

Base d'une recherche comparative sur le système des marges arrière : l'exemple du système du « rebate » au Japon

CAPO Claire
Maître de Conférence
CRET-LOG (Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique)
<http://www.cret-log.fr>
Institut Universitaire de Technologie, Université Aix-Marseille II.
Adresse électronique : claire.capo@univmed.fr

Résumé

Les marges arrière tout en étant largement décriées, restent un sujet d'étude peu exploré du fait de l'opacité de leur utilisation ainsi que leur caractère stratégique –donc placé sur le signe de la confidentialité. Cette communication propose de poser les bases d'une étude comparative entre la réalité des marges arrière en France et le système très proche, mais cependant spécifique, mis en place entre les membres des canaux de distribution au Japon. Le système dit de *rebate* au Japon est lui aussi de plus en plus critiqué sans être aboli pour autant. En tant que spécialiste des canaux de distribution japonais, nous nous proposons de développer essentiellement le système de *rebate* japonais qui agit sur l'équilibre des relations dans les canaux de distribution en créant une personnalisation des relations mais apporte aussi une émulation importante des acteurs les posant à atteindre des objectifs de performance fixés et à dépasser leurs concurrents.

Cette communication tend à poser les bases d'une collaboration future sur une recherche comparative.

Résumé

In France, « back margin » even highly criticized remains a not largely studied topic due to their opacity and their strategic use.

This paper purpose is to settle the basements of a comparative research on back margin system in Japan and in France. Japanese system, mostly studied in this paper as it is the researcher expertise field, is called “rebate system”. Mostly, the “rebate system” permits to keep an equilibrium inside marketing channels relationships by personalizing relationships between producers, wholesalers and retailers. Depending on relationship's history and economic wealth of each parties, each relationship is characterized by a particular set of rebates. At the same time, the “rebate system” stimulates competition and search of performance by recompensing efficiency.

Base d'une recherche comparative sur le système des marges arrière : l'exemple du système du « rebate » au Japon

Les marges arrière tout en étant largement décriées, restent un sujet d'étude peu exploré du fait de l'opacité de leur utilisation ainsi que leur caractère stratégique –donc placé sur le signe de la confidentialité. De plus, leur remise en cause permanente, jamais suivie de fait, rend le sujet difficile à aborder en recherche.

Cette communication propose de poser les bases d'une étude comparative entre la réalité des marges arrière en France et le système très proche, mais cependant spécifique, mis en place entre les membres des canaux de distribution au Japon. Le système dit de « rebate » au Japon est lui aussi de plus en plus critiqué sans être aboli pour autant. Les membres des canaux de distribution japonais sont cependant beaucoup plus ouverts aux chercheurs sur ce sujet car le système est reconnu ouvertement.

En tant que spécialiste des canaux de distribution japonais, nous nous proposons de développer essentiellement le système de « rebate » japonais dont l'analyse repose déjà sur une recherche empirique fondée sur l'analyse qualitative de 35 entretiens effectués auprès de membres des canaux de distribution japonais et d'experts. L'étude des marges arrière en France n'apparaît que très peu dans cette communication. L'objectif de cette dernière est de poser les fondements du « rebate » japonais. Il s'agit aussi d'encourager une collaboration de recherche sur le sujet de leur comparaison approfondie. Au long de cette communication apparaît une question de recherche : le système du « rebate » au Japon, représentent-ils un outil efficace qui dynamise les relations dans le canal de distribution et personnalise les relations interorganisationnelles malgré la complexité qui les caractérise ? Par la suite, des propositions de recherche peuvent être formulées pour ouvrir la voie à une étude empirique comparative large.

Au préalable, une partie synthétise la méthodologie employée afin de soutenir l'analyse. En guise de contextualisation au système japonais, les canaux de distribution japonais sont rapidement décrits au travers de leurs structures, des objectifs poursuivis par chaque membre du canal dans leur relation les uns envers les autres. Ce préalable apporte une vision panoramique du champs d'utilisation du « rebate ». Ensuite, une rapide introduction historique au « rebate » et sa définition mènent à une comparaison sommaire avec le système français. Enfin, les deux rôles principaux du « rebate » sur un plan interorganisationnel peuvent être mis en avant. Tout d'abord, un rôle de stabilisation/flexibilisation des relations apparaît via l'effet de personnalisation du « rebate ». Puis, ce dernier est un outil d'émulation des relations utilisé par les entreprises-pivots des canaux.

1. Méthodologie utilisée

L'identification du « rebate » et de ses rôles, repose sur une méthodologie déductive et une analyse qualitative de données recueillies lors d'entretiens semi-guidés avec des professionnels et des experts de la grande distribution japonaise.

Le processus d'échantillonnage, d'un point de vue pratique, s'effectue en se posant les questions suivantes : « *Quelles activités, quels processus, quels évènements, quelles périodes*

de temps, quels lieux, et quelles personnes vais-je sélectionner ? » (Miles et Huberman, 1994).

Tableau 1. Processus préliminaire à l'échantillonnage.

Activités	Activités commerciales, logistiques et financières dans le canal de distribution japonais.
Processus	Processus de contractualisation, de contrôle de la relation et d'échanges.
	➔ Au sein de ces processus, identification de la nature et des rôles des pratiques commerciales dont, notamment, le « rebate ».
Evènements	Le contrat (signature et modifications), les négociations, les échanges (flux physiques et informationnels) et les résultats de la relation.
Périodes de temps	Analyse de la situation actuelle, en pratique basée sur l'expérience récente des répondants.
Lieu	Japon
Personnes	Experts de la grande distribution de produits alimentaires et professionnels travaillant dans le secteur.

