



HAL
open science

Le contrôle des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution - Etude de la grande distribution au Japon -

Claire Capo

► **To cite this version:**

Claire Capo. Le contrôle des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution - Etude de la grande distribution au Japon - . Gestion et management. Université de la Méditerranée – Aix-Marseille II, 2006. Français. ⟨NNT:⟩. ⟨tel-01745700⟩

HAL Id: tel-01745700

<https://hal.science/tel-01745700v1>

Submitted on 28 Mar 2018

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

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



HAL Authorization

Université de la Méditerranée – Aix-Marseille II
Faculté de Sciences Economiques et de Gestion
CRET-LOG (Centre de Recherche en Transport et Logistique)

**Le contrôle des relations
interorganisationnelles dans le canal de
distribution.
- Etude de la grande distribution au Japon -**

Thèse présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Le 3 Octobre 2006

par

Claire CAPO

JURY

Directeur de recherche : **Monsieur Pierre-Xavier MESCHI**
Professeur à l'Université de la Méditerranée

Rapporteurs : **Monsieur Alain DESREUMAUX**
Professeur à l'Université de Lille I

Monsieur Régis DUMOULIN
Professeur à l'Université d'Angers

Suffragants : **Monsieur Gilles PACHE**
Professeur à l'Université de Montpellier I

Monsieur Jacques COLIN
Professeur à l'Université de la Méditerranée

La faculté n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Cette recherche représente pour moi une étape fondamentale dans ma vie. Elle s'est construite sur des choix, de la persévérance, de la réflexion et de l'action, malgré les doutes, les hésitations et les limites personnelles et extérieures. Elle a beaucoup exigé et m'a beaucoup donné.

Je souhaite remercier, aujourd'hui, les personnes sans lesquelles je n'y serais pas parvenu.

J'exprime toute ma reconnaissance à mon directeur de thèse, le professeur Pierre-Xavier Meschi pour avoir su me mettre sur la voie de la thèse et m'aider à trouver le droit chemin vers son aboutissement. J'ai trouvé en lui un guide patient et efficace.

Je remercie vivement les professeurs Alain Desreumaux et Régis Dumoulin de me faire l'honneur d'évaluer ma recherche. Je souhaite exprimer ma gratitude au professeur Gilles Paché d'avoir accepté de faire partie du jury après m'avoir encouragée dès le mémoire de 3^{ème} cycle et durant les années qui ont suivi.

Tous mes remerciements au professeur Jacques Colin pour son soutien et ses conseils. Merci aux membres du CRET-LOG pour m'avoir motivée et conseillée tout au long de la thèse et, tout particulièrement aux doctorants passés et présents avec qui j'ai pu partager cette expérience.

日高先生、Kupanhy 先生と平野先生のおかげで日本での研究を良く出来たから、本当にありがとうございます。J'adresse mes vifs remerciements aux professeurs Hidaka, Kupanhy et Hirano, sans qui mes contacts avec le Japon aurait été beaucoup moins fructueux.

出会った日本の会社の人々にありがとうございます。時間を過ごして、大切な説明をしてくれて本当にありがとうございます。あなたたちのおかげで日本のこと前よりもっと尊敬します。Je remercie les professionnels japonais qui ont accepté de prendre le temps d'un ou plusieurs entretiens. Leur ouverture à mon égard et l'intelligence de leur regard reflètent ce qui fait, selon moi, la richesse du Japon.

Pour les coups de téléphone quotidiens, pour le respect offert, pour la confiance permanente et le soutien inconditionnel, mille et un mercis à mes parents, mon frère, ma famille et, surtout, à celui qui m'a entourée de sa douceur et de son intelligence, Pascal.

