

**Les régulations comportementales dans les canaux de distribution.
Un éclairage par le cas des activités culturelles.**

**Isabelle Assassi
Professeur ESC Toulouse**

**Marc Filser
Professeur IAE Dijon et Cermab-Leg,
Université de Bourgogne**

Adresse de correspondance :

**Marc Filser
IAE Dijon, BP 26611
21066 DIJON Cedex
E-mail : Marc.Filser@u-bourgogne.fr**

Les régulations comportementales dans les canaux de distribution.

Un éclairage par le cas des activités culturelles.

Résumé

Une dichotomie empirique suggère de distinguer le canal de distribution des produits de grande consommation, régulé par des processus transactionnels influencés par le pouvoir relatif d'un membre du canal, et le canal inter entreprises, où la nature relationnelle du climat repose davantage sur la confiance mutuelle des participants. Cette recherche propose de dépasser cette dichotomie réductrice en envisageant l'influence simultanée du pouvoir et de la confiance sur le climat du canal et les processus relationnels qui y sont développés. Un test empirique de cette proposition est réalisé dans le cadre des canaux de distribution de deux activités culturelles : le spectacle vivant et le livre.

Abstract

An empirical dichotomy opposes marketing channels for consumption goods, mostly regulated by transactional processes controlled by a powerful channel member, and interorganizational channels dominated by relational processes nurtured by mutual confidence of channel members. This research suggests broadening this perspective by taking into account the joint influence of power and confidence in the design of regulatory processes in a given channel. This proposition is empirically tested in the area of two cultural activities: books and performing arts.

Les régulations comportementales dans les canaux de distribution. Un éclairage par le cas des activités culturelles.

Introduction

Les analyses des canaux de distribution ont souvent considéré que l'organisation du canal, c'est à dire sa structure et les processus qui assurent son fonctionnement, était directement dépendante du type de produit supporté par le canal. Suivant une séparation empirique populaire dans le champ du marketing, on peut ainsi distinguer deux grands types de canaux :

- Des canaux spécialisés dans la distribution inter industrielle, approvisionnant des clients qui sont eux-mêmes des transformateurs des produits qu'ils achètent pour les transmettre ensuite à un autre canal de distribution en aval de leur propre activité.
- Des canaux spécialisés au contraire dans l'approvisionnement de l'acheteur final, et supportant donc à ce titre des flux de produits finis destinés à la revente en l'état à travers le commerce de détail.

Cette constatation d'abord empirique de l'existence de formes institutionnelles différenciées en fonction du marché desservi aurait pu constituer une typologie descriptive bien adaptée à la pédagogie, comme a pu l'être en son temps la typologie des "4P" du marketing mix. Mais la tentation est souvent vive pour les chercheurs en marketing de transformer un constat empirique en cadre théorique. Hunt (1991) voit même dans ce glissement implicite l'une des principales sources d'émergence de pseudo lois théoriques, qui ne constituent au mieux que des généralisations empiriques.

Si cette dichotomie opérationnelle a retenu l'attention des chercheurs, c'est que la théorie du canal de distribution est notablement déficiente pour rendre compte de la complexité des évolutions stratégiques intervenues dans les canaux de distribution au cours des cinquante dernières années. L'analyse théorique du canal s'est en effet enlisée dans une opposition apparemment irréductible de deux courants d'analyse :

- Un courant d'inspiration économique, issu des travaux fondateurs menés par Bucklin et Mallen au cours des années 60, qui explique la dynamique du canal par la poursuite par les membres de ce canal d'un objectif de réduction du coût de distribution, direct ou résultant des coûts de transaction.
- Un courant sociologique initié par Stern au début des années 70, et qui propose de rendre compte de la dynamique du canal à partir d'un nombre limité de concepts issus de la sociologie des organisations. L'absence de cadre intégrateur permettant de relier ces concepts constitue une limite théorique de ce courant, aggravée par les problèmes méthodologiques soulevés par l'opérationnalisation de ces concepts dans un cadre inter organisationnel.

Est-il possible de relier ces courants d'analyse aux deux grands types de canaux empiriquement observés ? La tentation est grande en effet de voir dans le canal de distribution de masse, tourné vers un consommateur final à la recherche de prix toujours plus bas, un système inter organisationnel poursuivant prioritairement des objectifs économiques de réduction des coûts avec une orientation principalement transactionnelle. Le canal inter industriel au contraire poursuivrait des objectifs d'efficacité à long terme qui ne passent pas seulement par une réduction des coûts à court terme, mais exigent une plus forte coordination des activités des partenaires, reflétant une orientation plus relationnelle.

Une question de recherche se dégage de ce constat : le caractère transactionnel ou relationnel de l'orientation stratégique du canal de distribution est-il déterminé par le secteur d'activité ? Dans ce cas, la nature du produit distribué impliquerait une forme des relations entre les acteurs, soit dans le sens d'une concurrence exacerbée tournée vers la réduction des coûts, soit dans le sens d'une intégration plus ou moins forte en réseaux partenariaux visant la création commune de valeur.

Notre propos dans cette contribution est de choisir a priori un secteur d'activité spécifique pour analyser ses pratiques en matière de distribution. Le secteur choisi doit être suffisamment complexe pour que la question de l'orientation transactionnelle vs. relationnelle de la distribution soit posée sans appeler de réponse triviale. L'importance économique de ce

secteur doit également conforter la portée des conclusions qui pourront être tirées de cette recherche.

