Rôles de la firme-pivot dans le canal de distribution : le cas du canal de distribution dans la grande distribution japonaise.

CAPO Claire
CRET-LOG (Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique), Faculté des sciences économiques et de gestion, Aix-Marseille II.
Adresse électronique : c.capo@laposte.net

Résumé
Le canal de distribution japonais, tout en subissant la critique pour son opacité et son inefficacité possèdent certaines caractéristiques radicalement différentes des modèles occidentaux, tout particulièrement dans le domaine des relations interorganisationnelles. Afin d'éviter la dilution de la recherche dans ces nombreux domaines, cette communication se concentre sur l'analyse des rôles des acteurs et notamment l'identification d'une firme-pivot dans le canal de distribution japonais. S'appuyant sur une méthode de collecte et d'analyse de données qualitative d'une série d'entretiens réalisés auprès des acteurs de la grande distribution japonaise, il est possible de déterminer que les rôles de coordination et d'émulation et le pouvoir propres à la firme-pivot ne sont pas concentrés dans les mains d'un seul acteur. Ils sont partagés par les trois acteurs principaux du canal, cela créant un équilibre et une dépendance entre eux, du moins du point de vue fonctionnel. Les apports opérationnels de cet article reposent sur la mise en avant de la complexité des combinaisons entre l'équilibre des rôles et les jeux de pouvoir dans le canal. A un moment où Carrefour se retire de l'Archipel pour des raisons internes globales mais aussi spécifiques aux difficultés rencontrées sur le marché japonais, cette analyse permet déjà de comprendre pourquoi une entreprise habituée à exercer un pouvoir de négociation extrêmement fort a eu tant de difficultés à s'adapter à la dilution du pouvoir et au partage des rôles qui existent au Japon. Enfin, cet article met en avant le rôle central des grossistes. Cet acteur méconnu, dont l'existence même est critiquée par les entreprises occidentales du fait du coût qu'elles engendrent, reste le pivot du système de distribution japonais même s'il n'en est pas la firme-pivot au sens théorique et complet du terme.

Summary
Japanese channel of distribution, while criticized for its opacity and its inefficiency have characteristics radically different from Western patterns, particularly in the field of interorganizational relationships. This presentation concentrates on analysing the roles of marketing channels members, and particularly the identification of a broker in the Japanese channel of distribution. Being based on a qualitative method of collection and analysis of data and some interviews of informants of Japanese GMS distribution, it is possible to determine that roles of coordination and emulation, and power are not concentrated in the hands of only one member. They are divided by the three principal actors of channels, that creating a balance and a dependence among them, at least from functional point of view.
This presentation is trying to give keys of the complexity of combinations between the balance of roles and power plays in the channel. After that Carrefour withdrew from the archipelago for internal reasons as such as for Japanese distribution specific difficulties, this analysis already makes it possible to understand why a company accustomed to exert an extremely strong power of negotiation had so many difficulties of adapting to dilution roles and power which exist in Japan. At least, this is presenting the central role of wholesalers. This not really well known actor, whose existence is criticized by Western companies because of their cost, remains a pillar of Japanese distribution system even if it is not the broker at the exact theoretical meaning.

Les canaux de distribution japonais ont souvent été critiqués pour leur complexité, leur opacité et leur inefficience. Cependant, ils perdurent. Il existe donc des éléments d'efficacité qui donnent au modèle japonais sa longévité. En effet, il fait reposer en grande partie son efficience sur les relations entre les acteurs. Ces relations sont au cœur de cette recherche. Il n'est pourtant pas aisé d'analyser les canaux de distribution japonais pour de nombreuses raisons dont trois principales : cela requiert l'intégration de nombreuses variables non strictement économiques (structure urbaine, cadre juridique, vie politique…) ; les canaux de distribution évoluent sous l'influence d'éléments environnementaux soit conjoncturels soit durables (comportement du consommateur, rapports de forces internes) mais dont il est difficile d'identifier la portée ; les éléments culturels souvent avancés pour décrire le système japonais sont généralement peu mesurables. Afin de dépasser ces difficultés, l'analyse suivante éliminera tout élément d'explication culturelle floue. De plus, l'analyse se place à un niveau général et théorique afin d'écarter de nombreuses variables (cadre juridique, vie politique…).

Les apports théoriques de cet article reposent sur l'utilisation des caractéristiques des réseaux dynamiques et stables de R.E. Miles et C.C. Snow (1984, 1986, 1992, 1995) et notamment les éléments définissant les rôles et comportements des acteurs du réseau afin d'analyser les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais. Au cœur des concepts de réseaux définis par Miles et Snow, se trouve un acteur spécifique dont l'existence permet d'identifier ces réseaux comme étant centré : la firme-pivot.
Afin de déterminer si la structure des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais est comparable à celle à des relations réticulaires telles que définies par R.E. Miles et C.C. Snow, dans un premier temps, il est nécessaire de se demander si un membre de ce type de canal adopte le rôle et le comportement spécifiques d'une firme-pivot. Cette interrogation constitue le fil conducteur de cet article.

Après avoir défini les éléments constitutifs de la place et du rôle de la firme-pivot dans les réseaux dynamiques et stables, une proposition théorique émerge : *un acteur dans le canal de distribution japonais joue le rôle de coordinateur et d'émulateur pour les autres membres du canal et possède un pouvoir sur les autres membres basé sur l'expertise, la réputation et/ou la référence*.

En guise d'introduction, il s'agit tout d'abord de présenter succinctement les canaux de distribution japonais afin de permettre une meilleure compréhension du contexte de cette recherche et des choix théoriques et méthodologiques effectués (1).
Ensuite, les rôles de coordination et d'émulation propres au pivot sont discutés dans le contexte japonais de la grande distribution (2), de même que le pouvoir caractéristique du pivot connaît des spécificités dans le canal de distribution japonais (3).

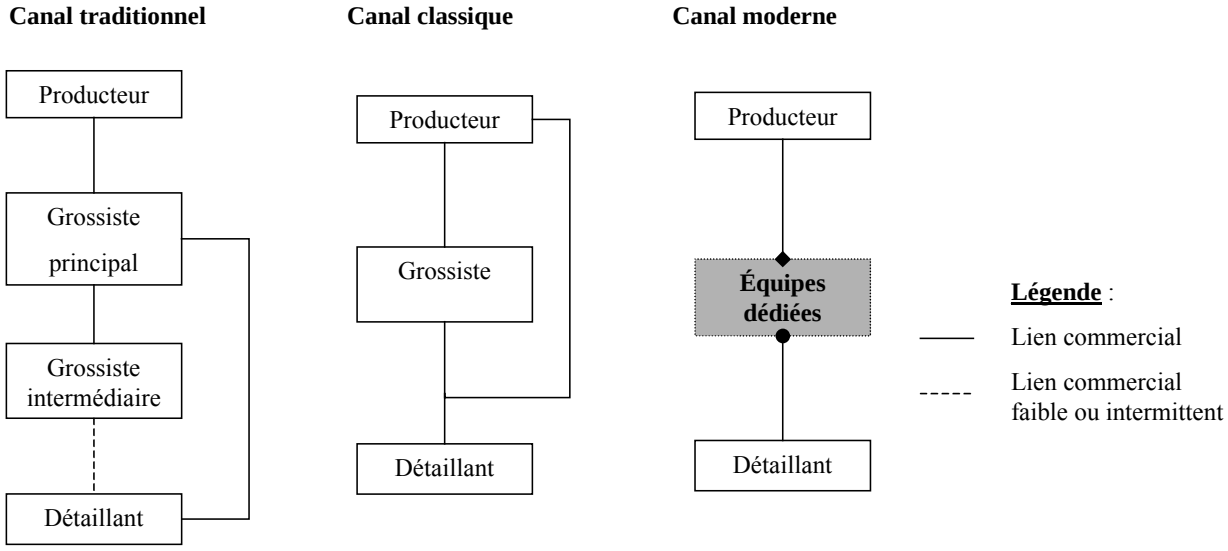
1. Contexte de l'étude

1.1. Caractéristiques générales des canaux de distribution japonais

Malgré de grands changements amorcés dans les années 80 (modification du comportement du consommateur, demande accrue de flexibilité, déréglementation, pressions extérieures…), certaines caractéristiques des canaux de distribution japonais se maintiennent et leurs structures restent complexes surtout dans les secteurs tels que l'agroalimentaire.
Tout d'abord, l'environnement économique japonais est extrêmement concurrentiel pour des raisons liées à la crise économique japonaise des années 90 et aux évolutions récentes vers la libéralisation, notamment des importations, et la déréglementation sur les grandes surfaces.

