

Plate-forme contre canal :
quel cadre théorique pour analyser la distribution ?

Marc Filser

Professeur

IAE Dijon et CREGO, Université de Bourgogne

2 Boulevard Gabriel, 21000 Dijon (France)

Marc.filser@u-bourgogne.fr

Jean Frisou

Chercheur-consultant

Mercametrie,

3, Rue Gaston Lamaignère 64000 Pau (France)

frisou.jean@gmail.com

Tatiana Henriquez

Professeur

South Champagne Business School

217 Avenue Pierre Brossolette, 10000 Troyes (France)

tatiana.henriquez@yschools.fr

Multisided Platform vs. Marketing channel : which theoretical frame should we use to analyse distribution ?

Plate-forme contre canal : quel cadre théorique pour analyser la distribution ?

Abstract :

Traditional retailers are facing the competition of new actors born in the internet world. Whereas those physical retailers try to expand online, the virtual operators recognize the need to develop a physical presence in the marketplace. Models of marketing channels are used to implement distribution strategies in physical stores, and the concept of multisided platform is now classically referred to for internet operations. How can those diverging theoretical frames be combined to help managers in their strategic decisions ?

Keywords :

Marketing channel, multisided platform, retail management

Résumé :

Les distributeurs physiques sont confrontés à la concurrence d'acteurs issus du monde de l'internet. Tandis que les distributeurs physiques cherchent à développer leurs activités en ligne, les acteurs de l'internet ont perçu la nécessité de développer une présence physique sur leurs marchés. Les choix stratégiques des distributeurs historiques s'appuient sur les modèles théoriques du canal de distribution, tandis que les stratégies en ligne ont fait émerger la théorie des plates-formes multilatérales. Ces cadres théoriques différents peuvent-ils être rapprochés pour éclairer la prise de décision stratégique des managers ?

Mots-clés :

Canal de distribution, plate-forme multilatérale, management du commerce de détail

Plate-forme contre canal : quel cadre théorique pour analyser la distribution ?

Le concept de canal de distribution occupe traditionnellement une place centrale dans l'analyse de la variable "distribution", tout aussi traditionnellement traitée comme l'un des piliers du marketing mix. Cette prise en compte par le marketing de la fonction de distribution constituait un progrès par rapport aux modèles économiques des marchés, qui considéraient seulement deux agents, le producteur et le consommateur. Le rôle des intermédiaires se réduisait à la réalisation de fonctions déléguées par le producteur afin de minimiser le coût du produit proposé au consommateur. La reconnaissance de l'importance de ces intermédiaires a été de pair avec la croissance de leur poids dans l'économie, qui leur permet désormais d'exercer une influence forte sur les stratégies des producteurs.

Pourtant, ces détaillants souvent internationalisés sont désormais confrontés à la concurrence de nouveaux acteurs issus de la sphère Internet. Un double mouvement peut être observé : les détaillants "historiques" cherchent à compléter leurs réseaux de points de vente par une offre virtuelle, dont le développement s'avère très généralement laborieux. Et les acteurs de l'internet ont pris conscience de la nécessité de développer une présence "réelle" à travers des points de vente physique.

Or ces deux catégories d'acteurs obéissent à des modèles de développement radicalement différents, et les cadres théoriques qui sont mobilisés pour leur analyse sont également divergents. L'analyse des systèmes de distribution historiques s'appuie sur le concept de canal de distribution, alors que l'analyse des acteurs de l'internet a fait émerger le concept de plate-forme multilatérale.

Si la convergence de ces deux catégories d'acteurs semble inéluctable, la recherche en marketing doit s'interroger sur l'évolution du cadre théorique qui permettra de rendre compte de cette évolution. Les modèles du canal de distribution peuvent-ils répondre à cet objectif, ou bien la recherche en marketing doit-elle adopter le concept de plate-forme ?

Au-delà de son intérêt théorique, cette interrogation est également de nature à enrichir la réflexion stratégique des détaillants et des membres des systèmes de distribution. En effet, les critères de décision qui prévalent sont encore influencés par les représentations traditionnelles des canaux, et peuvent s'avérer inadaptées au nouveau contexte de la fonction de distribution.