Le secteur des activités culturelles présente un ensemble de caractéristiques qui le rendent intéressant pour conduire cette investigation. Il est souvent décrit comme un secteur "à part", remplissant une fonction sociale prépondérante par rapport aux objectifs économiques jugés plus étroits associés à la sphère marchande traditionnelle. Enfin la question de l'homogénéité de ce secteur du point de vue des pratiques marketing est régulièrement posée. Notre objectif va être de confronter les pratiques de distribution dans le secteur des activités culturelles pour tester la pertinence de l'opposition entre des pratiques de distribution "transactionnelle" et "relationnelles".

Après avoir rappelé les principes théoriques qui caractériseraient ces deux formes d'organisation du canal de distribution, nous proposerons de les distinguer en recourant aux concepts de pouvoir et de confiance qui structurent les modèles explicatifs des canaux d'inspiration comportementale. Un modèle de recherche sera proposé, puis testé dans le contexte de deux activités culturelles : l'édition et le spectacle vivant. Les apports de cette exploration à la théorisation du canal de distribution seront développés et évalués.

1. La dichotomie des canaux transactionnels et relationnels

Le débat autour de la nature transactionnelle ou relationnelle du marketing a contribué à l'émergence d'une vision élargie du marketing. L'évocation de cette controverse est utile à notre propos, car elle s'est initialement nourrie de la comparaison de pratiques sectorielles : le marketing transactionnel concernerait le secteur des biens de grande consommation, le marketing relationnel les biens industriels et les services. De cette vision dichotomique a progressivement émergé un enrichissement de la définition même du marketing. A une définition du marketing comme "science des transactions" s'est substituée l'idée d'un marketing "science de la relation" (Cova, 2003, 13). Cette évolution théorique a fait perdre au secteur d'activité son caractère déterministe : il existe des pratiques de marketing relationnel et de marketing transactionnel sur les marchés des biens de grande consommation, des services, et des biens industriels. D'un point de vue opérationnel, la généralisation des programmes de fidélisation sur les marchés de grande consommation accentue l'orientation relationnelle de ces derniers, tandis que le développement des places de marché électroniques

- Le canal traditionnel constitue la forme transactionnelle la plus typique. En effet, toutes les relations entre les membres de ce canal sont réalisées sur une base ponctuelle, en fonction de critères de choix qui concernent une unique transaction. C'est en fonction du coût que la transaction se réalise, celui-ci prenant en compte outre le prix d'achat tous les coûts, explicites ou non, qui sont associés à la transaction (par exemple le coût d'opportunité qui résulterait de la non réalisation de la transaction).
- Le canal contractuel formalise l'horizon temporel de la relation pour toutes les parties prenantes. Le caractère relationnel peut donc être perçu également par tous les membres du canal. Pour que les partenaires acceptent de s'engager dans cette stabilisation de la relation pour une durée formelle, il est nécessaire à la fois qu'ils échangent de l'information pour réduire les risques d'opportunisme, et qu'ils aient confiance dans leur partenaire pour la gestion de toutes les dimensions de la relation qui ne peuvent pas être formalisées ex ante. Le fonctionnement des systèmes de distribution franchisés reflète cette prise en compte simultanée du calcul et de la confiance. Un franchiseur peut ainsi recourir à un canal mixte combinant des unités intégrées et des unités franchisées, les premières lui permettant de disposer d'une information fiable sur la performance économique et les conditions d'exploitation des franchisés en réduisant les risques de comportements opportunistes de la part de ces derniers.
- Le canal administré sert de support à une relation dominée par l'un des acteurs qui se sert de la base de pouvoir qu'il a développée pour imposer aux autres membres du canal ses choix stratégiques et opérationnels. Ce pouvoir introduit une asymétrie dans la perception par les membres du canal de son caractère transactionnel ou relationnel. Le détenteur du pouvoir exerce la maîtrise de la relation, puisqu'il peut la prolonger ou y mettre un terme de manière unilatérale. En revanche, les agents subordonnés perçoivent principalement le caractère transactionnel du canal, puisque c'est du détenteur du pouvoir que dépend le renouvellement des transactions. L'horizon temporel de la relation est contrôlé par le détenteur du pouvoir, ce qui le limite de fait pour les agents subordonnés. Le fonctionnement des campagnes de négociation entre la grande distribution et ses fournisseurs illustre bien cette asymétrie des perceptions.

- Enfin le canal intégré constitue la forme ultime de stabilisation de la relation, puisqu'un seul centre de décision coordonne toutes les activités du canal. Selon Bradach et Eccles (1991), ce mode de coordination ne relève même plus du marketing, mais de la théorie des organisations hiérarchiques.

L'identification des principes servant de support à la régulation de chacune de ces formes d'organisation du canal permet de retrouver la dichotomie fondatrice des analyses explicatives du canal :

- Le canal traditionnel, gouverné par le marché, est choisi selon des critères de coûts élargis, c'est à dire résultant de la prise en compte simultanée du prix, des coûts de transaction et de l'utilité procurée par le canal : nous retrouvons ici les postulats des analyses économiques des canaux, dans lesquelles la décision de recourir à un agent extérieur est prise sur la base d'une comparaison des fonctions de coûts comparées (Bucklin, 1967 ; Mallen, 1973).
- Les canaux reposant sur des processus de gouvernement hors marché mettent en oeuvre des principes régulateurs sociologiques, qui ont été identifiés et analysés par le courant des analyses comportementales des canaux (Gattorna, 1978). Deux concepts se dégagent de cette analyse : le pouvoir et la confiance. Longtemps opposés dans les analyses des canaux d'inspiration sociologique, la question des relations qu'ils entretiennent a renouvelé les modèles comportementaux des canaux, notamment à la suite de l'article fondateur de Morgan et Hunt (1994).

