôle Solutions Communicantes Sécurisées avec notamment l'enseigne Carrefour et son projet RFID.

### **2.4 Vers l'émergence de nouvelles démarches collaboratives, le cas des pôles de compétitivité**

Dans le cadre de notre projet de recherche, nous avons développé des relations privilégiées avec l'ENSAM à Aix-en-Provence et plus particulièrement avec le Pôle Méditerranéen de

l'Innovation et ce depuis mars 2005<sup>13</sup>. Ces échanges nous ont permis d'approcher deux pôles de compétitivité : Capernergies, axé sur les énergies du futur et SCS fondé sur les nouvelles technologies de la communication.

Selon la définition officielle, les pôles de compétitivité représentent, sur un territoire donné, l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s)<sup>14</sup>.

Ces pôles bénéficient de financements publics pour leur fonctionnement (animation, communication, représentation des entreprises, coordination, montage de projets) ainsi que pour la mise en œuvre des projets d'innovation sélectionnés. L'enveloppe totale dédiée par l'Etat au financement des pôles de compétitivité a été fixée à un minimum de 1,5 milliard d'euros sur 3 ans (2006-2008) par le CIADT<sup>15</sup> du 12 juillet 2005.

Deux problématiques de recherche ont émergé de nos échanges avec les pôles de compétitivité. Ces éléments font l'objet de deux projets de recherche que nous nous sommes engagés à mener avec eux.

#### **2.4.1 Perspectives de recherche en relation avec le pôle de compétitivité « Capernergies » : gouvernance et efficacité du pôle**

Après 2 ans d'existence du pôle, se pose la question de l'efficacité et des critères d'évaluation non seulement du point de vue des financeurs, mais aussi des acteurs de la gouvernance et des acteurs usagers dans leur diversité.

L'objectif de la recherche est de proposer une approche objective et convergente de la notion d'efficacité à partir des représentations et attentes de différentes parties prenantes impliquées dans la gouvernance des pôles. L'hypothèse centrale de la recherche est que, dans ce contexte, l'efficacité ne peut être qu'un construit collectif et multidimensionnel lié aux rationalités des divers acteurs en présence, elles-mêmes inscrites dans une histoire locale et industrielle du territoire. La méthodologie de cette recherche s'appuie sur la mobilisation d'un panel d'acteurs issus de cinq pôles de compétitivité de la région PACA.

---

<sup>13</sup> Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers à Aix-en-Provence

<sup>13</sup> Le Pôle Méditerranéen de l'Innovation (PMI) de l'ENSAM a pour vocation de positionner l'ENSAM dans l'environnement socio économique régional, sur les thèmes porteurs de l'Innovation et du développement durable : enseignement supérieur post diplôme d'ingénieur, recherche appliquée, transfert et valorisation des technologies, aide à la création d'entreprises (incubateur et pépinière)

<sup>13</sup> Le pôle mondial « Solutions Communicantes Sécurisées » (SCS) est le rassemblement dans la région PACA de plus de 330 acteurs industriels, de la recherche et de l'enseignement dans la microélectronique, les télécommunications, le logiciel et le multimédia. Le projet PAC ID concerne la traçabilité. (Source : <http://www.pole-scs.org>)

<sup>13</sup> Le Centre Microélectronique de Provence est un centre de formation et de recherche de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne, basé à Gardanne dans les Bouches du Rhône depuis 2003.

<sup>14</sup> Source : <http://www.competitivite.gouv.fr>

<sup>15</sup> Comité Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire remplacé le 14 octobre 2005 par le Comité interministériel d'Aménagement et de Compétitivité des territoires ([CIACT](#))

Dans une première partie, l'analyse de la littérature nous permettra de relier la notion de pôles de compétitivité à un cadre théorique et à des dispositifs publics déjà mis en œuvre dans les contextes français et européen. Elle doit également nous permettre de montrer en quoi ce dispositif est innovant eu égard à des supports institutionnels préexistants.

Dans une deuxième partie, nous nous centrerons sur les représentations (discours et pratiques) manifestées par les principales catégories d'acteurs (grandes entreprises, petites entreprises, R&D publiques, collectivités territoriales, représentants de l'Etat), en matière d'efficacité de gouvernance de pôles. Pour éclairer ces positionnements, nous nous intéresserons plus particulièrement à leurs attentes et perception de l'efficacité vis à vis des projets collaboratifs soutenus par les pôles.

Dans une troisième partie, nous chercherons à établir les variations, en fonction des différents pôles étudiés, des attentes et perceptions de l'efficacité de la gouvernance d'une même catégorie d'acteurs. Il s'agira enfin de lier ces observations à la thématique dominante des projets collaboratifs issue de l'histoire industrielle et locale.

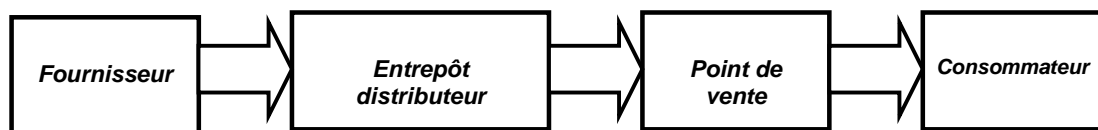
#### **2.4.2 Perspectives de recherche en relation avec le pôle de compétitivité « Solutions Communicantes Sécurisées : SCS » : l'innovation inter organisationnelle dans le domaine de la logistique**

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous avons développé des relations privilégiées avec le pôle de compétitivité SCS et plus particulièrement une synergie avec la société ST MICROELECTRONICS et le Centre de Microélectronique de Provence (CMP). Dans ce cadre, nous avons notamment répondu en 2006 à trois appels d'offre pilotés par ST MICROELECTRONICS et dans lesquels le CRET-LOG apparaît, aux côtés du CMP comme partenaire universitaire. Dans le champ plus précis du projet PAC ID, nous avons proposé plusieurs axes de recherche dans lesquels nous pourrions encadrer à la fois des recherches doctorales et post doctorales. Les thèmes de recherche que nous avons proposés se centrent sur l'impact de la technologie RFID sur la supply chain, du fournisseur au consommateur.

