



**HAL**  
open science

# Rythme(s) : repenser la dynamique des canaux de distribution

Joan Le Goff

► **To cite this version:**

Joan Le Goff. Rythme(s) : repenser la dynamique des canaux de distribution. Colloque national sur la Recherche dans les instituts universitaires de technologie (CNRIUT), Université de la Méditerranée, 1999, Aix-en-Provence, France. pp.251-260. hal-03031810

**HAL Id: hal-03031810**

**<https://hal.science/hal-03031810>**

Submitted on 14 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

***Version de travail de l'article :***

Joan Le Goff, « Rythme(s) : repenser la dynamique des canaux de distribution », *Colloque national sur la Recherche dans les instituts universitaires de technologie (CNRIUT)*, université de la Méditerranée, Aix-en-Provence, 1999.

Repris in Gilles Paché (dir.), *Science et Technologie : regards croisés en Sciences Économiques et Gestion, Information et Communication, Sciences Humaines et Sociales*, L'Harmattan, 1999, p. 251-260.

\*\*\*

## **Rythme(s) : repenser la dynamique des canaux de distribution**

---

### **Résumé**

Les canaux de distribution intéressent de longue date les chercheurs en marketing qui se sont efforcés d'en comprendre l'organisation et les transformations. Ce second aspect a nourri une abondante littérature s'attachant à évaluer la nature, la vigueur et les motifs des métamorphoses des canaux. Les avancées sur ce thème rendent nécessaire une clarification conceptuelle.

Après avoir discuté les apories de la dynamique telle qu'elle est envisagée jusqu'à présent, le concept de rythme est proposé, qui permet d'intégrer les aspects dialogiques de ce travail de la forme des canaux de distribution. La pertinence théorique et les applications managériales de ce concept sont soulignées.

## **Rythme(s) : repenser la dynamique des canaux de distribution**

Tout en étant conscient de la nécessité d'interroger le savoir produit par les recherches en gestion, nous nous rangeons derrière ceux qui affirment qu'elle est une science : « incongrue » certainement (Le Moigne, 1993), « praxéologique » sans doute (Marchesnay, 1991), assurément « hétérogène » (Cohen, 1989), mais science malgré tout – au moins autant que bien d'autres disciplines, socialement reconnues comme telle, grâce au formalisme ostentatoire de leurs méthodes ou aux vertus dont sont parés leurs desseins.

Si l'on accepte ce postulat, il s'ensuit que toute connaissance nouvelle en gestion se conçoit comme l'aboutissement d'une quête dont la condition préalable est une analyse rigoureuse des processus à l'œuvre, de leurs schèmes opératoires ou de leur finalité. En d'autres termes, la production de résultats à prétention scientifique passe par le respect de méthodes et la maîtrise d'outils, au premier rang desquels, les concepts. En effet, on sait que la mobilisation et, le cas échéant, la définition de concepts présentent une importance particulière dans un dispositif de recherche. Elles permettent de s'éloigner de la signification courante des termes pour atteindre l'abstraction, processus dont les épistémologues ont souligné la nécessité avec constance. Le langage doit être manié avec prudence : il peut tout exprimer sans rien expliquer (Bachelard, 1938) ; il crée une profusion artificielle, par le simple jeu des expressions verbales. Fusions d'éléments tirés de l'expérience, les concepts sont des construits qui permettent de passer du sensible à l'intelligible et de dépasser l'« obstacle verbal » et la confusion synonymique.

Il s'agira ici de souligner les risques afférents à l'usage récurrent d'une terminologie approximative dans un domaine particulier de la gestion, le marketing et, plus précisément, l'étude des canaux de distribution, pour, dans un second temps, proposer, à travers la notion de rythme, un concept aux évidentes qualités heuristiques.

