Les stratégies de résistance dans le canal de distribution. L'exemple des libraires vis-à-vis des éditeurs.

Carole Poirel

Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

Cret-Log

413, avenue Gaston Berger

13 625 Aix-en-Provence cedex 1

tél. : 04 42 93 18 18

fax : 04 42 93 18 19

mail : cpoirel@univ-aix.fr

Résumé :

Cet article se propose de reprendre le concept de stratégie de résistance développé notamment par Lapassouse (1989) et par Pras (1991) afin de l'appliquer au secteur de la distribution du livre en France. Il met l'accent sur des résultats à la fois théoriques et managériaux. Au plan théorique, les bases conceptuelles de la stratégie de résistance sont approfondies en regard des approches sociopolitiques du canal de distribution fondées sur le pouvoir. Les modalités stratégiques de la résistance sont également précisées et actualisées par rapport aux travaux des deux auteurs précédemment cités d'une part et par rapport aux stratégies d'acteurs révélées par l'enquête d'autre part. Au plan managérial, est mis en évidence un phénomène de résistance de la part des protagonistes du commerce spécialisé de la librairie vis-à-vis du pouvoir de leurs principaux fournisseurs (Hachette, Editis, Gallimard, Flammarion, Le Seuil). Les stratégies sur lesquelles ces protagonistes s'appuient pour conquérir plus d'autonomie dans le canal sont enfin définies.

Mots clefs :

Stratégies de résistance, canal de distribution, édition, librairie, livre.

INTRODUCTION

Le concept de stratégie de résistance a été développé en France au début des années 1990 par Lapassouse (1989, 1991) et par Pras (1991) pour étudier les relations entre entreprises dans le canal de distribution ; c'est-à-dire dans une succession organisée d'entreprises (producteurs, grossistes, prestataires, distributeurs) mettant à disposition des consommateurs ou des utilisateurs des produits ou des services. Leur approche a initié un nouveau courant d'analyse du canal de distribution que Filser (2000) a qualifié de stratégique. Ce courant renouvelle les analyses plus anciennes de types sociopolitique (Stern, 1969) et économique (Bucklin, 1960) car il met l'accent non pas sur le canal en tant que système mais sur l'entreprise comme unité de décision à part entière. Il part du principe que la stratégie de l'entreprise est facteur d'évolution du canal de distribution en raison des changements qu'elle induit dans la répartition du pouvoir entre acteurs. C'est plus précisément la stratégie de résistance qui joue ce rôle moteur, c'est-à-dire la stratégie qu'une entreprise met en oeuvre pour contrer le pouvoir qui s'exerce sur elle en aval de la part de ses clients ou en amont de la part de ses fournisseur et qui lui semble pénaliser son propre fonctionnement.

Ainsi Lapassouse (1989, 1991) propose-t-elle un modèle d'évolution du canal de distribution dont la clef d'analyse est le comportement de l'acteur disposant du plus faible pouvoir, en l'occurrence le distributeur dans le contexte industriel choisi. S'appuyant sur le cadre théorique développé par Porter (Porter, 1986), l'auteur indique qu'il y a résistance de la part de l'acteur «dominé » quand il considère que l'influence de son partenaire «dominant » sur sa propre chaîne de valeur l'empêche d'atteindre ses objectifs. L'acteur «dominé » tend alors à adopter « un comportement d'opposition et de tentative de contrôle de l'amont » (Lapassouse, 1989, p.102). Alors que Lapassouse (1989) analyse la relation entre client et fournisseur à partir de l'intensité de résistance qu'un client oppose à son fournisseur, Pras (1991) élargit les registres relationnels au-delà de la résistance et donc de l'affrontement, en incluant à la lumière des analyses de Kœnig (1990), l'évitement et la coopération. Si l'affrontement conduit producteurs et distributeurs à rechercher une supériorité sur leurs partenaires, l'évitement les amène à limiter les interactions et la coopération à créer des bénéfices réciproques. Pras (1991) esquisse par conséquent, un cadre théorique apte à rendre compte des interactions entre stratégies d'acteurs.

S'il nous semble intéressant de reprendre ces analyses, c'est qu'elles font preuve, premièrement, d'une certaine originalité. Les comportements sont analysés sous l'égide du

concept de résistance, c'est-à-dire du point de vue de l'acteur «dominé » et non du point de vue de l'acteur « dominant ». La manifestation d'une forme ou d'une autre de résistance indique dans quelle mesure le pouvoir du ou des leader(s) est accepté ou contesté par les autres membres. Les stratégies de résistance rendent compte, deuxièmement, de la dynamique du canal de distribution. Un acteur n'a jamais définitivement acquis un avantage de pouvoir. Les rapports de force entre fournisseurs et clients ne sont donc pas figés mais toujours en mouvement. Troisièmement, la résistance n'est pas sans rapport avec les comportements de coopération qui bénéficient d'une attention assidue de la part des chercheurs à la faveur de l'essor du marketing relationnel (Guibert et Fournier, 1999). Or, si la résistance est la capacité d'un acteur à refuser ce qu'un autre lui demande, l'absence de résistance peut être interprétée comme une condition favorable à la mise en place de pratiques coopératives. Quatrièmement, alors qu'il est souvent reproché aux analyses en termes de pouvoir leur caractère abstrait et finalement peu opératoire (Filser, 1989, 2000), le concept de stratégie de résistance peut être mis en contexte et éprouvé empiriquement.

Nous souhaitons, dans le cadre de cet article, approfondir les analyses sur les stratégies de résistance dans trois principales directions. Une première direction porte sur les bases conceptuelles du pouvoir et de la résistance. La notion de stratégie de résistance développée par Lapassouse (1989) et par Pras (1991) peut en effet, être utilement rapprochée du courant sociopolitique du canal de distribution qui place le pouvoir au centre de ses analyses. Une deuxième direction consiste à faire le point sur les différentes modalités stratégiques de résistance en intégrant, dans un souci d'actualisation, les pratiques d'entreprises les plus récentes. Une troisième direction consiste à confronter ces modalités à un terrain d'investigation imprégné d'effets de domination. La distribution du livre en France constitue à cet égard un terrain pertinent parce que les rapports apparaissent particulièrement déséquilibrés entre éditeurs et libraires et que ces déséquilibres sont vraisemblablement appelés à se renforcer avec le rachat, même partiel, de l'ex-VUP (Vivendi Universal Publishing) par Hachette.