Le comportement du consommateur japonais extrêmement exigeant et volatile explique la perception de mouvance.
De nombreuses entreprises de la distribution sont intégrées ou affiliées à de grands groupements appelés *keiretsu*, littéralement « *clique* » (La traduction des termes japonais est reprise en annexe). Les *keiretsu* peuvent être horizontaux (regroupement congloméral autour d'une société de commerce), verticaux (fédération de fournisseurs autour d'un producteur) ou bien de distribution. Les keiretsu de distribution, aussi appelés *ryutsu keiretsu*, sont composés d'entreprises en amont et en aval d'une entreprise principale. Longtemps, les keiretsu de distribution ont été essentiellement dominés par les producteurs mais la tendance est à l'affermissement du pouvoir des distributeurs et des grossistes.
Enfin, le système de distribution repose sur la présence des grossistes qui y jouent un rôle essentiel dans les relations au sein du canal. Cela complexifie encore les relations.

Figure. 1 Structures des canaux de distribution japonais



Trois structures de canal cohabitent dans la grande distribution japonaise : une structure traditionnelle avec plusieurs niveaux de grossistes, une structure classique avec un seul grossiste et enfin, une structure moderne (relativement à l'évolution japonaise) où les relations se font directement entre les producteurs et les détaillants.

Il s'agit, après cette courte présentation des canaux de distribution japonais, de préciser les sources théoriques de l'analyse.

1.2. Les théories des réseaux

Le concept de réseau est souvent associé aux entreprises japonaises en raison de leurs habitudes d'approvisionnement en réseaux et à la structure des grands groupements, les *keiretsu*. Le choix du concept de réseaux comme cadre d'analyse est aussi un moyen de vérification de l'adéquation, ou non, du réseau à la structure des canaux de distribution japonais.
Le concept de réseau peut être défini simplement comme le fait Thorelli (1986). Il correspond à « *au moins deux organisations, engagées dans des relations de long terme, dont*

l'intensité des liens permet de constater la création d'un sous-marché contractuel. » (p.37). Cependant, de très nombreuses définitions du réseau ont été fournies par des auteurs divers. Afin de simplifier la recherche, nous retiendrons les traits caractéristiques généraux des réseaux reposant sur les grands courants d'analyse de réseau présentés dans le tableau 1.

Tableau. 1 Classement schématique des courants développés.

	Forme générique	Forme spécifique
Construction volontaire	Réseau STRATEGIQUE issu de la Théorie des coûts de transaction. THORELLI (1986), JARILLO (1988).	Réseaux DYNAMIQUE et STABLE de MILES et SNOW (1984, 1986, 1992). Réseau (POWELL, 1987, 1990).
Existence par essence	Réseau SOCIAL, ENCASTREMENT de GRANOVETTER (1985, 1994).	Réseau INDUSTRIEL. HAKANSSON (1982), JOHANSON (1989), MATTSON (1987).

Source : DUMOULIN, R. La configuration du contrôle au sein des réseaux interorganisationnelles. Une recherche exploratoire, Thèse, USTL, 1996.

De la théorie de Miles et Snow, les notions de pivot et les définitions de réseau stable et de réseau dynamique seront retenues. La théorie des coûts de transaction permet d'identifier le réseau comme une forme hybride (ou une alternative au marché et à la hiérarchie) et d'utiliser la contractualisation comme unité d'analyse des relations. Granovetter, au travers de la notion d'encastrement, complète l'analyse des réseaux en prenant en compte les réseaux interpersonnels et le contexte social. Enfin, l'école scandinave observe l'interdépendance entre les acteurs d'un réseau et la régulation des comportements de ces acteurs.
Pourtant, cette communication se concentre sur la proposition de l'existence d'un pivot dans le canal de distribution japonais. Afin de discuter ce cette proposition, la méthode de collecte et d'analyse des données choisie est qualitative.

1.3. Design de recherche

La méthode de collecte et d'analyse qualitative reste appropriée à l'objectif de la recherche qui est d'illustrer un modèle théorique préalablement défini par un exemple (M. Hlady Rispal, 2002). Ainsi, deux séries d'entretiens ont été réalisées, soit 25 entretiens au total. Tout d'abord, des entretiens périphériques permettant d'identifier des régularités et de préciser le contexte actuel de la grande distribution japonaise. Les répondants sélectionnés pour ces entretiens d'experts sont soit des consultants soit des universitaires japonais ou travaillant au Japon sur le sujet des canaux de distribution et de la grande distribution. Ensuite, des entretiens avec des professionnels de la grande distribution appartenant à un des trois acteurs principaux des canaux (producteur, grossiste ou distributeur) ont été effectués. Leurs fonctions correspondent soit à l'aspect commercial des relations avec les autres membres du canal (Responsables des achats et/ou des ventes) soit à l'aspect logistique de ces relations (Responsables du supply chain management).

Ces entretiens ont permis d'identifier les caractéristiques principales des rôles de chaque acteur dans le canal et donc de discuter l'existence d'une firme-pivot dans le canal de distribution japonais.

2. Une firme au cœur du canal de distribution

Deux formes de réseaux sont généralement distinguées par la théorie, les réseaux centrés et les réseaux non-centrés. D'une part, les réseaux centrés ou centralisés possèdent un noyau (Butera, 1991) ou un broker (Miles et Snow, 1986, 1992, 1995), une grande entreprise ayant choisit la croissance contractuelle. D'autre part, les réseaux non-centrés ne possèdent pas de broker et se présentent généralement comme des partenariats où aucun membre n'a le dessus sur un autre. Il est cependant nécessaire d'identifier les caractéristiques des firmes pivots afin de les comparer aux caractéristiques des acteurs dans le canal de distribution japonais de produits alimentaires.
Miles et Snow décrivent le rôle et les caractéristiques des firmes pivot au sein des réseaux. En effet, ils définissent le réseau comme une succession d'alliances contractuelles entre des organisations et une firme pivot afin de mener à bien un projet (Miles et Snow, 1986). Parmi les trois types de réseaux identifiés par Miles et Snow, deux seulement considèrent les relations contractuelles entre des entreprises indépendantes : le réseau stable et le réseau dynamique. Dans les deux cas, il existe une firme centrale : la firme-pivot dans un réseau stable, le courtier ou « *broker* » dans un réseau dynamique. Cependant, de même que dans les canaux de distribution, ces firmes apportent coordination et émulation au réseau aux membres du réseau, les objectifs des firmes pivots ou des coutiers ne sont pas les mêmes. Dans un réseau stable, la stabilité des relations et la mise en commun des risques est essentielle et dans le cas des réseaux dynamiques, les courtiers utilisent le réseau pour eux-mêmes et s'appuient sur sa très grande flexibilité. Les termes de broker et de pivot sont utilisés indifféremment dans cette recherche.

