5ème colloque Etienne THIL
26 et 27 septembre 2002

Rôle et place de la firme pivot dans le canal de distribution : l'exemple du modèle japonais de distribution

CAPO Claire

CRET-LOG (**C**entre de **Re**cherche sur le **T**ransport et la **Log**istique), Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Aix-Marseille II.

Résumé

Se fondant sur les théories des réseaux et la notion de gouvernement de Williamson puis de Heide, cet article montre l'existence dans les canaux de distribution japonais d'une firme pivot assurant les mêmes rôles de coordination et d'émulation entre les membres du canal que la firme pivot définie par les théories des réseaux.

Mots clés

- **Réseaux**
- **Canaux de distribution**
- **Japon**
- **Firme pivot**
- **Courtier**
- **Relations interorganisationnelles**

Resume

Founding on theories of networks and the notion of government of Williamson (1985) and Heide (1992; 1994), this article shows the existence in Japanese marketing channels of a broker assuring the same roles of coordination and emulation between members of the channel as broker defined by theories of networks (Miles et Snow, 1986, 1992, 1995).

Key Words

- **Network**
- **Marketing channel**
- **Japan**
- **Broker**
- **Interorganizational Relationships**

INTRODUCTION

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…).

L'objectif général de cette recherche est d'identifier les caractéristiques des relations interorganisationnelles dans le cadre de relations contractuelles à long terme, ce qui est le cas entre les entreprises japonaises au sein des canaux de distribution. En considérant cet objectif, il est observé que les canaux de distribution au Japon sont à la convergence de deux domaines de recherche qui lui sont souvent étroitement associés : les théories des canaux de distribution et les théories des réseaux. Ces deux domaines constituent le cadre théorique de cet article.

En laissant délibérément de côté, de nombreux aspects des relations interorganisationnelles entre les membres des canaux, cet article restreint son propos à l'étude de l'existence d'une firme centrale ou pivot [théories des réseaux] dans le canal de distribution japonais. Les propositions principales de cette étude sont donc que le canal de distribution japonais possède une firme centrale assimilable à la notion de firme pivot issue de la théorie des réseaux autant par sa nature et que par les rôles qu'elle joue [1] ; et que le pouvoir de la firme pivot dans le canal est borné par la structure réticulaire du canal [2].
Cette analyse s'appuie sur les études théoriques de deux structures : le réseau et le gouvernement bilatéral ainsi que sur l'étude des canaux de distribution japonais. La construction du modèle théorique découle d'ailleurs de la comparaison de ces deux structures.
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, puis de préciser la teneur des choix théoriques émis, avant de développer notre propos.

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, l'industrie[1]…
Tout d'abord, l'environnement économique japonais est extrêmement concurrentiel pour des raisons liées à la crise japonaise et aux évolutions récentes vers la libéralisation (notamment des importations) et la déréglementation de la loi sur les grandes surfaces ; mais aussi pour des raisons ayant trait au comportement du consommateur japonais qui est extrêmement exigeant et volatile[1].
De plus, le système de distribution repose sur de nombreux grossistes[2] qui y jouent un rôle essentiel dans les relations au sein du canal. Cela complexéfient encore les relations.

Enfin, la caractéristique majeure des canaux de distribution japonais est l'intégration ou l'affiliation de la plupart des entreprises de distribution japonaises à des groupements appelés *keiretsu*[3]. 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*[4], sont composés d'entreprises en amont et en aval d'une entreprise principale[5]. L'analyse proposée dans cette communication porte sur ces derniers. 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[2].
Il s'agit, après cette courte présentation des canaux de distribution japonais, de préciser les choix théoriques sous-tendant cette recherche.
Les théories des réseaux et les canaux de distribution japonais
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 premier 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) : le réseau 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, cela reste flou. De même, 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**.

[1] Cf. Annexe 1 : Présentation générale du canal de distribution japonais.
[2] Cf. Annexe 1 : Présentation générale du canal de distribution japonais.
[3] **Keiretsu** (系列) se traduit en français par : « *groupe ou clique* ».
[4] **Ryutsu keiretsu** (流通系列) se traduit en français par : « *clique de distribution* ».
[5] Pour plus de simplicité, nous utiliserons dès à présent le terme de *keiretsu* ou de canal de distribution à la place de celui de *ryustsu keiretsu*.

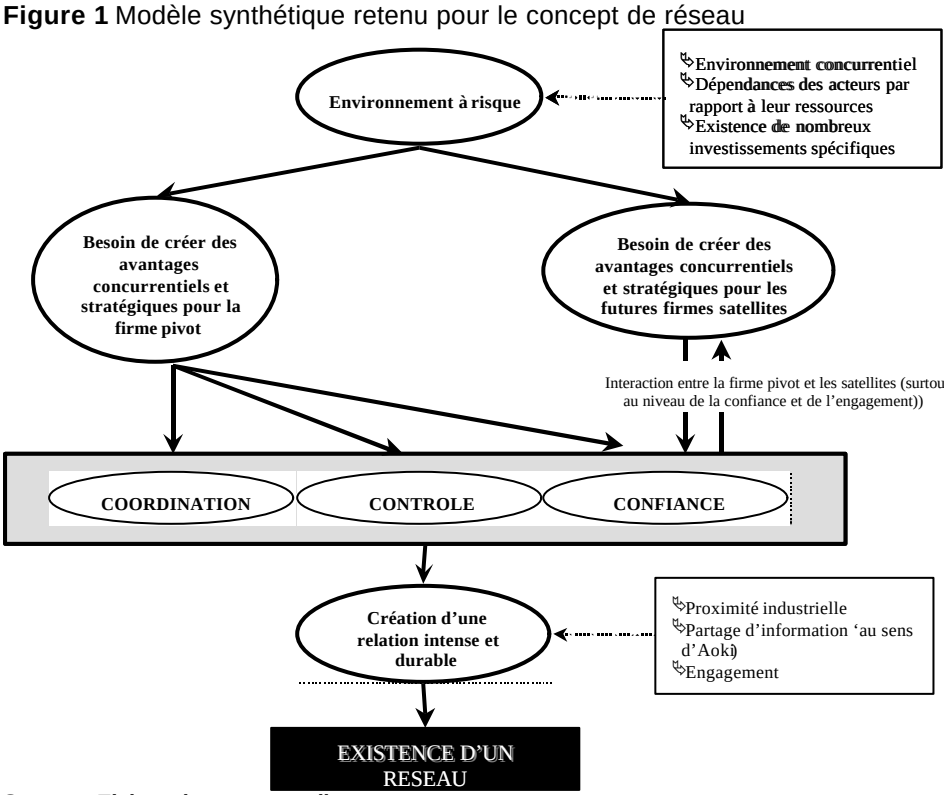
Tableau 1. Classement schématique des courants développés.

