LES INCIDENTS CRITIQUES COMME POINTS DE BASCULE DU PARTAGE D'INFORMATIONS DANS LES CANAUX DE DISTRIBUTION

Adèle FOUCHE
VALLOREM, Université de Tours
IAE Tours Val de Loire
50 Avenue Jean Portalis, Bâtiment A
37200 Tours (France)
fouche.ad@gmail.com

François FULCONIS
·JPEG, Avignon Université
IUT Packaging Avignon
Campus Jean Henri Fabre
337 Chemin des Meinajaries, BP 61207
84911 Avignon Cedex 9 (France)
francois.fulconis@univ-avignon.fr

Cécile GODE
CERGAM, Aix-Marseille Université
Faculté d'Économie et de Gestion
Site Pauliane
424 Chemin du Viaduc
13080 Aix-en-Provence (France)
cecile.gode@univ-amu.fr

Gilles PACHE
CERGAM, Aix-Marseille Université
IUT TC Aix & TC Marseille
413 Avenue Gaston Berger
13625 Aix-en-Provence Cedex (France)
gilles.pache@univ-amu.fr

Remerciements

Les auteurs remercient chaleureusement deux évaluateurs anonymes de la 29e Conférence Étienne Thil (Nantes, Octobre 2026) pour leurs commentaires et suggestions ayant permis d'améliorer de manière significative une première version de l'article.

LES INCIDENTS CRITIQUES COMME POINTS DE BASCULE DU PARTAGE D'INFORMATIONS DANS LES CANAUX DE DISTRIBUTION

Résumé

Les incidents critiques, définis comme des événements marquants susceptibles de modifier le cours d'une relation, façonnent profondément le partage d'informations au sein des canaux de distribution, en particulier dans les relations entre industriels et distributeurs. Plutôt que de les considérer comme des perturbations exceptionnelles, cet article les appréhende comme des événements récurrents et structurants, révélateurs des dynamiques ordinaires des échanges inter-organisationnels. Sur la base de 27 entretiens semi-directifs, quatre types d'incidents critiques sont identifiés : environnementaux, relationnels, commerciaux et liés au produit. Ils fonctionnent comme des « points de bascule » reconfigurant la confiance, la transparence et les mécanismes de coordination, tout en illustrant le caractère relatif de la notion de « critique » dans la mesure où un même incident peut être vécu comme perturbateur par certains acteurs et comme routinier par d'autres. La typologie proposée permet de rendre compte de la complexité et de l'ambiguïté des situations rencontrées dans les canaux de distribution, tout en offrant un cadre analytique pour comprendre comment des incidents critiques génèrent des tensions mais aussi des apprentissages organisationnels, renforcent la résilience et favorisent des pratiques de coordination adaptatives.

Mots clés

Canaux de distribution, Incidents critiques, Partage d'informations, Relations inter-organisationnelles, Rétention d'informations, Transparence

CRITICAL INCIDENTS AS TIPPING POINTS IN INFORMATION SHARING WITHIN DISTRIBUTION CHANNELS

Abstract

Critical incidents—defined as significant events likely to alter the trajectory of a relationship—profoundly shape information sharing within distribution channels, particularly in manufacturer–large retailer relationships. Rather than treating these events as exceptional disruptions, this study conceptualizes them as recurrent, structuring mechanisms that reveal the everyday dynamics of interorganizational exchange. Based on 27 semi-structured interviews, we identify four types of critical incidents: environmental, relational, commercial, and product-related. These incidents operate as tipping points that reshape trust, transparency, and coordination mechanisms, while underscoring the inherently relative nature of "criticality," whereby the same event may be perceived as highly disruptive by some actors and routine by others. The resulting typology captures the complexity and ambiguity of distribution channel interactions, offering a structured framework for understanding how critical incidents not only generate tensions but also foster organizational learning, enhance resilience, and enable adaptive coordination practices.

Keywords

Distribution channels, Critical incidents, Information sharing, Interorganizational relationships, Information withholding, Transparency

Résumé managérial

Les relations entre industriels et distributeurs, tout particulièrement en France, sont aujourd'hui soumises à des tensions croissantes, voire des conflits et l'interruption des relations, liées à des événements de plus en plus fréquents tels que la volatilité des prix des matières premières, les ruptures d'approvisionnement, les désaccords commerciaux ou encore les problèmes de qualité des produits. L'article met en lumière que de telles situations, souvent perçues comme exceptionnelles, relèvent en réalité d'une dynamique ordinaire de fonctionnement des canaux de distribution. À partir d'une étude qualitative fondée sur 27 entretiens menés auprès d'industriels et de grands distributeurs, la recherche identifie quatre grandes catégories d'incidents critiques à l'origine d'une interruption des relations : environnementaux, relationnels, commerciaux et liés au produit. Ces incidents ont pour point commun de modifier, parfois brutalement, les modalités de partage d'informations entre partenaires, en affectant la confiance, la transparence et la coordination des échanges. L'analyse met également en évidence que le caractère « critique » d'un incident est relatif dans la mesure où un même événement peut être interprété différemment selon la position de l'acteur, ses contraintes et sa dépendance économique.