2.1. Rôle de coordinateur des relations

Miles, Snow et Coleman (1992) considèrent que le pivot a trois fonctions principales :
- Il sélectionne les entreprises, les met en contact, et les implique dans un réseau dont il possède une vision globale. (Rôle d'architecte)
- Il crée les connections entre les entreprises. (Rôle d'organisateur).
- Il gère les relations entre les entreprises (Rôle d'intermédiaire).

De façon générale, il permet la coordination des relations au travers de la coordination des activités, des compétences et des objectifs des organisations sélectionnées ; et permet le maintien et le développement de cette coordination. L'analyse des canaux de distribution japonais permet d'identifier ce rôle de coordination de la firme pivot.

La situation de la distribution japonaise a largement évoluée depuis une décennie, de même que les rapports de pouvoir au sein des canaux. En effet, les producteurs japonais ont développé dès les années 50 des politiques de contrôle des canaux à partir des connaissances américaines en marketing. Si certains producteurs commencèrent très tôt à systématiser et simplifier leurs canaux de distribution, la majorité s'accommodait parfaitement de canaux longs et complexes permettant une grande stabilité et la rémunération de tous les membres du canal du producteur aux petits détaillants. Cependant, un changement a été amorcé avec le concept de *convenience store*[1] même si les grands distributeurs (les premiers) avaient déjà commencé à évoluer notamment sous les pressions environnementales poussant à la

[1] Le *convenience store* est un concept américain qui s'est exporté au Japon avec un grand succès. Ce sont de petites surfaces ouvertes 24 heures sur 24 vendant des produits principalement alimentaires et pouvant servir de lieu de paiement pour les factures et possédant généralement des bornes internet pour la commande on line de produits.

concentration organisationnelle. Un changement dans les rapports de pouvoir dans le canal s'est alors dessiné au profit des distributeurs. La situation japonaise évolue donc mais le rôle du pivot demeure essentiel. Celui-ci s'appuie sur des mécanismes afin de coordonner les actions des membres du canal, c'est à dire de maintenir la volonté de coopération entre eux et de faciliter cette coopération.
La coordination des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais répond aussi à des caractéristiques complexes. Selon les structures des canaux, la coordination ne sera pas assurée par les mêmes acteurs. Dans le cadre du canal moderne, la relation est très équilibrée entre les deux acteurs principaux. La coordination de la relation s'effectue donc par la collaboration entre les acteurs. Ce qui importe ici est de comprendre le mode de fonctionnement des équipes dédiées et de leur travail ensemble. Dans le cadre des canaux traditionnels et classiques, le grossiste principal semble assurer l'essentiel de la coordination entre les membres.

- Le canal moderne : coordination dyadique.

La coordination dans le cas de l'absence d'un grossiste repose au Japon spécifiquement sur une collaboration étroite entre le producteur et le détaillant. Toutes les situations rencontrées de relations directes montraient la volonté des deux acteurs de gérer ensemble la relation de façon complète et profonde. Ce type de relation n'existe au Japon qu'entre de grandes entreprises ou à la rigueur avec des fournisseurs de MDD (mais les deux sont souvent confondus). Le développement des équipes dédiées, « *costumer team* », au sein des organisations repose d'ailleurs sur la taille du partenaire qui justifie l'investissement spécifique qui est ici consenti.
L'organisation formelle des ces équipes relève de la mise en contact des responsables des différents aspects de l'échange au sein d'une même entité interorganisationnelle qui se réuni régulièrement pour gérer la relation. Ce type de gestion de la relation n'a rien de nouveau pour les Occidentaux et Wallmart applique largement ce modèle. Les Japonais tentent de l'exploiter au mieux avec un personnel abondant mis au service des différentes équipes. Les entretiens ont permis de souligner un discours convergent entre les acteurs participant à des équipes dédiées l'une à l'autre. De plus, une grande confiance apparaît entre eux. Malgré une méfiance vis à vis du chercheur, les répondants n'hésitent pas à remettre celui-ci aux mains de ces interlocuteurs en qui ils ont toute confiance. La convergence du discours les rassure d'ailleurs. De plus, des transferts d'outils managériaux d'une organisation à l'autre apparaissent. Lorsqu'une entreprise maîtrise un outil, par exemple logistique, elle transmet le savoir-faire à l'autre par le biais de ces équipes qui jugent de la pertinence du transfert pour l'entreprise. Enfin, les investissements spécifiques consentis par les deux organisations sont souvent proposés puis pilotés par ces équipes. Par exemple, les systèmes d'informations sont développés en collaboration.

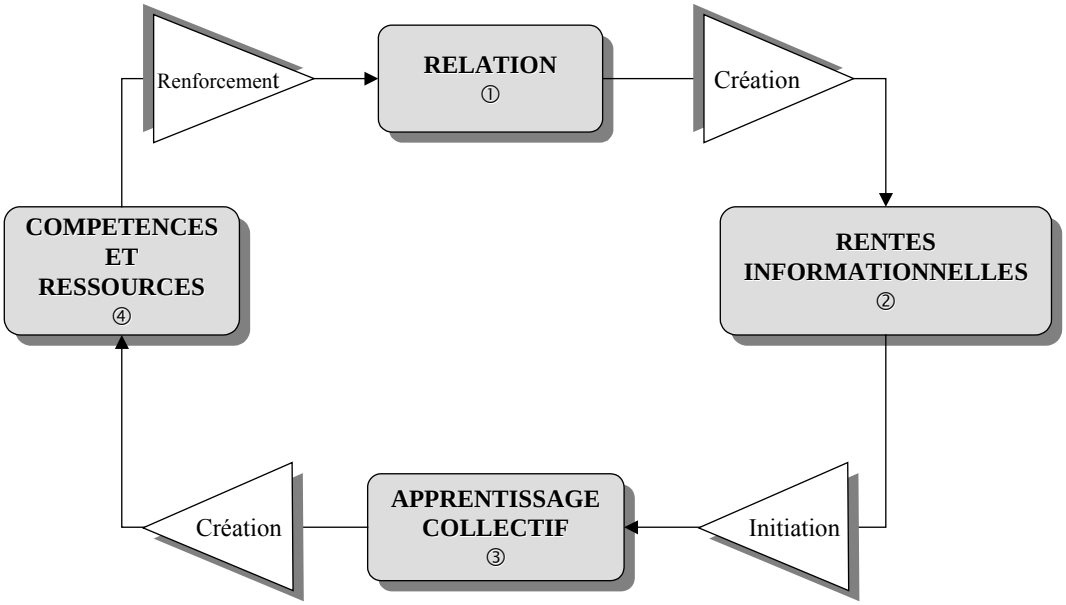
- Les canaux traditionnels et classiques : le grossiste coordonnateur.

Comme le précisent les grossistes japonais, leur rôle de base est de mettre en relation les producteurs et les détaillants. Pour cela, il coordonne les besoins émis par les détaillants et par les producteurs. Cette coordination repose sur plusieurs rôles dont deux principaux la gestion de l'information et de la main d'œuvre.

Les flux informationnels interorganisationnels sont créateurs de liens entre les membres du canal ou du réseau. Dans le cadre de l'analyse du modèle japonais, Aoki (1986 et 1991) présente la conception japonaise de l'information. Selon Aoki, la firme « J » relie dans une boucle fermée trois des usages de l'information identifiés par Chokron et Reix (1987) :

support de coordination des processus de gestion, instrument de communication et support de la connaissance. (cf. figure suivante).