	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[6] ; 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.
Le modèle de la notion de réseau proposée [Figure 1] permet une synthèse des aspects retenus dans cette étude.

Figure 1 Modèle synthétique retenu pour le concept de réseau



Source : Elaboration personnelle.

[6] La théorie des coûts de transaction est d'ailleurs reprises par la notion de gouvernement bilatéral définie ci-après.

2- Le Gouvernement bilatéral : relations bilatérales et normes relationnelles

Le canal de distribution est considéré comme l'« ensemble d'organisations interdépendantes qui articulent leurs plans d'action pour satisfaire la demande en apportant aux utilisateurs finaux des utilités de forme, de possession, de temps et de place » (Bonnet, 1999, p.3).

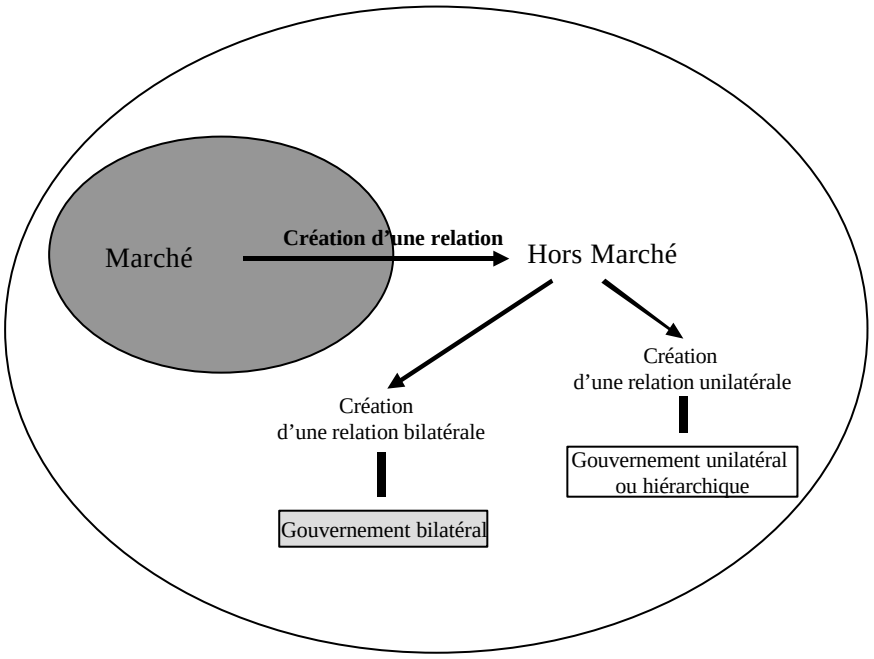
La plupart des modèles économiques et comportementaux explicatifs des canaux de distribution ont été critiqués pour avoir échoué, les uns, à prendre en compte les processus de mise en place des relations entre les acteurs (considérées qu'au travers des interdépendances entre les fonctions) et les autres, pour n'avoir considéré que les aspects comportementaux oubliant les interactions avec l'économie et les variables contextuelles. Ces théories sont donc incomplètes (prise en compte seulement des coûts et de l'utilité ou seulement des comportements) ou ne prennent pas en compte les intermédiaires (grossistes) qui ont un rôle essentiel dans les canaux japonais. Or, le but de cette recherche est de comprendre les relations entre les acteurs du canal de distribution, sans se limiter à l'utilité et aux coûts, tout en évacuant les éléments comportementaux flous et peu mesurables. C'est pour cela que les théories des coûts de transaction, les théories contractuelles et les théories des gouvernements sont adéquates à cette recherche. Elles permettent d'analyser ces relations au travers de la notion de contrat et d'intégrer en même temps des éléments comportementaux mesurables. Elle est choisie pour ses qualités en tant qu'outil d'analyse, mais aussi pour sa qualité de modèle plutôt dominant (par rapport aux théories conventionnalistes, notamment). La théorie classique de gouvernement de Williamson doit cependant être complétée par celle de J.B. Heide au travers d'une redéfinition des gouvernements et de la mise en avant du concept de gouvernement bilatéral. Cet ajout permet d'intégrer des règles régissant la relation entre les acteurs qui soient extérieures au contrat (normes relationnelles). De plus, contrairement à la théorie classique de gouvernement de Williamson, l'efficacité n'est pas pour J.B. Heide le seul critère de qualité de la relation. Il s'agit bien plus d'efficience puisque l'amélioration de la relation en elle-même est prise en compte.

La notion de gouvernement tiré de la théorie des coûts des transactions est utilisée dans cet article comme second cadre théorique. La notion de gouvernement bilatéral découle de la définition du gouvernement williamsonnien. Le concept de gouvernement[7] définit par Williamson et Ouchi sur la base des travaux de MacNeil (1980) est un ensemble de règles et d'institutions qui administrent les relations d'échange entre firmes. Selon M. Filser (2000) ; « il s'agit d'un cadre institutionnel qui servira de support à des contrats dans tous les sens du terme, qu'il s'agisse de contrats ponctuels (gouvernement par le marché), de contrat d'achat d'entreprise (gouvernement hiérarchique) ou de contrat définissant les modalités d'une relation plus ou moins durable qui engage les partenaires dans des proportions variables (gouvernement relationnel). » (p.68). La théorie des coûts des transactions a pour but, il faut le rappeler, de pouvoir déterminer quel gouvernement est le plus adapté (minimisateur de coûts et maximisateur de production) pour une transaction donnée.
Dans les premiers temps de son analyse, Williamson laisse de côté l'explication des formes de gouvernement intermédiaires à celle de hiérarchie et de marché. D'autres auteurs ont tenté une explication des autres formes de gouvernement, soit en respectant les hypothèses williamsonniennes, soit en tentant de les dépasser en proposant l'existence d'un troisième type de gouvernement. Les formes de gouvernement du canal développé par Jan B. Heide prolongent les recherches de MacNeil, et, critiquent et enrichissent les travaux de Williamson et Ouchi. En effet, il rejette le continuum de Williamson opposant marché et hiérarchie et présente une opposition entre gouvernement par le marché et hors du marché :

[7] Le terme de gouvernement est choisi dans cette présentation comme traduction du terme anglais de *gouvernance* en accord avec les arguments présentés par M. Filser (2000). Le terme de gouvernance en français désignant «*un territoire auquel s'applique un mode d'administration particulier* » (Dictionnaire Le Robert), le terme de gouvernement est préféré.

