



CLASSIQUES
GARNIER

LAPASSOUSE-MADRID (Catherine), KRÉMER (Florence), « Distribution directe et création de valeur : le cas de la vente de vin », *Systèmes alimentaires / Food Systems*, n° 1, 2016, p. 97-119

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-06863-1.p.0097](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-06863-1.p.0097)

La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.

© 2016. Classiques Garnier, Paris.
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.
Tous droits réservés pour tous les pays.

LAPASSOUSE-MADRID (Catherine), KRÉMER (Florence), « Distribution directe et création de valeur : le cas de la vente de vin »

RÉSUMÉ – Cet article s'intéresse à la création de valeur via une stratégie de distribution directe pour les petites entreprises agroalimentaires. Face à la difficulté pour un producteur de penser un mode de distribution performant, la notion de *Business Model* est mobilisée comme grille pour structurer les apports de la théorie des canaux et évaluer une stratégie de distribution. Partant du cas de deux producteurs viticoles, l'analyse empirique éclaire leur choix en matière de distribution.

MOTS-CLÉS – Marketing, distribution, modèles d'affaires, vin

LAPASSOUSE-MADRID (Catherine), KRÉMER (Florence), « Direct distribution and value creation: the case of wine sales »

ABSTRACT – This article is interested in the creation of value through a strategy of direct distribution for small agrifood businesses. Faced with the producer's difficulty in thinking of an effective way to distribute, the notion of "business model" is used as a framework to give structure to the contributions from channel theory and evaluate a distribution strategy. Based on the case of two winemakers, empirical analysis sheds light on how they choose to distribute.

KEYWORDS – Marketing, distribution, business models, wine

DISTRIBUTION DIRECTE ET CRÉATION DE VALEUR : LE CAS DE LA VENTE DE VIN

Catherine LAPASSOUSE-MADRID
IRGO, IUT de Bordeaux

Florence KRÉMER
IRGO, IAE de Bordeaux

Le monde agricole, longtemps considéré comme un secteur économique à part (Lanciano et Saleilles, 2012), est aujourd'hui confronté aux mêmes types d'enjeux marketing que les autres secteurs : s'adapter à la méfiance accrue des consommateurs envers des produits qui ne respectent pas les règles de la responsabilité sociale et environnementale. Les choix en matière de circuits de distribution n'échappent pas non plus à la remise en question d'une production devenue trop « agroindustrielle » (Kessari *et al.*, 2016). Une nouvelle tendance émerge ainsi en faveur du choix de circuits courts par les petites structures du domaine alimentaire où les entreprises, encouragées à la diversification de leurs activités par la politique agricole commune (PAC), s'orientent vers la vente directe (Aubert et Perrier-Cornet, 2012). Les PME de terroir développent de nombreuses nouvelles formes de commercialisation directe de proximité (Hérault-Fournier *et al.*, 2012) comme des points de vente collectifs de produits fermiers, des ventes directes à la ferme ou au château pour le vin, des marchés de pays, des sites internet (Drot-Delange et Sinda, 2006 ; Gurau et Duquesnois, 2008).

Pour autant, la reconfiguration de canaux de distribution peut être complexe. L'engouement pour les circuits courts n'est pas sans remettre

en question la suprématie des circuits longs dont l'intérêt économique et social a été établi (Bultez, 2005a et 2005b). Qui plus est, dans le domaine agricole, il impacte fortement les formes d'engagement dans le travail et les formes d'intégration professionnelle des acteurs (Dufour et Lanciano, 2012). De manière générale, il s'agit, d'une part, d'une décision qui concerne un domaine considéré comme un élément clé de génération de revenus d'une organisation ; d'autre part, elle induit des choix de structure dont la mise en place peut être longue et dont la transformation peut avoir une influence défavorable sur l'image et la santé financière de l'entreprise (Brettel *et al.*, 2011).

Face à la difficulté de choisir un mode de distribution performant, comment les petits producteurs peuvent-ils évaluer leur stratégie de distribution ? Notre question de recherche porte sur les enjeux associés au choix des canaux de distribution. S'appuyant sur la recherche académique, la première partie de ce travail propose un cadre théorique pour améliorer la prise en compte de la création de valeur susceptible d'être associée à la décision. Dans une seconde partie, nous illustrons et discutons le cadre conceptuel proposé à partir de cas réels de manière à proposer en conclusion une aide à la décision sur une problématique d'actualité pour les petites entreprises agroalimentaires : celle du choix d'un canal de distribution.

1. CADRE THÉORIQUE

Après avoir montré comment se structure la littérature sur le choix d'une stratégie de distribution, nous envisageons la distribution selon la perspective de la création de valeur (1.1). En présence de plusieurs courants dans les travaux académiques en distribution, nous montrons l'intérêt du concept de modèle d'affaires ou *Business Model* pour structurer leurs apports et en offrir une lecture opérationnelle (1.2).

1.1. LE CHOIX D'UN CANAL DE DISTRIBUTION : ÉTAT DE L'ART DES DIFFÉRENTES APPROCHES

Le dilemme de la délégation à des tiers par un producteur des fonctions de stockage, de transport, de transaction et de communication,

inhérentes à la distribution des produits ou services, est classique en marketing. La littérature académique sur l'analyse des canaux de distribution offre un cadre théorique pour répondre à cette question selon deux perspectives : une perspective économique et une perspective comportementale ou sociologique (Filser, 2012 ; Watson IV *et al.*, 2015).

La perspective économique, initialement nourrie par l'analyse micro-économique, place l'optimisation du coût – et notamment celles des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975) – comme principal déterminant du recours ou non à des intermédiaires. Aspinwall (1962) et Bucklin (1965) élargissent ensuite cette approche en y intégrant la notion d'utilité pour le consommateur.