Le schéma ci-dessous illustre la supply chain et l'impact de la traçabilité RFID sur chacun des maillons de cette chaîne.

**Figure n°3**

#### **Le champ de la traçabilité dans la «supply chain» globale tel que défini dans PAC-ID**



Parmi les projets que nous avons proposés dans le dernier appel d'offre à l'Agence de l'Innovation Industrielle (AII), un sujet s'inscrit précisément à la fois dans nos perspectives de

recherche et les attentes du pôle SCS. Il s'agit de : « Traçabilité et création de valeur pour le consommateur ou *end user* ». L'objectif est de déterminer, à partir d'une analyse de la valeur, l'intérêt de la traçabilité RFID pour le consommateur. L'hypothèse centrale est que l'adoption des technologies de traçabilité à chaque étape de la chaîne de distribution aboutit à l'optimisation de la création de valeur pour le consommateur ou *end user*. La méthodologie s'appuie sur l'étude de cas. Dans le cadre du pôle SCS, il s'agit d'accompagner le projet d'un grand distributeur français, le groupe Carrefour, avec ses partenaires technologiques, dans la phase expérimentale de l'implémentation des outils et méthodes de traçabilité sur l'ensemble de sa chaîne de distribution.

Cette problématique revêt plusieurs intérêts pour nous. Tout d'abord, elle s'inscrit à l'intersection entre les champs du marketing et de la logistique correspondant ainsi à notre positionnement de recherche. Ensuite, elle s'inscrit dans le thème de l'innovation interorganisationnelle, axe d'évolution de notre recherche. Ce thème apparaît en phase avec les axes de recherche émergents entre le CRET-LOG et le CEROG (futur CERGAM). Dans cette perspective, nous avons établi, avec un enseignant-chercheur du CEROG un projet de publication autour de ce thème. La première étape est une communication, réalisée avec trois enseignants-chercheurs de laboratoires de gestion d'Aix-Marseille (CEROG et LEST), pour le premier workshop organisé par le CERGAM en novembre 2007<sup>16</sup>.

Ce projet de recherche, s'il est accepté par l'AII aura plusieurs intérêts. Au plan institutionnel, il fournira 4 financements de thèse et 1 « postdoc » à notre laboratoire. Il placera le CRET-LOG et le futur CERGAM dans une position de partenaire universitaire du leader du pôle de compétitivité, la société ST MICROELECTRONICS. Pour nous enfin, ce serait l'opportunité de diriger plusieurs thèses, financée par l'AII, sur des problématiques novatrices concernant les relations interorganisationnelles dans le cadre des pôles de compétitivité.

---

<sup>16</sup> Bonet , D., Gadille, M., Guérin, A-M., Neunreuther, B., Gouvernance et efficacité des pôles de compétitivité : une étude exploratoire, Projet de Communication pour le *1ier WORKSHOP CERGAM*, 12 novembre 2007 et projet dans F.C.S, 2008.

La synthèse du parcours que nous venons de présenter, prend sa source dans le champ des relations interorganisationnelles dans le canal marketing et plus particulièrement sur les relations producteur-distributeur sur le marché des produits de grande consommation. Après avoir présenté dans la première partie les acquis et les recherches dans la lignée de la thèse, nous avons ensuite dans la seconde partie, proposé les différents axes de recherche émergents ou en cours de développement.

- 1 *Le premier volet concerne la mise en œuvre d'une technologie de la relation, apparentée à une technologie de contrôle, le category management et pose la question de la nature et de l'impact du category management sur la relation producteur-distributeur.*
- 2 *Dans le cas où la relation existe –conflictuelle et/ou coopérative- nous nous sommes intéressés à sa dimension éthique et plus particulièrement à la responsabilité sociale de l'entreprise de distribution comme modérateur et régulateur du pouvoir exercé dans la relation producteur-distributeur.*
- 3 *Le canal de distribution alternatif que représente le canal virtuel a une incidence sur la relation producteur-distributeur. Nous tentons d'apporter des éléments de réponse à deux questions :*
  - 3.1 *La réévaluation du mix de distribution vers un e-mix de distribution dans lequel les services –et notamment les services logistiques- pourraient être un élément clé dans la stratégie d'offre du distributeur.*
  - 3.2 *Le canal virtuel comme canal de distribution complémentaire ou concurrentiel du canal traditionnel.*
- 4 *l'innovation interorganisationnelle et les nouvelles démarches collaboratives : le cas des pôles de compétitivité.*

### **Perspectives de recherche sur les relations de pouvoir dans le canal marketing**

Les recherches que nous avons menées jusqu'ici se réfèrent exclusivement au contexte français, elles minorent les modes de coordination en œuvre dans d'autres pays européens, entre autres le Royaume-Uni, ce qui aurait pu permettre de relativiser ou de mettre en perspective les stratégies et pratiques observées. En prolongement, il s'agit pour nous d'élargir notre terrain de recherche à l'international. Dans ce sens, les contacts pris d'une part avec le Pr Fearne à Londres et d'autre part avec un enseignant chercheur de l'Ecole des HEC à Montréal vont dans ce sens.

La deuxième perspective de recherche consiste à affiner les résultats préliminaires, certes en conservant les mêmes outils, mais en constituant l'échantillon de base des répondants en fonction de critères différenciateurs plus affirmés. Nous pensons notamment que des investigations fondées sur des marchés spécifiques et la taille des entreprises présenteraient un intérêt important pour la connaissance et l'action:

- 1 Des recherches sur des marchés spécifiques. En effet, des marchés comme les produits frais, d'épicerie ou de parfumerie hygiène ont des exigences différentes en termes de gestion, entre autre logistique. Dans un cas, l'impératif de maîtriser les temps de cycle très courts impose aux membres du canal à mieux se coordonner (coopérer?), tandis que dans l'autre, l'absence de menace d'obsolescence rapide des produits maintient des degrés de liberté importants pour d'éventuels comportements opportunistes.
- 2 Des recherches sur la nature de la relation PME-grande distribution. Depuis plusieurs années, les distributeurs alimentaires français se tournent vers des PME pour diversifier l'assortiment et contrer la puissance de négociation que possèdent certains industriels grâce à leurs marques connues. Cela s'accompagne-t-il de la mise en place de dispositifs coopératifs en vue de "stabiliser" les sources d'approvisionnement? En cas de réponse positive, il serait alors possible d'en inférer une possible corrélation entre taille de l'entreprise et climat des transactions en termes de conflit/coopération.