Le gouvernement par le marché est assimilé aux transactions discrètes. Il est même décrit dans sa forme extrême par une phrase de Dyer, Schurr et Oh (1987) : « A one-time purchase of unbranbed gasoline out-of-town at an independant station paid with cash »[8].
Les gouvernements hors du marché, quant à eux, sont atteints dès l'abandon de la transaction discrète. Il s'agit d'un phénomène hétérogène qui produit des formes différenciées: le gouvernement unilatéral ou hiérarchique (relation unilatérale créée par autorité par une des parties) et le gouvernement bilatéral (relations bilatérales dans lesquelles les parties développent des politiques communes dans un but précis).
La **figure 2** présente les différents gouvernements selon Heide.

Figure 2. Les gouvernements selon J.B. Heide

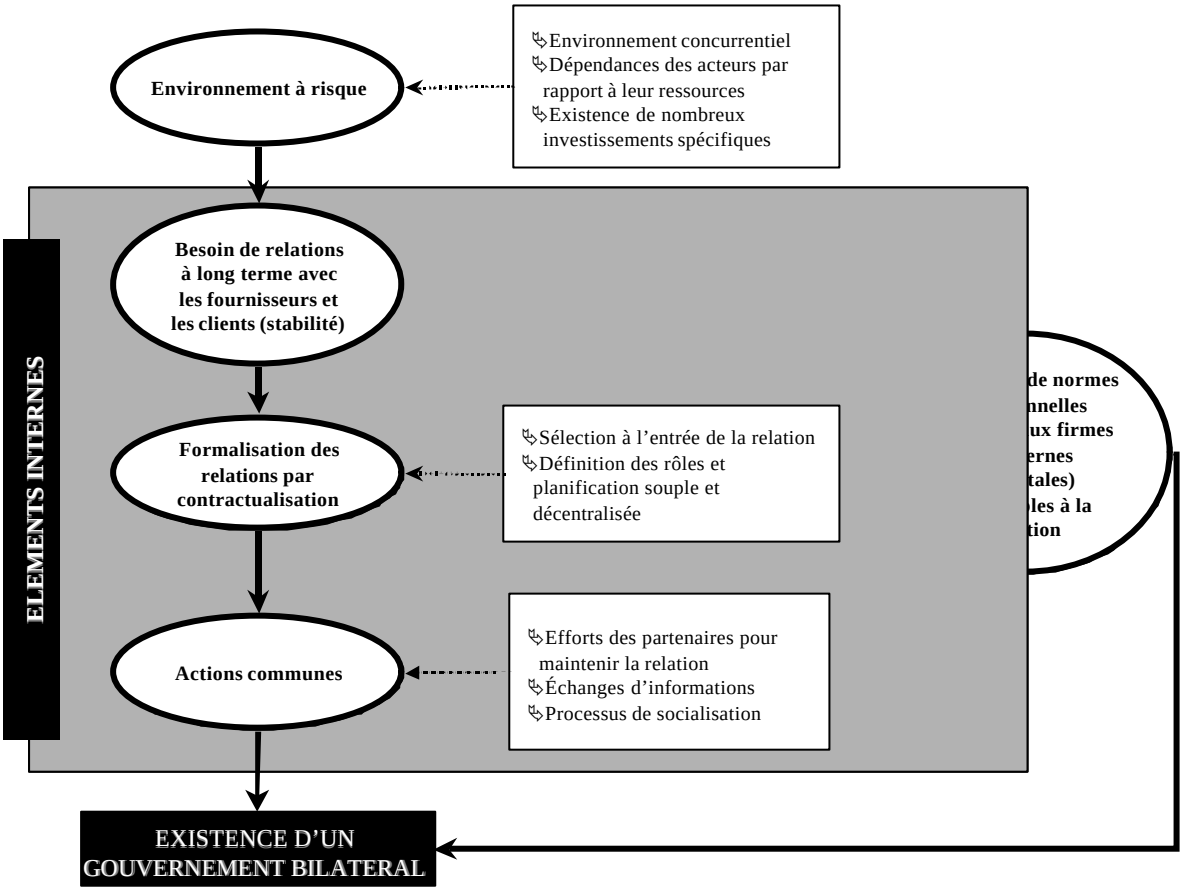


Source : Elaboration personnelle.

Le gouvernement bilatéral a été présenté par la littérature sociologique comme inhérent à des structures sociales particulières (Granovetter, 1985). Dans sa forme la plus pure, le gouvernement bilatéral est soit un phénomène culturel (Simon, 1991) soit un sous-produit des similarités sociales (Zucker, 1986) soit une amitié ou une familiarité préexistantes (Bradach et Eccles, 1989 ; Gambetta, 1988). Ces considérations ne prennent pas en compte la possibilité de la mise en place d'un gouvernement bilatéral entre deux entités qui poursuivent des buts et des voies individuelles différentes. Cette possibilité existe grâce à des accords basés sur l'autodiscipline des parties (Klein et Leffler, 1981 ; Kreps, 1990) ou grâce à la mise en place de structures incitatives promettant plus de gains au sein de la relation qu'en dehors (Telser, 1980). Pour créer des relations, Williamson préconise la mise en place « d'engagements crédibles », comme, par exemple, des investissements spécifiques dédiés. Dans le cas du gouvernement bilatéral, les partenaires se sont rendus irremplaçables [9] les uns pour les autres.
Afin de synthétiser notre propos et de permettre une comparaison entre le réseau et le gouvernement bilatéral, un modèle du concept de gouvernement bilatéral est présenté en **figure 3**.

[8] Traduction : « *Un achat, en liquide, unique, d'essence de ville sans marque, dans une station indépendante* ».
[9] Ou remplaçables avec un fort coût.