*Aux Racines et à la Feuille,
A mes Grands-mères et à Sylve.*

SOMMAIRE

| | |
|--|------------|
| INTRODUCTION | 3 |
| | |
| PARTIE I | |
| CARACTERISATION DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES DANS LES CANAUX DE DISTRIBUTION JAPONAIS | 17 |
| | |
| CHAPITRE I | |
| STRUCTURATION DU RESEAU INTERORGANISATIONNEL | 23 |
| | |
| CHAPITRE II | |
| LE MAINTIEN DE LA RELATION | 79 |
| | |
| CHAPITRE III | |
| LA CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE | 121 |
| | |
| PARTIE II | |
| METHODOLOGIE ET TERRAIN EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE | 155 |
| | |
| CHAPITRE IV | |
| METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE | 157 |
| | |
| CHAPITRE V | |
| LA DISTRIBUTION DE PRODUITS ALIMENTAIRES AU JAPON : CARATERISTIQUES CONTEXTUELLES DU SECTEUR ET DE L'ENTREPRISE AEON | 207 |
| | |
| PARTIE III | |
| ANALYSES DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES DANS LES CANAUX DE DISTRIBUTION JAPONAIS | 227 |
| | |
| CHAPITRE VI | |
| ETUDE DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES DANS LES CANAUX DE DISTRIBUTION DES GMS POUR LES PRODUITS ALIMENTAIRES AU JAPON | 229 |
| | |
| CHAPITRE VII | |
| ETUDE DES CANAUX DE DISTRIBUTION JAPONAIS DES PRODUITS ALIMENTAIRES AUTOUR DU GROUPE AEON | 309 |
| | |
| CHAPITRE VIII | |
| RESULTATS DE LA RECHERCHE –CONFRONTATION AUX PROPOSITIONS | 369 |
| | |
| CONCLUSION GENERALE | 401 |

INTRODUCTION

« L'éthique japonaise la plus répandue veut que l'on maintienne une relation antérieure, même si cela implique une perte sur le plan économique. Il est vrai qu'à long terme cette perte risque fort d'être compensée, car les relations fidèles engendrent une confiance réciproque qui est favorable aux intérêts de tous » (C. Nakane, 1974, p.130). La prégnance des relations interpersonnelles et interorganisationnelles à long terme passe pour être une caractéristique majeure du management japonais. La réussite du modèle japonais depuis les années 60 a d'ailleurs été largement imputée à la configuration des relations intraorganisationnelles et interorganisationnelles, notamment en ce qui concerne la construction automobile (W.G. Ouchi, 1981 ; J.H. Dyer et W.G. Ouchi, 1993 ; Y. Lecler, 1992 ; J.M. Hagen et S. Choe, 1998).

L'intérêt porté à ce modèle a provoqué un foisonnement d'analyses sur la dyade producteur-fournisseur et sur le système productif japonais, tandis que d'autres sujets d'analyse moins spécifiques attiraient peu l'attention. Par exemple, l'étude des relations entre les importateurs occidentaux et les entreprises japonaises ne connaît aucun approfondissement : seul le rôle des sogo shosha (maison de commerce) est développé. De même, le rôle de l'Etat japonais dans les relations économiques est peu pris en compte alors qu'il est essentiel (A. Goldman, 1991). L'étude de la consommation japonaise et du comportement du consommateur reste aussi sommaire. Pourtant, le consommateur japonais de par sa volatilité et son exigence, constitue un défi permanent aux entreprises et, par là-même, une source d'innovation marketing voire organisationnelle (T. Watanabe et S. Nagashima, 1998).

Le canal de distribution en permettant l'acheminement des produits du producteur au consommateur final (J. Jallais, 1997) constitue un des piliers des relations économiques dans toutes sociétés. La structure du canal se détermine par les relations entre le producteur et les acteurs en aval du canal : grossiste et distributeur. Ces relations participent au modèle japonais de la même manière que celles entre le producteur et ses fournisseurs : relations

interorganisationnelles durables, réciproques (H. Meyer-Ohle, 2000) et répondant à un objectif parétien¹ (T. Ribault, 2000).

Cependant, si le canal de distribution japonais ne provoque pas l'intérêt des chercheurs occidentaux, il suscite de nombreuses interrogations de la part des managers occidentaux qui tentent de vendre et/ou de s'implanter au Japon. En effet, il possède des caractéristiques qui peuvent devenir des problèmes pour les entreprises extérieures au système. Les principaux inconvénients identifiés sont (par ordre d'importance²) : les pratiques commerciales spécifiques, la rigidité des attentes et des règles en matière de standards et de qualité, puis les coûts opérationnels élevés et la préférence des consommateurs japonais pour les produits fabriqués sur le territoire national (M.R. Czinkota et M. Kotabe, 2000, p.9-10).