La perspective comportementale formalisée par Stern et El-Ansary (1977) considère que l'organisation du canal est principalement déterminée par les relations entre institutions autour des notions de pouvoir, de *leadership*, de conflit et de coopération (Filser, 1989 ; Filser, 2012 ; Watson IV *et al.*, 2015). Le cas de la filière laitière française fournit à cet égard un excellent exemple de l'incidence de ces concepts sur le fonctionnement d'un canal (Mevel, 2010). Du point de vue d'un producteur, le choix d'un canal « idéal » devrait donc englober à la fois le coût des fonctions de distribution et le contrôle que l'entreprise est susceptible d'exercer sur les autres acteurs du canal. La qualité de la construction de relations à long terme peut également être recherchée dans certaines filières agroalimentaires (Baritoux et Houdard, 2015).

Le cadre de l'économie politique a cherché à rapprocher la complémentarité des perspectives économique et comportementale (Stern et Reve, 1980). La prise en compte de l'environnement a tout d'abord favorisé le rapprochement avec l'économie industrielle et les travaux de Porter sur les stratégies concurrentielles et a plus largement induit un courant d'analyse stratégique du canal (Assassi, 2005). Filser (2015) a récemment montré comment la prise en compte du concept de valeur peut enrichir à nouveau ce cadre d'analyse. Par ailleurs, en proposant un cadre intégrateur à partir des processus logistiques mis en œuvre dans un canal, Bucklin *et al.* (1996) ont ainsi mis en évidence le rôle clef de l'orientation vers l'utilisateur final dans la structuration des canaux et ouvert la voie à la rupture paradigmatique qu'a constitué le *Supply Chain Management* à partir des années 1980 (Roveillo *et al.*, 2015). L'amélioration du niveau de service, la réduction des coûts et la

création de valeur pour l'ensemble des acteurs concernés constituent le triple objectif de cette démarche (Zéroual *et al.*, 2011).

Comme nous venons de le montrer, la théorie ne préconise explicitement aucune pondération entre les différentes approches qui ont été relevées, ce qui laisse percevoir la difficulté de la prise de décision. Les cadres intégrateurs qui ont été proposés se rejoignent toutefois sur le concept de création de valeur. Afin de structurer les apports des différents travaux en distribution et de les rendre opérationnels, nous proposons de mobiliser, dans une démarche transdisciplinaire, un concept également centré sur la valeur, celui du modèle d'affaires (ou *Business Model*) propre à l'entrepreneuriat.

1.2. DISTRIBUER, C'EST CRÉER DE LA VALEUR POUR LE CLIENT : LE BM POUR ÉVALUER LE POTENTIEL DE VALEUR DES CANAUX DE DISTRIBUTION

La prise en compte de l'un des enjeux essentiels du marketing contemporain, qui donne une place centrale à la proposition de valeur au client (Dussart, 2010), procure un éclairage explicatif et redonne de l'actualité à la définition de Pelton *et al.* (1997) : « un ensemble de relations d'échange qui créent de la valeur pour le consommateur dans l'acquisition, la consommation et la mise à disposition de biens et de services ». Dans cette perspective, la distinction entre ces biens et services n'est plus forcément pertinente. Il s'agit de ressources que le consommateur va combiner pour construire de la valeur (Vargo et Lusch, 2004). Par ailleurs, Picot-Coupey (2013) a mis l'accent sur le concept de « tiers-lieu » selon lequel la finalité sociale du point de vente peut être pourvoyeuse d'une valeur de nature expérientielle. Et Filser (2012) rappelle que la notion de co-crédation de valeur qui résulte « des interactions entre tous les membres du canal, y compris avec l'acheteur final » est centrale dans l'analyse contemporaine des canaux de distribution.

Dans cette perspective, les analyses d'ordre commercial (le macro-environnement et la concurrence, le marché et le produit) doivent mener à la conception du canal le plus adapté aux attentes actuelles du client en termes de création de valeur. Les petites structures trouveraient dans un mode de distribution directe, au demeurant plus coûteux, la possibilité d'améliorer leur proposition de valeur aux clients. Par exemple, dans le cas des PME commercialisant des produits de terroir, ces entreprises

tirent leur spécificité de liens de forte intensité avec un terroir identifié par des caractéristiques physiques (géographiques et agro-climatiques), historiques et sociales, c'est-à-dire culturelles (Rastoin et Vissac-Charles, 1999). Ces observations justifient également la possibilité de prendre en compte des logiques de création de valeur autres qu'économiques.

Devant la difficulté de combiner les différents courants de recherche (économique, relationnelle et création de valeur pour le client), nous proposons de mobiliser, dans une démarche transdisciplinaire, le concept de *Business Model* propre à l'entrepreneuriat.

Bien que son origine soit plus ancienne¹, le concept de *Business Model* (BM) ne prend réellement son essor qu'avec l'apparition des premières *start-up* sur Internet. En modélisant l'exploitation d'une opportunité d'affaires, il permet à des entrepreneurs d'expliquer la valeur de leur projet à des tiers, notamment à des porteurs de ressources qu'il s'agit de convaincre (Verstraete et Saporta, 2006). L'engouement des praticiens et des chercheurs pour le BM a contribué à renforcer le concept qui aujourd'hui dépasse largement le cadre originel de la nouvelle économie et le seul modèle de revenus (George et Bock, 2011). Ainsi, le BM a vocation, comme son nom l'indique, à modéliser une organisation pour rendre intelligible la façon dont celle-ci délivre de la valeur et se procure des revenus en interaction avec son environnement.