Cette analyse permet de tirer une première conclusion : l'orientation transactionnelle ou relationnelle du canal dépend de construits économiques (coûts) et comportementaux (pouvoir, confiance) qui ne sont pas déterminés par le secteur d'activité. La forme du canal résulte donc de choix d'acteurs, ce qui recoupe les conclusions auxquelles peut mener une analyse des formes prises par les canaux au sein d'un même secteur en appliquant la théorie des stratégies génériques de Porter (Pras, 1991 ; Poirel, 2004). Les deux formes les plus opposées du canal (le gouvernement par le marché et la hiérarchie) mettent en oeuvre des principes de régulation si explicites que leur fonctionnement soulève peu de questions théoriques non résolues. En revanche, les formes intermédiaires qui reposent sur une relation entre pouvoir et confiance soulèvent des débats théoriques qui vont à présent être analysés.

2. Les analyses comportementales du canal : l'émergence de la dualité pouvoir - confiance

Le développement des théories explicatives des comportements des membres du canal a été influencé par le contexte des recherches qui les ont développées. Les travaux menés dans le champ des canaux de distribution des produits de grande consommation ont été influencés par la montée en puissance des grandes organisations de commerce de détail et ont identifié le concept de pouvoir comme principe explicatif des relations dans ces canaux. Au contraire, les recherches menées dans le cadre des canaux inter industriels ont mis en évidence les efforts engagés par les partenaires pour développer et préserver leur relation dans le long terme en atténuant l'influence de calculs économiques à court terme. Le concept de confiance s'est trouvé placé au centre de ces modèles.

Pouvoir et confiance se trouvent donc souvent présentés comme les termes extrêmes d'un continuum sur lequel pourraient être placées les différentes configurations possibles d'un canal. On trouverait ainsi à une extrémité le canal régulé exclusivement par le pouvoir de l'un des membres du canal qui imposerait systématiquement ses choix aux autres membres du canal et rechercherait exclusivement la maximisation de sa propre fonction d'utilité. A l'autre extrémité du continuum, on trouverait au contraire le canal régulé par la seule confiance qui lie ses membres.

Cette vision unidimensionnelle du canal est problématique, dans la mesure où les termes extrêmes constituent des prototypes conceptuellement pertinents, mais probablement rarement observés, tandis que c'est dans les positions intermédiaires du continuum que se situent les configurations des canaux empiriquement observables, et qui doivent être interprétées.

Si l'opposition entre pouvoir et confiance est intuitivement séduisante, elle résiste pourtant assez mal à une analyse théorique plus fine. La littérature sociologique a en effet démontré que l'analyse du pouvoir en lui-même était moins pertinente que la l'analyse des sources de ce pouvoir. Dans le prolongement des travaux fondateurs de French et Raven, un débat très intense dans la recherche nord américaine au début des années 80 autour de l'influence relative des sources de pouvoir coercitives et non coercitives (Gaski 1986). La revue des sources de pouvoir non coercitives fait émerger des antécédents du pouvoir qui sont également traités comme des antécédents de la confiance et de l'engagement relationnel par le

modèle de Morgan et Hunt (1994), notamment les valeurs partagées par les partenaires, l'intensité de la communication et la création de valeur économique commune.

La vision unidimensionnelle qui oppose pouvoir et confiance peut donc être complétée par une vision à deux dimensions qui considère pouvoir et confiance comme les deux dimensions qui structurent le climat de la relation dans le canal. Notons toutefois que ces deux concepts ne sont pas symétriques. Si le pouvoir existe, il est détenu par l'un des membres du canal. Si la confiance existe, elle est une caractéristique de la relation et partagée par les deux partenaires de la relation¹.

Le tableau 2 propose une conceptualisation des états du canal définis par combinaison des deux dimensions de pouvoir et confiance. Nous allons décrire ces états théoriques qui serviront ensuite de cadre à l'analyse empirique des canaux de distribution dans le secteur des biens culturels.

Nous définissons de la manière suivante les deux dimensions de la relation :

- La confiance est définie comme le degré de confiance mutuelle qui relie les membres du canal (dans notre phase empirique, les deux membres de la dyade). Le degré de confiance mutuelle est faible si les partenaires partagent par exemple peu de valeurs communes et perçoivent peu de sources de bénéfices mutuels dans la relation. Le degré de confiance mutuelle est élevé si chacun des membres pense que la relation avec les autres membres est bénéfique pour tous.
- Le pouvoir est appréhendé par le niveau de pouvoir relatif de l'agent le plus influent dans le canal. Si deux agents disposent du même niveau de pouvoir vis à vis de son partenaire, ces pouvoirs tendent à se neutraliser et aucun ne dispose d'une influence déterminante.

¹ Nous traitons seulement dans cette recherche de la relation dyadique. La transposition du même cadre conceptuel à un réseau est possible, mais pose des problèmes de combinatoire qui alourdissement inutilement l'exposé.

Tableau 2 : Typologie des canaux de distribution combinant pouvoir et confiance			
		Degré de confiance mutuelle des membres du canal	
		Faible	Elevé
Niveau du pouvoir relatif de l'agent le plus influent dans le canal	Faible	Canal faiblement structuré, supportant des relations qui engagent faiblement ses membres <i>Canal informel</i>	Réseau administré conjointement par les membres du canal en recherchant la création mutuelle de valeur <i>Canal partenarial</i>
	Elevé	Canal administré par l'un de ses membres en recourant à des sources d'influence coercitives <i>Canal dominé</i>	Le leadership de l'un des membres est accepté car il permet la création de valeur pour tous les membres du canal <i>Canal régulé</i>

3. La recherche empirique : la méthode et le protocole de recherche mis en œuvre

Afin de confronter la typologie proposée aux réalités empiriques du secteur, il était nécessaire de choisir des produits culturels qui soient à la fois très différents pour s'assurer d'une réelle variance dans les deux dimensions de la typologie. Mais il fallait également que ces produits puissent faire l'objet d'une comparaison pertinente sur le fonctionnement du canal à partir d'une grille d'analyse commune. Le livre, d'une part, et le spectacle vivant, d'autre part, répondaient parfaitement à ces deux exigences paradoxales (Assassi, 2005), et ont été en conséquence retenus.