Il est enfin pertinent, selon nous, d'envisager une troisième perspective de recherche intégrant des arbitrages en matière d'horizon stratégique. En effet, les analyses du discours indiquent que de nombreux rapprochements entre acteurs s'inscrivent majoritairement dans le court terme: c'est le cas des actions de « trade marketing » ou des opérations pilotes de « category management ». Lorsque les répondants s'expriment sur des opérations qui engagent les partenaires sur un plus long terme, on s'aperçoit alors qu'elles sont d'une autre nature ou ne correspondent qu'à une succession d'opérations ponctuelles donnant au final l'illusion de la durée. Une recherche empirique visant à clarifier ces formes de coopération semble pertinente.

### **Perspectives de recherche sur le canal transactionnel**

Le modèle de séparation des flux de Bowersox et Morash sur lequel nous fondons notre recherche nous a permis d'opérer la distinction entre les fonctions générant du conflit –ou de la concurrence- et celles générant de la coopération. Cependant, en l'état, il est réduit à une représentation spatiale des opérations. Une future recherche doit nous permettre de l'enrichir de composants stratégiques relevant des interfaces marketing et logistiques. Nous souhaitons proposer une représentation détaillée des interfaces transactionnelles dans le canal marketing.

### **Perspectives de la recherche sur la responsabilité sociale et le code de conduite**

Nous souhaitons, en prolongement de ce premier volet théorique, étudier les contenus et l'impact des codes de conduite de quelques grandes entreprises françaises, dans les secteurs de l'industrie et de la grande distribution afin de mesurer la portée véritable du code de conduite notamment avec les fournisseurs nationaux et délocalisés. La méthodologie choisie reposera sur l'analyse des discours et nous étudierons plus particulièrement la notion d'éthique axiologique et de sa relation avec la stratégie de l'entreprise au travers de sa communication.

### **Perspectives de la recherche sur le category management**

Trois perspectives de recherche sont envisagées. La première concerne l'évolution du category

management en France et à l'étranger<sup>17</sup>. Dans le cas français, une forte médiatisation, de nombreux chantiers pilotes et expérimentations semblent assurer que ces techniques collaboratives se sont ancrées durablement. Cependant, en recueillant les discours des managers, un bilan plus contrasté se dessine.

Alors que les industriels français et canadiens répondent de manière convergente sur les facteurs d'influence tels que le rôle clé de la connaissance du comportement du consommateur, leurs représentations divergent sur d'autres facteurs, notamment les facteurs d'environnement (concurrence, loi) et le climat de la relation dans laquelle s'opèrent ces échanges. En France, le category management subit de nombreux freins : chez les distributeurs, rigidité des structures, conflits d'intérêt entre les achats et le marketing, restrictions budgétaires en interne. Les freins externes sont la concurrence des formats alternatifs de distribution, le comportement du consommateur et une législation contraignante. Au Canada, le climat des relations apparaît essentiellement influencé par les négociations commerciales, adoucies par l'importante expertise proposée par les industriels en matière de connaissance des comportements et de préconisations stratégiques.

Ce premier volet de notre recherche exploratoire nous conduit à présenter une simple esquisse de la situation, en considération de deux facteurs. Le premier concerne le panel restreint de répondants. Le second tient à la difficulté de tirer des conclusions globales à partir des pratiques –et des structures- très diverses observées chez les répondants en matière de mise en œuvre du category management.

Une recherche portant sur un panel plus large et intégrant les représentations des industriels (entreprises multinationales et PME), des distributeurs (centralisés et indépendants, généralistes et spécialisés) et des consommateurs est en cours et devrait permettre d'apporter des éléments complémentaires d'appréciation sur la mise en œuvre comparée du CM en France et à l'étranger.

La seconde approche le category management dans sa dimension « système d'informations inter organisationnels » (SIIO) comme une technologie de gouvernement du canal ; on peut alors l'assimiler à une technologie de contrôle. Si la littérature sur le canal s'est intéressée à cette variable, Filser (2000), aucune recherche ne s'est véritablement centrée sur le lien entre les SIIO, le contrôle et la coordination des acteurs du canal. Cette approche peut constituer une voie de recherche intéressante. En effet, l'angle d'analyse appréhendant le category management comme un SIIO, en désincarnant la relation, pourrait aboutir au dépassement de la dualité traditionnelle qui caractérise les relations de conflit et de coopération et constituer le dépassement de cet antagonisme classique. Il pourrait représenter cet aboutissement du conflit conduisant à une coopération raisonnée, dominée par le leader du canal en l'occurrence le distributeur. L'impact global d'un tel système de gestion reste à évaluer. Cette analyse constitue pour nous une piste de recherche pertinente pour mieux définir notre objet de recherche.

---

<sup>17</sup> Bonet, D., L'approche catégorielle en grande distribution : analyse comparée entre la France et le Canada, Communication aux 12èmes Journées de Recherche en marketing de Bourgogne, 8-9 novembre 2007.

La troisième perspective concerne la réalisation d'une étude sur le cas français, en répliquant celle menée au Royaume Uni en 2001 par Fearne afin de mesurer les composantes transactionnelles et relationnelles du category management et de comparer la France et le Royaume Uni. Nous sommes en relation avec le Center for Food Chain Research du Pr Fearne à Londres pour réunir les éléments méthodologiques nous permettant de réaliser cette étude.