Dans la littérature en marketing, la notion de BM a été mobilisée pour éclairer la performance des distributeurs (Volle *et al.*, 2008) et leur potentiel d'innovation (Sorescu *et al.*, 2011). Ici, nous ne prenons pas le point de vue du distributeur, mais celui du producteur face au choix de ses canaux. Le recours au BM dans le but de concevoir un cadre conceptuel destiné à évaluer une stratégie de distribution s'appuie sur plusieurs arguments. Premièrement, le BM présente l'intérêt de pouvoir intégrer les trois perspectives de la recherche en distribution évoquées plus haut. Il s'inscrit ainsi dans un processus de création de valeur dont nous avons souligné plus haut l'importance dans la perspective contemporaine d'analyse des canaux de distribution. Dans la mesure où le BM intègre un modèle de revenus, il renvoie aux notions de coût et de performance de l'entreprise, prédominantes dans la perspective économique de la distribution. Enfin, le BM comprend une dimension

1 Selon Desmarteau et Saives (2008), l'expression « *Business Model* » apparaît pour la première fois dans une publication académique de Bellman *et al.* (1957).

relationnelle quand il tient compte de l'environnement et plus précisément des liens entre les acteurs qui composent l'écosystème dans lequel l'entrepreneur souhaite s'insérer.

Deuxièmement, le BM ouvre la voie à des possibilités opérationnelles. Il est utile à la création d'une affaire, mais aussi pour diagnostiquer une activité existante (Verstraete *et al.*, 2012). En ce sens, le BM nous est apparu comme un concept transversal et fructueux dans le cadre d'une réflexion sur l'évaluation d'une stratégie de distribution, en particulier pour une petite structure.

Parmi les nombreuses représentations du BM qui existent dans la littérature, nous avons retenu celle du modèle GRP (génération – rémunération – partage de la valeur) de Verstraete et Jouison-Laffitte (2009 et 2011) pour concevoir notre démarche d'évaluation des canaux de distribution. Selon ces auteurs, le BM est « une convention entre les parties prenantes qui traduit la manière dont une entreprise génère de la valeur, est rémunérée en contrepartie de cette valeur créée et partage sa réussite avec les parties prenantes de son réseau de valeur » (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009). Plusieurs raisons ont guidé le choix du modèle GRP. Son soubassement théorique reposant sur l'existence d'une convention entre les parties prenantes et l'entreprise, il est par nature collectif et en cela susceptible de tenir compte des attentes des parties prenantes, dont celles des clients. Or, en matière de distribution, nous avons au préalable évoqué l'importance d'une approche qui intègre la relation entre l'entreprise et ses interlocuteurs. Structuré autour de trois dimensions, il intègre, au-delà du modèle de revenus et de la proposition de valeur pour les clients, communs à l'ensemble des BM, la valeur partenariale d'un projet dans son environnement. Ce point le caractérise et autorise le parallèle avec les travaux de recherche en distribution. Le modèle GRP est en outre l'un des rares qui a fait l'objet de démarches empiriques prouvant l'opérationnalité du concept de BM auprès à la fois de porteurs de projets et d'entreprises existantes (Verstraete *et al.*, 2017).

La fig. 1 illustre le parallèle entre les dimensions du modèle GRP et les perspectives explicatives de la dynamique des canaux de distribution. La dimension G renvoie à la création de valeur, la dimension R à l'approche économique des canaux et la dimension P, centrée sur les échanges de valeur entre parties prenantes, peut être rapprochée de la perspective comportementale de la distribution.

Dimensions du modèle GRP et contenu	Correspondance avec les théories de la distribution
Générer de la valeur Porteur Proposition de valeur Fabrication de la valeur	Approche par la création de valeur Marketing expérientiel / Réalisation et apports des fonctions de la distribution (stockage, transport, communication / Nature du produit
Rémunérer la valeur Sources de revenus Volumes des revenus Performances	Approche économique Optimisation du coût des fonctions / optimisation des coûts de transaction Augmentation de la performance, réduction des coûts (<i>Supply Chain Management</i>)
Partager la valeur Parties prenantes Conventions Écosystème	Approche comportementale Pouvoir / Conflit et coopération / Confiance

FIG. 1 – Le modèle GRP : un cadre structurant des principales approches d'évaluation des canaux de distribution.

Source : Verstraete et Jouison-Laffitte (2009).

2. APPLICATION : LES CAS COMPARÉS DE CHOIX DE CANAUX COURT ET LONG SUR LE MARCHÉ DU VIN DE BORDEAUX

2.1. LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

2.1.1. *L'étude de deux cas*

La partie empirique de ce travail s'appuie, selon une méthodologie qualitative, sur l'étude de deux cas. Ces deux cas s'envisagent comme des cas « tests », dans la mesure où ils permettent de « tester des théories préalablement formulées » (Hlady-Rispal, 2002). Nous cherchons ici à tester l'intérêt du BM GRP en tant que cadre de réflexion pour des choix de distribution. Les deux cas retenus sont ceux de deux entreprises de production de vin dans le bordelais : Château Dillon et Château Mazest².

2 Pour respecter la volonté d'un propriétaire, le nom du deuxième château a été modifié.

Trois raisons ont dicté le choix de ces deux cas. Il s'agit tout d'abord de petites entreprises de terroir dont on a expliqué plus haut qu'elles étaient particulièrement tentées par la vente directe. Par ailleurs, aucun de ces deux établissements ne figure parmi les « grands crus classés et assimilés » dont la notoriété permet au rapport de forces traditionnel propriétaire/négoce de rester équilibré même dans un contexte de crise (Krémer et Madrid, 2007). Cette condition est essentielle puisque, sinon, la commercialisation directe ne constitue pas une option stratégique attractive pour le viticulteur. Château Dillon ne vend que par vente directe : les ventes de ce domaine s'effectuent majoritairement par correspondance auprès d'une clientèle nationale de particuliers et, à la marge, à la propriété. Ses choix en matière de distribution correspondent donc bien au type de décision que nous souhaitons comprendre. À l'inverse, Château Mazest vend exclusivement sa production à la grande distribution via le négoce. Il s'agit d'un circuit long, différent de celui du premier cas.