Pour traiter des stratégies de résistance dans le canal de distribution, nous proposons dans un premier temps de développer l'approche théorique autour des notions de pouvoir, de résistance et de stratégie de résistance. Dans un deuxième temps, est abordée l'approche empirique : après un détour par la méthodologie employée, les stratégies de résistance des acteurs du commerce du livre sont présentées. En conclusion, nous précisons les apports de ce travail aux plans théorique et managérial.

1. APPROCHE THEORIQUE : LES STRATEGIES DE RESISTANCE DANS LE CANAL DE DISTRIBUTION

Dans cette première partie, la notion de résistance est tout d'abord évoquée en relation avec celle de pouvoir (1.1) avant de souligner les caractéristiques de la stratégique de résistance dans le canal de distribution (1.2) puis ses différentes modalités (1.3).

1.1 RESISTANCE ET POUVOIR

La résistance est synonyme pour Lapassouse (1989) de tentative de prise de pouvoir du canal de distribution par un acteur. Pour Pras (1991), elle s'apparente à l'affrontement c'est-à-dire à une situation conflictuelle entre acteurs où le mode d'emploi des forces peut tout aussi bien être réel que virtuel (Poirier, 1988). Le courant sociopolitique du canal de distribution initié par Stern avec la publication en 1969 de *Distribution Channels : Behavioral Dimensions* apporte à la définition de la résistance et de la stratégie de résistance une base conceptuelle fondée sur le pouvoir. Ce courant analyse le fonctionnement du canal à partir des comportements de pouvoir, de conflit et de coopération des agents qui le constituent, et se distingue par conséquent du courant économique pour lequel la minimisation du coût quel qu'il soit (coût global, coût d'une fonction, coût de transaction) préside à toute explication relative à la création et à l'évolution du canal. Le pouvoir tient une place importante dans le courant sociopolitique : il sert de mécanisme de coordination du canal et est exercé, à ce titre, par un ou plusieurs leader(s) dont les directives peuvent être acceptées par les autres membres (développement de la coopération) ou remises en cause (montée du conflit).

Le pouvoir se définit plus précisément comme une donnée relationnelle entre deux acteurs (ou plus), déséquilibrée par nature mais cependant réciproque. Suivant la définition classique de Dahl (1971), A exerce un pouvoir sur B dans la mesure où A obtient de B une action que ce dernier n'aurait pas effectuée autrement. Le changement de comportement de B témoigne du pouvoir de A. Dans le face-à-face, B n'est pas complètement démuni, car il dispose d'une certaine quantité de pouvoir, certes plus faible que celle de A, mais lui donnant la possibilité de ne pas se conformer, au moins en partie, aux exigences de A. Pour les sociologues des organisations tels que Crozier et Friedberg (1977) ainsi que pour les théoriciens de la firme comme Cyert et March (1963), cette idée de réciprocité appelle un processus de

marchandages et de négociations entre acteurs organisés en coalitions. B peut donc résister et limiter ainsi le pouvoir de A. Surtout, cette résistance fait partie du fonctionnement même de la relation de pouvoir : si le pouvoir requiert la soumission, il a également besoin pour exister, de la présence d'une forme ou d'autre de résistance. Emerson (1962) n'appréhende-t-il pas en effet le pouvoir de A comme la quantité de résistance de B surmontée par A? Le pouvoir ne réside-t-il pas dans « la capacité de dominer une volonté possiblement récalcitrante » (Baechler, 1978, p.14) ?

Intégrant cette approche relationnelle, El-Ansary et Stern (1972) définissent le pouvoir dans le canal de distribution comme « la capacité [d'un membre du canal] à maîtriser les variables de décision stratégique d'un autre membre situé à un niveau [du canal] différent du sien » (El-Ansary et Stern, 1972, p.47). A la lumière des travaux du courant sociopolitique auquel ces deux auteurs appartiennent, ainsi que du courant stratégique du canal de distribution, nous proposons de définir la résistance comme la capacité d'un membre du canal à garder la maîtrise de ses variables de décision stratégique qu'un autre membre, situé à un niveau du canal différent du sien, cherche à influencer (Poirel, 2003).

1.2 CARACTERISTIQUES DE LA STRATEGIE DE RESISTANCE

La stratégie de résistance est propre aux acteurs « dominés » du canal de distribution (c'est-à-dire ne détenant pas l'avantage de pouvoir) qui veulent réagir au pouvoir de leurs coéchangistes « dominants » en s'opposant à eux avec une intensité plus ou moins forte, grâce à la mise en œuvre d'un plan d'actions appropriées. Outre ses caractéristiques d'acteurs, de réactivité et d'intensité, il convient de noter d'une part que la stratégie de résistance n'est pas incompatible avec les comportements d'évitement et de coopération. Un même acteur peut mobiliser ces différents registres de façon alternative ou simultanée vis-à-vis d'un autre (Kœnig, 1990 ; Joffre et Kœnig, 1992). D'autre part, la stratégie de résistance est motivée par un ensemble de facteurs relevant à la fois de la relation, du secteur et de l'environnement, et que l'examen des courants sociopolitique et stratégique du canal de distribution a permis de mettre en évidence (Poirel, 2003).

En effet, l'acteur résiste au pouvoir d'un autre dès lors qu'il ressent un manque de satisfaction quant à la relation avec son partenaire. La satisfaction peut être exprimée en termes de niveau de réalisation des objectifs (plus de 100%, 100%, 80% etc.) (Lapassouse, 1989) ou bien en termes de satisfaction sur la performance de rôle (Frazier, 1983). Le rôle est un ensemble de prérogatives, d'obligations et de droits propres à un membre du canal et qui se traduit par un

ensemble de comportements auxquels les autres s'attendent de sa part et qu'ils peuvent apprécier en termes de performance. La performance de rôles relève d'une approche subjective reposant sur les déclarations des intéressés. C'est pourquoi il est intéressant de la coupler à une approche plus objective de l'appréciation de la relation reposant par exemple sur le poids commercial des acteurs concernés.

