

L'APPORT D'INTERNET AU MARKETING : UNE APPROCHE PAR LE CANAL

Jacques BOULAY, Professeur de Marketing, Doyen délégué à la Recherche
jacques.boulay@essca.fr

Brigitte de FAULTRIER, Professeur titulaire de la Chaire *Logistique & Stratégie marchande*
brigitte.defaultrier@essca.fr

Mariana VLAD, Professeur de Marketing
mariana.vlad@essca.fr

ESSCA – Laboratoire CREDO
1, rue Lakanal
49000 ANGERS

Résumé

Cet article analyse comment la technologie Internet a en quelques années modifié en profondeur les pratiques existantes au sein des canaux de distribution, et ceci dans trois domaines majeurs : la négociation commerciale, la gestion des flux logistiques et le management des réseaux de points de vente. Loin d'être anodins, les changements induits ont participé à remettre en cause les équilibres de pouvoirs entre les différents acteurs.

Mots clés : internet, canal de distribution, pouvoir, e-marketing

Abstract

This article is about how Internet has impacted the way distribution channels members used to work. Based on an analysis of the changes the technology has brought in suppliers-retailers negotiations, supply-chain and point of sales management, it establishes how the balance of powers between parties has been modified by new practices and the evolution of existing ones.

Keywords: internet, marketing channel, power, e-marketing

INTRODUCTION

La recherche française sur l'apport d'Internet au marketing s'est très tôt concentrée sur l'analyse des impacts de cette innovation technologique sur l'interface entreprise-consommateur. Les auteurs s'intéressent ainsi principalement depuis dix ans à deux axes de recherche : « les possibilités offertes par la technologie en termes de formulation, de communication et de distribution de l'offre ; les nouveaux comportements de consommation consécutifs à un environnement d'achat médiatisé » (Dubois et Verneette, 2001).

Envisager Internet à travers les seuls prismes du commerce électronique et du comportement des consommateurs vis-à-vis des sites marchands relève toutefois d'une approche réductrice dès lors qu'on reconnaît aussi à cette technologie la capacité d'induire « de nouvelles formes d'organisation, soit en termes d'appui logistique, soit en termes de management des canaux ou des réseaux de points de vente » (Cliquet, 2000). Cette focalisation de la recherche marketing s'est d'ailleurs traduite par l'appropriation par les champs de la stratégie, des systèmes d'information et de la logistique de l'essentiel des travaux sur les apports d'Internet aux différentes fonctions opérées au sein des canaux de distribution¹.

Aux côtés des sites marchands qui en sont l'aboutissement le plus visible, Internet est d'abord un « *réseau mondial associant des ressources de télécommunication et des ordinateurs serveurs et clients, destinés à l'échange de messages électroniques, d'informations multimédias et de fichiers* »². Au delà des nouveaux usages visibles qui lui sont directement liés (vente à distance, places de marché virtuelles, etc.), Internet recouvre plus généralement un ensemble d'outils qui peuvent être déployés au service de nombreuses autres utilisations (Porter, 2001). Parmi ces outils, on trouve bien entendu la toile ou *world wide web* (à l'origine une méthode d'exploration de l'Internet) mais également le courrier électronique, le transfert ou le partage de fichiers ou encore la messagerie instantanée. C'est donc à partir d'une série d'innovations liées (le protocole d'échange IP et le standard XML³) que s'est

¹ Un canal de distribution est « l'ensemble des institutions qui supportent les flux physiques et les flux d'information permettant l'achat des produits par l'acheteur final (Filser, 2001).

² L'acheminement est fondé sur le protocole IP (Internet Protocol), spécifié par l'Internet Society (ISOC). L'accès au réseau est ouvert à tout utilisateur ayant obtenu une adresse auprès d'un organisme accrédité. La gestion est décentralisée en réseaux interconnectés (Journal officiel du 16 mars 1999 "Vocabulaire de l'informatique et de l'internet" : www.culture.gouv.fr/culture/dglf/cogeter/16-03-99-internet-listes.html accédé le 22 mai 2007).

³ Le standard XML est un format normalisé de messages utilisant Internet et qui permet de faciliter l'intégration automatique entre par exemple un ERP client et un ERP fournisseur (Alleaume, 2007).

développé l'Internet. Et c'est de manière parallèle que sont apparues à partir du milieu des années 90 des utilisations certes moins visibles que le commerce en ligne mais tout aussi importantes.

L'objectif de cet article est de montrer comment la technologie Internet et les applications qui en découlent ont contribué à l'évolution des pratiques dans le canal de distribution. L'adoption du protocole d'échange IP et du standard XML libérant les entreprises de la nécessité de devoir reconfigurer leurs systèmes propriétaires (ou d'en changer lorsqu'elles décident de travailler avec un nouveau partenaire), on a assisté à la multiplication d'usages originaux à partir de la fin des années 90 (Porter, 2001). Nous décrivons dans une première partie plusieurs de ces nouveaux usages en nous concentrant principalement sur l'apport des interfaces de type extranet⁴ et intranet⁵. Nous discutons ensuite comment ces nouveaux usages, en modifiant les pratiques (inter)organisationnelles, ont participé à la définition de nouveaux équilibres de pouvoir au sein des canaux.

1. INTERNET ET EVOLUTION DES PRATIQUES DANS LE CANAL DE DISTRIBUTION

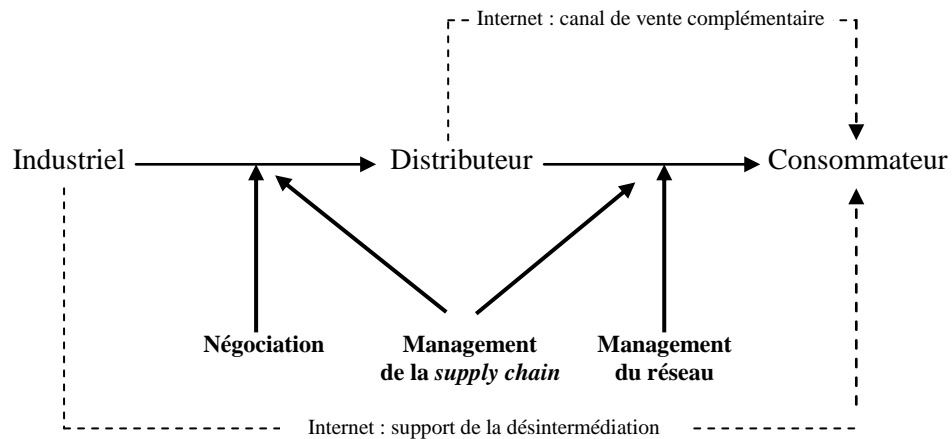
La recherche marketing sur les impacts d'Internet s'attache essentiellement à décrire et à expliquer comment les équilibres de marché ont été modifiés par cette innovation technologique. Des travaux nombreux étudient son rôle moteur dans la désintermédiation ainsi que dans le développement d'un nouveau canal de vente auxquels sont liés des comportements de consommation particuliers (*cf.* schéma 1, flèches en pointillés). Mais pour qui souhaite disposer d'une vision plus complète des apports d'Internet au fonctionnement du canal, cette approche stratégique et comportementale mérite d'être poursuivie par une analyse de ses impacts sur les activités internes ou d'interface opérées en son sein.

Nous décrivons dans une première partie comment trois de ces activités – la négociation commerciale, la gestion de la *supply chain*, le management des réseaux de points de vente – ont été impactées par une évolution des pratiques liée à internet (*cf.* schéma 1, flèches en gras).

⁴ Un intranet est un réseau privé intra-organisationnel (qui s'appuie sur les technologies et les infrastructures de l'Internet) permettant aux agents de partager les informations et les ressources de l'organisation. Un intranet peut cumuler une ou plusieurs des fonctions suivantes : publication d'information, communication et collaboration, transaction, recherche, sauvegarde et capitalisation (Damsgaard et Scheepers, 2000).

⁵ Un extranet est un réseau privé inter-organisationnel qui utilise le protocole Internet et les systèmes de communication publics pour échanger de l'information économique entre les partenaires (Vlosky *et al.*, 2000).

