



HAL
open science

L'interaction compétitive : un cadre conceptuel pour l'étude de la dynamique des canaux de distribution

Joan Le Goff, Faouzi Bensebaa

► To cite this version:

Joan Le Goff, Faouzi Bensebaa. L'interaction compétitive : un cadre conceptuel pour l'étude de la dynamique des canaux de distribution. *Revue Française de Gestion*, 1999, 122, pp.50-60. hal-02970951

HAL Id: hal-02970951

<https://hal.science/hal-02970951>

Submitted on 19 Oct 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Version de travail de l'article :

Bensebaa, Faouzi, Le Goff, Joan, « L'interaction compétitive : un modèle d'analyse appliqué à l'étude des canaux de distribution », *Revue Française de Gestion*, n° 122, 1999, p. 50-60.

L'interaction compétitive : un cadre conceptuel pour l'étude de la dynamique des canaux de distribution

Introduction : des entreprises en quête d'avantages durables

Le modèle de concurrence parfaite, par la place centrale qu'il occupe dans la théorie économique, a, pour nombre de travaux, valeur de référence – revendiquée parfois, sous-jacente le plus souvent. Sa raison d'être tient, en partie, à l'équilibre concurrentiel qu'il prône ; équilibre non seulement accessible mais, bien plus encore, souhaitable pour la collectivité. Certes, tout en définissant la concurrence pure comme étant la norme de l'économie de marché, les recherches issues du paradigme néo-classique ont mis en évidence d'autres formes de concurrence (monopolistique et oligopolistique, principalement) au prix du relâchement de certaines hypothèses. Néanmoins, ces situations ont toujours été présentées comme des écarts non souhaitables et non bénéfiques, relevant de la concurrence « imparfaite » – l'épithète est explicite. Partant, pour accéder à l'optimum¹ que constitue l'équilibre concurrentiel, le modèle néo-classique suppose impossible l'obtention de rentes positives par les « producteurs ». Cet article s'appuie sur une prémisse qui se trouve en complète contradiction avec ce fondement : il y sera en effet admis que les entreprises peuvent réaliser des performances élevées et durables.

La recherche de telles performances implique, de la part des firmes, la mise en œuvre de stratégies, concrétisées par l'inévitable engagement d'actions compétitives, condition de la formation de la « rente » (Schumpeter, 1934). La quête de la rente étant l'objectif principal de l'ensemble des firmes, il est clair que les actions entreprises par les unes entraînent des contre-mouvements : les autres, loin d'être résignées ou indifférentes, souhaitent légitimement acquérir les mêmes avantages, garder ceux qui furent préalablement conquis ou encore éliminer les positions récemment établies.

¹ Au sens de Pareto, l'optimum est un concept normatif qui désigne une situation où l'on ne peut augmenter le niveau d'utilité d'une personne sans en léser au moins une autre.

La conséquence de la recherche d'avantages compétitifs, au moyen d'actions et de réactions, ne peut être, logiquement, que l'affrontement. De fait, ce type de situation préjudiciable est susceptible d'être prévenu par le déclenchement des seules actions qui ne provoquent que peu ou pas de réactions ou qui en retardent l'apparition. Ainsi, l'identification de ces actions ou de leurs caractéristiques formerait le socle d'une stratégie qui viserait l'évitement tout en étant compétitive. Cette assertion, que d'aucuns jugeront paradoxale, suggère que la meilleure stratégie compétitive est celle qui ne suscite guère de compétition² (Smith, Grimm et Gannon, 1992).

L'observation fine des actions et des réactions semble constituer une alternative prometteuse pour l'analyse des stratégies des firmes et il s'agira ici de montrer comment, par ses qualités intrinsèques et la vision dynamique qu'il offre, le modèle d'interaction peut prétendre à des applications variées. Sa pertinence pour l'étude des manœuvres compétitives au sein des systèmes de distribution sera plus particulièrement soulignée car, s'il est communément admis aujourd'hui que « l'analyse des transformations des canaux doit partir de l'analyse des stratégies des firmes qui les composent » (Filser, p. 91, 1987), les outils méthodologiques et théoriques demeurent par trop souvent inadaptés.

1. POUR UNE APPROCHE DYNAMIQUE DE LA COMPÉTITION

Prenant le contre-pied de l'économie industrielle ou des modèles stratégiques habituels, qui tendent à inférer la concurrence de l'agrégation d'attributs individuels ou des propriétés structurelles du secteur, le modèle d'interaction examine les phénomènes compétitifs à travers l'analyse systématique des actions concrètes orientées vers le marché. Il est certain que les théories de la stratégie accordent une place centrale à l'engagement d'actions compétitives ; on ne peut cependant y percevoir qu'en filigrane le thème de la réponse, du jeu interactif entre

² Par souci de cohérence, le concept de compétition sera préféré ici à celui de concurrence. Comme le remarque Goetschin (1994), la nuance se justifie car, « si la concurrence est le principe du marché qui ordonne et impose la lutte entre des entreprises indépendantes en vue d'obtenir les préférences des utilisateurs et des consommateurs pour leurs produits et services (...), de son côté, la compétitivité – à travers des avantages concurrentiels spécifiques – se définit comme la capacité pour une entreprise d'atteindre une position de supériorité unique, et si possible, durable, face aux concurrents ».

firmes. Parce qu'elle met en lumière les mouvements et contre-mouvements entrepris par les différents acteurs du segment ou du secteur, la démarche préconisée ici souligne combien la vitalité des organisations dépend de la quantité, de la qualité et de la vitesse de leurs actions et réactions, plutôt que du concept traditionnel d'avantage stratégique (D'Aveni, 1994).

1.1. Une unité d'analyse originale : le couple action-réaction

Le cadre conceptuel formalisé par Smith, Grimm et Gannon (1992) définit la compétition à partir des manœuvres entreprises par les firmes sur le marché, ces manœuvres incluant des actions et des réactions, lesquelles pourraient déterminer, en dernier ressort, la performance des firmes (Child, 1972). L'action est un mouvement compétitif spécifique (par exemple, une baisse de prix, une campagne publicitaire, l'introduction d'un nouveau produit, etc.) engagé par une entreprise offensive, dans le but d'obtenir un avantage sur ses concurrents. La réaction, quant à elle, se présente comme la riposte correspondante, adoptée par une firme du secteur pour défendre ou améliorer ses profits ou sa position.