Une grille d'analyse susceptible de rendre compte des réalités empiriques de ces deux activités culturelles a donc été construite.

3.1 L'élaboration d'une grille d'analyse empirique

La configuration des canaux dans le secteur culturel a été appréhendée à partir de l'analyse des décisions relatives à la politique d'assortiment du détaillant. Cette dernière constitue en effet une activité stratégique majeure, susceptible d'orienter les formes d'échange entre fournisseurs et détaillants au sein du canal de distribution (Filser et al., 2001). Le dispositif mis en œuvre a donc consisté à analyser le mode de construction de la programmation d'un diffuseur² ou de l'assortiment d'un libraire, tant en terme de structure (catégories de produits

² Dans le spectacle vivant, les distributeurs sont appelés "diffuseurs". Ils gèrent un lieu dans lequel ils vont programmer tout au long de l'année plusieurs spectacles qu'ils auront achetés, sous diverses formes, aux compagnies.

et/ou de marques) que de processus (référencement des fournisseurs et/ou des produits et, plus largement, gestion de la relation).

Une grille d'analyse, destinée à guider l'observation empirique des pratiques de distribution dans le secteur culturel, a donc été élaborée, sur la base des différentes contributions théoriques relatives à la politique d'assortiment du détaillant et aux processus comportementaux au sein du canal. Une enquête exploratoire a toutefois été menée afin d'adapter certains concepts aux réalités empiriques du secteur. Cette dernière a consisté à conduire des entretiens semi directifs auprès de 16 experts dans les secteurs du spectacle vivant et du livre (diffuseurs, producteurs, libraires, éditeurs et "subventionneurs"), et à réaliser une étude documentaire (monographies sectorielles et ouvrages à caractère professionnel).

Au final, les pratiques de distribution du secteur culturel ont pu être observées à partir du canevas suivant :

- 1) La structure de l'assortiment a été analysée en examinant principalement le degré de notoriété des produits (forte notoriété³ de l'auteur, des artistes, du thème versus faible notoriété) et l'origine de l'offre (initiative producteur versus initiative détaillant).
- 2) Les deux concepts retenus dans la typologie ont été opérationnalisés de la manière suivante.

Pour la confiance, l'analyse a été centrée sur ses principaux déterminants, à savoir :

- Les normes relationnelles et les valeurs partagées qui jouent un rôle primordial dans l'établissement de la confiance et constituent une "garantie" contre des comportements opportunistes (Heide et John, 1992; Jap, 1999). Dans le secteur culturel, elles peuvent prendre une résonance particulière compte tenu de la dimension esthétique du produit. Les co-échangistes pourront ainsi avoir une même sensibilité esthétique et des goûts communs (forte congruence) ou non.
- La qualité de la communication qui peut se définir comme le partage fréquent, formel ou informel, d'informations pertinentes, transparentes et stratégiques entre les deux

³ Nous avons estimé qu'il y avait notoriété dès lors qu'il s'agissait d'auteurs ou d'artistes "tête d'affiche", que cette célébrité soit pérenne (auteurs ou comédiens connus et reconnus du grand public comme I.Huppert, P. Arditti ou J. D'Ormesson.), ou occasionnelle (événements particuliers : démêlés judiciaires etc.). Les œuvres classiques du répertoire (Molière, Mozart etc.) ou de la littérature ont également été considérés comme bénéficiant d'une forte notoriété.

firmes du canal (Anderson et Narus, 1984; Mohr et Nevin, 1990). Dans le secteur des arts du spectacle, la transparence budgétaire sur des spectacles co-produits par les deux parties est un élément remarquable de la qualité de la communication.

- Le niveau d'engagement des partenaires dans la relation (Anderson et Weitz, 1992; Morgan et Hunt, 1994). Cet engagement peut s'analyser sur la base des investissements dans des actifs spécifiques comme, par exemple, les investissements en communication et matériel promotionnel spécifique d'un éditeur vis-à-vis d'un libraire ou d'investissements (financiers et humains) du diffuseur dans une co-production.

Pour le pouvoir, l'analyse a porté sur l'identification de certaines sources de pouvoir utilisées co-échangistes, et, notamment, le contrôle de l'assortiment par le distributeur (Filser et al. 2001) ainsi que sa taille ou son potentiel d'achat (Frazier, 1983), ou, côté producteur, le contrôle de la marque afin de la rendre incontournable auprès du marché final et renforcer ainsi son pouvoir de négociation (Pras, 1991).

3) Enfin, la gestion de la relation entre les deux parties a été analysée sur la base des mécanismes de gouvernement de la relation tels qu'ils ont été proposés dans la typologie de Heide (1994) : le partage des rôles entre les membres du canal (distincts dans le cas d'un gouvernement par le marché ou unilatéral), les modes de contrôle et de régulation des échanges (plus ou moins formel selon la forme de gouvernement du canal) ou, enfin la mesure de la performance (souvent informelle et qualitative dans le cadre d'un gouvernement bilatéral) ont ainsi été étudiées.

3.2 Le protocole de recherche

L'étude de cas a constitué une méthode de recherche tout à fait adéquate puisqu'elle permettait, d'une part, d'effectuer une recherche sur les processus, et d'autre part, de prendre en compte la contingence des situations étudiées (diversité des contextes). Enfin, outre la richesse des informations qu'elle permettait de collecter, cette méthode était particulièrement adaptée à une démarche comparative.

