

---

**Catherine MADRID**  
**Maître de Conférences**  
**Université Montesquieu Bordeaux IV**  
**IUT Département Techniques de Commercialisation**  
**05 57 35 85 37**  
**Catherine.Madrid@wanadoo.fr**

## **LES INCIDENCES DES T.I.C. SUR LA CHAÎNE DE L'OFFRE.**

### **RESUME :**

L'auteur focalise sa réflexion sur les incidences des T.I.C. sur la chaîne de l'offre et développe en particulier deux domaines d'interrogation. Au niveau des interfaces inter entreprises d'une part, deux scénaris sont examinés, la réintermédiation et la substitution du distributeur traditionnel. Au niveau de l'interface entreprise consommateur, l'auteur formule l'hypothèse d'une complémentarité plutôt que d'une substitution entre les commerces traditionnels et électroniques.

### **SUMMARY :**

The author focuses on the incidences of information and communication technologies on the demand chain. Two points are analysed in particular. On the one hand, regarding to interindustrial interfaces, two patterns, reintermediation and substitution are studied. On the other hand, regarding to industry-consumer interface, the author formulates the hypothesis of complementarity rather than substitution between traditional and electronic commerce.

## *Introduction*

Depuis la fondation de comptoirs commerciaux par les Crétois et les Phéniciens jusqu'au clic de l'internaute sur un site marchand, l'histoire est riche d'initiatives commerciales - portées par différentes mutations économiques, sociales et technologiques - qui ont eu pour préoccupation commune la mise à disposition de produits auprès de leurs utilisateurs.

Historiquement, la progression entre ces initiatives n'est pas linéaire. Les évolutions constantes des marchés, combinées avec les innovations techniques et les initiatives commerciales, entraînent l'apparition de nouvelles formes d'organisation des canaux.

La littérature marketing a abordé de longue date le champ de recherche défini par les facteurs d'évolution des circuits de distribution. Cette problématique s'inscrit aujourd'hui dans une perspective plus large, celle de la gestion des interfaces multi - acteurs dans la chaîne de l'offre. Le principe de cette chaîne de l'offre consiste non seulement à coordonner l'ensemble des activités des acteurs du processus distributif, mais encore à contrôler et à organiser l'élaboration et l'acheminement des biens (L. Drapier, 2000). Les matières premières et les composants qui ont servi à les fabriquer ainsi que les flux d'informations et les moyens financiers qui leur sont liés sont inclus dans ce processus (M. Dupuis, 1997).

La notion de chaîne de l'offre est née dans le courant des années 90 (G. Paché, J. Colin 2000) avec la nécessité croissante d'intégrer les processus de pilotage dans une stratégie globale orientée vers le client). . La mise en place de cette logique dite transversale implique une évolution marquante des systèmes d'informations. Ils doivent permettre une mise en réseau complète des entreprises participant à la chaîne.

Puisque l'une des caractéristiques de la chaîne de l'offre est l'échange rapide d'information entre les acteurs, les incidences de l'évolution des technologies de l'information et de la communication sont au cœur de probables mutations dans la chaîne de l'offre. **Cet article se consacre précisément à cette problématique. Au-delà d'une synthèse de la littérature, il s'agit surtout de répertorier les perspectives émergentes, proposer des éléments de réflexion et de mettre en exergue les voies de recherche associées.**

D'une manière générale, les apports des technologies de l'information et de la communication sur les processus distributifs peuvent tout d'abord être exprimés en termes de gains de coût pour l'ensemble des acteurs du canal, voire en termes de circulations de l'information et d'organisation (G. Cliquet, 2000). Par exemple, l'échange de données informatisées (E.D.I.) a été un puissant facteur de transformation des relations fabricants distributeurs à la fin des années 1980 (N. Fabbe -Coste, 2000.) Plus largement et plus récemment, les progiciels intégrés ont également permis également de passer d'un simple échange d'information interentreprises à une démarche de traçabilité totale entre les principaux acteurs.

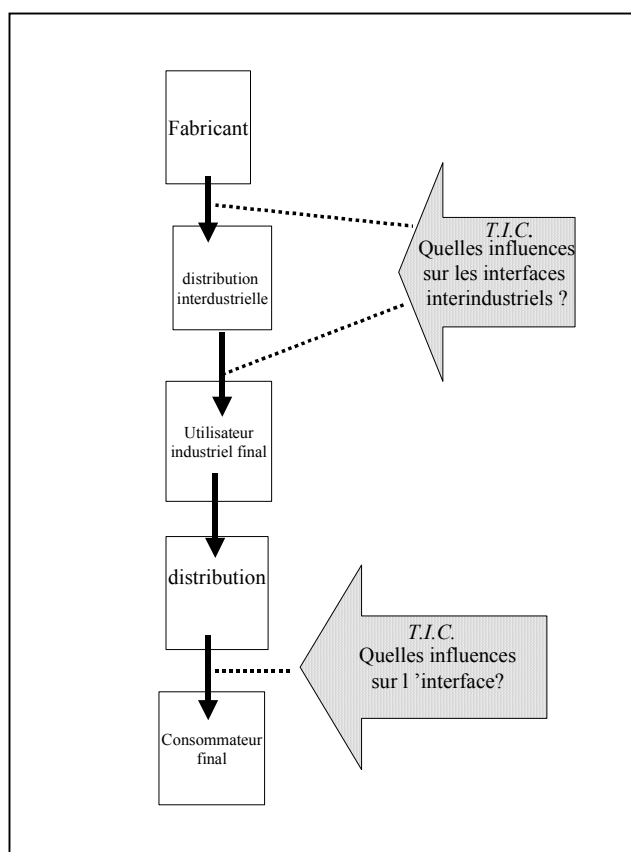
Mais la mise en place d'une véritable chaîne de l'offre exige plus qu'un simple partage d'information, notamment une collaboration au sein d'un réseau de partenaires. Or, aux apports organisationnels et informationnels des T.I.C. vient désormais s'ajouter une évolution de la technologie commerciale : en facilitant les transactions entre les parties prenantes de la chaîne, le commerce électronique est au cœur de nouvelles mutations.

M. Dupuis (1998) démontre que l'innovation architecturale que représente l'introduction d'une dimension électronique dans la commercialisation se répercute à tous les niveaux de la chaîne de l'offre.

- en amont, une nouvelle définition du système d'offre peut impliquer une remise en cause des relations fournisseurs existantes.
- au niveau de la distribution, se pose la question d'éventuelles reconfigurations des canaux. Cette perspective est susceptible de bouleverser l'équilibre des interactions stratégiques entre les acteurs.
- à l'aval, enfin, on peut s'interroger sur les possibilités d'appropriation de l'achat en ligne par le consommateur final.

Les transformations de la chaîne de l'offre associées au développement du commerce électronique constituent un domaine riche d'interrogations. Le concept de la chaîne de l'offre remet en question les frontières de l'entreprise, par la constitution d'un véritable réseau de partenaires. Pour être plus efficaces, les acteurs se recentrent sur leurs compétences clés et externalisent les autres activités. C'est pourquoi les gisements les plus importants d'améliorations des performances de la chaîne se situent actuellement au niveau de la gestion des interfaces entre les acteurs (J. Le Ny, 1999).

Nos développements seront donc consacrés (figure n° 3) aux interfaces en amont, dans le contexte interentreprises, (1) puis à l'aval, auprès du consommateur final (2).



**Figure n°1 : les voies de recherches associées aux incidences des technologies de communication et d'information sur la chaîne de l'offre.**

## I PERSPECTIVES D'EVOLUTION DES INTERFACES INTERENTREPRISES.

S'intéresser aux incidences des T.I.C. sur les interfaces interentreprises suppose de s'interroger sur la recomposition des rôles entre les acteurs, en particulier sur celui des intermédiaires, et de la valeur ajoutée qu'ils seront susceptibles de procurer par rapport à la relation directe fabricant utilisateur industriel.

B. Rosenbloom (1987) a décrit ces modifications associées à l'influence des nouvelles technologies sur les canaux de distribution. Il distingue trois scénarios : la désintermédiation, la substitution, et la réintermédiation.

La désintermédiation concerne la suppression des intermédiaires traditionnels au profit d'une commercialisation en ligne assurée par le fabricant.

La substitution désigne l'apparition d'intermédiaires électroniques en concurrence avec les distributeurs traditionnels.

