

Chapitre 3

Organiser la concurrence sur un salon : soutien, discipline et laisser-faire

Julien Brailly, Guillaume Favre, Emmanuel Lazega

En dépit du développement des nouvelles technologies de communication, les acteurs des marchés internationaux se réunissent toujours au sein de lieux physiques et temporaires tels que des salons de professionnels ou des foires commerciales¹. Dans bien des industries, ces espaces jouent un rôle important: ils réunissent durant quelques jours les membres d'une profession sur un même lieu, ce qui est censé permettre aux participants d'avoir une compréhension globale, rapide et précise du marché dans son ensemble (Bathelt *et al.*, 2004; Aspers et Darr, 2011). Or, ces lieux sont construits. La place marchande est organisée par un acteur privé, un professionnel du marché (Cochoy et Dubuisson-Quellier, 2000) dont l'activité économique consiste précisément en la réalisation de ces espaces. Il participe à la construction et à la définition du marché: d'une part, il construit concrètement l'espace en proposant des stands aux participants et met en place des dispositifs d'intermédiation marchande tels qu'une plateforme internet de prise de rendez-vous facilitant la rencontre entre vendeurs et acheteurs; d'autre part, en amont de la manifestation et sur place, il joue le rôle de «conseiller» pour beaucoup de participants (Favre et Brailly, 2015).

Ce chapitre vise à étudier la manière dont l'organisation d'une place de marché façonne la concurrence, autrement dit comment l'organisation de la rencontre entre vendeurs et acheteurs pèse sur les relations entre vendeurs. Nous montrerons que malgré les efforts de l'organisateur du salon pour discipliner le comportement des participants, ces derniers tentent de s'extraire du cadre du salon de manière à se différencier les uns des autres, et à remodeler et redéfinir à leur avantage les modalités de concurrence. L'organisateur tente de délimiter l'espace et le cadre des interactions entre acteurs qui en retour «débordent» et redéfinissent ce cadre. Notre analyse entend ainsi alimenter les travaux qui soutiennent que

1 Nous tenons à remercier Guilhem Anzalone, Ana Sofia Campos, Patrick Castel, Alexandre Coulondre, Léonie Hénaut et Emmanuelle Marchal pour leurs commentaires. Nous remercions aussi l'Agence Nationale pour la Recherche (programme Multi-Level Social Network) d'avoir financé l'enquête de terrain.

les marchés doivent être vus comme des formes d'organisation qui ont une vie propre et qu'un acteur seul ne pourrait prétendre contrôler (White, 1984 ; Dupuy et Thoenig, 1986 ; Lazega et Mounier, 2002). Les places de marché ne sont pas que des dispositifs favorisant les rencontres entre partenaires de l'échange et permettant l'objectivation de la concurrence. Ce sont des organisations qui doivent gérer les dilemmes de leurs actions collectives en facilitant l'émergence de processus sociaux à la base de l'échange marchand, tels que la solidarité (limitée), le contrôle social, la socialisation ou encore la régulation (Lazega, 2009). Les places de marché résultent de compromis entre plusieurs acteurs aux logiques et intérêts contradictoires (Debril et Saint-Laurent, 2003). Pour l'organisateur par exemple, le salon constitue un bien économique en soi, dont la rentabilité et la survie doivent être assurées.

Nous proposons dans ce chapitre d'étudier le principal salon d'échange de programmes de télévision en Europe Centrale et Orientale : le *Promoshow East*². L'histoire de ce salon est l'histoire d'une place marchande qui se met progressivement au service des plus puissants. Cependant, il ne s'agit pas non plus d'affirmer que le salon que nous étudions n'est qu'un agent au service de ces derniers. Par son action, et par les dispositifs qu'il met en place, il permet aussi aux plus faibles de résister. Comment contacter *TF1* quand on est un petit producteur hongrois en dehors d'un salon ? Comment négocier avec *Disney* quand on est une petite chaîne slovaque ? Tout cela est permis par les dispositifs et le travail de ces organisateurs pour donner forme au marchand. Mais tous n'ont pas intérêt à rentrer dans le jeu de l'organisateur du salon, et certains mettent en place des stratégies pour s'extraire de ces dispositifs de cadrage et tenter d'en contourner les règles. Nous allons montrer que l'organisateur du salon aide les acteurs les plus faibles en mettant en forme la concurrence, mais doit aussi tolérer le comportement déviant des plus forts sous peine de menacer la survie de l'évènement qu'il organise.

La première partie présente brièvement le marché des programmes de télévision étudié et montre l'apport méthodologique de l'entrée par les salons que nous proposons. La deuxième partie analyse le travail de l'organisateur du *Promoshow East*, et la manière dont il tente de mettre en forme la concurrence et de cadrer les comportements des participants au salon. La troisième partie, enfin, montre qu'il est contraint de tolérer les stratégies d'évitement des vendeurs de programme les plus puissants.

2 Nous nous basons sur quatre entretiens réalisés avec le fondateur de ce salon, quatre entretiens avec ses employés, la participation à six salons organisés entre 2010 et 2012 (trois en Europe de l'Est et trois en Afrique) et six mois d'observations non participantes dans les bureaux parisiens de cette entreprise (Brailly, 2014 ; Favre, 2014).

L'ÉCHANGE DE PROGRAMMES DE TÉLÉVISION ET LE SALON *PROMOSHOW EAST*

Plusieurs auteurs proposent de partir des salons pour étudier le secteur de la distribution de programmes de télévision (Rüling, 2011 ; Rüling et Strandgaard Pedersen, 2010 ; Havens, 2006, 2011). En effet, cette industrie se caractérise par une hétérogénéité extrême des produits échangés, qui peuvent aussi bien concerner des dessins animés, des documentaires, des films ou encore des séries. Or, dans la mesure où le support de l'échange est ici le droit de diffuser ou de revendre les programmes, à l'hétérogénéité de ces derniers s'ajoute celle des droits négociés et des clauses spécifiées (le nombre de programmes, le territoire, la durée, l'exclusivité, les canaux de diffusion ou encore le nombre de rediffusions). Ainsi, il n'est pas étonnant qu'un contrat fasse plus de 50 pages pour un seul programme³. Brian Moeran (2011) considère d'ailleurs que cette complexité des droits négociés dans les industries culturelles rend cruciales les rencontres en face à face lors d'évènements tels que les salons.