L'importance des caractéristiques du secteur et de l'environnement dans l'émergence de stratégies de résistance est soulignée par Pras (1991). Au niveau du secteur, le climat des transactions qui correspond à l'état général que les membres du canal perçoivent de leurs relations (Stern et Reve, 1980) permet de rendre compte du degré de conflictualité et de confiance entre membres du canal, étant entendu que la stratégie de résistance a d'autant plus de chances de se développer dans un climat conflictuel et peu confiant. Au niveau de l'environnement, l'intensité concurrentielle et l'état de la demande et la turbulence constituent autant de facteurs susceptibles de favoriser l'apparition du phénomène de résistance dans le canal de distribution. Les deux premiers peuvent traduire un environnement de raréfaction des ressources (forte intensité concurrentielle et faiblesse de la demande) porteur d'une plus forte de résistance alors que le troisième pose des problèmes de «territoires à aménager » (Pras, 1991, p.116) que les acteurs peuvent résoudre en résistant davantage.

1.3 MODALITES DE LA STRATEGIE DE RESISTANCE

La résistance prend quatre principales modalités : l'augmentation de la taille, la recherche de nouveaux partenaires, l'intégration du canal de distribution et la maîtrise du métier (voir tableau n°1 ci-après). Suivant le principe de séparation fonctionnelle du canal de distribution énoncé par Bowersox et al. (1980), il est possible d'associer ces modalités soit au canal transactionnel soit au canal logistique. Le canal transactionnel regroupe les activités permettant de fixer les conditions de l'échange, c'est-à-dire tout ce qui concerne la négociation commerciale (recherche d'un accord sur la nature et la qualité des biens échangés, sur le prix, sur les conditions de règlement, de livraison etc.) et sa concrétisation en une commande alors que le canal logistique comporte des opérations de distribution physique permettant de réaliser les échanges (transport, regroupage, fractionnement et stockage).

Tableau n°1 : Les modalités du comportement de résistance

Concepts de référence	Comportements de résistance	Auteurs de référence

La taille	Stratégies de croissance	Porter (1982, 1986) Filser (1989)
La recherche de nouveaux partenaires	Remise en cause des sources d'approvisionnement pour le détaillant et des circuits de distribution pour le fournisseur	Lapassouse (1989, 1991) Paché (2002)
L'intégration du canal de distribution	Intégration en amont pour le détaillant et en aval pour le fournisseur	Colin et Paché (1988) Pras (1991) Paché (2002)
La maîtrise du métier	Stratégie de focalisation	Benoun et Héliès-Hassid (1995) Filser (1998)

Source : Poirel (2003)

L'augmentation de la taille renvoie à une stratégie de croissance propice à l'accroissement du pouvoir de l'entreprise vis-à-vis de ses clients et fournisseurs (Porter, 1982, 1986 ; Filser, 1989). Alors que le fabricant peut mettre en place de nouveaux réseaux de commercialisation en aval, le détaillant peut remettre en cause en amont ses sources d'approvisionnement en développant ses propres marques ou en recherchant de nouvelles filières d'importation (Lapassouse, 1989 ; Paché, 2002). L'intégration du canal de distribution est susceptible de renforcer le degré de contrôle exercé par un acteur, qu'il s'agisse par exemple, pour un réseau de détaillants, de créer une centrale d'achat ou une plate-forme de distribution (Colin et Paché, 1988 ; Pras, 1991 ; Paché, 2002). La maîtrise du métier s'apparente, quant à elle, à une stratégie de focalisation permettant, grâce à des compétences spécifiques, d'infléchir les règles commerciales, marketing et logistiques en vigueur dans le canal de distribution (Filser, 1998). Pour le détaillant, cette maîtrise passe, par exemple, par une structure à la fois large et profonde de l'assortiment, la connaissance fine des clientèles ciblées ou la proposition d'un ensemble de services adaptés à la nature du produit (Benoun et Héliès-Hassid, 1995 ; Filser, 1998).

Après l'approche théorique des stratégies de résistance dans le canal de distribution, voyons maintenant l'approche empirique. Celle-ci concerne un secteur encore peu exploré en Sciences de Gestion : la distribution des produits culturels et en particulier celle du livre en France.

2. APPROCHE EMPIRIQUE : LES STRATEGIES DE RESISTANCE DES LIBRAIRES

Dans cette deuxième partie, après avoir précisé les caractéristiques de la relation que nous avons étudiée (2.1) puis le type d'enquête effectuée (2.2), sont présentées les stratégies de résistance mises en oeuvre par les libraires dans le canal de distribution du livre en France (2.3).

2.1 CARACTERISTIQUES DE LA RELATION ETUDIEE

Le terrain de recherche est constituée de la relation entre une entité fournisseur correspondant au triptyque éditeur/ diffuseur/ distributeur et une entité client composé de quatre canaux de distribution (commerce spécialisé indépendant, commerce spécialisé intégré, grandes surfaces spécialisées dans les loisirs et grands magasins) appartenant, selon l'expression professionnelle en vigueur, au « premier niveau de librairie ».

Concernant l'entité fournisseur, il convient de souligner que les libraires ne travaillent pas directement avec les éditeurs mais avec leurs prestataires, et plus précisément leurs prestataires commerciaux appelés diffuseurs pour toutes les opérations relatives au canal transactionnel d'une part et leurs prestataires logistiques dénommés distributeurs pour toutes les activités propres au canal logistique d'autre part. Ces deux types de prestataires ont la particularité d'appartenir pour la plupart et pour les plus importants d'entre eux à des groupes d'édition. Cinq groupes disposent ainsi de services spécialisés chargés de la diffusion/distribution de leur propre production mais également de celle d'éditeurs tiers : ex-Vivendi Universal Publishing devenu depuis peu Editis et dont le sort n'est encore scellé à ce jour, Hachette (groupe Lagardère), Gallimard (groupe indépendant), Flammarion (groupe Rizzoli Corriere Della Serra) et Le Seuil (groupe indépendant). Les collaborations horizontales qui se nouent au stade de la diffusion/distribution impliquent pour les libraires, des fournisseurs de taille importante (un diffuseur s'occupant de plusieurs éditeurs, un distributeur de plusieurs diffuseurs) ayant la maîtrise des paramètres commerciaux, marketing et logistiques des canaux de distribution (Poirel, 2001).