Figure 3. Modèle synthétique retenu pour la recherche sur la distribution japonaise sur le concept de gouvernement bilatéral.



Il existe des limites inhérentes au modèle de J. Heide et de Williamson à prendre en compte. Les gouvernements décrits ici sont des idéaux types. Ils décrivent les éléments caractéristiques de phénomènes.
La notion de gouvernement bilatéral ne prend en compte que les relations symétriques entre deux organisations, ce que nous rejetons dans l'analyse des relations entre membres du keiretsu afin de privilégier les relations asymétriques. Il s'agit d'utiliser la capacité d'analyse du modèle de gouvernement bilatéral en ce qui concerne la logique relationnelle et le rôle et la place de la firme centrale. Il faut aussi prendre en compte les influences des normes relationnelles sur l'action de la firme pivot et de son pouvoir dans le canal.

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. En se fondant sur les analyses existantes des keiretsu, il faut considérer qu'il y existe des entreprises jouant un rôle de pivot. L'analyse se portera donc sur une forme centrée de structuration en réseau.
Il est cependant nécessaire d'identifier les caractéristiques des firmes pivots dans les keiretsu afin de les comparer aux caractéristiques des pivots des réseaux.

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.
Les entreprises jouant un rôle de pivot dans les *keiretsu* sont coordinatrices des actions des autres membres du canal et portent une certaine émulation entre ceux-ci. Enfin, elles exercent un pouvoir sur les membres des canaux.

3- Rôle de coordinateur des relations

Miles, Snow et Coleman (1992) considèrent que le courtier 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*[10] même si les grands distributeurs (les premiers) avaient déjà commencé à évoluer notamment sous les pressions environnementales poussant à la rationalisation. 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.

Les incitations à la relation
La firme japonaise s'appuie sur un panel de mesures incitatives (plus ou moins coercitives) enfin d'empêcher les comportements opportunistes. Au Japon, les incitations au maintien de la relation sont présentes dans diverses dimensions et proviennent de divers acteurs, mais le producteur en assumait la plus grande partie. Cela lui permettait une certaine domination du canal de distribution et de pouvoir dicter les prix et les politiques de marketing aux autres membres du canal. Les distributeurs reprennent de plus en plus ces méthodes à leurs comptes.

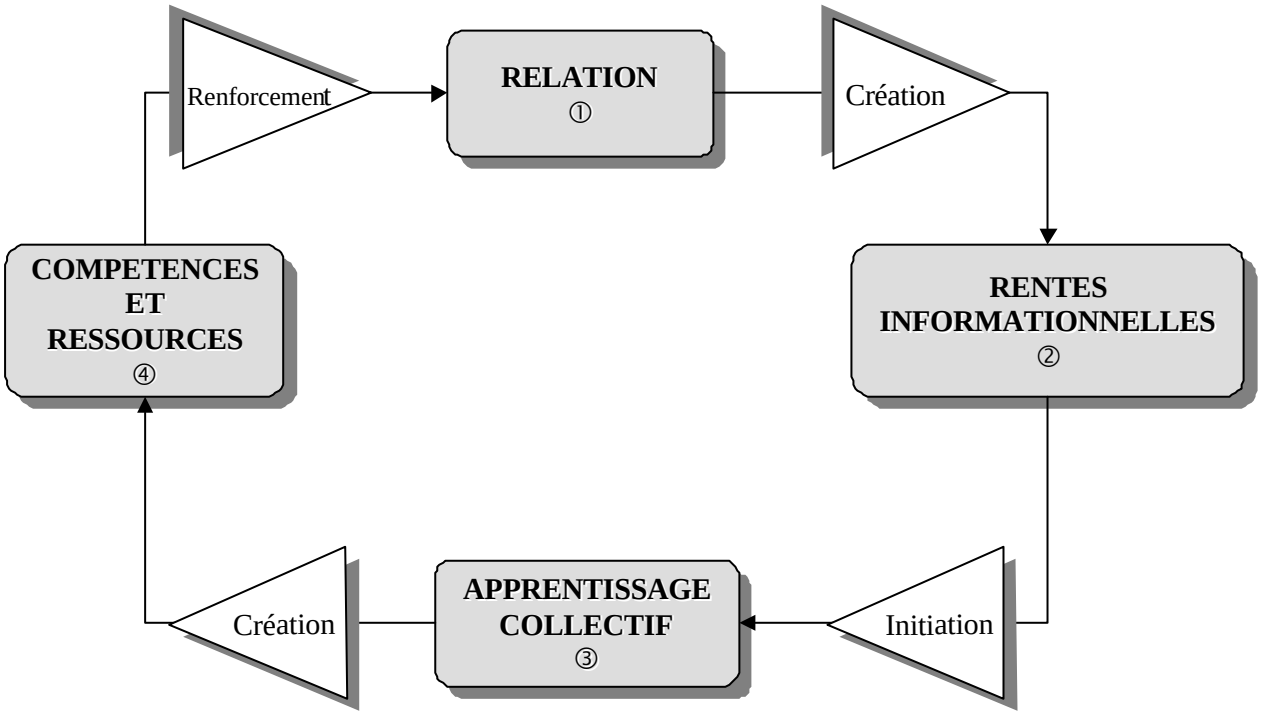
[10] Le *convenience store* est un concept américain qui s'est exporté au Japon avec un grand succès. Ce sont de petites surfaces ouvertes 24 heures sur 24 vendant des produits extrêmement variés et pouvant servir de lieu de paiement pour les factures et possédant généralement des bornes internet pour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

Gestion de l'information et des relations interpersonnelles.
Il s'agit de préciser le rôle de la firme centrale dans leur utilisation afin de permettre la coordination du canal.

a) Gestion centralisée de l'information

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 4**)

Figure 4 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[11] 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)

b) Les relations interpersonnelles au service de la coordination interorganisationnelle

« L'ordre et le désordre, l'honnêteté et les méfaits sont davantage liés aux structures de ces relations [réseaux de relations intra et inter-entreprise] qu'à la forme organisationnelle » (Granovetter, 1985, p.107). Les thèses de Granovetter (1985) assurent un complément aux analyses des théories des réseaux et du courant économique. Il considère que **l'action économique est une action sociale** ; que **les institutions sont des construits sociaux** ; enfin, contrairement à la théorie néoclassique qui considère les décisions comme atomisées et individuelles, Granovetter utilise les notions de réseaux [1] et d'encastrement [2] pour expliquer que **l'individu prend des décisions en interaction avec son environnement**.