Le Japon constitue le lieu de recherche. A partir de là, le choix des répondants se porte sur des personnes travaillant sur ou dans le canal de distribution japonais. En effet, l'étude doit se faire de « *l'extérieur au cœur du contexte* » (Erickson, 1986).

Les répondants interrogés pour cette recherche, soit 31 répondants (et 35 entretiens) peuvent être classés en deux catégories :

- Catégorie II : Experts.
- Catégorie I : Professionnels d'entreprises appartenant à des canaux de distribution de produits alimentaires et travaillant avec des GMS.

Cependant, chaque catégorie se compose de plusieurs répondants définis selon leurs fonctions. Dans la catégorie I, deux fonctions sont principalement représentées : les responsables du supply chain management et les responsables des achats et des ventes. En raison de la demande de confidentialité de la plupart des répondants des codes sont attribués à chacun d'eux en fonction du type d'entreprise dont ils font partie et un nombre aléatoire. Par exemple, le répondant d'un grossiste interrogé est codé : EG2 (Entreprise-Grossiste). Le code EG2 utilisé au cours de l'analyse fait référence indistinctement au répondant ou à l'entreprise à laquelle il appartient.

L'analyse se fonde sur une méthodologie qualitative d'analyse de contenu. Le codage utilisé, considère tous les aspects de la relation du fait du caractère diffus de l'apparition du système de « rebate » dans les discours lors des entretiens.

Avant de présenter le « rebate » en lui-même et ses rôles, une contextualisation de l'analyse semble essentielle.

2. Les canaux de distribution japonais comme champs d'utilisation du « rebate »

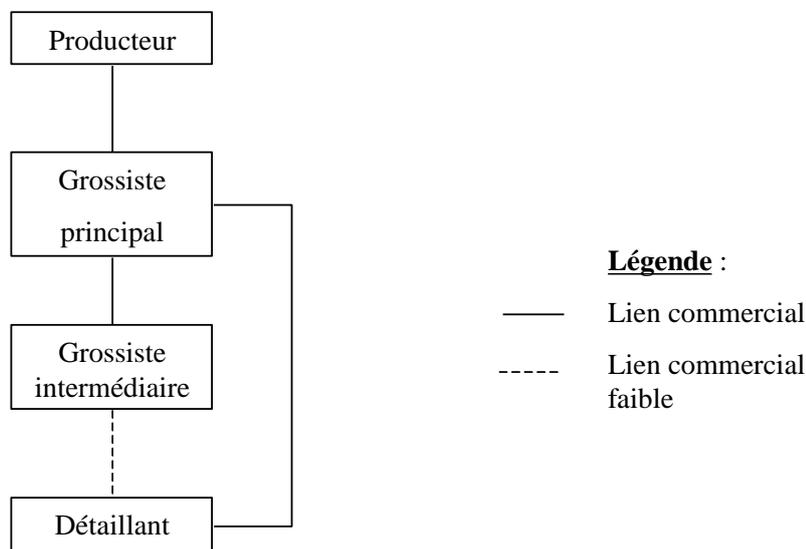
Afin de placer l'analyse du « rebate » dans son contexte hautement riche et spécifique qu'est le système japonais de distribution, un panorama rapide de la réalité dans les canaux de distribution japonais pose les trois acteurs principaux et leurs interrelations : le producteur, le grossiste et le détaillant. Ces relations sont structurées selon diverses modalités plus ou moins répandues. Elles répondent à des objectifs spécifiques et se caractérisent par des relations de pouvoir particulières.

1.1. Structures

L'existence d'une relation de type commercial entre des acteurs permet d'identifier une structuration des canaux de distribution japonais. Trois types de structures apparaissent à l'observation des relations commerciales entre les acteurs principaux du canal.

La première structure correspond à un canal long avec plusieurs intermédiaires. Elle apparaît régulièrement dans la description de la distribution japonaise dans son ensemble. Les travaux de consultants étrangers ou japonais se focalisent beaucoup sur cette structuration du fait de sa complexité et des difficultés qu'elles entraînent. Elle a des sources historiques anciennes. Pour cette raison, cette structure est dénommée ici « *canal traditionnel* », en référence à son caractère historique et spécifiquement japonais.

Figure. 1 Structure de canal traditionnel.

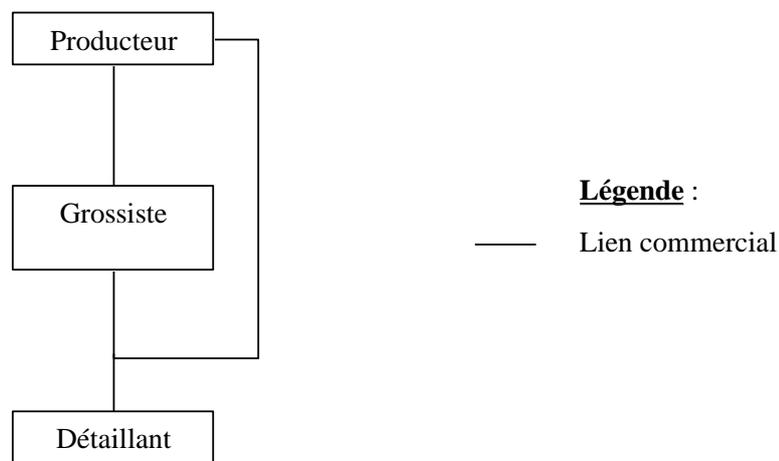


Dans ce cas, les liens commerciaux entre les entreprises ne sont pas forcément directs. Les producteurs ont, pendant longtemps, laissé aux grossistes principaux le soin d'effectuer la contractualisation à leur place. Le lien entre le détaillant et un grossiste intermédiaire reste le plus souvent limité puisque ce dernier prend généralement ses ordres du grossiste principal. Leur lien se réduit donc au niveau logistique même si le grossiste intermédiaire représente un interlocuteur direct entre les points de vente et les autres acteurs.

