

Version de travail de l'article :

« Instabilité de l'univers stratégique et dynamique des canaux de distribution : le cas des produits industriels », *3^e Congrès mondial de l'International Federation of Scholarly Association of Management*, Paris, 1996.

Instabilité de l'univers stratégique et dynamique des canaux de distribution : le cas des produits industriels

Résumé

Cette recherche s'efforce de déterminer comment l'instabilité de l'univers stratégique, en influençant les politiques relationnelles des acteurs, agit sur la dynamique des canaux de distribution. Pour ce faire, l'exemple du commerce inter-entreprises – un secteur peu étudié jusqu'alors – a été mobilisé. Une étude de cas diachronique a été réalisée dans le cadre de la distribution des composants électroniques en France.

Les principaux résultats ont montré que les turbulences de l'environnement transforment sensiblement la nature et l'intensité des stratégies relationnelles à l'œuvre. Un clivage notable survient au cours de la période d'instabilité, traduisant un changement dans les modalités d'application de ces stratégies. Il en résulte une modification du contrôle et de la structure des canaux de distribution en place, sans que leur cohésion ne s'en trouve cependant altérée.

Instabilité de l'univers stratégique et dynamique des canaux de distribution : le cas des produits industriels

Si l'analyse des canaux de distribution a profité de progrès notables, permettant notamment la construction d'un cadre théorique intégrateur (Stern et Reve, 1980), peu d'auteurs ont consacré leurs efforts aux stratégies des distributeurs, préférant se concentrer sur des questions économiques, institutionnelles ou comportementales. Les pratiques stratégiques ne sont cependant pas sans influencer les transformations du canal et leur observation est riche d'enseignements.

Les études sur les canaux de distribution accordent, d'une façon générale, une place prépondérante aux biens de grande consommation, au détriment des produits industriels ou des services. Cette déficience est aggravée en France par la quasi-exclusivité donnée à l'analyse détaillée de la grande distribution, spécificité hexagonale s'il en est (Filser, 1992). S'il est vrai que la plupart des résultats obtenus sont applicables au commerce inter-entreprises ou à la distribution des services, des différences existent qu'il est nécessaire de prendre en compte : canaux plus courts, solidarité accrue entre leurs membres, etc. Malheureusement, en ce qui concerne ces familles spécifiques, l'accent est trop souvent mis sur les problèmes de comportements d'achat ou de communication, reléguant la distribution au second plan. Ainsi, malgré son indéniable importance économique, le négoce industriel demeure un secteur peu ou mal connu : rares sont les travaux qui s'intéressent à cette distribution particulière, d'accès difficile et peu médiatique. La demande exprimée par les grossistes et les producteurs est pourtant de plus en plus forte et rend opportune l'étude d'un secteur sujet, depuis quelques années, à de profondes transformations.

Dans l'optique de répondre à ce besoin théorique et managérial, notre recherche se propose de contribuer à la compréhension de la dynamique des canaux de distribution de produits industriels en étudiant, à travers une étude de cas longitudinale, les stratégies relationnelles des différents acteurs lorsque leur environnement est instable. Une présentation de la littérature soulignera l'importante évolution des réflexions sur ce thème ; le cadre conceptuel et méthodologique et les principaux résultats obtenus seront ensuite exposés.

1. L'étude des canaux de distribution

Différentes séries de travaux portant sur les canaux de distribution se distinguent, même si, et cela est inhérent à toute tentative taxinomique, certains regroupements sont réducteurs par souci de clarté. Cette représentation ordonnée de la réalité peut en outre prêter à confusion en laissant entendre qu'il y a eu une véritable succession chronologique d'écoles de pensée hermétiques les unes aux autres. Quand bien même, de façon plus modérée, un tel processus séquentiel existe, il convient de garder en tête la relative perméabilité des frontières et le chevauchement des familles de recherches.

1.1. De l'analyse économique au paradigme intégrateur

Les études micro-économiques des canaux de distribution se sont efforcées d'en justifier l'existence par rapport à la théorie de l'équilibre général du marché. Les maximisations, simultanées ou non, du profit des producteurs et de l'utilité des consommateurs constituaient le fondement des premières réflexions sur ce sujet qui, si elles avaient le mérite d'introduire le thème des distributeurs dans une littérature économique plutôt réticente, demeuraient réductrices et parcellaires.

Puisque le canal de distribution tel que l'envisagent les économistes n'est défini que très grossièrement, quelques auteurs se sont ingéniés à proposer des modèles descriptifs pour caractériser les fonctions et la structure des canaux. Ces travaux, aussi didactiques que convaincants, ne vont cependant pas au-delà du classement et de l'identification des canaux et des institutions les composant (Gattorna, 1978).

Afin de pallier les imperfections des deux premières écoles de pensée, les chercheurs se sont tournés vers des indicateurs comportementaux tels que pouvoir, conflit, coopération ou confiance. Malgré les vigoureuses critiques (notamment méthodologiques) dont elles sont l'objet, les analyses behavioristes menées depuis les années soixante-dix ont permis la validation de plusieurs liens entre variables (Gaski, 1984). La mise en évidence de telles relations n'est pas dénuée d'intérêt puisque l'on voit se dessiner un cadre explicatif qui, en dépit de ses défauts, éclaire quelques-uns des principes d'évolution des canaux de distribution.

Ce n'est qu'au cours de la décennie suivante que s'est développé un modèle intégrateur, le paradigme d'économie politique (Stern et Reve, 1980) qui, s'il indique de nouvelles voies

de recherches, permet avant tout d'incorporer la plupart des cadres théoriques construits précédemment. La complémentarité des analyses économiques et behavioristes est devenue flagrante et, en évitant la vision parcellaire habituelle, une plus grande cohérence est atteinte : il devient possible de déceler des interactions en dehors de la relation traditionnelle entre des variables de même nature et d'étudier l'organisation et les transformations du canal de distribution de façon systématique et efficace (Arndt, 1983).

Le progrès notable que constitue le modèle d'économie politique a eu pour conséquence, et c'est là une constante de la recherche scientifique, la mise en relief de failles et l'apparition de nouvelles interrogations. En effet, cette représentation globale du canal présente un inconvénient du fait de l'absence de réflexion stratégique. Or, il est communément admis aujourd'hui que « *l'analyse des transformations des canaux doit partir de l'analyse des stratégies des firmes qui les composent* » (Filser, 1987, p. 91).