2.1.2. *La collecte de données*

Les données ont été colligées sur le terrain à partir de la grille de lecture permettant de mettre au jour le BM grâce à une représentation ici narrative (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009). En effet, « chaque responsable d'entreprise construit, chemin faisant, une représentation de son *Business Model* tel qu'il l'envisage³ ». Mais cette représentation n'est pas explicite. Dans cette perspective, c'est le dirigeant de l'entreprise – meilleur porte-parole du BM – qui est interviewé à partir de la grille préconisée par les auteurs, construite à partir des trois dimensions du modèle.

Pour ce faire, chaque dirigeant a été interviewé trois fois sur chacune des dimensions (G, R, P), dans le cadre d'entretiens en face à face, pendant plus d'une heure à chaque fois. La version narrative finale du BM est approuvée par le dirigeant qui participe à sa rédaction.

3 GRP Lab, Origine et bon sens de l'expression *Business Model*. <https://vimeo.com/127594933>.

2.1.3. *Le traitement des données*

Nous disposons ainsi pour Château Dillon comme pour Château Mazest d'un document écrit⁴ d'une dizaine de pages mettant au jour leur BM. Nous avons également pris le soin de prendre du recul en recoupant la représentation que la dirigeante et le repreneur se font du modèle d'affaires de leur entreprise et en complétant les données primaires recueillies par l'analyse du site internet et des brochures de présentation de l'entreprise de la première exploitation viticole (la seconde n'en a pas) ainsi que par des données secondaires propres au marché du vin. Les données ont fait l'objet d'une analyse comparative, thématique selon les rubriques de la grille d'entretien.

2.2. UNE COMPARAISON RÉVÉLATRICE DE L'INTÉRÊT DE RECOURIR AU BM

La comparaison entre Château Dillon (canal court) et Château Mazest (canal long) sera successivement abordée autour des trois dimensions du modèle GRP : la génération de valeur, la rémunération et le partage.

2.2.1. *L'analyse de la distribution au regard de la génération de valeur : la prise en compte du porteur de projet*

Les trois composantes du BM GRP afférentes à la génération de la valeur sont décrites pour les deux cas dans la fig. 2. Elles englobent le porteur (qui propose l'offre ?), la proposition de valeur (que propose l'organisation aux clients ?) et la fabrication de la valeur (quelle organisation des ressources et des compétences permet de délivrer la valeur promise ?). Nous les mettons ici en regard du choix du canal de distribution.

La comparaison entre les propositions de valeur et les processus de fabrication de la valeur des deux cas révèle de fortes différences qui peuvent, à première vue, correspondre au critère classique de la nature du produit et de ses incidences sur le choix d'un canal. Toutefois l'existence de la rubrique « porteur du projet » met en lumière le rôle de ce dernier dans la décision.

4 Disponible sur demande auprès des auteurs.

	Cas Château Mazest (circuit long)	Cas Château Dillon (circuit court)
Génération	<p>Porteur Dirigeant fondateur : le grand-père, bâtisseur, homme d'affaires : « n'a jamais taillé un pied de vigne ». Laisse à son décès en 2011 une propriété viticole de 80 ha, un cheptel de vaches à viande, une cinquantaine d'hectares de prés et de forêts et trois domaines habitables. Sens du commerce et du patrimoine.</p> <p>Proposition de valeur Vin blanc et rouge en appellation Bordeaux. Produit de qualité à un très bon rapport qualité-prix. L'unique négociant vend la totalité de la production à la GD (aux centrales d'achat d'Atac, Monoprix et Cora) qui revend la bouteille au consommateur final entre 5 et 7 € pour le Bordeaux rouge.</p> <p>Fabrication de la valeur La société n'a pas de cellule commerciale. Aucune nécessité de stockage ni de transport. Pas de site internet.</p>	<p>Porteur Propriétaire : le lycée agricole de Blanquefort. Statut : EPLEFPA (établissement local d'enseignement et de formation professionnelle agricoles). La direction a pour obligation d'en assurer la pérennité économique, comme n'importe quelle structure privée.</p> <p>Proposition de valeur AOC Haut Médoc cru bourgeois : « Un produit qui soit bon, de qualité constante indépendamment du millésime conforme à l'image véhiculée par l'appellation traditionnelle Haut Médoc ». Prix de vente : environ 11 € la bouteille. Cible : clientèle plutôt âgée (55-65 ans, achat en moyenne tous les deux ans et demi, habitant tous les deux ans et demi, habitant en zone périurbaine). Gamme en développement.</p> <p>Fabrication de la valeur 45 ha / 15 salariés permanents et deux saisonniers Agriculture raisonnée Chai de vinification et d'élevage très moderne Gestion d'une base de données de 30 000 clients. Locaux prestigieux, mais superficie limitée Achat en ligne très peu développé. Développement du site internet nécessaire.</p>

FIG. 2 – Synthèse des composantes de la génération de valeur pour les cas Mazest et Dillon.

