

L'ANALYSE DU PARTAGE D'INFORMATIONS DANS LE CANAL DE DISTRIBUTION : VERS UNE TYPOLOGIE DES COMPORTEMENTS DE PARTAGE

Adèle FOUCHÉ

CERGAM, Aix-Marseille Université (AMU)

Faculté d'Économie et de Gestion

Maison de l'Économie et de la Gestion d'Aix-en-Provence

Site de la Pauliane - 424 Chemin du Viaduc

13080 Aix-en-Provence

Courriel : fouche.ad@gmail.com

Résumé

Cette recherche a été menée auprès de 3 distributeurs et 8 industriels du secteur alimentaire, dans l'objectif d'identifier une typologie des comportements de partage d'informations dans le canal de distribution. Trois profils ont été identifiés : structurés, contextuels et défensifs. Leurs postures dépendent à la fois des outils mis en place pour faciliter la circulation de l'information (SI, automatisation...), mais aussi de la relation construite entre les partenaires (confiance, dépendance, conflit...). Le partage ne se résume donc ni à une volonté ni à une obligation, mais s'inscrit dans une dynamique technologique et humaine propre à chaque dyade.

Mots clés

Partage d'informations, Canal de distribution, Typologie, Relation inter-organisationnelle, Technologie.

ANALYZING INFORMATION SHARING IN THE DISTRIBUTION CHANNEL: TOWARD A TYPOLOGY OF SHARING PROFILES

Abstract

This research was conducted among three retailers and eight manufacturers in the food sector, with the aim of identifying a typology of information-sharing behaviours within the distribution channel. Three profiles were identified: structured, contextual, and defensive. These behaviours depend both on the tools implemented to facilitate information flow (information systems, automation, etc.) and on the nature of the relationship between partners (trust, dependence, conflict, etc.). Information sharing is therefore neither purely voluntary nor merely mandatory, but rather unfolds within a technological and relational dynamic specific to each dyad.

Keywords

Information sharing, distribution channel, typology, interorganizational relationship, technology.

Résumé managérial

Dans un contexte où les relations entre distributeurs et industriels sont de plus en plus médiatisées, notamment parce qu'elles sont conflictuelles et influencent directement le prix payé par le consommateur, la question du partage d'informations redevient centrale. Alors que la réglementation (loi Descrozaille, Egalim...) encadre désormais plus strictement les négociations commerciales, les acteurs du canal de distribution font face à un paradoxe : d'un côté, la transparence informationnelle est perçue comme un levier de performance, de coordination et d'anticipation ; de l'autre, elle reste source de tension, de méfiance et d'opportunisme pour les acteurs.

Cette recherche, conduite auprès de trois distributeurs et huit industriels du secteur de la grande distribution alimentaire française, s'appuie sur 27 entretiens semi-directifs réalisés en dyades réelles, c'est-à-dire auprès de distributeurs et d'industriels effectivement en relation commerciale, ce qui permet un recueil croisé des perceptions au sein de la même relation. Elle propose une typologie conceptuelle des comportements de partage d'informations, en croisant deux dimensions principales : les dimensions technologiques (systèmes d'échange, fréquence, volume) et les dimensions relationnelles (niveau de confiance, gestion des incidents critiques, projection dans le temps).

Trois profils de comportements de partage d'informations sont alors identifiés : structurés, contextuels et défensifs. Les premiers, les profils structurés, mettent en place un partage stable, régulier, fondé sur des outils formalisés (ERP, WMS). L'information circule presque automatiquement, dans une logique de pilotage fluide, sans enjeu émotionnel ou politique. Le partage est intégré dans les routines de travail par les salariés. Les profils contextuels adoptent quant à eux une posture plus adaptative. Les systèmes d'informations sont utilisés, mais ils sont souvent complétés par des échanges informels *via* le téléphone, les mails ou les réunions en face-à-face par exemple. La quantité d'informations partagées dépend du moment et de l'enjeu : lancement de produit, gestion d'une période de forte activité, résolution d'un problème... Le partage reste donc dépendant des personnes et du climat relationnel. Enfin, les profils défensifs choisissent de limiter ce qui circule. L'information est considérée comme une ressource sensible et associée à un levier de pouvoir. Le partage se fait alors à la demande, (souvent après un arbitrage interne) et les outils numériques sont eux aussi peu mobilisés, voire volontairement contournés.