1.2. Une inévitable évolution : l'étude de l'environnement du canal et des stratégies de ses membres

Les analyses micro-économiques ont contribué à orienter l'étude des canaux avec un *a priori*. Le canal était considéré comme une création du producteur et le distributeur comme une entité sans volonté ni liberté. Ce parti pris n'a pu survivre à des études révélant l'existence d'un réel pouvoir du distributeur au sein du canal, ou encore à des preuves tangibles, comme le poids de la grande distribution française face à ses fournisseurs. Devant ce désaveu théorique et empirique, des chercheurs ont entrepris de travailler sur les stratégies des distributeurs.

Cette nouvelle voie de recherche a été favorisée par la constitution du paradigme d'économie politique qui a donné à l'environnement du canal toute son importance. En introduisant le concept d'économie politique externe, le cadre intégrateur a rendu inévitable le rapprochement avec la stratégie : l'identité des préoccupations a été affirmée dès les articles fondateurs de l'analyse des effets de l'environnement sur les canaux (Achrol, Reve et Stern, 1983 ; Dwyer et Welsh, 1985 ; Achrol et Stern, 1988).

En empruntant à l'économie industrielle pour étudier l'environnement, le modèle d'économie politique des canaux ne manque d'ailleurs pas d'évoquer la méthode d'analyse concurrentielle préconisée par Porter (1982). Ainsi, certains concepts proposés par Achrol et

Stern (1988) et Porter (1982) sont similaires : le conflit, défini comme « *une tension concurrentielle anormalement élevée* », et l'intensité de la lutte entre les firmes ; la capacité (« *l'aspect favorable ou non des conditions économiques et de la demande* ») et le taux de croissance du secteur ; le dynamisme (« *fréquence de changement des variables marketing* ») et l'innovation...

Enfin, il semble indiscutable que certains arbitrages au centre des théories économiques ou comportementales relèvent du domaine de la stratégie. Délégation fonctionnelle ou intégration, contrôle ou dépendance, coopération ou rivalité sont autant de choix dont on ne peut nier ni l'influence sur le canal, ni le caractère éminemment stratégique.

Sous-jacente ou explicite, comme dans la théorie des coûts de transaction, l'analyse stratégique était présente dans l'étude des canaux de distribution. Il restait à la porter au premier plan.

1.3. Les contributions fondées sur le paradigme stratégique

Les raisons qui viennent d'être évoquées ont encouragé une réflexion innovante sur les stratégies des distributeurs. Le glissement du cadre behavioriste au cadre managérial a cependant été progressif, la frontière entre les deux écoles étant parfois ténue.

À partir des années 1980, les prémices de l'analyse stratégique ont consisté en de sporadiques recherches à dominante financière, autour du triptyque désormais classique stratégie/structure/performance. Un pas important a été franchi grâce à l'étude de l'impact des stratégies des distributeurs sur la dynamique du canal.

Ainsi, Filser (1987), situant résolument sa contribution « *dans l'orientation de l'analyse de la dynamique des canaux de distribution vers la stratégie de la firme* » (p. 95), détermine quatre familles d'objectifs qui ont à ses yeux une influence sur l'évolution des canaux de distribution. Ces familles sont, respectivement : la mission stratégique de la firme ; les objectifs financiers (rentabilité, productivité, équilibre) ; l'objectif de flexibilité (impossibilité de planifier) ; l'objectif d'image des points de vente. Neuf principes d'évolution des canaux de distribution sont issus de ces objectifs et permettent d'expliquer les changements profonds subis par la distribution des produits de grande consommation en France. Complétant ces

premières réflexions, Filser et McLaughlin (1989) posent comme postulat que l'évolution du canal est la conséquence des choix stratégiques de ses membres.

S'inscrivant elle aussi dans une perspective stratégique, Lapassouse (1989) a construit un cadre conceptuel du comportement stratégique du distributeur fondé sur les stratégies génériques de Porter : différenciation, domination par les coûts et focalisation. L'inspiration behavioriste demeure, particulièrement à travers la prise en compte de l'environnement et la mobilisation de certains concepts, tels que satisfaction ou contrôle.

La particularité des relations au sein du canal de distribution représente une contrainte pour le distributeur (les négociants techniques, dans ce cas précis). Lorsque l'influence exercée par le producteur devient excessive et empêche l'application efficace de la stratégie retenue, le distributeur s'efforce de résister à cette influence. Ce concept de résistance est au centre du modèle proposé par l'auteur. Le comportement de résistance, motivé par l'insatisfaction du distributeur quant à la réalisation de ses objectifs stratégiques, « *représente une tentative active de prise de contrôle du canal* » (Lapassouse, 1991, p. 104). Il s'agit donc d'un dispositif susceptible de modifier l'organisation du canal qui s'apparente au concept de contre-pouvoir des études comportementales.

Ces apports contribuent à l'ouverture de l'analyse des canaux de distribution vers la stratégie sans pour autant renier les recherches antérieures. En se fondant sur des concepts plus opérationnels, ils permettent de réconcilier théoriciens et praticiens. Néanmoins, l'un et l'autre retiennent avant tout les objectifs stratégiques d'un membre du canal, négligeant la capacité d'anticipation ou d'ajustement des autres institutions. Les relations entre firmes qui étaient au cœur du paradigme comportemental sont quelque peu atténuées ici. Enfin, les concepts mobilisés pour l'analyse managériale de la distribution, hérités de Porter, consistent uniquement en des stratégies tournées vers l'aval, alors que le marché n'est pas le seul lieu de rivalité des firmes.

En utilisant le schéma affrontement/évitement/coopération tel qu'on peut le trouver chez Koenig (1990), Pras (1991) se propose de dépasser ces insuffisances. En appliquant à la dynamique des canaux de distribution une approche stratégique, Pras parvient à un résultat particulièrement intéressant puisque son cadre d'analyse rejoint le modèle d'économie politique sur certains points (influence de l'environnement, conflit et coopération, etc.) sans cependant être redondant. Il y a en fait une complémentarité majeure entre l'outil d'analyse

qu'est la théorie d'économie politique, et l'instrument d'aide à la décision que constitue cette dernière contribution.