En effet, dans le cas Mazest, la personnalité et les croyances du dirigeant l'amènent naturellement vers le choix du négoce pour écouler sa production. Le vin est un produit que l'on revend aux spécialistes du commerce de gros pour faire du volume. En revanche, pour Dillon, la directrice d'exploitation tient personnellement à l'indépendance de l'établissement (indépendance financière, indépendance vis-à-vis des partenaires). Cette indépendance fait partie intégrante de ses valeurs.

La prégnance de ces valeurs est suffisamment forte pour empêcher la remise en question du mode de commercialisation. Ainsi, dans le cas de Dillon, on peut s'interroger sur la pertinence de la décision, notamment par rapport à la concurrence très forte. Un canal direct de vente par correspondance permet certes la fidélisation, mais recrute peu de nouveaux clients. Par ailleurs, l'agriculture raisonnée n'est pas mise en valeur dans le canal de vente par correspondance qui pourtant le permettrait. La valeur créée par le canal de distribution est sous-exploitée. Ce canal ne permet pas non plus de délivrer un message personnalisé, à l'inverse de la vente à la propriété.

Chez Mazest, les entretiens complémentaires au BM rédigé ont révélé que, dans les projets liés à la transmission de l'entreprise, la vente directe aux CHR (cafés, hôtels, restaurants) est envisagée. C'est ici également la personnalité du nouveau dirigeant et ses valeurs qui expliquent le changement de canal. De formation commerciale, le futur dirigeant souhaite assumer une relation plus directe avec sa clientèle.

2.2.2. La rémunération de la valeur : considérer la performance (financière et non financière) en plus de la réduction des coûts

Cette dimension du BM considère la manière dont l'entreprise est rémunérée en contrepartie de sa création de valeur en mettant l'accent sur les sources de revenus, le volume des revenus et la performance. La référence au premier élément fournit une synthèse de la diversité des sources de revenus et permet de mettre en évidence une éventuelle dépendance financière (comme c'est le cas pour Mazest qui ne compte qu'un client unique). La prise en compte de la performance présente quant à elle l'intérêt de vérifier explicitement le rôle du canal dans l'optimisation des fonctions de transaction. Enfin, elle invite à enrichir

les critères classiques de performance financière par des critères plus qualitatifs de performance (notoriété, fidélisation, création d'emploi) (cf. fig. 3).

Dans le cas du Château Mazest, seule la grande distribution assure l'écoulement des volumes de cette propriété. Le choix d'un canal long a constitué un gage de stabilité de son chiffre d'affaires. Mais il n'y a pas de marge de progression par ce canal. Il existe même un risque de régression si la pression exercée par la grande distribution sur les prix s'accroît. En revanche, dans le cas Dillon, le chiffre d'affaires provient de deux canaux. Si la vente par correspondance est susceptible de régresser à moyen terme en raison du vieillissement de la cible, la part de la vente directe pourrait en revanche s'accroître. La directrice pense pour cela s'appuyer sur l'emplacement géographique du château qui figure comme la deuxième propriété de l'appellation Haut Médoc sur « la route des vins ».

	Château Mazest	Château Dillon
Rémunération	Sources de revenus Source unique de revenus : le négociant partenaire. Source historique.	Sources de revenus La quasi-totalité (85 % du C.A. des ressources financières de Dillon provient de la commercialisation de sa gamme de vins auprès de clients particuliers. Les 15 % restants sont générés par la vente de vin en direct, à la propriété.
	Volume Chiffre d'affaires : 560 000 € en 2013	Volume Chiffre d'affaires : 2 000 096 € en 2010
	Performances Financières : l'entreprise est rentable. La bouteille est vendue 1,2 € au négociant pour le circuit GMS. Non financières : vin médaillé en 2011, notoriété nationale via la GD.	Performances Financières : l'entreprise est rentable. Non financières : l'établissement a obtenu une certification ISO 14001 2004, et la qualification « Agriculture Raisonnée » en 2006. Clientèle fidélisée.

FIG. 3 – Synthèse des composantes de la rémunération de la valeur pour les cas Mazest et Dillon.

On observe un écart important entre les chiffres d'affaires des deux châteaux. Cet écart en valeur n'est pas forcément significatif

sans la prise en compte des coûts de distribution. Ainsi, chez Dillon, la commercialisation occupe au moins trois personnes et mobilise une surface importante de chais. Dans le cas de Mazest, le coût de distribution se traduit par une marge accordée au négociant de l'ordre 12 % dans le secteur⁵. Comme les deux BM annoncent une performance financière satisfaisante, on peut penser que chaque entreprise a ainsi pu résoudre selon ses propres contraintes l'optimisation des fonctions de transaction. Au-delà de la stricte dimension financière, l'analyse via le BM révèle que ces choix ont également des incidences sur des dimensions qualitatives de la performance telles que la notoriété nationale pour Mazest ou la fidélisation de la clientèle et la création d'emploi pour Dillon.

2.2.3. L'analyse du partage de la valeur : la prise en compte des relations partenariales et de l'écosystème

Pour que l'entreprise soit pérenne, elle doit démontrer aux porteurs de ressources l'intérêt mutuel que représente une collaboration. La dimension partage du BM GRP décrit les échanges entre partenaires (qu'apportent-ils ? qu'attendent-ils en échange ? quel est leur pouvoir ?). Elle explique aussi comment l'entreprise s'insère dans son écosystème et respecte ou non les conventions propres à ce dernier, c'est-à-dire les normes, les coutumes, les règles explicites et implicites qui régissent les relations entre les acteurs de l'écosystème. À Bordeaux, par exemple, courtiers et négociants sont parties prenantes – depuis l'origine – de la distribution du vin. La présence de ces acteurs constitue la caractéristique la plus frappante de la « place de Bordeaux » : la plupart des transactions entre viticulteurs et distributeurs se font, conventionnellement, par l'intermédiaire de négociants et de courtiers. L'importance des classements de vins et l'influence exorbitante de certains critiques font également partie des conventions du secteur (Barthélemy, 2010).