### **Perspectives de recherche sur le canal électronique**

Notre recherche sur les stratégies de distribution multiple s'est intéressée dans une première approche exploratoire et qualitative à un acteur clé, la Fnac, dans le secteur de la distribution des produits culturels. Le prolongement envisagé de ce travail consiste en une observation des autres acteurs de la distribution multiple et d'autres secteurs d'activité en France mais également à l'échelle européenne afin de mettre en évidence les déterminants et les conséquences de ces choix stratégiques de distribution, (Anderson, 2005).

Cependant, le cas de la distribution des produits culturels est particulièrement intéressant. En effet, il apparaît particulièrement marquée par la dématérialisation et le téléchargement sur Internet. Dans ce contexte en pleine mutation, la distribution du livre reste relativement à l'abri de ces pratiques. En effet, pour l'instant, les canaux de distribution classiques du livre imprimé se maintiennent au côté des tout nouveaux canaux de distribution électronique. Fondée sur l'hypothèse centrale selon laquelle le canal électronique (Internet) serait plus complémentaire que concurrent du canal traditionnel (magasin), notre recherche s'intéresse à la distribution duale du livre entre magasin et Internet.

L'étude empirique est fondée sur des entretiens réalisés auprès de responsables, experts dans leur secteur, et appartenant aux enseignes européennes de la distribution de produits culturels.

Notre contribution se situe à deux niveaux. Au plan académique, nous souhaitons contribuer à l'émergence d'un modèle de distribution fondé sur la synergie entre canaux physique et virtuel plutôt que sur leur antagonisme. Au niveau pratique, nous apportons aux managers un éclairage utile à la compréhension des synergies entre canaux de distribution et discutons l'idée selon laquelle le canal électronique est une menace pour la distribution du livre.

### **Perspectives de recherche sur l'outil Tropes**

Nous sommes en relation permanente avec ACETIC<sup>18</sup> et travaillons sur l'évolution des fonctionnalités du logiciel avec le responsable du développement chez ACETIC. En effet, à la suite des résultats de la thèse, les concepteurs de l'outil se sont servis de notre approche. Le caractère transversal de notre démarche a contribué à cet enrichissement. Dans le prolongement, une étude sur les technologies RFID et leur impact sur la supply chain est en cours de réalisation. Cette étude nous permettra d'initier un nouveau champ de recherche émergent dans le but de valoriser la méthode de l'analyse du discours dans la recherche en gestion.

Ces différents thèmes de recherche constituent à la fois nos axes de recherche mais aussi un

---

<sup>18</sup> Société promotrice du logiciel d'analyse TROPES, émanant du Groupe de Recherche sur la Parole, Paris VIII.

vivier de sujets de thèses et de mémoires que nous souhaitons diriger dans l'avenir. En effet, au cours des cinq dernières années, nous avons encadré entre dix et quinze mémoires de Master (dont un à deux en Master Recherche) par an et cet exercice a été une source de satisfaction. De plus, dans le cadre des ateliers de formation doctorale du CRET-LOG, nous prêtons régulièrement assistance aux doctorants, notamment sur la partie méthodologique. Depuis 2002 et 2005, nous codirigeons 2 thèses. La première a pour objet de déterminer les facteurs de pérennisation des relations entre les PMI et les grands distributeurs dans le cas du Maroc. Cette thèse sera soutenue en février 2008. Elle a déjà fait l'objet de plusieurs communications et publications. La seconde s'intéresse aux relations entre les fournisseurs locaux et les grands distributeurs étrangers au Viet Nam et devrait être soutenue fin 2009.

Enfin, dans le cadre de nos échanges avec d'autres laboratoires de recherche, nous avons été amenées à tuteurer des doctorants du CEROG (IAE) et à distance, notamment en Angleterre, une doctorante du Center for Food Research. Ces différentes expériences nous ont permis de prendre conscience de l'intérêt que représentent pour nous la construction et la transmission de la connaissance.

## Bibliographie

Avenier, M., (1997), *La Stratégie chemin faisant*, Economica.

Anderson, C., (2007), *La longue traîne*, Village Mondial, Pearson Education France.

Badot, O., (2005), « Vers une distribution multi-canal et multi-formules devenant un champ de signes », in *Commerce et Distribution : Prospective et Stratégies*, sous la dir. de Badot O. et Benoun M., Economica, coll. Recherche en Gestion.

Bardin, L., 1993, *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.

Bonet, D., (2007), L'approche catégorielle en grande distribution : analyse comparée entre la France et le Canada, *Actes des 12<sup>èmes</sup> Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 8-9 novembre 2007.

Bonet, D., Category Management et relation producteur-distributeur en France, un bilan exploratoire, *Actes de la 1ère journée de recherche sur les relations industrie-grande distribution*, Université d'Avignon, 29 mars 2007.

Bonet, D., Pouvoir et leadership dans la supply chain, *Actes des 11èmes Journées de recherche en distribution de Bourgogne*, I.A.E de Dijon – 9-10 novembre 2006.

Bonet, D., Techniques innovantes dans les relations industrie-commerce: «trade marketing», ECR et «category management», *Actes de la III<sup>rd</sup> International Conference on Economy and Transformation*, Roumanie, 4-5 mai 2006.

Bonet D et Avignon S., Une nouvelle tendance du marketing : le code de conduite comme outil de communication, *Actes du 5th International Congress on Marketing Trends*, Venice, January 20-21st, 2006.

Bonet D. et Paché G., A new approach for understanding hindrances to collaborative practices in the logistics channel, *International Journal of Retail and Distribution Management*, septembre 2005.

Bonet D. et Avignon S., Code de conduite : un outil marketing, un garde fou juridique ? *Acte du 3ème Congrès de l'ADERSE, octobre 2005, Iseor, Lyon.*

Bonet D et Paché G, What they say and what they do...The logistical relationships between manufacturers and large retailers re-examined through managers' words, *Actes de la 88th EAAE conference*, 5-6 mai 2004, Paris.

Bonet D. et Paché G., Les relations logistiques entre industriels et distributeurs : des discours en quête de sens, juillet 2004, N° 198, 3/5, *Revue Française du Marketing*.

