

Séminaire
VIE DES AFFAIRES

Séance du vendredi 09 mars 1990

MAIN INVISIBLE OU PARTIES DE BRAS DE FER

Où le marché apparaît comme un réseau où il est bien difficile
de distinguer conflit et coopération.

Étaient présents :

MM. BERRY, DRIENCOURT, DUMEZ, HENRY, Mme HOCQUARD, MM. KERVERN,
LAUFER, MATHEU, NIOCHE, OURY, RIVELINE, THOENIG, VILLETTE, WEIL.

(Le compte rendu a été rédigé par C. HOCQUARD)

Bref aperçu de la réunion

JC Thoenig a exposé ses observations et ses réflexions sur le fonctionnement des marchés et de la grande distribution. Alors que les théories économiques traditionnelles décrivent le marché comme un "état de nature", J.C Thoenig le représente comme un réseau d'acteurs ayant entre eux des relations à la fois conflictuelles -leurs intérêts sont opposés soit comme concurrents, soit comme interlocuteurs dans la négociation sur le prix d'un échange -, et de coopération. Certains acteurs jouent dans ces réseaux un rôle prédominant, au sens où leur logique détermine celle de nombreux autres acteurs, même sans lien institutionnel particulier.

Le débat qui a suivi a porté essentiellement sur les implications de cette thèse sur le marketing, sur les mécanismes d'évolution de ces réseaux, et sur la possibilité d'élargir ce type d'analyse à des réseaux plus larges.

LES LIMITES DES CONCEPTIONS ECONOMIQUES DES MARCHES

JC Thoenig a passé plusieurs années de sa carrière de sociologue à étudier les phénomènes de marché, notamment pour éclaircir ce qui lui paraissait paradoxal : comment un ensemble de stratégies d'acteurs complètement autonomes les uns des autres peut-il produire un résultat aussi organisé et stable que certains marchés ?

Il a été amené à s'intéresser à ce vaste sujet par quatre phénomènes qu'il a étudiés dans les dernières années seul ou avec F.Dupuy.

- **Le paysage concurrentiel violent mais ambigu du marché du fret routier en France** : les transporteurs (les routiers) et les chargeurs qui leur confient des marchandises à transporter sont vis-à-vis les uns des autres dans un état de concurrence sauvage, mais pourtant, l'observation fine de leurs pratiques montre certaines limites, tacites, à la violence des conflits et à la pratique des fraudes... ce qui fait penser à une forme de coopération. Ce marché a incité l'orateur à utiliser le concept sociologique de "règle du jeu".

- **Le caractère émietté du marché de produits bruns en France** qui pourtant a globalement un effet rapide de transfert des baisses de prix vers l'aval.

A.Cotta a avancé que ce marché où exercent trois catégories d'acteurs (producteurs, distributeurs, consommateurs finaux) fonctionnait uniquement par ce qu'il appelle des "face-à-face du petit nombre" : chaque distributeur a un dialogue avec quelques producteurs, peu nombreux, et inversement, chaque consommateur compare les prix et produits de quelques distributeurs mais pas plus. Pourtant, dans un tel marché où il n'y a aucune information partagée par l'ensemble des acteurs, on assiste à la propagation rapide de mouvements d'amont en aval (baisse des prix) ou en sens inverse (remontée d'information sur la demande d'évolution des produits).

JC.Thoenig a lui-même observé le même type de paradoxes sur les marchés des produits chimiques, très parcellisés, et où pourtant la multitude des relations deux à deux produit un résultat global incontestable, sans qu'aucun acteur à aucun moment n'ait d'autre souci que son propre intérêt. Les théories économiques n'expliquaient pas ces paradoxes.

- **L'importance de la marque** malgré la diversité des usages qui en est faits. Dans le marché des produits bruns, la marque joue un rôle dans tous les dialogues distributeur-client ou distributeur-fournisseur. L'utilisation du nom est un enjeu pour chacun des acteurs, et à ce titre chacun peut l'utiliser dans son dialogue avec ses interlocuteurs : le fournisseur tire argument de cette notoriété pour résister à la pression à la baisse des prix ; le distributeur utilise vis-à-vis de ses clients le fait de distribuer telle ou telle marque, et vis-à-vis de ses fournisseurs la comparaison avec d'autres ou au contraire l'exclusivité, ou encore le fait que lui-même a une notoriété dont il peut faire usage.

JC.Thoenig n'a cependant trouvé nulle part de paradigme de la marque suffisamment élaboré pour rendre compte de cette diversité de fonctions en même temps que des conséquences de cette omniprésence du phénomène de "marque".