D'un point de vue managérial, les résultats invitent les membres d'un canal de distribution à ne plus considérer les incidents critiques comme des anomalies ponctuelles, mais comme des situations structurantes à anticiper et à intégrer dans les pratiques de gestion. Premièrement, il apparaît essentiel de développer des dispositifs de partage d'informations plus robustes et adaptatifs, capables de résister aux situations de tension. Cela suppose notamment de clarifier les règles de communication en cas de crise (hausses tarifaires, ruptures, défauts qualité), et de définir des mécanismes de transparence graduée pour limiter les comportements de rétention d'informations. Deuxièmement, la gestion des relations interpersonnelles constitue un levier clé : les changements d'interlocuteurs ou les décisions unilatérales peuvent fragiliser durablement la confiance, indépendamment des outils ou des contrats existants. Investir dans la continuité relationnelle et la qualité des échanges apparaît ainsi déterminant. Troisièmement, les résultats soulignent l'importance de mieux intégrer les logiques concurrentielles dans la coordination, sachant que la peur d'être désavantagé par rapport aux concurrents freine souvent la coopération, même en présence de chocs partagés, par exemple de nature géopolitique.

Plus largement, l'article souligne la nécessité pour les organisations de renforcer leur capacité à gérer l'incertitude dans des environnements instables. Les incidents critiques peuvent devenir des opportunités d'apprentissage organisationnel, à condition d'être reconnus, analysés et intégrés dans les processus décisionnels. Ils incitent à développer des formes de coordination plus souples, à repenser les mécanismes de confiance et à adopter une approche plus dynamique du partage d'informations. À ce titre, les membres d'un canal de distribution gagneraient sans doute à formaliser des retours d'expérience sur les incidents rencontrés au fil du temps et à mettre en place des dispositifs favorisant un ajustement collectif entre partenaires. Une telle démarche contribue également à structurer une mémoire organisationnelle utile pour anticiper les crises futures et améliorer la réactivité collective. Dans des contextes marqués par des perturbations récurrentes, dont il est probable qu'elles s'amplifieront dans les prochaines années, la capacité à gérer les incidents critiques de manière proactive constitue un avantage concurrentiel déterminant pour assurer la résilience et la performance des canaux de distribution.

Introduction

Entre 2022 et 2024, le prix du cacao est passé de 2 500 $ à 12 000 $ la tonne, soit une multiplication par cinq en trois ans. Les raisons en sont multiples : succession d'événements climatiques tels que de fortes pluies, des maladies et des sécheresses[1], sans oublier les troubles géopolitiques issus du conflit entre l'Ukraine et la Russie. Les industriels de l'agro-alimentaire ont adapté leurs recettes et/ou réduit les formats, tandis que les grands distributeurs ont refusé des hausses de tarif jugées excessives, dénonçant en l'espèce une politique de « *shrinkflation* »[2] du plus mauvais effet sur les consommateurs. Ces tensions ont parfois conduit, dans des cas extrêmes, au déréférencement de certaines marques de l'assortiment. De tels événements, à l'instar des perturbations géopolitiques comme la guerre au Moyen-Orient du printemps 2026 affectant le marché des engrais (Paché, 2026), constituent de véritables points de bascule, définis comme des moments introduisant un « avant » et un « après » dans les relations entre acteurs du canal de distribution (Morgeson *et al.*, 2015), où la confiance perçue est rompue, et les qualité et quantité d'informations partagées se modifient (Flynn *et al.*, 2010). Dans la littérature, ces situations sont regroupées sous le terme générique d'« incidents critiques » (Durat, 2014).