Bonet D. et Avignon S, La responsabilité sociale de l'entreprise dans ses relations avec ses

fournisseurs et sous-traitants délocalisés : au delà des codes de conduite...les lois, "l'Entreprise citoyenne", *Actes de la Conférence du CEROS*, PARIS X, Nanterre, octobre 2003.

Bonet D. et Paché G., Le service logistique est-il perçu comme créateur de valeur par les entreprises du commerce électronique ? L'expérience des distributeurs alimentaires en ligne français, *Proceedings of the 12th International Conference on Research in the Distributive Trades*, ESCP, Paris, juillet 2003.

Bonet, D. et Paché G., Rethinking logistical performance in the e-grocery sector: some preliminary findings from a case study, *Proceedings of the 2003 American Marketing Association ServSig Services Research Conference*, Reims 2003.

Bonet, D., Paché G et Montfort I, La performance logistique comme source d'avantage concurrentiel : les interrogations du e-commerce alimentaire, *Actes des Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Lisbonne, Portugal, octobre 2002.

Bonet, D., Paché G et Montfort I, Quelle place pour la composante logistique dans le système d'offre des e-tailers alimentaires ?, *Actes des 7èmes journées de Recherche en marketing de bourgogne*, IAE de Dijon, novembre 2002.

Bonet, D., Conflit et coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des acteurs, *Actes du 16<sup>ième</sup> congrès de l'Association Française de Marketing*, Montréal, 18-20 mai 2000.

Bonet, D., Conflit et coopération dans le canal logistique : une analyse du discours des acteurs, *Actes des troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Trois-Rivières, mai 2000.

Bonet, D., Conflit et coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des acteurs, in P., Volle, coord. "Etudes et Recherches en Distribution", 2000, Economica, Paris, pp. 231-246.

Bonet, D., (1999), *Conflit et coopération dans le canal de distribution: l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

Bonet, D. et Paché G., Conflit interorganisationnel et dynamique des canaux de distribution, in Nicolas, F., Lagrange, L. et Giraud, G., coord., *Economie et Mercatique Alimentaires*, 1999, Editions TEC & DOC, Paris, pp.37-51.

Bonet, D., et Paché G., Stratégies de coopération logistique dans le canal de distribution : les ambiguïtés du discours des acteurs, *Actes du deuxième Colloque Etienne Thil en Distribution*, La Rochelle, 23-24 septembre, 1999.

Bonet, D., Concurrence-coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des industriels et des distributeurs, *Actes des 3èmes Journées de recherche en distribution de*

Bourgogne, I.A.E de Dijon - 26 novembre 1998.

Bonet, D., et Manzano M., Les relations entre fabricants et détaillants : le cas de la coopération logistique, *Actes des deuxièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Marseille, 27-28 janvier 1998.

Bonet, D., et Paché G., Competition and cooperation in marketing channels: a necessary dualism of strategic behaviors? *Actes de la fifth international conference on recent advances in retailing and services science*, Baveno, Italie, 25-28 août 1998.

Bonet, D., Les relations de pouvoir entre l'industrie et la grande distribution en France et au Royaume-Uni : enjeux et évolution, *Actes du colloque Mondialisation et géostratégies agroalimentaires*, ENSA-M, Montpellier, 11-12 décembre 1997.

Bowersox, D., et Morash E.A. (1989), The Integration of Marketing Flows in Channels of Distribution, *European Journal of Marketing*, Vol. 23, n° 2, pp 58-67.

Bowersox, D., Cooper, B.M., Lambert, D. et Taylor, D., (1980), *Management in marketing channels*, McGraw-Hill, New York (N.Y).

Chambolle, C., et Dumans, M-E. , (2002), « Internet et la grande distribution alimentaire française, *Economie Rurale*, 272, 42-56.

Christopher M., (2005), *Supply chain management, créer des réseaux à forte valeur ajoutée*, Village Mondial, Pearson Education, 3<sup>ème</sup> édition, 1<sup>ère</sup> édition : 1992.

Churchill, G. (1979), *Marketing Research: methodological foundations*, The Dryden Press, Fort Worth (TX).

Cliquet, G., (1992), *Management stratégique des points de vente*, Paris : Editions Sirey

Coehlo F. J. et Easingwood C., (2003), « Multiple channel structures in financial services: A framework », *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 8, n°1, pp.22-34, Henry Stewart Publications.

Colin J., et Paché G. (1988), *La logistique de distribution: l'avenir du marketing*, Chotart et Associés Editeurs, Paris

Colin, J., (1997), La logistique amont : de la maîtrise des interfaces avec les fournisseurs à la conception des produits, in Aurifeille, J-M., Colin, J., Fabbe-Costes, N., Jaffeux, C. et Paché, G., *Management Logistique*, Editions Litec, Paris.

Cox A., (2001), The Power Perspective in Procurement and Supply Management, *The Journal of Supply Chain Management*, Vol.37, n°2..

Crozier, M. et Friedberg, E., (1977), "*L'acteur et le système*", Editions du Seuil, Paris.

DeLone W. H. et McLean E. R. (2004), "Measuring e-Commerce Success: Applying the DeLone & McLean Information Systems Success Model", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.9, n°1, Fall, pp.31-47, M.E. Sharpe Inc.

De Rond M., et Bouchikhi, H., (2004), On the dialectics of strategic alliances, *Organization Science*, Vol. 15, n°1.

Dussart, C. (1998), Category management: strengths, limits and development, *European Management Journal*, Vol. 16, n°1.

El-Ansary, A. et Stern, L. (1972), Power measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, Vol. IX, n°1.

Emerson, R., Power-dependance relations, *American Sociological Review*, Vol. 27, n°1,  
Fernie, J., (1992), Distribution strategies of European retailers", *European Journal of Marketing*, vol 26.

Filser, M., (2000), Préface de l'ouvrage *Etudes et recherches sur la distribution*, coordonné par Pierre Volle, Economica, Paris.