Mais ces profils ne sont pas figés. Une même entreprise peut basculer d'un type à un autre, en fonction d'un changement de direction, d'un incident relationnel ou d'une restructuration. Le partage d'informations est donc un processus évolutif, qui reflète l'état de la relation autant que leur stratégie. Cette grille de lecture permet aux entreprises de prendre du recul sur leur propre manière de faire, mais aussi d'ajuster leur posture face à celle de leurs partenaires. Elle ouvre aussi des pistes de discussion : que veut-on partager, avec quels moyens, et selon quelles règles du jeu ? Enfin, l'étude invite à ne pas surestimer les outils. Ils comptent, mais ils ne suffisent pas. C'est surtout la relation – la confiance, la reconnaissance mutuelle, la stabilité des équipes – qui rend possible un partage fluide. Car au fond, partager ou non reste une décision stratégique, parfois politique, et rarement évidente dans un contexte où la coopération n'est jamais totalement acquise.

Introduction

Le 1^{er} mars 2025, les négociations commerciales entre distributeurs et industriels se sont officiellement achevées, comme le prévoit désormais la loi Descrozaille¹. Pourtant, des acteurs forts du secteur comme Jean-François Loiseau (président de l'Association Nationale des Industries Alimentaires - ANIA) ont dénoncé la persistance de tensions fortes lors de ces négociations. Elles rappellent que, même si la transparence informationnelle² est souvent présentée comme un levier de confiance et de performance dans les RIO (Schnackenberg & Tomlinson, 2016), dans les faits, le partage d'informations dans le canal de distribution reste sensible car également marqué par des logiques de pouvoir et de méfiance.

De nombreux auteurs mettent en avant depuis de nombreuses années les avantages du partage d'informations : augmentation de la productivité, renforcement de la confiance, atténuation des risques (Cao et al., 2010; Huo et al., 2017). Mais une partie des auteurs alerte à l'inverse sur les risques induits par la démarche : perte de pouvoir d'influence, utilisation des informations dans un but opportuniste (Fulconis & Paché, 2008; Khurana et al., 2011; Jonsson & Mattsson, 2013). Dans ce contexte, le partage d'informations n'est donc pas à considérer par les acteurs comme un choix binaire entre transparence et opacité mais comme une décision stratégique temporaire (Fouché et al., 2024).

Cette recherche a donc pour objectif d'explorer les décisions de partage et de rétention des acteurs dans le but d'en construire une typologie. La recherche repose sur 27 entretiens réalisés auprès de distributeurs et d'industriels en dyades réelles, c'est-à-dire que les acteurs interrogés étaient en relation commerciale récurrente³.

1. Cadre théorique du partage d'informations

Depuis quelque temps, le partage d'informations dans les canaux de distribution est vu comme un levier de performance, mais aussi comme un moyen d'aligner les acteurs autour des mêmes enjeux (Bressolles & Viot, 2021). En effet, dans un contexte de plus en plus incertain, distributeurs et industriels doivent ajuster leurs décisions en temps réel. Pour y parvenir, encore faut-il que l'information circule. Le partage devient alors un appui indispensable pour suivre la demande au plus près (Agi, 2004).

Beaucoup de recherches montrent d'ailleurs les effets positifs d'un échange fluide : moins de stocks, moins de ruptures, des flux plus fluides et un meilleur service client (Cachon & Fisher, 2000 ; Cao et al., 2010). Plus l'information est partagée de façon claire, précise et au bon moment, plus les acteurs peuvent réagir vite. Pour autant, d'autres travaux mettent en garde contre cette vision « idéalisée » de la transparence informationnelle, car partager une information, c'est aussi prendre un risque. Elle peut être mal comprise, mal utilisée, ou reprise à son compte par l'autre partie dans une logique opportuniste (Jonsson & Mattsson, 2013; Khurana et al., 2011).

¹ La loi Descrozaille a été promulguée en mars 2023 et est entrée en vigueur en 2024 en France. Elle encadre les négociations commerciales entre fournisseurs et distributeurs en renforçant notamment les règles de transparence et permet au fournisseur d'interrompre ses livraisons en cas de désaccord.

² Par transparence informationnelle, nous entendons ici la mise à disposition d'informations pertinentes, exactes et en temps utile entre partenaires, dans un esprit de coopération (Schnackenberg & Tomlinson, 2016). Il ne s'agit pas d'une transparence totale ou naïve, mais d'un équilibre recherché entre ouverture, pertinence et confiance.