Il existe donc un paradoxe. En effet, les canaux de distribution japonais sont considérés comme complexes (structure archaïque à plusieurs niveaux intermédiaires, relations commerciales multi-niveaux) et peu performants du fait des prix très élevés de produit final vendu aux consommateurs (J. Fahy et F. Taguchi, 1995). On remarque d'ailleurs que ce sont les relations entre les membres du canal qui semblent poser le plus de problèmes. Cependant, ils représentent un centre d'intérêt pour les entreprises occidentales ainsi qu'un champ où l'analyse des relations interorganisationnelles à long terme entre les membres du canal représente un réel intérêt managérial ainsi que théorique. Les canaux de distribution européens et américains (M. Filser, 1989 ; P. Colla, 2001) ont été étudiés et décrits à maintes reprises afin de devenir la base pratique sur laquelle un vaste corpus théorique a été forgé : théories du canal de distribution, théorie des coûts de transaction... Ce n'est pas le cas pour le Japon ni pour l'Asie dans son ensemble.

¹ M. Aoki (1991), dans le contexte de la description de la firme japonaise, utilise le terme d'équilibre parétien afin de décrire un point d'équilibre tel que s'en éloigner signifie la perte d'avantages par certains acteurs. Dans ce contexte, un objectif parétien vise à être avantageux pour tous sans diminuer les avantages individuels. Il est utilisé dans ce sens dans cette recherche.

² Le degré d'importance des problèmes rencontrés au Japon par les firmes étrangères est donné en fonction des réponses graduées de responsables ayant un haut degré d'expertise et d'intérêt pour la distribution japonaise. Etude basée sur 36 entretiens et questionnaires (M.R. Czinkota et M. Kotabe, 1998).

SECTION 1 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'objectif général de la recherche répond à un souci de compréhension du modèle japonais de distribution : il s'agit de décrire les relations entre les organisations constitutives du canal de distribution (identification des structures³ interorganisationnelles) et d'analyser le(s) mode(s) de contrôle régissant cette structure. Par delà la description et l'analyse, il s'agit de montrer si le corpus théorique élaboré pour un contexte occidental (réseau, contrôle...) et/ou pour un secteur spécifique et spécialisé (secteur industriel japonais) est à même d'explicitier ce nouveau champ d'analyse : le canal de distribution de la grande distribution, dans le contexte national particulier du Japon.

Le canal de distribution en tant que champ d'analyse est défini comme l' « *ensemble des institutions qui supportent les flux physiques et les flux d'information permettant l'achat des produits par l'acheteur final* » (M. Filser, 2000, p.55). Il considère principalement les producteurs, les grossistes et les détaillants. Ainsi, au sein du canal de distribution, la recherche a pour objet les relations interorganisationnelles (structure et contrôle).

La grande distribution de produits agroalimentaires est le secteur dans lequel la recherche s'inscrit. Le choix de ce secteur se justifie à divers points de vue :

- La saturation des analyses dans les milieux industriels japonais donne à la grande distribution un intérêt relatif : ce secteur répond-il aux mêmes modèles que ceux de l'industrie ? La souplesse nécessaire pour s'adapter à la demande des consommateurs permet-elle l'émergence de variantes de ce que l'on connaît déjà du modèle productif ?
- Intrinsèquement, la grande distribution japonaise représente un secteur qui possède des racines anciennes. Pendant l'ère Tokugawa [1603-1866], le Japon fut fermé aux étrangers et le commerce vers l'extérieur fut interdit. Le Japon forma très tôt (dès le milieu du XVIIème siècle) un marché unifié où des marchands puissants exerçaient leurs activités au niveau national. Ces marchands concentraient fortune et pouvoir et

³ La définition de A. Desreumaux (1997) du concept de structure est retenu. La structure est « *l'architecture administrative traduisant un mode de division et de répartition des tâches dans un ensemble de dispositifs propres à orienter et à contrôler les comportements des acteurs...* » (pp.3147-3148). Au sein de cette acception, nous nous cantonnerons à une définition en terme de composants : composants manifestes (superstructure) et composants latents (dispositifs de mis en action de la superstructure).

leur influence sur la société japonaise était telle que certains d'entre eux comme les Mitsui représentent toujours au XXI^{ème} siècle des sociétés puissantes (E.O. Reischauer, 1970). Les pratiques commerciales développées en autarcie (pendant deux siècles) puis au contact de l'Occident, ont atteint un degré important de raffinement et de spécificité. La grande distribution japonaise est très atomisée (1,3 millions d'entreprises en 2002) et totalisait un chiffre d'affaires de ⁴926,4 milliards d'euros en 2002 (contre 341,2 milliards d'euros pour la France la même année).