Sur les salons, et notamment sur le *Promoshow East*, deux types d'acheteurs désirant acquérir des programmes de télévision peuvent être distingués : les chaînes de télévision qui souhaitent les diffuser, et les acheteurs indépendants qui les revendront ultérieurement. Schématiquement, les vendeurs louent un stand afin de présenter les programmes qu'ils désirent vendre à des acheteurs se déplaçant de stand en stand. Certains de ces acheteurs, notamment les chaînes de télévision réalisant de fortes audiences, sont alors particulièrement courtisés par les vendeurs. En effet, les niveaux d'audience déterminent les recettes (publicitaires) de ces chaînes et donc leur pouvoir d'achat. D'un point de vue économique, la popularité des acheteurs auprès des vendeurs s'ordonne selon leur budget d'acquisitions : les chaînes de télévision privées sont les plus fortunées, puis viennent les chaînes de télévision publiques, les chaînes de télévision par satellite, et enfin les acheteurs indépendants.

De manière symétrique, la population des vendeurs est elle aussi structurée. Provenant des cinq continents, ils peuvent être des producteurs, des distributeurs ou des groupes médias qui produisent, achètent, revendent et diffusent des programmes. La plupart du temps, les groupes médias sont adossés à un ensemble de chaînes de télévision et réalisent un chiffre d'affaires important. Six groupes américains dominent ce marché : *Walt Disney*, *News Corporation*, *Viacom*, *Sony Pictures*, *Time Warner*, et *NBC Universal*. Ces puissants groupes médias, que les acteurs appellent de manière très symbolique les *Majors*, se partagent la majorité

³ Cela explique notamment que les prix sont très volatiles d'un pays à l'autre et relèvent d'une véritable construction sociale (Favre, 2014).

du marché⁴. Du fait du succès de leurs programmes dans les différents pays, ils sont très populaires auprès des acheteurs. Le « reste » du marché se caractérise par des sous-segments spécialisés constitués d'entreprises, de taille beaucoup plus modeste, placées en situation de concurrence plus atomistique. En raison de cette organisation, les chercheurs en économie de la culture présentent souvent l'industrie de l'audiovisuel comme un « oligopole à franges » (Benhamou, 2004 ; Reynaud-Cressent, 1989).

L'existence d'une double échelle de popularité, l'une pour les acheteurs et l'autre pour les vendeurs, n'est pas sans effet sur le travail concret de l'organisateur d'un salon. En effet, l'enjeu pour celui-ci est d'assurer la participation à son salon des principaux groupes médias (et surtout les *Majors*) pour attirer les acheteurs les plus populaires, qui eux seuls peuvent attirer les autres vendeurs (Brailly et Coulondre, 2015). A cet égard, le cas de l'Europe Centrale et Orientale est particulièrement intéressant.

Si l'ouverture du marché des programmes de télévision en Europe Centrale et Orientale est relativement récente et remonte au milieu des années 1990, les acteurs de cette zone sont aujourd'hui rompus aux échanges internationaux. Mais il s'agit tout de même d'une zone de chalandise nouvelle pour les distributeurs internationaux, *a fortiori* pour les grands groupes médias qui n'ont commencé à s'intéresser à ce marché qu'à partir des années 2000 (Lustyik, 2013)⁵. L'histoire du *Promoshow East*, créé en 1991, est à replacer dans ce contexte historique. Il convient aussi de prendre en compte la particularité de ce marché, qui est organisé par des tiers, les « faiseurs de marchés ». Or ces derniers aussi évoluent dans un espace concurrentiel et ne sont pas en situation de monopole.

L'histoire de ce salon est également à resituer dans l'évolution du « marché des faiseurs de marchés » (Brailly, 2014). Deux périodes sont ici à différencier. La première, qui s'étend de 1989 à 2009, correspond à la phase de croissance. Durant cette période, le *Promoshow East* était le seul salon ciblant cette zone. Certes,

4 Selon Havens (2011), ces six groupes représentent près de 60% des revenus au niveau mondial, d'un marché évalué en 2009 à 30 milliards de dollars.

5 La diffusion de programmes de télévision provenant d'Europe de l'Ouest ou des États-Unis dans ces pays ne date pas de la chute du mur de Berlin. Ainsi, comme le rappelle Štětka (2012), dans les années 1970, plus de 3000 heures de programmes provenant des pays capitalistes étaient diffusées chaque année, telles que *Kojak*, *Mannix*, ou encore des films allemands ou français (Louis de Funès eut beaucoup de succès en Union Soviétique). Mais la chute du mur de Berlin ouvrit complètement les frontières, et par exemple, en Tchécoslovaquie en 1992, *Dallas* réalisait plus de 75% des parts d'audience, quand dans le même temps, en Pologne, *Dynasty* faisait plus de 80% (Štětka, 2012). Mais il s'agit ici de chiffres anecdotiques. Le véritable tournant eut lieu au début des années 2000, une fois la phase de transition du soviétisme au capitalisme passée, avec l'arrivée du câble et la dérégulation massive des chaînes publiques (Havens, 2006, 2007; Imre *et al.*, 2013).

d'autres salons existaient (et existent toujours), tels que le *MIPTV*⁶, le *MIPCOM*⁷ ou le *NATPE*⁸. Cependant, le marché d'Europe Centrale et Orientale demeurerait trop marginal en termes de revenus pour que les vendeurs internationaux portent attention aux acheteurs de cette zone durant ces salons. En raison du développement économique de l'Europe Centrale et Orientale, mais aussi à cause de la contraction de la demande en valeur du fait de la crise des *subprimes* et de l'évolution des pratiques de consommation télévisuelles, notamment l'essor du piratage et du visionnage en *streaming*, les acheteurs de cette zone ont commencé à intéresser les groupes médias internationaux. En conséquence, à partir du milieu des années 2000, les principaux groupes internationaux ont commencé à venir au *Promoshow*, et d'autres salons ciblant cette zone ont été créés (*Moscow Teleshov*, *World Content Market* ou encore *Kiyv Media Week*). Si cela a contribué à la croissance du *Promoshow*, cela explique aussi son déclin de 2009 à 2013 et son rachat par un concurrent américain. Le comportement «déviant» des *Majors* que nous décrirons plus loin en est d'ailleurs l'une des raisons. Dans le reste du chapitre, cependant, nous concentrerons notre attention sur l'activité du salon lors de cette phase de déclin c'est-à-dire autour de 2010.