Cependant, dans le cadre de la grande distribution, ce type de relations se fait plus rare. Même si plusieurs niveaux de grossistes peuvent subsister, ils ont tendance à diminuer. De même, les producteurs interviennent de plus en plus dans la contractualisation.

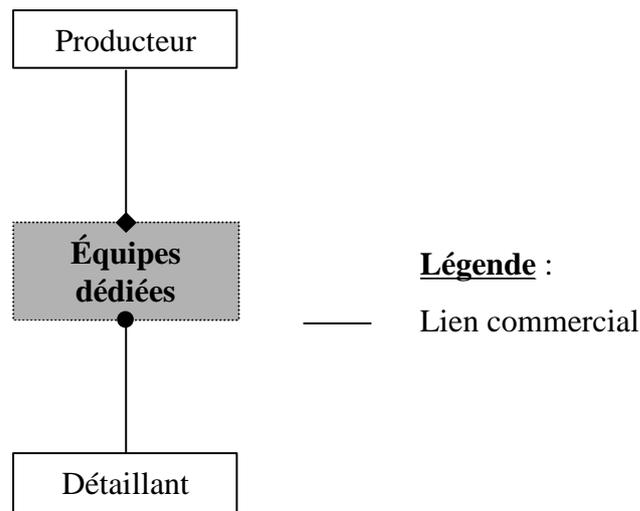
La seconde structure correspond à la structure la plus présente dans les relations dans le canal de la grande distribution japonais. Il s'agit de relations à trois acteurs : un producteur, un grossiste et un détaillant. Le processus de rationalisation entamé par les détaillants et les producteurs explique la tendance à n'avoir plus qu'un seul grossiste. Ce dernier assume cependant plus de fonctions qu'avant. Ainsi, le terme de « *canal classique* » permet de signifier sa prégnance au Japon mais aussi sa rupture avec le canal traditionnel.

Figure. 2 Structure de canal classique.



Les relations s'effectuent toujours par l'intermédiaire du grossiste mais le producteur intervient largement dans les négociations avec le détaillant et les discussions sur le marketing lié à son produit.

Enfin, la troisième structure considérée relie directement le détaillant et le producteur. Ces relations directes sont nouvelles au Japon, peu répandues et souvent le fait d'entreprises étrangères, de quelques détaillants et de leurs partenaires privilégiés. Le grossiste peut encore y intervenir dans des conditions très limitées précisées plus tard dans la description des contenus de la relation. Ce « *canal moderne* » pour les Japonais ne l'est certes pas dans les pays européens et aux États-Unis.

Figure. 3 Structure de canal moderne.

La relation s'effectue par l'intermédiaire d'équipes dédiées par les deux acteurs. Ces équipes peuvent se composer d'une ou plusieurs personnes.

Ces différentes structures influent sur le contenu des liens interorganisationnels entre les membres ainsi que les objectifs poursuivis par chaque acteur.

1.2.Objectifs de la mise en place de relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais

Le tableau 2 suivant récapitule les intérêts poursuivis par chaque membre du canal de distribution dans leur relation avec les autres membres.

Tableau. 2 Objectifs principaux de la relation entre les membres du canal.

Du \ Vers	Producteur	Grossiste	Détaillant	Sources
Producteur		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Externalisation : logistique, financière, main d'œuvre en magasin. ▪ Support à la négociation commerciale. ▪ Utilisation de l'effet tampon du grossiste vis-à-vis du détaillant : diminution des conflits et augmentation du pouvoir. ▪ Assurer un débouché aux produits. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation de sa part de marché et de ses ventes. ▪ Maintenir une image du produit voulue. ▪ Obtenir des informations et des prévisions sur le consommateur. 	EP1 EP3 EP4 EP6 EP8 EP9
Grossiste	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elargir leur portefeuille de produits. ▪ Recherche de fournisseurs fiables et innovants. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation du volume de vente et du CA. ▪ Création d'une réputation pour ouvrir vers d'autres marchés. ▪ Obtenir des informations sur le consommateur et sur leurs clients fournisseurs. 	EG1 EG2 EG3
Détaillant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche de fournisseurs de marques nationales ou connues. ▪ Recherche de fournisseurs innovants. ▪ Obtention d'informations sur le marché spécifique du producteur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Externalisation des aspects logistiques. ▪ Facilitateur de la négociation et des demandes de main d'œuvre en magasin. ▪ Utilisation de l'effet tampon du grossiste vis-à-vis du producteur : diminution des conflits et augmentation du pouvoir. ▪ Sélection de produits et stabilité d'approvisionnement. 		ED1 ED3 ED5 ED9

Sources principales : Entretiens cités ci-dessus.

Sources secondaires : Distribution System and Business Practices in Japan –Changes and prospects–, MIPRO, 1998.

Il permet d'identifier la place centrale du grossiste mais aussi les exigences fortes d'efficacité des producteurs autant vis-à-vis du grossiste que du détaillant. Certains de ces derniers d'ailleurs prennent de plus en plus de pouvoir dans la relation.

1.3. Les relations de pouvoir

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 agit sur le pouvoir quand 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 des 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 représentait une nouveauté que certains comparent au système Toyota pour l'industrie. De plus, cette entreprise 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 leurs capacités d'innovation et de communication avec le consommateur pour maintenir leur influence.