Le cadre d'analyse des canaux fourni par le BM traduit la manière dont les relations avec les partenaires ont une incidence sur le choix du canal (distributeurs, prestataires logistiques, employés, clients, etc.). Il

5 Source : interview d'Allan Sichel, Président du Syndicat des négociants en vins de Bordeaux, mai 2014.

rejoint en cela les conclusions fondatrices de l'approche comportementale classique du fonctionnement des canaux. En mettant en lumière de manière plus large les rôles respectifs des conventions du secteur et de l'écosystème dans lequel évolue l'entreprise, l'analyse rejoint les travaux qui découlent de la prise en compte de l'environnement des canaux que nous avons évoqués dans la première partie (Assassi, 2005 ; Filser, 2015).

	Château Mazest	Château Dillon
Partage	<p>Parties prenantes Partenariat de plus de 20 ans avec la société de négoce.</p> <p>Conventions La GD correspond à la convention historique de commercialisation du vin dans le Bordelais. La jeune génération veut faire bouger cette convention pour mieux répondre aux goûts des consommateurs et se rapprocher de la clientèle finale.</p> <p>Écosystème Filière du vin en France marquée la GD (85 % du vin vendu en GD). Poids de la Loi Évin sur la communication en direct (limite les stratégies <i>pull</i>).</p>	<p>Parties prenantes Le réseau des parties prenantes de Château Dillon est comparable à celui d'une entreprise traditionnelle du secteur vitivinicole : on y retrouve, de manière classique, l'ensemble des acteurs de la production et de la commercialisation du vin. Les relations que Château Dillon entretient avec les acteurs de ce premier groupe de parties prenantes sont marquées par la transparence et une capacité à capter et à conserver les ressources tout en restant maître des échanges.</p> <p>Conventions La délégation des fonctions commerciales au négoce est la convention dominante dans le Bordelais.</p> <p>Écosystème Filière du vin en France marquée la GD (85 % du vin vendu en GD). Poids de la Loi Évin sur la communication en direct (limite les stratégies <i>pull</i>).</p>

FIG. 4 – Synthèse des composantes du partage de la valeur pour les cas Mazest et Dillon.

Dans la comparaison des deux cas (fig. 4), on voit que les choix de distribution sont définis par rapport à l'écosystème et ses conventions, soit en conformité soit en opposition. Si l'on se réfère aux logiques de réplification de Yin (1994), cette opposition n'autorise pas la généralisation. Ce constat ouvre des voies de recherche ultérieures et montre la limite du nombre de cas utilisés dans notre démarche. Rappelons toutefois – au-delà de cette remarque – que nous cherchons surtout à tester l'intérêt du BM GRP en tant que cadre de réflexion pour des choix de distribution et non à obtenir des généralisations sur les choix des acteurs dans ce domaine. Il est donc surtout important de souligner que la prise en compte de l'écosystème et ses conventions permet de faire ressortir la dimension environnementale de la décision.

Dans le cas Dillon, on constate un refus de la convention dominante pour distribuer le vin, celle d'un canal long via les négociants de la place bordelaise. Priorité à l'indépendance qui se traduit par la volonté de s'affranchir du négoce. En contrepartie, les canaux choisis ne favorisent pas l'insertion de l'entreprise dans l'écosystème national ni régional. En ce qui concerne le Château Mazest, en revanche, il existe une grande stabilité dans le partenariat avec le négoce. En dépit de la dépendance forte qu'il génère, le canal historique favorise l'insertion de l'entreprise dans son écosystème national.

CONCLUSION

Partant du constat que la distribution directe était de plus en plus choisie, en particulier par les petites structures, nous nous sommes interrogées sur les raisons qui pouvaient motiver ce choix, au-delà de la seule conviction du dirigeant. Nos développements ont permis de poser les bases d'une analyse des canaux de distribution selon une grille d'analyse en caractérisant la valeur créée par les canaux de distribution et, plus précisément, par les canaux directs qui séduisent de nombreuses petites structures. Il s'avère que la recherche de valeur non économique explique le choix d'une stratégie de distribution directe dans les petites structures.

Sur le plan théorique, la contribution de cette recherche est de proposer une grille opérationnelle de diagnostic de la valeur créée par un canal, inspirée du BM GRP, qui permet de structurer la littérature en marketing sur la dynamique des canaux de distribution. Elle offre la possibilité de s'interroger sur la contribution de la distribution à chacune des dimensions créatrices de valeur telles que les aspects expérientiels de la distribution (que l'on peut rattacher à la dimension « génération de la valeur »), les aspects économiques (liés à la dimension « rémunération ») et des aspects relationnels (relevant de la dimension « partage »). Ce faisant, la distribution ne se réduit pas à un moyen d'accroître les revenus, traditionnellement reconnu dans la littérature académique. Elle doit également être envisagée comme un vecteur de valeur auprès des consommateurs tout en établissant des relations pérennes et équilibrées avec les intermédiaires, ce qui est peut-être difficile dans l'agroalimentaire. En effet, les « circuits courts apportent en général une rémunération plus juste au producteur » (Kessari *et al.*, 2016).

Ces observations nous paraissent d'autant plus importantes dans le cas d'une entreprise de terroir dont la différenciation des produits est fortement associée à des valeurs d'authenticité qui doivent également être véhiculées par la distribution, vecteur de « partage de ses secrets de fabrication » comme le soulignent Fort et Fort (2006).