Sept sites ont finalement été retenus au sein d'une même région française (afin de s'assurer de conditions environnementales identiques) pour conduire l'investigation empirique : trois, dans

le spectacle vivant, avec un Centre Dramatique National, une Scène Nationale, et un grand théâtre municipal et quatre dans le secteur du livre, avec une grande surface spécialisée dans le loisir culturel, une grande librairie indépendante faisant partie des vingt premières librairies de France, une librairie multi spécialiste appartenant à une chaîne, et, enfin, une petite librairie indépendante spécialisée dans la littérature pour la jeunesse. Ces sites ont été choisis dans la mesure où ils répondaient à la fois à un objectif de représentativité théorique de l'échantillon, puisqu'il s'agit bien de détaillants dans le secteur culturel, et à celui de variété puisque chacun d'entre eux caractérise une situation type en termes de taille, de mission ou de statut juridico – économique.

L'assortiment étant de nature différente entre le secteur des arts du spectacle, où il est fondé sur la programmation de quelques dizaines de spectacles au maximum et celui du livre où il est composé de plusieurs dizaines de milliers d'ouvrages, partagés entre le fonds (titres pérennes) et les nouveautés, la maille d'analyse choisie pour guider le travail d'investigation empirique dans chacun des deux secteurs a été différente. Dans le spectacle vivant, les relations entre distributeur et producteur étant par nature "discontinues"⁴, il a été procédé à une sélection, dans la programmation de la saison 2001 – 2002 de chacun des sites retenus, d'une dizaine de spectacles très différents, de façon à pouvoir analyser des situations contrastées en matière d'assortiment (spectacles en création ou déjà diffusés dans d'autres villes, co – produits ou simplement achetés etc.). 43 spectacles qui représentent autant de transactions avec des fournisseurs différents, ont ainsi été étudiés. Sur ces 43 transactions, 11 ont pu faire l'objet d'une véritable approche dyadique (entretiens et recueil de documents auprès des deux membres de la dyade). Dans le secteur du livre, où les relations sont "continues"⁵, il a été décidé d'étudier, pour chacune des librairies retenues, 2 à 4 rayons susceptibles de rendre compte des principales catégories d'ouvrages présents sur le marché, soit au total 11 rayons. Il a en outre été procédé à l'observation de 13 séances de sélection de nouveaux titres proposés par trois éditeurs auprès de deux libraires (la grande surface spécialisée et la grande librairie indépendante). Une grille d'observation a été élaborée

⁴ Un diffuseur va en effet programmer, tout au long de l'année, un certain nombre de spectacles différents, produits par des producteurs distincts (compagnies de théâtre, de danse, de cirque ou les ensembles musicaux qui conçoivent et produisent des spectacles "clés en main"). Chaque transaction, dont l'objectif final est le référencement du spectacle, constitue alors une relation à part entière avec un début, un déroulement, et une fin.

⁵ Elles sont en effet établies sur une base annuelle, le plus souvent écrites (conditions générales de vente) et reconduites d'année en année. Les transactions successives entre commercial et libraire (présentation et commandes des nouveautés) tout au long de l'année sont ainsi enchâssées dans une relation continue et pérenne.

permettant de décrire précisément la séance (déroulement, points de négociation, quantité commandée etc.). 70 sélections de titres ont finalement pu être observées.

Pour collecter les données, trois techniques complémentaires, l'entretien semi directif, l'observation directe (qui vient d'être évoquée) et la documentation interne, ont été utilisées, et ont permis une réelle multi angulation des sources. Les entretiens ont été conduits, pour les producteurs, auprès des commerciaux de 6 éditeurs, très différents tant du point de vue de leur taille (chiffre d'affaires) que de celui de leur catalogue, et des chargés de diffusion⁶ de 11 compagnies et, pour les distributeurs, auprès des directeurs d'établissements (théâtres ou librairies) ainsi qu'auprès des chefs de rayon des librairies ou d'autres responsables pouvant influencer l'assortiment ou la programmation. 5 guides d'entretiens (selon les fonctions et les secteurs) ont été élaborés balayant l'ensemble des thèmes relatifs au gouvernement de la relation (intérêts à collaborer, niveau d'engagement, valeurs défendues et/ou partagées, mesure des résultats etc.). Au final, 39 récits ont été collectés, ainsi que 23 documents susceptibles de rendre compte de la relation fournisseurs – détaillants (contrats, proposition de collaboration ou conditions générales de vente).

Le processus d'analyse a combiné une approche centrée sur les récits et les contextes et une approche centrée sur les concepts et les comparaisons inter sites (Miles et Huberman, 2003). Les données ont été interprétées à partir d'une analyse de contenu thématique en utilisant différentes tactiques d'interprétation (regroupement thématique et conceptuel, comptage pour estimer les régularités, établissement de comparaisons et de lien entre différentes variables). Une phase descriptive a ainsi permis de décrire, grâce à des matrices de synthèse et d'ordonnancement, la composition de l'assortiment des différents distributeurs. Une phase explicative a ensuite cherché à relier ces différentes catégories d'assortiment à des mécanismes comportementaux.

Les résultats présentés ci – dessous permettent d'explicitier la démarche d'analyse suivie.

4. Résultats et mise en perspective de la typologie proposée

4.1 Résultats

⁶ Le "chargé de diffusion" a précisément pour fonction de "vendre" le spectacle auprès des diffuseurs. Cette fonction est souvent assurée par l'administrateur de la compagnie.

La recherche a permis de mettre en évidence deux résultats importants : l'un est relatif à la composition de l'assortiment du distributeur culturel et l'autre au lien entre ces composantes d'assortiment et les comportements de pouvoir et/ou de confiance au sein du canal. Ils sont présentés successivement.