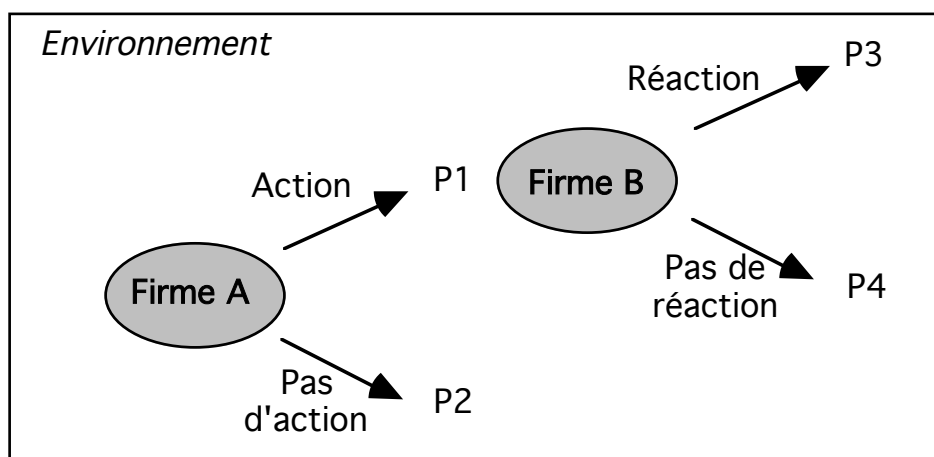
À partir de cette approche mobilisant le couple action-réaction comme unité d'analyse, la stratégie compétitive se conçoit comme un jeu séquentiel interactif avec, d'un côté, les firmes qui entreprennent des actions et, de l'autre, celles qui y réagissent³. Ce système dynamique, présenté dans la figure 1, montre une firme A face à une alternative compétitive : agir et recevoir ainsi un gain P1, ou bien s'abstenir et bénéficier d'une utilité espérée P2. La firme B, dans ce même schéma, a l'opportunité, soit de répondre pour recevoir un gain P3, soit d'éviter de réagir et récolter alors P4.

³ La théorie des jeux a, il est vrai, déjà mis l'accent sur le concept d'interaction en critiquant l'explication de la coordination des multiples intérêts individuels par le mécanisme du marché et des prix et en considérant les relations entre des individus aux comportements non coopératifs. Ses apports indéniables en termes d'abandon de l'ordre walrasien et de définition de situations de coopération et d'affrontement – et qui insistent sur l'interactivité fondamentale des décisions individuelles (puisque les gains des joueurs sont déterminés par leurs propres actions et celles de leurs adversaires) – lui confèrent un avantage certain sur les modèles structuralistes du paradigme « Structure-Comportement-Performance ».

L'utilisation de la théorie des jeux reste toutefois limitée car les hypothèses qu'elle énonce (maximisation de l'utilité, rationalité et information parfaite des joueurs) sont très strictes et difficilement soutenables, tandis que la rigueur mathématique, obtenue au prix de l'appauvrissement des problèmes étudiés, débouche sur des recommandations simplistes, voire irréalistes. En outre, l'information sur l'enchaînement des mouvements et des réactions est quasi-absente, ce qui rend la représentation normale des jeux littéralement éternelle. Enfin, constatant qu'une utilité mesurable est assignée aux choix des joueurs, certains contestent la pertinence de l'application des probabilités à des événements individuels spécifiques.

Figure 1. – La stratégie comme jeu séquentiel interactif

(d'après : Smith, Grimm et Gannon, p. 6, 1992)



L'importance de l'action compétitive a été mise en évidence par les travaux de MacMillan (1982) sur l'initiative compétitive et par ceux de Lieberman et Montgomery (1988) portant sur l'avantage du premier entrant. Les réactions traduisent l'absence d'inertie des entreprises concurrentes : les manœuvres efficaces restent rarement impunies et, en définitive, le succès réel d'une action dépendra, en grande partie, des réponses des concurrents (Chen et MacMillan, 1992 ; Smith, Grimm et Gannon, 1992). Avant toute offensive, la firme doit considérer les réponses potentielles, notamment dans les situations de forte interdépendance des entreprises pouvant entraîner des représailles rapides (D'Aveni, 1994).

C'est donc la nature profondément dynamique et interactive de la compétition qui se voit mise en évidence par le couple action-réaction et, en ce sens, la prise en compte de la compétition au moyen de cette unité se distingue considérablement du modèle néo-classique dominant (tableau 1).

L'environnement, entendu comme lieu d'existence et de confrontation des firmes, fournit l'infrastructure des actions et des réactions compétitives. Comme l'observent les économistes industriels et les théoriciens des organisations, l'environnement constitue une variable contingente et une contrainte dans la détermination des comportements ou de l'intensité de la compétition, entre autres. Sur la figure 1, toutefois, la relation entre l'environnement et les firmes n'apparaît pas unidirectionnelle. Le modèle d'interaction considère, en effet, l'environnement simultanément comme un paramètre – dans la mesure où les firmes doivent

tenir compte des entraves imposées par leur milieu et des opportunités qu'il offre – et comme une variable puisque les manœuvres des firmes peuvent largement influencer l'environnement. Cette interdépendance signifie que « la compétition est en partie une variable de décision pour le management des organisations... La forme et l'intensité du comportement compétitif sont façonnées par les choix stratégiques et tactiques que font les organisations compétitives » (Khandwalla, p. 405, 1981).

Tableau 1. – Fondements des modèles néo-classique et d'interaction

	Théorie néo-classique	Modèle d'interaction
1. Nature des firmes	Homogènes	Hétérogènes
2. Ancrage de l'analyse	Au niveau du secteur	Au niveau de la firme
3. Nature de l'information	Parfaite	Imparfaite
4. Rôle de l'environnement	Détermine totalement comportement et performance	Influence les comportements mais ne les détermine pas
5. État de l'analyse	Statique	Dynamique
6. Objectif des firmes	Maximisation du profit	Obtention d'avantages compétitifs
7. Rôle du management	Mécanique (il détermine les quantités et engage la fonction de production)	Actif (il reconnaît, comprend, créé, engage et modifie les stratégies)
8. Impact sur la performance	Aucun	Positif

1.2. Caractéristiques des actions et des réactions

Même s'ils peuvent parfois être spécifiques au marché, les mouvements compétitifs engagés par les firmes sont très diversifiés et, pour d'évidentes raisons méthodologiques, leur regroupement s'impose. Aussi diverses taxinomies ont-elles été proposées pour effectuer cette catégorisation, opposant tour à tour mouvements offensifs et défensifs, stratégiques et

tactiques, ou, plus simplement, des catégories traditionnelles, telles que baisses des prix ou campagnes promotionnelles. La littérature récente de la stratégie propose, en outre, des construits moins conventionnels mais significatifs des comportements compétitifs. Citons, entre autres, le degré d'engagement (la quantité de ressources humaines, financières et organisationnelles engagées par les firmes), la crédibilité (la probabilité que l'action soit entreprise par la firme), la complexité (la difficulté de compréhension de l'action par le marché) ou encore la difficulté d'exécution des actions compétitives.