- Enfin, cette recherche portant sur le système japonais et non sur une comparaison entre les systèmes occidentaux et japonais, il est prépondérant de choisir avec circonspection des canaux à analyser au sein de la grande distribution. Il existe des différences notables entre les canaux de distribution en fonction des produits. A. Goldman (1991) identifie une distance entre la distribution des produits alimentaires et des produits non-alimentaires. La première concentre plus de spécificités japonaises que la seconde : ainsi le nombre de magasins de distribution des produits alimentaires par habitant est très supérieur à celle des Etats-Unis tandis que leur surface moyenne est réduite. De plus, la distribution de produits alimentaires se caractérise par une grande diversité de canaux en fonction du type de produit considéré : manufacturé / produit frais ; secteur moderne / traditionnel. Outre ces spécificités, les produits alimentaires représentent la plus grande part des dépenses des ménages japonais.

Pour finir, la distribution de produits alimentaires regroupe des produits fabriqués/transférés et vendus au Japon. En effet, le plus souvent la spécificité de l'alimentation japonaise cantonne ces produits à la vente sur le marché national. Cela permet d'éliminer d'importants risques de biais tels que le dumping des ventes de certains produits à l'exportation par la hausse des prix sur le marché national (automobile, électronique...).

⁴ Contre 371 961 entreprises de commerce de détail en France en 2002.

SECTION 2 CADRE THEORIQUE

Afin de satisfaire aux objectifs de la recherche, le cadre théorique mobilisé tend à appréhender de la façon la plus complète possible la structure des relations interorganisationnelles (2.1) et leur mode de contrôle (2.2), dans un premier temps ; puis, dans un deuxième temps, à dégager des éléments permettant la contextualisation du modèle théorique par rapport au management japonais (2.3).

2.1 LES STRUCTURES INTERORGANISATIONNELLES

Une comparaison entre la définition de canal de distribution retenue (J. Jallais, 1997 ; M. Filser, 2000) et les traits généraux attribués aux réseaux (W.W. Powell, 1987, 1990) met en évidence des rapports identiques de coordination intégrés dans une stratégie commune aux membres du canal / réseau.

Les théories du réseau économique permettent de forger un cadre d'analyse global des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution en identifiant les éléments constitutifs de ses relations de coordination : rôle et place des acteurs, nature des relations interorganisationnelles et stratégie poursuivie. Outre la commodité de l'utilisation de la notion de réseau, un aspect plus contextuel a guidé le choix du cadre théorique. Le modèle japonais d'organisation est très souvent assimilé à un réseau par référence aux *keiretsu* (« cliques ») et aux organisations pyramidales entre les producteurs et leurs fournisseurs (L.M. Gerlach, J.R. Lincoln et W.A. Haas, 2000). Selon R. Kensy (2001), le Japon serait un réseau global formé de sous-réseaux dans les domaines administratifs, économiques et politiques et de liens entre ces domaines. Il serait d'ailleurs perçu comme tel par la population japonaise elle-même. Il ne s'agit pas de considérer comme un postulat que toutes relations interorganisationnelles au Japon répond à une logique de réseau mais bien de tester l'applicabilité de ces théories à un secteur peu étudié au Japon.

Le foisonnement des théories du réseau gêne l'émergence d'une définition homogène des relations réticulaires interorganisationnelles (J.C. Jarillo, 1988). Des distinctions entre les théories ont été effectuées selon des critères les plus généraux possibles : organisation volontaire/déterminée, forme générique/forme spécifique, approche individuelle/collective

(R. Dumoulin, 1996 ; M. Benhaim, 1997). Ceux-ci ne permettent pourtant pas d'établir un choix adapté aux objectifs de la recherche.

A des classements schématiques, nous préférons l'articulation cohérente des trois grands courants des théories du réseau : le courant stratégique-organisationnel, le courant socio-relationnel et le courant institutionnaliste.

Le courant stratégique permet d'identifier les formes organisationnelles, et par la même, le type de relations interorganisationnelles entre les membres du canal. (R.E. Miles et C.C. Snow, 1984, 1986, 1992 ; J.C. Jarillo, 1988, 1990 ; W.W. Powell, 1987, 1990 ; H.B. Thorelli, 1986).

Le courant sociologique, beaucoup plus éclaté, s'appuie sur l'analyse des relations interpersonnelles, et des normes relationnelles qui influent sur la qualité des relations interorganisationnelles. (I. MacNeil, 1980 ; P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992, 1994 ; M. Granovetter, 1973, 1985, 1988, 1990 ; N. Massard, 1997 ; E. Brousseau, P. Geoffron et O. Weinstein, 1997).