Filser, M., des Garets V. et Paché, G., (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Caen : Editions Management & Société.

Filser, M., (2002), *Faut-il des théories pour gérer la distribution ?* in Réseau des IAE, Sciences de Gestion et Pratiques Managériales, Economica, Paris.

Filser, M., (2004), La stratégie de la distribution : des interrogations managériales aux contributions académiques. *Revue Française du Marketing*, juillet, n° 198.

Forgues, B., Fréchet, M., Josserand, E., (2006), Relations interorganisationnelles, conceptualisation, résultats et voies de recherche, *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, n° 164.

French J. et Raven, B.(1959), The bases of social power, in Cartwright, D. (ed.), *Studies in social power*, University of Michigan Press, Ann Arbor (MI).

Fuss D., (1989), *Essentially speaking: feminism, nature and difference*. London Routledge. Cité dans Denzin, N. Et Lincoln, Y., (1994), *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Newbury Park (CA).

Gaski J.F et Nevin J.R, (1985), "The Differential Effect of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, n°2.

Giordano, Y., (2003), Les spécificités des recherches qualitatives, in Giordano, Y., *Conduire un projet de Recherche*, une perspective qualitative, Editions EMS.

- Ghiglione, R. et Blanchet, A. (1991), *Analyse de contenu et contenus d'analyse*, Dunod, Paris.
- Girod-Séville, M. Et Perret, V., (1999), Fondements épistémologiques de la recherche, in Thietard, R.A. et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod.
- Håkansson, H. (ed) (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Hunt S.D, Nevin J.R (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", in *Journal of Marketing Research*, Vol. XI, May.
- Kotler, P., Dubois, B., Manceau, D., (2004), *Marketing management*, Paris : Publi-Union, 11<sup>ème</sup> éd.
- Kotzab, H. et Madlberger, M., (2001), « European retailing in e-transition ? An empirical evaluation of Web-based retailing—indications from Austria », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 31, n°6.
- Kumar, N., (1996), The power of trust in manufacturer-retailer relationships, *Harvard Business Review*, Nov-dec.
- Le Moigne, J-L., (1994), *Le constructivisme*. Tome 1 : Des fondements, Paris, ESF.
- Morgan, D.L., (2007), Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods, *Journal of Mixed Methods Research*, Vol 1, n°48.
- Poirel, C. et Bonet D., (2007), La chaîne logistique, un cadre conceptuel alternatif au canal de distribution pour analyser les rapports de pouvoir et de dépendance entre acteurs, dans « *Les chaînes logistiques multi-acteurs* » ouvrage coordonné par G. Paché et A. Spalanzani, P.U.G.
- Porter M., (1986), *L'avantage concurrentiel*, Interéditions. Edition originale: 1985.
- Pourtois, J-P. et Desmet, H., (1988), *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Liège-Bruxelles, Pierre Mardaga.
- Rosenbloom, B. (1987), *Marketing channels: a management view*, The Dryden Press, Fort Worth (TX), 3<sup>rd</sup> Ed.
- Rosenbloom, B., (2007), « Multi-channel strategy in business-to-business markets : prospects and problems », *Industrial Marketing Management*, n°36. Elsevier Inc.
- Seck, M-A., (2007), "L'innovation dans la distribution des services: l'émergence du multi-canal", *XII International Reser Conference*, 13-15th September, Finland.

Stern, L. W., & Heskett, J. L. (1969). Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework. In L. W. Stern (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Stern, L., El-Ansary, A. et Coughlan, A., (1977), *Marketing Channels*, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ), 1st edition.

Stern, L., El-Ansary, A. et Coughlan, A., (1988), *Marketing Channels*, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ), 3<sup>rd</sup> edition.

Stern, L., El-Ansary, A. et Coughlan, A., (1996), *Marketing Channels*, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ), 5th edition.

Wilkinson I., (1996), Distribution Channel Management: Power Considerations, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 26, n°5.

## **Annexe 1: Publications et communications**

---

### **Thèse**

Bonet, D., (1999), *Conflit et coopération dans le canal de distribution: l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

### **Publications dans des revues à comité de lecture**

Bonet, D. et Poirel, C., La stratégie de distribution multiple : A la recherche de synergies entre les canaux physique et virtuel, Article en cours d'évaluation pour la *Revue Française de Gestion*, mars 2008.

Bonet, D., et Abbad, H., « Les enjeux de la coopération entrepreneuriale entre l'Europe et la Méditerranée : le cas du partenariat entre les distributeurs français et les PME marocaines », *EurOrient*, n°27, Juin 2008, France.

Bonet, D., et Abbad, H., « Orientation à long terme des relations entre les PMI agro-alimentaires et la grande distribution », *Revue Marocaine d'audit et de développement*, Juin 2005, Maroc.

Bonet D. et Paché G., A new approach for understanding hindrances to collaborative practices in the logistics channel, *International Journal of Retail and Distribution Management*, septembre 2005. UK.

Bonet D. et Paché G., Les relations logistiques entre industriels et distributeurs : des discours en quête de sens, juillet 2004, N° 198, 3/5, *Revue Française du Marketing*, France.

### **Publications en évaluation ou en préparation pour 2009**

Bonet, D., Category Management et relation producteur-distributeur en France, un bilan exploratoire, article en préparation pour la revue *Décisions Marketing*, 2009.

Bonet, D., Conflict and co-operation in the distribution channel: An analysis of the stakeholders' speeches, article en préparation pour la revue *European Retail Digest*, 2009.

Bonet, D., Pouvoir et leadership dans la supply chain, Projet de publication en préparation pour la revue *Gestion 2000*, 2009.

### **Communications individuelles à des conférences et colloques**

Bonet, D et Danand, C., (2008), le déréférencement au regard du marketing et de la jurisprudence, Actes des 13<sup>èmes</sup> *Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 13-14 novembre 2007

Bonet, D., (2007), L'approche catégorielle en grande distribution : analyse comparée entre la France et le Canada, *Actes des 12<sup>èmes</sup> Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 8-9 novembre 2007

Bonet, D., Category Management et relation producteur-distributeur en France, un bilan exploratoire, *Actes de la 1<sup>ère</sup> journée Comindus de recherche sur les relations industrie-grande distribution*, Université d'Avignon, 29 mars 2007.