À partir du moment où, d'une part, l'objectif principal des firmes est la quête de la rente et où, d'autre part, l'atteinte de cet objectif passe par l'engagement d'actions compétitives, l'essence de la stratégie consiste alors à créer et maintenir les avantages compétitifs. Un avantage compétitif sera dit durable si, face à l'action originelle qui a permis son acquisition, on compte un long délai de réaction, peu de réponses de la part des autres acteurs et, enfin, si l'imitation de la manœuvre initiale est difficile. Les réactions se distinguent donc par leur délai de mise en œuvre, leur nombre et leur caractère direct ou indirect.

1.2.1. Délai de réaction

Le délai de réaction est un construit important issu de la recherche récente en théorie de la stratégie et dont l'intérêt pratique a été largement vérifié (MacMillan, MacCaffery et Van Wijk, 1985 ; Smith et Grimm, 1987 ; Eisenhardt, 1989, 1990). Il est couramment défini comme le temps mis par une firme pour répondre à une action compétitive, c'est-à-dire la période durant laquelle l'entreprise active domine le marché et engrange les bénéfices de son action, si l'on considère que l'action est efficace. Une firme a ainsi tendance à engager les actions qui maximisent le délai de réaction. Par conséquent, « les principes clés de l'interaction entre firmes concurrentes consistent à trouver des manœuvres stratégiques qui bénéficieront de délais de riposte, ou à entreprendre des manœuvres de nature à maximiser ces délais » (Porter, p. 108, 1980). La firme offensive s'approprie de la sorte des avantages compétitifs avant que les concurrents réagissent. En d'autres termes, les risques pris permettent l'obtention de profits substantiels et ces gains seront encore plus importants si la firme bénéficie de l'avantage du premier entrant (Lieberman et Montgomery, 1988), c'est-à-dire si elle est la première à accaparer des ressources rares ou à occuper des positions géographiques privilégiées.

Même s'il ne détermine pas la performance de façon absolue, le délai de réaction semble donc capital dans la définition de l'avantage compétitif. Le recours à ce concept s'explique tout d'abord parce qu'il autorise l'analyse dynamique de la concurrence et permet une approche directe de la compétition, sur des périodes et dans des environnements divers. Objectif et mesurable, il traduit le degré d'intensité de la compétition dans le temps et dans l'espace. De plus, si des corrélations peuvent être établies avec des variables liées à l'organisation et à d'autres caractéristiques des actions compétitives, il est évident que le délai de réaction devient un élément clé dans l'analyse du comportement compétitif des firmes. En admettant que les organisations réagissent avec cohérence aux actions adverses, l'examen des temps de réponse d'une firme à différentes actions compétitives sur la longue période pourrait informer utilement sur son orientation stratégique.

1.2.2. Nombre de réactions

Le nombre d'entreprises répondantes a un impact indéniable sur l'efficacité d'une action compétitive et doit être considéré comme une caractéristique importante de la réaction. Le profit de la firme ayant pris l'initiative peut être moins élevé que prévu si son geste provoque plusieurs réactions. L'avantage compétitif créé par un acteur a tendance à diminuer avec le temps et lorsque le nombre de concurrents en lice augmente.

Si le nombre de réactions à une action stratégique est relativement faible, il est possible que l'action n'ait pas été détectée (par exemple, un contrat confidentiel), qu'elle ait été mal perçue (des changements dans l'organisation interne et dans les procédures), qu'elle ait été difficile à contrer (introduction d'un nouveau produit bénéficiant d'une solide avance technique) ou qu'elle ait été considérée comme négligeable. La firme active continuera à profiter d'une situation monopolistique ou quasi-monopolistique jusqu'à ce que la position change.

1.2.3. Réponses directe et indirecte

De prime abord, la riposte logique aux mouvements compétitifs, dans le cadre de marchés interdépendants, paraît être l'engagement de mouvements de même nature ou de même ampleur que ceux provoqués par les firmes offensives. Néanmoins, des « parades latérales »

(Porter, 1980) sont concevables et l'aspect direct ou non de la réaction en constitue la troisième caractéristique notable, sachant que, dans tous les cas, réponses directes et indirectes sont des manœuvres défensives dont l'ambition est de bloquer les actions compétitives.

La confrontation directe s'exerce quand le marché attaqué est la chasse gardée des firmes concurrentes. C'est la fameuse « stratégie militaire directe » qui préconise des batailles entre les forces principales des deux camps dans le but de remporter une victoire décisive et définitive.

La stratégie indirecte consistera à utiliser des forces importantes contre les points faibles de l'ennemi – c'est-à-dire sur les points considérés comme mineurs par cet adversaire – et à remporter des victoires déterminantes. Sur le plan de la stratégie des organisations, ces manœuvres indirectes se focalisent sur les déficiences des adversaires et la confrontation se déplace alors géographiquement ou vers les activités complémentaires des firmes, des segments spécifiques ou des technologies situées à la marge des marchés principaux. En tout état de cause, vers des marchés autres que ceux sur lesquels les actions initiales ont été entreprises.

1.3. Efficacité des actions et des réactions

L'un des postulats du modèle d'interaction spécifie que les firmes cherchent à acquérir des avantages compétitifs par un jeu complexe d'actions et de réactions. Ces processus ont pour objectif ultime l'obtention de performances supérieures, de profits « anormaux » au sens du paradigme néoclassique. Cette approche est sous-jacente dans les travaux sur les barrières à l'entrée et à la mobilité ou sur l'avantage du premier entrant, tout comme dans les recherches concernant l'adaptation de l'organisation.

D'une manière générale, la littérature en stratégie considère que les voies utilisées par les firmes pour prendre l'offensive ou répondre aux manœuvres de leurs adversaires déterminent leurs résultats ; il est également admis que les performances des entreprises sont influencées favorablement par leur ardeur à l'affrontement. S'il est vrai que ce raisonnement comporte un biais et peut paraître tautologique, il n'en demeure pas moins que la tendance à agir et réagir constamment est le reflet de la réalité de la compétition.