- **La carence du raisonnement de type "marketing"** dans au moins un cas particulier, où il s'agissait de ventes, qui ne permet pas de rendre compte de la stagnation de produits de coiffure. Le raisonnement "marketing" a conduit l'entreprise à mettre au point tout un système d'aide et d'incitation à la vente de produits (voyages, publicité...) à destination des artisans-coiffeurs, resté peu efficace. L'observation précise du fonctionnement d'un salon a permis en revanche de comprendre pourquoi ces ventes stagnent : c'est que personne au sein du salon de coiffure n'est en position de parler "produits" aux clientes :

* la shampoineuse, perçue par les clientes comme non qualifiée et donc non légitime, ne peut que s'attirer des ennuis si elle essaie de vendre car elle donnerait aux autres membres du salon l'impression qu'elle empiète sur des territoires hors de sa fonction ;

* l'"artiste" qui coupe les cheveux risque de compromettre l'image de son talent en instillant aux clientes l'idée qu'il a besoin des aides artificielles que sont les produits coiffants ;

* la caissière serait malvenue à rajouter quoi que ce soit à une addition déjà lourde.

On conçoit que dans ce paysage fonctionnel personne ne peut vendre, et que les dépenses de marketing et publicité soient inutiles.

Le langage sociologique peut-il apporter quelque chose pour aider à rendre compte de ces phénomènes et à représenter le marché en tant que système d'action ? C'est de cette interrogation qu'est parti JC Thoenig pour sa recherche, qui l'a d'abord conduit à explorer la littérature existante.

CONFLIT ET COOPERATION

La littérature économique montre souvent le marché comme un "état de nature" au sens où la coopération entre les acteurs n'y apparaît pas comme un problème et où les termes de l'échange sont donc supposés s'établir naturellement. Or JC Thoenig est au contraire enclin à formuler deux hypothèses opposées à cette représentation. La première est que la coopération est aussi importante que la transaction elle-même qui en est le signe le plus évident. La seconde, plus générale, est que chaque acteur gère non pas seulement sa propre fonction d'utilité, mais la situation complète dans laquelle il se trouve, en tenant compte, dans chaque face à face auquel il participe, de ses relations avec les autres acteurs même extérieurs à la négociation, de l'histoire et de l'avenir de ces différentes relations.

Pour rendre compte de ce que certains acteurs jouent un rôle particulier dans un marché tel celui de l'électoménager, JC Thoenig propose le concept d'acteur "intégrateur" : un acteur peut être dit tel s'il dispose d'une capacité à faire s'ajuster entre elles, à leur avantage, les différentes rationalités qui constituent la situation. Deux exemples illustrent ce concept. Au Japon, les grandes entreprises nationales avec des marques fortes sont de très forts intégrateurs puisqu'elles organisent largement la distribution. En France, les grands distributeurs But, Darty, Conforama sont intégrateurs, mais moins forts car de nombreux acteurs périphériques sont très peu intégrés au marché de ces grands distributeurs.

Dans la mesure où l'ajustement des rationalités se fait au fil des relations deux à deux, et où l'ajustement donne lieu à un échange (vente), le chiffre d'affaires des acteurs est vraisemblablement un bon indicateur du "pouvoir intégrateur" de chaque acteur.

JC Thoenig suggère que cette intégration, et au delà, le fonctionnement des marchés, repose sur la régulation des relations deux à deux entre conflit et coopération.

Cherchant à déterminer le champ de validité de ce mode de régulations, JC Thoenig s'est aperçu qu'il n'est pas limité par la définition juridique des agents, notamment en observant le mode de gestion interne d'entreprises comme Philips ou Thomson. La régulation des rapports entre les usines et les réseaux de vente paraît comporter de nombreuses pratiques informelles, compréhensibles seulement par analogie avec un marché : chaque acteur est mis par ses interlocuteurs en concurrence avec ses homologues extérieurs au groupe. Lorsque l'orateur les a analysés, les réseaux commerciaux de Philips se comportaient vis-à-vis des usines tout-à-fait comme des réseaux indépendants, alors même que c'était la fabrication en usine qui conditionnait le droit d'usage de la marque Philips.

Pour mieux faire comprendre sa vision du marché comme réseau d'acteurs, dans lequel chacun gère la relation qu'il a avec un autre en fonction aussi des relations qu'il a avec les autres acteurs, JC Thoenig prend l'exemple des relations entre les distributeurs "intégrateurs" comme Darty, et les distributeurs traditionnels de proximité. Ceux-ci voient en Darty la principale menace à leur survie, et Darty les perçoit comme le segment de marché sur lequel l'essentiel de sa croissance va se faire. Néanmoins, ils ont aussi des intérêts communs : éliminer les pratiques de discount, par exemple ; faire baisser les prix d'achat, aussi : Darty, en servant à ces détaillants de centrale d'achat, fait disparaître les grossistes traditionnels ; enfin il y a des repositionnements de Darty par rapport aux autres détaillants en termes de service, de qualité... on ne peut parler de leur relation conflictuelle de concurrence sans aussi rendre compte de ces formes de coopération. Ainsi, chaque vente ou chaque achat de l'un ou de l'autre est marquée par l'état de leur relation bilatérale, même si celle-ci n'est pas formellement établie.