2. Question de recherche et choix méthodologiques

2.1. Distribution industrielle, stratégies relationnelles et environnement instable

Simultanément aux réflexions académiques qui viennent d'être évoquées, la fin des « trente glorieuses », alliée à la professionnalisation des grossistes, a permis le développement considérable du commerce des biens industriels. À un moment où le principal objectif était de vendre et de faire face à une concurrence internationale particulièrement agressive, les fabricants ont trouvé dans le négoce technique un moyen d'atténuer leurs risques, de régulariser leur production et de réduire leurs coûts, en profitant des économies d'échelles obtenues par les distributeurs. Les clients, quant à eux, y ont vu un intérêt financier, mais aussi technique et commercial.

Dès lors, la distribution interentreprises a vu son poids économique s'accroître, au point qu'elle constitue aujourd'hui un rouage essentiel de l'économie des pays développés même si, le plus souvent, son existence est ignorée du grand public. Cette contradiction apparente s'explique aisément par la nature même de l'activité. Le grossiste est captif d'une filière industrielle qui ne pourrait que difficilement vivre sans lui ; il est l'intermédiaire qui assure la cohésion de l'appareil productif, sans jamais être en contact avec les consommateurs finaux dont il dépend pourtant par ricochet.

À l'évidence, une telle évolution a eu des conséquences sur le métier lui-même qui affronte aujourd'hui de nombreuses mutations structurelles, qu'il s'agisse de la modification des habitudes des clients, de l'apparition de nouvelles techniques bouleversant une profession traditionnellement consommatrice de main d'œuvre et peu encline à s'automatiser, ou encore de la vague de concentrations, dont les effets ont été l'intégration grandissante des fonctions et la formation de groupes disposant de quantité d'établissements, au détriment de la multitude de petites entreprises familiales locales.

Les producteurs et les distributeurs industriels perçoivent clairement aujourd'hui que de leur capacité à travailler ensemble dépend la santé des uns et des autres. Les liens commerciaux qui les unissent ne prêtent guère à confusion : ces deux groupes d'acteurs évoluent dans un univers transactionnel par essence, où l'échange domine sous toutes ses formes. Les stratégies des fabricants et des grossistes convergent vers cet inévitable contact qu'il leur est indispensable de gérer au mieux de par l'instabilité croissante de l'environnement.

Face à un tel constat, il s'avère pertinent de s'interroger quant aux implications de l'incertitude environnementale sur la dynamique du canal. La problématique de la recherche se pose donc en ces termes : **comment l'instabilité de l'univers stratégique, en influençant les politiques relationnelles, agit-elle sur le canal de distribution de produits industriels ?**

À l'instar de Joffre et Kœnig (1992), nous qualifierons l'environnement d'univers stratégique, ceci pour marquer nettement que l'environnement du canal de distribution est constitué d'une série d'ensembles de plus en plus vastes et de plus en plus complexes. Outre le champ concurrentiel, l'univers stratégique englobe l'environnement économique et social, politique, juridique et réglementaire, culturel et, enfin, technologique. Par son flou apparent et son envergure, la définition de l'univers stratégique laisse immédiatement transparaître qu'il n'est pas question ici d'une donnée mais plutôt d'un construit. L'univers stratégique d'une entreprise est, pour une grande part, fonction de la perception qu'elle a du milieu où elle évolue.

Un univers stratégique stable n'est pas immobile ; les cycles et les tendances modifient, parfois de façon profonde et irréversible, le milieu où les entreprises exercent leur activité. Cette évolution présente néanmoins un caractère certain qui permet de la qualifier de régulière. C'est une progression considérée comme normale, à laquelle les acteurs ajustent leur comportement. En revanche, un environnement instable se distingue par la fréquence élevée d'événements positifs ou négatifs qui viennent rompre la régularité constatée jusqu'alors et influencer sur la réalisation des objectifs stratégiques. Ces phénomènes sont imprévisibles par nature et, s'ils sont d'importance, sont en mesure de transformer radicalement l'univers stratégique. Sous peine de disparaître, les entreprises n'ont d'autre alternative que de s'adapter ou tenter de retourner ces désordres à leur avantage.

Même s'ils peuvent se rencontrer, environnements stable et instable sont bien sûr des « idéal-types ». La situation la plus commune est celle où les cycles dessinent une tendance

dont divers incidents viennent altérer la précision. Ici aussi, la part de la perception est décisive pour distinguer le probable de l'improbable. Un fait identique sera un danger prévu pour une entreprise, une surprise bénéfique pour une autre et une simple anecdote pour une troisième. Pour évaluer le degré de stabilité, il convient donc de retenir autant des critères objectifs (instabilité réelle) que subjectifs (instabilité perçue).

2.2. Le dispositif de recherche

La relative nouveauté de la prise en compte de l'environnement dans l'étude de la distribution, qui plus est dans une perspective stratégique, a été soulignée par la synthèse des apports de la littérature et confère à la recherche un caractère exploratoire. Néanmoins, notre question de départ apparaît en filigrane dans le travail de Pras. S'inspirant de la théorie des conflits dans les canaux de distribution et des travaux de Martinet (1988), l'auteur souligne le rôle de l'environnement dans la conduite de ces politiques relationnelles : la turbulence environnementale semble être un facteur exacerbant des stratégies de résistance ou de coopération, au détriment des stratégies génériques d'évitement.

Cette évocation conduit à adopter une proposition qui permet de guider la recherche, sans pour autant prétendre au statut d'hypothèse : lorsqu'il y a accentuation de l'instabilité de leur univers stratégique, les membres d'un canal de distribution favorisent les politiques d'affrontement et de coopération, au détriment des stratégies génériques d'évitement. Il s'agit là d'un simple fil conducteur qui vise à favoriser l'émergence des phénomènes explicatifs sans toutefois s'égarer en examinant des variables non pertinentes. Cette démarche inductive, sans formulation préalable d'hypothèses, est cohérente avec l'aspect exploratoire de la problématique mais nécessite la mobilisation d'un cadre méthodologique adéquat.

Alors que l'analyse des canaux de distribution s'inscrit aujourd'hui dans une perspective globalisante, cherchant à comprendre le système de distribution dans toute sa complexité, les méthodes mobilisées demeurent ancrées dans une tradition marketing inadaptée. Ce qui était valable pour des études micro-économiques ou comportementales ne l'est pas toujours pour des recherches revendiquant une approche stratégique ou multi-dimensionnelle. Ainsi, le recours à l'outil statique que constitue l'enquête par questionnaire, malgré ses qualités

reconnues, peut étonner lorsqu'il s'agit de saisir la dynamique des canaux de distribution industriels en étudiant les stratégies des grossistes (Lapassouse, 1989).