Le courant institutionnel (O.E. Williamson, 1975, 1979, 1981 ; I. MacNeil, 1980 ; J.B. Heide et G. John, 1992 ; J.B. Heide, 1994 ; H.B. Thorelli, 1987), quant à lui, ne peut être présenté rapidement du fait de la richesse des théories de l'entreprise auxquelles ce courant appartient. Il est donc nécessaire de préciser les conditions et les raisons de son utilisation dans cette recherche. Dans sa quête d'une définition des structures relationnelles, les théories du réseau poursuivent le même objectif que les théories des modes de gouvernement⁵ (O.E. Williamson, 1975, 1979, 1981 ; P. Joffre, 1999) appelés aussi modes d'organisation (J.C. Jarillo, 1988). L'utilisation des théories transactionnelles en complément de l'analyse des réseaux n'est pas une innovation en soi (H.B. Thorelli, 1986) et elles peuvent être « *un maillon important de l'analyse des parties prenantes (« stakeholders ») pour parvenir sinon à une théorie, tout au moins à une méthode d'analyse des réseaux (« networks »)...* » (A.C. Martinet, 1987, p.14). De plus, dans la perspective de cette recherche, les théories institutionnalistes ont prouvé leur adaptation au cas de figure des canaux de distribution (M. Filser, 1989). Cependant, l'approche transactionnelle ne constitue pas la seule alternative pour l'analyse du « *comment ?* » des

⁵ Le terme de gouvernement est choisi dans cette présentation comme traduction du terme anglais de « *governance* » 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.

relations interorganisationnelles. Aux tenants de l'approche transactionnaliste s'oppose le nouveau courant théorique des conventions. Il considère les règles socio-économiques de l'échange entre l'individu ou les organisations et le social, et entre les individus eux-mêmes (P-Y . Gomez, 1997). Cependant, l'approche conventionnaliste ne permet pas de soutenir les objectifs de cette recherche. Tout d'abord, elle n'est pas unifiée et fait référence à « *des paradigmes complètement distincts voire antagonistes* » (M. Marchesnay, 1997, p.114). Cette diversité provient de la relative jeunesse de ce courant et de la richesse du concept de convention. Les théories transactionnelles, quant à elles, sont plus anciennes (R. Coase, 1937) et constituent un « *cadre unifié* » d'analyse (A.C. Martinet, 1987, p.10). Il faut aussi souligner que les relations interorganisationnelles dans le cadre des conventions ne sont guère étudiées et font l'objet de recherches en cours (S. Geindre, 2001). P-Y. Gomez (1996) souligne l'axiomatique libérale⁶ des transactions et y ancre ses critiques pour montrer les apports des conventions. Cependant, cette axiomatique représente un certain intérêt dans le cadre des objectifs de cette recherche. La source libérale de la théorie des coûts de transaction permet, sans que ne soit porté le moindre jugement de valeur par rapport à une autre axiomatique, une complémentarité entre les théories utilisées : les liens entre les théories des réseaux et le modèle transactionnel ont été développés ci-avant ; de même, la théorisation du concept de contrôle a souvent trouvé appui sur la notion de coûts de transaction (W.G. Ouchi, 1978, 1979, 1980) et la théorie de l'agence (K.M. Eisenhardt, 1985). Or, le terrain de cette recherche se trouve à l'international et plus précisément au Japon où les apports théoriques sur le management proviennent essentiellement des Etats-Unis. En outre, les conventions posent un double problème méthodologique. L'étude pratique des conventions exige des paradigmes méthodologiques tirés du constructivisme, de l'instrumentation pragmatique et de la complexité car les conventions ont un caractère abductif (J-L Lemoigne, 1997, p.111-113). Cependant, les caractéristiques pratiques du terrain choisi pour la recherche (terrain au contexte culturel fort, difficulté d'accès sur le long terme, etc.) ne permettent pas l'utilisation de ce type de méthodes. Le modèle conventionnaliste « *place au centre de ses interprétations, l'ajustement entre comportements et règles...* » (P-Y. Gomez, 1997, p.74) et porte donc un intérêt essentiel à l'observation des processus de transformations des règles socio-économiques. L'objectif de cette recherche étant descriptif et analytique, elle

⁶ Les théories transactionnalistes sont basées sur l'axiomatique libérale regroupant les postulats d'autonomie des individus, de rationalité et d'information « *comme vecteur de socialisation* » (P-Y. Gomez, 1996, p.18)

ne fait pas l'objet d'une analyse processuelle. L'intérêt de l'approche conventionnaliste s'en trouve donc largement amoindri.