## **1. Le canal de distribution comme site dynamique**

Dans le champ du marketing, la thématique des canaux de distribution a généré une large collection de recherches. Les différentes contributions, dont les fondements peuvent être micro-économiques, comportementaux ou stratégiques et dont les résultats sont inégaux certes, mais généralement pertinents (certains étant bien connus, voire célèbres), visent à décrire les canaux, les classer, en justifier l'existence ou encore à en analyser les métamorphoses. Notre propos n'est pas ici de tracer un état de l'art, des revues de la littérature existant d'ores et déjà, remarquables par leur originalité et/ou l'étendue de leurs investigations (Gattorna, 1978 ; Filser, 1989 ; Jeanmougin-Lurdos, 1995). Un arrêt s'impose toutefois sur certaines avancées récentes et leurs implications méthodologiques.

### ***1.1. Au cœur des canaux, une double dialogique***

Le canal de distribution d'un bien ou d'un service (ou d'une combinaison de l'un et l'autre) reflète l'enchaînement des étapes qu'il doit suivre pour atteindre l'utilisateur final (consommateur ou organisation), ce parcours ayant pour origine le producteur. D'un canal à l'autre, les étapes varient, en leur nombre (le fabricant peut vendre directement ses produits ou avoir recours à plusieurs intermédiaires) comme en leur aspect (suivant le type et l'activité des intermédiaires retenus), mais se caractérisent par la cohérence de leurs liens, selon des critères fonctionnels ou institutionnels (Rosenbloom, 1995). La dynamique des canaux s'exprime donc à travers les changements qui portent sur leur structure, qu'ils soient d'ordre quantitatif – structure verticale (le nombre de niveaux, ce que l'on nomme communément « longueur » du canal) ou horizontale (le nombre de canaux parallèles) – ou qualitatif – la nature des institutions et la cohésion de l'ensemble.

Or, il est avéré aujourd'hui que, si les membres d'un canal de distribution sont des acteurs possédant un projet et des intérêts propres, ils n'en demeurent pas moins liés par un objectif commun : répondre aux attentes du consommateur. Cet objectif tient à la définition du canal de distribution ; il n'est pas exprimé formellement et peut ne pas être perçu ou accepté par certains acteurs (Reve et Stern, 1979). L'absence de rupture dans

l'écoulement des produits est cruciale pour tous ; malgré les situations inégales au sein du canal, chacun reste l'otage de l'autre. La recherche sociologique de Dupuy et Thoenig (1986) atteste cette communauté de destin : faire délibérément imploser le canal reviendrait à commettre un suicide économique. Il s'ensuit une véritable dialectique des intérêts particuliers et collectifs dans le canal, une indispensable coopération confrontée à l'affrontement transactionnel qui découle de la volonté de maximiser son profit.

À ce paradoxe fondamental que constitue l'articulation conflit/coopération (et qui rend curieuse sinon bancale toute recherche s'intéressant à l'un sans l'autre...), vient s'ajouter une seconde association d'éléments antagonistes dans les canaux de distribution. Il s'agit d'un principe dialogique qui met en rapport, d'une part, les stratégies d'acteurs (affrontements, évitements, coopérations), qui impriment des mouvements internes aux canaux, et, d'autre part, les conventions d'actions, qui contiennent ces stratégies, limitent les débordements dommageables pour tous, canalisent l'énergie individuelle pour mieux servir la communauté (la palette des comportements possibles est restreinte, certaines manœuvres étant unanimement censurées). Il a pu être montré que la dynamique des canaux de distribution est le résultat de la conjugaison de cette liberté d'action et des dispositifs cognitifs collectifs qui procèdent de la nécessité de faire face à l'inefficience flagrante de la logique marchande pure. Les risques de spécularité infinie, les équilibres multiples et l'aporie qui en résulte, l'inévitable incomplétude du contrat, sont autant d'éléments qui se révèlent insupportables pour des acteurs économiques. Ce constat est amplifié dans le cas des membres de canaux de distribution, qui, par nature, doivent échanger et ne peuvent se dérober, sauf à renier leur être même. En termes de dynamique, ce besoin capital d'éliminer l'incertitude, cette construction de conventions et de représentations, conduisent, contre toute attente, à une évolution bridée.