Concernant l'entité client, le premier niveau de librairie correspond à des points de vente spécialisés qui présentent selon les éditeurs et leurs diffuseurs à la fois des caractéristiques de taille (chiffre d'affaires) et de compétences (lancement des nouveautés et promotion du fonds). Il constitue pour eux un segment de clientèle privilégié et pour nous une population relativement homogène en termes de pratiques professionnelles (soulignons que le commerce du livre est très diversifié, allant du petit rayon d'appoint à la grande librairie spécialisée de plusieurs centaines de m²) encline à résister aux pressions éditoriales. De plus, la diversité des

formes organisationnelles est préservée puisque le premier niveau réunit tous les types de canaux (commerce indépendant associé ou non, grande distribution).

2.2 TYPE D'ENQUETE REALISEE

La relation entre fournisseur et client a été étudiée du point de vue du client, soit de l'acteur le plus démuni de pouvoir, par conséquent le mieux placé pour développer une capacité de résistance. Pour appréhender l'existence et la nature de stratégies de résistance, était requise une enquête de type qualitatif et exploratoire. Une série de quinze entretiens semi-directifs a été réalisée en 2002 (avant l'annonce du rachat de l'ex-VUP par Hachette) auprès de (quinze) responsables de librairies sélectionnés sur la base de leur expertise (fonctions de direction assumées, ancienneté dans le métier de libraire, participation passée et présente à des instances professionnelles ou interprofessionnelles). Ces derniers se répartissent dans les quatre types de canaux précédemment cités[1] et couvrent ensemble un chiffre d'affaires livre de l'ordre de 810 millions d'euros, ce qui représente plus du tiers du marché total ; l'édition ayant réalisé en 2001 un chiffre d'affaires de l'ordre de 2,3 milliards d'euros (Cardona et Lacroix, 2003).

Les entretiens ont été conduits à l'aide d'une grille d'entretien comprenant cinq rubriques : les principes de gestion (méthode d'achat, gestion des approvisionnements, organisation du personnel, contrôle de gestion etc.), la perception de l'environnement (intensité concurrentielle, état de la demande, menaces, degré de turbulence), les relations commerciales avec les fournisseurs (niveau des marges, conditions de négociation, niveau de conflit etc.), les relations marketing avec les fournisseurs (gestion de l'assortiment, choix des nouveautés, promotions des éditeurs etc.) et les relations logistiques avec les fournisseurs (organisation des réseaux de distribution physique, utilisation des outils interprofessionnels etc.). Après avoir résumé chaque entretien, une analyse de contenu thématique a été appliquée (Bardin, 1998) mettant en évidence douze stratégies de résistance[2].

---

[1] La répartition est la suivante : sept interlocuteurs relèvent du commerce spécialisé indépendant, trois du commerce spécialisé intégré, quatre des grandes surfaces spécialisées et un des grands magasins.

[2] Il convient de noter que l'enquête exploratoire a été suivie par une phase de recherche ultérieure de type quantitatif permettant de vérifier si les premières conclusions tirées pouvaient s'appliquer à un échantillon plus large. Cette phase quantitative a été effectuée dans le cadre de notre travail doctoral (Poirel, 2003) auprès de la quasi-totalité de la librairie de premier niveau. Elle a fait ressortir, grâce à l'analyse en composantes principales, quatre comportements de résistance qui correspondent à quatre combinaisons distinctes des douze stratégies révélées par l'enquête qualitative. Les quatre comportements issus de l'étude quantitative (confrontation transactionnelle, sélectivité de l'offre, rationalisation logistique et maîtrise des interfaces) ne coïncident pas exactement avec la présentation des douze stratégies faite ici dans le point 2.3 (confrontation commerciale, contrôle de l'assortiment, rigueur du contrôle de gestion, rationalisation logistique et maîtrise des interfaces).

2.3 NATURE DES STRATEGIES DE RESISTANCE DES LIBRAIRES

Les douze stratégies de résistance révélées par l'enquête peuvent être classées en cinq grands types comme indiqué dans le tableau n°2.

Tableau n°2 : Les stratégies de résistance des libraires

Stratégies de résistance	Domaine du canal
Confrontation commerciale : 1) Négociation centralisée des conditions commerciales 2) Remise en cause des conditions générales de vente 3) Rupture ou menace de rupture des relations	Transactionnel (commercial)
Contrôle de l'assortiment : 4) Sélectivité de l'offre éditoriale 5) Maîtrise du choix des nouveautés 6) Contestation du représentant d'édition	Transactionnel (marketing)
Rigueur du contrôle de gestion : 7) Rigueur du contrôle de gestion 8) Maîtrise du stock	Logistique
Rationalisation logistique : 9) Rationalisation de la gestion des flux entrants 10) Rationalisation de la gestion des flux sortants	Logistique
Maîtrise des interfaces : 11) Utilisation de réseaux d'approvisionnement autres que ceux de l'édition 12) Surveillance des flux dans la chaîne d'approvisionnement	Logistique

Néanmoins, « l'esprit » est en très grande mesure respecté. Le lecteur intéressé pourra se reporter à notre travail doctoral qui compare précisément les résultats des deux phases de la méthodologie, l'enquête qualitative et l'étude quantitative.

2.3.1 La confrontation commerciale

La confrontation commerciale regroupe un premier type de stratégie de résistance visant la prise de contrôle du canal transactionnel sans craindre la rupture avec les fournisseurs. Les relations commerciales sont essentiellement définies par la sphère éditoriale et plus particulièrement par les grands groupes évoqués plus haut en raison de leur maîtrise des fonctions de diffusion/distribution. C'est ainsi que le terme de conditions d'achat n'a pas cours dans le langage professionnel alors que celui de conditions de vente est très largement usité. Il faut souligner que le caractère de prototype du livre conjugué à l'exclusivité des contrats de diffusion/distribution rend les fournisseurs irremplaçables pour les libraires. Cette emprise de l'édition sur le canal tient également au régime de prix unique, en vigueur en France depuis 1982. La loi dite Lang qui l'a instauré rend l'éditeur responsable de la fixation des prix de vente et donc des marges des libraires. Ces dernières dépendent de remises attribuées sur la base d'une assiette qui leur est imposée (le prix de vente public) et d'un ensemble de critères à la fois quantitatifs et qualitatifs inscrits dans les conditions générales de vente par les diffuseurs.