La réintermédiation qualifie les phénomènes de réorganisation des canaux dans lesquels des intermédiaires vont s'immiscer dans la relation entre acheteurs et vendeurs.

Nous nous efforcerons de proposer des éléments de réflexion sur les probabilités de réalisation respectives de ces différents scénarios. Cette approche mettra en exergue les modifications susceptibles d'affecter la structure d'un canal industriel. L'analyse nous conduira ensuite à nous interroger sur les perspectives de reconfiguration du rapport de forces entre les acteurs.

### *1 L'évolution de la structure d'un canal industriel : les tendances émergentes.*

Pour mettre les scénarios proposés par B. Rosenbloom en perspective avec la dynamique d'un canal industriel il faut s'appuyer sur la nature des fonctions de distribution ainsi que sur la nature des flux qui circulent dans un canal.

#### • **Les composantes de la structure d'un canal**

Aux rôles traditionnels de diffusion spatiale, de transport, de stockage, de financement, et de communication de proximité viennent s'ajouter des fonctions contemporaines visant à faire remonter si possible les informations sur les ventes et les attentes des utilisateurs industriels. En outre, la fonction distributive peut être amenée à compléter le produit par une dimension de service (M. Dupuis, 1997a).

Pour accomplir ces fonctions, cinq types de flux relient les acteurs du canal :

- le flux de produit relie tous les intervenants qui prennent physiquement en charge le produit. Les activités concernées sont le transport, le stockage, la gestion des stocks et les diverses manutentions.

- le flux de négociation désigne les interactions entre les fonctions achats et ventes tout au long du cheminement du produit.

- le flux de propriété concerne le cheminement du titre de propriété du produit, entre le vendeur et l'utilisateur final. Il faut distinguer les rôles des agents, des commerçants qui achètent pour revendre

- le flux informationnel désigne les différents types d'information circulant entre le fabricant et les distributeurs. Les informations d'ordre commercial doivent être distinguées de celles qui concernent l'acheminement physique du produit.

- le flux promotionnel concerne l'ensemble des techniques utilisées pour la valorisation commerciale du produit.

Pour comprendre l'influence potentielle des nouvelles technologies sur la structure des canaux industriels, il faut dissocier les flux physiques de ceux qui sont d'ordre informationnel. La prise en charge physique du produit n'est pas supprimée par l'introduction d'une dimension électronique<sup>23</sup>.

- **La désintermédiation : un scénario peu probable**

La désintermédiation ne supprime donc pas le problème de la livraison, ni ceux relatifs à la gestion des stocks et la prise de risques financiers (non-paiement du client final), habituellement dévolus au réseau de distribution traditionnel.<sup>24</sup> Elle transfère ces fonctions à l'amont, et engendre pour le fabricant la nécessité de recourir à de nouveaux interlocuteurs – spécialisés sur le plan de la logistique – et associée à une modification de sa politique de tarification. Pour l'utilisateur final, le coût de l'acheminement devient visible, dissocié de l'offre du fournisseur, ce qui suppose la mise en place d'une nouvelle politique commerciale segmentée en fonction de l'urgence des situations d'achat.

Par ailleurs, **au-delà des contraintes relatives à la gestion logistique des flux physiques pour des produits généralement difficiles à transporter, le scénario de la désintermédiation radicale va à l'encontre des attentes et des pratiques des acteurs industriels.**

Il faut en effet compter avec la volonté des entreprises d'éviter les risques de conflits avec le réseau traditionnel. Une enquête récente, (P.E. Beau et al, 1999), menée auprès d'entreprises industrielles européennes, relève que «la crainte d'un impact négatif sur le comportement et l'efficacité du réseau de vente constitue l'un des principaux freins au développement des ventes directes par Internet». Par ailleurs, dans le cadre d'une recherche actuellement menée sur le rôle des T.I.C. dans la stratégie commerciale des P.M.I, nous constatons effectivement que les applications commerciales des T.I.C. portent plutôt sur la gestion de la relation client que sur le développement des transactions en ligne<sup>25</sup>.

Enfin, si l'on se place du point de vue de l'utilisateur industriel, le recours à la distribution professionnelle dans sa stratégie d'approvisionnement présente l'avantage de réduire son panel de fournisseurs. L'étendue de la gamme des intermédiaires interindustriels, leur capacité de conseil les désignent comme des interlocuteurs adaptés auprès des industriels désireux de s'en remettre à un fournisseur unique (A. Laurent, 2000).

- **Description des scénari de réintermédiation et de substitution**

Les conditions d'émergence de phénomènes de désintermédiation nous paraissent en somme limitées. En revanche, l'enrichissement des flux d'ordre informationnel que permet la dimension électronique peut conduire à une réorganisation des rôles des intermédiaires, ce qui favoriserait alors le développement des phénomènes de réintermédiation et de substitution.

En effet, on assiste actuellement, en milieu industriel, à l'expansion de «places de marché » également dénommées «plates formes électroniques interentreprises». Trois configurations principales peuvent être distinguées en milieu industriel, qui dépendent de la position et du poids relatif des acteurs (H. Hillion, G. de Belenet, 2000).

- les plates - formes de vente correspondent au regroupement de certains fournisseurs dominants autour d'un site sur Internet. Dans le cadre de notre réflexion, la portée de cette organisation relève plutôt de la concertation de stratégies commerciales. Nous l'excluons de notre analyse sur les phénomènes de réintermédiation.

<sup>23</sup> En dehors du cas particulier des produits numérisables.

<sup>24</sup> L'une des caractéristiques du fonctionnement d'un canal de distribution est que l'éventuelle suppression d'un intermédiaire traditionnel n'élimine pas les fonctions qu'il remplit

<sup>25</sup> le document de travail consacré à ce thème est proposé en annexe.

- les plates - formes d'achat correspondent au regroupement de quelques acheteurs dominants autour d'un site sur Internet. Leur émergence s'inscrit dans le cadre de référence des problématiques relatives aux techniques d'approvisionnement. Elle ne concerne pas non plus directement les phénomènes d'intermédiations.

- les places de marchés facilitent le commerce entre de multiples acheteurs et de multiples vendeurs. Cette troisième catégorie d'organisation fédère des communautés d'acheteurs ou de fournisseurs appartenant soit à une même filière (la chimie par exemple), soit à une même fonction (la maintenance industrielle). Grâce à la fluidité de l'information procurée par l'Internet, ces places de marché indépendantes remplissent de manière beaucoup plus performante<sup>26</sup> certaines des fonctions habituellement dévolues aux intermédiaires traditionnels ; à savoir l'agrégation de l'offre de plusieurs fournisseurs, le traitement des propositions, l'accès à une information plus complète, la facilitation des transactions, la mise en contact entre offreurs et demandeurs (F. Jallat, 2000).

Deux situations peuvent être envisagées, qui entraînent des transformations structurelles respectivement associées aux scénarios de substitution et de réintermédiation (figures 4 et 5).

- **L'hypothèse de la substitution**

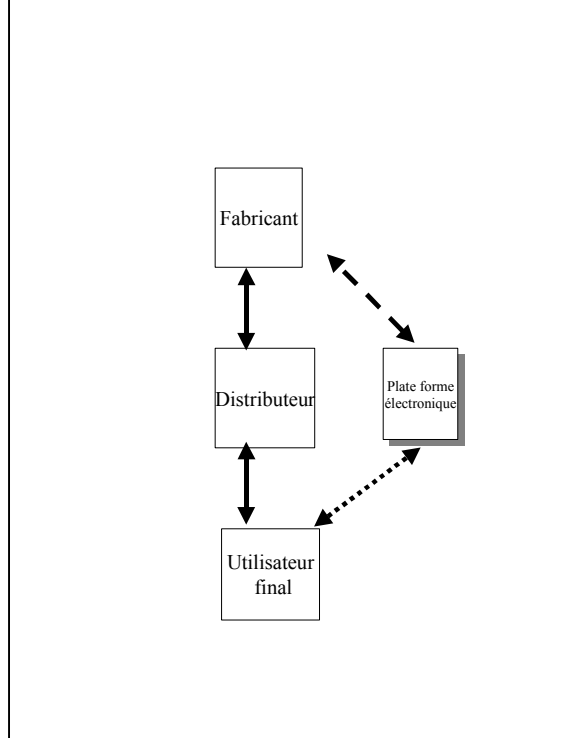
La plate - forme peut entrer en concurrence directe avec le distributeur. Il s'agit alors d'une substitution de l'intermédiaire traditionnel. *Ainsi, le secteur de l'industrie chimique est il caractérisé par une prolifération des places de marché virtuelles, proposant la distribution en ligne de produits chimiques. . On en recense en Aout 2000 plus de 26), la plus connue étant Chemdex (Ferraud, 2001).*