La tentation est grande alors d'affirmer que, sur le long terme, les firmes actives ou répondant fréquemment aux mouvements compétitifs sont celles qui disposent de compétences managériales significatives ou qui savent faire preuve de flexibilité quant à l'allocation de leurs ressources, leur organisation et leur positionnement stratégique. En fait, le résultat de l'interaction compétitive, c'est-à-dire la performance de la firme offensive par rapport à celle de la firme répondante, dépend en partie de la nature de l'action, mais aussi de la nature et la pertinence de la réaction (cette dernière ne peut être déterminée qu'*ex post*).

2. LE CANAL DE DISTRIBUTION, LIEU PRIVILÉGIÉ DE L'INTERACTION

Son dispositif théorique et méthodologique novateur rend le modèle d'interaction singulièrement stimulant et susceptible de trouver des applications dans de nombreux champs des sciences de gestion, au delà même du cadre, pourtant vaste, du management stratégique. Il présente en particulier un intérêt significatif pour l'étude des canaux de distribution.

2.1. Portrait du distributeur en jeune stratège

La volonté de saisir le principe dont procèdent les canaux de distribution et de comprendre les mécanismes qui en déterminent les transformations a suscité une littérature abondante. La place marginale qu'occupe le paradigme stratégique au sein de cette littérature tient moins à une incapacité à produire des résultats pertinents qu'à la nouveauté de sa mobilisation dans ce domaine et, si, à ce jour et à notre connaissance, il n'a donné lieu qu'à relativement peu d'investigations empiriques, il semble désormais acquis qu'il faille poursuivre en ce sens. Or, le modèle d'interaction, parce qu'il est fondé sur l'examen des stratégies compétitives des firmes, s'inscrit nettement dans ce courant novateur. Mais, pour gagner en clarté, sans doute est-il utile de souligner les progrès de la recherche sur les canaux d'un regard critique et

sélectif qui précisera les raisons et les enjeux de l'apparition d'une école fondée sur le management stratégique⁴.

2.1.1. De l'analyse micro-économique à l'ébauche d'un cadre intégrateur

Constatant qu'avec le « marchand », un troisième agent s'immisçait dans le modèle néo-classique, les analyses micro-économiques se sont efforcées d'en justifier l'existence par rapport à la théorie de l'équilibre général. Ainsi, les maximisations (simultanées ou non) du profit des producteurs et de l'utilité des consommateurs constituaient le fondement de ces réflexions initiales sur les distributeurs qui, si elles avaient le mérite d'introduire ce thème dans une littérature plutôt réticente, demeuraient réductrices et parcellaires.

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

Ce n'est qu'au cours de la décennie suivante que la complémentarité des analyses économiques et behavioristes est devenue flagrante. Avec le paradigme dit d'« économie politique » (Stern et Reve, 1980), un modèle intégrateur est proposé qui incorpore la plupart des cadres théoriques construits précédemment. En évitant la vision fragmentaire habituelle, une plus grande cohérence est atteinte : il devient possible de déceler des interactions en dehors de la traditionnelle relation entre variables de même nature et d'étudier l'organisation et les transformations du canal de distribution de façon systématique et efficace. Le progrès que constitue le modèle d'économie politique a eu pour conséquence – et c'est là une constante de la recherche scientifique – la mise en relief de failles et l'apparition de nouvelles interrogations. La principale carence de cette représentation globale du canal tient à l'absence de réflexion managériale.

⁴ Pour une présentation approfondie des différents courants de recherche, on se reportera avec profit aux travaux de Gattorna (1978) et Dahlstrom et Dwyer (1992).

2.1.2. Vers l'étude de l'influence des stratégies sur la dynamique des canaux

Face à cette lacune, on a assisté à l'émergence de travaux abordant le thème des canaux de distribution dans une perspective stratégique, rapprochement rendu inévitable par la constitution du paradigme d'économie politique car, d'une part, l'identité des préoccupations a été affirmée dès les articles fondateurs et, d'autre part, en empruntant à l'économie industrielle pour saisir l'environnement, ce modèle intégrateur ne manque pas d'évoquer la méthode d'analyse concurrentielle préconisée par Porter (1980)⁵.

D'aucuns ont alors étudié l'impact des objectifs des distributeurs sur la dynamique du canal (Filsler, 1987) ou construit un cadre conceptuel du comportement stratégique du distributeur, autour des notions désormais classiques de différenciation, domination par les coûts et focalisation (Lapassouse, 1989). Ces apports ont contribué à l'ouverture de l'analyse des canaux de distribution vers la stratégie sans pour autant renier les recherches antérieures. En se fondant sur des construits plus opérationnels, ils permettent de réconcilier théoriciens et praticiens. Toutefois, ils retiennent avant tout les objectifs stratégiques d'un membre du canal, négligeant la capacité d'anticipation ou d'ajustement des autres institutions. Les relations entre firmes qui étaient au cœur du paradigme comportemental sont quelque peu atténuées ici. Enfin, les concepts mobilisés, hérités de Porter (1980) pour l'essentiel, consistent uniquement en des stratégies tournées vers l'aval, alors que le marché n'est pas le seul lieu de rivalité des firmes. En utilisant le triptyque affrontement-évitement-coopération, Pras (1991) se propose de dépasser ces insuffisances et parvient à un résultat particulièrement intéressant puisque son cadre d'analyse rejoint le modèle intégrateur sur certains points sans cependant être redondant.

Depuis la tentative d'intégration de différents modèles qui, parce qu'éparpillés, s'avéraient peu efficaces, jusqu'aux réflexions récentes sur l'impact des stratégies d'acteurs sur le système de distribution, l'étude des canaux de distribution a donc subi de nombreux bouleversements. Ce cheminement justifie notre proposition d'exploiter le modèle d'interaction qui dispose d'un

⁵ À titre d'illustration, certains concepts proposés par Achrol et Stern (1988) et Porter (1980) peuvent être apparentés : le conflit, défini comme « une tension concurrentielle anormalement élevée », et l'intensité de la lutte entre les firmes ; la capacité (« l'aspect favorable ou non des conditions économiques et de la demande ») et le taux de croissance du secteur ; le dynamisme (« fréquence de changement des variables marketing ») et l'innovation...

avantage certain par rapport aux derniers travaux cités en se focalisant sur la firme dans une perspective non plus statique mais dynamique, tant par les concepts que par la méthodologie préconisée.