## ***1.2. Une nécessaire clarification conceptuelle***

Les canaux de distribution semblent donc animés de soubresauts, parfois violents (les stratégies relationnelles), habités d'un mouvement interne en quelque sorte, qui s'opère au sein d'un cadre immuable, ou, à tout le moins, censé l'être. Cette dialectique fondamentale entre l'autonomie individuelle et la discipline collective provoque une

agitation ordonnée – mais non coordonnée. Les stratégies des acteurs économiques, librement formulées et exercées, sont prises dans des conventions d'actions qui définissent les limites de l'initiative stratégique.

Cette configuration singulière, turbulences au sein d'une architecture aux contours fixes, alliance de remous et d'immobilité (pour ne pas dire immobilisme), appelle une appréhension conceptuelle renouvelée, autour de la notion de « dynamique » des canaux. En effet, parler d'une « dynamique » du canal suggère un élan irrésistible et constant, une évolution orientée vers un progrès, poussée par l'interaction des forces en présence – une puissance (*dynamis*). Cependant, le principe d'intermittence qui anime les métamorphoses des canaux passe alors au second plan, et l'attention se concentre sur la « forme » du canal. L'aspect extérieur, la morphologie à un instant *t*, est privilégiée, sans dépeindre l'agitation interne qui, quant à elle, reflète la réelle capacité stratégique des membres des canaux de distribution. Loin d'être neutre, le vocabulaire communément retenu pour qualifier les changements des canaux – évolution, dynamique, etc. – est empreint de positivisme. Le déterminisme effleure, la réflexion du chercheur se voit, par le langage et les représentations qu'il implique, guidée vers un darwinisme économique qui n'est en aucun cas le fruit d'un raisonnement délibéré comme l'est, par exemple, la théorie de l'écologie des organisations (Hannan et Freeman, 1989).

Pour ces raisons, comme nous allons le voir, le « rythme » est certainement le concept le mieux à même de retracer la complexité de cette dialectique structurelle.

## **2. Vers une analyse du rythme des canaux de distribution**

Une double dialogique anime les canaux de distribution, autour des couples conflit/coopération et stratégies/conventions. Il en résulte des mouvements internes peu perceptibles si l'on demeure au niveau de la forme générale. Or, l'appareillage conceptuel traditionnel, peu formalisé en l'occurrence, ramène le chercheur à des termes fortement teintés de modernisme (le progrès auquel conduit l'évolution) et qui renvoient de fait à une vision mécaniste passablement rigide d'où sont exclus l'itératif, le souterrain, l'intermittent.

En quoi un concept tel que le rythme peut-il résoudre ces difficultés ?

### 2.1. *Le rythme, état des lieux*

Au-delà de l'usage commun, réducteur et de peu de portée, la force des clivages entre les différentes définitions du rythme reflète largement les enjeux de cette notion. Depuis la vision panrythmique et quelque peu tautologique d'un Octavio Paz (« Calendriers, morale, politique, techniques, arts, philosophies, tout ce que nous appelons culture plonge ses racines en lui », 1956, p. 73) jusqu'aux démarches par trop restrictives, ramenant le rythme au langage *stricto sensu* (Meschonnic, 1982, 1995), l'éventail est vaste. Sans entrer dans un conflit philosophique toujours d'actualité (Sauvanet et Wunenburger, 1996), signalons simplement que le rythme ne se confond pas avec la mesure, en tant que succession régulière des temps. C'est pour cette raison que la présentation de Magnan de Bornier (1992), sur la manière dont le rythme imprègne l'économie, n'est pas satisfaisante. L'auteur fait du rythme, tantôt une cadence (journée de travail, congés, etc.), tantôt un aléa, et s'attarde sur les phénomènes cycliques. L'analyse se focalise sur un seul aspect du rythme. Cette vision parcellaire est compréhensible, étant donné que ce terme polysémique, hérité de la philosophie présocratique, est trahi à la fois par l'usage courant et le foisonnement des applications, les disciplines qui le mobilisent allant de l'esthétique à l'économie, en passant par la linguistique ou les mathématiques.