Figure. 2. Boucle d'auto-renforcement de la relation par l'information



Source : adapté d'AOKI, M. « *Horizontal vs. Vertical Information Structure of Firm* », The American Economic Review, December 1986.

La relation crée des rentes informationnelles qui permet un apprentissage collectif et la création de compétences et de ressources. Aoki définie la firme « J » comme une structure informationnelle horizontale fondée sur une communication horizontale et le partage des informations. Cette structure de l'information ne correspondant pas à une structure hiérarchique (communication du haut vers le bas) mais à une communication d'aval en amont : « … *les ateliers sont les nœuds du réseau de communications et ce sont les ateliers aval qui commandent les ateliers amont.* » (p.36). Il définit cette structure de l'information de « structure en arbre » *ou « en quasi-arbre ».* La circulation de l'information n'aurait donc aucun besoin de l'intervention d'une firme centrale ou centralisatrice. Au contraire, Aoki (1991) précise l'existence d'un niveau central assurant la collecte et l'analyse d'information sur l'environnement (au sens très large), voire la création d'une base de donnée partagée qui permettent de limiter les faiblesses de la circulation horizontale de l'information. Le rôle de liaison entre l'environnement et les unités doit nécessairement être assuré à un niveau central, qui pourrait être la firme pivot dans un contexte réticulaire, car elle possède une vision globale et stratégique assurant l'efficacité de la coordination horizontale : « *la coordination horizontale sans la centralisation de l'information peut n'être guère efficace en cas de fortes variations de la demande* » (Aoki, 1991, p.38) ;

Le grossiste japonais utilise, tout d'abord, toutes les informations auxquelles la gestion des commandes et livraisons leur donnent accès afin de se livrer à des analyses par comptes-clients et par produits. Leur rôle de coordination apparaît lorsqu'ils utilisent ces informations et ces analyses pour rapprocher au mieux l'offre et la demande. Cela correspond pour eux au meilleur moyen de maximiser leurs performances. Ensuite, il effectue la pré-sélection de produits et de détaillants. Même si la sélection doit être entérinée par les producteurs et/ou les détaillants, le grossiste effectue la prospection et la première évaluation du produit et de l'organisation. De plus, il détermine à qui destiner le produit ou le débouché trouvé. Plus le grossiste est dynamique dans ce travail de prospection plus ses compétences sont réputées. Le

grossiste prospecte aussi pour de nouveaux produits quitte à proposer aux producteurs la création de ces produits en fonction des besoins exprimés ou identifiés par leurs analystes. En effet, le grossiste représente un spécialiste de la gestion de la vie des produits et des tendances de consommation. Il gère la gamme et les produits pour leur clientèle dans le temps.

Ensuite, la gestion des ressources humaines (GRH) représente un moyen de coordination dans le réseau dont le grossiste est le principal acteur.
Au Japon les ressources humaines se trouvent au centre de la relation alors que pour les occidentaux, le cœur de la relation est toujours un élément défini et précis : l'échange de service, la technologie, etc. « *la circulation de la main d'œuvre, la communication, l'échange de l'information/formation semblent, pour les donneurs d'ordre japonais, des éléments constitutifs des relations qu'ils entretiennent avec leurs fournisseurs/sous-traitants, au même titre que les quantités à livrer, les délais, etc.* » (Lecler 1992, p.52). Ainsi, il est à l'origine de la flexibilité de la main d'œuvre qui effectue le plus de tâches au sein du canal. En effet, outre le fait que la fonction logistique soit très coûteuse en main d'œuvre, le grossiste évite aussi au producteur de devoir envoyer du personnel pour la mise en place des nouveaux produits en rayon ou pour les actes promotionnels. Dans un domaine où la main d'œuvre a encore une place très importance du fait des multiples livraisons et de la valorisation de l'intervention humaine, il possède là un pouvoir de coordination des activités important mais difficilement maîtrisable et très coûteux.

Le grossiste représente le pilier du fonctionnement du canal de distribution en cela qu'il en soutient la coordination dans une grande partie. Cependant, il n'assure pas la flexibilité des relations qu'il cherche à protéger. Sa seule action tendrait à rigidifier le canal. D'autres organisations dans le canal jouent un rôle émulateur et fluidifiant dans le réseau.

2.2. Rôle d'émulation : la maîtrise des incitations

Le rôle d'émulation de la firme pivot est peu mis en avant dans les théories. La firme pivot doit en effet mettre en place des mécanismes permettant le maintien d'une certaine compétition entre les membres du canal. Miles et Snow (1992) identifient parmi les causes de corruption des formes de réseaux stables et dynamiques [tableau 3], l'inertie due à des liens trop étroits (a) ou une perte de pouvoir de la firme pivot (b).

Tableau. 2 Corruption de la logique opératoire des réseaux (d'après Miles et Snow, 1992)

	Réseau stable	Réseau dynamique
Échecs dus à l'extension	Monopolisation des actifs des satellites annihilant les mécanismes de marché. (b)	Des compétences trop semblables conduisent à la substituabilité entre firmes.
Échecs dus à la modification	Limites à la créativité des partenaires par une collaboration trop étroite. (a)	Des protections trop importantes contre l'opportunisme, des liens d'exclusivité entre partenaire amont et aval se développent. (a)

Source : d'après MILES, R.E. ,SNOW, C.C. « Causes of failure in Network Organization », California Management Review, été 1992, pp.53-72.

La trop grande stabilisation des relations et la création d'inerties sont des causes probables de l'échec des réseaux. Les firmes pivots japonaises ont mis en place des mécanismes originaux pour permettre de maintenir une émulation ayant deux objectifs directs : conserver une situation de concurrence entre les membres du canal et éviter que certains membres ne deviennent trop puissants.

Afin que les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais ne stagnent pas ou n'évolue pas vers des forces instables ou inefficientes, des mécanismes d'émulation de la relation se mettent en place. Lorsqu'on observe les modes d'émulation décrits pour les relations entre fournisseurs et industriels au japon, une liste d'incitations apparaît. La plupart existent aussi dans la grande distribution. Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble de ces incitations. Cependant, il s'agit de les commenter et de voir en quoi elles sont pilotées par un acteur ou un autre.

Tableau. 3 Incitations diverses dans les relations interorganisationnelles.

DOMAINES DES		
MARKETING	**TIQUE**	
TEGATA[1] Lettre de change accordée au distributeur pour un délai de paiement de 120 jours en moyenne dont les conditions de crédit s'améliorent avec la durée de la relation	**LIVRAISONS FREQUENTES** Exigence de l'espace japonais de livrer fréquemment les points de ventes(jusqu'à trois fois par jour) et en petites quantités.	**CLASSEMENT PARTENAIRES** Classement ou évaluation des partenaires(surtout dans l'industrie).
TATANE[2] Prix de vente « recommandé » généralement par le producteur incluant les marges de tous les intermédiaires et assurant la stabilité du canal (proche du « leadership partagé »).	**HENPIN[3]** Acceptation des retours sur marchandises, le plus souvent en raison de la non-vente des produits, ce qui constitue une lourde tâche de stockage mais permet aux petits détaillants une large gamme de produits.	**CONTRÔLE DE LA QUALITE** Contrôle de la qualité tout au long du processus pouvant servir de base à des sanctions. **SOUTIENS AUX PARTENAIRES** Conseils et aides aux partenaires dans différents domaines : financement, manque de savoir-faire, de personnel… en attente de création de relations de confiance (Nishiguchi, 1994).
REBATE Rabais souvent accordés aux grossistes sur la base de négociation bilatérale et des relations personnelles liant les membres des deux parties. (Fahy et Taguchi, 1995).		**RELATION LONGUE ET CONTRATS LIMITES** Contrats de courte durée malgré une durée moyenne de relation longue. La sanction possible est le non renouvellement du contrat à son terme.