2.2. Les canaux comme systèmes dynamiques

Au cœur du schéma conceptuel formalisé par Smith, Grimm et Gannon (1992) se trouvent la firme (qui va entreprendre une action) et l'ensemble de ses concurrents, actuels ou potentiels (parmi lesquels, le cas échéant, certains vont réagir). Dans sa simplicité apparente, cette approche peut concerner les marchés, quels qu'ils soient, vers l'aval (les clients) comme vers l'amont (les ressources financières, humaines...). Cette démarche de compréhension de l'interaction compétitive conduit, par définition, à récuser l'emploi des données agrégées (au niveau des firmes ou du secteur) utilisées par de nombreux travaux pour mesurer la compétition. Les impressions des dirigeants sont également écartées. Il est préconisé d'utiliser des données objectives, collectées d'une manière extensive dans les revues spécialisées⁶. La méthode proposée pour réunir ces données est l'analyse de contenu structurée, qui consiste notamment en une codification systématique des événements compétitifs rapportés par les publications sectorielles (Jauch, Osborn et Martin, 1980). Ainsi, appliqué aux canaux de distribution, le modèle d'interaction est cohérent avec les orientations actuelles de la recherche qui encouragent une vision exhaustive apte à rendre aux intermédiaires leur statut d'acteurs à part entière.

Les analyses micro-économiques avaient contribué à orienter l'étude des canaux avec un *a priori* : le canal y était perçu comme une excroissance fonctionnelle, création du producteur et le distributeur, comme une entité sans volonté ni liberté. Même si, solidement ancré, il fût longtemps sous-jacent, ce parti pris ne pouvait survivre à des études révélant l'existence d'un réel pouvoir des intermédiaires au sein du canal, ou encore à des preuves tangibles, comme le poids de la grande distribution française face à ses fournisseurs. Devant ce désaveu théorique et empirique, des chercheurs ont entrepris de travailler sur la stratégie des distributeurs. Dès

⁶ Pour éviter certains biais, il convient d'être prudent lors du recueil des données ; des précautions sont par exemple nécessaires au regard des éventuels liens financiers, juridiques et commerciaux entre les journaux spécialisés et les entreprises de leur secteur de prédilection.

lors, les distributeurs des premiers modèles, incapables d'agir – ni, *a fortiori*, de réagir – se sont vus définitivement relégués au rang de la caricature.

Un constat similaire concerne l'unité d'analyse fondamentale que constituait la dyade. Élément central des études behavioristes, elle est battue en brèche par les avancées de la recherche. Un concept comme celui de firme-réseau s'accommode mal d'une démarche où seul un couple producteur-distributeur est étudié ; de même que la réalité du milieu industriel où, le plus souvent, le rôle de l'acheteur ne saurait être négligé. Fort restrictive, la dyade a été élargie par certains auteurs à une triade dont le grossiste forme le noyau mais les difficultés demeurent puisque les comportements stratégiques peuvent avoir un impact qui s'étende au delà de la triade et qui, par un biais conceptuel, reste dans l'ombre.

Le programme de recherche proposé ici n'écarte pas de prime abord la capacité du distributeur à devenir acteur offensif et/ou défensif ; sa méthode même facilite l'appréhension des tensions compétitives réelles, sans préjuger d'une sous ou sur-activité stratégique liée à la « noblesse » de la fonction exercée. Parallèlement, la firme sur laquelle se focalise l'analyse n'est pas enfermée dans une relation duale : au contraire, le jeu est extrêmement ouvert puisque l'on considère l'entreprise dans le système compétitif où elle évolue. Si réaction il y a – ce qui n'est pas préétabli – elle peut provenir de plusieurs acteurs se sentant menacés, ceux-ci étant, par définition, susceptibles d'être différents pour chaque couple action-réaction.

Citons l'exemple de la distribution des médicaments en France qui se caractérise aujourd'hui par l'effritement de ses barrières à l'entrée et l'intrusion des prestataires logistiques dans un marché traditionnellement réservé aux « pharmaciens ». Cette action compétitive n'a pas été suivie de riposte de la part des dépositaires ou des grossistes-répartiteurs, pourtant directement attaqués. L'inertie constatée, justifiée par l'aspect profondément inhabituel de la manœuvre et les filtres perceptuels des firmes en place, permet aux prestataires de conforter leurs positions. L'utilisation de données annuelles ou d'entretiens avec les distributeurs et fournisseurs du secteur n'aurait en aucun cas autorisé le repérage de cette évolution majeure quand, au contraire, la méthode présentée facilite l'appréhension de stratégies d'acteurs atypiques ou fondées sur la surprise.

Le modèle d'interaction fait preuve d'une autre qualité, essentielle au regard de la problématique même des recherches sur la distribution. L'objectif des divers travaux est

d'expliquer les transformations des canaux et, paradoxalement, l'étude de cette évolution est, le plus souvent, réalisée à l'aide d'outils théoriques et/ou méthodologiques qui écartent la dimension temporelle. Ce constat peut surprendre quand on sait que, dès la fin des années soixante-dix, Gattorna affirmait sans ambages que « le paramètre temporel devrait en fait être la dimension centrale de tous les modèles conceptuels sur la distribution » (p. 493, 1978). Par la suite, divers auteurs ont qualifié de point capital l'aspect dynamique des relations entre fournisseurs et distributeurs, sans pourtant que ces appels n'aient de rôle autre qu'incantatoire.

Or, le modèle d'interaction compétitive confère, par essence, une vision dynamique à l'analyse. L'unité d'analyse action-réaction et la notion de délai de réaction qui en découle, participent largement de cette approche qui permet de saisir les dimensions interactives, émergentes et évolutives des stratégies tandis que, récemment encore, par leur méthodologie ou leurs choix théoriques, des travaux sur les canaux de distribution se sont heurtés à l'aporie qui réside en l'étude d'un « mouvement figé ».

2.3. Réputation et action compétitive dans les systèmes de distribution

Les firmes qui entreprennent des actions ne sont pas égales et l'un des critères retenus pour les différencier est leur réputation. Selon les secteurs concernés, cette réputation peut être liée à des aspects tels que la taille de l'entreprise, son histoire, sa tendance à innover⁷. La crédibilité de l'action d'une firme est fonction de la réputation de celle-ci. À l'image du leader d'opinion qui, dans la théorie de la communication, influence de manière informelle les autres acteurs, l'acteur de référence d'un secteur exerce une influence importante sur les firmes concurrentes, à l'affût de toute manœuvre stratégique de sa part. En d'autres termes, plus la réputation d'un acteur est élevée, plus son action est crédible et plus elle entraîne de réactions. Ramené à la problématique des canaux de distribution, ceci renvoie explicitement aux concepts de pouvoir et de *leadership* tels qu'on peut les trouver dans la littérature behavioriste, à la différence près qu'ici le « pouvoir d'influence » se traduit concrètement par la transformation du système de

⁷ La réputation de l'acteur peut aussi découler de ses comportements passés, ce qui montre à nouveau combien les réflexions fondées sur l'unité action-réaction sont, par certains aspects, à rapprocher de l'analyse en termes de jeux répétés. En effet, dans ces modèles, lorsque les coups ne sont pas simultanés, les participants établissent préalablement des plans d'action – des stratégies, pour reprendre la terminologie de la théorie des jeux – qui intègrent la réputation du joueur adverse et la notion de menace, fondée sur l'anticipation de ses réactions.

distribution : la stratégie de la firme de référence influence l'évolution du canal (sans toutefois la déterminer), ses effets sont amplifiés.