Dans le cas des canaux modernes, la relation ne peut exister que lorsqu'il y a équilibre entre le producteur et le détaillant. Dans les canaux classiques et traditionnels, les trois acteurs peuvent se retrouver à pouvoir égal en fonction de la force de leurs sources de pouvoir. 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 s'équilibrent. 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 défense. Les producteurs et les détaillants trouvent un intérêt à la présence du grossiste dans la relation. En effet, ils ont plus de poids dans les négociations avec les grossistes 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 directs de pouvoir 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 maîtriser 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. Des moyens de collaboration existent même entre les concurrents. Cela limite les conflits de pouvoir.

Il existe des clubs des grands fournisseurs, distributeurs et grossistes. Toutes les sociétés japonaises font partie de ce type de clubs, où elles discutent ensemble de la manière de faire évoluer leurs relations et les échanges entre eux. Dans l'exemple d'un distributeur travaillant avec deux grossistes principaux et qui veut référencer un nouveau grossiste, il demande leur accord aux membres de son club (dans lequel se trouvent les deux grossistes en question) en expliquant pourquoi il veut le référencer. Le club décide si oui ou non, il peut le faire. Au Japon, le détaillant appelle les fournisseurs, les réunit 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.

Il faut aussi considérer l'existence de mécanismes de sanction envers les entreprises ayant du pouvoir, qui ont pour but d'éviter que celles-ci n'aient 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 tendent 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 (G. Hofstede et D. Bollinger, 1987 ; H.C. Triandis, 1994), la menace de l'ostracisme représente un solide levier. Dans la grande distribution, elle ne s'applique que dans des cas extrêmes où il y a mise en danger du consommateur au travers de problèmes de qualité, par exemple.

Les pratiques commerciales comme le « rebate » répondent à ces relations de pouvoir faisant varier leurs modalités d'utilisation. Ces pratiques sont aussi influencées par les changements du contexte commercial japonais : introduction de pratiques managériales occidentales, montée en puissance des grands distributeurs... Le système de « rebate » se trouve confronté à ces évolutions.

3. Le système du « rebate » au Japon

1.1. Historique du canal de distribution japonais et apparition du rebate

L'évolution historique de la distribution japonaise correspond largement à celle du système des grossistes. Dès l'ère Kamakura (1192-1333), les *toimaru* (négociants organisés par opposition aux vendeurs individuels) prennent en charge le transport du riz ayant valeur de paiement pour les taxes, supervisent les travailleurs dans des sites de travail distants et administrent les entrepôts. A la fin de cette période, ils s'engagent dans le transport de marchandises. Lors de l'ère Muromachi (1338-1573), ils débent leur activité d'achat de marchandises. Ils prennent de l'importance et soutiennent le développement économique des régions en tant que marchands désignés par les seigneurs féodaux locaux.

L'ère Edo (1603-1868) correspond à la fois à une période de repli du Japon sur lui-même, mais aussi à une intense structuration de la société japonaise par le shogunat Tokugawa. Cette période demeure essentielle pour la compréhension du Japon moderne car elle représente la genèse de nombreuses traditions japonaises. Le système des grossistes y prend une ampleur sans précédent. « *L'interdépendance entre les grands grossistes et l'Etat, le privilège et l'honneur qui leur sont conférés par le gouvernement pour renforcer leur statut social et économique, les arrangements institutionnels établis par les grossistes entre eux pour consolider leur pouvoir et leur influence, le contrôle exercé par les grossistes sur les producteurs et les détaillants plus petits et les multiples fonctions qu'ils assurent remontent tous à cette période.* » (S. Kitchell, 1995). Les marchands et les artisans forment alors des associations ou guildes (*nakama*, en japonais). Les grossistes se regroupent et monopolisent peu à peu certains marchés : grossistes régionaux, spécialistes sur certains produits, grossistes de chargement spécialisés dans certains produits pour des destinations spécifiques, grossistes d'expédition portuaire (spécialisés dans le transport maritime) et les échangeurs de monnaie. Les guildes développées à l'époque assument trois fonctions majeures. Tout d'abord, elles introduisent des codes de conduite pour les marchands : qualité de service, contrôle des niveaux de salaires, rejet des pratiques non-éthiques, fixation des concepts de propriété... tout en assurant des crédits faciles et un soutien aux membres. Ensuite, elles correspondent à des moyens d'assurer du lobbying vis-à-vis du gouvernement. Enfin, elles renforcent le pouvoir monopolistique des grossistes qui, lorsque le système des guildes est aboli en 1841-1843, est largement pérennisé.

La restauration Meiji en 1868 voit l'introduction d'une unité monétaire standard, la libéralisation des échanges vers l'étranger, mais surtout l'abolition des postes douaniers entre les régions mettant fin au cloisonnement des régions, et la légalisation du libre-choix en matière de travail (abolition des castes sociales). Cela entraîne une croissance fulgurante de l'offre de produits et l'apparition d'organisations de grande taille. Les détaillants aussi se concentrent. Les Department Stores (grands magasins) et les magasins spécialistes se développent. Les grossistes se tournent vers l'industrie et continuent à étendre leur pouvoir avec le soutien du gouvernement.