Bonet, D., Pouvoir et leadership dans la supply chain, *Actes des 11<sup>èmes</sup> Journées de recherche en distribution de Bourgogne*, I.A.E de Dijon – 9-10 novembre 2006.

Bonet, D., Techniques innovantes dans les relations industrie-commerce: «trade marketing», ECR et «category management», *Actes de la III<sup>rd</sup> International Conférence on Economy and Transformation Management*, Timisoara, Roumanie, 5-6 mai 2006.

Bonet, D., Conflit et coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des acteurs, *Actes du 16<sup>ième</sup> congrès de l'AFM*, Montréal, 18-20 mai 2000.

Bonet, D., Conflit et coopération dans le canal logistique : une analyse du discours des acteurs, *Actes des 3<sup>èmes</sup> Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Trois-Rivières, mai 2000.

Bonet, D., Concurrence-coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des industriels et des distributeurs, *Actes des 3<sup>èmes</sup> Journée de recherche en distribution de Bourgogne*, I.A.E de Dijon - 26 novembre 1998.

Bonet D., Les relations de pouvoir entre l'industrie et la grande distribution en France et au Royaume-Uni : enjeux et évolution, *Actes du colloque Mondialisation et géostratégies*

agroalimentaires, ENSA-M, Montpellier, 11-12 décembre 1997.

### **Communications collectives en préparation pour 2009**

Bonet, D et Chanut, O., Les banques françaises ont-elles choisi de parrainer le bon sport ? Une approche par la congruence. Communication en cours d'évaluation pour le congrès international de l'AFM, Londres, 2009

Bonet, D et Abbad, H., Les relations de pouvoir entre l'industrie et la grande distribution en France et au Royaume Uni : une étude comparée. Communication en cours d'évaluation pour le congrès international de l'AFM, Londres, 2009

Bonet, D et Vu H.L., Gestion du conflit et management interculturel dans le canal de distribution: Proposition d'un modèle de relations, Communication en cours d'évaluation pour la conférence COMINDUS, Montpellier, avril 2009.

Bonet, D et Poirel, C., Power and leadership in the supplychain, Communication pour la 16ème conférence Internationale EurOMA, Göteborg, Suède, juin 2009.

### **Communications collectives à des conférences et colloques**

Bonet, D., Gadille, M., Guérin, A-M., Neunreuther, B., Gouvernance et efficacité des pôles de compétitivité : une étude exploratoire, Projet de Communication pour le 1<sup>ier</sup> WORKSHOP CERGAM, 12 novembre 2007 et projet dans F.C.S, 2008.

Bonet D et Avignon S., Une nouvelle tendance du marketing : le code de conduite comme outil de communication, *Actes du 5th International Congress on Marketing Trends*, Venice, January 20-21st, 2006.

Bonet D. et Avignon S., Code de conduite : un outil marketing, un garde fou juridique ? *Actes du 3<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE*, octobre 2005, Iseor, Lyon.

Bonet D. et Paché G, What they say and what they do...The logistical relationships between manufacturers and large retailers re-examined through managers' words, *Actes de la 88th EAAE conference*, 5-6 mai 2004, Paris.

Bonet D., Paché G. et Montfort I, Marketing on-line and logistical performance in the e-grocery sector : some preliminary findings from a case study, *Proceedings of the 12th International Conference on Research in the Distributive Trades*, ESCP, Paris, juillet 2003.

Bonet D et Avignon S, La responsabilité sociale de l'entreprise dans ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants délocalisés : au delà des codes de conduite...les lois, *Actes de "l'Entreprise citoyenne"*, Conférence du CEROS, PARIS X, Nanterre, octobre 2003.

Bonet, D., et Paché G., Stratégies de coopération logistique dans le canal de distribution : les ambiguïtés du discours des acteurs, *Actes du 2<sup>ème</sup> colloque Etienne Thil en Distribution*, La Rochelle, 23-24 septembre, 1999.

Bonet, D., et Paché G., Competition and cooperation in marketing channels: a necessary dualism of strategic behaviors?, *Proceedings of the fifth international conference on recent advances in retailing and services science*, Baveno, Italie, 25-28 août 1998.

Bonet, D., et Manzano M., Les relations entre fabricants et détaillants : le cas de la coopération logistique, *Actes des 2<sup>èmes</sup> Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Marseille, 27-28 janvier 1998.

### **Contributions à un ouvrage collectif**

Bonet D. et Poirel, C., (2007), La supply chain, un cadre conceptuel alternatif au canal de distribution pour analyser les rapports de pouvoir et de dépendance entre acteurs, dans « *Les chaînes logistiques multi-acteurs* » ouvrage coordonné par G. Pache et A. Spalanzani, P.U.G.

Bonet D., Conflit et coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des acteurs, in P., Volle, coord., « *Etudes et Recherches en Distribution* », 2000, Economica, Paris.

Bonet D. et Paché G., Conflit interorganisationnel et dynamique des canaux de distribution, in Nicolas, F., Lagrange, L. et Giraud, G., coord., *Economie et Mercatique Alimentaires*, 1999, Editions TEC & DOC, Paris.

### **Annexe 2 : Publications sur le thème du canal virtuel**

---

Bonet, D. et Poirel, C., La stratégie de distribution multiple : A la recherche de synergies entre les canaux physique et virtuel, Article en cours d'évaluation pour la *Revue Française de Gestion*, mars 2008.

Bonet D et Paché G., Rethinking logistical performance in the e-grocery sector: some preliminary findings from a case study, *Proceedings of the 2003 American Marketing Association ServSig Services Research Conference*, Reims 2003.

Bonet D., Paché G. et Montfort I, Marketing on-line and logistical performance in the e-grocery sector : some preliminary findings from a case study, *Proceedings of the 12th International Conference on Research in the Distributive Trades*, ESCP, Paris, juillet 2003.