Le mécanisme prix /remise /marge n'est cependant pas totalement hors du champ d'influence des acteurs du commerce du livre. Ceux-ci peuvent ainsi résister en procédant à une négociation centralisée des conditions commerciales. Parmi les interlocuteurs sollicités, seuls trois sont à la tête d'un réseau de magasins disposant d'une centrale d'achat[3]. Il ne s'agit que de réseaux intégrés, aucun groupement d'indépendants ne fonctionnant à ce jour sur une logique de regroupement des commandes. Si l'intégration en amont du canal transactionnel ne constitue pas dans le commerce du livre une modalité stratégique très répandue, cela ne signifie pas pour autant que la résistance est inopérante. Elle prend des formes moins « spectaculaires » et plus dissimulées.

La rigueur des conditions générales de vente appellent, selon nos interlocuteurs, de nécessaires ajustements qui peuvent s'interpréter comme autant de moyens employés pour les remettre en cause. Quatre types d'ajustement ont été repérés. Le premier s'appuie sur le jeu des relations personnelles et des accords tacites dont la pérennité inquiète toutefois les intéressés. «Quand les équipes de diffusion seront renouvelées, que se passera-t-il pour les libraires qui ont pu obtenir des conditions intéressantes tacitement ? » s'interroge l'entre

[3] La centralisation est toujours partielle. Elle peut concerner les titres à rotation rapide ou certaines catégories de produits telles que les livres scolaires et les dictionnaires ou bien encore les nouveautés. Les autres références sont gérés localement par les magasins.

d'eux. Le deuxième type d'ajustement résulte de demandes insistantes sans cesse réitérées auprès des services commerciaux des éditeurs. C'est en quelque sorte une stratégie de l'usure (« il faut faire pression pour obtenir la remise maximum » ; « il faut batailler pour les remises ») parfois payante (« je les ai à la longue »). L'idée sous-jacente est qu'« il est nécessaire de se faire respecter par les fournisseurs ». Un troisième ajustement met en scène un acteur particulier : le représentant d'édition. Rattaché aux services de diffusion, celui-ci est en contact direct avec les responsables de rayons pour présenter les nouveautés à paraître, prendre les commandes correspondantes et assurer le suivi global de la relation commerciale avec l'édition. Ces contacts étroits et fréquents favorisent la mise en place de tout un ensemble d'arrangements où les deux parties trouvent intérêt. Par exemple, en contrepartie d'une grosse commande de réassort (transitant par le représentant et non par EDI, et entrant par conséquent dans le calcul de son chiffre d'affaires), des autorisations de retour d'invendus seront accordées de même que des gratuits. In fine, « sans représentant, la librairie serait rattachée aux conditions générales de vente ». Un quatrième type d'ajustement fait plutôt intervenir les directions commerciales qui s'engagent, sous forme d'accords de coopération, à augmenter la remise en contrepartie d'actions commerciales spécifiques (vitrines, mises en avant). Ces pratiques font entrer le commerce de la librairie dans une logique de marchandisation de l'espace de vente, souhaitable pour certains (« je suis contre les conditions générales de vente [...] je veux un travail commercial avec de la coopération [d'autant plus que] je représente du tonnage et du chiffre d'affaires ») et déplorable pour d'autres (« c'est difficile de défendre un rôle de conseil si on se met à faire payer les emplacements aux fournisseurs [...] cela pose un problème de fond quant à la conception même du métier »).

2.3.2 Le contrôle de l'assortiment

Le contrôle de l'assortiment comprend un deuxième type de stratégies de résistance fondé sur l'autonomie des libraires en matière de composition de l'offre. Ceux-ci sont confrontés à une production éditoriale abondante et sans cesse renouvelée (400 000 titres réputés disponibles, plus de 50 000 titres produits par an dont la moitié de nouvelles références) qu'ils entendent sélectionner le plus librement possible. La résistance passe par une sélectivité de l'offre qui consiste à ne pas tout accepter de la part des fournisseurs et à refuser de commercialiser certains titres voire certaines collections. Cette stratégie est ancrée dans une conception forte du métier du libraire qui veut que le « véritable » libraire soit en mesure de défendre certes un projet économique mais également un projet culturel. L'un de nos interlocuteurs a parlé de

« librairie poubelle », évoquant des lieux incapables de freiner les mises en place des fournisseurs et de contrer leurs comportements spéculatifs, comme si l'exercice du métier comportait une part innée de résistance.

La revendication d'une responsabilité pleine et entière a l'occasion de se manifester de façon spécifique dans la distribution du livre avec la commercialisation des nouveautés par le biais du système de l'office. En adhérant à l'office, le libraire sélectionne, à moins que le diffuseur le fasse à sa place, les titres à paraître par catégories éditoriales selon les quantités voulues afin de les recevoir automatiquement le jour de leur mise en vente. Pour garder le contrôle de son office, le libraire doit obtenir la visite régulière du représentant (sinon la décision lui échappe), ce qui est généralement le cas de la librairie de premier niveau, et avoir une expérience de la négociation en tant qu'acheteur sinon une vigilance dans le déroulement de la négociation. La résistance de ce dernier se concrétise alors non seulement dans la maîtrise du choix de nouveautés mais également dans la contestation du représentant d'édition. Si quelque répondants se montrent méfiants vis-à-vis de représentants qui chercheraient à faire des mises en place excessives et inadaptées, la plupart note que la fonction n'a pas évolué avec les besoins de la librairie (« le représentant fait la promotion des livres d'auteurs connus [...] alors qu'il devrait mettre le paquet sur les autres » ; « il se focalise sur les nouveautés et n'a plus le temps de s'occuper du fonds » ; « il devrait mieux planifier les visites en raison du passage aux 35 heures »). Si certains le regrettent et souhaitent que le représentant remplisse davantage une fonction de conseiller commercial, d'autres disent au contraire pouvoir se passer sans problèmes de ses services.