[1] **Tegata** (手形) se traduit en français par : « *effet de commerce, lettre de change* » ; [2] **Tatane** (たた値) se traduit en français par : « *prix vrai, fixé* » ;
[3] **Henpin** (返品) se traduit en français par : « *retour des produits* ».

Le principal mécanisme d'incitation est l'acceptation des retours sur marchandises appelée « *henpin* » quelque soit la raison de ce retour, le plus fréquent étant tout simplement la non-vente des produits. Le producteur est donc censé assumer une lourde tâche de stockage des produits invendus et de perte sur les ventes. Cependant, il sous-traite généralement cette tâche au grossiste. Ce mécanisme donne au détaillant la possibilité de motiver le producteur et le grossiste autant en matière de qualité et d'innovation du produit qu'en matière de justesse des projections de vente et des quantités négociées. Pourtant, ce système est très peu apprécié des acteurs du canal et les grands détaillants se permettent de limiter les retours en contre-partie de faveurs commerciales des autres acteurs. Le « *tatane* », ensuite, représente le prix de vente recommandé par le producteur. Il inclut les marges de tous les intermédiaires, ce qui assure le revenu à chacun. Cette méthode est une garantie de stabilité dans le canal de distribution. Elle se rapproche fortement du « *leadership partagé* » utilisé très souvent par les Japonais. De même que le *henpin*, le *tatane* disparaît peu à peu surtout dans la grande distribution. Les détaillants ayant de plus en plus de pouvoir, il est plus dur aux producteurs de leur imposer un prix spécifique. Cette pratique a pourtant une résilience forte et ne diminue que très lentement. De plus, le financement ou le crédit sur la vente permis par le producteur ou le grossiste à leurs clients dépend aussi de la durée de la relation entre eux. Plus la confiance entre les acteurs est grande, plus les conditions de crédit sont favorables. Le « *tegata* » est, en fait, une sorte de lettre de change qui donne au distributeur un délai de paiement de 120 jours en moyenne sur l'ensemble de l'industrie japonaise. Ce type de crédit est beaucoup plus court et est assuré par le grossiste. Généralement, le délai est décidé par négociation mais en fonction du poids que peut exercer le producteur sur le détaillant. Dans la grande distribution,

le grossiste joue un rôle de tampon mais le grand détaillant possède un droit de décision important. Enfin, le système de prix de rétrocession, *rebate,* consenti par le producteur encourage les grossistes et les détaillants à améliorer leurs volumes de vente, à payer à temps et à adopter les techniques marketing du producteur. J. Fahy et F. Taguchi (1995) notent une différence entre les politiques de rabais consenties par les producteurs occidentaux et celles des producteurs japonais qui sont basées non sur des critères objectifs mais sur des relations personnalisées. Il existe d'ailleurs de très nombreux types de *rebate* aussi bien entre les producteurs et les grossistes qu'entre les producteurs et les distributeurs. Tous les types ne s'appliquent pas à une même relation. Ainsi, chaque relation correspond à un ensemble variant de rebate en fonction surtout du poids économique et la durée de la relation.

Encadré. 1 Différents types de Rebate

Entre producteur et distributeurs :
- *Rebate* couvrant la marge.
- Contrat de rebate pour l'année.
- Argent pour la collaboration à leur promotion.
- *Rebate* pour assurer l'emplacement des produits sur les rayonnages.
- *Rebate* pour la promotion des nouveaux produits.
- Frais d'entrée de nouveaux produits.
- *Rebate* pour la demi-année (si atteint l'objectif ou non).
- Achat de produits du distributeur par le producteur pour l'équipement du personnel à la place de rebate (dans les Department Stores, il existe même un niveau de vente obligatoire aux producteurs).
- Coopération pour un anniversaire ou une ouverture.
- *Rebate* en cas de vente d'un lot important : discount pour la quantité.
- Frais des centres logistiques.
- *Rebate* pour réduire le délai de paiement.
- POP rebate (Point of purchase : coupon, pub…).

Relation entre les producteurs et les grossistes **:**
- *Rebate* par période fixe.
- Frais de location d'espace.
- Argent pour la collaboration à l'anniversaire
- Frais d'enregistrement dans la base de données du grossiste.
- Contrat de *rebate* sur la demi-année
- Frais pour utiliser le système informatique (EDI) et leur logistique
- *Rebate* pour réduire le délai de paiement.
- *Henpin rebate* : si ne les grossistes ne font pas de retours de produits, ils obtiennent un rabais.
- Frais pour la zone d'exhibition des produits.

Les producteurs accordent beaucoup aux détaillants pour leur permettre de satisfaire la demande du consommateur japonais qui est très volatil. Cela répond à un seul besoin : sans ces aides les détaillants ne survivraient pas.

Les mécanismes organisationnels sont mieux connus dans les relations dans l'industrie entre le producteur et le fournisseur. Ils se retrouvent en distribution de façon moins formelle et structurée. Le classement des partenaires ne s'effectue pas de façon pyramidale comme dans l'automobile. Il existe cependant des distinctions faites par les acteurs. Les producteurs sont

classés par les grossistes et les détaillants en producteurs de marques nationales et producteurs de produits saisonniers ou locaux. Récemment, les producteurs de MDD sont apparus. Les détaillants sont classés en fonction des concepts de distribution qu'ils regroupent et de leur étendue au niveau national. Les grossistes enfin sont classés entre ceux qui peuvent travailler au niveau national entier ou seulement sur des régions puis en fonction de leur poids et enfin, du type de produit qu'ils gèrent.

Tableau. 4 Poids des acteurs en fonction de leur classement par les autres acteurs

	Poids dans la négociation			
	Faible	***Elevé***		
Producteur	Producteur de produits saisonniers ou locaux	Producteur de MDD		Producteur de marques nationales
Grossiste	Grossistes locaux		Grossistes nationaux	
Détaillant	Petits détaillants	Supermarchés	Convenience Store	GMS

Le poids de la négociation varie énormément en fonction de ce classement. Cependant, il existe des cas particuliers où une entreprise prend de l'importance sans pour autant faire partie du haut du classement : en cas de mode sur un produit saisonnier, par exemple, ou selon le type de convenience store. En effet, 7/11 étant le premier détaillant du Japon, il se trouve toujours en haut du classement.
Le contrôle de la qualité correspond à plusieurs étapes. La qualité étant le premier critère d'achat au japon, aucun des membres du canal ne peuvent se permettre de mettre en vente des produits posant des problèmes. Considérant la seule qualité intrinsèque du produit, son évaluation est effectuée dans une première étape par les grossistes puis par les détaillants. Cependant, ces derniers ont le pouvoir décisionnaire quant à la qualité des produits. De plus, ils participent de plus en plus à l'élaboration des innovations-produits.
L'aide au partenaire reste largement cantonnée dans le domaine industriel. Le domaine de la grande distribution voit rarement des échanges financiers ou de savoir-faire en dehors des échanges commerciaux. L'acteur qui développe le plus ce type d'aide est le grossiste qui y voit un moyen de fidéliser sa clientèle.
Enfin, les contrats courts dans la durée représentent le même type d'émulation que dans l'industrie. Ils représentent des tests permanents notamment pour les détaillants qui les utilisent pour faire pression sur les prix.

L'analyse des limites du pouvoir de la firme centrale dans le canal permet de mieux apprécier sa place et son rôle par rapport aux autres membres.