Effectivement, les stratégies, du fait de leurs dimensions interactives, émergentes et évolutives, sont très difficiles à saisir par l'intermédiaire d'un sondage. Or, l'analyse des stratégies relationnelles des membres du système de distribution est au centre de la problématique de cette recherche. L'étude de cas paraît de ce fait se justifier. D'ailleurs, à en croire Arndt, « *au moins pour des recherches exploratoires, des études de cas à petite échelle et des méthodes discrètes telles que des analyses de contenu doivent être entreprises* » (Arndt, 1983, p. 52).

D'une façon plus générale, la réalisation d'études de cas est une méthode aujourd'hui largement reconnue, notamment pour les recherches à visée exploratoire nécessitant une approche holistique et contextuelle, comme c'est le cas ici (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994). La méthode de l'étude de cas a donc été retenue comme dispositif de recherche, l'unité d'analyse étant un secteur dans son ensemble, analysé sur un plan longitudinal, ceci afin de saisir la dynamique des politiques d'acteurs.

Sous l'appellation générique de commerce interentreprises se trouve une multitude de secteurs, il faut donc en choisir un répondant au critère d'instabilité (réelle et perçue) de son univers stratégique. Afin de sélectionner le secteur adéquat, nous avons procédé à des entretiens exploratoires et à des recherches préliminaires. Au terme de cette première phase, il nous est apparu qu'un secteur paraissait répondre à la double exigence que nous avons formulée (distribution industrielle/environnement instable) : la distribution des composants électroniques en France. Les informations amassées pour l'étude de cas couvrent une période allant de septembre 1991 à juin 1994 ; elles s'étendent d'une date antérieure au début des turbulences jusqu'à une date où l'instabilité n'est plus imprévisible, la mouvance de l'univers stratégique étant alors pleinement assimilée par les acteurs. En perdant son caractère surprenant, ce qui était événement hier devient simple tendance aujourd'hui.

Pour assurer une indispensable triangulation lors du travail de recueil des données, nous avons opté pour l'utilisation conjointe d'interviews et d'une recherche documentaire. L'association de plusieurs méthodes pour étudier un phénomène unique renforce la qualité et la validité des résultats obtenus en permettant, par les effets de convergence et de divergence, de repérer les éléments déviants ou inattendus (Jick, 1979).

En premier lieu, des entretiens semi directifs ont donc été réalisés. Nous avons rencontré les représentants d'organisations diverses, que l'on peut classer en trois sous-populations : les groupes appartenant aux dix premiers du secteur, les petites et moyennes entreprises, les tiers tels que syndicat professionnel, consultants, etc. La faiblesse des effectifs du secteur a pour conséquence de rendre nos interlocuteurs significatifs, en ce sens qu'ils rassemblent chacune des principales catégories d'entreprises et couvrent presque un tiers du chiffre d'affaires global du secteur¹.

Deux sources principales ont été exploitées pour le recueil de données secondaires, en adéquation avec l'objectif diachronique de l'étude. La première est constituée par les archives d'une revue professionnelle, la consultation des dossiers d'un cabinet d'experts formant la seconde origine des données traitées (apports d'activité sectorielle, d'études de marché...)².

3. Principaux résultats de la recherche

Les interactions entre les acteurs ont constamment augmenté à partir du début de la phase de turbulence. Toutefois, cette recrudescence n'est pas un indicateur satisfaisant car elle cache des disparités importantes en fonction des types de politiques mises en œuvre.

3.1. Les affrontements transactionnels et concurrentiels

Il y a affrontement transactionnel lorsque les acteurs impliqués sont adversaires mais non concurrents. Au cours de la période instable, le secteur de la distribution des composants

¹ L'emploi d'un échantillon non représentatif se justifie car la nature des informations obtenues leur confère une richesse intrinsèque. L'absence de représentativité de notre échantillon ne signifie pas pour autant qu'il soit de pur confort ou strictement aléatoire, le mode d'échantillonnage que nous avons appliqué étant influencé par un souci d'interroger des acteurs caractéristiques du secteur. C'est donc à la fois leur pertinence par rapport à notre problématique et leur qualité emblématique qui nous ont conduit à opter pour les entreprises constitutives de notre échantillon. Nous considérons que l'examen de cas typiques d'un point de vue sectoriel et extrêmes d'un point de vue théorique est indéniablement productif, puisque l'échantillon se trouve alors diversifié mais non dispersé.

² On pourra objecter que ces deux sources présentent des risques avérés quant à la fiabilité des renseignements rassemblés. Cet argument est légitime surtout en ce qui concerne les journaux professionnels. Les relations ambivalentes qu'ils entretiennent avec leur secteur de prédilection encouragent à la méfiance lors de la lecture. Néanmoins, nous intéressant plus aux faits qu'aux commentaires, à l'histoire qu'au discours, le biais est quelque peu atténué. De plus, le respect d'un protocole de saisie et le croisement de l'ensemble des données secondaires permettent de déceler d'éventuelles anomalies.

électroniques se caractérise par le retournement flagrant qui s'opère quant aux figures de ce type de conflit.

L'examen du matériau que nous avons rassemblé montre en effet que, jusqu'au début de l'année 1993, les affrontements sont provoqués exclusivement par les fournisseurs. Il s'agit alors pour l'essentiel de ruptures de franchises, c'est-à-dire d'affrontements coercitifs avec emploi des forces. Il est cependant vraisemblable que les menaces de déréférencement – à savoir l'usage virtuel des forces à titre persuasif – doivent elles aussi être nombreuses. C'est là l'expression du pouvoir des fabricants de semi-conducteurs, qui n'hésitent pas à rompre les contrats qui les unissent à leurs distributeurs, même s'ils sont les plus grands du moment.

À partir du milieu de l'année 1993, nous assistons à une inversion de tendance, les conflits devenant également le fait des distributeurs et, par conséquent, plus fréquents. Le non-renouvellement de certains contrats, le refus de commercialiser les produits de fournisseurs de renommée mondiale, la formulation d'exigences concernant les délais de livraison, sont autant de signes d'une modification des comportements. Le nouveau rapport de forces entre producteurs et revendeurs est sans doute à l'origine de cette mutation de l'affrontement transactionnel.