Bonet D, Paché G et Montfort I, Quelle place pour la composante logistique dans le système d'offre des e-tailers alimentaires ? *Actes des 7<sup>èmes</sup> journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, IAE de Dijon, novembre 2002.

Bonet D, Paché G et Montfort I, La performance logistique comme source d'avantage concurrentiel : les interrogations du e-commerce alimentaire, *Actes des Rencontres*

*Internationales de la Recherche en Logistique*, Lisbonne, Portugal, octobre 2002.

### **Annexe 3 : Publications sur le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise**

---

Bonet D et Avignon S., Une nouvelle tendance du marketing : le code de conduite comme outil de communication, *Actes du 5th International Congress on Marketing Trends*, Venice, January 20-21st, 2006.

Bonet D. et Avignon S., Code de conduite : un outil marketing, un garde fou juridique ? Actes du 3<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE, octobre 2005, Iseor, Lyon.

Bonet D et Avignon S, La responsabilité sociale de l'entreprise dans ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants délocalisés : au delà des codes de conduite...les lois, *Actes de "l'Entreprise citoyenne"*, Conférence du CEROS, PARIS X, Nanterre, octobre 2003.

### **Annexe 4 : Publications sur le thème du category management**

---

Bonet, D., (2007), L'approche catégorielle en grande distribution : analyse comparée entre la France et le Canada, *Actes des 12<sup>èmes</sup> Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 8-9 novembre 2007.

Bonet, D., Category Management et relation producteur-distributeur en France, un bilan exploratoire, *Actes de la 1<sup>ère</sup> journée de recherche sur les relations industrie-grande distribution*, Université d'Avignon, 29 mars 2007.

Bonet, D., Techniques innovantes dans les relations industrie-commerce: trade marketing, ECR et category management, *Actes de la III<sup>rd</sup> International Conférence on Economy and Transformation*, Roumanie, mai 2006.

### **Annexe 5 : Publications sur les thèmes pouvoir/leadership/conflit/coopération dans le canal de distribution**

---

Bonet, D., et Abbad, H., « Les enjeux de la coopération entrepreneuriale entre l'Europe et la Méditerranée : le cas du partenariat entre les distributeurs français et les PME marocaines », *EurOrient*, n°27, Juin 2008, France.

Bonet D. et Poirel, C., (2007), La chaîne logistique, un cadre conceptuel alternatif au canal de distribution pour analyser les rapports de pouvoir et de dépendance entre acteurs, dans « *Les chaînes logistiques multi-acteurs* » ouvrage coordonné par G. Paché et A. Spalanzani, P.U.G.

Bonet, D., Pouvoir et leadership dans la supply chain, *Actes des 11<sup>èmes</sup> Journées de recherche en distribution de Bourgogne*, I.A.E de Dijon – 9-10 novembre 2006.

Bonet D. et Paché G., A new approach for understanding hindrances to collaborative practices in the logistics channel, *International Journal of Retail and Distribution Management*, septembre 2005.

Bonet, D., et Abbad, H., « Orientation à long terme des relations entre les PMI agro-alimentaires et la grande distribution », *Revue Marocaine d'audit et de développement*, Juin 2005, Maroc.

Bonet D. et Paché G., What they say and what they do...The logistical relationships between manufacturers and large retailers re-examined through managers' words, *Actes de la 88th EAAE conference*, 5-6 mai 2004, Paris.

Bonet D. et Paché G., Les relations logistiques entre industriels et distributeurs : des discours en quête de sens, juillet 2004, N° 198, 3/5, *Revue Française du Marketing*.

Bonet, D., Conflit et coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des acteurs, *Actes des 16<sup>èmes</sup> congrès de l'AFM*, Montréal, 18-20 mai 2000.

Bonet, D., Conflit et coopération dans le canal logistique : une analyse du discours des acteurs, *Actes des 3<sup>èmes</sup> Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Trois-Rivières, mai 2000.

Bonet D., Conflit et coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des acteurs, in P., Volle, coord., "*Etudes et Recherches en Distribution*", 2000, Economica, Paris.

Bonet, D., (1999), *Conflit et coopération dans le canal de distribution: l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

Bonet D. et Paché G., Conflit interorganisationnel et dynamique des canaux de distribution, in Nicolas, F., Lagrange, L. et Giraud, G., coord., *Economie et Mercatique Alimentaires*, 1999, Editions TEC & DOC, Paris.

Bonet, D., et Paché G., Stratégies de coopération logistique dans le canal de distribution : les ambiguïtés du discours des acteurs, *Actes du 2<sup>ème</sup> colloque Etienne Thil en Distribution*, La Rochelle, 23-24 septembre, 1999.

Bonet, D., Concurrence-coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des industriels et des distributeurs, *Actes des 3<sup>èmes</sup> Journée de recherche en distribution de Bourgogne*, I.A.E de Dijon - 26 novembre 1998.

Bonet, D., et Manzano M., Les relations entre fabricants et détaillants : le cas de la coopération logistique, *Actes des 2<sup>èmes</sup> Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Marseille, 27-28 janvier 1998.

Bonet, D., et Paché G., Competition and cooperation in marketing channels: a necessary dualism of strategic behaviors?, *Actes de la fifth international conference on recent advances*

*in retailing and services science*, Baveno, Italie, 25-28 août 1998.

Bonet D., Les relations de pouvoir entre l'industrie et la grande distribution en France et au Royaume-Uni : enjeux et évolution, *Actes du colloque Mondialisation et géostratégies agroalimentaires*, ENSA-M, Montpellier, 11-12 décembre 1997.

#### **Annexe 6 : Projet de publication sur le thème de la gouvernance des pôles de compétitivité**

---

Bonet, D., Gadille, M., Guérin, A-M., Neunreuther, B., *Gouvernance et efficacité des pôles de compétitivité : une étude exploratoire*, Projet de Communication pour le 1ier WORKSHOP CERGAM, 12 novembre 2007 et projet dans F.C.S, 2008.