2.3.3 La rigueur du contrôle de gestion

La rigueur du contrôle de gestion donne lieu à un troisième type de stratégies de résistance. Il y a d'une part, la rigueur du contrôle de gestion proprement dit qui renvoie à une démarche d'ensemble et d'autre part la maîtrise du stock qui se comprend comme une part importante du contrôle de gestion qu'il était pertinent de faire ressortir. Le stock est en effet, un élément crucial en librairie que nos interlocuteurs ont ramené à des considérations commerciales et marketing prises en compte dans les comportements de sélectivité de l'offre et de maîtrise des nouveautés, mais aussi et surtout à des considérations logistiques.

Le contrôle de gestion s'appuie à la fois sur une batterie d'indicateurs consultés en vue de contrôler la réalisation des objectifs et d'évaluer les éventuels écarts et sur une appréciation

subjective mais éclairée par l'expérience du métier de ce qui fait la qualité du stock et de la librairie. La vigilance est de mise chez tous nos interlocuteurs bien que le degré de contrôle connaisse des variations sensibles dans la définition des tableaux de bord, dans leur fréquence de consultation et dans leur usage. L'un des responsables interrogés nous a confié qu'« il n'était plus possible de naviguer à vue avec un chiffre d'affaires de 14 millions de francs », la croissance de l'entreprise ayant déclassé la part d'intuition au profit de la part de rigueur dans les méthodes de gestion. La maîtrise du stock correspond quant à elle, à un comportement de résistance quand elle est associée à une gestion proactive. Les acteurs balisent leurs actions par des objectifs à atteindre, par exemple de rotation, et ne se contentent pas de constater a posteriori les résultats pour agir ou plutôt, pour réagir (gestion réactive).

2.3.4 La rationalisation logistique

La rationalisation logistique correspond à un quatrième type de stratégies de résistance relatif à la circulation interne des flux. Les livres suivent schématiquement un cycle de vie entrée/ stock/ sortie, la sortie étant soit la vente aux clients soit le retour aux fournisseurs. Le retour est effectivement autorisé par les fournisseurs sous certaines conditions (dont un délai de garde de trois mois) pour la plupart des nouveautés prises à l'office, ce qui est une manière pour eux de partager les frais de lancement avec les libraires. Les stratégies logistiques concernent ici, plus spécialement les phases d'entrée et de sortie, la phase de stockage relevant du comportement de maîtrise du stock noté plus haut que ces stratégies accompagnent dans la recherche d'optimisation.

La résistance consiste pour les libraires à faire barrage aux flux que l'édition a la tentation de pousser dans les canaux de distribution. Produisant une offre pléthorique censée répondre à l'incertitude consubstantielle du marché du livre (Menger, 1989), l'édition est tentée d'utiliser le système de l'office pour forcer les mises en place en magasin en accordant aux libraires des points de remise supplémentaires ainsi que la faculté de retour et selon quelques interlocuteurs, en augmentant à leur insu les quantités initialement prévues ou en leur livrant un office non prévu sur un titre. « Les éditeurs veulent occuper la place et les librairies s'asphyxient si les libraires ne sont pas rigoureux ». Les éditeurs se livrent à « une bataille des linéaires » et font appel à ce que Bonnell (1989) appelle la technique de l'offre saturante pour les titres à succès en particulier (distribution intensive, grosses dépenses publicitaires etc.). Les libraires cherchent en conséquence à contenir les poussées éditoriales : des contraintes techniques liées à la limitation inéluctable de leur espace de vente les y incitent (rares sont les

librairies disposant de m² suffisants pour accueillir plus de 50 000 titres) de même que, et surtout, la volonté de mettre en œuvre leur propre politique d'entreprise ; notamment, d'avoir un « stock permanent » de livres réassorti constamment à côté d'un « stock tournant » de nouveautés.

La rationalisation des flux entrants et sortants comporte une dimension organisationnelle avec la constitution de services de réception et de retours dont la dotation en moyens humains et matériels doit être suffisante pour assurer un fonctionnement optimal ainsi qu'une dimension managériale du fait de la détermination de paramètres relatifs à la gestion du stock. En entrée, la marchandise est appelée à subir toute une série de contrôles (conformité des livraisons, état des livres, facturation aux conditions commerciales négociées etc.) de manière à ce que les anomalies puissent être détectées et corrigées rapidement (« office sauvage », livres défectueux, erreur de facturation etc.). Au retour, la marchandise est sélectionnée en fonction des contraintes des fournisseurs (livres avec faculté ou autorisation de retour) et de critères de gestion propres à la librairie (tels que la rotation). Ces derniers critères sont importants en raison de l'impact des retours sur le stock (déstocker les ouvrages qui ne tournent pas), sur la trésorerie (profiter des avoirs sur retours d'invendus pour financer les prochains approvisionnements) et sur l'assortiment (faire de la place pour accueillir les nouveaux titres et renouveler l'offre).