De fait, le processus d'acquisitions d'entités distinctes par les principaux intervenants ressemble fort à une politique défensive, comme si les distributeurs de composants cherchaient à s'opposer à l'autorité de leurs commettants, sans les combattre directement mais en atteignant une taille équivalente. L'aboutissement de cette politique n'a pas fait disparaître les désaccords entre fournisseurs et distributeurs, néanmoins, au dire des personnes interrogées, il a permis d'apprendre à mieux les gérer.

Une autre conséquence de l'accroissement rapide du pouvoir des distributeurs est l'expression de revendications à l'égard des clients, plutôt ménagés jusqu'alors même si, entre le client et son distributeur, il y a typiquement confrontation.

L'affrontement transactionnel n'est pas la seule sorte de conflit que nous avons rencontrée dans le secteur et l'affrontement concurrentiel est aussi très présent.

La course effrénée des *leaders* mondiaux en est l'expression même. Chacun cherche à obtenir le plus de sociétés possible, en un minimum de temps, au point que les prix payés n'ont parfois plus aucun rapport avec la réalité. Si cette série de rachats est qualifiée d'affrontement, c'est parce qu'il y a bien là deux protagonistes convoitant une même ressource

(les entreprises) et déployant pour cela des moyens (financiers) à la mesure de la valeur qui est attribuée à l'enjeu (la domination mondiale du secteur)³.

L'observation attentive des autres absorptions montre du reste l'intervention, un an après le début des hostilités, d'un troisième acteur, le français Sonepar. Intervention qui s'inscrit dans une stratégie d'affrontement concurrentiel type, mais fondée cette fois-ci sur la défense : la politique du holding vise clairement à interdire à ses adversaires la suprématie en Europe.

3.2. Les coopérations

Le point marquant de l'évolution du nombre de coopérations est la recrudescence de ces stratégies dès l'apparition de l'instabilité, suivie du maintien à un niveau élevé tout au long de la période observée. Comme les affrontements, les coopérations recouvrent plusieurs variétés de comportements qui mettent en relation divers acteurs. Nous allons nous attarder ici sur cinq figures majeures du secteur, la première étant les coopérations entre fournisseurs et distributeurs.

Nous avons vu que l'affrontement transactionnel changeait de nature vers la moitié de l'année 1993. Il en va de même pour les coopérations entre les fabricants et les revendeurs. En effet, nous rencontrons tout d'abord une série de coopérations instaurées par les producteurs pour appuyer les membres de leurs canaux de distribution, pour « les aider à survivre » selon l'expression d'Intel en septembre 1991. À la même époque, le numéro un français proclame d'ailleurs que « les fabricants doivent protéger leurs distributeurs ». Ces coopérations s'inscrivent dans une démarche traditionnelle : les forts soutiennent les faibles. Or, un retournement intervient à partir de l'été 1993, sans doute consécutif à la nouvelle stature des distributeurs. En règle générale, les collaborations sont alors provoquées par les distributeurs et indispensables pour le maintien de la compétitivité des fabricants.

Le second mode de collaboration qui se développe est l'association de PME à l'échelle européenne. Ces groupements, remarqués dans d'autres secteurs comme celui du transport (Paché, 1990), ont pour objectif d'augmenter le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs et d'offrir un service et un assortiment plus larges aux clients tout en préservant

³ La politique de rachat est donc à la fois affrontement transactionnel (à savoir dirigé contre les fabricants) et concurrentiel (dirigé contre les firmes rivales).

l'indépendance des sociétés impliquées. Aucune tentative n'a su rencontrer le succès et, si l'on en croit les personnes rencontrées, « c'est une merveilleuse idée, mais vouée à l'échec car inapplicable ». Cela est dû à quatre facteurs principaux :

- la nature même du métier et la part croissante du service, qui rendent les synergies obtenues relativement faibles ;
- la précarité de l'équilibre du groupement, constamment soumis aux risques de faillite ou de rachat de l'un des membres par une société extérieure ;
- l'absence de responsable indépendant, source de délais lors de la prise de décision, d'incohérence stratégique et de dérobade en cas de problème ;
- la recherche par les dirigeants des diverses PME de leur intérêt particulier au mépris de l'intérêt général.

Les partenariats symbiotiques constituent la troisième sorte de coopération. Des distributeurs s'associent avec des entreprises ayant les mêmes clients, qu'il s'agisse de sociétés de design ou de sous-traitance électronique. Ce sont souvent des réussites qui permettent de renforcer l'approche technique des distributeurs et l'approche commerciale des PME d'ingénierie. Mais, là aussi, le dépôt de bilan ou l'absorption de l'un des acteurs par un groupe est un écueil difficile à éviter.

Des coopérations entre distributeurs apparaissent également. Les groupes de distribution, trop gros pour investir sur de nouveaux producteurs et s'occuper des petits utilisateurs, délèguent une partie de leur clientèle à des revendeurs locaux qui se fournissent auprès d'eux. Chacun y trouve alors son compte : le premier augmente sa productivité et le second son chiffre d'affaires. On pourra objecter à cette solution qu'elle favorise divers effets pervers :

- le groupe qui pratique ce qui est une forme de sous-traitance commerciale n'a plus de visibilité sur son marché et ne peut plus ni informer le fabricant de l'évolution de la demande, ni s'y adapter lui-même ;
- en cas de disparition de la PME, ce groupe perd plusieurs clients d'un seul coup, clients qu'il n'est pas certain de pouvoir retrouver par la suite ;

- la PME est fortement tributaire d'un système informel d'où elle peut se voir éliminer sans contrepartie aucune, ou qui peut lui coûter son indépendance⁴ ;
- la tendance générale à la réduction des marges rend aléatoire leur partage entre les deux distributeurs, même si le prix final porte sur de petites quantités et est donc plus élevé.

Les coopérations entre distributeurs de grande taille n'ont guère de sens car, toujours selon les intervenants rencontrés, les avantages que les partenaires en tirent sont minimes. Les gammes de produits se chevauchent, l'apport en terme de savoir-faire est restreint et il n'y a pas d'investissement lourd à financer. Aussi, cette solution laisse les dirigeants dubitatifs. Le cas anormal que représente l'alliance entre Sonepar et le numéro quatre américain est unanimement considéré comme le prélude à un dégageant du holding français qui, comme la CDME ou Alcatel, souffre de l'incompatibilité entre ses activités de distribution de matériel électrique et de composants électroniques.