De telles transformations induisent une dynamique concurrentielle dont la structure correspond à celle que B.Rosenbloom (1987) qualifie d' »intraformelle ». Il s'agit de la concurrence qui s'exerce entre les différentes forme d'entreprises au même niveau d'un canal. Quelles sont alors les compétences distinctives des acteurs concernés ? Quelles sont les incidences sur les jeux de pouvoir ? Ces interrogations ouvrent une première perspectives de recherche au sein de laquelle nous esquissons quelques points de repère

Le développement d'intermédiaires électroniques suppose que ces derniers justifient leur rôle par le fait qu'ils soient en mesure de mieux assurer certaines fonctions de distribution que les acteurs traditionnels. J.D. Pick et al (2001) remarquent à cet égard que les plates formes augmentent la transparence du marché, diminuent les coûts de transaction et facilitent toutes les phases de la relation commerciale. Faut-il alors envisager que ces nouveaux acteurs s'imposent de manière généralisée ? Trois limites nous paraissent devoir être relevées.

---

<sup>26</sup> le gain de coût obtenu grâce à une rationalisation des processus d'échange administratif est estimé entre 3 et 5% du chiffre d'affaires. Ces économies devront être réparties entre le fournisseur, le distributeur et le client final. (Boudet, 2000)



**Figure n°2 : les transformations structurelles associées à une substitution de l'intermédiaire traditionnel.**

La diffusion de produits industriels est caractérisée notamment par la complexité du produit, la complexité du processus d'achat et l'interdépendance client fournisseur (F. Léonard, 1994). L'approvisionnement au tarif le plus bas n'est pas toujours considéré par l'utilisateur industriel comme la solution la plus attractive. D'autres facteurs comme la stabilité de la qualité, la pérennité du fournisseur, la régularité des livraisons se révèlent souvent plus déterminants en particulier lorsque le risque perçu associé à l'achat est important<sup>27</sup>.

En outre, l'un des postulats fondamentaux du phénomène de la substitution porte sur la capacité du client final à s'approprier complètement la recherche d'information sur Internet. Or, le contexte de l'interaction fournisseur client en milieu industriel est marqué par la prégnance de la dimension humaine et le rôle crucial de la force de vente. Ces deux premières remarques soulignent les atouts des distributeurs traditionnels.

Par ailleurs, en procurant la possibilité d'établir en temps réel des prix de marché, le développement, des opérateurs électroniques engendre une dynamique concurrentielle. Il est cependant fort probable que les intermédiaires traditionnels créent aussi leur propre site ce qui leur permettrait de conserver cet avantage distinctif appuyé sur la connaissance du métier<sup>28</sup>. *C'est par exemple ce qui s'est passé dans le secteur automobile où 160 distributeurs traditionnels ont créé autosomi.com, mettant en ligne à la disposition de garagistes indépendants, outre des pièces détachées des outils pour disposer de diagnostics de panne (Meyer, 2001)*

- **L'hypothèse de la réintermédiation**

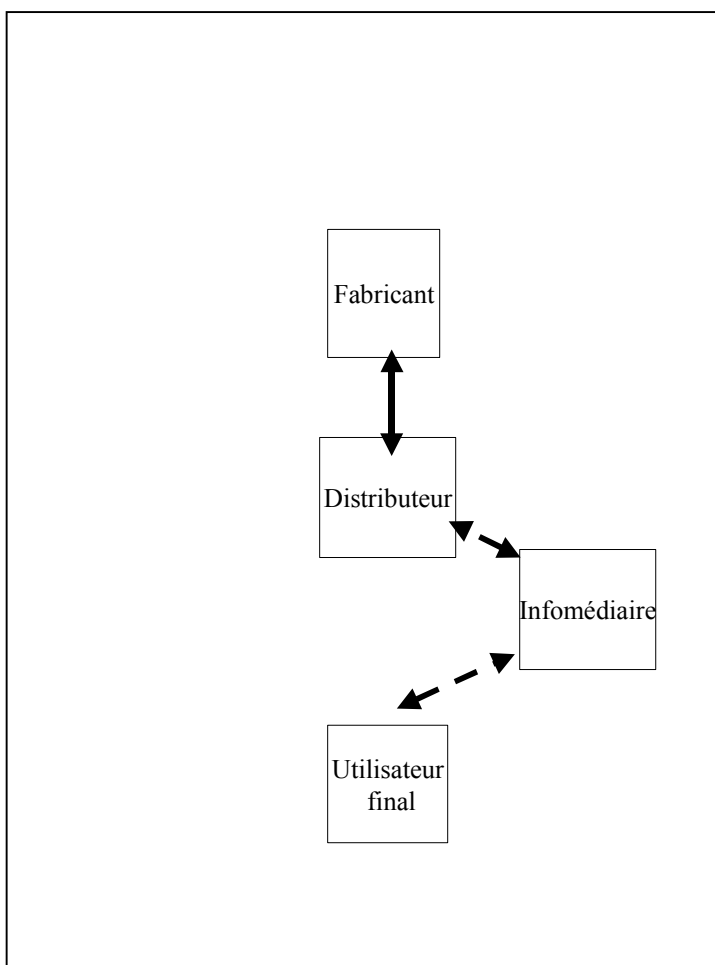
. Les opportunités les plus significatives de création de valeur nous paraissent par contre résider au niveau de la diffusion de l'information que la plate forme pourrait assurer entre l'utilisateur final et le distributeur. Cette perspective correspond au scénario de réintermédiation des rôles entre les acteurs du canal. Elle se rapproche du concept

<sup>27</sup> Par exemple, le Groupement des Industriels Français Aéronautique et Spatial recommande de considérer le « coût global » d'un produit. Son évaluation intègre les éléments relatifs au produit tout au long de son cycle de vie (acquisition, utilisation, maintenance, retrait). Cette initiative rejoint l'approche « coût de la qualité » développée en contrôle de gestion (Lorino, 1996)

<sup>28</sup> Dans le domaine de la chimie, le groupe Vopac, leader de la distribution et du stockage de produits chimiques, vient de créer son site, en réaction aux pionniers de « l'e-chimie » (A. Jemain, 2000)

d'infomédiaire considéré par J. Hagel et M. Singer (2000) comme le modèle économique émergent<sup>29</sup>. Compte tenu des services qu'ils sont susceptibles de procurer aussi bien pour les acteurs à l'aval (réduction du coût de recherche d'un produit, accès à une information plus complète) qu'en amont (collecte et valorisation d'information sur les marchés) ; les infomédiaires industriels seront probablement à l'épicentre de transformations de la structure du canal.

**Figure n°3 : les transformations structurelles associées à une réintermédiation au sein du canal**



Dans ce cas de figure, il n'y a pas de concurrence intra formelle. Les possibilités de riposte des distributeurs traditionnels envers les infomédiaires nous paraissent limitées par la nature même du rôle que jouent ces nouveaux acteurs.<sup>30</sup> La réintermédiation des rôles entre les acteurs du canal induit plutôt une dynamique concurrentielle au niveau horizontal, les intermédiaires traditionnels s'affrontant pour être référencés par l'infomédiaire. Dans le contexte de la chaîne de l'offre la compétitivité des distributeurs traditionnels proviendra en particulier de leur organisation logistique, de la largeur de gamme qu'ils procurent, et de leur

<sup>29</sup> Les auteurs développent leurs idées dans le contexte des marchés de grande consommation mais ils considèrent que le concept est susceptible de trouver également sa place en milieu industriel.

<sup>30</sup> A moins qu'ils ne s'associent à leurs initiatives

connaissance des produits (A. Laurent, 2000 ). *Dans le bâtiment, trois distributeurs traditionnels ont ainsi constitué un portail commun – Buil2pro - pour assurer le lien entre tous les sites d'informations, de marketing et de vente de plusieurs réseaux de magasins(Mairet,2001)*

## **2 Les modifications susceptibles d'affecter les processus de contrôle entre les acteurs.**

Nous venons d'envisager les modifications associées aux technologies de l'information susceptibles d'affecter la structure des canaux industriels. Or le modèle d'économie politique externe de R. Dwyer et A. Welsh (1985 ) retient également l'influence des technologies comme variable explicative des niveaux de contrôle entre les principaux acteurs. Dans ce nouveau contexte structurel, quelles sont les composantes du rapport de forces fabricant - distributeur traditionnel qui peuvent être modifiées ?