Les incidents critiques ont fait l'objet de nombreux travaux notamment au travers de leurs conséquences sur la performance et la continuité de l'activité (Vidal & Fenneteau, 2013 ; Birkie & Trucco, 2020). Les recherches sur le partage d'informations ont, quant à elles, mis en évidence son rôle dans la coordination des acteurs (Chen, 2003 ; Rai *et al.*, 2006). En revanche, peu de travaux ont analysé la manière dont les incidents critiques affectent justement le partage d'informations au sein des canaux de distribution. C'est dans cette perspective que la présente recherche considère les incidents critiques non comme des événements exceptionnels, mais comme des moments ordinaires et récurrents susceptibles de reconfigurer durablement les interactions entre entreprises (Fouché *et al.*, 2024). Elle explore ainsi la manière dont de tels incidents influencent ou non le partage d'informations entre membres d'un canal de distribution en examinant non seulement les échanges eux-mêmes mais aussi les dynamiques de pouvoir, les asymétries informationnelles et les mécanismes de coordination qui les structurent. L'analyse s'intéresse aux situations où la confiance est ébranlée, où des décisions stratégiques doivent être prises rapidement, et où les relations d'échange sont réévaluées, parfois de manière durable. Cette recherche vise à identifier les moments et situations où les modalités de partage d'informations sont remises en cause, permettant de mieux comprendre comment des incidents critiques, même ordinaires et récurrents, peuvent transformer les pratiques de gestion et les relations entre acteurs dans des contextes de tension ou d'incertitude.

1. Cadre théorique des incidents critiques

Le terme d'incident critique renvoie à la fois à une méthodologie d'analyse et à une catégorie d'événements caractérisés par leurs effets structurants sur l'activité humaine. Flanagan (1954) en propose la première formalisation dans les années 1950. Selon lui, « *pour être critique, un incident doit se produire dans une situation où le but ou l'intention de l'acte semble assez clair pour l'observateur et où ses conséquences sont suffisamment précises pour ne laisser aucun doute quant à ses effets* » (Flanagan, 1954, p. 1)[3]. Son approche est initialement développée dans le champ de l'aviation militaire afin d'analyser les facteurs associés aux

[1] https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/03/26/le-prix-du-cacao-continue-d-augmenter-depassant-10-000-dollars-la-tonne_6224329_3234.html (consulté le 6 juin 2026).

[2] La *shrinkflation*, ou réduflation en français, désigne une pratique consistant à réduire la quantité d'un produit sans en modifier le prix pour le consommateur.

[3] Traduction de Flanagan (1954, p. 1): « *To be critical, an incident must occur in a situation where the purpose or intent of the act seems fairly clear to the observer and where its consequences are sufficiently definite to leave little doubt concerning its effects* ».

échecs de mission et d'améliorer la performance opérationnelle. Elle repose sur la collecte de récits d'expériences vécues permettant d'identifier les événements déterminants dans la réussite ou l'échec des actions. Progressivement, la méthode s'étend à la psychologie du travail, à la sécurité et à la gestion des ressources humaines, où elle devient un outil d'analyse des situations professionnelles significatives.

Un tel déplacement marque le passage d'une logique centrée sur la performance individuelle à une compréhension contextualisée de l'activité, dont les sciences de gestion et du management vont naturellement s'emparer. Durat (2014) propose ainsi une relecture de la notion d'incident critique en soulignant sa portée organisationnelle et réflexive. L'incident critique est dès l'instant défini comme un ensemble « *d'événements marquants dans des situations délicates, déstabilisantes, transformées positivement ou non, propices à une pratique réflexive* » (Durat, 2014, p. 49). L'approche dépasse de fait l'identification d'événements saillants pour intégrer leurs effets sur les apprentissages et les dynamiques organisationnelles. Elle met en évidence la capacité de telles situations à générer des recompositions des pratiques de travail et des modes de coordination. La littérature indique par ailleurs une diversité terminologique importante, comme l'illustre le Tableau 1, révélant une appropriation progressive et différenciée du terme selon les disciplines et les objets de recherche.

Tableau 1 : Terminologie associée aux incidents critiques dans la littérature

Auteurs	**Appellation donnée à l'événement**	**Exemples**
Flanagan (1954)	« *Critical incident* »	Événement significatif aux conséquences observables
Perrow (1999)	« *Normal accident* »	Pannes de réseaux électriques ou accidents
Hale & Moberg (2005)	« *Critical events* »	Événements qui perturbent la continuité de la chaîne logistique
Dantas *et al.* (2006)	« *Small event* » vs « *medium event* » vs « *large event* »	*Petit événement* : accident de voiture, route bloquée *Événement moyen* : inondation, effondrement, neige *Grand événement* : tremblement de terre, éruption volcanique, tsunami, inondations régionales
McCarthy-Byrne & Mentzer (2011)	« *Critical events* »	Événement critique dans le partage d'informations lié à la planification de la demande
Durat (2014)	« *Incidents critiques* »	Événement marquant qui invite à une pratique réflexive
Kiessling & Harvey (2014)	« *Critical events* »	Événements historiques
Selviaridis & Norrman (2015)	« *Critical events* »	Défis dans la gestion d'une relation d'affaires
Papert *et al.* (2016)	« *Critical events* »	Transgression d'une température
Al-Balushi & Durugbo (2020)	« *Incident events* »	Tensions politiques, guerres, terrorisme
Lee *et al.* (2021)	« *Critical events* »	Fuite d'informations
	« *Key events* »	*« L'entreprise [acheteuse] développe sa propre marque [en concurrence directe] »*
	« *Key communication events* »	Réponse tardive à une demande d'informations