MATÉRIALISER LES FRONTIÈRES ET LES HIÉRARCHIES

Le salon *Promoshow East* a lieu dans un hôtel situé dans le centre de Budapest et jouit d'une vue directe sur le Danube. En réunissant l'ensemble des acteurs de la filière, les salons objectivent un milieu, le rendent visible (Entwistle et Rocamora, 2006). Les badges constituent certainement le principal dispositif contribuant à construire cet espace social. En effet, la participation à ces événements est bien souvent règlementée, et seule la possession d'un badge payant en permet l'accès. Le badge matérialise et rend visible une distinction entre les *insiders* et les *outsiders* (Skov, 2006). Mais il témoigne aussi d'une volonté de l'organisateur de classer les participants selon leur rôle dans la transaction commerciale : d'un côté les acheteurs et de l'autre les vendeurs, nommés *buyers* et *sellers* sur le *Promoshow*⁹.

Pour une organisation, le choix de la catégorie du badge est fondamental. Il constitue un signal et préfigure les relations entre les acteurs. En effet, l'ensemble

6 Marché International des Programmes de Télévisions.

7 Marché International des Contenus Audiovisuels.

8 National Association of Television Program Executives.

9 À ces deux catégories s'ajoutent ~~bien évidemment~~ les salariés de l'organisateur du salon regroupés sous l'intitulé «staff». De plus, parce que le salon doit entretenir une réputation dans son industrie et attirer de nouveaux participants, il existe une catégorie presse correspondant aux journalistes. Enfin, dans de nombreux salons, d'autres catégories sont créées selon les particularités de l'industrie ou les objectifs de l'organisateur du salon. Dans le *Promoshow* entre 2009 et 2011, il y avait une catégorie «producteurs locaux».

du salon et de ses dispositifs (catalogue, site Internet, plateforme de prise de rendez-vous, etc.) est structuré par ces catégories. Le fait que la catégorie des acteurs soit inscrite sur les badges permet à ces derniers d'identifier les frontières du marché, facilite les interactions entre acheteurs et vendeurs. Il est alors frappant d'observer que lors de toutes les rencontres physiques sur un salon, le regard ne se pose pas en premier lieu sur le visage, mais sur le badge attaché au cou. Tout est fait pour que la catégorie de l'interlocuteur soit facilement identifiable. Après quelques minutes de présence, les participants intériorisent le code de couleur associé à ces catégories : rouge pour les acheteurs et bleu pour les vendeurs¹⁰. Sur ce badge figure aussi le nom de l'entreprise et sa nationalité. Cela permet de faire un premier tri et d'anticiper en partie les programmes recherchés ou disponibles à la vente. Enfin, le nom et prénom de la personne sont inscrits ce qui permet de personnaliser la première interaction.

Ce salon contribue à rendre visible l'ensemble de l'offre de programmes. Les catalogues des vendeurs sont mis en évidence et des extraits sont diffusés sur les écrans. Les acheteurs peuvent visionner en trois jours l'ensemble des programmes en un même lieu et comparer aisément les différents vendeurs. Le salon apparaît ainsi comme un dispositif de mise à nu de la concurrence. Pour les vendeurs, la concurrence n'est jamais rendue aussi visible que lors de ces événements où ils peuvent voir l'étendue du catalogue de programmes de leurs concurrents, et surtout discuter avec les acheteurs. Il en est de même pour les acheteurs qui peuvent voir le responsable d'une chaîne de télévision concurrente négocier avec les mêmes fournisseurs et donc potentiellement obtenir les droits de programmes convoités. Nous avons pu observer lors de différentes éditions du salon qu'il n'était pas rare que plusieurs offres soient faites pour un même programme et pour un même territoire à un vendeur durant la même journée. Bien entendu, tous les acteurs ne sont pas en situation de concurrence. Les acheteurs observent avant tout les chaînes diffusant des programmes sur les mêmes territoires, c'est-à-dire à destination des mêmes audiences.

Comme d'autres salons, *Promoshow East* est une place symbolique où la réputation se construit et où émerge un milieu social hiérarchisé (Skov, 2006). La taille des stands constitue un indicateur de l'importance des exposants sur le marché, et cela est corrélé avec leur localisation sur le salon. Au sous-sol de l'hôtel, deux espaces sont dédiés aux exposants. Le premier est composé de tables de rendez-vous entourées de tabourets ; le second de tables de visionnage disposant de quatre chaises et d'une télévision grand format. Le premier étage quant à lui comporte deux salles où sont installées des tables de visionnage, et plusieurs petites suites personnelles. Les étages suivants sont composés d'une vingtaine de chambres

10 Les autres types de badges sont gris pour les visiteurs, vert pour la presse, violet pour le staff et bleu foncé pour les producteurs locaux.

transformées en espaces privatisés de visionnage. Cet ordonnancement dans les étages, ainsi que le prix des emplacements allant de 300 à 13 000 euros, traduit la hiérarchie des stands sur le salon. En fonction de leur stratégie de pénétration du marché, les vendeurs choisiront des stands plus ou moins visibles et plus ou moins étoffés. L'emplacement des vendeurs matérialise aussi les différents espaces de concurrence. On trouvera par exemple au même étage l'ensemble des principaux producteurs de *telenovelas* sud-américaines.