3. Les limites du pouvoir de la firme centrale

Les relations de pouvoir dans les réseaux sont relativement complexes. Cette complexité tient à la fois aux limites imposées au pouvoir d'une seule entreprise dans le cadre d'échange interorganisationnels à long terme, mais aussi à l'existence de contre-pouvoirs.

3.1. Le pouvoir exercé dans un réseau

Selon Achroll (1997), le pouvoir dans les réseaux est spécifique et se différencie de l'autorité pure. « *Les types de pouvoir compatibles avec les relations de réseaux ont moins à voir pour la coordination avec l'autorité et l'approche de la carotte et du bâton. Les types de pouvoir en rapport avec l'influence interorganisationnelle dans les réseaux construisent des liens sociaux et des relations serrées et sont des types de pouvoir basé sur l'expertise, la réputation et la référence* » (Document internet, non-paginé). Les sources de pouvoir sont donc :

- Pouvoir né de l'expertise d'une firme. Il se perd vite (dès que l'expertise est transférée) et demande des efforts permanents de régénération, de transferts…
- Pourvoir né de la réputation et de la référence (que représente la firme). Ce pouvoir s'évapore facilement et il est difficile de se créer une image positive qui dure. En revanche, une firme qui sait se poser en tant que référence peut créer un « *sens de la famille* » au travers du développement du sentiment d'appartenance, de sécurité voire d'identification et cela peut durer. Ce pouvoir peut aussi prendre sa source dans la création de normes ou l'utilisation de normes sociétales existantes.

Ainsi le pouvoir dans le réseau est moins basé sur la coercition et l'autorité légitime que sur les normes sociales de gouvernement (Mac Neil, 198O) et à Granovetter (1985) d'ajouter que les pures relations d'autorité dans le cadre de relation de long terme sont peu efficaces.

Les modes d'exercice de ce pouvoir peuvent aussi diverger selon la conception de la légitimité du pouvoir lui-même. En ce qui concerne le modèle japonais, le pouvoir s'appuie sur l'utilisation du consensus et des manœuvres indirectes plutôt que des ordres imposés par décrets. La légitimité du pouvoir découle du consensus construit autour des décisions prises. La pratique du système de *ringi-sei* est d'ailleurs symptomatique de ces prises de responsabilité communes au Japon. Selon Bourguignon (1993), « *le processus de prise de décision japonais contribue à l'information et la responsabilisation des membres de l'organisation. Instrument de compromis. Il régénère la culture de l'entreprise. Il est enfin un moyen de formation et de stimulation de l'innovation pour les niveaux moyens de la hiérarchie* » (p.32). Il s'agit donc moins d'exercer une autorité qu'un rôle de coordination et de stimulation. De plus, comme le souligne Hofstede (1980), une forte propension au partage du pouvoir existe au Japon afin de respecter la règle sociétale essentielle de la primauté de l'intérêt commun de la société. Hofstede parle de « *distance du pouvoir* ». Ce phénomène est l'une des explications de la prégnance de la hiérarchisation au sein des organisations japonaises. Dans une relation entre individus ou entre organisations, il y a toujours une relation dite *oyabun*/*kobun* (parent / enfant) ou *senpaï*/*kohaï* (Aîné / Cadet) qui se traduit par des devoirs et des obligations de la part des deux parties.
Le discours dans le canal s'oriente vers un pouvoir important des grands détaillants du fait de leur pouvoir de référencement et surtout du pouvoir des consommateurs sur le canal. Cependant, à la suite de l'ensemble des entretiens et des observations, il faut considérer que chaque acteur possède des sources de pouvoir et que souvent un équilibre apparaît.

Les sources de pouvoir auquel chaque acteur du canal peut prétendre repose, selon les entretiens, sur la position économique, la réputation et l'expertise. La position économique signifie la taille de l'entreprise autant que la part de marché des producteurs et des détaillants

ou le portefeuille de produit possédé par les grossistes. La réputation définit précédemment dans les critères de sélection à l'entrée de la relation agit sur le pouvoir quant elle est liée à une expertise importante sur les métiers de chaque acteur. Le pouvoir découle de la maîtrise des cœurs de métiers mais aussi les compétences nouvelles ou en développement qui peuvent créer un avantage concurrentiel. En ce qui concerne les détaillants, cet avantage concurrentiel semble découler de la création de systèmes originaux de traitement des relations avec les grossistes et les producteurs. Le deuxième grand groupe de GMS japonais, Ito-yokado, par exemple, apporte une innovation importante lorsqu'il rationalise ses relations avec les grossistes. Il les réduit à trois grossistes par régions et demande à leurs fournisseurs de passer par eux ou du moins de livrer dans les centres de distribution gérés par eux. Ce système au moment de sa mise en place représente une nouveauté que certains comparent à au système Toyota pour l'industrie. De plus, il suggère en permanence des améliorations à apporter au produit. Pour les grossistes, la maîtrise des systèmes d'informations représente un challenge et un pilier de la création d'avantages concurrentiels. D'ailleurs J. Jaussaud (1992) soulignait déjà l'importance de la fonction informationnelle pour les grossistes dans le canal de distribution. Elle se perpétue avec la recherche de nouvelles technologies et de l'intégration d'outils de management occidentaux. Les producteurs développent leur capacité d'innovation et de communication avec le consommateur pour maintenir leur influence.

3.2. L'équilibre des pouvoirs

Dans le cas des canaux modernes, la situation ne peut exister que lorsqu'il y a équilibre entre le producteur et le détaillant. Dans les autres cas, les trois acteurs peuvent se retrouver à pouvoir égal en fonction de la force de leurs sources de pouvoir. Par exemple, si l'on considère un grand détaillant, par exemple Ito-yokado, achetant des produits surgelés à une des premières entreprises de produits alimentaires du japon, par exemple Ajinomoto, en passant par son premier grossiste, Mitsui Bussan, lui-même affilié à un keiretsu ; il est probable que leurs influences soient équivalentes. Bien entendu ce cas extrême existe mais n'est qu'un exemple. Le cas où le détaillant utilise de petits grossistes pour se fournir en produits locaux représente le cas extrême inverse où seul le détaillant possède un réel pouvoir. Les cas intermédiaires sont nombreux.
Cependant, si les détaillants et les producteurs semblent posséder plus de sources de pouvoir, le grossiste n'est pas sans défenses. Les producteurs et les détaillants trouvent un intérêt à la présence du grossiste dans la relation. En effet, ils ont plus de poids pour faire accepter des choses au grossiste que s'ils étaient en négociation directe l'un face à l'autre. De plus, les grossistes absorbent les chocs entre les deux acteurs. Ainsi, les chocs de pouvoir en direct peuvent être évités. De même, le pouvoir est limité par l'existence de devoirs. Le producteur, notamment, garde la responsabilité des actions du grossiste surtout lorsque ce dernier a été sélectionné par le producteur.

Le grossiste assure une quantité de fonctions que les producteurs et beaucoup de détaillants sont incapables de posséder à l'heure actuelle. Ils possèdent, de plus, une main d'œuvre importante et flexible qu'ils mettent au service de leurs clients.
De façon générale, la recherche de l'évitement des conflits fait que le pouvoir est toujours exercé subtilement. Chaque acteur doit avoir conscience du pouvoir de l'autre et le prendre en compte pour éviter justement des actions trop dures. De moyens de collaboration existent même entre les concurrents. Cela limite les relations de pouvoir. Il existe des clubs des grands fournisseurs, distributeurs et grossistes. Toutes les sociétés japonaises font parti de ce type de clubs où ils discutent ensemble de comment faire évoluer leurs relations et les échanges entre eux.