Cet article va aborder cette interrogation en trois temps. Nous rappellerons d'abord les hypothèses sur lesquelles se sont construits les modèles des canaux de distribution, et notamment l'importance des mécanismes de contrôle (1). Nous retracerons ensuite les étapes de l'évolution de ces modèles destinée à rendre compte de la multiplication des canaux disponibles pour le consommateur (2). Nous confronterons enfin les approches respectives en termes de canal et de plate-forme au regard des mouvements stratégiques observés dans le commerce de détail (3).

1. Une modélisation du canal de distribution reposant sur les mécanismes de contrôle

Les premières analyses du rôle des distributeurs dans le champ du marketing ont adopté ce cadre économique, en proposant un modèle d'arbitrage par le producteur entre la délégation des activités de distribution à un intermédiaire, et l'intégration de cette activité. Ces travaux fondateurs établissent des principes implicites qui vont durablement influencer l'analyse de la distribution : le canal de distribution est une séquence de fonctions (et donc souvent d'institutions), organisé par le producteur, avec un objectif de réduction du coût total.

Une deuxième famille de modèles explicatifs émerge à partir de 1970 pour tenter de rendre compte d'un apparent paradoxe : un producteur peut en effet recourir à des canaux qui ne poursuivent pas l'objectif de minimisation du coût, au moins à court terme. La prise en compte de dimensions comportementales des organisations comme le pouvoir ou la légitimité permet alors d'élargir la compréhension du canal, et surtout d'introduire un certain degré d'autonomie dans les décisions des intermédiaires par rapport au seul producteur. Les modèles comportementaux du canal ont ainsi généralisé la prise en compte de la dyade producteur – intermédiaire comme unité d'analyse. Cette reconnaissance du rôle des intermédiaires était alors d'autant plus légitime que la période 1970-1980 a été marquée dans tous les pays industriels par l'expansion d'entreprises de distribution dont le volume d'affaires conduisait logiquement à l'instauration d'un rapport de forces dans les relations avec les producteurs, aboutissant finalement à l'inversion de la localisation du contrôle du canal au profit des intermédiaires. Si la première génération de modèles du canal attribuait au producteur le rôle de leader dans la dyade formée avec l'intermédiaire, c'est désormais ce dernier qui est le moteur de cette dyade. Symétriquement, le consommateur est peu pris en compte, puisque par hypothèse il ne peut que bénéficier des conséquences de l'affrontement entre producteurs et intermédiaires.

Mais le pouvoir d'un intermédiaire dans le canal n'est pas sans limites. Même si les tentatives de différents Etats pour réguler par la Loi les relations entre membres du canal ont généralement eu peu de résultats, la concurrence entre distributeurs pour attirer les consommateurs est rapidement devenue un déterminant majeur de la dynamique du canal, constituant un terrain de choix pour l'application du modèle des forces concurrentielles de Porter. L'apparition d'Internet a amplifié ce glissement du pouvoir vers un consommateur désormais en mesure d'exploiter pleinement à son profit les bénéfices de l'affrontement concurrentiel entre détaillants, que ceux-ci soient réels ou virtuels. L'enjeu pour les membres du canal est alors d'enrichir l'offre proposée au consommateur afin de tenter de le fidéliser. La multiplication des points de contact avec ce client, et la recherche de leur intégration, deviennent alors un enjeu stratégique majeur, qui remet au centre de l'analyse la question de la coordination de différents canaux (Filser 1989).

On peut donc résumer l'évolution de l'analyse marketing du canal en distinguant trois phases :

1. Une fondation d'inspiration économique qui fait du canal une variable d'ajustement manipulée par le producteur pour réduire son coût ;
2. Un élargissement par la prise en compte de dimensions comportementales qui reflètent la montée en puissance du distributeur face au producteur, aboutissant à un déplacement du contrôle vers les intermédiaires ;

3. La généralisation de l'affrontement concurrentiel entre distributeurs, qui bénéficie au consommateur grâce à l'élargissement des sources d'information et d'approvisionnement permis par Internet.