À cela s'ajoutent nombre de manifestations annexes généralement mises en place par l'organisateur du salon, des cocktails et des soirées réservés à des invités. Faire partie de ce monde est déjà en soi une consécration (Moeran, 2011). Ces événements solidifient les hiérarchies de statuts et favorisent la création d'un entre soi (Entwistle et Rocamora, 2011 ; Moeran, 2011). Par exemple, en 2010, plusieurs manifestations exclusives étaient organisées le premier jour du *Promoshow* dans un hôtel situé à cent mètres du salon. L'une, centrée sur la coproduction, avait majoritairement pour public des producteurs et distributeurs d'Europe de l'Est. Dans le même hôtel, à l'étage, des projections privées (*screenings*) étaient également organisées. Seuls les acheteurs invités pouvaient y participer. La manifestation n'était pas annoncée sur le programme du salon. Durant cette édition, d'autres manifestations sélectives ont eu lieu : un «déjeuner-conférence» le matin où seuls certains participants étaient invités, l'après-midi une présentation de programmes serbes pour les acheteurs d'Europe de l'Est.

Une mise en ordre et une mise en forme du marché sont nécessaires aux intervenants pour comprendre ce milieu et repérer les bons interlocuteurs, que ce soit par la répartition des badges en catégorie économique ou bien à travers l'agencement géographique des différents stands dans l'hôtel. En plus de séparer les acheteurs des vendeurs, l'organisateur du salon hiérarchise ces sous-groupes au travers une multitude d'activités de sélection et de structuration. Il contribue ainsi à solidifier les différences de statuts entre ces entreprises.

PERMETTRE LA COMPARABILITÉ ET L'APPARIEMENT

L'action de l'organisateur de la place marchande ne consiste pas uniquement à matérialiser et à rendre visible la concurrence : au travers de plusieurs dispositifs, il cherche à l'agencer et à l'organiser. Les dispositifs que propose l'organisateur du salon étudié, appelé dans la suite «Monsieur Promoshow» (MPS), sont à mettre en écho avec la conception qu'il a du travail des acteurs prêts à payer pour participer à son salon. De son point de vue, l'enjeu est qu'ils y voient un intérêt :

«On a porté nos efforts sur ces sociétés qui, pour des raisons diverses et variées, n'ont jamais eu l'occasion de se rendre dans les pays d'Europe de l'Est, qui n'étaient

pas équipées humainement pour prospecter ces territoires. On a essayé d'analyser, au travers des réponses qu'elles nous faisaient, les obstacles au fait d'aller travailler dans ces pays. On s'est rendu compte que ce n'étaient pas toujours des problèmes d'argent, mais surtout des problèmes de ressources humaines pour pouvoir bien organiser le marché, pour pouvoir y participer et ensuite assurer le suivi après le marché. [...] Si on leur montre 100, 200 ou 500 acheteurs, ça ne les intéresse pas. Ce qu'ils demandent [...] c'est que l'on fasse un premier tri d'acheteurs qui correspondraient plutôt à leurs attentes. C'est là le point de départ, car à ce moment-là on se rend compte que lorsqu'on propose à de nouveaux venus cette possibilité-là en leur disant : "voilà, vous venez, vous avez bien sûr accès à notre base de données, mais on sait que cela ne vous sert à rien, parce que vous ne connaissez pas ces pays. Mais par contre ce que l'on vous propose en plus, une fois que l'on a récupéré quelques informations sur votre société, c'est une liste de 50, 60 ou 70 participants acheteurs qui, à notre sens, pourraient mieux travailler avec vous." »

La structure de la base de données du *Promoshow* mise à disposition des participants est conforme à cette perception des vendeurs. Elle est le produit d'un travail de mise en forme du marché. La logique est la suivante : les participants au salon sont invités à prendre leur rendez-vous sur la plateforme du site Internet de l'organisateur. Lors de leur inscription, ils doivent détailler les produits qu'ils désirent acheter ou vendre en matière de contenus et de droits, et certaines caractéristiques de leur entreprise telles que leur nationalité ou le type d'organisation. Ces informations servent alors de base à la recherche de rendez-vous potentiels. Il s'agit d'une construction dans lequel l'organisateur du marché tente de qualifier des programmes hétérogènes à l'extrême, de les classer, pour les rendre comparables et favoriser alors l'appariement¹¹. Ces catégories recouvrent parfois des réalités très différentes. C'est le cas pour la catégorie «série» regroupant aussi bien des *Telenovelas*, des séries *Bollywood* que des séries américaines.

Si ces catégories sont floues, elles participent néanmoins à ranger les participants, à les rendre comparables ou non, et par conséquent à définir les situations de concurrence. Ces conditions construites de la comparabilité sont aussi des tentatives de cadrage (Callon, 1999) d'une offre et d'une demande hétérogènes nécessaires à l'objectif d'appariement du salon. Conscients de l'importance des catégories sélectionnées, de nombreux acteurs (surtout les plus faibles en termes de statut) ont tendance à exagérer l'étendue de ce qu'ils vendent ou achètent afin de ne pas limiter

11 De l'aveu même de l'organisateur, il s'agit d'un travail de classification : « C'est une prise de tête. Moi, notre dernière mouture en date, c'est "films", "finished tv programs", "live events", "formats", "packaged TV channels". Ça, c'est pour les formes, les types de produits qui sont vendus. Après il y a le genre, c'est-à-dire le parfum. [...] Alors l'animation que ce soit une technique différente à ce moment-là, au-dessous de l'animation, il y aura les 3D, les films interactifs, un tas d'autres choses qu'on peut ajouter pour qualifier la nature physique du programme. [...] Moi, ça fait vingt ans que je me pose cette question au moins trois fois par semaine. [...] Ce n'est pas évident. »

leurs rencontres potentielles. Ainsi, un distributeur français déclarant vendre des produits d'animation nous expliqua qu'il n'avait plus de tels produits depuis trois ans, mais qu'il préférerait ne rien changer «au cas où» cela lui procurerait davantage d'opportunités de vente. Certains distributeurs déclarent parfois détenir tous les types de programmes parmi la centaine possible alors qu'ils n'en ont qu'une dizaine.