Schéma 1 – Internet et canal marketing



1.1 Internet et négociation industriels-distributeurs : les enchères inversées

La forte contribution de la négociation à la compétitivité des entreprises du canal conduit ces dernières à chercher sans cesse à améliorer l'efficacité et l'efficience des processus de transactions. Il est donc logique qu'elles aient profité de l'évolution des technologies liées à l'internet pour introduire de nouveaux outils de gestion des achats. Les enchères inversées, notamment, font aujourd'hui partie intégrante de la stratégie achat des groupes de distribution⁶. Il s'agit d'un outil de négociation électronique à la disposition de l'acheteur qui convie des fournisseurs sélectionnés à une enchère durant laquelle le prix de lots à acheter va décroître tout au long du processus. Cette enchère est dite inversée parce que, contrairement à une enchère traditionnelle, 1) son but est de faire baisser les prix et 2) elle est initiée par l'acheteur. Le prix apparaît comme le paramètre essentiel de cette technique de négociation qui fait peser sur les fournisseurs une pression supplémentaire (Emiliani, 2004). Les impacts d'internet sur la façon de négocier sont donc bien réels, que ce soit sur la négociation en elle-même, sur les relations entre les parties ou encore sur le cycle d'achat.

1.1.1 *Impact sur la négociation*

⁶ Nous avons volontairement focalisé notre développement sur les enchères inversées car il s'agit d'une fonctionnalité des places de marché qui connaît un engouement très fort en entreprise tout en étant très controversée. Cette fonctionnalité concernant l'impact d'internet sur la négociation, nous avons choisi de ne pas élargir notre objet à l'ensemble du processus achat.

- **Impact sur la temporalité de la négociation et sur le style de communication**

Dans une négociation classique, le fournisseur échange avec l'acheteur en plusieurs tours de table, le délai entre deux rencontres étant utilisé par l'acheteur pour recevoir d'autres fournisseurs qui apportent des informations et des propositions différentes, encourageant les allers-retours entre l'acheteur et chacun des industriels pour déterminer la meilleure offre.

Le recours aux enchères inversées pour attribuer un marché modifie le processus qui devient dynamique et se déroule en temps réel durant la phase de confrontation à l'écran. L'outil introduit donc une contrainte de temps qui encadre et limite la négociation. Or, selon la théorie de la négociation, les négociateurs contraints par le temps sont à leur désavantage. Dawson (1992) a par exemple montré que 80% des concessions sont faites dans le dernier quart-temps de la rencontre acheteur-fournisseur. Il semblerait donc que la pression du temps soit la cause des concessions sur les prix constatées à la fin de l'enchère, le processus d'enchère inversée devenant pour ces raisons plus impliquant que le face-à-face (Jap, 2007).

Le processus de communication est également modifié puisque l'enchère met en œuvre une communication écrite, l'affichage des prix ou du rang, au détriment de la communication interpersonnelle utilisée en face-à-face. En outre, la communication induite par l'outil, moins riche, offre peu d'indices supplémentaires sur le sens des informations qui s'affichent car il est impossible aux acteurs d'observer et d'utiliser le langage du corps, les expressions faciales, le ton de la voix. En revanche, l'objectivité est accrue car il est difficile de favoriser un acteur sur la base de la concordance des personnalités ou de jouer de son statut comme source de pouvoir.

- **Impact sur l'objet de la négociation et sur le type d'acteurs impliqués**

Les techniques de négociation sont également modifiées au plan du fonds car le déroulement de l'enchère inversée prend en compte un objet négociable au périmètre délimité sans offrir la possibilité de proposer des options créatives pour « augmenter le gâteau ». La négociation se fait uniquement sur le prix d'un produit réduit à l'état de « commodité » (Carter *et al.*, 2004 ; Jap, 2002). Ce constat permet de mettre en exergue un changement fondamental introduit par Internet dans la négociation : les fournisseurs ne négocient plus avec l'acheteur, comme c'était le cas dans le face-à-face, mais ils négocient entre eux sur la base de règles fixées par l'acheteur. Ainsi, l'approche de la négociation commerciale par les

commerciaux doit être revue. En effet, habitués à négocier avec un client, ils se trouvent contraints par l'outil à traiter avec leurs concurrents. Si la négociation échoue, il devient alors difficile, du côté du fournisseur, de mettre en cause les méthodes de vente du vendeur tandis que du côté de l'acheteur la partie désagréable de la négociation, le gagnant/perdant, est délégué à un mécanisme d'auto-sélection dirigé par les fournisseurs eux-mêmes (Kaufmann et Carter, 2004).

1.1.2 Impact sur la relation acheteur / fournisseur

Selon la majorité des auteurs, les enchères inversées ont un impact négatif sur les relations acheteurs/fournisseurs. Focalisées sur le prix et privilégiant ainsi les relations de court terme, elles sont en opposition avec ce que sont considérées être les bonnes pratiques du *supply chain management* (Hartley *et al.*, 2006 ; Emiliani et Stec, 2002 ; Skjott-Larsen *et al.*, 2003). Les fournisseurs estiment qu'ils ont été forcés de faire des concessions de prix dans un environnement qui induit la suspicion et la méfiance. Suspicion et méfiance sont fondées sur l'impression que les autres fournisseurs conviés à l'enchère ont été mal sélectionnés par l'acheteur, que les spécifications des lots sont incomplètes et imprécises, que des « compétiteurs fantômes » ont été introduits par les acheteurs et que les conditions et termes du contrat sont modifiés après l'enchère (Tassabehji *et al.*, 2006). Si l'utilisation des enchères inversées ne dégrade pas la relation au point qu'un sentiment de méfiance s'installe entre les deux parties, elle fait toutefois basculer la confiance entre elles d'une confiance relationnelle à une confiance transactionnelle. L'opportunisme perçu des acheteurs grandit avec le nombre d'enchères et modifie l'attitude des fournisseurs qui sont moins prêts à investir dans la proactivité et à partager les réductions de coûts dues aux innovations (Carter et Stevens, 2006 ; Charki et Josserand, 2006 ; Lepers, 2003)⁷.

Si on s'intéresse maintenant à la perception des distributeurs-acheteurs, Beall *et al.* (2003) observent que deux-tiers d'entre eux considèrent que les enchères inversées améliorent les relations avec leurs fournisseurs. Ils citent un niveau de confiance plus fort, un meilleur accès aux données des fournisseurs, un montant d'affaires plus élevé avec le fournisseur dans le cas d'enchères agrégées.

⁷ La confiance transactionnelle est ancrée sur des mécanismes externes à la relation et focalisée sur des aspects économiques. La confiance relationnelle intègre une perspective sociale et repose en partie sur les produits de la relation (Lepers, 2003).

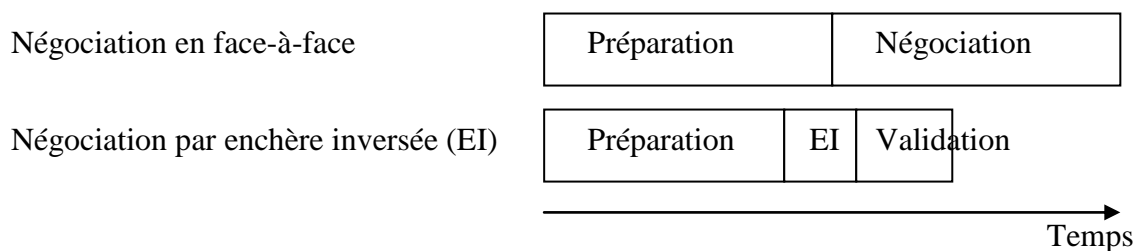
1.1.3 Impact sur le cycle d'achats

- **Impact sur la durée du cycle d'achats**

Un autre impact d'Internet dans la négociation est la réduction du cycle d'achats dont acheteurs et fournisseurs attendent des économies (Tulder et Moll, 2002). Un achat en face-à-face comprend plusieurs rounds avec chacun des fournisseurs en concurrence, ce qui est consommateur de temps et d'efforts. La pratique des enchères inversées réduit ce temps consacré à la négociation pure mais en revanche demande un investissement plus important en amont pour spécifier les besoins, sélectionner les fournisseurs invités et se coordonner avec eux. Un travail doit également être entrepris par l'acheteur en aval de l'enchère pour conclure le processus. La réduction du cycle varierait de 0 à 40% par rapport à la durée d'une négociation en face-à-face (Beall *et al.*, 2003).