Par exemple, un distributeur travaillant avec 2 grossistes principaux et qui veut référencer un nouveau grossiste. Il demande son accord aux membres de son club (dans lequel se trouvent les deux grossistes en question) en expliquant pourquoi il veut le référencer. C'est ensuite le club qui décide si oui ou non, il peut le faire. Au Japon, le détaillant appelle les fournisseurs, les mets ensemble dans une pièce et explique ses intentions. Les fournisseurs donnent des conseils sur ce qu'il faut faire puis ensuite séparément font des offres commerciales.

Dans un deuxième temps, des mécanismes de sanction envers les entreprises ayant du pouvoir existent pour éviter que celle-ci n'ait des comportements contraires aux intérêts du réseau. La sanction peut être économique. Il s'agit de reprendre ici l'argument de la théorie des coûts de transaction où l'existence d'investissements spécifiques (investissements humains, physiques, dédiés à une entité ou à un lieu) consacrés à la relation tend à rendre coûteuse la rupture de cette relation. La sanction peut aussi se traduire par un ostracisme soit d'un secteur, soit au niveau national. Cette sanction peut être jugée plus ou moins dure en fonction du secteur et de la société où l'on se place. Au Japon, il s'agit d'une sanction majeure. Dans une culture collective où les individus s'identifient au groupe (Hofstede, 1980 ; Triandis, 1994), la menace de l'ostracisme représente un solide levier.

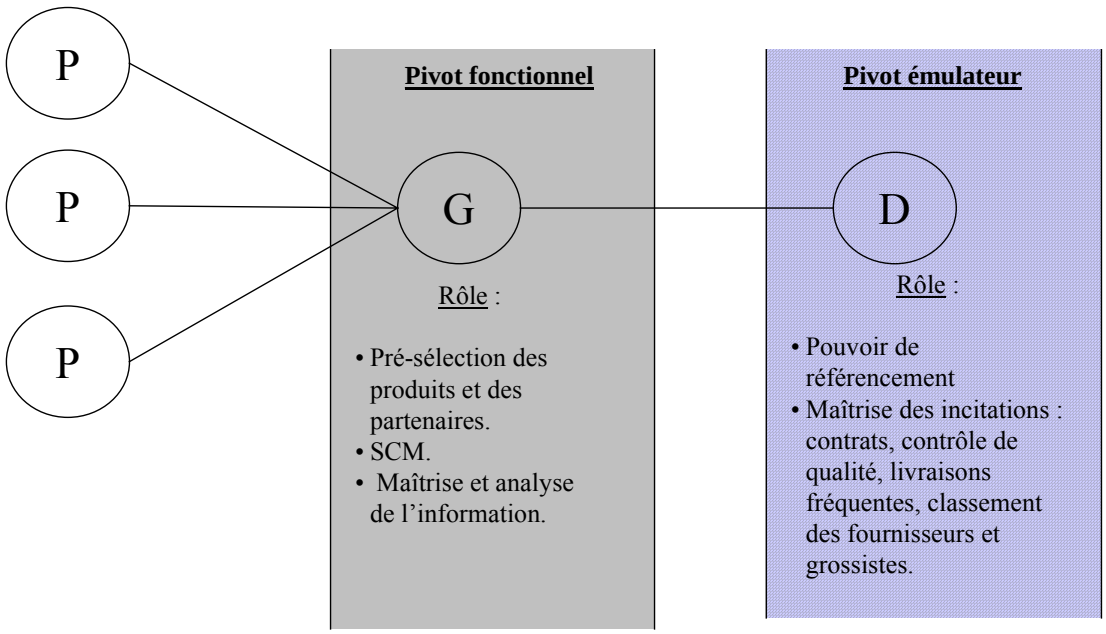
4. Discussion et conclusion

A la vue des rôles de chaque acteur dans le réseau, et surtout de la place spécifique du grossiste, l'existence d'un seul pivot paraît compromise dans le cas notamment des structures classiques et traditionnelles. Quant au canal moderne, la relation se fonde plus sur la collaboration entre les producteurs et les détaillants que sur une seule des organisations.

4.1. Canaux classique et traditionnel.

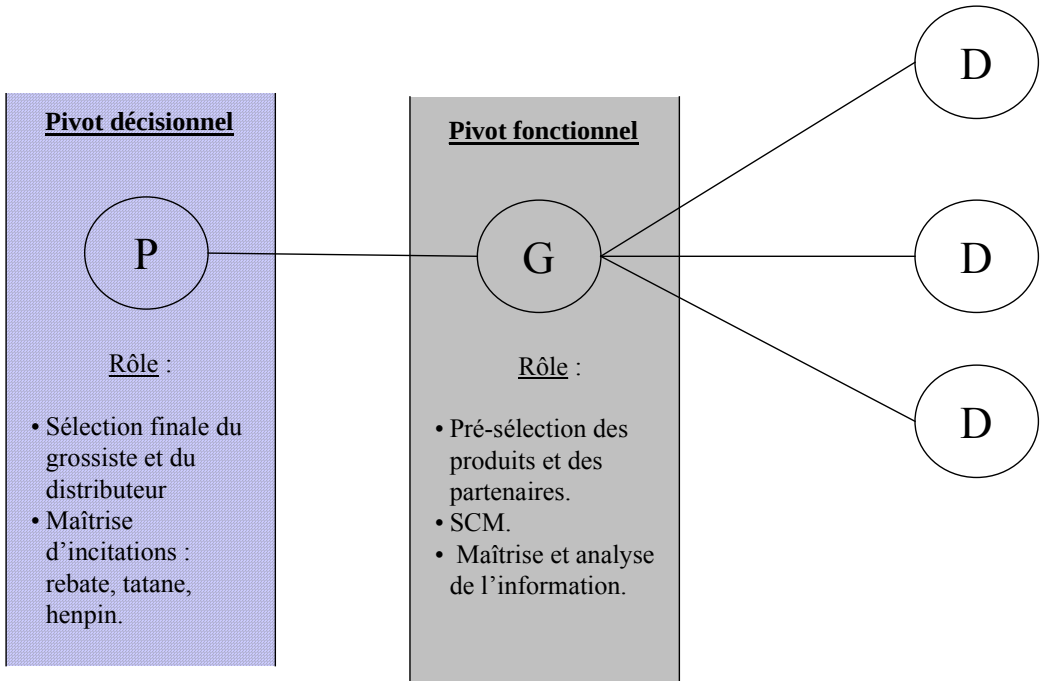
La relation entre les acteurs du canal fonctionne avec deux pivots, un pivot fonctionnel et un pivot émulateur. Le premier pivot assure un double rôle de coordinateur et de tampon aux pouvoirs des autres membres des réseaux. Il permet de maintenir l'équilibre et la stabilité de la relation. Le pivot fonctionnel est systématiquement le grossiste.

Figure. 3 Les pivots fonctionnel et émulateur pour les canaux classiques et traditionnels – Le grossiste et le détaillant.



Le pivot émulateur maîtrise les incitations à la concurrence dans le canal et possède une influence importante sur les autres acteurs. Cependant, il peut s'agir soit du détaillant soit du producteur.

Figure. 4 Les pivots fonctionnel et émulateur pour les canaux classiques et traditionnels – Le grossiste et le producteur.