Une fois que les vendeurs ont trouvé des acheteurs susceptibles d'être intéressés par leurs produits – ou inversement, une fois que les acheteurs ont trouvé les vendeurs disposant des produits qu'ils recherchent – ils sélectionnent l'individu auquel envoyer une demande de rendez-vous. En effet, souvent, les organisations sont représentées par plusieurs personnes. Il est alors possible de consulter les fiches des employés d'une même entreprise et de choisir l'interlocuteur approprié en fonction de sa place dans l'entreprise.

Pour comprendre quels acteurs utilisent les outils mis à leur disposition par l'organisateur du salon, et comment ils les utilisent, nous avons procédé à une analyse systématique des consultations de profils. La base de données permet en effet de reconstituer les réseaux de prospection sur la plateforme du salon. Pour chaque individu, nous savons combien de fois son profil a été consulté par d'autres participants au salon, c'est-à-dire sa centralité de demi-degré extérieur (ci-après nommé *popularité*) ; et le nombre de profil d'autres participants qu'il a lui-même consulté, c'est-à-dire sa centralité de demi-degré intérieur (*activité*). Le tableau 1 présente l'activité et la popularité des différents acteurs selon qu'ils sont acheteurs ou vendeurs et selon leur catégorie.

Nos résultats montrent d'abord que la plateforme est avant tout utilisée par les vendeurs pour regarder le profil des acheteurs : ils consultent en moyenne 49 profils différents contre 1,8 pour les acheteurs. A l'inverse, la popularité des acheteurs est plus grande que celle des vendeurs : le profil de ces derniers est consulté en moyenne 32,8 fois contre 6,4 fois pour les acheteurs, toutes catégories confondues. Ensuite, la popularité des acheteurs est corrélée avec leur importance ou leur prestige dans le marché mondial des programmes¹². Les individus représentant des chaînes de télévision ont un profil consulté en moyenne 37 fois, contre seulement 25,7 fois pour les acheteurs indépendants. Surtout, on observe que l'activité des vendeurs dans ce réseau, ou le nombre de profils qu'ils ont consultés, est fonction décroissante de ce

12 Selon l'échelle exposée plus haut : les chaînes de télévision privées sont les plus prestigieuses, puis viennent les chaînes de télévision publiques, les chaînes de télévision par satellite, et enfin les acheteurs indépendants.

prestige dans ce marché mondial¹³. Les vendeurs plus actifs dans ce réseau sont les distributeurs spécialistes, qui consultent en moyenne le profil de 64 acteurs, alors que ceux travaillant pour les *Majors*, qui sont les plus prestigieux, correspondent aux vendeurs qui sont les moins actifs puisqu'ils consultent en moyenne 14,4 profils. Ainsi, conformément à la précédente citation de l'organisateur du salon, cette plateforme de profils est avant tout utilisée par les individus travaillant pour les vendeurs les moins importants économiquement parlant.

		Activité	Popularité
ACHETEURS	Diffuseurs	2,9	37,0
	Département local d'un groupe média	3,0	38,9
	Chaînes TV publiques	2,1	34,6
	Chaînes TV privées terrestres	4,4	38,1
	Chaînes TV par satellite	0,6	36,3
	Acheteurs indépendants	2,1	25,7
	TOTAL Acheteurs	1,8	32,8
VENDEURS	Groupes médias internationaux	27,0	8,2
	Majors	14,4	7,3
	Autres groupes médias	32,4	8,6
	Distributeurs	55,7	6,0
	Départements distribution	50,5	6,3
	Départements distribution de producteurs	56,1	6,0
	Distributeurs spécialistes	64,6	5,7
	Producteurs	19,8	4,3
	TOTAL Vendeurs	49	6,4
Marché des prestations techniques		5,1	21,3
TOTAL		20,6	19,8

Tableau 1: Activité et popularité des participants au salon selon leur catégorie¹⁴

13 Selon l'échelle exposée plus haut: les groupes médias internationaux (*Majors*, puis groupes médias), puis viennent les distributeurs (les autres distributeurs puis les spécialistes de la distribution). Les producteurs constituent ici une catégorie à part puisque si certains viennent pour vendre des productions, d'autres sont sur le salon pour trouver des financements pour leur projet de production (aussi bien auprès de vendeurs que d'acheteurs).

14 Lecture: les diffuseurs ont consulté en moyenne 2,9 profils d'individus différents sur la plateforme proposée par l'organisateur, et leur profil a été consulté en moyenne par 37 individus.

Pour résumer, l'organisation de la place marchande passe par une mise en comparaison construite, et non intuitive, des produits des intervenants. Celle-ci est avant tout mobilisée par les acteurs disposant d'un faible pouvoir économique sur le marché. Ceci s'explique notamment par le fait que ces acteurs de plus faible taille d'un point de vue économique ne peuvent bénéficier d'effet de réputation et surtout ils n'ont bien souvent pas, au sein de leur organisation, les ressources suffisantes pour effectuer ce travail de repérage, d'où l'utilité pour eux de cette plateforme.