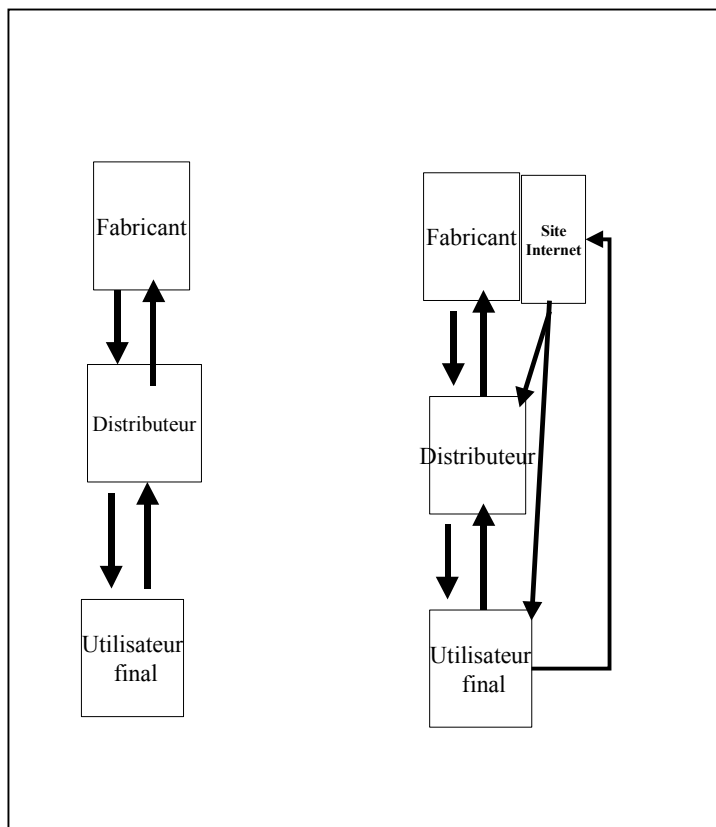
### **• Les modifications de la circulation de l'information**

La dissociation entre les flux physiques et ceux d'ordre informationnel - que nous avons déjà évoqué pour expliquer les phénomènes de réintermédiation et de substitution - est à l'origine d'une compétence distinctive nouvelle pour l'industriel. La dimension d'interactivité - caractéristique d'une offre en ligne (C. Bitouzet, 1999, J.M. Yolin, 1998) - procure en effet au fabricant, qui dispose d'un site Internet, un outil potentiel au plan de la responsabilité traditionnelle de communication commerciale de proximité. A l'exception des messages d'ordre institutionnel, le fabricant communique en effet rarement de manière directe auprès de sa clientèle, parce que le recours au média de large diffusion n'est pas adapté à la spécificité de la cible. La valorisation repose fréquemment sur du hors média (présence dans les salons professionnels et rôle de la force de vente en particulier ). Elle est en général assurée par le distributeur.

Or, le développement d'un site Internet autorise la transmission de flux informationnels particulièrement riches, interactifs et personnalisés en fonction de chaque utilisateur final, ce qui confère aux fonctions de conseil pré et post achat une attractivité supplémentaire. Le fabricant peut alors lui-même prendre en charge les fonctions plus contemporaines de transmission d'information et de construction de service et instaurer une relation de proximité avec l'utilisateur final.

Comme l'illustre la figure n° 4, on assiste à une réorganisation de la circulation des flux informationnels destinés au client final.

*Figure n°4 : l'évolution des flux d'informations au sein du canal*



Les conséquences de cette évolution sont triples.

- **L'évolution des flux d'informations : trois conséquences**

Premièrement, cette transformation peut donner au fabricant un nouveau rôle, celui de courtage d'informations. L'industriel devrait ainsi être en mesure de mieux équilibrer le rapport de force avec ses interlocuteurs. La capture de l'information, qu'il aura obtenu auprès des prospects grâce à son site, accroît en effet son pouvoir de négociation en lui donnant la possibilité de réaffecter ces contacts auprès de l'ensemble du réseau (M. Porter, 2001). *Ainsi, lors de leurs achats en ligne sur le site de Ducati, les motards sont invités à retirer leurs accessoires auprès d'un des revendeurs de la marque (Meyer, 2001)*

Cette réorganisation des flux peut également permettre d'optimiser le temps commercial du réseau de vente traditionnel en gérant directement les relations avec les interlocuteurs à faible valeur ajoutée (G. Avlonitis, D. Karayanni, 2000).

Enfin, l'accès direct au marché final peut déplacer les sources d'avantage concurrentiel des moyens de commercialisation vers la conception de l'offre. La connaissance approfondie des besoins du marché final exige en effet une capacité d'adaptation pour être en mesure de restituer des produits de plus en plus compétitifs. L'accroissement de valeur ajoutée au niveau de l'offre pourrait ainsi d'une part augmenter la différenciation de l'industriel auprès des distributeurs, d'autre part rééquilibrer l'importance de la démarche promotionnelle des intermédiaires dans la stratégie de commercialisation auprès de l'utilisateur final.

### • Réintermédiation plutôt que substitution ?

En somme, la réflexion que nous venons de mener débouche sur une description des perspectives de transformation des structures et des composantes du contrôle au sein d'un canal industriel. **Deux phénomènes, la substitution des intermédiaires traditionnels et la réintermédiation, apparaissant plus particulièrement probables.** Ils induisent l'apparition de nouveaux acteurs - les places de marché- - ainsi que des modifications des jeux concurrentiels. Dans ce contexte nouveau, les distributeurs traditionnels conservent cependant des atouts.

Le concept de place de marché bénéficie d'une tendance de fond, celle de l'intégration croissante des processus transactionnels interentreprises. Certains analystes prévoient qu'en 2004 les places de marchés électroniques s'arrogeront 44 % des recettes du commerce interentreprises mondial (A. Counsell, 2001) ...

Toutefois, il est actuellement dans une phase d'acceptation (J.D. Pick et al, 2001). Celle-ci se caractérise par un foisonnement d'initiatives qui recouvrent en réalité des pratiques très différentes : de la simple mise en contact entre les acheteurs et les offreurs par l'intermédiaire d'un catalogue en ligne jusqu'à l'interconnexion entre les systèmes d'information du fournisseur et du client (L. Ducruet, 2000).

Pour accéder au stade d'adoption généralisée, les acteurs devront maintenir un réel avantage compétitif par rapport aux opérateurs traditionnels. La construction de cet avantage doit prendre en compte le risque perçu à l'achat par l'utilisateur industriel. *L'échec de Métalsite – plate forme spécialisée dans le négoce de l'acier – s'explique ainsi par l'importance extrême accordée à la qualité par les clients de sidérurgistes (Bowe, 2001)*

Dans le cas des achats récurrents de produits dits «hors production», le risque perçu par l'utilisateur industriel est faible et le prix est un critère important dans la décision d'achat. Si ces types de produits et services ne représentent que dix pour cent en valeur des achats de l'entreprise, ils génèrent cinquante pour - cent des commandes et concernent près de quatre – vingt pour - cent des fournisseurs (C. Astruc, 2001). Les marchés en ligne semblent être plus particulièrement adaptés à leurs cas.

Ainsi que l'exposent J. Hagel et M. Singer (2000), le modèle de l'infomédiaire s'appuie sur trois sources de performance : l'attrait exercé sur les utilisateurs industriels, sur les fournisseurs ainsi que les auteurs qualifient de service de connexion.

La valeur perçue par les utilisateurs est liée à un effet de volume. Pour s'imposer, ces nouveaux opérateurs doivent en effet disposer d'une masse critique suffisante d'acheteurs et de fournisseurs pour que s'instaure une véritable concurrence et que les participants soient certains de disposer d'une offre représentative (D. Michel, 2001). Parallèlement, la dynamique de l'attractivité auprès des clients va engendrer l'attrait exercé sur les fournisseurs.