Cette réduction du cycle d'achat (*cf.* figure 1) bénéficie à l'organisation acheteuse comme au fournisseur. En effet, l'acheteur a une meilleure connaissance des produits et des marchés. Il peut consacrer le temps économisé en négociation à des opérations à plus forte valeur ajoutée. De son côté, le fournisseur améliore son cash-flow, les revenus étant disponibles plus rapidement (Handfield *et al.*, 2003).

Figure 1. Modification du cycle d'achat (adapté de Carter *et al.*, 2004)



- **Impact sur la professionnalisation et sur la transparence**

L'utilisation de l'outil conduit à une standardisation du processus achat (Dominguez, 2005). Les achats sont professionnalisés, avec une préparation plus rigoureuse de la négociation accompagnée de la mise en place de meilleures pratiques en amont et une phase avale approfondie (Emiliani, 2000). De la même façon, la négociation est préparée chez les

industriels. Ainsi, Smart et Harrison (2003) ont montré que 82% des fournisseurs font une analyse de coûts avant de s'engager dans l'enchère.

Les enchères inversées sont en général considérées comme un moyen plus juste de gagner des marchés que le face-à-face parce qu'elles nivellent « le terrain de jeu » par une augmentation de la transparence. En effet, tous les fournisseurs ont droit à la même information au départ, peuvent préparer la négociation dans les mêmes conditions (ils voient mieux ce que l'acheteur attend) et font des offres en ligne sur la même base et en même temps, ce qui évite le « parasitage » (Kaufmann et Carter, 2004). Le processus d'achat est aussi plus transparent car la négociation est plus objective. L'attribution du marché n'est plus du ressort de l'acheteur mais du marché, ce qui laisse peu de place aux interventions personnelles et limite les décisions peu rationnelles de l'acheteur. Ceci permet au fournisseur d'avoir une vue claire de son positionnement prix et de connaître avec certitude l'offre de ses concurrents, donc de comprendre leurs prix (Plouff *et al.*, 2001 ; Kaufmann et Carter, 2004). Enfin, la négociation par Internet est aussi une opportunité unique pour l'acheteur d'obtenir une visibilité sur les niveaux de prix de ses fournisseurs et sur l'élasticité prix. En revanche, alors que certains auteurs considèrent que les enchères inversées conduisent à établir un vrai prix de marché, d'autres sont plus réservés considérant que ce n'est pas le cas car le prix d'attribution n'est pas le prix de marché mais le prix-plancher (Grewal *et al.*, 2001 ; Beall *et al.*, 2003 ; Tulder et Moll, 2002 ; Smart et Harisson, 2003).

1.2 Internet et management de la *supply chain* : le web-EDI et les extranets d'échange

Les problématiques logistiques se posent rapidement une fois les négociations commerciales achevées. Avant l'apparition des technologies basées sur Internet, l'échange inter-entreprises en matière logistique se faisait essentiellement par EDI⁸. L'EDI a été le premier système qui a permis la communication électronique entre partenaires et qui a contribué à une réduction sensible des coûts de coordination, en remplaçant l'échange de documents papier par des communications électroniques d'ordinateur à ordinateur. Cette technologie a favorisé le raccourcissement des délais de traitement des commandes et la réduction des coûts indirects tels que ceux liés à l'immobilisation des moyens de transport. Toutefois, son inconvénient majeur est son absence de flexibilité, car il supporte la

⁸ L'échange de données informatisées (EDI) représente le transfert automatique des données structurées suivant des standards préétablis de messages entre systèmes informatisés par voie électronique (Reix, 2005)

transmission de messages standardisés par des systèmes dédiés. De plus, il nécessite des investissements assez importants (Cross, 2000). Ces inconvénients sont dépassés par la technologie Internet qui, au travers de ses applications, et en particulier le web-EDI⁹ et le développement d'extranets, supporte de multiples activités de la *supply-chain* en favorisant la communication entre les acteurs (en particulier dans le cadre des relations entre distributeurs et PME), l'intégration et l'amélioration de la performance.

1.2.1 Impact sur la communication

La lourdeur des procédures, le manque de flexibilité et les besoins d'investissements avaient limité le déploiement de l'EDI aux grandes entreprises. Ce système n'était pas accessible aux PME d'un point de vue financier, organisationnel et technique. L'émergence des technologies Internet a rendu possible une solution accessible à ce type d'entreprise en relation avec de grands donneurs d'ordres via des interfaces de type extranets ou web EDI (qui sont une alternative moins chère et plus flexible que l'EDI) [Lancaster *et al.*, 2006 ; Cagliano *et al.*, 2003 ; Williams *et al.*, 2002]. Ainsi, on constate que l'accessibilité, la rapidité, l'interactivité et les coûts réduits ont incité les entreprises non utilisatrices de l'EDI à adopter Internet plutôt qu'à se tourner vers une solution EDI pour leurs échanges d'informations avec leurs fournisseurs et clients (Overby et Min, 2001 ; Ling et Yen, 2001 ; Feeny, 2001 ; Vlosky *et al.*, 2000).

Au-delà de leur facilité de déploiement, les solutions web EDI permettent aux PME d'assurer la traçabilité, car elles offrent la possibilité de recevoir les commandes puis de générer automatiquement les informations complémentaires indispensables au suivi des flux de produits dans la chaîne logistique (impression des étiquettes d'expédition, stockage de l'information, etc.).

1.2.2 Impact sur l'intégration de la chaîne logistique

Les technologies web, par l'accroissement de l'interactivité et de la communication

⁹ Le web EDI est une solution construite sur les standards Internet et EDI qui utilise un extranet ou un site dédié pour transmettre l'information. Pour le donneur d'ordre déjà équipé d'une station EDI, les flux restent gérés par le Réseau à Valeur Ajoutée (RVA) qui transmet les messages vers les serveurs Web EDI dont la fonction est de traduire les messages EDI en clair et d'en permettre la consultation, l'impression et le retrait via une connexion Internet, par l'entreprise qui ne dispose pas du système EDI traditionnel (GS1 France).

entre les partenaires, améliorent la collaboration et l'intégration des chaînes logistiques (Lancaster *et al.*, 2006 ; Stank *et al.*, (2001). L'intégration renforcée passe par des commandes clients calculées et transmises automatiquement ainsi que par l'établissement des liens entre les processus qui créent et utilisent l'information échangée, comme par exemple, entre les ventes du client et la planification de la production chez le fournisseur (Choudhury, 1997).

Le développement d'extranets a eu un impact fort dans ce domaine. Grâce à ce type de solution, les partenaires d'une organisation peuvent avoir accès aux informations essentielles stockées dans les bases des données de cette organisation (par exemple, les distributeurs peuvent permettre aux fournisseurs un accès sécurisé de n'importe où dans le monde aux informations sur les ventes, les promotions et les stocks [Vlosky *et al.*, 2000]). A travers l'utilisation des extranets, les partenaires peuvent accroître leur confiance réciproque et leur engagement dans la relation (Ling et Yen, 2001). L'accès à l'information permet aux industriels d'assurer un meilleur niveau de service, ce qui va accroître la confiance du distributeur et va améliorer les relations entre les deux partenaires. On sait par exemple que les distributeurs développent des processus comme le CPFR ou le category management uniquement avec les industriels qui ont gagné leur confiance par leur capacité à assurer un niveau de service logistique élevé (Vlad, 2005 ; Vlosky *et al.*, 2000).

Enfin, le coût de l'intégration amont et aval a été considérablement réduit avec le développement de la technologie web et l'intégration des différents processus dans la chaîne logistique améliore significativement la performance logistique.

1.2.3 Impact sur la performance de la chaîne logistique

L'impact des technologies Internet sur la performance des chaînes logistiques se mesure essentiellement en termes d'impacts sur les coûts, les délais de livraison, le niveau de service et la flexibilité (Frohlich, 2002 ; Stank *et al.*, 1999).