La composition de l'assortiment est structurée autour de quatre catégories de produits :

- La composante "réactive" reflète la fonction "distribution" au sens strict puisqu'elle correspond à des produits à forte notoriété, conçus et proposés par le producteur qui a identifié et cherche à répondre à une fraction significative des attentes du public. Le distributeur qui "*réagit*" à cette offre a alors tout intérêt à l'adopter dans son assortiment, compte tenu du fort potentiel de vente qu'elle représente.
- La composante "relationnelle" comprend également des produits initiés et conçus par le producteur, mais ces derniers ne bénéficient pas d'une notoriété préalable et leur référencement par le distributeur dépend en grande partie du climat de confiance qui a pu s'instaurer au fil du temps au sein de la *relation*.
- La composante "proactive" désigne la prise d'initiative du distributeur qui constitue une offre originale lui permettant d'affirmer ses valeurs artistiques et ses intuitions esthétiques. Il cherche ainsi à se différencier de ses concurrents grâce à une anticipation des attentes de la clientèle grâce à une démarche très *proactive* qui va l'amener à faire découvrir un nouveau talent au public.
- La composante "stratégique" enfin, correspond à une catégorie de produits qui, bien qu'initiés par le distributeur, répondent moins à une sensibilité esthétique, qu'à une volonté de renforcer son positionnement et à satisfaire les attentes connues de son public ou de sa clientèle. Il effectue donc des choix "*stratégiques*" en matière de programmation (par exemple équilibre en spectacles d'avant-garde et grands classiques) ou d'assortiment (par exemple référencement systématique et en nombre de tous les nouveaux titres pour un rayon phare de la librairie).

Ces différentes composantes de l'assortiment, dont l'existence et la proportion varient selon les établissements et le produit étudié⁷, conduisent alors à des formes d'organisation du canal différentes, comme l'indiquent les tableaux 3 (spectacle vivant) et 4 (livre). A chacune des composantes de la programmation d'un diffuseur ou de l'assortiment d'un libraire

⁷ Il faut ainsi noter l'absence, dans le secteur du livre, de la composante relationnelle.

correspondent en effet des normes relationnelles (NR), des modalités de communication (COM), un niveau d'engagement (ENG) et de pouvoir (POUV), et enfin des mécanismes de gouvernement de la relation (GVT) spécifiques.

Tableau 3 : composante de l'assortiment, et typologie comportementale des canaux dans le secteur des arts du spectacle		
Composantes de l'assortiment	Mécanismes relatifs aux processus comportementaux (relation discontinue / Référencement ponctuel)	Niveau de confiance et de pouvoir / Type de canal
Composante réactive	(NR) Pas d'importance accordée au partage esthétique. Le futur de la relation n'est pas en jeu. (COM) Comm. formelle : porte sur les conditions tarifaires et techniques (ENG) Pas d'actifs spécifiques mis en jeu de part et d'autre (POUV) Pouvoir du prod très fort : contrôle du produit car forte notoriété auteur ou artistes (GVT) Transaction fondée sur le potentiel de ventes Performance mesurée quantitativement (taux de remplissage de la salle)	Niveau de confiance faible (ou neutre) Pouvoir du producteur fort Canal dominé par le producteur
Composante stratégique	(NR) Valeurs congruentes (partage esthétique / compétences de l'artiste). (COM) Comm. informelle : nbreux échanges sur le montage du festival (ENG) Actifs spécifiques mis en jeu par le diffuseur (mise en œuvre de festivals thématiques au cours de la saison). (POUV) Pouvoir du diffuseur : contrôle de l'assortiment = maîtrise du choix. (GVT) Forte implication du diffuseur pour organiser tournée de certaines cles . Performance mesurée quantitativement et qualitativement (qualité de la collaboration et du spectacle)	Niveau de confiance fort Pouvoir du diffuseur fort Canal régulé
Composante relationnelle	(NR) Valeurs congruentes (fort partage esthétique). Prise de risque conjoint sur spectacles novateurs. Le futur de la relation importe fortement. (COM) Informelle : nbreux échanges sur le montage des créations en cours. Transparence budgétaire (budget du producteur est connu du diffuseur) (ENG) Actifs spécifiques mis en jeu de part et d'autre (co – prod.) (POUV) Pouvoir du diffuseur : contrôle de l'assortiment = position d'arbitrage (GVT) Forte implication du diffuseur dans la création des spectacles. Performance mesurée quantitativement et qualitativement (qualité de la collaboration et du spectacle)	Niveau de confiance fort Pouvoir du diffuseur fort Canal régulé
Composante proactive	(NR) Valeurs congruentes (fort partage esthétique). Spectacles "militants" Le futur de la relation est important et envisagé. (ENG) Pas d'actifs spécifiques mis en jeu. (POUV) Pouvoir faible des deux côtés de la dyade : produits sans notoriété, pas de volonté de contrôle de l'assortiment (intuition du diffuseur).	Niveau de confiance fort Pouvoir faible du diffuseur Canal partenarial