³ Les auteurs remercient chaleureusement deux évaluateurs anonymes du Comité Scientifique du 28e Colloque Étienne Thil pour leurs commentaires et suggestions sur une première version de l'article.

En distribution, ce type de tension entre ce qu'on donne et ce qu'on garde prend une place particulière. Comme le rappellent Filser, des Garets et Paché (2020, p. 346), « *par nature, certaines formes de leadership semblent conduire à des situations conflictuelles. C'est, par exemple, le cas de certaines relations autocratiques nouées entre la grande distribution et les fournisseurs de type PME* ». Le distributeur, en tant qu'intermédiaire central, exerce un pouvoir de sélection des produits référencés, mais aussi sur les informations qu'il accepte (ou non) de partager avec ses partenaires. Il joue ainsi le rôle de « *gatekeeper* » (Rosenbloom, 2013), contrôlant l'accès au marché. Cette situation conduit à des pratiques informationnelles très contrastées d'une relation à l'autre. Ce rôle stratégique du distributeur renvoie à des formes de pouvoir bien documentées dans la littérature sur les canaux de distribution, notamment sur les conflits et les stratégies d'influence (Gaski, 1984; Stern & El-Ansary, 1992; Frazier et al., 2009).

Pourtant, malgré ce constat, peu de recherches en distribution ont tenté de formaliser une typologie des comportements de partage. La plupart des travaux s'intéressent aux effets du partage, ou à ses déterminants (confiance, dépendance, gouvernance), mais sans chercher à différencier les profils d'organisation selon leur posture en matière de partage ou de rétention d'informations. Il manque donc aujourd'hui un cadre conceptuel permettant de qualifier les différentes formes que peut prendre le partage d'informations dans les relations au sein du canal de distribution. C'est justement à ce niveau que se situe notre contribution. L'objectif est de mieux comprendre les comportements concrets de partage d'informations dans le canal de distribution : comment les acteurs s'y prennent-ils, avec quels outils, et selon quelles logiques ? Et surtout, peut-on identifier des profils types de partage d'informations à partir de situations observées sur le terrain ?

2. Terrain et démarche pour la construction de la typologie

Notre recherche s'est intéressée au secteur de la grande distribution alimentaire en France car comme le montre Filser et al. (2020), il s'agit d'un terrain marqué par une forte régulation institutionnelle et des tensions récurrentes. Ce choix s'est donc imposé pour plusieurs raisons : (1) les flux d'informations y sont fréquents et souvent automatisés et (2) les relations entre partenaires y sont historiquement asymétriques, donc propices à des stratégies différentes de partage ou de rétention.

Concrètement, 27 entretiens semi-directifs ont été menés entre mai et décembre 2024 auprès de 3 distributeurs et 8 industriels. Tous étaient liés par une relation commerciale active, ce qui nous a permis de raisonner en dyades réelles, et non sur des entreprises prises séparément. Cette particularité du terrain est importante, car elle nous a permis de croiser les perceptions des deux côtés d'une même relation, et donc de renforcer la validité de nos résultats (Yin, 2018). L'ensemble des entretiens ont été retranscrit puis codé sur le logiciel Nvivo.

Dans un premier temps, un codage ouvert a permis de faire émerger les principales dimensions du partage (volume, fréquence, nature des informations, gestion des incidents, etc.). Très vite, nous avons vu que les façons de partager n'étaient ni stables ni uniformes. Certaines dyades décrivaient un partage régulier, bien calé dans des routines. D'autres évoquaient au contraire des échanges plus irréguliers, parfois tendus, voir même conflictuels. Cette observation nous a donc amené à construire une grille de lecture à double entrée, intégrant à la fois les dimensions technologiques (utilisation du système d'information, fréquence, volume) et les dimensions humaines (vision temporelle, qualité de la relation, gestion des incidents critiques). Dans un second temps, un travail de regroupement a été mené

pour identifier des comportements de partage. Finalement, ce processus nous a conduits à en trouver trois : les profils structurés, les profils contextuels et les profils défensifs.