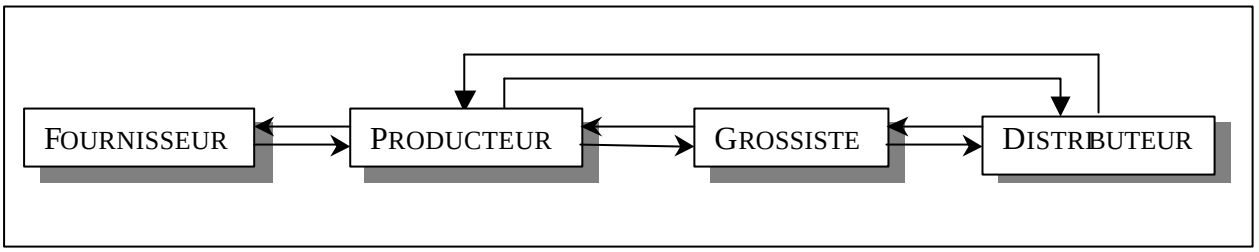
[1] « *Le fonctionnement d'ensemble du système implique donc la structure générale du réseau des relations individuelles* » (Granovetter, 1988, p.161). Il s'agit donc de réseaux de relations qui sont caractérisées par des liens plus ou moins forts ou même absents. Dans le contexte japonais, les individus créent des relations interpersonnelles extrêmement solides au travers de relations nouées soit à l'université soit dans le milieu professionnel (et notamment lors des sorties en dehors des heures de bureau en boîte ou dans les bars) soit par le mariage. Ces réseaux relationnels sont très largement utilisés par les Japonais. Selon « *Chalmers Johnson, professeur à (…) Berkeley, considère que (…)les échanges qui se font exclusivement à l'intérieur des groupes industriels japonais –ces derniers se vendant et s'achetant leurs produits entre eux- reposent davantage sur des relations qui existent depuis des dizaines d'années, que sur la concurrence économique »* (Lohr, 1982, article du New York Times).
[2] La notion d'encastrement est empruntée à Polanyi (1944) qui la définie comme «*l'inscription de l'économie, dans des règles sociales, culturelles et politiques qui régissent certaines formes de production et de circulation des biens et services* » (pp. 14-15). Dans ce cadre, Granovetter décrit une notion précieuse pour l'analyse du système japonais, celle de « *cohésion* », c'est à dire l'unification des comportements sous la pression du groupe qui crée des structures normatives symboliques et structurelles. En effet, la société japonaise est considérée comme une société collectiviste (Hofstede, 1980) où les normes, les règles et les symboles possèdent un poids énorme dépassant largement celui des lois.

Ces définitions montrent l'importance de la manipulation[12] de ces relations interpersonnelles par la firme pivot pour soutenir la coordination du réseau. Les outils utilisés pour développer des relations favorisant la coopération sur le long terme sont pour l'essentiel de deux sortes : la gestion des ressources humaines (GRH) et la participation et/ou la création de comités ou d'associations.
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

[11] La base de données partagées et la transparence du système d'information sont les deux éléments du système d'information réticulaire selon Tarondeau (1993).
[12] Le terme manipulation étant vidé de son aspect négatif.

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). Chaque acteur du canal de distribution utilise ce système d'échange (cf. la **figure 5**).

Figure 5. Échanges de personnel entre les membres d'un canal de distribution



Source : Elaboration personnelle.

Les objectifs des échanges de personnels sont d'ajuster des volumes d'emploi sur l'ensemble du réseau, et surtout de contribuer à l'élévation des connaissances. Ensuite, il s'agit de développer les compétences au sein du réseau en permettant l'apprentissage de savoir-faire et de savoir résoudre des problèmes (*problem solving*) et l'échange d'information. En résumé, il s'agit de transfert de compétence. Afin, cela permet de favoriser la confiance entre organisations.

Rôle d'émulateur de la firme centrale
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 3. 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.

Tout d'abord, les firmes japonaises emploient une politique particulière pour forcer la concurrence : elles utilisent deux entreprises-fournisseurs pour un même projet et les mettent en concurrence même si cela doit diminuer les capacités d'économie d'échelle. Les entreprises se font concurrence, et sont donc obligées de maintenir un certain niveau de qualité et d'innovation. Par exemple, lorsqu'un producteur de voiture décide de lancer un nouveau modèle, il fait venir des ingénieurs des deux sous-traitants choisis pour un produit particulier. Les deux équipes travaillent dans le même bureau puis chaque projet est analysé séparément. Le meilleur modèle est retenu. Le sous-traitant qui a proposé le meilleur modèle devient le premier sous-traitant de l'entreprise pour ce produit. L'autre sera choisi comme deuxième sous-traitant ou bien collaborera à un autre modèle, mais il n'est pas évincé. Cependant, la firme principale aide le partenaire le plus faible afin de maintenir la compétition. Ces méthodes créent une grande pression sur les partenaires qui sont en compétition permanente tout en étant jugés périodiquement par l'entreprise-pivot. Pourtant, elle apporte aussi une relative sécurité (aide technique et financière) (Dyer et Ouchi, 1994).
Ensuite, les entreprises-pivots anticipent la baisse des coûts de production dus à l'effet d'expérience des fournisseurs et/ou partenaires. Tous les six ou douze mois, une renégociation des prix a lieu pour diminuer les prix d'achat. Cependant, la pression s'accompagne d'aides à l'acquisition de l'expérience nécessaire et parfois de la mise en place des groupes d'assistance (*joshuken*[13]).

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.

4- 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.

4.1- 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 »[14]. 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

[13] **Joshuken** (助手件) se traduit en français par : « *Affaires de ceux qui assistent, groupes d'assistance* ».
[14] Document trouvé sur internet, sans numérotation des pages..

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). « Le pouvoir est une force subtile. Il s'exerce par des processus de socialisation, observation attentive et consensus et non par des décrets exécutifs. » (Acroll, 1997) 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 du pouvoir lui-même. En ce qui concerne le modèle japonais, le pouvoir s'appuie sur l'utilisation du consensus et des manœuvres indirects 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[15]. 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[16] (supérieur ou maître / inférieur ou élève) qui se traduit par des devoirs et des obligations de la part des deux parties.