Tableau 4 : composante de l'assortiment, et typologie comportementale des canaux dans le secteur du livre		
Composantes de l'assortiment	Mécanismes relatifs aux processus comportementaux (Relation continue / Transactions successives enchâssée dans une relation pérenne)	Niveau de confiance et de pouvoir / Type de canal
<p>Composante réactive</p> <p>Fort poids de cette composante : 50 à 70% du chiffre d'affaires du libraire</p>	<p>(NR) Aucune importance accordée au partage esthétique.</p> <p>(COM) Comm. formelle : porte sur les quantités référencées et les sur remises éventuelles</p> <p>(POUV) Fort pouvoir de l'éditeur : fort contrôle produit car forte notoriété auteur ou de la thématique</p> <p>(GVT) Transaction fondée sur le potentiel de ventes des ouvrages.</p> <p>Performance mesurée quantitativement (taux de rotation)</p>	<p>Niveau de confiance faible (ou neutre)</p> <p>Pouvoir de l'éditeur fort</p> <p>Canal dominé par l'éditeur</p>
<p>Composante stratégique</p>	<p>(NR) Valeurs congruentes (partage esthétique).</p> <p>(COM) Comm. informelle : nbreux échanges sur la qualité et le thème de l'ouvrage.</p> <p>(POUV) Pouvoir du libraire au cours de la transaction : contrôle de cette composante de l'assortiment = maîtrise du choix.</p> <p>(GVT) Performance mesurée quantitativement et qualitativement (taux de rotation et consolidation du positionnement)</p>	<p>Niveau de confiance fort</p> <p>Pouvoir (ponctuel) du libraire</p> <p><u>Transaction</u> dominée par le libraire (dans un canal dominé par l'éditeur)</p>
<p>Composante proactive (marginale : 7 titres sur 70 présentés)</p>	<p>(NR) Valeurs congruentes (fort partage esthétique). Titres risqués (confidentiels, thème ou accès difficile).</p> <p>(ENG) Engagements réciproques sur les titres faisant partie de cette composante : prise de quantités versus garantie de retours.</p> <p>(POUV) Pouvoir faible des deux côtés de la dyade : produits sans notoriété et difficiles; pas de volonté de contrôle de l'assortiment (intuition du libraire).</p>	<p>Niveau de confiance fort</p> <p>Pouvoir faible de l'éditeur</p> <p><u>Transaction</u> pilotée conjointement (dans un canal dominé par l'éditeur)</p>

4.2 Situations empiriques et typologie comportementale : la mise en évidence de la dualité pouvoir confiance au sein du canal

Les situations identifiées empiriquement nous amènent à mettre en perspective la typologie comportementale proposée (cf tableau 5)

Tableau 5 : Typologie des canaux de distribution et situations empiriques			
		Degré de confiance mutuelle des membres du canal	
		Faible	Elevé
Niveau du pouvoir relatif de l'agent le plus influent dans le canal	Faible	<i>Canal informel</i> Aucune situation identifiée empiriquement	<i>canal partenarial</i> 2 situations identifiées dans les deux activités culturelles : <u>Composante proactive</u>
	Elevé	<i>Canal dominé</i> 2 situations identifiées dans les deux activités culturelles : <u>Composante réactive</u>	<i>Canal régulé</i> 2 situations identifiées dans le secteur des arts du spectacle: <u>Composante stratégique⁸ et relationnelle</u>

Ce tableau appelle les commentaires suivants :

1) Aucune situation empirique ne semble rendre compte du *canal informel*. Ce résultat ne signifie pas pour autant qu'une telle situation n'existe pas dans le secteur culturel. Le choix d'échantillonnage peut sans doute expliquer son absence, puisque les sites et cas étudiés sont, pour l'essentiel, des établissements de taille importante, aussi bien côté fournisseurs que côté distributeurs. Les résultats auraient peut-être été différents si nous avions également relaté le cas de (très) petits éditeurs indépendants ou de petits théâtres sans budget d'achat.

2) *Le canal partenarial* semble constituer le canal pertinent pour diffuser une catégorie de produits plutôt risqués (compte tenu de la faible notoriété des artistes et/ou de la nouveauté du produit), et susceptibles de révéler les choix artistiques du distributeur. Ce dernier entend ainsi faire partager ses goûts au public sans se préoccuper d'une performance économique. Le distributeur, dans ce type de canal, joue effectivement le rôle de "passeur", comme certains diffuseurs ou libraires aiment à se définir. La confiance entre les deux co-échangistes y est élevée, essentiellement du fait d'un fort partage sur le plan esthétique et/ou de valeurs "militantes". Chacun des membres du canal essaie alors de mettre ses compétences au service du co-échangiste afin de donner le maximum de chances de succès au produit concerné.

⁸ La composante stratégique mise en évidence dans le secteur du livre n'a pu être classée dans une catégorie correspondant à la typologie comportementale proposée.

3) La confirmation de l'existence d'un canal où l'un des membres du canal *domine* l'autre permet de mettre en évidence l'importance, en tant que source de pouvoir, du contrôle de la marque : ainsi les produits "d'achat réactif" jouent-ils le rôle de "quasi marques", c'est-à-dire de produits vedettes, voire "pré-vendus" (grâce à un effet de notoriété d'un auteur ou d'un artiste), qui confèrent au producteur un fort pouvoir sur le distributeur. Ce dernier a en effet intérêt à adopter cette offre dans son assortiment sous peine d'une forte sanction économique (faible remplissage de la salle ou perte de chiffre d'affaires). Le contrôle de la (quasi) marque constitue ainsi l'un des leviers essentiel du pouvoir de l'éditeur au sein du canal de distribution du livre, la composante réactive générant au minimum 50 % du chiffre d'affaires du libraire. Il faut également rappeler et souligner que ce type de canal existe aussi dans le secteur des arts du spectacle et confirme, si besoin en était, que le succès économique de la programmation d'un diffuseur est fondé en grande partie sur sa composante réactive. Il laisse ainsi le soin aux producteurs de piloter l'échange et de lui proposer l'offre la plus susceptible de répondre à ces objectifs économiques.