3. Les trois configurations de comportements de partage

L'analyse de nos données nous a permis de faire ressortir trois grands types de comportements de partage d'informations dans le canal de distribution : structurée, contextuelle, et défensive. Il ne s'agit pas de catégories fixes, mais plutôt de tendances qui ressortent dans les pratiques observées. En effet, les entretiens montrent que la façon dont les acteurs partagent dépend à la fois des outils à disposition (dimensions technologiques), et de la qualité de la relation qui s'est construite entre les partenaires (dimensions humaines). Nous allons présenter successivement dans les prochaines sections les trois types de comportements de partage.

Comportement structuré : transparence stable et routinière

Cette première configuration correspond à des situations dans lesquelles le partage d'informations est intégré comme une routine opérationnelle. Les systèmes d'informations sont utilisés de manière systématique, les échanges sont fréquents, et les volumes d'informations partagées sont importants comme nous l'explique D2 : « *tous les matins, je regarde justement si j'ai eu des refus... ça impacte le taux de service. C'est quotidien, c'est intégré par les équipes* ». Le partage d'informations est alors perçu comme une norme et non pas comme un risque par les acteurs.

Dans cette première configuration, les incidents critiques sont rares et traités de manière méthodique. Le recours aux systèmes d'informations permet donc de faire circuler les données sans « friction », et d'éviter les crispations inutiles. La relation repose sur une forme de stabilité, avec peu d'émotionnel : « *on met en place des cellules de partage d'information, ça permet d'anticiper, de construire ensemble. Ce n'est pas juste du transfert de données, c'est une méthode* » (I6). La relation est donc structurée autour d'une vision partagée des objectifs, où l'information est considérée comme un moyen de performance collective, et non comme un ressource à protéger. Cette posture s'observe principalement dans les relations anciennes (>10 ans).

Comportement contextuel : transparence fragile, dépendante des relations

La deuxième configuration correspond à des acteurs dont le partage d'informations varie selon les circonstances. En effet, ces acteurs utilisent les outils formels (SI), mais les complètent (voire les remplacent) par des canaux informels comme le téléphone ou les échanges directs. Le partage est donc partiellement structuré, mais fortement dépendant de la qualité de la relation humaine et du niveau de confiance entre les interlocuteurs : « *le client, on l'a au téléphone tous les jours pendant la période de promo. Mais une fois que c'est passé, pff... parfois, il n'y a plus de nouvelles avant la prochaine* » (I3).

Ces variations s'expliquent souvent par la survenue d'événements critiques qui viennent réactiver temporairement le partage d'informations. Mais cette transparence demeure fragile : « *sur certains produits, quand ça se passe bien, tu reçois les infos par mail. Mais dès qu'il y a un problème... c'est silence radio ou il faut relancer dix, vingt fois* » (I8). Dans ce type de relations, la qualité de l'interaction humaine joue un rôle décisif : certaines personnes

clés, par leur présence ou leur départ, peuvent faire basculer une dyade d'un équilibre fluide vers une forme de défiance.

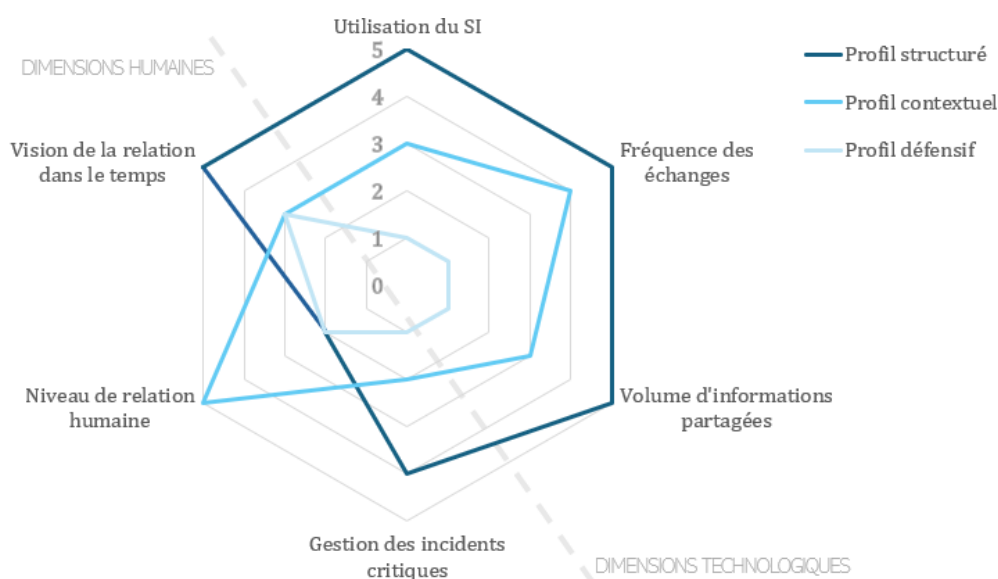
Comportement défensif : opacité stratégique et pilotage minimum