Enfin, l'instabilité de l'univers stratégique encourage les « conduites de solidarité », pour reprendre l'expression de Joffre et Kœnig (1992). La réorganisation du syndicat professionnel, le retour en son sein de Sonepar et de Tekelec – après des conflits très médiatisés lors des premières turbulences sectorielles – et l'affirmation d'une politique commune à l'égard des fournisseurs (contrôle des conditions de livraisons) et des clients (réduction des délais de paiement) marquent une prise de conscience de l'intérêt collectif.

Les coopérations, quelles qu'en soient les modalités, occupent donc une place croissante dans le secteur et il y a un déplacement sensible d'un discours conflictuel vers un discours coopératif. Les publicités dans la presse spécialisée évoluent en ce sens puisqu'aux traditionnels argumentaires fondés sur le produit succèdent des phrases telles que : « nous attachons une place primordiale au partenariat, tant avec nos clients qu'avec nos fournisseurs ».

L'aspect visible des relations entre les entreprises ne doit pas occulter complètement une autre réalité. La concurrence demeure la règle et derrière les partenariats, alliances et autres associations la loi du marché subsiste. D'après nos interlocuteurs, « quand tout va pour le mieux, on parle de coopération, mais, face au moindre problème, c'est chacun pour soi, personne n'est prêt à partager des risques, même s'ils ne sont qu'éventuels ». Et de dénoncer

⁴ Ce risque de phagocytose de la PME par son puissant partenaire, ainsi que les causes premières de leur alliance, sont développés par Darréon et Faiçal (1993).

les « partenariats à sens unique » proposés par certains fournisseurs ou clients qui profitent de leur pouvoir pour imposer des contrats léonins.

Un dernier point qui fut souvent évoqué est le risque de dépendance intrinsèque à toute coopération poussée à l'extrême. Le plus faible des deux partenaires est souvent contraint à un « abandon de souveraineté » au profit de son « partenaire », pour qui la coopération est surtout l'expression d'un intérêt bien compris. Le risque est également lié à l'instabilité du secteur, car une coopération est un désir d'engagement durable, elle s'inscrit en général dans le moyen ou le long terme et nécessite des garanties quant à l'avenir du partenaire.

3.3. Les stratégies d'évitement

Les politiques d'évitement sont délaissées au début de la période instable et progressent ensuite, lentement, mais régulièrement. Cette évolution dissimule trois catégories.

La première est la voie du dégageant. Les arbitrages prudents qu'effectuent les actionnaires des groupes diversifiés constituent l'origine principale de ces stratégies, les holdings ne souhaitant guère s'enliser dans un secteur instable où les profits ne sont plus assurés. En outre, les plus-values obtenues, toujours appréciables quand les difficultés économiques s'amoncellent, permettent le recentrage sur le métier de base, lui-même parfois menacé par la concurrence.

Le second groupe de stratégies comprend les politiques de distinction et de focalisation mises en œuvre par des entreprises qui souhaitent défendre leur pré carré et échapper aux luttes intestines du secteur. Qu'il s'agisse de groupes dominants ou de PME, les sociétés qui adoptent de telles conduites se caractérisent par leur constance tout au long de la période observée. Des sociétés importantes ont affirmé leur différence dès l'apparition des turbulences, comme pour souligner qu'elles se situent délibérément à l'écart des hostilités. Ce sont d'ailleurs des entreprises qui n'ont procédé à aucune acquisition et se sont au contraire orientées vers la croissance interne, signalant clairement par ce moyen leur « neutralité ». Les PME qui ont adopté de tels profils sont celles qui ont cherché immédiatement à accentuer leur focalisation. Les stratégies de niches – géographiques et, avant tout, technologiques – sont en effet considérées comme le seul moyen d'assurer la pérennité et l'indépendance d'une entreprise de dimension modeste. Cette option, rendue possible par l'abandon par les grands

du secteur de certains clients (diminution du risque) et de certaines franchises (baisse des coûts), s'apparente à une stratégie de renforcement, au sens où l'entend Saporta (1989).

La troisième catégorie de stratégies d'évitement rassemble des politiques de distinction utilisées comme l'outil du retour vers le marché aval. Ainsi, à partir du milieu de l'année 1993, des groupes de distribution qui ont effectué moult achats ont recours à des stratégies de différenciation, marquant de cette façon la fin d'un cycle d'acquisitions et un regain d'intérêt pour les clients, quelque peu délaissés jusqu'alors.

Les entreprises qui optent pour des stratégies d'évitement choisissent les politiques de distinction, de focalisation ou de dégagement et non celle de domination par les coûts. Lorsqu'elle est retenue, cette stratégie accompagne une focalisation ou une distinction. Nous supposons que ce manque d'intérêt s'explique par l'impossibilité d'obtenir un avantage concurrentiel par ce moyen. La diminution des marges que nous avons constatée dans l'ensemble du secteur, associée à la modification des caractéristiques de la demande (plus complexe, plus exigeante, etc.), rend aléatoire la réussite de ce type de stratégies.

3.4. L'influence morcelée de l'instabilité de l'univers stratégique

L'apparition de turbulences environnementales a donc plusieurs effets sur les stratégies. La coopération est favorisée, cela est indéniable au regard du véritable bond que l'on note dès l'apparition des turbulences. Toutefois, un aspect imprévu est survenu, avec le net renversement quant aux modalités d'application de cette politique.

Cette rupture se discerne aussi pour l'affrontement qui, du reste, ne semble pas spécialement privilégié par les acteurs en présence. Ce point est en contradiction avec la littérature behavioriste sur les conflits, où il est généralement admis que les conflits augmentent avec l'instabilité de l'environnement. La vue fragmentaire des études comportementales est sans doute à l'origine de cet écart : les affrontements sont plus fréquents ici aussi, mais c'est une tendance qu'ils partagent avec les autres politiques relationnelles.

Enfin, l'évitement n'est délaissé que temporairement par les entreprises qui développent de façon extrême les deux autres politiques, puisqu'elles se tournent de nouveau vers ces stratégies génériques après un certain laps de temps. En outre, ce regain d'intérêt coïncide avec le revirement relatif aux deux autres politiques relationnelles.