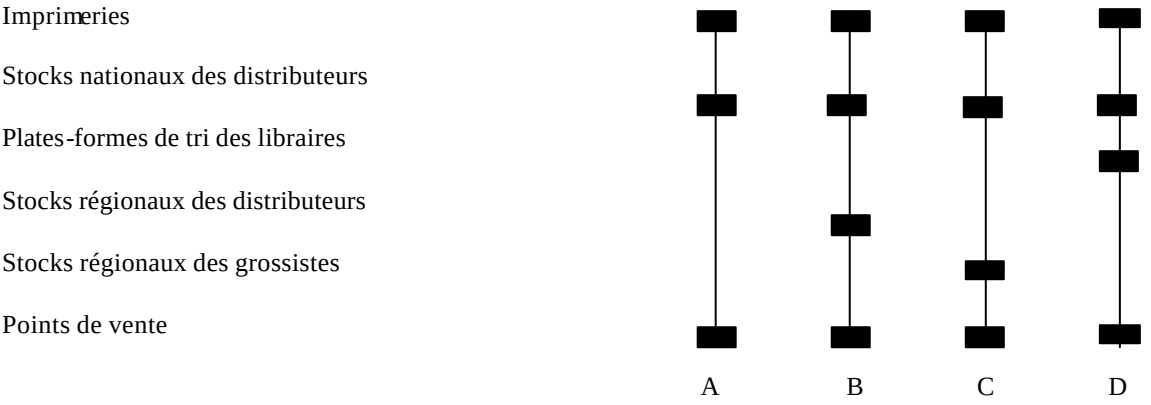
2.3.5 La maîtrise des interfaces

La maîtrise des interfaces est un cinquième et dernier type de stratégies de résistance portant sur la gestion interorganisationnelle des flux. Elle comporte une dimension logistique externe nettement affirmée par rapport à la rationalisation logistique. Elle traite effectivement de questions relatives aux réseaux d'acheminement et au suivi des flux dans la chaîne d'approvisionnement. L'information, de types logistique et comptable, est sous-jacente à ces stratégies et facilite la gestion des interfaces de la firme avec son environnement. Les responsables de librairie(s) appréhendent la logistique au-delà des seules frontières de leur entreprise en intégrant l'ensemble du canal de distribution.

Pour résister au pouvoir de leurs fournisseurs, les libraires peuvent tout d'abord faire appel à des circuits de distribution physique autres que ceux de l'édition, c'est-à-dire refuser la livraison directe et la livraison via les stocks régionaux des distributeurs, soit les circuits A et B de la figure n°1 (voir ci-dessous). Selon Paché et Sauvage (2000), ces circuits sont

« contrôlés/orientés » par les fournisseurs dans la mesure où ils leur permettent d'accaparer le contrôle des paramètres logistiques du canal de distribution.

Figure n°1 : Les quatre principaux circuits de distribution physique



A : livraison directe ; B: livraison via les stocks régionaux des distributeurs ; C: livraison via les stocks régionaux des grossistes ; D : livraison via plates-formes de libraires.

Source : Poirel (2003)

A contrario, si l'on met à part le circuit des grossistes (C) qui dans la distribution du livre est quasiment inexistant, le circuit avec plates-formes de tri (D) donne l'opportunité aux libraires de reprendre le contrôle des opérations, de maîtriser leurs coûts logistiques et d'améliorer la qualité de service aux clients (notamment en termes de disponibilité des livres en magasin). Une stratégie d'intégration en amont du canal est alors requise visant à mettre en place une infrastructure logistique idoine. Si peu de réseaux de détail ont mis en place une telle infrastructure pour leurs membres (citons le leader, la Fnac, qui a dans la deuxième moitié des années 1990 mené ce type de stratégie somme toute classique pour nombre de secteurs d'activité mais nouvelle pour le secteur du livre), en revanche, libraires et distributeurs se sont associés dès les années 1960 pour créer une plate-forme interprofessionnelle accessible à l'ensemble des acteurs du livre (Poirel, 2000). Parmi nos répondants, tous ont défendu cette plate-forme, exceptées trois personnes à la tête de réseaux de détail centralisant les approvisionnements. Bien que les défenseurs de la plate-forme interprofessionnelle aient conscience qu'elle relève d'une coopération verticale délicate et qu'elle soit fortement tributaire de la participation des principaux fournisseurs, ils la considèrent comme le moyen d'« avoir la maîtrise du transport » et de faire du transport « un lieu d'indépendance pour les libraires ». Ils mettent en exergue « l'enjeu politique » que revêt une telle coopération, voyant l'adhésion des fournisseurs au réseau collectif comme un système d'identification des partenaires les plus soucieux des conditions de fonctionnement de la librairie.

La maîtrise des interfaces consiste également pour les libraires à surveiller les flux dans la chaîne d'approvisionnement grâce à l'EDI interprofessionnel. Il s'agit là encore, pour eux, de s'appuyer sur la coopération avec les fournisseurs, pour être plus efficace. Certains ont ainsi souligné que « la traçabilité » leur permettait d'« anticiper la charge de travail en réception », d'« être plus réactif » et de « mieux satisfaire la demande des clients ». D'autres ont mis l'accent sur la possibilité d'identifier facilement et rapidement les responsabilités en cas de problèmes, notamment pour les retours qui ne sont jamais traités suffisamment vite selon les libraires. Deux professionnels sont cependant restés très critiques à l'égard de l'EDI, disant qu'il constituait « une obsession » pour l'interprofession occultant le « vrai débat qui porte sur la rentabilité de la librairie ». En d'autres termes, il leur semblait préférable que les fournisseurs fassent des efforts pour améliorer la distribution physique (voulue plus rapide, plus régulière et plus fiable) au lieu d'investir dans des systèmes d'information qui leur apparaissaient à la fois inutiles et coûteux.

CONCLUSION

En conclusion, nous souhaitons mettre l'accent sur les apports théoriques et managériaux du travail réalisé. Au plan théorique, la connaissance des stratégies de résistance dans le canal de distribution a été approfondie. Par rapport à la revue de littérature qui a été effectuée, il est ressorti que certaines modalités apparaissaient peu (accroissement de la taille et intégration verticale) ou pas (recherche de nouveaux partenaires) dans le domaine d'investigation choisi tandis que d'autres, au demeurant ignorées par Lapassouse (1989) et Pras (1991) dans leurs travaux précurseurs, étaient très développées (maîtrise du métier). Les dimensions symboliques et esthétiques du produit étudié lui confèrent un caractère de prototype qui réduit en effet considérablement les possibilités de recherche de nouveaux fournisseurs pour les libraires. Parmi ces derniers, si certains font appel à des stratégies d'accroissement de la taille et d'intégration verticale, beaucoup s'appuient sur la maîtrise du métier pour augmenter leur pouvoir de négociation avec les fournisseurs. En outre, la maîtrise du métier joue sur un registre moins sensible au poids commercial que ces deux autres stratégies. Elle repose sur des compétences spécifiques que les acteurs peuvent mobiliser à la fois dans le canal transactionnel et dans le canal logistique. Rappelons à titre d'exemple que la confrontation commerciale consiste entre autres à obtenir des fournisseurs des arrangements extra-contractuels (compétences commerciales), que la sélectivité de l'offre s'appuie sur une

politique d'assortiment définie en référence à des objectifs à la fois économiques et commerciaux (compétences marketing) et que la rationalisation logistique suppose une action sur la circulation des flux dans l'entreprise (compétences logistiques). La maîtrise du métier est susceptible d'apparaître comme stratégie de résistance dans d'autres secteurs que la distribution du livre dès lors qu'ils possèdent certaines de ses caractéristiques concurrentielles telles que la prégnance du secteur fournisseur (oligopole) dans le canal.