Nos conclusions fournissent aux dirigeants de petites structures agroalimentaires une aide à l'évaluation d'un mode de distribution performant. Elles répondent, en ce sens, à la problématique posée en introduction. Sur le plan managérial, elles fournissent un outil d'évaluation aux managers de petites structures sur le point d'envisager la conception de circuits de distribution ou de les faire évoluer (fig. 5, annexe).

Cette contribution apporte un éclairage sur la compréhension de la dynamique des canaux de distribution des petites structures, domaine qui à notre connaissance est peu abordé dans la littérature. Fort et Fort (2006) soulignent par ailleurs l'idée que les spécificités du marketing des entreprises de terroir le rapprochent de celui des produits culturels, suggérant un élargissement d'application de ce travail.

Par ailleurs, en insistant sur le rôle de la valeur consommateur dans les critères de choix de distribution, nos conclusions rejoignent les courants stratégiques qui replacent le canal de distribution au cœur du processus

concurrentiel à travers la mobilisation de ressources spécifiques (Filser, 2012). Dans le cas présent il pourrait s'agir de la capacité à développer des relations d'authenticité avec la clientèle.

ANNEXE

Dimensions du modèle GRP	Liens entre les composantes du BM et choix du canal	Exemples d'arguments en faveur d'un circuit court	Exemples d'arguments en faveur d'un circuit long
Génération de la valeur			
Porteur	Quelle est l'incidence du porteur de projet / dirigeant sur le choix du canal (personnalité, motivation, entourage?)	– si la découverte du produit peut être valorisée sur place	– si le propriétaire n'est pas motivé pour rencontrer ses clients
Proposition de valeur	En quoi la proposition de valeur est-elle enrichie ou appauvrie par le canal choisi?	– si les ressources de l'entreprise permettent cette découverte	– si la différenciation du produit n'est pas suffisante pour générer de l'expérience via l'achat sur place
Fabrication de la valeur	Quel est l'impact du choix du canal sur la fabrication de la valeur? Quelles ressources mobilise-t-il?		– si l'entreprise peut produire le volume nécessaire à la GD
Rémunération			
Sources de revenus	Le canal apporte-t-il une nouvelle source de revenus?	– si les frais engagés pour la commercialisation à la propriété ne sont pas trop élevés	– si l'entreprise dispose de faibles moyens financiers
Volumes de revenus	Permet-il d'accroître le volume de chiffre d'affaires? Les profits?		
Performances	Améliore-t-il la performance non financière (création d'emplois, développement durable, notoriété)?		

Dimensions du modèle GRP	Liens entre les composantes du BM et choix du canal	Exemples d'arguments en faveur d'un circuit court	Exemples d'arguments en faveur d'un circuit long
Partage			
Parties prenantes	En quoi les relations avec les partenaires ont-elles une incidence sur le choix du canal ? Quel est le pouvoir de chacune des parties prenantes ? Qu'attendent-elles en échange ?	– si l'entreprise a des partenaires sur lesquels s'appuyer pour valoriser la dégustation à la propriété (formation commerciale pour les collaborateurs, relations avec les promoteurs de tourisimes locaux, etc.)	– si le choix d'un circuit long menace l'indépendance de l'activité
Conventions	Le canal permet-il ou non de respecter les conventions du secteur ?		
Écosystème	Le canal favorise-t-il l'insertion de l'entreprise dans son écosystème ?		

FIG. 5 – Grille d'évaluation d'un canal de distribution au regard du BM GRP d'une petite structure agroalimentaire.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anteblian-Lambray B., 1998, « L'évolution des modèles d'analyse en marketing de la distribution et la prise en compte de nouveaux concepts dans la pratique stratégique des firmes », *Revue Française de Marketing*, 1998, n° 170, p. 27-39.
- Aspinwall L., 1962, "The depot theory of distribution", in Lazar W. & Kelley E. (eds), *Managerial Marketing : perspectives and viewpoints*, Irwin R.D., Homewood (Ill.), 2^d ed., p. 652-659.
- Assassi I., 2005, « Politique d'assortiment du détaillant et configuration du canal de distribution. Comparaison de deux produits culturels », Thèse Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, IAE.
- Aubert M., Perrier-Cornet P., 2012, « La diversification des activités dans les exploitations viticoles françaises », *Économies et Sociétés, AG*, n° 34, p. 1969-1996.
- Barthélémy J., 2010, « L'influence du critique américain Robert Parker dans l'univers du vignoble bordelais », *Annales des Mines – Gérer et comprendre* 3, n° 101, p. 60-71.
- Baritoux V., Houdart M., 2015, « Relations fournisseurs–grande distribution dans les filières agroalimentaires. Une analyse de la trajectoire d'une démarche 'filiale qualité' », *Économie rurale* (En ligne, 346 | Mars-avril).
- Bellman C. *et al.*, 1957, "On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game", *Operations Research*, vol. 5, p. 469-503.
- Brettel M., Engelen A., Muller T., Schilke O., 2011, "Distribution Channel Choice of New Entrepreneurial Ventures", *Entrepreneurship Theory and Practice*, n° 35, p. 683-708.
- Bucklin L., 1965, "Postponement, speculation and the structure of distribution channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 2,1, p. 26-31.
- Bucklin L.P., Ramaswamy V., Majumdar S.K., 1996, "Analyzing channel structures of business markets via the Structure-Output Paradigm", *International Journal of Research in Marketing*, n° 13, p. 73-87.
- Bultez A., 2005a, « Distribution des rôles dans le canal commercial : I. des intermédiaires peuvent-ils y trouver place ? », *Décisions Marketing*, 37, janvier-mars, p. 33-43.
- Bultez A., 2005b, « Distribution des rôles dans le canal commercial : II. Des coulisses à l'avant-scène », *Décisions Marketing*, n° 38, avril-juin, p. 31-46.
- Desmarteau R., Saives A.L., 2008, « Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de Modèles d'Affaires : cas des entreprises de