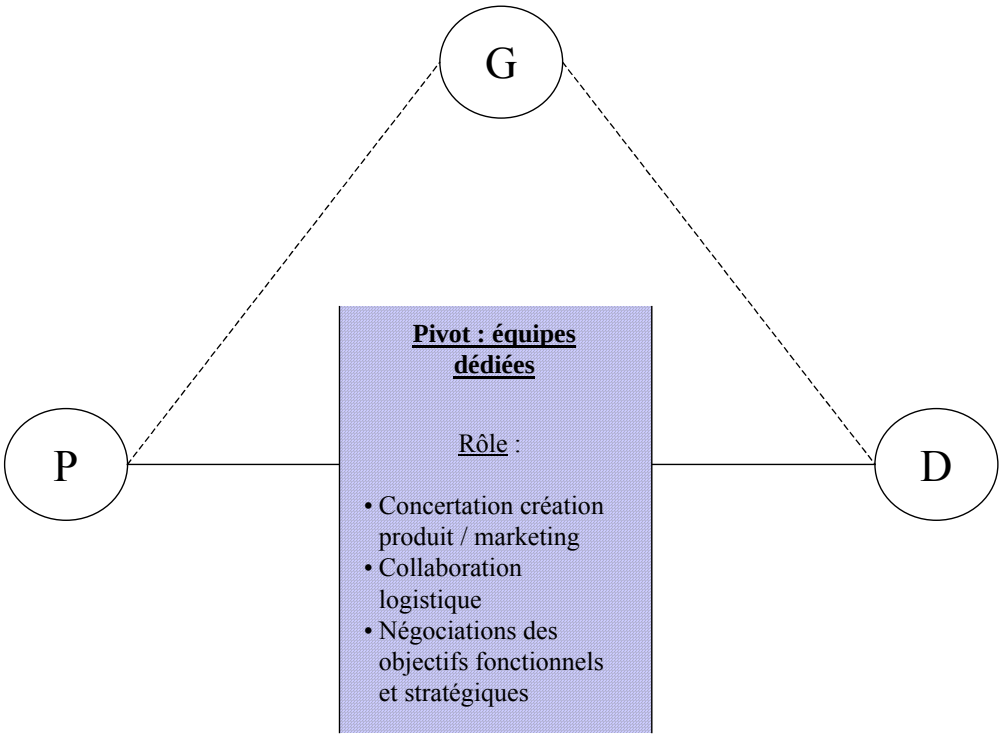


Il existe des configurations où le producteur et le distributeur sont quasiment à niveau égal de pouvoir l'un envers l'autre. Le pivot fonctionnel fluidifie les relations et fait office de tampon entre les deux. Pourtant, le besoin de débouchés propre au Japon tend à donner un léger avantage au détaillant du fait du pouvoir de référencement.

4.2. Configuration moderne.

Les relations directes entre le producteur et le détaillant se rapproche d'une relation bilatérale pour pivot l'entité interorganisationnelle qui permet la coordination et l'émulation : les équipes dédiées des producteurs et détaillants. Le grossiste n'est qu'une étape du transfert de fonds, il exerce peu de pouvoir et un rôle limité.

Figure. 5 Le pivot dans le canal moderne.



Le lieu de collaboration entre les équipes dédiées permet la coordination de la relation mais aussi le maintien d'une émulation par la négociation des objectifs autant au niveau fonctionnel que stratégique.

4.3. Conclusion

Les apports opérationnels de cet article reposent sur la mise en avant de la complexité des combinaisons entre l'équilibre des rôles et les jeux de pouvoir dans le canal. Cela montre qu'une connaissance parfaite de chaque acteur, de leur poids économique, de leur réputation et de leur histoire relationnelle est une condition *sine qua non* à la réussite sur le marché japonais. Cela permet aussi de mieux comprendre la complexité des relations interorganisationnelles au Japon. A un moment où Carrefour se retire de l'Archipel pour des raisons internes globales mais aussi spécifiques aux difficultés rencontrées sur le marché japonais, cette analyse permet déjà de comprendre pourquoi une entreprise habituée à exercer un pouvoir de négociation extrêmement fort a eu tant de difficultés à s'adapter à la dilution du pouvoir et au partage des rôles qui existent au Japon. Enfin, cet article met en avant le rôle central des grossistes. Mis en retrait du fait d'un manque de pouvoir par rapport aux autres membres des canaux (producteurs et distributeurs), ils concentrent pourtant de nombreux rôles et sont le cœur fonctionnel du canal de distribution japonais. Cet acteur méconnu, dont l'existence même est critiquée par les entreprises occidentales du fait du coût qu'elles engendrent, reste le pilier du système de distribution japonais même s'il n'en est pas la firme-pivot au sens théorique et complet du terme.

ANNEXE 1 : Lexique Japonais-Français.

Termes japonais		**Signification**
Phonétique (romanji)	**Idéogrammes (Kanji)**	
Hakentenin	派遣手人	Employé-Envoyé
Henpin	返品	Retour de marchandises
Keiretsu	系列	Littéralement "clique"
Oyabun / Kobun	親分 / 子分	Parent / Enfant
Ringisei	稟議制	Système de prise de décision collective
Ryûtsû keiretsu	流通系列	Keiretsu de distribution
Sempai / kôhai	先輩 / 後輩	Aîné / Plus jeune
Tatane	たた値	Prix proposé
Tegata	手形	Lettre de change

Bibliographie

Achrol R. S. (1997), "Changes in the theory of interorganizational relations in Marketing : Toward a network paradigm", Academy of Marketing Science, Greenvale , pp.56-71.

Aoki M. (1986), "Horizontal versus Vertical Information Structure of the Firm", American Economic Review, 76.

Aoki M. (1991) « Le management japonais : le modèle "J" d'Aoki », Problèmes économiques, n°2255, p.1-14.

Bourguignon A. (1993), *Le modèle japonais de gestion* ,Collection Repères, La Découverte, Paris.

Butera F. (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Les Editions de l'Organisation.

Chokron M et Reix R. (1987), « Planification des systèmes d'information et stratégie de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février.

Fahy J., Taguchi F. (1995), "Reassessing the Japanese Distribution System", Sloan Management Review, Cambridge, Winter.

Filser M. (2000) Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes, Faire de la recherche en logistique et distribution, Edition Vuibert, Collection FNEGE, Paris.

Granovetter M. (1985), "The Problem of Embeddedness", American Journal of Sociology, vol.91, n°3, p.481-510.)

Haldy Rispal M. (2002) *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Perspectives Marketing, De Boeck Université.

Hofstede G. (1980), *Les différences culturelles dans le management*, Sage, Beverly Hills.

Jaussaud J. (1992) « La distribution ŕ l'heure de la déréglementation », RFG, Novembre-Décembre, p.35-.

Lecler Y. (1992, « L'avenir du partenariat à la Japonaise », Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, pp.50-63.

MacNeil I. (1980), *The New social contract*, Yale University Press, New Haven.

Miles R.E. et Snow C.C. (1984), "Fit, failure and the Hall of Fame", California Management Review, pp. 10-28, printemps.

Miles R.E. et Snow C.C. (1986, "Organization : new concepts for new forms", California Management Review, n°3, pp.62-73.

Miles R.E. et Snow C.C. (1992), "Causes of failure in Network Organizations", California Management Review, pp.53-72.

Miles R.E., Snow C.C. et Coleman H.J. (1992), "Managing 21st Century Network Organizations", Organizational Dynamics, pp.5-20.

Miles R.E. et Snow C.C. (1995), "The new Network Firm : a spherical structure built on human investment philosophy", Organizational Dynamics, Spring, pp.5-18.

Nakane C. (1974), *La société japonaise*, Armand Colin, Paris.

Triandis H. C. (1994) *Culture and social behavior*, McGraw-Hill., New York.

Watanabe T., Nagashima S. (1998), *Distribution System and Business Practices in Japan - Changes and Prospects-*. MIPRO (Manufactured Imports Promotion Organization).

Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies Analysis and antitrust Implications*, The Free Press, New York.

Yin R. K. (2003), *Case study research, design and methods*, Sage Publications.