En 1980, l'hypermarché Carrefour de la périphérie niçoise lance une opération promotionnelle sur les produits de la marque Vedette pour pratiquer une tactique classique associant prix d'appel et dérive vers les produits à marge élevée. Cette opération, initiée par un acteur à forte réputation, va conduire les grossistes et les détaillants indépendants à revoir leurs assortiments : confrontés à la fuite de la clientèle de Vedette, ils éliminent cette marque de leurs rayons (Dupuy et Thœnig, 1986). Par le jeu du couple action-réaction et en quelques jours seulement, un fournisseur a été évincé de l'ensemble des canaux de distribution de la zone concernée. Tel n'était pourtant pas le projet de Carrefour qui souhaitait uniquement utiliser la notoriété du fabricant d'électroménager en guise d'appât pour agir en « passager clandestin ».

Ces remarques mettent en exergue l'un des principaux apports du modèle d'interaction pour le champ d'application retenu. Certes, le pouvoir ou la dépendance d'une firme par rapport à une autre et les effets de cette relation déséquilibrée, généralement synonyme de conflit, ont été étudiés. Mais nous avons déjà signalé combien l'observation d'une dyade était peu significative pour tirer des conclusions sur le canal dans sa globalité : ici, le pouvoir relatif d'une firme va, par les réactions qu'il provoque, susciter l'évolution du canal. Néanmoins et contrairement à la vision longtemps dominante, l'acteur disposant de pouvoir dans le canal (souvent, par principe, le producteur) et qui va, par ses initiatives, faire naître des mutations, n'est pas à même d'en diriger le mouvement. La structure des canaux est en perpétuelle formation en raison de l'enchaînement de séquences action-réaction(s) ; par leurs interactions, les acteurs la construisent sans toutefois l'avoir préalablement définie.

Par ailleurs, indépendamment des spécificités de la firme qui l'entreprend, l'action compétitive se caractérise par son degré de menace. Cet aspect menaçant est lié à la perception qu'ont les autres acteurs de l'action engagée : jugent-ils ou non que celle-ci remet en cause les conditions de leur rentabilité ou de leur pérennité ? La richesse de ce concept provient pour partie de ce qu'il recouvre la plupart des comportements stratégiques repérés : la menace, parce qu'elle est subjective, peut, selon les cas, découler de l'utilisation réelle ou virtuelle des forces, dans un but de coercition ou d'interdiction. Pouvoir balayer intégralement cette gamme de stratégies est crucial pour la compréhension des manœuvres opérées dans les systèmes de distribution.

D'une part, les canaux de distribution offrent la particularité de favoriser des stratégies dirigées verticalement et non pas horizontalement, entre concurrents ; d'autre part, persuasion et dissuasion sont deux registres privilégiés par des acteurs pris dans un système où existe un intérêt collectif. En effet, l'une des particularités des membres du canal est que, s'ils possèdent un projet et des intérêts particuliers, ils sont avant tout liés par un objectif commun. C'est ce qui justifie la prudence déployée par la Fnac au premier semestre 1997 pour réorganiser son architecture logistique : le distributeur et les petits éditeurs ont leurs destins liés, chacun disposant d'un fort pouvoir sur son partenaire⁸. Cette convergence d'intérêt au sein des canaux de distribution oblige, en particulier dans le cas des affrontements transactionnels, à user de signaux et à renoncer à l'emploi effectif des forces qui risque d'être pénalisant pour tous.

2.4. Vitesse et imitation, clés pour le face à face du petit nombre

La condition de la survie des firmes tient à la mise en œuvre des actions compétitives qui leur octroieront une « rente » éventuelle. Cependant, l'aboutissement logique de ce principe est l'affrontement, les autres acteurs ne pouvant rester passifs sans mettre en péril leur propre pérennité.

2.4.1. De l'importance du délai de réaction...

La nature des réactions est variable et, dans des situations où information incomplète et incertitude ont leur place, le registre de l'imitation est susceptible d'être délaissé au profit de parades latérales dont les effets sur la structure des canaux peuvent être considérables. La distribution des composants électroniques en France au début de la décennie est exemplaire à ce titre puisque, confrontés à des initiatives soudaines et violentes des deux *leaders* du secteur (disposant, par leur envergure, d'une forte « réputation »), les autres grossistes ont réagi pour certains par le plagiat pur et simple du comportement des acteurs de référence (l'acquisition de firmes locales pour consolider un réseau pan-européen, puis mondial) et, pour d'autres, par

⁸ Premier libraire de France, la Fnac représente jusqu'à 50 % du chiffre d'affaires de certaines maisons éditions tandis que son image de marque lui rend indispensable la présence d'ouvrages marginaux dans ses rayons (auteurs nouveaux, littérature étrangère, etc.).

des manœuvres de dégagement ou de focalisation qui, présentées explicitement comme des réponses aux mouvements compétitifs initiaux, s'en démarquaient pourtant ostensiblement.

Il est clair que de telles ripostes rendent éphémère l'avantage compétitif obtenu. La seule façon d'éviter cette déconvenue consiste donc à limiter les effets des réactions des autres firmes ; accroître fortement leur temps de réponse est un moyen efficace pour obtenir un tel résultat. Dans le cas ci-dessus, la seule firme qui s'est lancée à la suite des entreprises offensives l'a fait plusieurs mois après, en affirmant sa volonté de leur contester la suprématie européenne. La riposte imitative a tant tardé que tout espoir d'être menaçant fut vain face à des positions consolidées et des ressources épuisées (en l'occurrence, il ne restait guère de firme à briguer).