Ces sources de croissance induisent un troisième type de dynamique. Grâce aux informations dont il dispose, l'infomédiaire est en mesure de détecter des profils d'utilisateur par rapport à un besoin précis, pour jouer auprès des fournisseurs le rôle «d'apporteur d'affaires»

La question de la taille critique est donc cruciale pour le maintien de l'attractivité. Or, les plates - formes électronique constituent encore un secteur naissant et leur part de marché sont actuellement limitées. Il existe actuellement plus de 2000 acteurs (Marrou, 2001). Pour survivre, les acteurs vont être amenés à se regrouper (V. de Senneville, 2001).

Dans le cas d'achat de produits pour lesquels le risque perçu est plus élevé<sup>31</sup> le modèle économique actuellement proposé par les places de marché n'est plus forcément aussi approprié. Sur quelles sources de valeur fonder son développement ?

<sup>31</sup>par exemple produit pour lesquels n'est admise aucune variation de qualité, ou aucune rupture de livraison.

Certains auteurs (D. Morrison, R. Wise, 2001, Cova, 2001) prévoient une évolution de l'offre vers un ensemble unique de services. La valeur se déplacerait du produit lui-même vers l'information concernant le produit, grâce par exemple à la mise en place d'un portail professionnel.

D'autres au contraire, à l'instar M. Ktitareff (2001) font part de perspectives de désillusion, l'inter - opérabilité entre les logiciels des différents acteurs s'avérant très difficile à mettre en place. Une récente étude révèle également que les entreprises ont sous-estimé les coûts afférents au "e-procurement" (Laurent, 2001)

Quelle sera l'aptitude des plates formes électroniques à consolider leur positionnement ? Selon quel scénario ? Substitution ou réintermédiation ? Comment réagiront les entreprises traditionnelles ? Quels seront les marchés plus particulièrement concernés ? Au-delà même de ces incertitudes le questionnement émergent porte sur les mutations des entreprises vers les interfaces électroniques.

## 2 PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DE L'INTERFACE ENTREPRISE-CONSUMMATEUR

Les succès de certains sites tels qu'Amazon ou Dell ont suscité – à l'époque de leurs développements - des prises de position très médiatisées quant à la probable disparition à terme des points de ventes traditionnels ou des distributeurs interindustriels. Si la désintermédiation est fréquemment évoquée à l'idée de la facilité qu'offre Internet pour mettre en relation directe le fabricant et le client final, elle est pourtant éloignée de la réalité des pratiques actuelles de la majorité des entreprises<sup>32</sup>. F. Jallat (2000) indique que les bouleversements induits par Internet ne conduisent pas systématiquement à la substitution des circuits traditionnels par la distribution électronique. Ils introduisent plutôt un processus de redéfinition de l'interface entre le canal et le consommateur final.

La forme que prend le canal pour le consommateur correspond à la formule de distribution (M. Filser, 1989). Au-delà des typologies de formules de vente au détail proposées par la littérature, le développement de la dimension électronique induit aujourd'hui la nécessité de distinguer deux types génériques de formules; le commerce électronique, d'une part, les points de vente physique, d'autre part<sup>33</sup>. (J. Von Burg, M. Bergadaä, 2000).

Comme le souligne P. Volle (2000), le commerce électronique représente probablement la quatrième révolution commerciale après les boutiques, les grands magasins et le libre service. Celui-ci s'imposera-t-il pour autant comme la formule de distribution dominante au XXI<sup>ème</sup> siècle ?

Les travaux menés sur ce thème ont donné lieu à deux axes de recherche (M. Filser, 1989).

Un premier courant cherche à classer les formules de vente au détail – selon leurs caractéristiques - de manière à aider le producteur dans la formulation de son marketing mix. La limite commune à ces typologies est leur caractère statique.

Une seconde série d'analyse s'intéresse par contre à l'évolution des formules de vente traditionnelles. Deux approches peuvent être retenues à cet égard : la mise en perspective de cette dynamique soit dans le cadre d'un processus cyclique (analyses mécanistes), soit à l'appui de modèles intégrant un grand nombre de variables explicatives. Il est difficile d'utiliser les analyses de type mécaniste pour envisager des prévisions sur l'évolution des formules de vente. Nous retiendrons par contre la démarche des modèles multi-critères qui tentent d'identifier les formules de vente susceptibles de se développer en intégrant l'environnement (ici le développement des T.I.C.), l'évolution du comportement du consommateur et les orientations stratégiques des entreprises.

En particulier, l'approche adoptée par M. Filser (1986) présente une grande pertinence par rapport à notre questionnement. Elle s'appuie sur une analyse des segments de consommateurs par la méthode des avantages recherchés pour caractériser les attentes des segments et en déduire les possibilités de développement de nouvelles formules de distribution. A l'instar de l'auteur, nous appuierons donc notre réflexion sur une analyse des avantages recherchés par le consommateur contemporain auprès des interfaces de vente pour caractériser ses attentes et les mettre en perspective avec les spécificités du commerce électronique.

### *1 Les attentes contemporaines du consommateur par rapport à l'interface de vente.*

<sup>32</sup> A l'exception des secteurs où la numérisation des produits est possible (musique, éditions de logiciels etc.)

<sup>33</sup> Ces deux formules sont généralement désignées par les termes « clic » and « brique »

Théoriciens et praticiens s'accordent aujourd'hui sur la difficulté de cerner les consommateurs devenus « infidèles, exigeants, complexes, et plus affectifs » (B. Pras, 1997). S'interroger sur les perspectives d'évolution de leurs attentes revient à prendre conscience de l'émergence de nouvelles logiques qui concernent l'ensemble des individus de manière transversale. A l'appui de la littérature portant sur les tendances de la consommation, nous avons retenu les éléments les plus marquants : la professionnalisation de la consommation, l'« achat geste » et l'arbitrage relatif au temps. Nous les présenterons respectivement en envisageant chaque fois les points de convergence avec la dimension électronique de l'offre.

- **L'interpénétration des sphères privées et professionnelles**

Pour R. Rochefort (2000), une nouvelle façon de penser l'articulation entre la sphère domestique et la sphère professionnelle est en train de voir le jour. Elles ne sont plus exclusives l'une de l'autre mais s'interpénètrent de plus en plus, l'individu transférant dans sa vie privée des compétences professionnelles. En particulier il devient plus exigeant, plus apte à gérer les rapports de force avec les commerçants. Il est aussi beaucoup moins passif et apprécie de pouvoir s'engager dans un processus de co-construction de l'offre. L'interactivité, principale dimension de l'offre sur Internet procure précisément à l'individu la possibilité de tenir compte de ses singularités, pour l'accompagner de manière virtuelle dans la construction d'une proposition précise, *par exemple dans la constitution d'une cave de vin.*

- **L'achat « geste »**

Depuis le début des années 90, la résistance aux excès de la modernité s'est manifestée par une transformation profonde des comportements en matière de consommation : les valeurs matérielles sont devenues moins prioritaires au profit de la recherche d'identité, de sens et d'émotions (Foreseen 1999, G.Mermet 1999). C'est à cet égard que P. Thiery (1996) évoque la notion d'achat geste. Il s'agit d'un achat qui, au-delà de la satisfaction de ses besoins, permet à l'individu d'exprimer ses valeurs (famille environnement solidarité sociale etc.) et d'y rester fidèle.

Pour comprendre ce type d'achat, la prise en compte des états émotionnels est un élément nouveau par rapport aux modèles décrivant la prise de décision comme un processus purement cognitif. Le modèle de recherche d'expériences (M. Filser, 1996) fournit alors un éclairage intéressant pour comprendre dans ce cas le comportement d'achat. Replaçant l'acte d'achat ponctuel dans le contexte de la consommation, il met l'accent sur la gratification psychologique que l'individu attend de l'usage du bien ou service. Il considère que le consommateur est à la recherche d'expériences d'ordres symbolique, social, émotionnel et affectif. Au cours d'un achat de ce type, le rôle de l'interface va être d'accompagner l'individu en enrichissant l'offre autour du produit. Dans cette optique, il est clair que la consultation d'un site Internet intervient à un triple niveau.

Elle procure tout d'abord une recherche d'expériences à la fois sensorielles (animations multimédia) et intellectuelles (lecture de documents intéressants, surprenants, amusants). Elle insère aussi le produit dans le contexte d'un continuum de consommation grâce à la démarche relationnelle qu'elle instaure avant et après l'achat. Elle fournit enfin à l'individu un sens social à sa consommation. *Ainsi dans le cas du commerce équitable.* La recherche de la satisfaction au travers de l'émotion partagée avec d'autres, non en consommant comme eux, mais en étant avec eux, est l'un des moteurs actuels de la motivation d'achat. « Le lien importe plus que le bien » écrit B. Cova (1995). Or, les communautés virtuelles répondent précisément à ce type d'attente (O. Brodin, 2000).