- biotechnologie du Québec », *XVII^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Nice.
- Dufour A., Lanciano E., 2012, « Les circuits courts de commercialisation : un retour de l'acteur paysan ? », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 9, p. 153-169.
- Drot-Delange B., Sinda A., 2006, « @PME de terroir : quels usages du web ? », Colloque Gabes. [http:// hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/38/12/12/PDF/drotsinda.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/38/12/12/PDF/drotsinda.pdf).
- Dussart C., 2010, « La réinvention des modèles d'affaires : alignez votre PME sur une proposition de valeur au client », *Décisions Marketing*, n° 57, p. 71-73.
- Filser M., 2012, « Intermédiation et création de valeur dans les canaux : une revue de la littérature », *Management & Avenir*, n° 51, p. 122-136.
- Filser M., 1989, *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Vuibert, Paris.
- Filser M., 2015, « L'intermédiation : une relecture fondée sur les modèles économiques, comportementaux et stratégiques » in *Commerce inter-entreprises : les enjeux de l'intermédiation*, ouvrage coordonné par C. Pardo et G. Paché, EMS., p. 23-37.
- Fort F., Fort F., 2006, « Alternatives marketing pour les produits de terroir », *Revue française de gestion*, n° 162, p. 145-159.
- George G., Bock A.J., 2011, "The *Business Model* in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1, p. 83-111.
- Gurau C., Duquesnois F., 2008, "Direct marketing channels in the French wine industry", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 20, n° 3, p. 38-52.
- Hlady-Rispal M., 2002, *La Méthode des cas*, De Boeck.
- Héroult-Fournier C., Merle A., Prigent-Simonin A.H., 2012, « Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire ? », *Management & Avenir*, n° 53, p. 16-33.
- Kessari M.E., Joly C., Jaeck M., Jaouen A., 2016, « Comment concilier durablement performance économique et performance sociétale ? Exploration d'un réseau de magasins de producteurs », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 278-279, p. 63-78.
- Krémer F., Madrid C., 2007, « La dynamique d'un canal de distribution dans un contexte de crise : une application au vin de Bordeaux », *Économies et Sociétés, Série AG*, n° 29, 9/2007, p. 1423-1442.
- Lanciano É., Saleilles S., 2012, « Présentation », in *Au plus près de l'assiette* / Prigent-Simonin A.H. et Héroult-Fournier C., Éditions Quæ, p. 81.
- Mével O., 2010, « Les relations entre la production et la distribution : le cas

- du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 3, n° 101, p. 38-49.
- Michel S., 2014, « La survie des intermédiaires face au circuit court : le cas des grossistes en fruits et légumes », *Management & Avenir*, 71(5), p. 135-152.
- Picot-Coupey K., 2013, « Les voies d'avenir du magasin physique à l'heure du commerce connecté », *Gestion*, n° 38, p. 51-61.
- Rastoin J.L., Vissac-Charles V., 1999, « Le groupe stratégique des entreprises de terroir », *Revue internationale PME*, vol. 12, p. 193-200.
- Roveillo G., Paché G., Wagenhausen F., 2015, « Intermédiation et innovations logistiques : éléments pour un débat » in *Commerce inter-entreprises : les enjeux de l'intermédiation*, ouvrage coordonné par C. Pardo et G. Paché, EMS, p. 81-101.
- Sorescu A., Frambach R., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C., 2011, "Innovations in Retail *Business Models*", *Journal of retailing*, Supplement 1, vol. 87, p. S3-S16.
- Stern L.W., Reve T., 1980, "Distribution Channels as Political Economies : A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, vol. 44, n° 3, p. 52-64.
- Stern L.W., El-Ansary A., 1977, *Management in Marketing Channels*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice Hall.
- Vargo S., Lusch R., 2004, "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, n° 68, 1, p. 1-17.
- Verstraete T., Jouison-Laffitte E., 2009, '*Business Model*' pour *entreprendre*, De Boeck.
- Verstraete T., Jouison-Laffitte E., 2011, "A conventionalist theory of the business model in the context of business creation for understanding organizational impetus", *Management International*, vol. 15, n° 2, p. 109-124.
- Verstraete T., Jouison-Laffitte E., Krémer F., Hlady-Rispal M., 2017, "Assessing business model relevance for business leaders in the construction industry", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 30, n° 1, p. 58-79.
- Verstraete T., Krémer F., Jouison-Laffitte E., 2012, « Le *Business Model* : une théorie pour des pratiques », *Entreprendre et Innover*, n° 13, juin.
- Verstraete T., Saporta B., 2006, *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Éditions de l'ADREG.
- Volle P., Dion D., Helies-Hassid M.L., Sabbah S., 2008, « Les *business models* dans la distribution, repérer les chemins de la performance », *Revue Française de Gestion*, n° 181, p. 123-144.
- Watson IV G., Worm S., Palmatier R., Ganesan S., 2015, "The evolution of Marketing Channels : Trends and Research Directions", *Journal of Retailing*, vol. 9, n° 4, p. 546-568.

- Yin R.K., 1994, "Case Study Research Design and Methods, Applied Social Method Research Series", vol. 5, Sage publication, 2^d ed.
- Zeroual T., Blanquart C., Carbone V., 2011, « *Supply Chain Management : Portée et limites : l'apport des théories des réseaux* », Cahier de recherche. https://www.researchgate.net/publication/237742193_Supply_Chain_Management_portee_et_limites_l'apport_des_theories_des_reseaux.