- **Réduction des coûts et amélioration du niveau de service**

Internet a sensiblement réduit le coût d'accès à l'information. Avec un simple ordinateur et une connexion Internet, n'importe quelle entreprise peut désormais contacter un nombre considérable de partenaires. L'information est rapidement disponible et sa valeur est plus élevée car on peut échanger des images et des détails sur les produits qui sont impossibles à échanger par l'EDI (Ling et Yen, 2001 ; Cross, 2000 ; Choudhury, 1997).

Les technologies web favorisent le partage de données commerciales entre producteurs et distributeurs (données sorties de caisses transmises par extranet à l'industriel) et améliorent la fiabilité des prévisions qui, à leur tour, permettent de réduire le niveau des stocks, le niveau des ruptures, d'améliorer le niveau de service client et d'optimiser l'outil de production et le transport des marchandises (Lancaster *et al.*, 2006 ; Murphy et Daley, 2000 ; Vlosky *et al.*, 2000). Les prévisions sont encore plus fiables si les deux partenaires travaillent ensemble à leur définition à travers des processus comme le CPFR¹⁰ dont la mise en œuvre est largement facilitée par les technologies web (Frohlich, 2002). Le CPFR permet de réduire le fameux effet *bullwhip* de Forrester¹¹ et ainsi les coûts sur l'ensemble de la chaîne par une diminution des stocks et une amélioration du niveau de service (Croom, 2005 ; Grossman, 2004).

La capacité de l'industriel à assurer un meilleur niveau de service va accroître à son tour la confiance du distributeur et va améliorer et renforcer les relations entre les deux partenaires (Vlosky *et al.*, 2000).

- **Réduction des délais de livraison et accroissement de la flexibilité**

Un des premiers usages des technologies Internet est la passation des commandes par Internet. Les commandes passées par ce medium sont reçues en quelques secondes, réduisant le temps de traitement des commandes et les délais de livraison. Certains travaux soulignent ainsi que le délai entre la passation de la commande et la livraison a pu être divisé par deux via l'utilisation d'Internet (Frohlich, 2002 ; Williams *et al.*, 2002 ; Lancioni *et al.*, 2000). De même, le taux d'erreurs a été considérablement réduit et la satisfaction des clients s'en trouve améliorée (Williams *et al.*, 2002).

Les technologies Internet permettent également aux entreprises d'être proactives dans la gestion des stocks. Elles offrent la possibilité de prévenir rapidement les clients des ruptures de stocks, des retards de livraisons, etc. Informé plus tôt, le client peut plus rapidement choisir un produit de substitution disponible (Lancioni *et al.*, 2000).

Mais au-delà de la passation des commandes, les technologies web offrent également

¹⁰ *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*- concept de collaboration industriel-distributeur qui comprend trois étapes clés : la planification, la prévision et le réapprovisionnement.

¹¹ Effet « *bullwhip* » : « Plus on s'éloigne de la demande du consommateur final, plus la distorsion de la demande est importante et rend les prévisions de commandes difficiles. Ainsi, les conséquences de l'effet "bullwhip" sont nombreuses (prévisions complexes et/ou erronées, gestion des capacités difficile, risque élevé de ruptures de stock et faible qualité du service Client, planification de production difficile et révisions fréquentes des programmes, etc.) » (source : Gaël HOUART, <http://www.supplychainserver.com/ViewArticle.asp?idart=10>, accédé le 20 mars 2007).

la possibilité de suivre en quasi-temps réel les flux logistiques tant internes qu'externes afin de les adapter aux fluctuations des marchés. Internet réduit le temps et les coûts de recherche et de comparaison des nouveaux fournisseurs, ainsi que le temps d'adaptation aux changements des préférences des consommateurs et aux changements opérés par les concurrents. Les chaînes logistiques, qui relient les partenaires grâce à Internet, sont plus adaptées aux situations imprévisibles et aux environnements dynamiques qui nécessitent adaptabilité et flexibilité (Williams *et al.*, 2002).

1.3 Internet et management des réseaux de points de vente : les intranets métiers

Les questions liées à l'achat et à la logistique ne peuvent être déconnectées du management du réseau de distribution (Stern *et al.*, 1996). Ce dernier recouvre l'ensemble des activités qui participent à la structuration, la coordination, l'animation et le contrôle de ses points de vente par la tête de réseau. La technologie Internet, en accélérant et en facilitant le déploiement de systèmes d'information interface entre le siège et les magasins a sensiblement impacté les pratiques dans ces différents domaines, en particulier au travers du déploiement dans de nombreuses enseignes de systèmes de type intranet métier. Ces systèmes, très évolutifs, participent au développement de la médiatisation des relations à la fois sur un mode haut-bas-haut (siège-magasins-siège) mais également sur un mode transversal (entre magasins).

1.3.1 Impact sur la structuration et la coordination du réseau

Présentant une interface ergonomique évolutive au regard des technologies d'ancienne génération, les intranets métiers et les fonctionnalités qu'ils recouvrent ont des capacités de coordination et de coopération généralement liées à l'intégration verticale. Ils contribuent à la structuration du réseau en renforçant l'homogénéité des pratiques entre les points de vente, en particulier via l'automatisation d'un certain nombre de processus de production, de gestion et d'échanges d'information (descente de la centrale vers les point de vente des catalogues produits, des tarifs, du matériel promotionnel ; remontée par les magasins de leurs informations de gestion sous un même format et avec une périodicité identique, etc.). Ce phénomène est d'autant plus renforcé par la technologie Internet qu'elle permet de faire « parler » entre eux des systèmes d'informations existants qui ont souvent été construits dans les enseignes par empilement de couches technologiques successives.

Paswan, Wittmann et Young (2004) montrent que les outils Internet exercent un effet catalyseur entre des entités distantes géographiquement. Ce phénomène est rendu possible parce que les nouvelles fonctionnalités offertes rendent possible des communications plus ouvertes et transparentes et qu'elles permettent d'accéder en temps réel aux mêmes informations (sur les objectifs, les ressources, les performances). Enfin, la coordination entre le siège et les points de vente et entre points de vente est facilitée puisque ces derniers ont désormais la faculté de s'informer et de s'aider mutuellement en créant des liens transversaux, en particulier au travers des systèmes de messageries électroniques (Boulay, 2002). La technologie Internet permet ainsi de renforcer les « effets réseau » dans le canal comme aucune autre technologie ne l'avait permis jusque là (Bello *et al.*, 2003 ; Paswan, Lousteau et Young, 2001).

1.3.2 Impact sur le pilotage et l'animation du réseau

Au-delà de leur capacité à renforcer la coordination et la coopération, les intranets métiers sont devenus des outils pivot dans le pilotage et l'animation d'un réseau de distribution. Chen, Chong et Justis (2000) montrent ainsi comment un franchiseur peut s'appuyer sur ce type d'outil pour l'assister dans le management de son réseau, en particulier en permettant la collecte d'information mais également en facilitant la mise à disposition à l'ensemble des points de vente.

En mode descendant, les fonctionnalités visent à assister l'activité commerciale en offrant à chaque utilisateur métier une synthèse des informations importantes (résultats de la veille, classement, stocks, données météo, opérations du jour, etc.). Selon les enseignes, on peut également y trouver des historiques de vente, des données sur les fournisseurs, ... bref, tout un ensemble d'informations auparavant éclatées sur des supports variés. En termes d'animation du réseau, un intranet métier permet aux points de vente de télécharger / visualiser les plans merchandising ou de théâtralisation des points de vente transmis par les équipes de la centrale. Il peut également supporter une base documentaire, transmettre des vidéos et des présentations commerciales. Enfin, les outils permettent aujourd'hui d'échanger via webcam interposée, autant de possibilités susceptibles d'accélérer la réactivité de l'enseigne. Ceci va de pair avec une animation de réseau qui repose sur les informations collectées et analysées grâce aux outils. Les managers de réseaux peuvent ainsi y avoir recours pour préparer leurs visites en point de vente.