« FORCER TOUT LE MONDE À JOUER LE JEU » : LE SUIVI DES RENDEZ-VOUS

Une fois les profils consultés et l'individu sélectionné, les acteurs peuvent envoyer une demande de rendez-vous en expliquant en quelques lignes l'objet du rendez-vous pour un jour et un horaire précis sur le salon en précisant le lieu (généralement le stand du vendeur). L'individu la recevant peut simplement valider la demande, répondre par un court message ou refuser. Mais dans les faits cela n'est pas aussi simple, car demander un rendez-vous n'implique pas que celui-ci aura lieu. Bien souvent, les acheteurs contactés ne répondent pas. C'est pourquoi l'organisateur du salon assure un suivi des rendez-vous et procède à des relances, ce qui constitue d'ailleurs la vraie plus-value du salon selon MPS :

« Cet outil d'organisation de rendez-vous n'a d'intérêt qu'à partir du moment où il y a derrière une équipe de gens, au téléphone, capables de fluidifier les choses [...]. Ce qui est important pour nous c'est de pouvoir vraiment enseigner à nos participants l'utilisation de cette plateforme d'organisation de rendez-vous. [...] Il faut qu'ils apprennent à utiliser cet outil. Ce que nous allons proposer à nos clients : "vous avez une liste de 50, 60, 70 noms de sociétés que l'on vous conseille ; on va vous expliquer comment utiliser notre plateforme d'organisation de rendez-vous si vous n'avez pas encore compris comment ça se passe. Vous essayez d'organiser des rendez-vous et si dans 10 ou 20 jours, vous vous rendez compte que personne ne vous répond ou certaines personnes ne vous ont pas répondu, alors à ce moment-là, notre équipe intervient, et on rappelle ceux des acheteurs qui n'ont pas répondu". Et c'est là qu'on fait un travail de soutien au téléphone qui est très important, parce qu'effectivement on se rend compte que ce n'est pas parce que l'un de nos vendeurs a envoyé une requête, fait une demande de rendez-vous que les acheteurs vont répondre immédiatement. Ils ne sont pas dans l'instantanéité et ils n'ont pas toujours forcément accès à leur ordinateur. Par contre, c'est clair qu'effectivement parfois il faut aussi un peu les brusquer pour qu'ils jouent le jeu aussi. Donc pour nous, la deuxième étape, c'est de forcer tout le monde à jouer le jeu et s'il y en a qui ne le font pas, nous, on intervient avec nos équipes pour pousser, pour faire en sorte que les acheteurs confirment les rendez-vous qui leur ont été suggérés. »

L'ambition est alors d'accompagner les demandes de rendez-vous et de s'assurer que les acheteurs répondent, qu'ils «jouent le jeu» selon les mots de MPS. Une activité essentielle de l'organisateur du marché est d'organiser certains rendez-vous. Au risque de nous répéter, il donne ainsi forme à l'espace marchand.

Le travail de soutien et de suivi des demandes de rendez-vous sur le salon demande beaucoup de temps aux membres de l'équipe. Pour de nombreux rendez-vous, ils doivent essayer de contacter des acheteurs qui ne répondent ni aux courriels ni aux téléphone. Une fois ces rendez-vous validés par les parties concernées, l'enjeu est de faire en sorte qu'ils aient effectivement lieu. Premièrement, les vendeurs se plaignent que, fréquemment, les acheteurs n'honorent pas leur rendez-vous. Deuxièmement, les rendez-vous peuvent très vite être décalés ce qui perturbe l'organisation du salon. Pour éviter cela, le *Promoshow* a développé une véritable stratégie. Dès leur arrivée, les participants sont invités à révéifier leurs rendez-vous et un système de suivi des rendez-vous en direct est mis en place. Une dizaine d'hôtesse circulent en permanence dans l'hôtel afin de recueillir le nom des acheteurs retardataires, attendus sur les stands, et deux employés permanents sont chargés de centraliser ces retards et de les saisir dans un logiciel. Les informations s'affichent alors en temps réel sur des grandes télévisions situées à des endroits de passage, c'est-à-dire devant les ascenseurs et au rez-de-chaussée. Si cela ne suffit pas, des membres du staff appellent les acheteurs sur leur téléphone portable.

Cependant, les acteurs ne sont pas passifs face à ces tentatives de cadrage de leur activité, et plusieurs stratégies d'évitement peuvent être observées. Certains refusent d'utiliser la plateforme parce qu'ils ne veulent pas être surveillés par l'organisateur. Ils prennent alors des rendez-vous par courriel ou téléphone, ce que déplore MPS :

«Ils ne veulent pas qu'on sache, ce n'est pas une science exacte. [...] À un moment, Warner n'a pas envie que ça se sache qu'elle vende à la télévision biélorusse, ou que la télé biélorusse sache qu'ils voient deux autres télés biélorusses. Ça, c'est notre limite, notre mission n'est pas de transformer ce monde, c'est de l'accompagner en lui donnant de l'info et du contact. Notre limite, on ne peut pas forcer un acheteur ni un vendeur à révéler tout ce qu'il sait.»

Mais en regardant de plus près ces stratégies, nous nous sommes aperçus que la grande majorité des acteurs qui ne prenaient pas leur rendez-vous par la plateforme les inscrivaient après dans leur agenda en ligne. Ici aussi, les rendez-vous effectifs peuvent être explorés au moyen des outils analytiques de l'analyse des réseaux sociaux : nous avons reconstruit le réseau des rendez-vous à partir des agendas¹⁵. A l'instar du réseau de prospection, l'intensité d'utilisation de la plateforme de rendez-

15 Dans la mesure où un rendez-vous est symétrique, la centralité de demi-degré intérieur et extérieur sont équivalentes. Il n'y a donc qu'une seule mesure de centralité.

vous est corrélée à la hiérarchie des acteurs. Le tableau 2 montre que plus les acteurs sont prestigieux dans le marché mondial des programmes, plus ils ont des rendez-vous et moins ils utilisent ce dispositif pour les prendre. Les acheteurs les plus prestigieux, que sont les départements locaux de groupes médias et les chaînes de télévision terrestres publiques et privées, sont bien les acheteurs ayant le plus de rendez-vous. Cependant, seuls 56% de ces derniers sont pris via la plateforme, contre 70% pour le reste des acheteurs. Il en va de même du côté des vendeurs, puisque les *Majors* sont ceux qui en proportion passent le moins par la plateforme et indiquent le plus les rendez-vous directement dans leur agenda. Il s'agit aussi des vendeurs qui ont au total le plus de rendez-vous.