4.2- Les contre-pouvoirs

Les contre-pouvoirs dans un canal de distribution sont soit des acteurs soit des mécanismes permettant de contre-balancer le poids de la firme pivot.
Tout d'abord, dans le cas japonais notamment, les acteurs peuvent jouer un rôle de contre-pouvoir. C'est notamment le cas des grossistes qui sont souvent des intermédiaires de poids.
Les grossistes jouent un rôle prédominant au Japon. Ils ont des rôles diversifiés et sont nécessaires au commerce dans l'archipel. En effet, ils assurent la réduction des temps de livraisons, la sécurité de celles-ci et surtout le stockage qui coûte très cher au Japon (espace réduit). Ils peuvent aussi assurer la transformation des produits et accordent des crédits à leurs clients. Ils ont beaucoup de pouvoir en tant qu'intermédiaires et peuvent contraindre les producteurs à adopter une stratégie marketing spécifique. Le plus souvent, au niveau commercial, le grossiste est l'interface entre le distributeur et le producteur, le catalyseur des tensions entre eux. De plus, le grossiste comme le producteur et le distributeur utilise la gestion des ressources humaines pour établir ses relations (pratique du *hakentenin*[17], employé du grossiste dépêché chez le détaillant).
Il est impossible de rejeter les services des grossistes pour ces raisons, mais aussi à cause de leurs réseaux de détaillants très larges et leurs fortes relations avec ceux-ci. En fait, les grossistes tendent même à élargir leur champ d'action en créant des entreprises assurant les fonctions de grossiste et de distributeur ou en créant des partenariats pour maîtriser des marchés énormes.

---

[15] Selon Nakane (1974), le *ringi-sei* (稟議制) est un système de consensus où « *les supérieurs n'imposent pas leurs idées aux plus jeunes ; au contraire, ceux-ci exposent souvent leurs idées en public et les voient souvent adoptées.* » (p.88) et où les décisions sont prises avec l'accord de toutes les personnes concernées.

[16] *Oyabun / Kobun* (親分 / 子分)soit parent / enfant ; *Senpai / Kohai* (先輩 / 後輩)soit maître, ancien / élève, jeune.

[17] **Hakentenin** (派遣手人) se traduit en français par : « *employé-envoyé* ».

Dans un deuxième temps, des mécanismes de sanction envers la firme pivot 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.

CONCLUSION

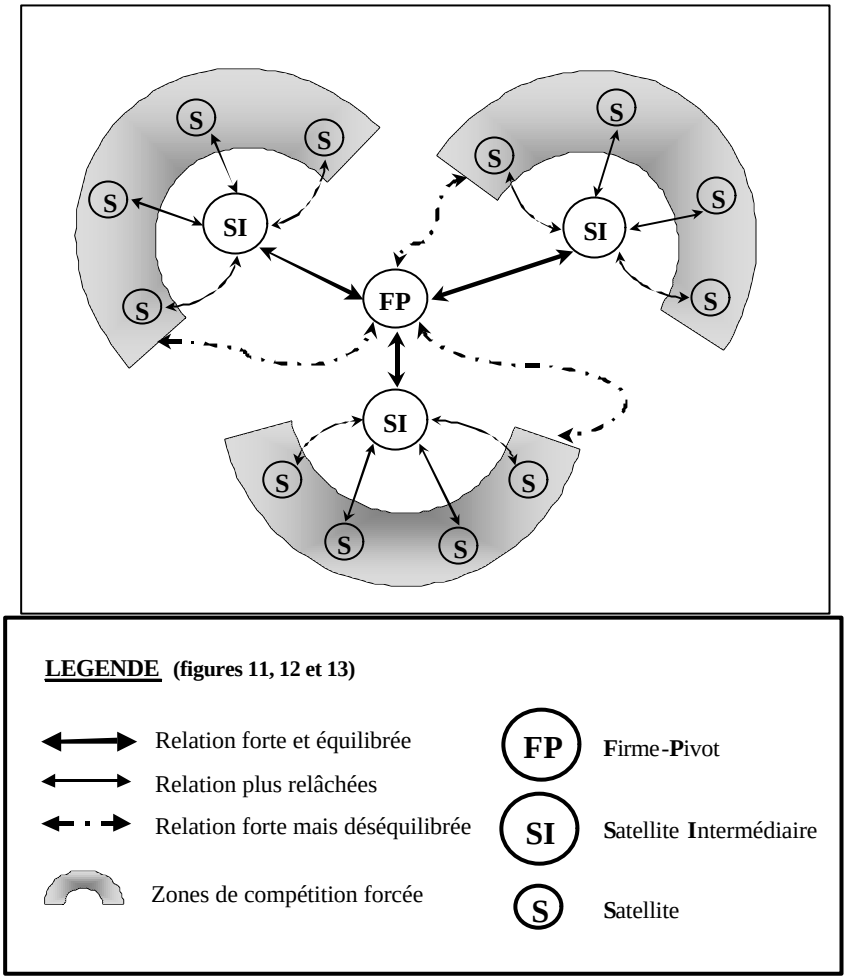
La présence d'une firme centrale ou principale assimilable à une firme pivot jouant un rôle de coordination et d'émulation tend à rapprocher le modèle japonais de celui de réseau. Cependant, même si les relations au sein du canal sont dominées par un acteur, elles s'appuient aussi sur un intermédiaire puissant : le grossiste dans la plupart des cas[18]. Il n'y a pas d'équivalence de relations entre tous les acteurs satellites et la firme-pivot.
En considérant que la forme pure de gouvernement bilatéral nécessite une dépendance symétrique entre les acteurs, le modèle japonais s'éloigne de cette forme pure. La relation bilatérale ne semble s'appliquer qu'aux relations entre les membres les plus puissants du canal de distribution, ceux-ci pouvant maintenir un équilibre dans leurs relations.

Il semble donc judicieux de rapprocher le canal de distribution japonais de la notion de réseau centré possédant une firme pivot. Cependant, il est aussi nécessaire d'associer à la notion de réseau des éléments spécifiquement japonais comme la gestion parétienne de la relation[19] ainsi que les relations interpersonnelles et la notion de normes relationnelles comme types particuliers de mode informel de contrôle et de coordination comme le font Granovetter et Ring et Van de Ven (1992). Les relations entre les acteurs des canaux de distribution japonais peuvent être schématisées de façon générale par la **figure 6**

[18] Si la firme principale est la grossiste, l'intermédiaire peut être le distributeur ou le producteur.