Source : élaboration personnelle des auteurs

Dans une perspective complémentaire et particulièrement pertinente sur le plan analytique, des travaux récents en gestion des crises enrichissent la lecture de Durat (2014) en insistant sur les conditions contextuelles des incidents critiques. May *et al.* (2023), s'appuyant sur une analyse narrative approfondie, signalent ainsi que les incidents critiques s'inscrivent dans des environnements marqués par l'incertitude, la pression temporelle et la coordination entre de multiples acteurs pour lesquels les dispositifs organisationnels et d'interopérabilité jouent un rôle déterminant dans la qualité des décisions. Une telle vision met en évidence les contraintes structurelles de l'action collective en situation extrême, tout en soulignant la complexité des processus décisionnels en contexte dégradé. Elle prolonge les travaux antérieurs en intégrant une lecture multiniveau des facteurs explicatifs, allant des structures organisationnelles aux dynamiques d'interaction. Dans ce cadre, les incidents critiques apparaissent comme des situations porteuses de transformation dont les effets dépendent des modalités de perception, de coordination et d'action des acteurs impliqués.

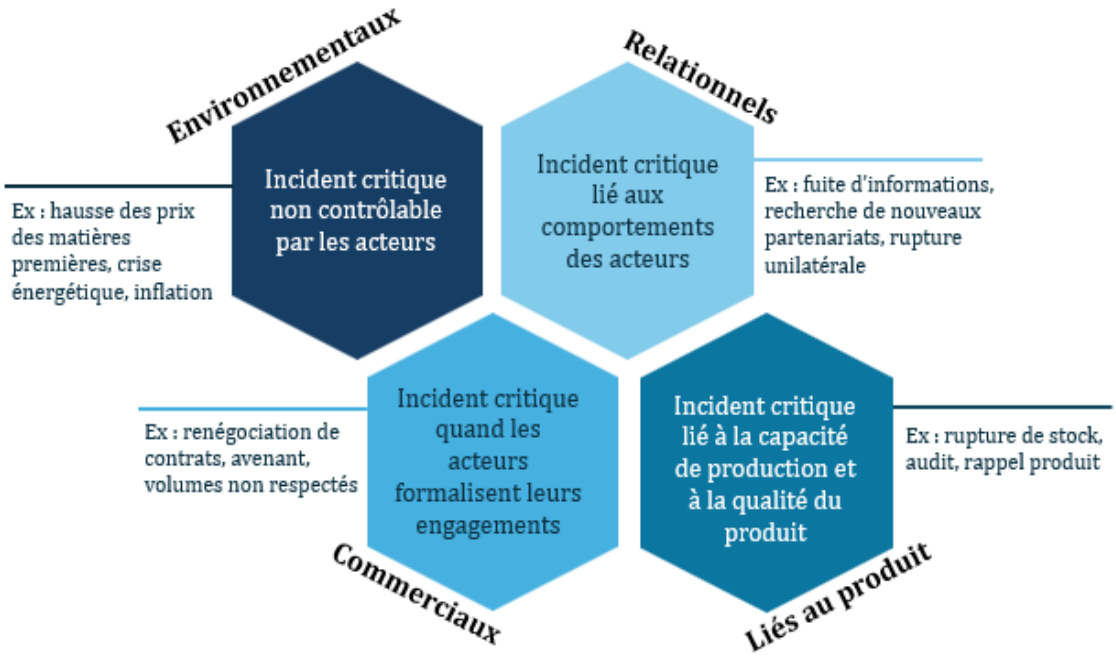
Terrain et démarche de la recherche

La recherche s'inscrit dans une démarche qualitative, avec l'ambition de comprendre les situations dans lesquelles les incidents critiques peuvent se manifester et modifier les modalités du partage d'informations. Pour ce faire, 27 entretiens semi-directifs ont été réalisés entre mai et décembre 2024 auprès de huit industriels et de trois grands distributeurs indépendants. Les acteurs interrogés occupent des postes d'acheteur, de commercial, de responsable logistique, de responsable qualité, ce qui a permis de croiser les différentes manières d'appréhender les incidents critiques. Le choix de réaliser des entretiens semi-directifs vient de la volonté de recueillir des récits détaillés, permettant d'explorer les perceptions, expériences et significations attribuées par les participants (Kvale & Brinkmann, 2014), mais aussi de s'intéresser aux conséquences des incidents sur les relations. Une première phase de revue de littérature a permis de construire le guide d'entretien sur les incidents critiques puis de basculer vers une deuxième phase, plus analytique, pour produire une compréhension approfondie du phénomène. Les entretiens ont été retranscrits puis codés en deux étapes : une première étape pour identifier des exemples d'incidents dans les récits, puis une seconde étape pour les regrouper en catégories. Cette analyse a permis *in fine* l'identification de quatre types d'incidents critiques.

2. Les quatre types d'incidents critiques