Le bouleversement théorique induit par cette évolution a été considérable, et a permis l'émergence d'une importante littérature marketing autour du canal de distribution. Un principe fondateur a pourtant été préservé : l'idée selon laquelle le canal de distribution est une séquence de fonctions et d'institutions qui doivent être coordonnées par l'un des membres du canal dès lors qu'il est en mesure de maîtriser des sources de pouvoir. La vision du canal reste donc majoritairement linéaire, alors même que la théorie des organisations adopte plutôt une conception réticulaire des marchés.

Le caractère réticulaire du canal a certes été exploré, notamment par les auteurs travaillant dans le champ de la logistique et du "supply-chain management": l'importance du rôle pris par les prestataires logistiques, aussi bien au profit des producteurs que des distributeurs, justifiait en effet un élargissement du cadre d'analyse. La distinction entre canal logistique et canal transactionnel introduite par Bowersox et ses collègues (1980) a ainsi été un premier pas vers la reconnaissance du développement de canaux parallèles, et la notion de distribution "multi canaux".

2. De la juxtaposition des canaux à la recherche de l'intégration omni-canaux

Nous avons vu que la question posée par le recours simultané par un producteur à plusieurs canaux avait constitué le point de départ des analyses économiques du canal : en fonction du volume de vente attendu auprès de différents segments de marché, le producteur doit en effet réaliser un arbitrage entre la distribution directe intégrée, et la délégation de la fonction de distribution à un intermédiaire. Le principe de la co-existence de plusieurs canaux pour un même producteur est donc admis par les modèles fondateurs.

La théorie des coûts de transaction a ensuite permis de rendre compte d'un apparent paradoxe : il n'est pas rare en effet de voir subsister un canal dont le coût de fonctionnement est apparemment prohibitif d'un strict point de vue économique. C'est que ce canal permet de déléguer aux intermédiaires une part de la prise de risque que constitue l'anticipation de la demande. Cette intégration par l'intermédiaire d'une part de l'incertitude justifie une marge qui donne ainsi l'apparence d'un coût fonctionnel plus élevé, alors même qu'elle permet de réduire le coût total prenant en compte les coûts de transaction.

Si l'analyse micro-économique peut ainsi proposer une explication de l'existence simultanée de plusieurs canaux, la stratégie de segmentation adoptée par les membres du canal constitue une autre voie d'analyse.

Dès la fin du XIX^{ème} siècle, les principaux détaillants nord-américains puis européens ont ainsi développé une activité de vente par correspondance pour proposer leur offre à des clients trop dispersés pour justifier la création d'un point de vente physique. On peut voir dans cette diversification d'entreprises telles que Sears ou le Bon Marché la première manifestation de la dualité distribution physique – distribution virtuelle ! Et l'histoire de ces entreprises montre que la coexistence de ces deux canaux a très vite posé de redoutables problèmes de coordination. Symétriquement, lorsque La Redoute était dans les années 1970 le plus

important vériciste en France, elle n'est jamais parvenue à exploiter conjointement un réseau de magasins physiques malgré plusieurs tentatives de relance. La distribution multi-canaux n'est donc pas un phénomène récent, même si le développement d'internet a donné à ce dispositif une complexité inédite (Filser et al. 2012).

Ce que nous pouvons considérer comme la distribution multi-canaux de première génération avait en effet pour caractéristique de proposer au client un choix exclusif : il optait pour le magasin ou pour le catalogue, et ce choix était exclusif. La question de l'interface entre les deux canaux ne se posait pas. De ce fait, l'analyse de cette organisation des canaux s'accommodait de la conceptualisation linéaire du canal que nous avons évoquée.

L'internet 1.0 a faiblement affecté la pertinence de ce modèle. En effet, dans cette phase initiale d'émergence du commerce électronique, la vente en ligne reste le domaine de "pure players" qui adoptent implicitement le modèle linéaire du canal et présentent donc une très grande similitude avec les opérateurs de vente par correspondance. Et le moyen principal d'accès du client à ces sites reste l'ordinateur localisé au domicile, et qui joue donc en fin de compte le rôle d'un catalogue présenté sur un écran. Le débat théorique qui se développe durant cette phase, au début des années 2000, porte essentiellement sur le potentiel de survie des magasins physiques et donc sur le potentiel d'extension du domaine de la vente en ligne.