Le commerce japonais repose en premier lieu sur le développement des grossistes et non sur celui des détaillants. Les concepts modernes de supermarché n'apparaissent qu'avec Daiei en 1957 mais c'est dans les années 70 qu'ils prennent réellement leur essor. Un développement freiné par « la relative rareté de l'espace, un environnement juridique défavorable aux grandes surfaces et le conservatisme des banques » (T. Ribault, 2000), mais permis par les relations entre les détaillants et les grossistes. Les changements pendant les années 80 semblent avoir été renforcés par la crise du début des années 90 et tendent à un glissement du pouvoir des

fabricants vers les détaillants. Ce glissement reposerait sur la maîtrise de l'information dont les détaillants peuvent se targuer, mais aussi une volonté de ces derniers d'alléger le poids des contraintes de livraisons des marchandises en rationalisant la logistique.

L'apparition du « rebate » n'est pas datée. Il a été introduit par les producteurs pour inciter les multiples détaillants à vendre au mieux leurs produits. L'atomicité du marché autant chez les fournisseurs que les détaillants expliquent l'intérêt d'une telle politique. Par la suite, le « rebate » est devenu une pratique commerciale considérée comme partie intégrale du paiement des grossistes et des détaillants. Aujourd'hui, quelques grands producteurs comme le fabricant de bière de marque « Sapporo » (précurseur dans le rejet public du « rebate »), tente de réformer cette habitude devenue de plus en plus pesante avec l'accroissement du poids des grands distributeurs.

1.2. Définition de « rebate »

Le *rebate* se compose d'un ensemble de rémunérations pour diverses tâches et pratiques qui varient selon la relation et retranscrit les forces et les faiblesses des acteurs en jeu (Kagami, 1997 ; Capo, 2006). Pratique managériale du prix au Japon, le système de « rebate » représente une part des flux retours de paiements de l'amont vers l'aval du canal. Il est généralement classé en trois catégories se distinguant par les effets ou les objectifs des différents « rebate » :

- Rabais de récompense (hoshôteki ribêto) : accordé au détaillant pour son action positive sur la demande.
- Rabais pour vente promotionnelle (hambai sokushin ribêto) : accordé pour stimuler l'achat de produits en plus grandes quantités par les détaillants et les grossistes.
- Rabais de récompense pour service (tôseitaki ribêto) : vient récompenser les services spéciaux accordés par les grossistes et les détaillants au producteur tel que l'acceptation le retour d'inventaires...

Ces catégories se confondent en réalité dans la pratique puisque les trois effets sont généralement recherchés ensemble.

1.3. Comparaison avec les « marges arrière » en France

Selon l'ILEC (Institut de liaisons et d'études des industries de consommation), en 2004, les marges arrière en France représentaient 33,5% du prix net facturé. Cette part ne cesse d'augmenter.

Les marges arrière peuvent être définies comme des « remises consenties par le fournisseur au détaillant sur la base du volume d'affaires annuel global : remise sur les objectifs, remise de gamme, ristourne annuelle, etc. » (Filsler, Des Garets et Paché, 2001, p.100). Elle est consentie aux détaillants et peuvent être composées de :

- Ristournes accordées aux détaillants en fonction d'objectifs à atteindre.
- Paiement de services de coopération liés à la vente de produits : référencement, emplacement dans un linéaire...

Tableau 3 Comparaison du « rebate » et des marges arrière

	Japon	France
Nature	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rabais de récompense (hoshôteki ribêto) ▪ Rabais pour vente promotionnelle (hambai sokushin ribêto) ▪ Rabais de récompense pour service (tôseiteki ribêto) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ristournes / objectifs fixés ▪ Paiement pour coopération et services
Statut	Pratiques commerciales traditionnelles acceptées mais critiquées	Pratiques commerciales tolérées, fortement critiquée et légalement douteuse
Entreprise-initiatrice	Producteur Parfois, le grossiste	Distribution

Deux différences majeures apparaissent alors : l'étendu des domaines touchés par le « rebate » semble plus importante que pour les marges arrière ; et l'entreprise qui est à l'initiative du rebate est principalement le donneur au Japon et le receveur en France.

Dans le canal de distribution japonais, le « rebate » agit sur les relations interorganisationnelles de deux façons : en personnalisant la relation et en stimulant les performance et la concurrence des entreprises.

4. Le « rebate » comme moyen d'équilibre entre stabilité et flexibilité dans le canal de distribution japonais

Deux caractéristiques du marché japonais soutiennent un état d'incertitude permanente pour les organisations du canal de distribution. Tout d'abord, le consommateur japonais, défini comme à la fois extrêmement exigeant et volatil, pousse les entreprises à une innovation permanente tant au niveau des produits, de la communication que des concepts de distribution. De plus, un processus de rationalisation et de concentration est en cours au Japon mais il est encore loin d'atteindre les niveaux européens et américains. Le marché se caractérise à la fois par une atomisation forte et par une grande maturité. Les changements survenus dans l'environnement légal de la distribution favorisent de plus en plus les grandes surfaces.

L'instabilité environnementale demande de la flexibilité à laquelle de nombreux acteurs sont plutôt adverses. La recherche d'un consensus transparait dans les relations interorganisationnelles. Ainsi, afin d'échapper soit à l'enfermement des relations entre de mêmes acteurs soit à une ouverture excessive diluant les compétences des acteurs et l'efficacité du canal (Miles et Snow, 1992), il est essentiel pour les acteurs du canal de distribution japonais de trouver un équilibre entre flexibilité et stabilité. Les pratiques

commerciales participent à la création de cet équilibre. Enfin, le « rebate participe particulièrement au processus de personnalisation des relations entre les membres du canal renforçant autant la stabilité que la flexibilité en son sein.