L'analyse a permis de distinguer quatre types d'incidents critiques (voir la Figure 1), structurés selon leur origine et leur mode d'impact sur les relations inter-organisationnelles et les flux d'information, ainsi que sur les mécanismes de coordination entre acteurs et la stabilité des échanges, dans une perspective de compréhension des dynamiques relationnelles observées. Les incidents dits environnementaux (1) renvoient à des perturbations liées au contexte économique, social ou géopolitique, comme l'inflation ou les tensions sur l'approvisionnement de certaines matières premières. Les incidents relationnels (2) apparaissent lorsque l'un des partenaires a un comportement perçu comme déloyal. D'autres incidents ont une nature plus commerciale (3) : ils se déclenchent lorsqu'un accord sur les prix ou les volumes est remis en cause. Enfin, certaines situations relèvent de défaillance dans la capacité de production ou la qualité : ce sont les incidents liés au produit lui-même (4).

Figure 1 : Typologie des incidents critiques



Source : élaboration personnelle des auteurs

2.1. Incidents environnementaux

Certains incidents critiques ne proviennent ni d'un acteur ni de la relation elle-même, mais de l'environnement dans lequel elle se déroule. Hausse brutale des prix des matières premières, comme indiqué avec le cacao, tensions sur les approvisionnements, envolée des coûts de l'énergie, de tels événements échappent totalement au contrôle des acteurs. Pourtant, ils viennent modifier la manière dont les informations circulent au sein du canal de distribution :

– Du côté des industriels, il est affirmé que lorsque la hausse des prix est trop forte, il faut la répercuter, même si cela fragilise l'équilibre construit : « *En fait, on n'avait pas trop le choix de la répercuter [hausse des matières premières] dans le prix de vente, car sinon c'était nous qui fermions boutique* » (I8.1). Ici, il n'est pas question de stratégie ou de rapport de force, mais de survie. Ce type d'incident critique crée une pression immédiate sur la négociation. Un autre répondant confirme : « *Si on avait pu faire différemment, croyez-moi qu'on l'aurait fait […] mais ils l'avaient très bien en tête de leur côté aussi* » (I8.1). Le contexte est connu de tous, et c'est justement ce qui le rend plus tendu : chacun sait que l'autre partie n'y peut rien, mais que les conséquences seront à absorber soit par l'un, soit par l'autre.

– Du côté des distributeurs, la situation est au moins tout aussi complexe. Même quand l'augmentation paraît économiquement justifiée, il est difficile d'être le premier à l'accepter : « *Nous, tant que les autres [enseignes] augmentaient pas leur PVC [prix de vente conseillé], on ne pouvait pas accepter du + 60 % [sur le prix d'achat] […] on ne voulait surtout pas être les premiers* » (D2.2). La logique concurrentielle bloque la coopération, même face à un événement que tout le monde subit car la peur d'être le seul à s'exposer, et d'autres y échapper, est trop forte. Une telle situation renforce l'attentisme stratégique et accentue les tensions entre acteurs pourtant interdépendants sur le marché. Elle limite également les marges de manœuvre individuelles et freine toute tentative d'ajustement coordonné entre partenaires commerciaux.