La troisième et dernière configuration observée renvoie à une posture défensive vis-à-vis du partage d'informations. Ces acteurs le limitent volontairement puisqu'ils le perçoivent comme une ressource stratégique. Les systèmes d'information sont utilisés de manière minimale. L'information n'est pas échangée de manière fluide, mais transmise uniquement à la demande, et parfois après négociation, car comme le résume ce distributeur : « *on ne peut pas tout dire, parce qu'en face, on ne sait pas ce qu'ils vont en faire. L'info, c'est du pouvoir* » (D1).

Dans ce type de configuration, partager revient à s'exposer. C'est vu comme un risque, pas comme un moyen pour avancer ensemble. La méfiance vient souvent d'un passif relationnel compliqué, d'un déséquilibre trop fort, ou de contraintes extérieures. Un distributeur l'exprime clairement : « *en France, on ne peut pas faire comme [enseigne de grande distribution espagnol]. Trop de barrières, trop de suspicion, ça ne passe pas culturellement* » (D2). Dans ces situations, chacun garde l'info pour soi autant que possible, dans une logique de protection. Le partage est donc filtré, parfois orienté, voire retenu volontairement.

La réalisation de cette typologie met en évidence une hétérogénéité forte dans les stratégies de partage d'informations. Elle s'appuie sur un croisement entre des dimensions technologiques (systèmes d'échange, fréquence, volume) et des dimensions humaines (gestion des tensions, qualité relationnelle, projection dans le temps). Afin de mieux visualiser ces comportements, nous avons représenté en Figure 1, les six dimensions qui composent notre grille d'analyse.

**Figure 1 : La matrice des configurations de comportements de partage.
(Réalisation personnelle)**



4. Discussion d'une typologie dynamique

L'objectif de cette recherche était d'identifier et de qualifier les différentes configurations de partage d'informations adoptées par les membres du canal de distribution. L'analyse nous a permis de proposer une typologie à trois profils : structurés, contextuels et défensifs. Ce résultat permet de rendre visible une réalité souvent implicite : les stratégies de partage d'informations sont loin d'être homogènes, même lorsqu'elles s'appuient sur des technologies similaires. Cette typologie s'écarte volontairement d'une lecture binaire entre transparence et opacité, souvent présente dans la littérature. Elle met plutôt en lumière un spectre de comportements allant du partage d'information routinier au partage défensif.

Par ailleurs, au fil de notre analyse, il nous est apparu que cette typologie, bien que présentée ici de manière statique pour des raisons de clarté, est profondément dynamique dans les faits. En effet, plusieurs enquêtés ont mentionné des changements de posture au cours de la relation. Certains partenaires, initialement méfiants, peuvent progressivement adopter une posture plus ouverte, sous l'effet d'un changement d'interlocuteur, d'une crise bien gérée, ou d'un alignement stratégique. À l'inverse, un événement critique, une restructuration ou une déception peut conduire à une fermeture progressive du partage. Car comme le souligne D2 : *« il suffit qu'un acheteur change, et tout peut repartir à zéro. Le partage, c'est une affaire de personnes autant que de process »*. Il serait donc plus juste de parler de trajectoires de partage que de type de comportements de partage. Ce constat ouvre la voie à de futurs travaux sur la mobilité entre profils, et les conditions qui favorisent ou à l'inverse freinent cette évolution.