Pour conclure, que cela concerne les profils individuels ou la plateforme de rendez-vous, l'intensité d'utilisation des dispositifs techniques proposés par l'organisateur du salon est fonction décroissante de la hiérarchie de prestige des organisations. Moins elles sont prestigieuses, plus elles mobilisent ces dispositifs. Plus elles le sont, plus elles ont tendance à les éviter¹⁶.

		Nombre de RDV	Part des RDV pris via la plateforme
ACHETEURS	Diffuseurs	17,3	62%
	Département local d'un groupe média	35,1	62%
	Chaînes TV publiques	24,6	63%
	Chaînes TV privées terrestres	10,2	52%
	Chaînes TV par satellite	10,0	77%
	Acheteurs indépendants	6,0	65%
VENDEURS	Groupes médias internationaux	14,2	68%
	Majors	19,7	49%
	Groupes médias	11,9	80%
	Distributeurs	11,3	65%
	Départements distribution	11,1	68%
	Départements distribution de producteurs	9,5	65%
	Distributeurs spécialistes	14,1	62%
	Producteurs	3,7	76%
Marché des prestations techniques		8,0	56%
TOTAL		12,0	67%

Tableau 2 : Centralité dans le réseau de rendez-vous des différents acteurs

16 Ce résultat peut être rapproché de celui de Bessy et Marchal (2009) qui mettent en évidence la diversité des dispositifs d'intermédiation utilisés dans le cadre du marché du travail.

LA STRATÉGIE DE PASSAGER CLANDESTIN DES DOMINANTS

Le premier enseignement de notre travail est donc que l'utilisation des dispositifs mis en place par l'organisateur du salon dépend du pouvoir économique des acteurs. Cela nous renseigne notamment sur la propension au cadrage des plus faibles. Concernant le débordement, il concerne surtout les plus forts, les plus puissants. Ainsi, si les acteurs dotés d'un fort statut utilisent peu les services proposés par l'organisateur du salon, le plus problématique pour lui est qu'ils ne respectent pas les règles du jeu parce qu'ils organisent des projections (*screenings*) avant le salon et planifient leurs rendez-vous en dehors du salon :

« On a des clients et non des moindres, comme Warner, qui organisent en sous-marin, enfin non, avec nous, mais qui ne l'annoncent pas comme d'autres pourraient l'annoncer, des screenings. Ils paient une nuit d'hôtel supplémentaire aux acheteurs et, le lendemain, 30, 40 acheteurs ont dépensé 25-30% de ce qu'ils avaient en poche. On ne peut rien faire contre ça, après, c'est le marché, on ne va pas faire la police. [...] Comment ça se traduit sur le terrain? Ça se traduit par des stratégies de vendeur pures et dures : "On va prendre l'oscille, le plus vite possible dans la poche des clients". » (MPS)

Privé du pouvoir d'interdire ces projections, l'organisateur du salon décide donc de les réaliser lui-même. En fait, il n'a pas le choix et c'est ce que souligne l'ambiguïté de cette citation : les *screenings* sont organisés en « sous-marin », mais « on ne va pas faire la police ». En effet, interdire les *screenings* aurait au mieux pour effet de voir cet événement s'organiser en dehors et pendant le salon et, au pire, d'occasionner la non-participation des *Majors* l'année suivante. Or, leur présence conditionne la présence de nombreux acheteurs. L'organisateur ne peut qu'accompagner ce comportement déviant de son point de vue en essayant de leur vendre l'organisation de ces projections. Il met en œuvre une véritable stratégie de captation, au sens de Pascale Trompette (2005), visant à se positionner sur le marché « avant qu'il ne commence ».

Lors de l'édition 2011 du *Promoshow*, plusieurs *Majors* ont décidé d'organiser leurs rendez-vous pendant le salon mais en dehors de l'hôtel, sur la terrasse d'un autre hôtel prestigieux situé juste à proximité. Ce choix de localisation a pour conséquence d'attirer certains acheteurs en dehors de la place de marché. Il est important de ne pas minorer cette évolution. Un intérêt essentiel des salons de professionnels, quel que soit le secteur, est que la colocalisation temporaire des acteurs permet de faire des rencontres non prévues, au gré des déplacements et des événements. Si les acteurs comptent sur cette forme de sérendipité, l'organisation d'une partie des rendez-vous à l'extérieur la limite fortement et divise le salon en deux ensembles. De plus, dans le cadre d'un agenda serré, le fait de prendre

des rendez-vous en dehors de la place marchande implique nécessairement des temps de trajet non pris en compte dans l'agencement des agendas, ce qui génère forcément des retards qui se cumulent, et des rendez-vous qui se télescopent. Enfin, il s'agit d'un comportement de passager clandestin puisque les entreprises organisant leurs rendez-vous en-dehors du salon profitent de l'organisation de celui-ci et du travail de logistique réalisé par le *Promoshow*, sans en payer le prix.

Ici aussi, il y a une asymétrie de traitement entre les forts et les faibles, entre les *Majors* et les autres vendeurs. Pour ces derniers, la règle est claire et vigoureusement rappelée si nécessaire :

« Une fois le pire que j'ai fait, j'ai viré un mec d'une suite. Un jour, il a pris une suite au sixième étage, planqué, et puis je voyais des acheteurs aller au sixième. Je monte, le mec je l'ai sorti, physiquement. J'ai fermé sa suite avec les mecs de l'hôtel [...], je lui ai dit tu viens avec un chèque, 6500 ou 5000 je sais pas. Donc forcément, comme le mec il était en business, il était super gêné, il m'a payé tout de suite. Et moi, mon rôle c'est aussi de faire la police, parce que sinon, à ce moment-là je ne suis plus du tout respecté. Le badge quoi. Le mec, non seulement il ne respectait pas le badge, et en plus il s'était installé dans l'hôtel. » [MPS]

Ce type de comportement est ressenti comme fortement répréhensible, et le rôle de MPS est de « faire la police ». Pour couper court à ce comportement de passager clandestin, une stratégie peut être de mettre au courant l'employeur du vendeur, comme dans le cas suivant :

« MPS : Par exemple j'ai eu un scandale avec XXX [un Major qui avait ses rendez-vous dans un autre hôtel], pas cette année, mais l'année précédente, ben on les a chopés. [...] »

– Mais vous l'avez trouvé ?