2.2. Incidents relationnels

Certains incidents critiques ne tiennent ni à une variation de prix ni à l'introduction d'un outil de gestion, mais à la relation elle-même. Ils constituent des points de bascule qui altèrent profondément les modalités de circulation de l'information. Dans ces situations, ce n'est pas tant l'organisation qui est fragilisée que la confiance entre les interlocuteurs, pourtant au fondement des échanges inter-organisationnels. De ce point de vue, deux formes d'incidents critiques ont été identifiées :

- Une *première forme* réside dans la mise à l'écart brutale d'un fournisseur. Celle-ci ne s'accompagne pas nécessairement d'un conflit ouvert, mais s'opère souvent de manière unilatérale, rapide et sans véritable délibération conjointe. La pratique est explicitement illustrée par D1.1 : « *Un fournisseur a une baisse de qualité ? On peut l'arrêter en pleine campagne. Et on switche* ». Bien que rarement qualifiées d'incidents critiques par les acteurs eux-mêmes, ces situations traduisent l'irruption d'un événement soudain qui reconfigure les règles de la relation. Un tel mode de pilotage est largement assumé par les distributeurs, comme en témoigne l'expression « *on est mariés mais pas à vie* » (D2.2). Il souligne le caractère conditionnel de l'engagement et contribue à installer une incertitude latente, alimentant les tensions au-delà des épisodes de rupture.
- Une *seconde forme*, plus diffuse mais tout aussi structurante, tient aux changements d'interlocuteurs au sein des organisations. Ces transitions, fréquentes et souvent routinisées, ne sont pas toujours perçues comme des incidents en tant que tels. Elles peuvent néanmoins déstabiliser la relation en remettant en cause les routines établies et les équilibres informels. Comme le souligne I3.1 : « *Il suffit qu'un acheteur change, et tout peut repartir à zéro. Le partage, c'est une affaire de personnes autant que de process* ». Les incidents relationnels mettent finalement en évidence les limites d'une approche strictement instrumentale de la coordination : ni les outils ni les dispositifs contractuels ne suffisent à garantir la continuité des échanges. La relation demeure *incarnée*, et donc vulnérable aux recompositions interpersonnelles.

2.3. Incidents commerciaux

Les incidents commerciaux sont parmi les plus fréquemment cités dans les entretiens : hausses tarifaires, modifications de volume, etc. Il s'agit de moments pendant lesquels le contrat est testé, par exemple lorsqu'un distributeur refuse une hausse de prix jugée pourtant légitime par l'industriel. Le refus n'est pas toujours formulé brutalement, mais il est vécu comme un signal de désengagement dans la relation : « *On est venu avec des hausses, ils ne les ont pas passées. Ils nous ont dit : "vous êtes déjà plus chers que vos concurrents, pourquoi on vous augmenterait ?" Alors qu'on était à l'os* » (I4.1). Après le refus, l'industriel sait que la marge de manœuvre est réduite : moins de partage sur les coûts, moins d'ouverture dans la discussion. Les incidents critiques commerciaux prennent également la forme de volumes modifiés unilatéralement, en contradiction avec les accords initiaux : « *On a un contrat avec un volume prévu, mais parfois la base passe à côté et commande trois fois moins. Et là, c'est le fournisseur qui trinque* » (D1.1). La conséquence est alors directe : l'industriel revoit à la baisse la confiance qu'il accorde au distributeur, et là aussi, il est possible d'évoquer un avant (on croit au contrat) et un après (on ajuste à la baisse le partage d'informations).

2.4. Incidents liés au produit

Le dernier type d'incident observé relève directement du produit lui-même (sa qualité, sa conformité ou sa disponibilité), et se distingue nettement des situations précédemment évoquées. Ici, il ne s'agit plus de tensions latentes ou de désaccords négociables, mais de faits tangibles qui imposent une réaction immédiate. Les entretiens convergent vers une même

réalité : l'événement critique agit comme un déclencheur automatique, en court-circuitant toute forme de discussion. Dans de nombreux cas, la réponse ne passe pas par une négociation mais par une suspension, au moins temporaire, des flux physiques. Ainsi, face à une non-conformité avérée, la décision est sans appel : « *On a eu un cas où le fournisseur avait eu un souci qualité en production sur des barquettes. Le produit avait une odeur. C'est la base qui l'a signalé. On a tout stoppé tout de suite* » (D3.3). L'incident, jugé suffisamment grave, entraîne un arrêt immédiat, révélant la primauté absolue accordée à l'intégrité du produit.

Les effets de tels incidents s'inscrivent toutefois dans une temporalité plus longue, prolongeant leur impact bien au-delà de la réaction initiale. L'arrêt brutal des flux peut rapidement engendrer une rupture d'approvisionnement, notamment lorsque le fournisseur se trouve dans l'incapacité de relancer la production dans des délais courts : « *Et derrière, ça a été [en] rupture, parce que le fournisseur ne pouvait pas re-produire tout de suite* » (D3.3). Ce type de situation dessine une véritable dynamique en cascade (arrêt, rupture, relance contrainte) qui fragilise durablement la relation. Une logique similaire se retrouve dans les cas d'anticipation défaillante des capacités de production, en particulier lors d'opérations promotionnelles : « *Il y avait une promotion nationale prévue, et le fournisseur nous a dit deux semaines avant qu'il n'aurait pas les volumes* » (D2.1). L'ajustement en urgence qui s'ensuit expose le distributeur à ses propres engagements et entame, par ricochet, la crédibilité du fournisseur pour les échéances futures.