Le fait essentiel est le clivage qui survient au cours de la période d'observation. L'instabilité de l'univers stratégique exerce clairement en deux temps son influence sur les politiques des firmes de distribution :

- au cours d'une première phase, il y a multiplication des comportements stratégiques et, en particulier, forte croissance des coopérations ;
- ensuite, affrontement et évitement redoublent à leur tour et, simultanément, affrontement et coopération subissent un profond changement quant à leurs modalités d'application.

Il serait tentant de conclure que le double mouvement qui intervient lors de la seconde phase correspond à la fin de l'instabilité et que les comportements qui lui sont postérieurs reflètent le retour aux stratégies traditionnelles. Malgré le caractère séduisant de cette solution, il faut se rapporter aux faits. Or, force nous est de constater que la rupture mise en évidence ne correspond pas à un retour à la stabilité objective du secteur. Quant à l'instabilité perçue, bien qu'elle soit difficile à mesurer, elle est encore à ce stade assez forte chez les intervenants du secteur. Il s'agit donc, sous toutes réserves, d'un renversement survenant en cours de période de turbulences.

3.5. Les effets des changements stratégiques sur la dynamique des canaux

Modifiés dans leur formes et dans leur force, affrontement, coopération et évitement voient leurs effets s'étendre au delà du cadre restreint des relations entre deux entreprises, pour atteindre le contrôle, la structure et la cohésion des canaux.

3.5.1. Le contrôle des canaux

Lapassouse (1991) décrit ainsi la dynamique du canal industriel : « *Initialement, le canal de distribution d'un produit industriel est contrôlé par un fabricant. Même si cette situation n'est pas satisfaisante pour chaque distributeur, elle ne se modifie pas tant que l'environnement du canal ne fournit pas au distributeur une opportunité susceptible de lui permettre de modifier en sa faveur le rapport de force qui l'oppose au fabricant* » (p. 108). La capacité des distributeurs à agir sur leur environnement n'est pas envisagée ici, alors que nous avons vu comment des distributeurs peuvent accroître l'instabilité de leur univers stratégique.

Nonobstant cette lacune, il semble que le processus de rééquilibrage du pouvoir au sein du canal mis en évidence par notre recherche soit similaire à celui-ci.

La rupture liée à la nature des affrontements et des coopérations tient au fait que l'instigateur de ces actions stratégiques n'est plus le fournisseur mais le distributeur. Le contrôle du canal se déplace alors des producteurs vers ceux des distributeurs qui dominent le secteur. L'ensemble des acteurs œuvrait d'ailleurs en ce sens, puisque la croissance externe des groupes et l'association des PME ont toutes deux pour conséquence la hausse du volume d'achat et, donc, la hausse du pouvoir de négociation.

Les canaux de distribution sont dirigés par les distributeurs les plus puissants, seuls ou avec les fournisseurs. Parallèlement, les turbulences de l'univers stratégique ont déformé la structure des canaux.

3.5.2. La structure des canaux

Avant que ne survienne la période d'instabilité, un intervenant du secteur affirmait que les circuits de distribution des fabricants de semi-conducteurs étaient trop nombreux et, de ce fait, mal gérés. Cette imperfection réelle était préjudiciable aux revendeurs qui, peu différenciés, luttaient les uns contre les autres pour vendre les mêmes produits. Les nouveaux comportements stratégiques ont eu pour suite la rationalisation de ces circuits de distribution.

D'une part, grâce à l'élimination rapide de sociétés peu rentables et sans avantage concurrentiel. Il s'agit là d'un phénomène de sélection naturelle, à rapprocher des théories de l'écologie des organisations (Hannan et Freeman, 1989). Dans le même temps, les gros distributeurs ont parfois assujéti des PME qui constituent par la suite un niveau supplémentaire du canal.

D'autre part, grâce à la constitution de groupes stratégiques nettement distincts qui limitent les conflits frontaux entre distributeurs. Cette cohérence permet aux producteurs de mieux concevoir leurs circuits de distribution. Ils mobilisent aujourd'hui moins de canaux pour écouler leurs composants, mais les canaux utilisés sont très différents les uns des autres.

Cette rationalisation s'est notamment traduite par :

- la réduction du nombre de clients traitant directement avec les fournisseurs (grands comptes) ;

- la constitution d'un niveau supplémentaire, avec la mise en place d'un lien commercial entre gros et petits distributeurs, en fonction de l'importance des acheteurs.

3.5.3. La cohésion des canaux

La nouvelle répartition du pouvoir et des fonctions représente un risque potentiel pour l'efficacité du canal. Toutefois, l'une des particularités des membres du canal est que, s'ils sont des acteurs possédant un projet et des intérêts particuliers, ils sont avant tout liés par un objectif commun. Cette convergence d'intérêt au sein des canaux de distribution a été soulignée, entre autres, par Reve et Stern (1979) et, plus récemment, Haugland et Reve (1993). Ce trait a été largement vérifié lors des entretiens, plusieurs personnes ayant insisté sur la motivation commune des fournisseurs et des distributeurs. Cette spécificité est la garantie du maintien de la cohésion du système, malgré ses avatars successifs.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs les autorisait, dès la survenance des turbulences, à interdire toute velléité d'émancipation de la part de leurs revendeurs. En donnant leur assentiment à ces manœuvres stratégiques, ils ont renforcé l'union du canal. Nous rejoignons Lapassouse selon qui l'évolution « *s'effectue de manière consensuelle puisque les deux interlocuteurs poursuivent un objectif commun : la performance du canal* ». Et l'auteur de conclure : « *il n'y a pas de risque de désintégration du système* » (1991, p. 108).

Conclusion

Cette recherche a souligné l'importance des stratégies relationnelles dans les canaux de distribution de produits industriels, tout en montrant l'influence de ces stratégies sur la dynamique des canaux.

L'approche holistique que permettait l'étude de cas est cohérente avec les orientations récentes de la recherche – à savoir le paradigme d'économie politique et les travaux fondés sur les stratégies relationnelles des acteurs – qui encouragent l'étude des canaux de distribution avec une vision exhaustive. En effet, l'unité d'analyse fondamentale que constituait la dyade se voit battue en brèche, tant par les avancées théoriques que par les

investigations empiriques. Un concept comme celui de firme-réseau s'accommode mal d'une démarche où seul le couple producteur-distributeur est étudié (Dahlstrom et Dwyer, 1993) ; de même que la réalité du milieu industriel où, le plus souvent, le rôle de l'acheteur ne saurait être négligé (Butaney et Wortzel, 1986).