Enfin, il convient de noter une absence marquante dans notre typologie, un profil qu'on aurait pu appeler : coopérateur. Pourtant bien documenté dans certains contextes, notamment la relation entre Procter & Gamble et Walmart. Ce profil, que nous avons initialement envisagé, ne s'est pas manifesté dans notre terrain français. Cela tient sans doute au contexte français, où les lois encadrent très fortement les relations commerciales, où les contrats sont souvent rigides, et où la méfiance s'installe vite dans les relations. Plusieurs enquêtés évoquent d'ailleurs la difficulté d'instaurer une confiance profonde et durable dans les relations inter-organisationnelles car comme le souligne D2 : *« on ne peut pas faire du [enseigne de grande distribution espagnol] ici, ce n'est pas possible. La législation, la culture, tout nous pousse à la défiance »*. L'absence de ce quatrième profil n'est, selon nous, pas un simple biais de collecte, mais un résultat à part entière, révélateur des spécificités du marché français.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de mieux comprendre les comportements de partage d'informations au sein du canal de distribution, en s'appuyant sur une recherche qualitative menée auprès de distributeurs et d'industriels du secteur alimentaire. L'analyse des entretiens nous a permis d'identifier trois profils de comportements de partage : structurés, contextuels et défensifs. En apparence, les outils et les process sont souvent les mêmes, mais dans les faits, les pratiques de partage varient beaucoup d'un acteur à l'autre. Ce travail montre aussi que ces profils ne sont pas figés et peuvent évoluer avec le temps, selon les événements, les personnes ou les ajustements internes. Le partage d'informations devient alors un bon révélateur de la relation.

Pour aller plus loin, il serait utile de voir comment ces profils évoluent dans la durée, ou s'ils changent selon les pays, les cultures ou les règles du jeu. Enfin, du point de vue

managérial, cette grille de lecture peut aider les distributeurs et les industriels à mieux identifier leur position dans la relation, et à trouver les leviers à mobiliser pour renforcer, stabiliser ou transformer leurs comportements de partage.

Bibliographie

- Agi, M. (2004). Le partage d'informations logistiques : Apports et limites. *Revue Française de Gestion Industrielle (RFGI)*, 23, 5- 25.
- Bressolles, G., & Viot, C. (2021). L'intégration des canaux de distribution en contexte de transition digitale : Une relecture par la théorie des ressources. *Systèmes d'information & management*, 26(1), 9- 44. <https://doi.org/10.3917/sim.211.0009>
- Cachon, G. P., & Fisher, M. (2000). Supply Chain Inventory Management and the Value of Shared Information. *Management Science*, 46(8), 1032- 1048.
- Cao, M., Vonderembse, M. A., Zhang, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2010). Supply chain collaboration : Conceptualisation and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48(22), 6613- 6635.
<https://doi.org/10.1080/00207540903349039>
- Filser, M., Des Garets, V., & Paché, G. (2020). *La distribution : Organisation et Stratégie*. EMS Editions.
- Fouché, A., Fulconis, F., Godé, C., & Paché, G. (2024). Je t'aime... moi non plus : Entre partage et rétention d'informations dans le canal de distribution. *Décisions Marketing*, 115(3), 91- 109. <https://doi.org/10.3917/dm.115.0091>
- Frazier, G. L., Maltz, E., Antia, K. D., & Rindfleisch, A. (2009). Distributor Sharing of Strategic Information with Suppliers. *Journal of Marketing*, 73(4), 31- 43.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.73.4.031>
- Fulconis, F., & Paché, G. (2008). Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : Élaboration d'un cadre d'analyse. *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 230(2), 35- 43.
- Gaski, J. F. (1984). The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 48(3), 9- 29. <https://doi.org/10.1177/002224298404800303>

- Huo, B., Liu, C., Chen, H., & Zhao, X. (2017). Dependence, trust, and 3PL integration : An empirical study in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(9), 927- 948. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0284>
- Jonsson, P., & Mattsson, S.-A. (2013). The value of sharing planning information in supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 282- 299. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2012-0204>
- Khurana, M., Mishra, P., & Singh, A. R. (2011). Barriers to Information Sharing in Supply Chain of Manufacturing Industries. *International Journal of Manufacturing System*, 1(1), 9- 29. <https://doi.org/10.3923/ijmsaj.2011.9.29>
- Rosenbloom, B. (2013). *Marketing channels : A management view*. South-Western, Cengage Learning. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12745>
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational Transparency : A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784- 1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>
- Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (1992). *Marketing Channels* (4e édition). Routledge.
- Wamba, S. F., Dubey, R., Gunasekaran, A., & Akter, S. (2020). The performance effects of big data analytics and supply chain ambidexterity : The moderating effect of environmental dynamism. *International Journal of Production Economics*, 222, 107498.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Sage Thousand Oaks, CA. https://www.academia.edu/download/106905310/Artikel_Yustinus_Calvin_Gai_Mali.pdf