L'intérêt pour notre sujet tient plutôt de ce que le rythme désigne *la forme en formation*. Cette définition résulte du travail de Benveniste (1966), qui dans un article célèbre retrace l'étymologie du mot et en critique le sens usuel, trop rapidement déduit de la racine grecque *rheo*, qui signifie couler : ce lien incite à considérer le rythme comme un mouvement régulier des flots (la goutte d'eau qui s'échappe avec une monotonie métronomique, les battements du cœur, etc.) quand « il suffit d'observer que *rheo* et tous ses dérivés nominaux (...) indiquent exclusivement la notion de “couler”, mais que la mer ne “coule” pas (...), ce qui coule, c'est le fleuve, la rivière ; or, un courant d'eau n'a pas de “rythme” » (p. 328). Benveniste rattache le rythme à la forme mouvante et fluide ou encore à ce qui, dans la forme, relève d'un processus.



Malgré les controverses – Dalimier (1992) revient sur le travail de Benveniste, pour contester le rôle charnière de Platon dans le passage de l'acception ancienne (forme mouvante et fluide) au sens moderne (mesure, cadence) ; Deleuze et Guattari (1980) relèvent que le modèle hydraulique est écarté sommairement – et la difficulté de définir plus avant ce concept, son adéquation à notre objet – le canal de distribution – nous paraît indéniable.

## ***2.2. Les mouvements des canaux : les intermittences de la forme***

Dès lors que l'on fait jouer l'acception ancienne du terme pour le penser en dehors de la mesure et du mouvement cadencé, le rythme effectue la synthèse entre la dynamique et la forme, il insiste sur le temps (simultanément organisé et organisant) ; sur l'alternance (sans la contrainte de la cadence), c'est-à-dire une problématique de la différence et de la répétition ; et, enfin, sur la forme.

Le canal de distribution, est soumis à ces trois facteurs, puisque ses contours tracent une forme, que les acteurs figent, tandis qu'à l'intérieur de celle-ci, les tumultes des fluctuations stratégiques se font entendre : des détaillants apparaissent ou font faillite, des producteurs sous-traitent leur logistique, des distributeurs rachètent des grossistes... L'inévitable coopération entre les membres du canal et leurs affrontements constants participent d'une dialectique éminemment rythmique, contribuant à étayer cette vision de la forme comme processus, toujours labile.

Cette conception se déduit également de l'action des conventions qui garantissent un ordre, même fragile, auquel se rattacher – car le rythme est l'ordre dans le mouvement. Si l'on reprend les définitions des théoriciens des conventions (Orléan, 1994), il est clair qu'elles sont des construits sociaux et non l'expression d'une « nécessité naturelle », elles matérialisent « un arrangement toujours sujet à changer », selon les termes de Benveniste (1966, p. 333). Par définition, une convention n'est pas figée et éternelle, elle subit de continuelles déformations, elle vit d'échanges d'informations et dépend essentiellement de la conviction des acteurs. Elle est « évolutionnairement stable » (Boyer et Orléan, 1994) et peut, sans difficulté, absorber des comportements déviants, intentionnels ou non. Le rythme rencontre la forme, lui

procure l'engendrement intérieur, fondé sur un répétitif retour sur soi, un mouvement non linéaire, mais grâce auquel justement une forme se forme.

Pas plus qu'il n'est statique, le canal ne suit une évolution linéaire et maîtrisée. Son mouvement est rythmique par essence.