La prise en compte de la spécificité de la distribution multi-canaux est devenue indispensable autour de 2010 avec la généralisation des supports mobiles permettant d'accéder à internet – smartphones puis tablettes. Le bouleversement induit par ces supports est en effet considérable, puisque pour la première fois dans l'histoire du commerce, le client est en mesure de consulter simultanément l'offre de plusieurs canaux, que ceux-ci émanent de la même entreprise ou d'entreprises concurrentes.

Dès lors il n'est plus possible de se contenter d'une analyse des canaux traités comme des entités indépendantes, et la conceptualisation de la distribution multi-canaux devient un thème de recherche majeur, et le reste à ce jour.

L'évolution des pratiques des entreprises et des comportements d'achat met en évidence un premier constat : le développement de la vente en ligne ne fait pas disparaître les points de vente physiques. Au contraire, si l'on voit effectivement les détaillants "réels" investir internet, on observe symétriquement un mouvement inverse des "pure players" qui reconnaissent la nécessité de se doter de réseaux de magasins physiques. Le rachat de Wholefoods par Amazon, et l'expérimentation par cette entreprise des magasins Amazon Go, mais aussi les développements de points de vente par le géant chinois Alibaba, illustrent cette reconnaissance par les acteurs du caractère indispensable de la coexistence des canaux.

Cette évolution met en évidence un important déficit théorique des modèles explicatifs que propose le marketing. La segmentation de la clientèle d'un distributeur peut en effet expliquer la coexistence de différents canaux autonomes organisés en silos en mobilisant les concepts traditionnels de coût et de contrôle. Les choses deviennent infiniment plus compliquées lorsque les canaux sont totalement substituables et utilisables simultanément par le client.

Deux modèles théoriques nouveaux ont ainsi été développés pour rendre compte des spécificités de cette nouvelle organisation des canaux : la théorie de la longue traîne (Anderson 2004), et la théorie des superstars (Brynjolfsson 2010). Ces modèles adoptent encore les fondements théoriques du modèle historique du canal : la théorie de la longue

traîne est en fin de compte une évolution du modèle de décalage et spéculation de Bucklin (1965) puisqu'elle prend en compte le volume attendu des ventes pour déterminer le degré de centralisation du stock de produits. De même la théorie des superstars repose sur des indicateurs classiques retenus pour déterminer l'organisation du canal (Stern & El Ansary 1977).

Les principales évolutions théoriques destinées à rendre compte de la distribution multi-canaux trouveront leur origine dans la reconnaissance du rôle central que tient désormais le consommateur, qui remet en cause l'analyse traditionnelle du canal à partir de la dyade producteur-intermédiaire.

La dynamique des marchés s'est aussi traduite par une remise en cause du caractère déterministe attribué dans le passé au segment. La volatilité des préférences des consommateurs, conjuguée à la surabondance de l'offre – de produits, de services, mais aussi d'informations - aboutit logiquement à une remise en cause de la stabilité du segment qui conditionne son statut de déterminant de l'organisation du canal.

Le concept d'expérience d'achat prend de ce fait progressivement une place centrale dans l'analyse des canaux. Définie comme l'interaction entre le consommateur et une offre, l'expérience est bien adaptée au traitement des contacts entre le client et les différents vecteurs de l'offre de produits ou de services (Roederer & Filser 2015). La relation entre le consommateur et un intermédiaire peut ainsi être conceptualisée comme une trajectoire ("consumer journey") reliant différents points de contact ("touchpoints") avec l'offre (Homburg et al. 2017). L'organisation de la distribution doit alors tendre vers à une optimisation de ces différents contacts qui correspondent chacun à un canal distinct. La notion de distribution "omni canaux" reflète cette évolution du niveau d'analyse (Belvaux & Notebaert 2015).