Les intranets métiers facilitent le pilotage d'ensemble mais également unité par unité. En mode montant, la centrale dispose avec la technologie web d'outils plus fiables que l'ancienne télétransmission nocturne pour collecter les données ventes. La redescente d'analyses ad hoc est également plus rapide qu'avec les anciens systèmes.

1.3.3 Impact sur le contrôle du réseau

Enfin, en facilitant le suivi de l'activité des points de vente via la remontée des informations de gestion, les intranets métiers permettent à la centrale d'exercer une surveillance à distance sur les magasins. Les intranets sont souvent déployés dans les organisations avec la volonté de renforcer la traçabilité, la visibilité, le contrôle de l'information et la surveillance des résultats (Bauvais et Khedhaouria, 2006 ; Messeghem et Pierson, 2003). Cette capacité à exercer un contrôle à caractère panoptique (non visible, à distance et permanent) dans les réseaux de distribution a été vérifiée empiriquement (Boulay , 2006).

Ce contrôle à caractère formel via les intranets métiers s'appuie entre autres sur l'automatisation d'un certain nombre d'activités de gestion qui impose des procédures et des standards de travail et facilite le *reporting* des points de vente. Ces possibilités apparaissent si fortes et pertinentes que l'on observe la commercialisation de solutions « intranet » clés en main, systèmes dédiés à la gestion du magasin qui permettent aussi de piloter à distance le point de vente via Internet (Anonyme, 2006 ; Dickey et Ives, 2000).

Les intranets participent également à un contrôle plus informel via le développement d'une réalité partagée. Les bases documentaires et les messageries permettent d'échanger sur les meilleures pratiques. Le système offre aux utilisateurs l'accès aux mêmes informations au même moment, limitant les problèmes de réception et de compréhension afférents aux médias traditionnels. La disponibilité d'une information identique pour tous en temps réel contribue alors à limiter le développement d'activités susceptibles de jouer au détriment de l'intérêt collectif. Ce qui encourage l'émergence de comportements d'auto-gouvernement (Paswan, Wittmann et Young, 2004 ; Paswan, Lousteau et Young, 2001).

Enfin, les intranets métier servent aussi de support à la mise en œuvre d'actions dans les domaines de la socialisation et de la formation. La présence dans une enseigne de forums et de salons de discussions aide le siège à canaliser les tensions et à éviter que des canaux de communication parallèles ne s'établissent entre les points de vente. Au-delà, les intranets disposent dans de nombreuses enseignes d'une large palette de fonctionnalités telles que

l'assistance en ligne, le classement des points de vente, la formation (via des plates-formes de e-learning) qui participent à l'unité du réseau (Boulay et Isaac, 2007 ; Dickey, 2003).

2. UNE EVOLUTION DES PRATIQUES A LA SOURCE DE NOUVEAUX EQUILIBRES DE POUVOIRS

Eu égard à un environnement d'échange toujours plus instable et incertain, la qualité, la quantité et la fréquence de l'information échangée entre les parties ont pris une place croissante dans les relations entre les acteurs du canal. Cela a conduit à identifier un type de pouvoir – dit « pouvoir d'information » – complémentaire des formes de pouvoir traditionnellement retenues par la recherche sur le management du canal à partir de la typologie de French et Raven (1959)¹² [Parsa, 1996]. Crozier et Friedberg (1977) ont montré que la détention de l'information permettait de contrôler des « zones d'incertitude » et d'accroître la marge de liberté individuelle des acteurs organisationnels. Appliqué au contexte des relations d'échange dans le canal et sachant que chacun des contractants peut être à l'origine d'une asymétrie informationnelle, chaque acteur cherche donc le pouvoir relatif le plus fort possible (puisque chaque partenaire s'interroge sur la transparence du comportement de son co-contractant). Si la technologie Internet est venue modifier les équilibres existants dans ce domaine, on constate que la partie la plus faible à la relation a souvent réagi afin de contrer l'hégémonie informationnelle du leader de la relation. Ce faisant, ce sont toutes les formes de pouvoir qui interviennent à un moment ou à un autre autour du déploiement puis de l'utilisation des outils qui s'appuient sur la technologie Internet.

2.1 Internet et pouvoir dans la négociation industriel-distributeur

Le principe des enchères inversées consiste à confronter plusieurs fournisseurs pour l'attribution d'un même marché, ce qui sous-entend que les industriels sont interchangeable. Le pouvoir des fournisseurs par rapport aux distributeurs, qui repose sur la force de leurs marques, semble donc réduit par l'utilisation de l'outil. Cette impression est confirmée par la difficulté à trouver des arguments montrant que l'utilisation des enchères inversées, lancées par définition à l'initiative de l'organisation acheteuse, est favorable au fournisseur alors que les arguments qui en montrent l'intérêt pour l'acheteur s'imposent. Les industriels se disent d'ailleurs peu empressés à participer et/ou renouveler l'expérience, l'enchère étant perçue

¹² French et Raven (1959) distinguent cinq formes de pouvoir : le pouvoir coercitif, le pouvoir légitime, le pouvoir de récompense, le pouvoir d'expertise, le pouvoir de référence.

comme un élément de réduction de marge reposant sur une asymétrie de l'information¹³ (Tassabehji *et al.*, 2006). Ils perçoivent leur participation comme une contrainte imposée par l'organisation acheteuse dont ils subissent le pouvoir coercitif (crainte de ne pas être référencé ou d'être déréférencé). Notons également que le principe de l'enchère (les compétiteurs s'activent à faire baisser le prix du marché devant un acheteur passif) fait perdre au fournisseur l'avantage marché que lui procurait le fait d'être le seul à connaître le prix réel du produit parce que plus spécialisé/compétent sur son marché que le distributeur. On constate ce phénomène dans le domaine du Textile-Habillement, par exemple, où une zone géographique peut perdre son avantage compétitif parce que les enchères inversées permettent de confronter des fournisseurs de zones différentes, les fournisseurs de la zone moins bien placée a priori se battant pour obtenir le marché. Dans ces conditions, il semble donc que l'utilisation d'Internet dans les négociations déplace le pouvoir en direction du distributeur qui l'utilise de façon coercitive et qui ne peut que gagner à tous les coups. Notons toutefois que ce modèle ne fonctionne que s'il existe plusieurs fournisseurs en mesure de développer le produit défini dans le cahier des charges.

L'exercice de ce pouvoir, s'il est perçu comme injuste par le fournisseur, peut entraîner des réactions de sa part. Il peut tout d'abord tenter de détourner le système. Ainsi, pour ne pas se trouver confronté aux enchères inversées, un fournisseur pourra chercher à s'adapter en anticipant les attentes du client et en proposant une offre spécifique. Mais les industriels peuvent aussi profiter de leur connaissance du marché et de ses acteurs pour détourner le système au détriment des distributeurs par une entente au préalable sur l'attribution des marchés (Charki et Josserand, 2006). Enfin, ils peuvent tout simplement refuser de participer aux enchères inversées, notamment quand le marché est moins tendu, mettant le distributeur dans l'obligation de recourir à une négociation en face-à-face.

L'intérêt d'un outil qui accentue la compétition n'est pas évident pour les fournisseurs susceptibles d'opposer un contre-pouvoir au pouvoir grandissant des distributeurs qu'ils jugent coercitif. Conscientes des stratégies d'évitement que les fournisseurs peuvent déployer, certaines entreprises acheteuses ont mis en place un indicateur de « fluidité du marché » pour évaluer entre autres le risque d'entente avant de recourir aux enchères inversées.

¹³ Les fournisseurs disposent tous de la même information (processus d'achat plus transparent) mais l'information est perçue comme étant asymétrique car incomplète et pouvant être modifiée après l'évènement.