- **L'arbitrage entre les contraintes budget et la recherche de valeurs : une consommation duale**

Parallèlement, le consommateur est également confronté aux contraintes économiques. On observe ainsi un comportement dual, la recherche d'une part, de produits personnalisés pour lesquels l'implication est importante, d'autre part, de produits au meilleur prix possible pour l'achat desquels l'individu est désormais plus expert, et plus rationnel.

Dans ce cas, il va donc privilégier une interface de vente qui simplifie le processus d'achat et qui lui permette d'obtenir le meilleur prix et de gagner du temps (R. Rochefort, 1995).

L'accès gratuit à l'information, la possibilité de comparer les prix de manière plus complète et plus rapide accentuent le rôle d'Internet non seulement dans le processus de traitement de l'information de l'individu, mais aussi en ce qui concerne la formulation de la décision et ce, à un double niveau :

- soit envers un produit qui sera acheté ailleurs que sur le net, *une automobile par exemple* : l'interactivité d'un site préalablement consulté par l'individu lui permet d'étudier plus particulièrement certains produits en fonction des critères qui l'intéressent précisément.
- soit envers l'offre électronique elle-même parce qu'elle permet par exemple de dénicher un produit introuvable dans un point de vente traditionnel, de disposer d'un assortiment plus large (*du vin*) ou d'acheter de manière plus simple dans le cas de produits numérisables (*téléchargement de logiciels*).

- **Les contraintes de temps**

Enfin, la dualité de cette consommation doit être abordée dans le contexte de la gestion du temps. Selon les situations individuelles, la part du temps libre qui doit être consacrée aux achats quotidiens peut être perçue différemment, soit comme une contrainte, soit comme une opportunité de rencontre sociale, de loisir.

L'arbitrage sur le temps ne peut être dissocié des revenus et de la quête de sens associée au produit. Il constitue non seulement un élément d'explication des décisions de recours aux services de proximité, mais aussi un facteur d'«internalisation» de certaines activités que l'on confiait auparavant à des prestataires extérieurs, ceci, en fonction du talent et de l'envie de chaque individu<sup>34</sup>.

La gestion du temps disponible devient donc un critère de segmentation combiné aux valeurs associées à l'achat (B. Marzloff, T. Le Carpentier, 1999)<sup>35</sup>. Dès lors se profile la nécessité d'envisager des interfaces de vente différents selon les situations d'achat.

## 2. Les synergies entre les interfaces physique et virtuel.

- **La pertinence de l'approche situationnelle.**

Les développements précédents démontrent la nécessité de prendre en compte les variables de situation «type d'achat» et «temps disponible» pour concevoir l'interface de vente. Les consommateurs choisissent désormais des produits capables de satisfaire leurs attentes selon différentes fonctions auxquelles peut correspondre plus particulièrement un circuit de commercialisation.

---

<sup>35</sup> L'essor spectaculaire du bricolage et le succès des enseignes telles que Castorama ou Leroy Merlin illustre cette tendance

Le recours à l'approche situationnelle pour concevoir l'interface de vente justifie le fait de réfuter l'idée d'un profil type de l'acheteur en ligne. A l'évidence, on évoque actuellement les caractéristiques socio démographiques des internautes actuels, mais il s'agit de données dont le caractère figé paraît peu pertinent au regard des exigences situationnelles. Ainsi, si l'on considère le cas des seniors, on peut par exemple imaginer que le déménagement d'un proche à l'étranger soit un facteur fortement déclenchant pour accéder à une messagerie électronique, ou qu'un handicap physique soudain puisse les inciter à acheter plus fréquemment en ligne.

L'approche situationnelle intervient d'autre part dans l'explication des comportements de magasinage (J. Jallais, 1994). Les différentes interfaces divergent en effet dans leurs capacités à fournir de l'information susceptible d'être utilisée par le consommateur avant l'achat, pour prédire sa satisfaction ultérieure de manière fiable (J. Alba et al. , 1999)<sup>36</sup>. La nature de l'information diffusée au consommateur associée au type d'achat (corvée ou porteur de sens )de l'achat constitue une variable explicative du choix de l'interface de vente.

Selon les situations d'achat, quels doivent être l'information et le service à apporter à un individu à chaque moment du contact commercial avec lui ? C'est en fonction de sa propre réponse que chaque fabricant doit concevoir l'articulation entre ses points de vente physiques et virtuels au sein de son circuit de distribution. Ainsi, faut - il poser le problème de la consommation sur Internet dans une logique de complémentarité. Le tableau n°3 précise pour chaque type d'achat les avantages distinctifs des formules de vente physique et électronique.

• **Les complémentarités entre les points de vente physiques et électroniques**

	<b>Achat utilitaire.</b>	<b>Achat porteur de sens.</b>
<b>Perception par l'individu du temps consacré à cet achat</b>	Temps contraint	Temps choisi
<b>Avantages procurés par la formule de vente physique</b>	Procurer des services permettant d'accéder à l'offre de manière optimale.	Etre une composante de l'offre, mettre en scène le produit, créer un l'univers de consommation.
<b>Avantages procurés par la formule de vente électronique</b>	Diffusion d'information permettant de comparer les produits et de préparer l'achat.  Circuit de commercialisation adapté à un renouvellement d'achat «à l'identique».	Construction d'une relation individualisée, accompagnement de l'individu dans une expérience de consommation post achat.

**Tableau n°3 : La complémentarité entre les formules de vente physique et électronique**

Dans le cas d'un «achat utilitaire», la fréquentation des magasins est peu valorisée par le consommateur. L'interface de vente doit procurer une fonctionnalité suffisante pour

<sup>36</sup> Par exemple, si le choix d'une bouteille de vin est lié à une expérience gustative, une cave spécialisée présente un avantage initial en terme d'information. Cependant lorsque le consommateur sait ensuite que la marque qu'il a appréciée prédit de manière certaine sa satisfaction le commerce électronique redevient attractif, non plus comme une source d'information mais comme un circuit de commercialisation à part entière.

réduire le temps «contraint» consacré à ce type d'achat. Il doit permettre de rationaliser l'achat, comparer les produits et proposer des offres attractives. Dans cette optique, l'un des enjeux de la distribution physique grand public va être de s'adapter au consommateur dans son rapport au temps devenu de plus en plus complexe (M. Veillet, 1999). Plusieurs prestations peuvent être développées telles que l'assistance (disponibilité des vendeurs, devis...), le confort d'achat (restauration, garde des enfants, facilité de paiement...) l'essai des produits, l'organisation du magasin par univers. Tous ces services ne passent pas forcément par l'électronique. Ils s'appuient cependant sur l'ouverture d'un site Internet pour construire une relation personnalisée avec la clientèle, pour résoudre avant l'achat un grand nombre de problèmes (*à l'exemple du site de Castorama*) et permettre ensuite de le renouveler.

A cet égard, se pose la question de l'attractivité d'Internet au regard des freins dont il fait généralement l'objet (perception de la sécurité de paiement, crainte devant l'écran). De récentes études des cyberacheteurs montrent à ce propos qu'ils sont sur-consommateurs de produits culturellement liés à l'écran (cinéma, vidéo) (G. Prod'homme, 1999)<sup>37</sup> et que leur décision d'achat électronique est également liée à un processus d'apprentissage<sup>38</sup>.

Lorsque l'implication personnelle du consommateur est plus importante, la perception de l'activité de magasinage - menée au cours d'un temps choisi (Bonnin, 1999) - est différente. Dans le cas de l'achat utilitaire, le point de vente favorise l'accès à l'offre. Dans le cas de l'achat porteur de sens, il constitue une part de l'offre. Les produits sont un prétexte au développement d'une activité ludique et sociale (G. Bonnin et al, 2000).