Revenant sur l'idée de décrire un marché comme réseau, JC Thoenig s'interroge enfin sur ce qui fait ou permet la stabilité d'un tel système et notamment sur le fait de savoir qui supporte le coût des arrangements particuliers entre acteurs. Ainsi les pratiques illégales dans le secteur de l'électroménager sont fréquentes ; elles peuvent se lire comme un moyen rationnel pour un agent de gérer ses relations avec ses différents interlocuteurs. De même le refus de vente pratiqué par les producteurs envers les distributeurs, sous une forme plus ou moins nette, ("je ne peux pas vous livrer...") est une stratégie très rationnelle pour contrer la pratique du prix d'appel et de la dérive de marque ; de leur côté les distributeurs pratiquent des prix d'appel et de la dérive de vente (en donnant aux clients des "conseils" qui peuvent être à la limite du dénigrement, lui-même pratique illégale et réprimée), ce qui est pour eux le moyen d'éviter de vendre à perte. Dans ces cas particuliers, les consommateurs supportent à l'évidence le coût de ces deux pratiques qui retardent la baisse des prix.

Dans le cas du Japon, où la structure du même marché est très différente et où les grandes entreprises sont des intégrateurs puissants, le coût est payé par la sur-rotation des appareils chez les consommateurs : les produits durent trois fois moins longtemps qu'en France.

JC Thoenig tire de ces observations une hypothèse générale : les systèmes sociaux existent et durent dans la mesure où les arrangements entre les acteurs de ces systèmes génèrent des conséquences payées par des tiers extérieurs : plus le recours à ceux-ci est facile, plus le système est confortable pour ses éléments individuels.

DEBAT

Le marketing, science désuète ou nouvel art officiel ?

.....

Le débat s'engage sur le marketing, art de convaincre les clients potentiels ou de susciter et mesurer leur désir d'achat, dont un participant ne voit plus la place dans le marché-réseau décrit par JC Thoenig.

Celui-ci explique qu'il a surtout voulu privilégier l'analyse des modes de raisonnement des acteurs, par rapport à l'observation de données sur les volumes et les prix de transaction et leurs évolutions qui lui semble être la base de légitimité des spécialistes du marketing. Cela lui a semblé important car beaucoup de praticiens dans leurs décisions lui paraissent négliger cet aspect systémique fondé sur l'analyse des modes de raisonnement.

Un participant, évoquant ce conflit entre sociologues et hommes du marketing ou de la publicité, signale que la plus récente campagne de publicité de L'Oréal mettait précisément en scène l'"artiste" et la cliente, celle-ci avec une coiffure dont le succès reposait manifestement sur l'utilisation de produits coiffants : la coïncidence de ce message et de l'analyse de JC Thoenig lui paraît significative. Peut-être le conflit vient-il plutôt de ce que les deux démarches ont des motivations différentes mais suivent parfois les mêmes modes de raisonnement.

Un participant suggère que si les spécialistes du marketing se sentent heurtés par l'analyse de JC Thoenig, c'est peut-être que le terme lui-même recouvre des choses bien différentes. Reprenant la nuance introduite par "la logique de l'honneur" de P. d'Iribarne, il suggère que le marketing est l'art de montrer non pas l'entreprise au service du client, mais l'entreprise rendant service au client : la logique "marketing" consistant à fonder l'action sur des études de marché centrées sur les seuls désirs préexistants des clients potentiels céderait alors le pas à une logique "clientique" intégrant davantage l'analyse plus fine des comportements structurants du couple vendeur-client et notamment le fait que la démarche du vendeur est bien plus qu'un simple révélateur des besoins ou désirs de l'individu.

La sociologie au service de l'économie

.....

Un participant praticien sent mise en cause par l'analyse de JC Thoenig la pratique des industriels, "condamnés à être bêtes" puisqu'ils n'ont accès qu'à une représentation partielle du marché, sur la base de laquelle ils construisent pourtant leurs organisations. Dire, comme le laisse entendre JC Thoenig, qu'il faut avoir compris l'ensemble du fonctionnement d'un marché pour y réussir, pose l'éternel problème de l'action qui ne peut attendre...