Le concept de délai de réaction, dont l'importance dans les derniers modèles stratégiques a été soulignée, permet de formaliser des notions que les recherches sur les canaux de distribution n'ont souvent fait qu'effleurer. Au sein du cadre conceptuel développé par Lapassouse (1989), la particularité des relations au sein du canal de distribution représente une contrainte pour le distributeur (les négociants techniques, dans ce cas précis) ; lorsque l'influence exercée par le producteur devient excessive et empêche l'application efficace de la stratégie retenue, le distributeur s'efforce de résister à cette influence. Motivé par l'insatisfaction du distributeur quant à la réalisation de ses objectifs stratégiques, le comportement de résistance, clé de voûte du modèle proposé par l'auteur, marque une volonté délibérée de prise de contrôle du canal. Il s'agit donc d'un dispositif susceptible de modifier l'organisation du canal qui s'apparente au concept de contre-pouvoir de la littérature comportementale. Cet exemple montre que les grossistes n'adoptent des stratégies de résistance qu'à partir du moment où les actions des fournisseurs deviennent intenable : le délai de réaction apparaît alors comme une variable déterminante, explicative des mutations des systèmes de distribution.

2.4.2. ...dans le cadre de la concentration commerciale actuelle

Utilisés conjointement, délai et nature des réactions s'avèrent deux éléments particulièrement fertiles pour saisir les mécanismes en vigueur dans les canaux, d'autant plus si l'on suit Cotta (1985) lorsqu'il affirme que l'oligopole bilatéral devient la règle pour bon nombre de marchés – et, ne serait-ce qu'en France, depuis la distribution de matériel électrique jusqu'au commerce alimentaire, les situations de ce type sont aujourd'hui foison.

Dans un contexte d'opposition entre un petit nombre de vendeurs et d'acheteurs et où, par définition, les objectifs sont communs et connus de tous, la transparence des pratiques préconisée à la fois par les théories microéconomiques néo-classiques (au nom d'une concurrence « pure et parfaite ») et par les pouvoirs publics (au nom de la « protection du consommateur ») conduit rapidement à l'impasse du monopole de fait où aucune entreprise n'est à même de s'imposer. La firme qui prend l'initiative d'avancer « un pion d'une case », en règle générale en jouant sur la variable prix, ne tarde pas à voir ses concurrents réagir : dans ce cadre d'action, l'information étant complète et partagée⁹, chacun s'ajuste instantanément de la façon la plus simple qui soit, à savoir en imitant le comportement de la firme perturbatrice.

Dès lors, dans cette situation d'oligopole bilatéral de plus en plus répandue, la seule possibilité d'obtenir un avantage compétitif est de privilégier l'opacité et la firme qui va agir désirera le faire avec discrétion. « Par nature, le marché du petit nombre implique que chaque participant essaie de prévoir le comportement des autres (y compris à sa propre action) donc, tout à la fois, tente d'obtenir le plus d'informations sur ses « concurrents » tout en en donnant le moins possible. *La conjoncture du petit nombre, le succès ou l'échec, trouve dans l'inégalité de l'information et la disparité des aptitudes à la prévision une de ses origines les plus déterminantes* » (Cotta, p. 9, 1985). L'entreprise qui, au sein d'un système de distribution, entreprend une action compétitive doit donc chercher à repousser les réponses à son initiative mais aussi savoir les anticiper, sachant que leur quantité risque de se trouver fortement augmentée par l'interdépendance des membres des canaux (D'Aveni, 1994).

Il est indéniable que nous retrouvons ici l'essence du modèle d'interaction où le souhait que le message (en l'occurrence, le comportement compétitif) soit difficilement perceptible, est un élément fondamental. Dans cette théorie, fondée pour partie sur un principe d'information incomplète et d'incertitude, les firmes offensives espèrent que leurs actions provoqueront des réactions le plus tard possible et conduiront à l'obtention d'avantages compétitifs durables.

Cette proposition renvoie explicitement aux conclusions de plusieurs travaux importants sur la distribution ; travaux qui, sans doute parce qu'aux marges des sciences de gestion en général et du marketing en particulier, n'ont eu qu'un écho minime au sein de la littérature sur les canaux. Entre autres, l'enquête « sociologique » de Dupuy et Thœnig (1986) vient

⁹ Si l'irréalisme des hypothèses issues du modèle de Arrow-Debreu peut s'expliquer (et se justifier) en micro-économie dans la perspective d'une théorie à visée explicative générale, il surprend lorsqu'il sert de fondement à l'action législative ou réglementaire. La « transparence », si vertueuse en apparence, provoque de nombreux effets pervers, ses résultats étant parfois opposés à ceux espérés (Dupuy et Thœnig, p. 236 et suiv., 1986 ; Glais, 1995).

corroborer les propositions précédentes puisque les auteurs, qui s'attardent sur les contraintes légales du secteur de l'électroménager avant de l'étudier à l'aide de la théorie des coûts de transaction et de l'analyse systémique, montrent comment, en France, les distributeurs consommateurs ont su tirer parti de pratiques commerciales peu apparentes pour obtenir un avantage compétitif durable en retardant (voire en empêchant) les réactions, de leurs concurrents comme de leurs fournisseurs.

Au regard de la concentration industrielle et commerciale croissante, il ne saurait y avoir de concurrence crédible qui ne repose « sur l'opacité des relations deux à deux, sur les pratiques discriminatoires et sur le secret des contrats » (Cotta, p. 4, 1986). Un avantage compétitif durable ne pourra être acquis que si la nature de la manœuvre est invisible tant que celle-ci n'a pas produit ses effets (en termes de part de marché, principalement). La quête d'un tel avantage ne sera d'ailleurs menée que si la firme sait que ce n'est pas peine perdue : « toute initiative nouvelle déployée par un des acteurs du jeu ne sera adoptée que si son promoteur sait n'être pas immédiatement découvert et imité » (Glais, p. 88, 1995). C'est bien là le principe fondamental du modèle d'interaction selon lequel le choix des actions compétitives n'a pas pour but d'émettre des signaux forts à l'égard du marché ou de le tromper, mais repose sur la volonté de ne pas provoquer de compétition, en déjouant le plus longtemps possible les systèmes de surveillance de ses adversaires : remises confidentielles, partenariats secrets entre un fournisseur et son distributeur, avantages consentis dans la plus grande discrétion, tels sont les maîtres mots de cette compétition en clair-obscur.

Conclusion

Le modèle d'analyse des stratégies compétitives fondé sur l'unité action-réaction permet d'appréhender les aspects évolutifs et réactifs des comportements des entreprises. Cette vision dynamique est cohérente avec les courants récents de la théorie de la stratégie et offre des perspectives encourageantes pour expliquer les motivations des divers acteurs qui engagent des mouvements compétitifs.