1.1. Les origines de la double exigence de flexibilité et de stabilité

Le besoin d'adaptation à la concurrence et aux demandes du consommateur représente le cœur des stratégies des entreprises japonaises. Cependant, cette adaptation se traduit rarement en matière de flexibilité des structures relationnelles. L'introduction d'une innovation demande aussi une grande flexibilité des grossistes et des détaillants à accepter les propositions des producteurs. Ces derniers proposent, en effet, des prévisions basées sur des analyses de leur propre environnement concurrentiel et sur les potentialités de concurrence sur certains produits. La flexibilité du canal vis-à-vis de la demande du consommateur repose donc essentiellement sur la fluidité des relations entre les différents membres du canal et leur capacité à orienter l'échange d'information vers la production innovante.

Cependant, la flexibilité ne se définit pas principalement pour les répondants interrogés en matière de changement de fournisseur, grossiste ou détaillant mais plutôt en tant qu'efforts demandés et consentis par ceux avec qui une relation existe déjà. Bien entendu, si la relation ne permet pas cette flexibilité, des changements de clientèle ou de fournisseurs s'avèrent nécessaires. Cependant, il existe des obstacles à ce type de changement. Les organisations essaient d'éviter les ruptures rapides et définitives. Elles ne sont pas rares, mais, les organisations essaieront de changer les caractéristiques internes de la relation avant de changer de partenaire. Les acteurs critiquent parfois eux-même ce manque de flexibilité (ED1).

La stabilité des relations, quant à elle revient plus souvent dans le discours des acteurs. Dans l'ensemble, la stabilité représente bien un moyen d'optimisation de la relation. Toute stabilité repose naturellement sur des relations de long terme. Pour les producteurs, des relations de longue durée signifient la stabilité de la marge et la rentabilité, par des approvisionnements prévisibles et réguliers. Les grossistes qui doivent s'adapter à chaque client (producteur ou détaillant) considèrent les relations de long terme de la même façon que les producteurs. Les détaillants recherchent aussi des approvisionnements réguliers, mais essentiellement dans le cas des marques nationales. Un exemple parfait de recherche par tous les acteurs de stabilité de la relation se trouve lorsqu'on considère un produit à durée de vie longue en marque nationale ; par exemple : une marque particulière de chocolat qui se vend bien au Japon depuis plus de 10 ans. Dans ce cas-là, la stabilité de l'approvisionnement ne pose aucun problème au détaillant et crée au contraire des avantages. Des contrats de longue durée sont signés dans ce cas (3 ou 5 ans). Cependant, les détaillants n'apprécient pas forcément les relations de long terme avec tous les producteurs. Dans la plupart des cas, seuls quelques producteurs de grandes marques obtiennent ce genre de relation.

La stabilité se crée par l'utilisation d'outils divers : pratiques commerciales traditionnelles, création de relations interpersonnelles, existence d'assurances réelles (financières) de durée de la relation. Les pratiques commerciales que les acteurs considèrent eux-même comme traditionnelles ou habituelles regroupent un ensemble d'outils managériaux et commerciaux divers. Cet ensemble se trouve au cœur du débat actuel au sein du management japonais.

Le « rebate » agit sur l'équilibre flexibilité/stabilité par sa place dans le processus de contractualisation de la relation et par son effet de personnalisation.

1.2. Les pratiques commerciales, comme le « rebate » comme composant et complément du contrat

Les relations entre les grossistes et les producteurs envers les détaillants s'appuient sur :

- Le contrat d'échange,
- Le « rebate »,
- Le retour de produits invendus,
- L'aide des vendeurs à la vente pour les ouvertures de magasins,
- La production de produits exclusifs pour certains détaillants.

La composition complète du contrat de base au Japon, qui fait l'objet d'un page recto-verso, est la suivante :

- La première phrase : la personne qui veut travailler avec telle ou telle entreprise doit se préparer à cela et « *Vous devez être honnête quand vous traitez avec X* ».
- Le type de facturation qu'il faut utiliser, la façon de recevoir les commandes, le code du département qui doit figurer sur la commande de produits. Il existe un standard pour les factures.
- Les délais et lieux de livraison.
- Le paiement et les délais de paiement : habituellement de 20 jours après la fin du mois fiscal. Cependant, pour les producteurs importants, le délai est plus court : 20 jours après 15 jours suivant la livraison.
- L'organisation des retours. Le contrat est très vague sur cette organisation. En général, lorsque le grossiste et le producteur ne sont pas responsables de la qualité du produit, le retour est négocié.
- Une clause d'ajustement : « *S'il y a un problème avec ce qui n'est pas écrit dans le contrat nous devons en parler honnêtement et régler le problème* » (écrite dans le contrat).

Les contrats de base se trouvent généralement complétés par des contrats par produits mais aussi par projets, notamment de développement de collaboration logistique comme par exemple l'intégration de l'EDI pour éviter l'utilisation de factures papier, les *rebate* donnés aux producteurs pour la livraison par camions entiers, une réception différente des produits en centres de distribution ou en magasins...

Certains aspects de la relation ne font pas l'objet d'un contrat. Les aspects d'application des transactions et des collaborations tout d'abord reposent sur des réunions et des négociations. Le responsable du service de management de la supply chain précise, par exemple, que le contrat n'organise en rien le flux logistique. De plus, des éléments complémentaires aux transactions reposent sur des demandes informelles : échantillons, essais, apport de main d'œuvre pour la mise en place des produits notamment à l'ouverture de nouveaux magasins... Ces demandes font l'objet de documents écrits non légaux mais qui tracent l'accord.

Le rebat se place sur les trois niveaux : au niveau du contrat, des contrats avenants sur les produits ou les projets ou dans les accords informels postérieurs au contrat.