Dans le même temps, s'ils veulent être en mesure de continuer à utiliser Internet pour négocier, il est de l'intérêt des distributeurs de préserver la relation fournisseur et de ménager les industriels. Aussi est-il nécessaire qu'ils mettent en place d'autres sources de pouvoir, non coercitives. Une façon d'encourager les fournisseurs à participer à l'évènement est de leur procurer par le biais des enchères inversées des volumes suffisamment importants, de nouveaux marchés et, pour ceux qui ne sont pas encore référencés, de nouveaux clients. Il s'agit ainsi pour l'acheteur d'exercer un pouvoir incitatif. La plus grande transparence possible sur leurs méthodes, la mise en place de règles d'attribution pourront également vaincre la résistance des industriels. Notons qu'en ayant recours à la négociation par Internet, l'acheteur offre au fournisseur la possibilité de connaître le prix des concurrents et d'avoir des spécifications produits souvent plus précises. En lui faisant un retour après l'évènement, il lui permet aussi de comprendre pourquoi il n'est pas compétitif sur son marché et le met en position de progresser, exerçant sur lui un pouvoir d'expertise.

2.2 Internet et pouvoir dans la *supply chain*

Mallen (1964) estimait dès les années 1960 que le leadership du distributeur est fondé sur une asymétrie d'information qui lui est favorable et qui est due à une meilleure connaissance des marchés. Cette asymétrie de l'information entre les distributeurs et les industriels est toujours d'actualité (Des Garets, 2000). Internet l'a favorisé dans la *supply chain* puisque les distributeurs peuvent recueillir, stocker et utiliser un nombre considérable d'informations aussi bien sur les produits vendus (volume, prix, moment de la vente, etc.) que sur les consommateurs (achats des produits liés, sensibilité aux promotions, etc.). Certes, les outils peuvent aussi favoriser une redéfinition de l'équilibre des pouvoirs, voire une réduction du pouvoir des distributeurs, mais encore faut-il que ces derniers acceptent de transmettre les informations dont ils disposent.

Parler ou non de déplacement de pouvoir dépend aussi de la nature des informations échangées. Les informations échangées peuvent aller de l'échange d'informations transactionnelles à l'échange des informations stratégiques (Seidmann et Sundararajan, 1998). Dans le cas des échanges d'informations transactionnelles (quantités, prix), il n'y a aucun impact sur l'équilibre des pouvoirs. A un deuxième niveau, on trouve l'échange d'informations ayant comme objectif la réalisation d'économies au niveau opérationnel (par exemple les échanges d'informations sur le niveau des stocks pour la gestion partagée des approvisionnements). A ce niveau, l'industriel peut accroître son pouvoir lors des

négociations, étant donné qu'il connaît mieux la situation de ses produits. Concernant l'échange d'informations stratégiques, le distributeur peut accepter de partager avec le fournisseur des informations obtenues dans les points de vente. Ce type d'information permet à ce dernier de faire des prévisions plus fines de ses ventes, de connaître la répartition de ces ventes par régions, par saisons, etc. Dans ce cas, le pouvoir d'information du distributeur en sort réduit, car le fournisseur ne connaît pas seulement le mouvement de ses stocks dans l'entrepôt du distributeur, mais également le niveau des prix pratiqués par le distributeur et le niveau de la demande pour chaque région. C'est surtout à ce niveau que l'industriel va pouvoir accroître son pouvoir dans la *supply chain*, et notamment son pouvoir d'expertise, grâce aux nouvelles compétences qu'il développera.

Comme dans le cas des enchères inversées, les distributeurs disposent dans les relations internes à la *supply chain* d'un réel pouvoir coercitif, par leur capacité à menacer et à exercer des sanctions sous forme de pénalités financières auprès des fabricants en cas de non respect des dates et des heures de livraisons, d'erreurs de préparation, etc., consignés par écrit dans des cahiers des charges rigoureux (Filser *et al.*, 2001). Les technologies basées sur Internet, en offrant une meilleure maîtrise des flux d'information et une meilleure performance logistique, permettent à l'industriel de plus facilement respecter les cahiers des charges imposés par les distributeurs. Ce qui limite le pouvoir coercitif de ces derniers.

Un autre exemple de réduction du pouvoir coercitif du distributeur grâce aux technologies web logistiques concerne la traçabilité. Sous la pression des exigences réglementaires, les distributeurs exigent désormais de leurs fournisseurs, y compris les plus modestes, l'envoi d'un minimum d'éléments indispensables pour la traçabilité des produits (numéro de lot, avis d'expédition, etc.). Les outils de web EDI et les plates-formes électroniques, en permettant aux industriels de taille réduite d'assurer la traçabilité de leurs produits avec des investissements réduits, limitent la capacité des distributeurs à exercer leur pouvoir coercitif et légitime de déréférencement¹⁴.

Au-delà des sources coercitives du pouvoir, les distributeurs disposent aussi de sources non coercitives du pouvoir. Ces sources s'appuient sur des compétences reconnues comme légitimes et mettent en avant les bénéfices retirés par les industriels de la relation. Si on

¹⁴ A titre d'exemple, la société Atlantique Alimentaire et la Laiterie Saint-Denis de l'Hôtel ont adhéré comme beaucoup d'autres fournisseurs à la plate-forme Trace One mise en place par la centrale de Carrefour pour assurer la traçabilité de leurs produits et l'ensemble des échanges avec le distributeur. Les principaux bénéfices de cette plate-forme sont la rationalisation, l'interactivité et la réactivité en cas de rappel des produits (*Logistique Magazine, Hors Série n°1, 2006, Agroalimentaire : des progrès mais il reste beaucoup à faire*, pp. 12-15).

revient à l'exemple de la traçabilité grâce au web EDI, les distributeurs disposent d'une source de pouvoir d'expertise car ils vont assister et aider les PME et les TPE dans la mise en place des outils nécessaires pour gérer la traçabilité¹⁵.

2.3 Internet et pouvoir dans la gestion des réseaux de points de vente

Les travaux empiriques sur l'apport d'Internet au management des réseaux de points de vente naviguent entre une vision contraignante et une vision libératrice de la technologie en termes d'équilibre des pouvoirs. Ce résultat s'explique entre-autres par la configuration retenue par les auteurs car les impacts du déploiement des intranets métiers sont susceptibles de différer selon que l'on s'intéresse à la situation de réseaux succursalistes ou de réseaux d'associés ou de franchise qui lient des entreprises indépendantes.

Tout d'abord, et quelle que soit la configuration retenue, un intranet métier « agit » d'abord au profit de la tête de réseau. Il en renforce le pouvoir d'information via la facilité qu'il offre pour suivre (surveiller) l'activité et la performance des points de vente. Ce pouvoir d'information est d'autant plus fort que la technologie permet également de stocker des données qui pourront être analysées ultérieurement, en particulier en cas de situation conflictuelle. Ce pouvoir d'information du siège sur les magasins s'accompagne d'un pouvoir d'expertise (ou pouvoir technologique). Même si les (futurs) utilisateurs peuvent être consultés, le développement et le déploiement de l'outil restent en effet du seul ressort de la tête de réseau.

Dans le cas des réseaux succursalistes, la centrale d'achat dispose d'un pouvoir légitime fort sur ses salariés qui n'ont d'autre choix que d'utiliser le système intranet mis à leur disposition. L'outil est imposé, de nombreuses enseignes mettant en place des procédures d'utilisation visant à en encadrer l'usage (interdiction des accès aux salons et forums, surveillance du contenu des courriers électronique, etc.). Le principal effort de la tête de réseau réside alors dans l'accompagnement et la formation des utilisateurs.

Dans le cas du management d'un réseau constitué d'entreprises indépendantes, le siège œuvre à faire accepter l'outil. La tête de réseau joue davantage de son pouvoir incitatif (voire coercitif puisque des clauses contractuelles existent qui veillent à s'assurer que chaque point de vente s'en équipe et l'utilise), par exemple en expliquant aux associés ou aux franchisés

¹⁵ Metro France, qui travaille avec 6 500 PME fournisseurs de produits régionaux et locaux, a mis à leur disposition un outil web-EDI, un accompagnement technique ainsi qu'une prise en charge totale de l'investissement (*LSA*, n°1972, 2006, Les échanges de données piétinent, pp. 18-21).

multi-unités l'avantage qu'ils ont à déployer un intranet métier qui leur permettra à eux aussi de piloter leurs différents points de vente à distance.