La perspective "omni canaux" remet cependant en cause la conception linéaire traditionnelle de l'analyse du canal, et rend au minimum nécessaire l'adoption d'une vision réticulaire. La trajectoire du client va en effet passer par des contacts avec des acteurs qui entretiennent des relations très variables avec l'intermédiaire. L'analyse du fonctionnement de ces réseaux inter-organisationnels peut-il encore être fondée sur le cadre théorique proposés par les modèles des canaux et développés par les recherches en marketing ? La question est d'autant plus légitime que la théorie économique a développé un cadre sensiblement différent pour rendre compte de cette nouvelle forme d'intermédiation que constitue la plate-forme multilatérale.

Cette interrogation ne présente pas seulement un intérêt théorique. Elle est également de nature à éclairer la réflexion stratégique des acteurs dans le canal, et notamment des détaillants "historiques" exploitant un ou plusieurs réseaux de points de vente. Chaque semaine en 2017 et 2018 a été marquée par l'annonce soit des difficultés de l'un de ces exploitants de réseaux physiques de magasins (Sears, Toys'R Us, ou même à un moindre degré Carrefour ou Marks & Spencer), soit d'alliances entre l'un de ces exploitants et un acteur d'internet (WalMart et Google, Monoprix et Amazon). Cette actualité met en évidence l'importance des bouleversements qui interviennent dans le commerce de détail, et la difficulté à laquelle sont confrontés les managers pour opérer leurs choix stratégiques. Dans le cas par exemple du partenariat entre Monoprix et Amazon, la question de la viabilité à long terme de ce partenariat pour Monoprix a été soulevée, et les modèles théoriques des canaux s'avèrent inadaptés pour proposer une réponse scientifique argumentée.

Une analyse des apports de la théorie des plates-formes peut nous aider à identifier des voies de perfectionnement de nos outils d'analyse des systèmes de distribution.

3. Canal et plate-forme multilatérale : convergences et évolutions conceptuelles

La théorie économique a abordé le développement des nouveaux modes d'interaction sur Internet en adoptant le concept de plate-forme. Une plate-forme est définie comme un dispositif permettant les interactions soit entre deux catégories d'acteurs (plate-forme bilatérale), soit entre plusieurs catégories d'acteurs (plate-forme multilatérale).

L'intermédiaire, tel qu'il est conceptualisé en marketing dans le canal de distribution, est une plate-forme bilatérale : son rôle est en effet de permettre des transactions entre les producteurs (face amont de la plate-forme) et les consommateurs (face aval de la plate-forme). En revanche la notion de plate-forme multi-latérale est plus puissante que la notion de canal pour rendre compte de la diversité des acteurs et des interactions qui vont se développer dans un système de distribution combinant des opérations réelles et virtuelles (Evans & Schmalensee 2016). Nous allons proposer une revue des apports de la conceptualisation par la plate-forme qui permettent de dépasser les limites de l'analyse par le canal.

1. L'asymétrie de la nature des relations selon les faces de la plate-forme

Les relations entre membres du canal prennent la forme d'un transfert d'un bien ou service, et d'une contrepartie monétaire ; même dans le cas où un agent ne détient pas la propriété du bien (une centrale de référencement par exemple), le service qu'il procure fait l'objet d'une rémunération directe. Dans le cas d'une plate-forme au contraire, l'accès peut être proposé à l'une des faces sans contrepartie financière ; ce sont alors les utilisateurs de l'autre face qui vont en assurer le financement (Evans 2003).

Un centre commercial peut ainsi être analysé comme une plate-forme bilatérale. La face gratuite attire les clients en leur proposant gratuitement un ensemble de services, tandis que la face payante attire des détaillants qui vont payer un loyer pour être présents dans le centre. Plus le trafic de la face "clients" est important, et plus les détaillants seront disposés à payer un loyer élevé. Et plus les détaillants seront nombreux et attrayants, et plus le trafic de la face gratuite sera important. Cet exemple simple résume la fondation d'un important principe de la théorie des plates-formes : celui du "winner takes all". En effet, dès lors qu'une plate-forme aura réussi à attirer un maximum d'agents sur ses différentes faces, les concurrents n'auront aucun intérêt à l'affronter car ils ne seront plus en mesure d'attirer suffisamment d'acteurs sur les faces qu'ils tentent de développer (Hagiu & Wright 2015).