## **Conclusion**

Le recours au concept de rythme pour l'étude des métamorphoses des canaux de distribution présente un double avantage.

Avantage théorique tout d'abord, ou, plus précisément, méthodologique, en ce qu'il évite une appréhension excessivement positiviste de la recherche sur ce thème. Les investigations autour d'une dynamique induisent un biais de langage qui, loin d'être anodin, oriente la réflexion du chercheur, soumet sa contribution à des présupposés idéologiques contestables. Certains canaux dont l'évolution n'est pas apparente (mais seule la forme extérieure est envisagée) sont qualifiés de canaux « traditionnels », « archaïques » ou encore « figés ». En tant que formes primitives ayant refusé le progrès économique, ces canaux semblent erronés ou malformés sans que ces étiquettes aux connotations péjoratives ne soient étayées d'aucune façon. Parler de dynamique des canaux renvoie à un jugement de valeur quand évoquer le rythme se comprend comme le recours à un opérateur temporel particulièrement riche.

En outre, le rythme se marie assez judicieusement avec le modèle d'interaction, formalisé par Smith, Grimm et Gannon (1992), et dont l'application a été récemment préconisée pour l'étude des manœuvres compétitives au sein des systèmes de distribution. L'originalité et la force de ce dispositif théorique novateur tiennent à ce qu'il adopte une unité d'analyse – le couple action-réaction – en rupture avec les postulats de l'économie industrielle ou des modèles stratégiques les plus répandus. La stratégie se comprend alors comme un jeu séquentiel interactif où, dans l'espoir d'obtenir une rente durable, une firme prend une initiative qui appelle des ripostes, variables en quantité, en vitesse et en nature (directe/indirecte). L'idéal, pour la firme offensive, est de susciter aussi peu de réponses que faire se peut. Diachronique par

nature, ce schéma conceptuel présente un intérêt notable pour appréhender les transformations des canaux : il permet de saisir l'aspect profondément interactif, émergent et évolutif des stratégies quand, par leur méthodologie ou leurs prémisses, tant de recherches sur la distribution se sont heurtées à l'obstacle qui réside en l'étude d'un « mouvement figé ».

Avantage managérial et empirique, ensuite. En effet, l'intelligence des canaux de distribution se voit d'emblée accrue si l'on dépasse le stade usuel d'une dynamique de surface pour s'intéresser à un rythme profond. Le jeu des couples paradoxaux mentionnés plus haut pourrait expliquer les structures apparemment paralysées de certains canaux et la constance des relations entre acteurs, constatée parfois et imputée le plus souvent à une inactivité (voire une incapacité) stratégique. Ceci offre un éventuel élément d'explication pour les nombreuses situations au cours desquelles des canaux, jugés archaïques, perdurent au détriment de toute logique économique. Filser (1989) cite l'exemple du marché du vêtement, où abondent les canaux traditionnels – au sens de McCammon (1970). Soulignant le poids et la vigueur économique du quartier parisien du « Sentier », l'auteur avance des arguments liés aux impératifs de la mode : la stabilité des relations avec les fournisseurs serait un non-sens, seule la souplesse assurerait le succès face aux engouements aléatoires des consommateurs (comment, d'une année sur l'autre, présélectionner efficacement le bon fabricant, lorsque l'on ne sait pas anticiper les coloris ou les patrons en vogue ?). Et Filser de conclure : « on peut donc penser que sur certains marchés, la recherche de coûts plus faibles n'est pas une motivation majeure des distributeurs, notamment des détaillants. Dans ces conditions, la structure du canal permettra de maximiser la flexibilité des agents, et l'organisation traditionnelle survivra » (p. 18). Nous souscrivons à ces propos, si ce n'est qu'ils omettent un point important : le consensus implicite des entreprises du Sentier pour s'auto-discipliner et préserver cet état apparemment anachronique.