[19] Selon Aoki (1991), la gestion parétienne tend à permettre à tous les membres du réseau de faire des bénéfices par égalisation et redistribution des profits.

Figure 6 Schématisation générale du modèle japonais de canal de distribution



Source : **Elaboration personnelle.**

Commentaires de la figure 6 : Les relations entre chaque satellite sont plus ou moins fortes en fonction de la proximité industrielle dans le canal (Ecole Suédois, Groupe IMP (International Marketing and Purchasing Project Group[20])). Des relations existent pourtant entre chaque membre du réseau.

Des limites à cette recherche sont à soulever. Tout d'abord, la situation des canaux de distribution dans un Japon en crise apporte la première limite de cette recherche. Les changements en cours sont peu prévisibles comme de nombreux auteurs l'ont précisé, même s'il est possible de dégager les grandes lignes de ces évolutions en considérant le caractère lent et conservateur des changements au Japon. De plus, la recherche présente pâtit du fait que le secteur analysé est très large. L'absence de choix trop précis d'un canal se justifie par le manque d'étude précise sur les canaux de la grande distribution et le trop plein d'études dans les domaines de l'industrie automobile et électronique. Enfin, les études existantes sur les relations interorganisationnelles au sein des *keiretsu* souffrent de certaines lacunes ou de zones d'ombre moins étudiées pour des raisons souvent peu valables. Ainsi, le grossiste et ses relations avec les autres membres du canal restent peu analysés. Cela s'explique souvent par la conviction de nombreux chercheurs (surtout occidentaux) que les grossistes finiront par jouer un rôle moindre à cause de la perte d'efficacité qu'ils provoquent au sein du canal. Or, si les grossistes sont moins nombreux depuis la crise, ils sont aussi plus puissants et de plus grosse taille. Il

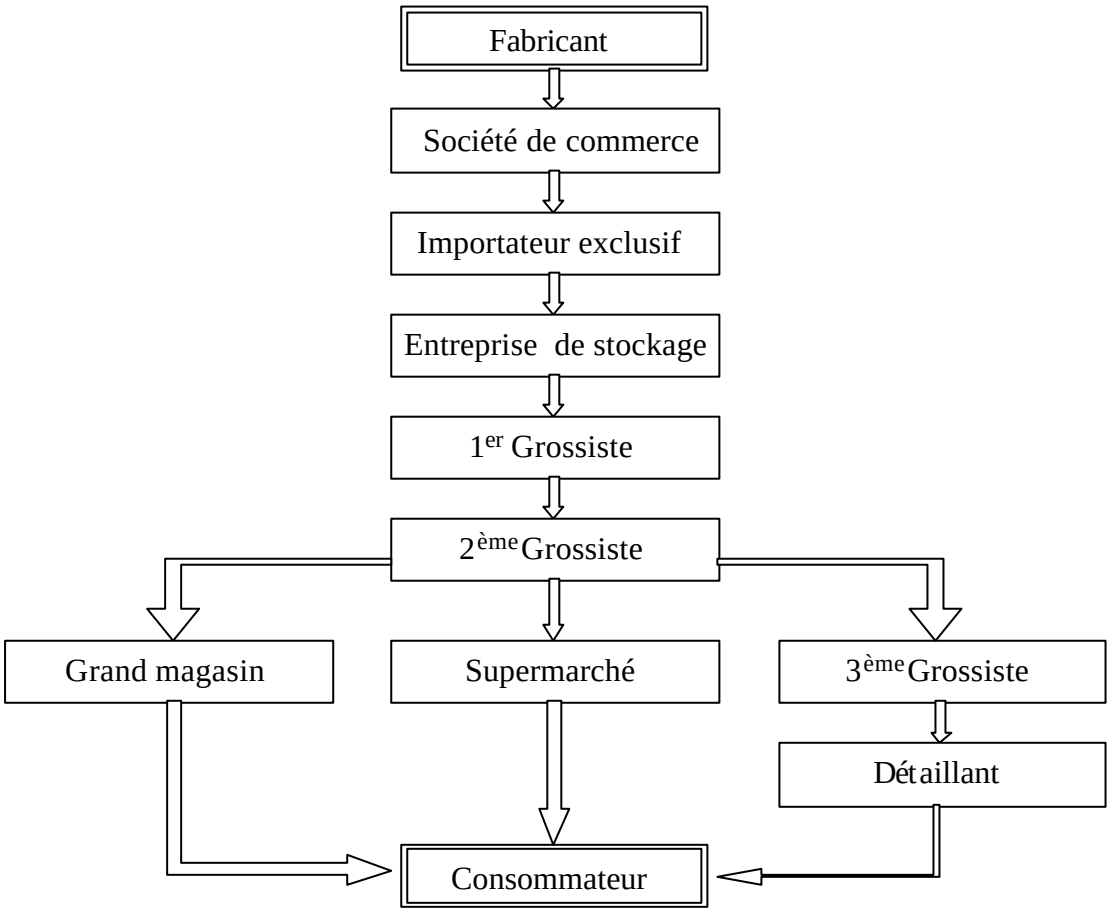
[20] Cf. Hakansson (1986, 1989) et Johansson (1989).

est donc important d'approfondir l'analyse de leur rôle et des mécanismes relationnels qui les lient aux distributeurs et aux producteurs.
Enfin, la principale limite de cette recherche est l'absence d'analyse de terrain spécifique, les études antérieures sur les canaux de distribution japonais permettent seulement d'affirmer une **adéquation probable** des propositions (1 et 2) à la réalité japonaise. Ainsi, cette recherche se présente comme exploratoire et préparatoire d'études et d'analyses de terrain ultérieures.

ANNEXE 1

PRESENTATION GENERALE DU CANAL DE DISTRIBUTION JAPONAIS

- Annexe 1a : Schéma classique représentant les canaux de distribution japonais.



Source **: Tous documents du JETRO portant sur le marché japonais.**

➢ Annexe 1b : Caractéristiques du consommateur japonais.