MPS : On l'a trouvé. On a porté plainte. Enfin, on n'a pas porté plainte, mais on a écrit au chargé du mec, on a fait une lettre comme il faut.

– Et, ils étaient au courant ?

MPS : Bien sûr. Ils se sont défendus à mort. Parce que c'est XXX, tu peux, c'est quand même des grosses boîtes tu vois. Tu fais gaffe. Donc là sur ce coup là, c'était chaud. Le mec nous a dit : « écoutez, on a le droit de faire ce que l'on veut ». Et à la fin de la journée, c'est vrai. »

Le contrôle exercé par l'organisateur est donc à deux vitesses : il ne sanctionne que les faibles. Les forts, eux, sont libres de faire ce qu'ils veulent. Ce faisant, les *Majors* sont en mesure de s'extraire du cadre mis en place par l'autorité du salon, ainsi que du contrôle des autres vendeurs. Mais surtout, ils captent la demande, se l'accaparent au détriment des autres. De fait, les acheteurs consacrent la plupart

de leur temps au salon, et le gros de leur budget, à ces vendeurs prestigieux et déviants. Cette situation est tolérée par l'organisateur, conscient que la régulation de ces pratiques remettrait en cause la participation de ces acteurs prestigieux et donc la survie de sa place de marché. Il est important ici de rappeler qu'à partir de 2010, d'autres salons se sont créés ou ont commencé à cibler officiellement le secteur de l'échange de programmes de télévision en Europe Centrale et Orientale. La menace d'une défection des plus forts était donc crédible. Les vendeurs les plus prestigieux ont une capacité d'attraction tellement forte que les interdire reviendrait à tuer la tentative de discipliner le marché puisque les acheteurs n'y prendraient alors plus part. Les vendeurs prestigieux, qui normalement devraient être logés à la même enseigne que tous les autres vendeurs, peuvent imposer leurs conditions, même si cela met en péril l'existence du salon.

Le *Promoshow* a fini par disparaître un an après notre enquête. Il a été racheté par le NATPE (National Associates of Television Program Executives, syndicat professionnel dominé par les grandes *Majors* américaines), reconfiguré dans son recrutement, renommé, déplacé à Prague pour faciliter encore davantage la diffusion des programmes des *Majors* sans s'embarrasser du dispositif organisationnel que nous venons de décrire. Les processus sociaux qui font vivre le marché comme forme organisationnelle capable de gérer les dilemmes de son action collective, notamment le contrôle social exercé par Monsieur Promoshow et par les pairs, étaient encore trop encombrants pour les *Majors*.

CONCLUSION

En étudiant le travail concret d'organisation d'un salon d'échange de programmes de télévision, nous avons montré qu'un marché ne fonctionne pas sans une mise en ordre préalable visant à catégoriser les produits mais aussi les acteurs, que ce soit horizontalement (différencier les acheteurs et les vendeurs par exemple) ou verticalement (différencier des niveaux de statuts). Ce travail marchand ne consiste pas seulement à ordonner les participants. L'organisateur de la place marchande doit aussi favoriser la rencontre effective des offreurs et des demandeurs par divers dispositifs. Cela demande une expertise, du temps et de l'argent car les acteurs marchands ne se laissent pas cadrer de manière passive. Surtout, tous n'ont pas intérêt à utiliser les dispositifs de cadrage. C'est ici que la question du prestige des organisations est cruciale. Celles qui sont le plus prestigieuses sont celles qui ont le plus massivement recours aux stratégies de débordement.

Ce chapitre met en avant les dilemmes de l'organisateur de la place de marché. Dans le cas du *Promoshow*, les stratégies de débordement correspondent à un comportement de passager clandestin que l'organisateur ne peut pas sanctionner

sous peine de menacer l'existence même de son salon. Cette situation s'explique par le fait qu'un salon ne doit pas être pris isolément comme une rencontre entre acheteurs et vendeurs, mais plutôt comme appartenant à un continuum d'évènements organisés par des acteurs. Les salons se font concurrence, et pour survivre, ils doivent attirer les principaux vendeurs qui peuvent dicter leur loi. Ils peuvent faire valoir le fait qu'ils iront sur une autre plateforme si l'organisateur ne les laisse pas faire ce qu'ils veulent. C'est surtout les petits vendeurs qu'il est alors possible de taxer, et qui vont au final payer pour tout le monde. Les autres vendeurs sont ainsi triplement dominés : économiquement (ils sont plus faibles), financièrement (ils paient pour tout le monde), politiquement (ils doivent respecter les règles du jeu). Les structures concurrentielles et les rapports de forces sur le marché organisé et sur le « marché des faiseurs de marchés » sont reliés, et c'est cette interconnexion qui implique une démultiplication des rapports de force préexistants. Les *majors*, de par leur importance, parviennent ainsi à utiliser le salon tout en s'extrayant de l'espace de concurrence et en réorganisant le rapport de force.

Nous montrons surtout que cette articulation entre cadrage et débordement est subordonnée à la question de l'action collective, des conflits qu'elle engendre à l'échelle du système d'acteur et de sa contextualisation en termes de pouvoir de marché.

Lorsque l'on introduit la question du prestige des acteurs, on comprend alors que la possibilité de s'extraire du cadrage du salon n'est pas donnée à tout le monde. Seules les entreprises prestigieuses sont à même de le faire. Cela amène une question importante : celle de la survie de *Promoshow*. Pour Dupuy et Thoenig (1986), la stabilité du système (en l'occurrence du marché) est supposée constituer la limite aux stratégies des acteurs, « une sorte d'objectif commun minimum et implicitement poursuivi » (p. 244). Or, dans notre cas, la défection des majors remet en question directement l'utilité du salon. Ces derniers ont pris tellement le dessus sur les autres acteurs, y compris l'organisateur, qu'ils n'ont alors même plus besoin de la place de marché.