L'application de ce modèle à l'étude des canaux de distribution présente plusieurs avantages, dont les principaux tiennent à la prise en compte des stratégies et à l'analyse des canaux comme des systèmes dynamiques, mais aussi à la mobilisation de concepts s'inscrivant dans la logique des recherches antérieures. Enfin, ce cadre théorique facilite la compréhension des manœuvres au sein de systèmes où l'interdépendance des acteurs est forte (comme dans les relations fabricants-distributeurs), ce qui est l'essence des marchés oligopolistiques (qui, à court terme, concernent la plupart des rapports industrie-commerce).

Néanmoins, pour donner plus de robustesse à sa contribution, le modèle d'interaction se doit d'être encore affiné, certains aspects demeurant flous ou incomplets. D'un point de vue théorique, il est patent que certains construits pourraient gagner en précision. Ainsi, la réputation des firmes mériterait d'être mieux formalisée et circonscrite, par rapport à des concepts voisins, tels que pouvoir, contrôle et influence (théorie behavioriste), mais aussi homonymes (théorie des jeux). Il en va d'ailleurs de même des autres caractéristiques des entreprises en compétition et, entre autres, de la notion de ressources, dont l'utilisation reste problématique dans le cadre du modèle d'interaction.

Dans la même optique, la question de l'environnement, de sa définition et de son rôle, reste posée et, en ce sens, le modèle action-réaction ne saurait, à ce jour, prétendre répondre à l'ensemble des préoccupations des chercheurs travaillant sur les canaux de distribution. La prise en compte de l'environnement présente toujours des faiblesses et son impact sur l'évolution des canaux demeure un champ d'investigation presque vierge. Jusqu'à très récemment, les modèles issus des spécialistes des organisations – théories de la contingence et de la dépendance des ressources, essentiellement – n'étaient exploités que rarement ou superficiellement.

Les limites méthodologiques du modèle d'interaction tiennent quant à elles à la difficulté de mesurer les caractéristiques des firmes et de leurs actions sans recourir à des outils de type entretiens. L'objectif est clairement de saisir les manœuvres compétitives comme le font les autres acteurs et, dans ce cas, le recours à des interviews peut être contestable. Un autre sujet délicat est celui de la datation des actions, indispensable pourtant pour détecter les réactions (et en mesurer la vitesse) des autres entreprises.

Nonobstant ces remarques, il convient de noter combien l'utilisation du cadre d'analyse qui a été exposé ici peut être fructueuse pour la compréhension des processus de transformation des

canaux de distribution. Ce même outil conceptuel peut d'ailleurs trouver des applications dans d'autres domaines. On songera aux problématiques concernant l'introduction d'innovations sur un marché ou encore celles abordant les secteurs extrêmement compétitifs. Et, si jusqu'alors les actions internes aux entreprises n'ont pas été prises en compte, peut être faudrait-il s'interroger sur les réactions que de tels changements organisationnels peuvent susciter.

Bibliographie

- R.S. Achrol, L.W. Stern, « Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels », *Journal of Marketing Research*, vol. XXV, pp. 36-50, 1988.
- M.J. Chen, I. MacMillan, « Nonresponse and delayed response to competitive moves », *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 3, pp. 539-570, 1992.
- J. Child, « Organizations structure, environment and performance : the role of strategic choice », *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22, 1972.
- A. Cotta, *Distribution, concentration et concurrence*, I.C.C., 1985.
- A. Cotta, *Le face à face industrie commerce : éléments nouveaux et réflexions sur l'année 1985-1986*, I.C.C., 1986.
- R. D'Aveni, *Hyper competition*, Vuibert, 1994.
- R. Dahlstrom, F.R. Dwyer, « The political economy of distribution systems : a review and prospectus », *Journal of Marketing Channels*, vol. 2, n° 1, pp. 47-86, 1992.
- F. Dupuy, J.C. Thoenig, *La loi du marché : l'électroménager en France, aux États-Unis et au Japon*, L'Harmattan, 1986.
- K.M. Eisenhardt, « Making fast strategic decisions in high velocity environments », *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 533-576, 1989.
- K.M. Eisenhardt, « Speed and strategic choice : how managers accelerate decision making », *California Management Review*, vol. 32, n° 3, pp. 1-16, 1990.
- M. Filser, « Repérer l'évolution des canaux de distribution », *Revue Française de Gestion*, n° 62, pp. 90-96, 1987.
- J. Gattorna, « Channels of distribution conceptualizations : a state of the art review », *European Journal of Marketing*, vol. 12, n° 7, pp. 471-512, 1978.

- M. Glais, « Les pratiques discriminatoires dans les relations fournisseurs-distributeurs », *Revue d'économie industrielle*, n° 72, pp. 81-97, 1995.
- P. Goetschin, « Facteurs de succès pour la compétitivité », *Revue économique et sociale*, n° 4, pp. 225-238, 1994.
- L.R. Jauch, R.N. Osborn, T.N. Martin, « Structured content analysis of cases : a complementary method for organizational research », *Management Review*, vol. 5, pp. 517-526, 1980.
- P.N. Khandwalla, « Properties of competing organizations », in : *Handbook of organization design*, P.C. Nystrom, W.H. Starbuck (ed.), Oxford University Press, vol. 1, pp. 409-432, 1981.
- C. Lapassouse, *Contribution à l'étude des facteurs d'évolution des canaux de distribution : l'exemple du négoce technique*, thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Bordeaux, 1989.
- M.B. Lieberman, D.B. Montgomery, « First-mover advantages », *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 41-58, 1988.
- I. MacMillan, « Seizing the competitive initiative », *Journal of Business Strategy*, vol. 2, n° 4, pp. 43-57, 1982.
- I. MacMillan, M.L. McCaffery, G. Van Wijk, « Competitor's responses to easily imited new products : exploring commercial banking product introductions », *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 75-86, 1985.
- M.E. Porter, *Competitive strategy*, The Free Press, 1980 ; trad. fr. : *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.
- B. Pras, « Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustration », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. VI, n° 2, pp. 111-123, 1991.
- J.A. Schumpeter, *The theory of economic development*, Harvard University Press, 1934.
- K.G. Smith, C.M. Grimm, « Environmental variation, strategic change and firm performance : a study of railroad regulation », *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 363-376, 1987.
- K.G. Smith, C.M. Grimm, M.J. Gannon, *Dynamics of competitive strategy*, Sage, 1992.
- L.W. Stern, T. Reve, « Distribution channels as political economies : a framework for comparative analysis », *Journal of Marketing*, vol. 44, pp. 52-64, 1980.