Ce caractère asymétrique de la nature économique des relations entre la plate-forme et ses faces constitue une première rupture par rapport au modèle du canal. Il induit aussi une question managériale majeure illustrée par la métaphore "chicken and egg": le succès de la plate-forme exige un développement équilibré de ses deux faces. Pour attirer des clients, il faut attirer des offreurs, et les offreurs ne seront recrutés que si le nombre de clients est séduisant... Il s'agit donc là d'une problématique inédite par rapport à celle du canal qui n'est pas soumis à la même contrainte. En même temps, cette contrainte peut expliquer les manœuvres stratégiques qui visent au rapprochement entre acteurs issus de la distribution

physique et acteurs d'internet, dont les actifs peuvent s'avérer complémentaires pour consolider l'équilibre entre les deux faces d'une plate-forme.

2. L'analyse du canal reste dominée par le format de vente au détail, la plate-forme adopte la notion de parcours du consommateur

Nous avons rappelé que l'émergence de la distribution multi-canaux dans le commerce de détail avait été la conséquence du développement par les distributeurs de nouveaux formats de vente : la vente par catalogue, puis le magasin populaire et ensuite les différents modèles de distribution en libre-service. L'analyse des canaux reste donc fortement influencée par cette prise en compte des modalités, notamment logistiques, de la vente au détail (Cliquet 2018).

Or l'émergence de la vente en ligne à travers les différents supports d'interaction que permet la plate-forme remet en cause ce rôle central du format de vente comme déterminant de l'organisation de la distribution. La plate-forme recourt au contraire à la notion de trajectoire du consommateur ("consumer journey") pour rendre compte de l'enchaînement de ses contacts successifs avec la plate-forme à travers une variété de supports réels et virtuels ("touchpoints"). Le management de cette trajectoire devient l'enjeu principal de la performance de la fonction de distribution. Les multiples évolutions sémantiques observées pour rendre compte de cette évolution profonde de la nature de la relation témoignent de l'inadéquation de la référence au canal : les efforts pour distinguer la distribution multi-canaux, cross-canaux, ou omni-canaux, sont révélateurs du relatif épuisement théorique du modèle du canal.

3. Les nouveaux entrants sont une menace dans le canal, une opportunité dans la plate-forme

Nous avons évoqué l'influence du modèle d'analyse des forces concurrentielles de Porter sur les analyses de la dynamique de la distribution. Le plus récent modèle d'évolution du commerce de détail, le modèle du Big Middle (Levy et al. 2004), fait de la recherche de la domination par la taille la principale variable actionnée par les détaillants pour décourager l'entrée de nouveaux concurrents sur leur marché. La concentration du commerce de détail a effectivement été une tendance constante dans tous les pays industriels au cours des cinquante dernières années.

Une plate-forme a au contraire intérêt à associer le plus grand nombre possible d'acteurs sur sa face "offre" afin d'augmenter son attractivité sur sa face "demande". La stratégie de développement d'Amazon, et de manière peut-être plus spectaculaire encore de son concurrent chinois Alibaba, est caractérisée par une recherche constante d'élargissement de son offre, en accueillant le plus grand nombre possible de nouveaux entrants : l'association avec Monoprix en France que nous avons évoquée plus haut s'inscrit exactement dans cette démarche.

4. Un canal se prémunit contre les interactions avec d'autres canaux, une plate-forme cherche à développer les relations avec d'autres plates-formes

Conformément à la théorie économique, un canal cherche à se doter d'une organisation qui maximise son efficacité – et donc minimise son coût de fonctionnement. De ce fait, l'organisation même du canal (sa structure et ses processus de fonctionnement) constitue une source d'avantage concurrentiel, et le canal doit se préserver contre les interférences avec d'autres canaux qui pourraient justement compromettre son efficacité.