Consommation de masse avec un fort sentiment d'appartenance **à une classe moyenne.**
Préférence pour la **distinction** et la **souplesse** des produits en fonction des exigences de chacun.
Demande d'une grande possibilité de choix **(profondeur et largeur de gamme).**
Importance de la qualité, la fonctionnalité et l'apparence **des produits.**
Exigence de livraison rapide**.**
Importance de la qualité du service après-vente**.**
Choix basé sur l'image du produit et du producteur **(Cette caractéristique a été modifiée récemment par la crise qui a poussé les consommateurs à faire plus attention au prix).**

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

➢ Annexe 1c : Statistiques sur le commerce japonais.

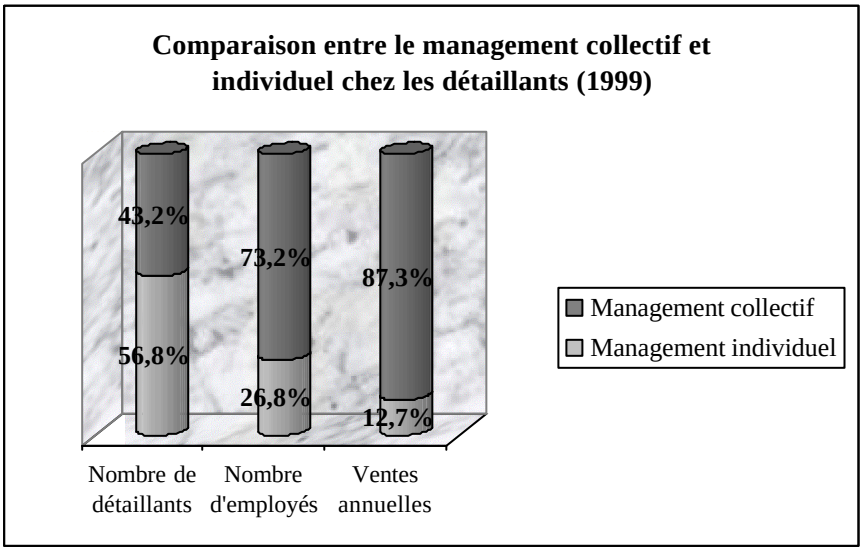
Nombre de détaillants de grossistes au japon (1988-1999)

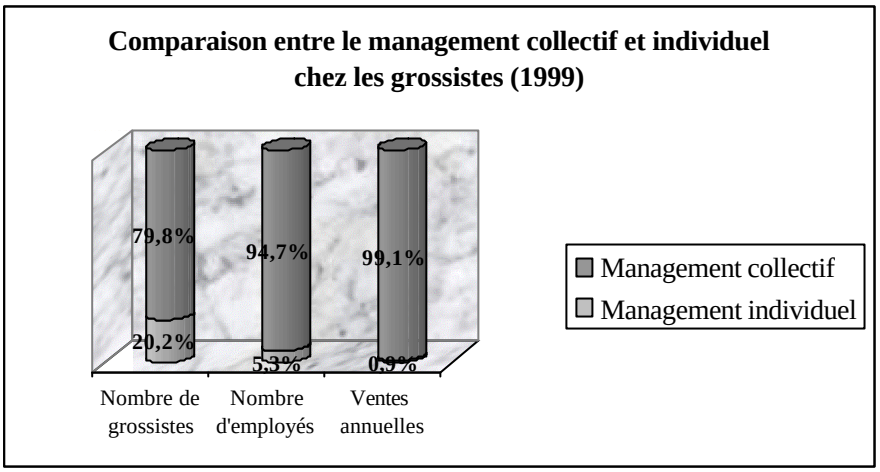
Unités : 1 000 entreprises.

	1988	1991	1994	1997	1999
Grossistes	436	462	429	392	426
Détaillants	1 620	1 606	1 500	1 420	1 407
Nombre total	2 056	2 067	1 929	1 811	1 833

Source : MITI (Ministry of International Trade and Industry)

➢ Annexe 1d : Comparaison du management collectif et individuel dans le commerce de détail et les grossistes (1999).





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.

Bonet D. (17 juin 1999) Conflit et Coopération dans le canal de distribution : l'analyse du discours des acteurs comme révélateurs des comportements stratégiques, *Thèse soutenue à l'Université d'Aix-Marseille II*.

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.

Dumoulin R. (juillet 1996) Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels. Une recherche exploratoire, Thèse soutenue à Lille I.

Dwyer J.H., Ouchi W.G. (1993) Japanese-style partnerships : giving companies a competitive, *Sloan Management Review*, Cambridge, Fall.

Dwyer F., Schurr P.H et Oh S.(1987) Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, vol. n°52, April.

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.

Gomez P-Y. (1996) *Le gouvernement de l'entreprise*, Interéditions, Paris.

Granovetter M. (1973), The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, vol.78, n°6, p.1360-1380.

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

Granovetter M. (1988), The Sociological and Economic Approach to Labor Markets : A Social Structural View, *Industries, Firms and Job Sociological and Economic Appraoches*, Farkas G. & England P. (eds), New York, Plenum Press.

Hakansson H. (1986) *Industrial Technological Development*, Croom Helm.

Hakansson H. (1989) *Corporate Technological Behaviour : Co-operation and Networks*, London : Routeledge.

Heide Jan. B. et John G. (1990) Alliances in Industrial Purchasing : the determinant of Joint Action in Buyer-Supplier Relationship, *Journal of Marketing Research*, Vol. n°27, p24-36, February.

Heide Jan. B. et John G. (1992) Do norms matter in marketing relationships ?, *Journal of Marketing*, April.

Heide Jan. B. (1994) Interorganizationnal Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, January.

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

Johansson J. (1989) Business relationships and industrial Networks, *Perspectives on Economics and Organizations, Institute of Economics Research*, Lund University Press, pp.65-80.

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

Lohr S. (1982) When Money doesn't Matter in Japan, New York Times, December 30.

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.

Nishiguchi T. (1994) *Strategic industrial sourcing*. Oxford University Press, London.

Polaniy K. (1944) *The Great transformation*, New York, Hold, Rinehart.

Ring P.S., Van De Ven A.H. (1992) Structuring Cooperative Relationships between Organizations, *Strategic Management Journal*, vol.13, pp.483-498.

Tarondeau J-C (1993) *Stratégie Industielle*, Vuibert Gestion.

Thorelli H. B. (1986) Networks : between Markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, Vol. n°7, pp.37-51.

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.

Williamson O. (1979) Transactions-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, p.23-26, October.

Williamson O. (1996). *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York.