*A l'instar des enseignes telles que Nature et Découvertes, Séphora, Fnac Juniors* (J. Parise et al., 1999), les points de vente physiques doivent savoir théâtraliser l'offre et devenir un espace de plaisir. Pour reprendre G. Chétochine (1998), il s'agit de passer de la «civilisation produit à la civilisation client» et ce, en tentant de résoudre tous les problèmes afférents au produit recherché par le client, en proposant un savoir-faire plutôt qu'un assortiment. Le rôle du commerce électronique dans cette «civilisation client» consiste à entretenir un dialogue permanent en fournissant notamment un accompagnement post achat. E. Remy et S. Kopel (2000) décomposent l'ensemble des «composantes qui font lien» entre une entreprise prestataire de service et ses clients. En s'inspirant de leur démarche, on peut distinguer les types de liens procurés par la consultation du site Internet, dans le prolongement de l'achat sur le point de vente physique. Il peut s'agir d'un service de lien soit relationnel où l'entreprise cherche à établir la construction d'un suivi personnalisé soit communautaire. Le consommateur satisfait alors son désir d'appartenance à une communauté d'émotions (B. Pras, 1999). Dans les deux cas, la numérisation des flux informationnels permet d'envisager ces prestations à des coûts abordables. L'offre de lien peut devenir un élément de différenciation.

Ces considérations s'inscrivent dans le débat sur le positionnement d'Internet par rapport aux formules de commercialisation traditionnelles. Inspirées du modèle générique d'interface de vente proposé par M. Bergadaä et J. Von Burg, elles fournissent un cadre d'analyse de la complémentarité des formules de vente physique et électronique en France.

De nombreux champs d'investigation restent cependant ouverts. On peut en particulier s'interroger sur les formes que prendra cette complémentarité en fonction des trois principales variables :

-Le caractère transportable du produit qui conditionne la compétitivité en terme de prix entre les deux formules,

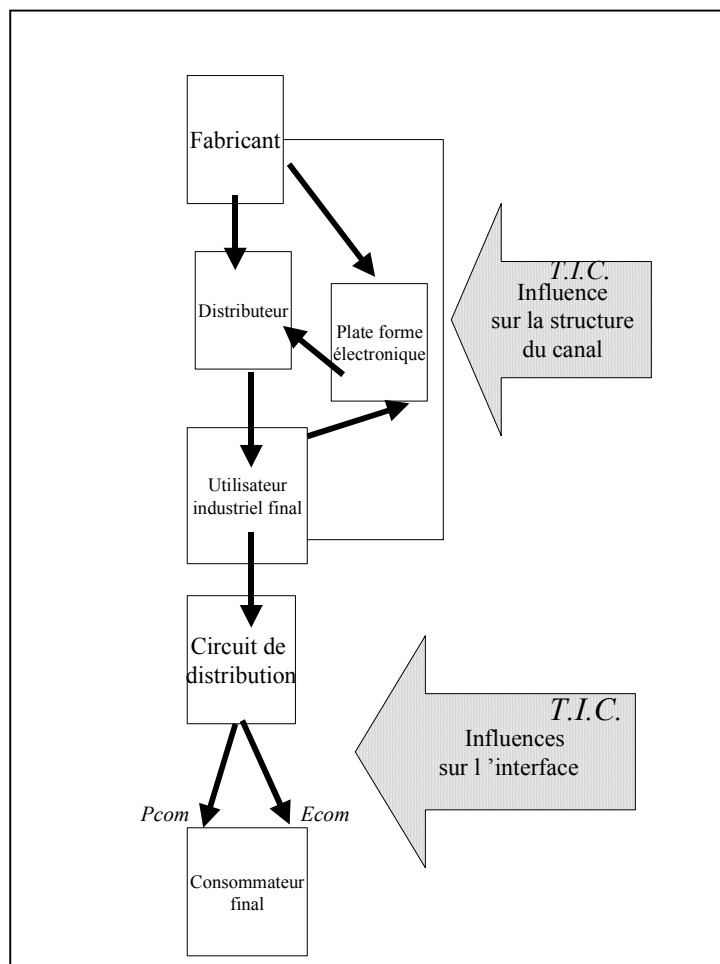
<sup>37</sup> Une habitude qui explique probablement le fait que 33 % d'entre eux affirment avoir déjà acheté sur le Web

<sup>38</sup> 78% des acheteurs en ligne utilisent Internet depuis plus d'un an *CB News* n° 600

- Selon les produits, la perception de l'achat qui leur est associé par l'individu,
- Ses possibilités d'évaluation par le consommateur : l'achat virtuel de produits dont les caractéristiques sont parfaitement identifiées (un livre par exemple) est sans doute plus facile. Le commerce électronique se trouve désavantagé lorsque l'évaluation du produit requiert un contact physique (*un vêtement par exemple*).

### Conclusion.

Au terme de cette réflexion prospective sur les incidences des technologies de l'information et de la communication sur la chaîne de l'offre, nous sommes en mesure de proposer un cadre conceptuel d'analyse (figure n° 7).



**Figure n°5 : un cadre général d'analyse des incidences des technologies d'information et de communication sur la chaîne de l'offre.**

La comparaison avec les voies de recherches envisagées à l'origine de notre réflexion (figure n° 3) indique deux points de conclusion portant respectivement sur les parties amont et aval de la chaîne de l'offre.

**Au niveau des interfaces interentreprises, les phénomènes de réintermédiation et de substitution des intermédiaires sont émergents.** Nous avons montré les perspectives de recherche qui subsistent au niveau de la dynamique concurrentielle entre les distributeurs traditionnels et les nouveaux acteurs électroniques. Les acteurs de la mutation auront su créer de la valeur dans le contexte d'une supply chain efficace et réactive aux attentes du fabricant de produits finis.

**Au niveau de l'interface entreprise - consommateur, nos réflexions soulignent la nécessité de concevoir une formule mixte** – électronique et physique adaptée aux avantages

recherchés par l'individu selon le type d'achat qu'il effectue. A cet égard, Filser (2001) vient de souligner l'intérêt d'une stratégie combinant différents modes d'accès à l'offre.

Nous concluons en relevant les enjeux associés à ces constats pour la performance de l'ensemble de la chaîne.

Dans le cas d'un achat de type utilitaire, l'interface doit procurer un accès à l'offre fonctionnel. La coordination des flux entre l'ensemble des acteurs de la chaîne de l'offre est cruciale. Les dysfonctionnements - sources de rupture d'approvisionnement et donc de mécontentement - peuvent provoquer le changement de marque ou de point de vente de la part de l'individu. Le consommateur déploie une expertise dans sa sphère privée au même niveau qu'il la développe dans sa sphère professionnelle (R. Rochefort, 1999). On peut ainsi s'attendre à voir renforcer une sensibilité des individus aux dimensions coûts et services de la logistique, à l'instar de ce que l'on a pu observer dans le monde de l'entreprise (G. Pache, J. Colin 2000).

La convergence d'intérêt qui caractérise ainsi les membres de la chaîne **pose le problème de leur cohésion dans leur capacité à créer de la valeur par les fonctions utilitaires qu'ils assurent.** Comment de traditionnels concurrents pour le partage de la valeur pourront ils devenir créateurs de valeur ? Au - delà des limites comportementales à leur coordination (V. Des Garets, 2000), les acteurs doivent désormais s'orienter vers une logique de coopération. Cette dernière devient un critère de performance au moins aussi important que la rentabilité financière de chaque acteur . (J. Le Goff, 1999, N. Guibert et C. Fournier, 1999).