Conflits et coopérations, stratégies d'acteurs et conventions d'actions : aucun canal de distribution n'est figé ou inefficace, le rythme qui l'anime est bien réel mais ses manifestations de surfaces sont plus discrètes. *A fortiori*, la structure – nombre de niveaux, mode d'organisation – n'est pas le seul indicateur de la vitalité d'un canal de distribution. La convergence d'intérêt qui caractérise les membres des canaux de distribution est un attribut qui ne peut être négligé. Elle pose en effet frontalement le

problème de la cohésion du canal, qui est sans nul doute un critère de performance collective aussi important que la productivité ou la rentabilité financière.

## Références bibliographiques

- Bachelard Gaston (1938), *La formation de l'esprit scientifique. Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, Paris, Vrin.
- Benveniste Émile (1966), « La notion de “rythme” dans son expression linguistique », *Problèmes de linguistique générale*, 1, Paris, Gallimard, p. 327-335.
- Boyer Robert, Orléan André (1994), « Persistance et changement des conventions », in André Orléan (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 219-247.
- Cohen Élie (1989), « Épistémologie de la gestion », in Yves Simon, Patrick Joffre (dir.), *Encyclopédie de Gestion*, tome 1, Paris, Economica, p. 1055-1074.
- Dalimier Catherine (1992), « Émile Benveniste, Platon et le rythme des flots (Le père, le père, toujours recommencé...) », *Linx*, n° 26, p. 137-157.
- Deleuze Gilles, Guattari Félix (1980), *Mille plateaux. Capitalisme et schizophrénie 2*, Paris, Éditions de Minuit.
- Dupuy François, Thœnig Jean-Claude (1986), *La loi du marché : l'électroménager en France, aux États-Unis et au Japon*, Paris, L'Harmattan.
- Filser Marc (1989), *Canaux de distribution*, Paris, Vuibert.
- Gattorna John (1978), « Channels of distribution conceptualizations : a state of the art review », *European Journal of Marketing*, vol. 12, n° 7, p. 471-512.
- Hannan Michael T., Freeman John (1989), *Organizational ecology*, Cambridge, Harvard University Press.
- Jeanmougin-Lurdos Christine (1995), *La place et la fonction du grossiste dans le canal de distribution : une approche stratégique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne, Dijon.
- Le Moigne Jean-Louis (1993), « Sur “l'incongruité épistémologique” des sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 96, p. 123-135.
- McCammon Bert C. (1970), « Perspectives for distribution programming », in Louis P. Bucklin (ed.), *Vertical marketing systems*, Glenview, Scott Foresman, p. 32-51.

- Magnan de Bornier Jean (1992), « Le Rythme et L'Économique », in Jean-Jacques Wunenburger (dir.), *Les rythmes, lectures et théories*, Paris, L'Harmattan, p. 151-159.
- Marchesnay Michel (1991), « De la théorisation en sciences de gestion », *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion*, vol. 17, p. 195-209.
- Meschonnic Henri (1982), *Critique du rythme, Anthropologie historique du langage*, Dijon, Verdier.
- Meschonnic Henri (1995), *Politique du rythme, politique du sujet*, Dijon, Verdier.
- Orléan André (1994), « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions », in André Orléan (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 9-40.
- Paz Octavio (1956), *L'Arc et la lyre*, Paris, Gallimard.
- Reve Torger, Stern Louis W. (1979), « Interorganizational relations in marketing channels », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 3, p. 405-416.
- Rosenbloom Bert (1995), « Channels of distribution », in Michael J. Baker (ed.), *Companion Encyclopedia of Marketing*, Londres, Routledge, p. 137-154.
- Sauvanet Pierre, Wunenburger Jean-Jacques ed. (1996), *Rythmes et philosophie*, Paris, Kimé.
- Smith Ken G., Grimm Curtis M., Gannon Martin J. (1992), *Dynamics of competitive strategy*, Londres, Sage.