3. Le caractère relatif des incidents critiques

Comme indiqué, les résultats issus des entretiens permettent de distinguer quatre types d'incidents critiques, mais il apparaît clairement que leur caractère critique demeure fondamentalement relatif, variant selon les acteurs et leurs contraintes respectives, leurs dépendances économiques et leur position dans la relation, dans la mesure où un même événement peut être jugé « critique » pour l'un sans nécessairement l'être pour l'autre. Les hausses tarifaires illustrent une telle divergence de point de vue. Pour les industriels, elles sont souvent présentées comme nécessaires compte tenu de tensions économiques ou géopolitiques, par exemple sur le coût des matières premières : « *On arrive avec une hausse justifiée, et ils nous demandent encore 5 % de moins* » (I8.1). Pour les distributeurs, engagés dans une guerre des prix, elles sont perçues comme excessives et difficilement acceptables, conduisant à des refus : « *À un moment, ça coince* » (I8.1). L'événement originel est bien le même, mais son interprétation, profondément *située*, diverge sensiblement.

Certaines décisions, telles que la modification des prix (en cours de saison) ou la suppression d'un fournisseur, sont présentées comme des pratiques ordinaires chez les distributeurs : « *Parfois on refait les prix en pleine saison, parce que les volumes ne sont pas là. On prévient le fournisseur, mais c'est pas vraiment une discussion* » (D3.2), ou encore : « *Je regarde tous les matins si j'ai eu des refus […] si je vois qu'il y a une récurrence, le fournisseur est arrêté pendant une période* » (D3.3). Pourtant, ces pratiques sont vécues par les industriels comme des ruptures brutales de la relation remettant en cause la confiance et entrainant un « repli » du partage d'informations. La subjectivité des incidents critiques apparaît cependant de manière plus marquée dans certains entretiens. Un industriel a ainsi évoqué l'incendie de son usine comme un incident majeur mettant en péril la continuité de son activité. Pourtant, durant l'entretien avec le distributeur (en dyade réelle), ce même événement a été relativisé : « *On a switché de fournisseur assez vite, je pense que la rupture s'est très peu sentie en magasin* » (D2.1). L'impact de l'événement dépend finalement surtout de la capacité à absorber un choc et à trouver des alternatives.

Conclusion

La présente recherche met en avant la nature ordinaire et récurrente des incidents critiques au sein des canaux de distribution, tout en soulignant leur rôle structurant dans le partage d'informations. À ce titre, elle contribue à la littérature sur les relations industriels-grands distributeurs en montrant que les incidents critiques ne constituent pas des événements exceptionnels, mais des événements courants au sein des relations d'échange. Les quatre catégories d'incidents critiques identifiées (environnementaux, relationnels, commerciaux et liés au produit) indiquent qu'ils ne relèvent pas de l'exceptionnel, mais sont plutôt inhérents à la vie organisationnelle. Leur perception demeure toutefois profondément relative : un même incident peut être vécu comme critique par un industriel et « marginal » par un distributeur, ou inversement, selon les dimensions technico-logistiques, les dépendances économiques et les capacités d'absorption. Une telle variabilité souligne également l'importance des contextes décisionnels et des temporalités d'ajustement dans la construction des réponses organisationnelles face aux perturbations observées, ainsi que dans la reconfiguration des « routines d'échange ».

La recherche enrichit également la littérature sur les incidents critiques en mettant en lumière le fait que leur caractère critique dépend de la position et des contraintes des acteurs concernés. Une telle relativité souligne que la dimension critique d'un incident n'est pas une propriété intrinsèque de l'événement, mais un construit social et contextuel. Par ailleurs, l'investigation conduite révèle que si certains incidents génèrent des tensions et des ruptures dans les relations inter-organisationnelles, d'autres peuvent conduire à des ajustements positifs, notamment en renforçant les dispositifs de partage d'informations, en améliorant la coordination et/ou en stimulant des pratiques réflexives. Ceci fait écho aux travaux soulignant le caractère structurant des perturbations dans les relations inter-organisationnelles et leur potentiel de reconfiguration des échanges entre partenaires (Keller *et al.*, 2024). La typologie suggérée offre ainsi un cadre analytique stimulant pour appréhender la complexité et l'ambiguïté de telles situations dans les canaux de distribution. Elle permet de mieux appréhender la diversité des incidents critiques susceptibles d'affecter les relations industriels–distributeurs et leurs effets sur le partage d'informations indispensable aux relations d'échange.