Dans le cas d'un achat de type «plaisir», l'interface est l'une des composantes de l'offre. Pour l'individu, il devient un moyen de produire des significations sociales, grâce d'une part à l'initiative du point de vente physique qui met en scène le produit, d'autre part au consommateur lui-même qui prolonge ce système de signification en particulier par la consultation du site associé au point de vente. Cette situation correspond à l'analyse du courant post moderne qui rejette la dichotomie production - consommation et considère que la consommation devient-elle aussi créatrice de valeur (M. Filser, 2000). Dans cette logique, **la distribution n'est plus - dans la chaîne de l'offre - l'activité annexe de la production mais le cœur de la fonction marketing (A. Mikaleff, 1997, G. Cliquet, 2000).**

## BIBLIOGRAPHIE

- Alba J., Lynch J., Weitz B., Janiszewski C ; Lutz R., Sawyer A., Wood S.(1998), « Achat interactif à domicile :quels avantages pour les consommateurs, les distributeurs et les producteurs présents sur le marché électronique » *Recherche et Applications en Marketing*, vol 13,n°3, 79-102.
- Astruc C. (2001), «Comment acheter sur les places de marché ? », *L'usine Nouvelle*, n° 2769, 79-81.
- Avlonitis G, Karayanni D. (2000), « The Impact of Internet Use on Business – to – Business Marketing », *Industrial Marketing Management*,29, 441-459.
- Beau P.E., Bourdariat J., Martin G, Metz X. (1999), «Trente quatre stratégies e-clients au banc d'essai», *L'Expansion Management Review*, Décembre, 68-90
- Bitouzet C. (1999), *Le commerce électronique*, Hermes Sciences.
- Bonnin G. (1999), «L'évolution de la mission de l'entreprise de distribution : du point de vente comme espace économique au magasin comme espace de loisir » *Actes du colloque Etienne Thill*, I.U.P.Commerce Vente La Rochelle, 321-337.
- Bonnin G, Drugeon-Lichtlé M.C., Plichon V (2000), «La logistique de distribution face aux nouveaux comportements du consommateur», *Faire de la recherche en distribution et en logistique*, FNEGE, Vuibert, 249-258.
- Bowe C. (2001), « Forte baisse de régime » *Connectis*, octobre, pp.32-33
- Brodin O. (2000), «Les communauté virtuelle :un potentiel marketing encore peu exploré », *Décisions Marketing*, septembre-décembre, 47-56.
- Cova B (2001),« Les e-marketplaces à l'épreuve de la réalité des échanges du btob », *Decisions marketing*,24,67-73.
- Chetochine G.(1998), *Quelle distribution pour 2020 ?*, Ed Liaisons.
- Cliquet G. (2000), «Rôle des N.T.I.C. dans les canaux de distribution », *Actes du colloque Evolution du marketing dans le monde arabe : apports des technologies de l'information*, Université Saint Joseph, Beyrouth.
- Counsell A (2001), «To B2B or not B2B », *Les Echos.fr/Connectis*, 27avril.
- Drapier L.(2000), «E commerce et Supply Chain Management :l'enjeu de l'intégration technologique des systèmes d'informations », *Actes du colloques Supply Chain et nouvelles technologies, Rencontres numéro spécial*,4, IUT Bordeaux Montesquieu, 86-100.
- Dupuis M.(1998), «L'innovation dans la distribution, son implication dans les relations industrie-commerce », *Décisions Marketing*, 15, septembre - décembre.
- Dupuis M. (1997), «La distribution, variable stratégique », in *Marketing européen : stratégies et actions*, Coll dirigé par R de Maricourt, Publi Union.
- Dupuis M. (1997a), «Le marketing du distributeur» in *Marketing européen : stratégies et actions* , Coll dirigé par R de Maricourt, Publi Union.
- Dwyer R, Welsh A (1985), «Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channel », *Journal of Marketing Research*, Vol XXII , November, 397- 414.
- Filser M. (1986), «Quelle formule de distribution pour demain ? Les réponses de la segmentation par avantages recherchés », *Recherche et Applications en Marketing*, 1, 3-16.
- Filser M. (1989), *Distribution*,Vuibert.
- Filser M (2000), «les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes » in *Faire de la recherche en distribution et en logistique*, FNEGE, Vuibert.,55-89.
- Filser M (2001), « Le magasin amiral : de l'atmosphère du point de vente à la stratégie relationnelle de l'enseigne » *Décisions Marketing*,24, 7-15.

- Fabbe-Costes N (2000), «Le rôle transformatif des SIC et TIC sur les interfaces multi-acteurs de la distribution et de la logistique ». *Faire de la recherche en distribution et en logistique*, FNEGE, Vuibert, 171-193.
- Feraud G. (2001), «L'évolution des modèles de e-business :le cas de l'industrie chimique », *Actes du Congrès de l'A.I.M.* pp.199-207, Nantes.
- Foressen (1999), *La soif d'émotion*, Plon.
- Guibert N, Fournier C. (1999), «Nouveau concept de distribution et lectures comportementales du canal», in *Faire de la recherche en marketing*, Vuibert ,FNEGE, 21-29
- Hagel III J., Singer M. (2000), *Valeur sur le net*, Ed d'Organisation.
- Hillion H, de Belenet G. (2000), «La supply chain, nerf de la guerre», *L'Expansion Management Review*, décembre, 52-60.
- Jallat F.(2000), « Désintermédiation et stratégie sur Internet :recomposition des filières, nouveaux acteurs et réintermédiation », *Revue Française de Marketing*, n°177-178, février-mars, 69-82.
- Jallais J. (1994), «Le comportement de magasinage » in *Le marketing dans le commerce de détail*, Jallais J., Orsoni J, Fady A., Vuibert.
- Ktitareff M. (2001), «La grande désillusion du commerce B to B », *Les Echos.net*, 9 avril, 2-3.
- Laurent A.(2000), «La distribution professionnelle marque des points», *L'usine nouvelle*, 7 décembre.
- Laurent A (2001) « E –business : loin de l'euphorie annoncée » *L'usine nouvelle* ,4 octobre , 74-79
- Le Goff J. (1999), «Rythme :repenser la dynamique des canaux de distribution », *Regards croisés, Actes du premier colloque sur la recherche en IUT*, Aix en Provence, 250-260.
- Le Ny J. (1999), «La demand chain, clef du supply chain management », *Les Echos, dossier L'art de management de l'information*, 22 23 septembre, X-XI.
- Léonard F. (1994), *Stratégies de marketing industriel*, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Marrou J.L. (2001) « Les places de marché sont en situation de surcapacité », *e+l'usine nouvelle*, 4, 42.
- Mairet C. (2001), «Trois distributeurs leaders du bâtiment font portail commun », *e+, l'Usine Nouvelle*, novembre, pp.24-25
- Marzloff B., Le Carpentier T. (1999), «Une approche cinétique des consommateurs et des lieux » *Actes du colloque Etienne Thill*, I.U.P.Commerce Vente, La Rochelle, 338-343.
- Mermet G. (1999), *Francoscopie*.
- Michel D. (2001), «E commerce et places de marché », *Problèmes économiques*, 2697, janvier,14-16.
- Mikaleff A. (1997), «Théories du marketing » in Simon Y et Joffre P (Ed) *Encyclopédie de Gestion*, Economica, 2<sup>ème</sup> Ed ,3385-3400.
- Meyer M. (2001), « Squeezr ses distributeurs, c'est osé » *e+l'Usine Nouvelle*, février, pp.19-25
- Morrison D., Wise R.(2001), « Un modèle pour l'évolution du marketing », *L'Expansion Management Review*, Mars,33-40
- Pache G. Colin J. (2000), «Recherche et applications en logistique :des questions d'hier d'aujourd'hui et de demain » in *Faire de la recherche en distribution et en logistique* , FNEGE, Vuibert, 31-53
- Pick J.D., Schneider D., Schnetkamp G. (2001), *e-Markets :les nouveaux modèles du B2B.*, First Edition.
- Pras B. (1999), «Introduction » in *Faire de la recherche en marketing*, FNEGE, Vuibert. 1-12.
- Prod'homme G.(1999), «Des consommateurs différents selon l'horaire», *Point de Vente*, n° 778.
- Remy E., Kopel S. (2000), «La gestion du lien social dans les entreprises de service ou le nécessaire partage des valeurs sociales et culturelles des clients », *Actes du colloque RESER*, Université de Bergen, Norvège.
- Rochefort R. (1995), *La société des consommateurs*, Ed Odile Jacob.

Rocheffort R. (1999), *Le consommateur entrepreneur*, Ed Odile Jacob.

Rosenbloom B. (1987), *Marketing Channels. A Management View*, Dryden, 6<sup>ème</sup> Ed.

Senneville de V. (2001), « La place de marché face au droit de la concurrence », *Les Echos.net*, 9 avril, 22.

Thiery P. (1996) «La solidarité à travers les produits : l'achat geste écologique », *Actes de l'Association Française de Marketing*, Poitiers, 107-123.

Veillet M. (1999), Dossier «Les défis du XXIème siècle », *Libre Service Actualité*, 16 décembre, n° 1657.

Volle P.(2000), «Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et question de recherche », *Actes de l'Association Française de Marketing*, 83 – 101, Montréal.

Von Burg J., Bergadaä M. (2000), «L'interface entreprise consommateur : la mutation par les N.T.I.C.», *Actes de l'Association Française de Marketing*, Montréal, 839-855.

Yolin J.M.(1998), *Internet et P.M.E., mirage ou opportunité*, Rapport au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, yolin.net.