En fonction des acteurs en présence et de leurs caractéristiques personnelles, le « rebat » demandé et donné ne se place pas au même niveau en terme de paiement mais aussi sur les catégories de rebat et la profondeur des exigences. En cela, chaque relation se démarque par la qualité de l'ensemble des « rebat » accordés.

1.3. Le « rebat et la personnalisation de la relation »

La personnalisation de la relation entre un producteur et ses acheteurs dépend de critères variés que nous verrons dans un premier temps puis se traduit par un niveau variable de « rebat » accordés.

Les mécanismes organisationnels japonais sont mieux connus par les chercheurs occidentaux dans les relations en industrie entre le producteur et le fournisseur que dans la grande distribution. 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 produits qu'ils gèrent.

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

Poids dans la négociation				
<i>Faible</i>		<i>Elevé</i>		
Producteur	Producteur de produits saisonniers ou locaux	Producteur de MDD		Producteur de marques nationales
Grossiste	Grossistes locaux		Grossistes nationaux	
	<i>Spécialisés</i>	<i>Généralistes</i>	<i>Spécialisés</i>	<i>Généralistes</i>
Détaillant	Petits détaillants	Supermarchés	Convenience Store	GMS

Sources : Entretiens.

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, ou selon l'entreprise elle-même. Par exemple, Seven/Eleven, premier détaillant du Japon même s'il n'est qu'un convenience store, se trouve toujours en haut du classement.

Il existe 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 (J. Fahy et F. Taguchi, 1995).

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 plusieurs *rebate* en fonction surtout du poids économique et la durée de la relation, mais aussi du dynamisme et de la compétence de l'entreprise.

Tableau. 5 Différents types de *rebate*.

Rebate entre producteurs et distributeurs :

- *Rebate* couvrant la marge pour l'année.
- *Rebate* pour la demi-année (objectif à court terme à atteindre).
- *Rebate* 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.
- 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...).

Rebate entre les producteurs et les grossistes :

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

Source : Entretien EP1.

La différence de « rebate » se fait aussi en fonction du poids dans la négociation des acteurs. Il existe un lien positif fort entre les poids du détaillant ou du grossiste et le montant des « rebate » accordés. Inversement, plus la relation est fructueuse et longue, plus le système de rebate entre deux acteurs se simplifie. Sa composition s'épure même si les montants négociés restent importants.

Pour élargir l'analyse sur le rôle de stabilisation de la relation du « rebate », il faut préciser que les traditions commerciales (dans le secteur et/ou le pays) respectées largement, même si elles ne sont pas fondamentalement rationnelles ou efficaces. Les pratiques commerciales, que les acteurs utilisent depuis plusieurs décennies, se rapprochent des traditions partagées par tous les acteurs dans la définition du mode de contrôle « clan » d'Ouchi (1979). Elles apportent une compréhension mutuelle aux acteurs qui les connaissent bien et maîtrisent leur utilisation. Elles ne présentent pas forcément toujours des réponses efficaces et rationnelles aux situations auxquelles elles s'appliquent. Le fait que ces pratiques tendent à être combattues ou rationalisées par certains acteurs du secteur montre le doute soulevé aujourd'hui sur leur efficacité.

Le « rebate » ne participe pas qu'à la création d'un équilibre entre flexibilité et stabilité, il reste largement utilisé par les acteurs, le producteur précisément, pour accentuer la flexibilité du canal en stimulant la concurrence entre les acteurs et surtout en renforçant la nécessité d'atteindre des objectifs précis.

5. Le « rebate » comme moyen d'émulation

Afin que les relations interorganisationnelles ne stagnent pas ou n'évoluent pas vers des forces instables ou inefficaces, des mécanismes d'émulation de la relation se mettent en place. Le « rebate » fait partie de modes d'incitations aux résultats. Cela participe à la fixation d'objectifs précis.

1.1.Des incitations

Lorsque l'on observe les modes d'incitations 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 6 suivant les reprend.

Tableau. 6 Incitations diverses dans les relations interorganisationnelles dans les canaux de distribution japonais.

Domaine des incitations		
Marketing	Logistiques	Organisationnelles
<p><i>Tegata</i></p> <p>Lettre de change accordée au détaillant pour un délai de paiement de 120 jours en moyenne dont les conditions de crédit s'améliorent avec la relation.</p>	<p><i>Livraisons fréquentes</i></p> <p>Exigence de l'espace japonais de livrer fréquemment les points de vente (jusqu'à trois fois par jour) et en petites quantités.</p>	<p><i>Relations longues et contrats limités</i></p> <p>Contrats de courte durée malgré une durée moyenne importante des relations. La sanction possible étant le non-renouvellement du contrat à son terme.</p>
<p><i>Tatane</i></p> <p>Prix de vente « <i>recommandé</i> » généralement par les producteurs incluant les marges de tous les intermédiaires et assurant la stabilité du canal (« <i>proche du leadership partagé</i> »)</p>	<p><i>Henpin</i></p> <p>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.</p>	<p><i>Soutien aux partenaires</i></p> <p>Conseils et aides aux partenaires dans différents domaines : financement, savoir-faire, personnel... en attente de la création de relations de confiance</p>
<p><i>Rebate</i></p> <p>Rabais souvent accordés aux grossistes mais aussi aux détaillants sur la base de négociations bilatérales et des relations personnelles liant les membres des deux parties (J. Fahy et F. Taguchi, 1995)</p>		<p><i>Contrôle de la qualité</i></p> <p>Contrôle de la qualité tout au long du processus pouvant servir de base à des sanctions.</p>
		<p><i>Classement des partenaires</i></p> <p>Classement ou évaluation des partenaires.</p>

Sources : D'après J. Fahy et F. Taguchi, *Reassessing the Japanese Distribution System*, *Sloan Management Review*, Cambridge, 1995 ; *Distribution System and Business Practices in Japan –Changes and prospects–*, MIPRO, 1998 ; Ensemble des entretiens.