4) Enfin, la mise en évidence du *canal régulé* confirme la dualité pouvoir – confiance au sein d'un même canal. La principale source de pouvoir du distributeur correspond ici, et de façon tout à fait classique, au contrôle de l'assortiment et à la position d'arbitre qu'il occupe face à l'abondance de l'offre. Mais dans la mesure où il s'agit pour l'essentiel de produits novateurs (spectacles en création ne bénéficiant d'aucune notoriété et/ou mise en place d'un festival thématique au cours de la saison), l'existence d'un climat de confiance entre les deux co-échangeants est nécessaire pour tenter de réduire les risques liés à la diffusion de tels produits. La mise en œuvre de ce type de spectacles exige une collaboration forte entre les deux parties, soit au niveau de la création du spectacle (composante relationnelle), soit au niveau de la mise au point des conditions de diffusion (composante stratégique). Le leadership du diffuseur, qui va décider au final de la programmation du spectacle, est ici accepté car il contribue de manière décisive à donner sa chance au spectacle de rencontrer un public (création de valeur pour tous les membres du canal).

Conclusion

La revue des modèles analytiques des canaux de distribution suggère de dépasser le déterminisme qui associerait aux produits de grande consommation une configuration du

canal dominée par des processus de nature transactionnelle, et aux canaux inter entreprises des processus relationnels. Nous avons proposé de considérer que chaque secteur d'activité est susceptible de distribuer des biens ou services de nature à supporter tantôt des processus relationnels, tantôt des processus transactionnels, et que les orientations stratégiques des membres du canal sont des déterminants de la configuration du canal plus influents que le seul déterminisme sectoriel. La littérature met en évidence les rôles explicatifs dominants du pouvoir dans le cadre de canaux à dominante transactionnelle, et de la confiance dans le cas de canaux à dominante relationnelle. Nous avons émis l'hypothèse que la prise en compte simultanée de ces deux variables, pouvoir et confiance, pouvait faire émerger une typologie des caractéristiques organisationnelles du canal. Cette typologie a été testée dans le contexte particulier de la distribution des produits culturels, en retenant deux marchés très différenciés : le livre et le spectacle vivant.

Les résultats tirés de la phase empirique de cette recherche ne nous permettent pas de rejeter l'hypothèse proposée. Les processus de relation établis entre les membres du canal sont influencés par le climat de cette relation, tel qu'il peut être appréhendé en combinant le niveau du pouvoir relatif de l'un des membres du canal et l'intensité de la confiance mutuellement ressentie.

La transposition de cette typologie à des activités plus traditionnelles du domaine d'action du marketing constitue la prochaine étape de cette recherche. Elle pourrait notamment permettre de mieux comprendre la complexité des relations entre des producteurs et distributeurs de masse sur des marchés très concurrentiels, et ainsi de contribuer à l'éclairage du domaine aussi stratégique que politique de la régulation du canal.

Références bibliographiques

- Anderson, James C. et James A. Narus (1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor – Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, 48, n° 4, 62 - 74.
- Anderson, Erin et Barton A. Weitz (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, 29, 18 - 34.
- Assassi, Isabelle (2005), "*Politique d'assortiment du détaillant et configuration du canal de distribution : comparaison de deux produits culturels*", Thèse de Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon, 597 pages.
- Bradach, Jeffrey L. et Robert G. Eccles (1991), "Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", in Thompson, G., Frances, J., Lecacic, R. et Mitchelle, J., eds., *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*, Sage, London, 272-292
- Bucklin, Louis P. (1967), "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels", in: Mallen, Bruce E., ed., *The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint*, John Wiley and Sons, New York, 67-74.
- Cova, Bernard (2003), "Retour sur quatre concepts fondamentaux du marketing contemporain", *Cahiers de la recherche ESCP-EAP*, Paris, 03-155.
- Filser, Marc (2000), "Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes", in: Fabbe-Costes et al., eds., *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert, Paris, 55-89.
- Filser Marc, Des Garets Véronique, Paché Gilles (2001), "*La distribution : organisation et stratégie*", ed. ems, Colombelles, 323 pages.
- French, John R.P. et Bertram Raven (1959), "The Bases of Social Power", in; D.Cartwright, ed., *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, 150-167.
- Frazier, Gary L. (1983), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of Marketing Research*, 20, 158 - 166.
- Gaski, John F. (1986), "Interrelations among a Channel Entity's Power Sources: Impact of the Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent, and Legitimate Power Sources", *Journal of Marketing Research*, 23, February, 62-77.
- Gattorna, John (1978), "Channels of Distribution Conceptualizations: A State-of-the-Art Review", *European Journal of Marketing*, 12, 7, 470-512.

- Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 58, January, 71-85.
- Heide, Jan B. et George John (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, 56, n° 2, 32 - 44.
- Hunt, Shelby D. (1991), *Modern Marketing Theory*, South-Western Publishing, Cincinnati.
- Mallen, Bruce (1973), "Functional Spinoff: A Key to Anticipating Change in Distribution Structure", *Journal of Marketing*, 37, July, 18-25.
- Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman (2003), "*Analyse des données qualitatives*", 2^e édition, De Boeck, Bruxelles, 626 pages.
- Jap, Sandy D. (1999), "Pie - Expansion Efforts : Collaboration Processes in Buyer - Supplier Relationships", *Journal of Marketing Research*, 36, 461 - 475.
- Morgan, Robert M. et Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, July, 20-38.
- Mohr, Jakki J. et John R. Nevin (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, vol 54, n° 3, pp 36 – 51.
- McCammon, Bert C. (1970), "Perspectives for Distribution Programming", in: Bucklin, Louis P., ed., *Vertical Marketing Systems*, Scotts Foresman, Glenview, IL, 32-51.
- Morgan, Robert M. et Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, July, 20-38.
- Poirel, Carole (2004), "Equilibre et déséquilibre dans le canal de distribution: les apports du concept de résistance", *Actes des 9^{èmes} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Filser M., éd., Dijon, 7.2-7.16.
- Pras, Bernard (1991), "Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution: commentaires et illustrations", *Recherche et Applications en Marketing*, 6, 2, 111-123.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York, 1975