Les utilisateurs ne sont toutefois pas des êtres passifs et de nombreuses stratégies de contournement ou de détournement des fonctionnalités offertes par l'outil sont observées. Certains points de vente laissent leur système hors tension ; d'autres ne l'utilisent que partiellement ; enfin, certains profitent des fonctionnalités offertes par l'intranet pour développer des communications horizontales susceptibles de brouiller les messages du et avec le siège. De véritables stratégies de contre-pouvoir sont ainsi observées (Dickey, 2003 ; Dickey et Ives, 2001). Mais le déploiement d'un intranet métier sera surtout d'autant plus accepté par les points de vente que ces derniers auront le sentiment de pouvoir renforcer leur propre pouvoir d'information et de réduire l'asymétrie d'information qui existe généralement avec le siège. L'intranet métier peut en effet disposer de fonctionnalités leur permettant de mieux suivre l'activité du réseau dans son ensemble. Il permet aussi de se positionner par rapport aux autres magasins et de pouvoir ainsi aborder la relation avec la tête de réseau dans un rapport de force plus équilibré.

2.4 Implications managériales

Nous nous sommes efforcés de montrer comment une innovation technologique, en modifiant les pratiques (inter)organisationnelles dans le canal, avait pu impacter l'équilibre des pouvoirs entre ses acteurs, que ce soit en termes de négociation fournisseur-distributeur, de management de la *supply-chain* ou de gestion des réseaux de points de vente.

La forme et le fonds des négociations industriel-distributeur ont été transformés sous l'effet du développement des enchères inversées. Celles-ci profitent principalement à l'acheteur qui accroît son pouvoir en exerçant une pression supplémentaire sur les fournisseurs et en les incitant à participer en leur promettant un courant d'affaires supérieur. La concurrence directe des fournisseurs entre eux renforce d'ailleurs à moindre coût ce pouvoir dans son volet informationnel. Ce renforcement du pouvoir que procure l'introduction d'Internet dans la négociation est toutefois source potentielle de conflit dans le canal. Il implique pour l'acheteur de prendre en considération l'augmentation de sa responsabilité vis-à-vis des fournisseurs et d'anticiper les conséquences d'un pouvoir mal maîtrisé. Ce qui peut être réalisé par le développement et surtout l'application de codes de bonne conduite.

Le management de la *supply chain* a également été impacté mais dans une moindre

proportion. Web-EDI et extranets sont en effet venus renforcer ou remplacer des systèmes et outils déjà bien présents dans les relations entre les acteurs. L'impact d'Internet a surtout été sensible pour ceux de taille modeste. La mise en évidence de cet impact sur l'équilibre des pouvoirs est un argument supplémentaire pour convaincre les industriels réticents à accepter et à mettre en place ces technologies plus rapidement. Cela doit leur permettre de réduire les raisons d'exercice du pouvoir coercitif de la part des distributeurs et de développer un contre pouvoir en ne se focalisant plus sur les seuls flux physiques mais davantage sur les flux d'informations (Filser *et al.*, 2001).

Enfin, l'apport d'Internet au management des réseaux se situe quant à lui sur un plan différent puisque si les intranets métiers ont offert aux têtes de réseaux la possibilité de centraliser l'information, leur déploiement a aussi pu se traduire par le développement de relations horizontales entre les points de vente. Il s'agit dès lors pour le siège de parvenir à piloter des outils et des pratiques d'enseigne avec subtilité, trop d'autoritarisme dans ce domaine risquant de conduire au développement de flux d'échanges entre les points de vente hors du système d'information officiel.

CONCLUSION :

Internet est une innovation technologique qui présente l'avantage de pouvoir être facilement adaptée aux activités. Son déploiement rapide comme support de ces dernières ou comme source de nouvelles pratiques a participé à une remise en cause des équilibres existants, en particulier en termes de pouvoir d'information des acteurs du canal. La plus grande transparence de l'information permise par cette technologie et les outils/fonctionnalités qu'elle supporte laissent penser qu'il s'agit là d'une technologie qui a joué principalement au profit du distributeur (de l'acheteur). Il faut toutefois se garder d'une vision trop déterministe qui voudrait que ce dernier – bien souvent le leader du canal dans le contexte français – ait été le seul à en tirer profit dans le management de ses activités. Non seulement de nombreux contre pouvoirs sont observés mais le contexte des relations d'échange (taille des acteurs, éloignement, niveau de confiance préalable au déploiement de la technologie, etc.) peut expliquer les effets de la technologie autant que la technologie elle-même.

Centré sur l'analyse d'une nouvelle pratique (enchères inversées) et sur celle des impacts d'Internet sur les interfaces d'échange existantes, notre propos n'avait pas vocation à l'exhaustivité. Il s'agissait d'identifier le rôle d'Internet sur trois activités majeures opérées au

sein des canaux, en particulier afin de montrer que son apport au marketing ne se cantonnait pas aux seuls domaines du e-commerce et de l'e-consommateur. Ainsi, si nous n'aspirons pas à offrir un modèle global, nous proposons toutefois aux auteurs en marketing intéressés par les apports de cette technologie à davantage explorer les problématiques (inter)organisationnelles qui lui sont liées. Dans cette optique, nous espérons avoir convaincu que le canal de distribution, ses acteurs et ses fonctions, était un terrain d'investigation (encore) prometteur. Il s'agit donc de proposer que la notion de e-marketing définie par Dubois et Verneette (2001) comme « l'analyse de la mobilisation par le marketing de toutes les dimensions du potentiel technologique offert par l'internet pour une approche renouvelée de ses marchés » s'ouvre davantage à l'analyse du potentiel technologique offert par l'internet aux **pratiques de tous les acteurs du canal de distribution.**

RÉFÉRENCES

- Achrol R. et Kotler P. (1999), Marketing in the network economy, *Journal of Marketing*, 63, 146-163.
- Alleaume A. (2007), Système d'information achats et outils internet dédiés, in *Management des Achats*, eds. O. Bruel O., Economica, pp. 501-535.
- Anonyme (2006), Le logiciel tout en un, *LSA*, N°1958, 22 juin 2006, p. 81.
- Beall S., Carter C.R., Cater P., Germer T., Hendicks T., Jap S., Kaufmann L., Maciejewski D., Monczka R. et Petersen K. (2003), *The role of reverse auctions in strategic sourcing*, Tempe, AZ : CAPS Research.
- Bello D.C., Osmonbekov T., Tian X. F. et Gilliland D.I. (2002), e-Business technological innovations: Impact on channel processes and structure, *Journal of Marketing Channels*, 9, 3-4, 3.
- Boulay J. et Kalika M. (2007), Big brother is watching you : le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés, *Décisions Marketing*, 45, janvier-mars, 7-20.
- Boulay J. et Isaac H. (2007), Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information, *Revue Française de Gestion*, 33, 170, 103-116.
- Boulay J. (2002), L'impact transformatif des TIC sur le contrôle dans le canal de distribution, in *e-GRH : révolution ou évolution ?*, éd. M. Kalika, Editions Liaisons, Paris, 123-144.
- Cagliano R., Caniato F., Spina G. (2003), E-business strategy: How companies are shaping their supply chain through the Internet, *International Journal of Operations & Production Management*, 23, 10, 1142-1162.
- Carter C.R., Kaufmann L., Beall S., Carter P., Hendrick T. et Petersen K.J. (2004), Reverse auctions – grounded theory from the buyer and supplier perspective, *Transportation Research E*, 40, 3, 229-254.
- Charki M. et Josserand E. (2006), La confiance a-t-elle toujours un sens dans les relations inter organisationnelles basées sur les enchères électroniques inversées ?, *11^{ème} Conférence de l'Association Information Management (AIM)*, Luxembourg.
- Chen Y.S., Chong P.P. et Justis R.T. (2000), An intranet-based knowledge repository: a structure for learning organizations in franchising, *Human Systems Management*, 19, 4, 277-284.
- Choudhury V. (1997), Strategic choices in the development of interorganizational information systems, *Information Systems Research*, 8, 1, 1-25.
- Cliquet G. (2000), Le rôle des NTIC dans l'évolution des canaux de distribution, *Colloque international « Evolution du marketing dans le monde arabe : l'apport des technologies de*

l'information », 2 et 3 novembre 2000, www.usj.edu.lb/colloques/fgml/fgmlcli.htm, accédé le 24 décembre 2001.