1.2.Des objectifs précis

Les mécanismes formellement émis au préalable lors du contrat d'échange se limitent à la précision des objectifs à atteindre, sur lesquels se calcule essentiellement la performance des acteurs en terme de commissions. Le contrôle de la performance des acteurs correspond à la vérification de l'atteinte de ces objectifs. Il repose essentiellement sur des indicateurs de qualité logistique et du niveau de vente réalisé. Des variations dans les commissions et les *rebate* sont prévues en cas d'amélioration ou de dégradation des objectifs fixés. L'existence de mesures de performance fiables et valides rend possible un contrôle par les résultats

(W.G. Ouchi, 1977). Les acteurs du canal de distribution japonais utilisent d'ailleurs couramment ces mesures. La performance des producteurs s'évalue par la qualité du produit, le volume de vente et le prix pratiqué. Celle des grossistes se base sur la qualité du service proposé, le taux de service, le volume de vente et le prix de vente des produits. Enfin, celle des détaillants se mesure au volume de vente. Ces mesures, notamment le prix et le volume de vente, représentent les bases de calcul du *rebate* versé en contrepartie de bons résultats. Ces mesures représentent la partie formelle du contrôle de la relation puisque les résultats attendus sont consignés dans le contrat.

Enfin, une véritable concurrence existe afin d'obtenir le plus possible de ces incitations, le « *rebate* » spécialement, sous leurs formes les plus avantageuse en terme de paiement et de simplicité.

Conclusion

Ainsi, le « *rebate* » participe, comme pratique commerciale essentielle, voire principale, dans les échanges transactionnels dans le canal de distribution japonais, à un double processus. Il correspond à un stimulant directement lié à la performance du détaillant ou du grossiste par rapport à leur concurrent. Ainsi, cela met en avant la nécessité de performance dans la relation. Parallèlement, il ne met pas sur un pied d'égalité tous les acteurs puisqu'il varie, dans sa composition autant que dans les paiements mis en jeu, en fonction de l'ancienneté et de la profondeur de la relation avec le producteur et surtout en fonction de son poids dans la négociation.

En conclusion, afin de répondre de façon complète à une seconde question de recherche qui pourrait guider une recherche comparative, des propositions peuvent être proposées :

P1 : Les systèmes de marges arrière en France et le système du *rebate* au Japon possèdent des caractéristiques communes importantes dans leur nature et dans leurs objectifs affichés et réels.

P2 : Les deux systèmes sont des outils complexes composés d'un ensemble de rémunérations de certains membres du canal pour des tâches et/ou des pratiques variées et agissant à de multiples niveaux de la relation.

P3 : Les deux systèmes sont des outils (parmi d'autres) qui permettent un équilibrage des relations interorganisationnelles entre les deux membres du canal de distribution qui les utilisent.

Cette communication répond à un double objectif : dans un premier temps de présenter les bases méthodologiques, théoriques et empiriques d'une recherche en cours sur les rôles du système de « *rebate* » dans les canaux de distribution japonais ; dans un second temps, elle ouvre à la collaboration cette recherche qui bénéficierait largement de l'intégration d'une compréhension plus approfondie de la réalité des marges arrière en France.

Bibliographie

BOLLINGER D. et HOFSTEDE G. (1987), Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?, Les éditions d'organisation.

COLLA E. et DUPUIS M., Le défi mondial du prix bas. PubliUnion, 1997.

ERICKSON F. (1986), Qualitative methods in research on teaching, Ed. par WITTROCK M.C. Handbook of research on teaching (3ème éd.), Macmillan, pp.119-161.

FAHY J. et TAGUCHI F. (1995), Reassessing the Japanese Distribution System. Sloan Management Review, vol.36, p.49.

FILSER M., Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes. Ed. par Fabbe-Costes N., Colin J. et Paché G.. Faire de la recherche en logistique et distribution, Vuibert (Collection FNEGE), pp.55-89, 2000.

FILSER M., DES GARETS V. et PACHE G., La distribution : organisation et stratégie. Eds EMS, 2001.

JAUSSAUD J. (1992), La distribution à l'heure de la déréglementation, Revue Française De Gestion, Novembre-Décembre, p.35.

KAGAMI K., *A theoretical Overview of rebate Systems in Japan*. Social Science, n°11, Novembre 1997.

KITCHELL S. (1995), Tonya, the Japanese Wholesalers: Why their dominant position ? *Journal of Macromarketing*, vol.15, p.21.

MILES M.B. et HUBERMAN A.M. (2003), Analyse des données qualitatives, De Boeck (Méthodes en sciences humaines).

MILES R.E. et SNOW C.C., *Causes of failure in network organizations*. California Management Review, Été, pp.53-72, 1992.

OUCHI W.G. (1977), The relationship between organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quaterly*, vol.22, pp.95-113.

OUCHI W.G. (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, vol.25(9), pp.833-848.

RIBAUT T. (2000), Les structures commerciales au japon: vers quelle modernisation ? *Revue Française De Gestion*, pp.16-30.

TRIANDIS H. C. (1994), *Culture and social behavior*, McGraw-Hill.

WATANABE T. et NAGASHIMA S. (1998), Distribution System and Business Practices in Japan - Changes and Prospects-, MIPRO (Manufactured Imports Promotion Organization).