Au plan managérial, les produits culturels en général et le livre en particulier sont principalement étudiés sous l'angle de leur production (extrême amont du canal) ou de leur consommation (extrême aval du canal). S'intéresser à leur distribution permet par conséquent d'éclairer les acteurs sur les enjeux et les mécanismes à l'œuvre. Un éclairage est apporté aux libraires sur les stratégies susceptibles d'augmenter leur pouvoir de négociation au moment où ils doivent se préparer à une reconfiguration du secteur éditorial suite à la mise en vente de l'ancien pôle édition du groupe Vivendi Universal (numéro un de l'édition française).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BARDIN L. (1998), *L'analyse de contenu*, PUF, Coll. Le psychologue.

BAECHLER J. (1978), *Le pouvoir pur*, Calmann-Lévy, Coll. Archives des Sciences Sociales.

BENOUN M. et HELIES-HASSID M.-L. (1995), *Distribution Acteurs et Stratégies*, Economica, Coll. Gestion.

BONNELL R. (1989), *La vingt-cinquième image. Une économie de l'audiovisuel*, Gallimard.

BOWERSOX D.J., COOPER M.B., LAMBERT D.M. et TAYLOR D.A. (1980), *Management in Marketing Channels*, Mac Graw-Hill.

BUCKLIN L. (1960), « The Economic Structure of Channels » in : BELL M., Dir., *Distribution Marketing : A Maturing Discipline*, American Marketing Association.

CARDONA J. et LACROIX C. (2003), *Statistiques de la culture, les chiffres clés, édition 2002/2003*, Ministère de la Culture et de la Communication, Direction de l'administration générale, Département des études et de la prospective, La Documentation Française.

COLIN J. et PACHE G. (1988), *La logistique de distribution. L'avenir du marketing*, Chotard et associés éditeurs.

CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil.

CYERT R.M. et MARCH J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewoods Cliffs, Prentice-Hall.

DAHL R. (1971), *Qui gouverne ?*, Armand Colin, Coll. Analyse Politique.

EL-ANSARY A.I. et STERN L.W. (1972), « Power Measurement in the Distribution Channel », *Journal of Marketing Research*, Vol. IX, pp.47-52.

EMERSON R.M. (1962), « Power Dependence Relations », *American Sociological Review*, n°22, pp.31-41.

FILSER M. (1989), *Canaux de distribution*, Vuibert, Coll. Gestion.

- (1998), « Taille critique et stratégie du distributeur Analyse théorique et implications managériales », *Décisions marketing*, n°15, pp.7-16.
- (2000), « Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes », in : FABBE-COSTES N., COLIN J. et PACHE G., Coord., *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Vuibert, Coll. FNEGE, pp.55-88.

FRAZIER G.L. (1983a), « On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution », *Journal of Marketing Research*, Vol XX, pp.158-166.

GUIBERT N. et FOURNIER C. (1999), « Nouveau concept de distribution et lectures comportementales du canal » in : PRAS B., Coord., *Faire de la recherche en marketing*, Vuibert, Coll. FNEGE, pp.21-28.

JOFFRE P. et KŒNIG G. (1992), *Gestion stratégique l'entreprise ses partenaires-adversaires*, Litec, Coll. Les Essentiels de la Gestion.

KŒNIG G. (1990), *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques*, Nathan.

LAPASSOUSE C. (1989), *Contribution à l'étude des facteurs d'évolution des canaux de distribution : l'exemple des fournitures industrielles*, Thèse pour l'obtention du titre de docteur es Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I.

- (1991), « Comportement stratégique du distributeur industriel : différenciation et résistance », *Recherche et applications en Marketing*, Vol. VI, n°2, pp.99-110.

MENGER P.M. (1989), « Rationalité et incertitude de la vie d'artiste », *L'année sociologique*, n°39, pp.111-151.

PACHE G. (2002), « L'évolution des relations logistiques entre industriels et détaillants : coopération ou simple coordination ? », *Revue Gestion 2000*, n°1, pp.109-124.

PACHE G. et SAUVAGE T. (2000), *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert, Coll. Vuibert Entreprise.

POIREL C. (2000), « Les enjeux de la coopération logistique entre industriels et distributeurs : l'exemple de la plate-forme interprofessionnelle Prisme en France », in : GELINAS R. et BIGRAS Y., Ed., *Les actes des Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique* (RIRL), 9,10 et 11 mai 2000, Trois-Rivières, Québec.

- (2001), « Essai de caractérisation de la chaîne logistique du livre en France », in : *Colloque National de Recherche en IUT*, Roanne, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Tome 1, pp.37-49.
- (2003), *Les comportements de résistance dans le canal de distribution du livre. Approche sociopolitique et stratégique*, Thèse pour l'obtention du doctorat ès Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).

POIRIER L. (1988), « Le discours de la stratégie militaire », *Revue Française de Gestion*, n°67, Janvier - Février, pp.64-73.

PORTER M. (1982), *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Traduction française. Edition originale : 1980.

- (1986), *L'avantage concurrentiel*, Interéditions. Edition originale : 1985.

PRAS B. (1991), «Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustration », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. VI, n°2, pp.111-123.

ROUET F. (1986), « Le système de prix et les évolutions de la distribution du livre », *Revue Française de Marketing*, n°106, pp.107-116.

STERN L.W. (1969), *Distribution Channels : Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston, MA.

STERN L.W. et REVE T. (1980), « Distribution Channels as a Political Economies : a Framework for Comparative Analysis », *Journal of Marketing*, Vol. 44, pp.52-64.