Une plate-forme peut au contraire avoir intérêt à favoriser les interactions avec d'autres plates-formes, afin justement d'augmenter son attractivité, et ainsi capter de nouveaux membres sur ses différentes faces. Cette stratégie est d'autant plus opportune que les barrières à l'accès à une plate-forme pour un utilisateur sont généralement très faibles : il est aisé pour un internaute de fréquenter simultanément plusieurs plates-formes concurrentes (Van Alstyne et al. 2016). Proposer formellement cet accès directement depuis une plate-forme peut donc être une source de bénéfice en termes d'image, sans que cela affaiblisse la position de cette plate-forme.

Le développement d'Amazon illustre ce principe : la plate-forme a non seulement largement ouvert son accès à des opérateurs à travers sa place de marché ("marketplace"), mais encore ouvert des boutiques dédiées à des enseignes concurrentes (Best Buy, Kohl's et même Sears pour les équipements automobiles): ces partenariats permettent non seulement d'élargir la base de clientèle – et donc de renforcer la position de leader de la plate-forme, mais aussi de faire bénéficier les clients d'Amazon de services, notamment logistiques, déployés par les partenaires.

Alors qu'un canal cherche constamment à optimiser l'efficacité de ses actifs dans une logique de recherche d'effets d'échelle, la plate-forme cherche au contraire à maximiser l'effet de réseau à travers l'engagement de ses membres. Les recommandations managériales qui découlent de cette observation sont de nature à bouleverser très sensiblement les méthodes de gestion des détaillants traditionnels. Cette observation peut aussi contribuer à expliquer les difficultés que rencontrent les détaillants traditionnels pour développer leurs propres plates-formes virtuelles en dépit des investissements massifs qu'ils leur consacrent.

5. L'évolution des rôles du consommateur est prise en compte par la plate-forme

Les modèles des canaux traitent le consommateur comme le point d'aboutissement d'une séquence d'organisations orientées dans sa direction. Or l'observation de l'évolution du rôle du consommateur montre qu'il est devenu un acteur à part entière dans la construction de l'offre proposée par le canal : offre d'information à travers les réseaux sociaux, mais aussi offre de produits, soit qu'il soit devenu directement producteur (ce que le développement de la fabrication additive est susceptible d'encourager massivement), soit qu'il revende des produits d'occasion, et ce marché est devenu très significatif (Perren & Kozinets 2018).

Les plates-formes multilatérales sont justement des supports parfaitement adaptés à ces nouveaux rôles du consommateur, et leur conceptualisation permet d'y incorporer sans difficultés ces activités (Ramaswamy & Ozcan 2018). Les théories du canal au contraire s'accommodent mal de la prise en compte de cette évolution de la répartition des fonctions entre acteurs.

6. L'internet des objets rend indispensable le recours à la plate-forme

Le cadre théorique proposé pour analyser le canal de distribution repose sur la notion d'agent : producteur, intermédiaire (transactionnel ou logistique), consommateur. Comment intégrer à ce cadre le développement d'objets connectés ("internet of things") qui sont appelés à devenir des acteurs à part entière dans le fonctionnement des marchés (Hoffman & Novak 2018) ?

Cette intégration ne pose pas de problème théorique dans le cas d'une plate-forme, puisque ces objets peuvent être traités comme une face nouvelle, en interaction avec les autres faces.

Un réfrigérateur connecté passera commande à une plate-forme des briques de lait UHT consommées par le foyer dès lors que son stock minimum aura été atteint. La question stratégique consiste à déterminer selon quelles modalités le fournisseur de lait UHT sera choisi : un détaillant ? un producteur ? un site pratiquant des enchères inversées ? Le nombre des interactions possibles – et leur instantanéité – sont difficilement compatibles avec les critères de coût et de pouvoir des analyses classiques des canaux.

Le tableau 1 résume les principales évolutions théoriques induites par le passage de la notion de canal à la notion de plate-forme multilatérale.