Cross G., (2000), How e-business is transforming supply chain management, *The Journal of Business Strategy*, March-April, 21, 2, 36- 39.

Croom S.R. (2005), The impact of e-business on supply chain management: An empirical study of key developments, *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 1, 55-74.

Da Silveira G.J. et Cagliano R. (2006), The relationship between interorganizational information systems and operations performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 26, 3-4, 232-254.

Damsgaard J. et Scheepers R. (2000), Managing the crises in intranet implementation: a stage model, *Information Systems Journal*, 10, 2, 131-150.

Dawson R. (1992), *Secrets of power persuasion*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Des Garets V. (2000), Les relations distributeur- fabricant et les modalités de leur coordination, in *Faire de la recherche en logistique et distribution*, eds. N. Fabbes-Costes *et al.*, Vuibert, 109-126.

Desmarais C. et Khedhaouria A. (2006), favoriser la créativité managériale dans l'intégration des TIC de type intranet, *15^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Genève, 13-16 juin 2006.

Dickey M. et Ives B. (2000), The impact of intranet technology on power in franchisee/franchisor relationships, *Information Systems Frontiers*, 2, 1, 99-114.

Dickey M. (2003), The effect of electronic communication among franchisees on franchisee compliance, *Journal of Marketing Channels*, 10, 3/4, 111-132.

Dominguez C. (2005), Modèles d'affaires et valeur des places de marché électroniques : taxonomie d'un phénomène émergent, Thèse de doctorat, Université de Nantes.

Dubois P.L. et Vernet E. (2001), Contributions et pistes pour la recherche en « E-marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 3, 1-8.

Emiliani M.L. (2000), Business-to-business online auctions: key issues for purchasing process improvement, *Supply Chain Management*, 5, 4, 176-186.

Emiliani M.L. et Stec D.J. (2002), Squaring online reverse auctions with the Caux round table principles for business, *Supply Chain Management*, 7, 2, 92-100.

Emiliani M.L. (2004), Sourcing in the global aerospace industry using online reverse auctions, *Industrial Marketing Management*, 33, 1, 65-72.

Feeny D. (2001), Making business sense of the e-opportunity, *MIT Sloan Management Review*, 42, 2, 41-52.

Filser M., Des Garets V., Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Editions EMS.

Filser M. (2000), Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes, in N. Fabbes-Costes *et al.*, *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Vuibert, pp. 55-89.

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

Frohlich M.T. (2002), E-integration in the supply chain: barriers and performance, *Decision Sciences*, 33, 4, 537-557.

Gattiker T.F., Huang X. et Schwarz J.L. (2005), Why do sellers dislike internet reverse auctions? : some experimental results, *16th Annual North American Research Symposium*, 183-204.

Grewal R., Corner J. et Mehta R. (2001), An investigation into the antecedents of organisational participation in business-to-business electronic market, *Journal of Marketing*, 65, 3, 17-33.

Grossman M. (2004), The role of trust and collaboration in the Internet-enabled supply chain, *Journal of American Academy of Business*, 5, 1-2, 391-397.

Handfield R., Straight S. et Stirling W. (2003), Reverse auctions: how do supply managers really feel about them?, *Inside Supply Management*, november, 56-61.

Hartley J.L., Lane M.D. et Duplaga E.A. (2006), Exploring the barriers to the adoption of e-auctions for sourcing, *International Journal of Operations & Production Management*, 26, 1/2, 202-221.

Jap S. (2007), The impact of online reverse auction design on buyer-supplier relationships, *Journal of Marketing*, 71, 146-159.

Jap S. (2003), An exploratory study of the introduction of online reverse auctions, *Journal of Marketing*, 67, 3, 96-107.

Jap S. (2002), Online reverse auctions: issues, themes, and prospects for the future, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 4, 506-525.

Kaufmann L. et Carter C.R. (2004), Deciding on the mode of negotiation: to auction or not to auction electronically, *Journal of Supply Chain Management*, Spring, 40, 2, 15-26.

Lancaster S., Yen D.C., Ku C. (2006), E-supply chain management: an evaluation of current web initiatives, *Information Management & Computer Security*, 14, 2, 167-184.

Lancioni R.A., Smith M.F., Oliva T.A. (2000), The role of the Internet in supply chain management, *Industrial Marketing Management*, 29, 1, 45-56.

Lepers X. (2003), Vers une représentation de la relation d'échange fournisseurs-grands distributeurs, Colloque des IAE, Paris.

Ling R.R. et Yen D.C. (2001), Extranet: a new wave of Internet, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 66, 2, 39-45.

Mallen B. (1964), Conflict and cooperation in marketing channels, in *Reflections on progress in marketing*, eds. L. Smith, American Marketing Association, Chicago, 65-85.

Messeghem K. et Person F. (2003), Intranet RH et rôle de l'encadrement intermédiaire : pour une approche structurationniste, 2^{ème} Journée d'étude GRH et TIC, Université Paris-Dauphine, 13 mai 2003.

Murphy P.R. et Daley J.M. (2000), An empirical study of Internet issues among international freight forwarders, *Transportation Journal*, 39, 4, 5-14.

Overby J.W. et Min S. (2001), International supply chain management in an Internet environment: a network-oriented approach to internationalization, *International Marketing Review*, 18, 4, 392-420.

Paswan A., Lousteau J. et Young J.A. (2001), Modeling franchise network organization, 15th Annual International Society of Franchising Conference, Las Vegas, Nevada, February, 24-25.

Paswan A., Wittmann C.M. et Young J.A. (2004), Intra, extra, and internets in franchise network organizations, *Journal of Business to Business Marketing*, 11, 1-2, 103-129.

Plouff C.R., Vandenbosch M. et Hulland J. (2001), Intermediating technologies and multi-group adoption intentions toward a new electronic payment system, *Journal of Product Innovation Management*, 18, 2, 65-81.

Porter M. E. (2001), Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, 79, 3, 63-78.

Reix R. (2005), *Systèmes d'information et management des organisations*, 5^{ème} édition, Vuibert, Paris.

Seidmann A. et Sundararajan A. (1998), Sharing logistics information across organisations: technology, competition and contracting, in *Information Technology and Industrial Competitiveness: How IT Shapes Competition*, Boston: Kluwer Academic Publishers, 107-137.

Skjott-Larsen T., Kotzab H., Grieger M. (2003), Electronic marketplaces and supply chain relationships, *Industrial Marketing Management*, 32, 3, 199-210.

Smart A. et Harrison A. (2003), Online reverse auctions and their role in buyer-supplier relationships, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9, 257-268.

Stank T.P, Keller S.B., Closs D.J. (2001), Performance benefits of supply chain logistical integration, *Transportation Journal*, 41, 2/3, 32-47.

Stank T., Crum M., Arango M. (1999), Benefits of interfirm coordination in food industry supply chains, *Journal of Business Logistics*, 20, 2, 21-42.

Stern W.L., El-Ansari A.I. et Coughlan, A.T. (1996), *Marketing Channels*, 5th ed., Prentice-Hall.

Tassabehji R., Taylor W.A., Beach R. et Wood A. (2006), Reverse e-auctions and supplier-buyer relationships: an exploratory study, *International Journal of Operations & Production Management*, 26, 1/2, 166-184.

Tulder R.V. et Moll M. (2002), Reversed auctions or auctions reversed: first experiments by Philips, *European Management Journal*, 20, 5, 447-456.

VLAD M., (2005), *Problématique de coopération entre fournisseurs et distributeurs de produits alimentaires dans le cadre de l'ECR*, Thèse en science de gestion, Université de Nantes.

Vlosky R.P. Fontenot R. et Blalock L., (2000), Extranets: impacts on business practices and relationships, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 15, 6, 438-453.

Williams L.R., Esper T.L. et Ozment J. (2002), The electronic supply chain: its impact on the current and future structure of strategic alliances, partnerships and logistics leadership, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32, 8, 703-719.