Au-delà de la typologie, l'investigation conduite, de nature exploratoire, ouvre des perspectives stimulantes de recherche sur la manière dont les acteurs gèrent l'incertitude et adaptent leurs stratégies informationnelles. Elle invite à considérer les incidents critiques comme des révélateurs de la résilience organisationnelle et de la flexibilité des canaux de distribution. Leur analyse contribue à comprendre comment les tensions environnementales, relationnelles, commerciales ou liées au produit peuvent être absorbées, transformées ou amplifiées selon les interactions inter-organisationnelles. Les résultats soulignent également l'importance de la dimension interpersonnelle dans la continuité des échanges, mettant en lumière le fait que ni les contrats ni les outils de gestion ne suffisent à garantir la stabilité et la transparence des informations partagées. Enfin, le papier ouvre la voie à des investigations plus approfondies, incluant les prestataires de services logistiques et d'autres parties prenantes comme les grossistes, afin d'étudier leur rôle dans l'atténuation ou l'exacerbation des incidents critiques et d'éclairer les mécanismes d'apprentissage organisationnel à l'œuvre dans des environnements à fort degré d'incertitude.

Références

Al-Balushi, Z., & Durugbo, C. (2020). Management strategies for supply risk dependencies: Empirical evidence from the Gulf region. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 50*(4), 457-481.

Brangier, É., & Valléry, G. (2021). Incidents et situations critiques. In É. Brangier & G. Valléry (Éds.), *Ergonomie : 150 notions clés* (pp. 291–294). Paris : Dunod**.**

Dantas, A., Seville, E., & Nicholson, A. (2006). *Information sharing during disaster: Can we do it better?* (Research Report No. 2006–02). Christchurch (NZ): Resilient Organisations**.**

Durat, L. (2014). Les expériences d'incidents critiques, des ressources pour le développement des compétences ? *Activités, 11*(2), 44-70.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 51*(4), 327–358.

Flynn, B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management, 28*(1), 58–71.

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*, 91–109.

Hale, T., & Moberg, C. (2005). Improving supply chain disaster preparedness: A decision process for secure site location. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 35*(3), 195–207.

Keller, A., Oliveira, N., & Lumineau, F. (2024). Disruptions in interorganizational relationships: A taxonomy and a research agenda. In A. Hawk, M. Larsen, M. Leiblein & J. Reuer (Eds.), *Strategy in a turbulent era* (pp. 64–90). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Kiessling, T., & Harvey, M. (2014). Human resource management issues associated with the globalization of supply chain management and logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 44*(8–9).

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Thousand Oaks (CA): Sage.

Lee, J., Saunders, C., Panteli, N., & Wang, T. (2021). Managing information sharing: Interorganizational communication in collaborations with competitors. *Information & Organization, 31*(2), Article 100354.

May, B., Milne, R., Shawyer, A., Meenaghan, A., Ribbers, E., & Dalton, G. (2023). Identifying challenges to critical incident decision-making through a macro-, meso-, and micro-lens: A systematic synthesis and holistic narrative analysis. *Frontiers in Psychology*, *14*, Article 1100274.

McCarthy-Byrne, T., & Mentzer, J. (2011). Integrating supply chain infrastructure and process to create joint value. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41*(2), 135–161.

Morgeson, F., Mitchell, T., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review, 40*(4), 515–537.

Paché, G. (2026). Guano supply chains: Historical lessons on agricultural resource dependence. *Discoveries in Agriculture & Food Sciences*, *14*(2), 57–69.

Papert, M., Rimpler, P., & Pflaum, A. (2016). Enhancing supply chain visibility in a pharmaceutical supply chain: Solutions based on automatic identification technology. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 46*(9), 859–884.

Perrow, C. (1999). Organizing to reduce the vulnerabilities of complexity. *Journal of Contingencies & Crisis Management, 7*(3), 150–155.

Selviaridis, K., & Norrman, A. (2015). Performance-based contracting for advanced logistics services: Challenges in its adoption, design and management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 45*(6), 592–617.

Vidal, D., & Fenneteau, H. (2013). Incidents critiques négatifs et réaction du fournisseur : Une étude exploratoire. *Management & Avenir, 64*, 15–34.