Tableau 1 : Evolutions théoriques du canal à la plate-forme		
	Modèle du canal	Modèle de la plate-forme
Description	Séquence linéaire d'institutions	Réseau d'interactions
Critère de performance	Maximisation des effets d'échelle	Maximisation du nombre de participants
Contexte organisationnel	Recherche du pouvoir par l'institution dominante	Motivation des participants à l'animation
Statut du consommateur	Destinataire de l'offre	Créateur de valeur par ses achats et ses offres
Facteur de dynamique	Adéquation du format de vente à l'environnement	Evolution des parcours des consommateurs
Membres de l'organisation	Institutions identifiées	Institutions et objets connectés

L'ampleur des évolutions auxquelles nous assistons dans la distribution, et le caractère inédit de ces évolutions, incitent les chercheurs en marketing à s'interroger sur les cadres théoriques qui peuvent être mobilisés pour analyser ces phénomènes et tenter d'éclairer la prise de décision stratégique des entreprises. Les modèles théoriques du canal de distribution reposent sur des fondations qui étaient bien adaptées à la distribution historique dans le monde réel, mais qui ne reflètent plus les conditions de fonctionnement de marchés intégrant les activités en ligne. Ajoutons que le développement exponentiel des objets connectés ne fait qu'introduire un degré de complexité supplémentaire à l'environnement des acteurs. La théorie économique a adopté le concept de plate-forme, et notamment de plate-forme multilatérale, pour analyser les relations en ligne entre agents économiques. La confrontation des fondations théoriques du canal d'une part, de la plate-forme d'autre part, nous a permis d'identifier des voies d'enrichissement de la recherche en marketing qui pourraient contribuer à éclairer la réflexion stratégique.

Références bibliographiques

Anderson, C. 2004. The long tail. *Wired Magazine* 12(10) 170–177.

Belvaux, B. et Notebaert, J.-F. (2015), *Crosscanal et Omnicanal*, Paris, Dunod.

- Bowersox, D. J., Cooper, M. B., Lambert, D. M. et Taylor, D. A. (1980), *Management in Marketing Channels*, East Lansing, Mi,Mc Graw Hill.
- Brynjolfsson, E., Yu, H. et Smith, M. D. (2010), Long Tails vs. Superstars: The Effect of Information Technology on Product Variety and Sales Concentration Patterns, *Information Systems Research*, 21,4, 736-747
- Bucklin, L. P. (1965), Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 2,1, 26-31.
- Cliquet, G. (2018), Des canaux de distribution à l'omni-canal, In G. Cliquet, K. Picot-Coupey et G. Basset (Eds.), *Retailing. Management et marketing du commerce*, 29-48. Paris, Dunod.
- Evans, D. S. (2003), Some Empirical Aspects of Multi-Sided Platform Industries, *Review of Network Economics*, 2,3, 191-209.
- Evans, D.S.. et Schmalensee, R. (2016), *De précieux intermédiaires*, Paris,Odile Jacob.
- Filser, M. (1989), *Canaux de distribution*, Paris,Vuibert.
- Filser, M., des Garets, V. et Paché, G. (2012), *La distribution. Organisation et stratégie.*, (2ème. ed.), Cormelles le Royal,EMS.
- Hagiu, A. et Wright, J. (2015), Multi-sided Platforms, *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174.
- Hoffman, D. L. et Novak, T. P. (2018), Consumer and Object Experience in the Internet of Things : An Assemblage Theory Approach, *Journal of Consumer Research*, 44, 1178-1204.
- Homburg, C., Jozic, D. et Kuehnl, C. (2017), Customer experience management : toward implementing an evolving marketing concept, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 377-401.
- Levy, M., Grewal, D., Peterson, R. A. et Connolly, B. (2005), The concept of the "Big Middle", *Journal of Retailing*, 81,2, 83-88.
- Perren, R. et Kozinets, R. V. (2018), Lateral Exchange Markets : How Social Platforms Operate in a Networked Economy, *Journal of Marketing*, 82, January, 20-36.
- Ramaswamy, V. et Ozcan, K. (2018), Offerings as Digitalized Interactive Platforms : A Conceptual Framework and Implications, *Journal of Marketing*, 82, July, 19-31.
- Roederer, C. et Filser, M. (2015), *Le marketing expérientiel*, Paris,Vuibert.
- Stern, L. W. et El Ansary, A. I. (1977), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ,Prentice Hall.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G. et Choudary, S. P. (2016), Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, *Harvard Business Review*, April, 54-62.