Cette recherche rencontre certainement sa principale limite dans son incapacité à expliquer les motifs fondamentaux qui fondent les choix stratégiques. Peut être serait-il pertinent d'étudier dans quelle mesure ces stratégies visent explicitement à réduire l'incertitude ambiante et donc s'intègrent dans une démarche de construction de l'environnement.

De façon complémentaire, une seconde voie de recherche pourrait consister à montrer comment certaines variables – actionnariat, cadre légal, emprise sociale... – contraignent fortement les jeux d'acteurs et favorisent ou pénalisent certaines firmes.

D'un point de vue managérial, cette étude facilite la compréhension des comportements des différents acteurs par les intermédiaires et les producteurs, pour une meilleure interprétation des changements auxquels ils assistent ou participent. Parmi les préoccupations des distributeurs industriels, l'instabilité de l'environnement et les relations entre grossistes et fabricants apparaissent comme deux des principales sources de dysfonctionnements au sein des canaux (Narus, Reddy et Pinchak, 1984 ; Arthur Andersen, 1992). Notre recherche, en abordant de front ces problèmes, répond ainsi à une demande sociale manifeste.

Les propositions qui ont été développées ici à propos de l'influence de l'instabilité de l'univers stratégique sur la dynamique du canal ne sont pas applicables uniquement au secteur que nous avons étudié. En effet, certains facteurs fondamentaux de ce secteur – tels que le renouvellement des pratiques, la modernisation des outils logistiques, la modification des habitudes des clients ou le phénomène de concentration des entreprises – se distinguent dans d'autres secteurs du commerce inter-entreprises. Aussi, la généralisation de ces résultats à la distribution industrielle semble possible, avec cependant les adaptations que requiert tout changement de contexte.

Bibliographie

- ACHROL Ravi Singh, REVE Torger, STERN Louis W. (1983), « The environment of marketing channel dyads : a framework for comparative analysis », *Journal of Marketing*, vol. 47, fall, p. 55-67.
- ACHROL Ravi Singh, STERN Louis W. (1988), « Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels », *Journal of Marketing Research*, vol. XXV, february, p. 36-50.
- ARNDT Johan (1983), « The political economy paradigm : foundation for theory building in marketing », *Journal of Marketing*, vol. 47, fall, p. 44-54.
- ARTHUR ANDERSEN & Co. (1992), *Facing the forces of change 2000 : the new realities in wholesale distribution*, N.A.W., Distribution Research & Education Foundation, Washington DC.
- BUTANEY Gul, WORTZEL Lawrence H. (1988), « Distributor power versus manufacturer power : the customer role », *Journal of Marketing*, vol. 52, january, p. 52-63.
- DAHLSTROM Robert, DWYER F. Robert (1993), « The political economy of distribution systems : network perspectives and propositions », *Journal of Marketing Channels*, vol. 2, n° 4, p. 29-42.
- DARREON Jean-Louis, FAIÇAL Serge (1993), « Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME », *Revue Française de Gestion*, n° 95, septembre-octobre, p. 104-115.
- DWYER F. Robert, WELSH M. Ann (1985), « Environmental relationships of the internal political economy of marketing channels », *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, november, p. 397-414.
- EISENHARDT Kathleen M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, october, p. 532-550.
- FILSER Marc (1987), « Repérer l'évolution des canaux de distribution », *Revue Française de Gestion*, n° 62, mars-avril-mai, p. 90-96.
- FILSER Marc (1992), « État des recherches sur les canaux de distribution », *Revue Française de Gestion*, n° 90, septembre-octobre, p. 66-76.

- FILSER Marc, McLAUGHLIN Edward W. (1989), « Toward a strategic model of marketing channel evolution », in : *Retail and marketing channels (Economic and marketing perspectives on producer-distributor relationships)*, Luca Pellegrini, Srinivas K. Reddy (editors), Routledge, Londres, p. 197-215.
- GASKI John F. (1984), « The theory of power and conflict in channels of distribution », *Journal of Marketing*, vol. 48, summer, p. 9-29.
- GATTORNA John (1978), « Channels of distribution conceptualizations : a state of the art review », *European Journal of Marketing*, vol. 12, n° 7, p. 471-512.
- HANNAN Michael T., FREEMAN John (1989), *Organizational ecology*, Harvard University Press, Cambridge.
- HAUGLAND Sven A., REVE Torger (1993), « Relational contracting and distribution channel cohesion », *Journal of Marketing Channels*, vol. 2, n° 3, p. 27-60.
- JICK Todd D. (1979), « Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, december, p. 602-611.
- JOFFRE Patrick, KËNIG Gérard (1992), *Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires – adversaires et leur univers*, Litec, Paris.
- KËNIG Gérard (1990), *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques*, Nathan, Paris.
- LAPASSOUSE Catherine (1989), *Contribution à l'étude des facteurs d'évolution des canaux de distribution : l'exemple du négoce technique*, thèse pour le doctorat és Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I.
- LAPASSOUSE Catherine (1991), « Comportement stratégique du distributeur industriel : différenciation ou résistance », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. VI, n° 2, p. 99-110.
- MARTINET Alain-Charles (1988), « Les discours sur la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 67, janvier-février, p. 49-60.
- NARUS James A., REDDY N. Mohan, PINCHAK George L. (1984), « Key problems facing industrial distributors », *Industrial Marketing Management*, vol. 13, n° 3, august, p. 139-147.
- PACHÉ Gilles (1990), « Stratégies d'adaptation de la petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 78, mars-avril-mai, p. 52-60.

- PORTER Michael E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, traduction de : *Competitive strategy*, The Free Press, New York, 1980.
- PRAS Bernard (1991), « Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustration », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. VI, n° 2, p. 111-123.
- REVE Torger, STERN Louis W. (1979), « Interorganizational relations in marketing channels », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 3, july, p. 405-416.
- SAPORTA Bertrand (1989), « Stratégies des petites et moyennes entreprises », *Encyclopédie de Gestion*, Economica, Paris, p. 2729-2754.
- STERN Louis W., REVE Torger (1980), « Distribution channels as political economies : a framework for comparative analysis », *Journal of Marketing*, vol. 44, summer, p. 52-64.
- YIN Robert K. (1994), *Case study research : design and methods*, Sage, London.