Le but de la réflexion sociologique, selon celui-ci, n'est pas une condamnation des pratiques, mais au contraire la recherche, éventuellement orientée vers l'amélioration des pratiques via l'enseignement : dans les grands systèmes que sont les entreprises, circulent beaucoup de "bruits", entraînant des actions contradictoires et une certaine quantité d'énergie est gaspillée, souvent repérable. JC Thoenig s'efforce, par l'analyse d'abord, par l'enseignement ensuite, de faire en sorte que les praticiens aient davantage d'"intuition intelligente" en comprenant le système derrière l'observation de phénomènes ponctuels et évitent certains de ces gaspillages... ceci lui paraît déjà un apport à l'économie.

Par ailleurs, dans le marché tel que le décrit JC Thoenig, chaque acteur suit sa propre logique, et n'a que rarement besoin de comprendre l'ensemble du système pour y réussir. En revanche, comprendre le système dans un périmètre plus vaste peut être producteur d'innovation ou d'amélioration par rapport aux autres acteurs du marché.

Stabilité ou absence de changement ?

Plusieurs participants s'interrogent sur la stabilité et les modes d'évolution des marchés-réseaux décrits par JC Thoenig, dont l'analyse explique la stabilité des jeux et pas leur changement alors que les marchés évoluent en réalité assez vite : en dix ans, le marché des produits bruns a par exemple changé de structure. Peut-être, selon l'un d'eux, la stabilité n'est-elle due qu'au fait qu'aucun membre de réseau n'a eu l'idée de le faire changer ? Un jour, Darty a eu l'idée d'un mode de distribution nouveau et cette idée a déstabilisé puis structuré l'ensemble du marché. Selon un autre, la bonne question à se poser est plutôt : "est-ce qu'à un moment donné un acteur aura intérêt à déstabiliser le système ?" A partir de quoi se pose la question de sa capacité et de sa détermination à le faire. Ceci est à rapprocher du cas des barrières mises, par les acteurs présents sur un marché, à l'entrée d'outsiders.

JC Thoenig répond que la question du changement, très difficile sur le plan conceptuel, est au centre de ses recherches actuelles. Un autre participant suggère que l'analyse de JC Thoenig décrivant un réseau est peut-être féconde à la fois pour les praticiens et pour les chercheurs : pour les praticiens, intégrer un cercle d'acteurs de plus dans l'observation du paysage dans lequel s'inscrit leur action peut être générateur d'idées, d'arrangements nouveaux ou d'économies nouvelles à réaliser... Pour les chercheurs, qui tentent de comprendre les mécanismes de changement, la compréhension fine de la "relation de réseau" (à la fois conflictuelle et coopérative) est aussi féconde.

Système fermé ou réseau ouvert ?

Plusieurs participants posent le problème du champ à donner à la réflexion : JC Thoenig se présente en analyste de système, et s'efforce de décrire les acteurs présents sur un marché bien déterminé et leur interdépendances ; mais il évoque aussi l'idée de coûts externalisés par rapport à ce système, au risque de reporter la réponse à la question "qui paye ?" sur des acteurs mal étudiés, précisément parce qu'extérieurs : la notion même de coût, telle qu'elle est présentée, induit l'idée que ce coût est excessif ou injustifié, mais au regard de quel critère ?

La réponse à cette interrogation est ambiguë ; JC Thoenig ne vise pas l'isolement d'un système mais s'efforce de comprendre un ensemble local de chaînages entre acteurs, tout en sachant que ceux-ci ont d'autres relations avec des acteurs non inclus dans l'analyse. Quant au coût, il est exact qu'en partant d'une situation de référence pour certains acteurs, on peut constater qu'un changement leur a apporté des avantages financés par d'autres acteurs extérieurs au champ.

Peut-on pour autant parler vraiment de coût, dans la mesure où ces autres acteurs, s'ils ont accepté ce transfert, doivent estimer en retirer pour eux-mêmes d'autres avantages ? Les Japonais qui remplacent leur chaîne-video tous les deux ans n'ont pas le sentiment de supporter le coût de fonctionnement d'un système curieusement intégré, mais sont heureux de se sentir à la pointe du progrès : globalement, peut-on parler de coût, ou d'amélioration générale du marché ?

L'idée même de l'externalisation des coûts est porteuse d'un contenu réprobateur, alors qu'elle peut aussi être vue comme l'intégration de fait dans le système "marché" d'une nouvelle catégorie d'acteurs.

Cette perspective est d'ailleurs, selon un autre participant, cohérente avec les évolutions actuelles de la sociologie du travail, revenue au bureau après s'être longtemps concentrée sur les ateliers : des travaux comme ceux de J.Saglio font référence à des situations où les relations des salariés sont beaucoup mieux équilibrées, et moins interprétables en termes de dominant/dominé : là aussi la représentation en termes de réseau est mieux adaptée à l'observation fine du terrain.