Parmi les théories transactionnalistes, c'est à dire la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction et celle de l'agence, seules les théories du gouvernement fondées sur la théorie des coûts de transactions contribuent à la recherche (courant institutionnaliste).

La théorie des droits de propriété, dans un premier temps, se « *veut universellement explicative* » et se place à un niveau d'analyse trop général pour permettre une application pragmatique (A. Couret, 1987, p.64). Dans un second temps, malgré les apports de la théorie de l'agence à la notion de contrôle (K.M. Eisenhardt, 1985), elle est peu reliée aux réseaux, ce qui crée une barrière à la synthèse du modèle théorique. D'un point de vue conceptuel, la théorie de l'agence postule que le contrôle est justifié par les attitudes opportunistes des agents. Contrairement à la théorie des coûts de transaction où les apports ultérieurs aux travaux de O.E. Williamson sont venus nuancer et enrichir la place donnée à l'opportunisme dans le modèle (I. Macneil, 1980 ; J.B. Heide et G. John, 1992 ; J.B. Heide, 1994), la théorie de l'agence lie tout à l'opportunisme, limitant la richesse possible de l'analyse des relations interorganisationnelles.

2.2 LE CONTROLE : DEFINITION ET MODE DE CONTROLE

Le contrôle dans son acception générale est considéré comme « *un ensemble de dispositifs visant à offrir une assurance de qualité aux décisions et aux actions.* » (H. Bouquin, 1997, p.668). Afin de qualifier le type de contrôle exercé sur et par les membres du canal de distribution, le concept de mécanismes / stratégies (W.G. Ouchi, 1979, 1980) de contrôle aussi appelés systèmes (H. Bouquin, 1997) ou modes (R. Dumoulin, 1996) doit être défini⁷. Les typologies des modes de contrôle considèrent soit l'objet du contrôle (contrôle des comportements, des résultats), soit les mécanismes de contrôle (type de pilotage), soit les acteurs du contrôle (C. Robledo, 1995).

⁷ Pour éviter des confusions ultérieures, le terme de mode de contrôle est privilégié car d'utilisation moins fréquente et moins polysémique (au sens linguistique comme théorique) que les autres termes.

Considérant l'objectif de cette recherche qui est de décrire et d'analyser les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais et le sous-objectif avoué qui est de tester les modèles théoriques établis sur le contexte japonais, la typologie des modes de contrôle élaborée par W.G. Ouchi (1979, 1980) est mise en avant. D'un point de vue conceptuel, elle offre deux avantages. Elle intègre dans une même typologie les stratégies de contrôle par les résultats (marché) et par la minimisation des divergences dans les préférences des membres de l'organisation (bureaucratie et clan) (K.M. Eisenhardt, 1985). De plus, W.G. Ouchi fonde sa théorie sur les coûts de transaction qui font partie intégrante de la littérature mobilisée. Ainsi, une réelle complémentarité peut émerger entre l'analyse des relations interorganisationnelles et celle de leur contrôle. Enfin, en considérant le contexte du canal de distribution japonais, l'intérêt qu'il y a à déterminer quels sont les modes de contrôle entre les membres est accentué par le fait que W.G. Ouchi (1979) qualifie le modèle japonais comme répondant à un type de contrôle particulier, le mode clan. « *Dans les études organisationnelles, les mécanismes de socialisation [caractéristique principale du contrôle de type clan] ont été considérés comme spécifiques à une organisation particulière, à une industrie ou peuvent caractériser l'essentiel des firmes d'une économie comme dans le cas du Japon* » (p.837)⁸.

2.3 CONTEXTUALISATION

La compréhension du canal de distribution japonais exige une présentation du contexte, et au-delà une contextualisation du modèle. Cependant, dans un souci de rigueur et de clarté, cette contextualisation n'intervient que dans un second temps. En effet, un premier modèle théorique synthétique est dégagé des choix théoriques présentés ci-avant. Dans un second temps, la contextualisation intervient dans la construction d'un modèle final par l'intégration de variables culturelles. Le processus de sélection de ces variables, après avoir été explicité, permettra de dégager des variables culturelles ayant un rapport direct avec le management (prise de décision, relation à l'autorité, relation au travail) et qui apparaissent dans des sources cautionnées par la communauté scientifique : G. Hofstede et D. Bollinger,

⁸ Nous avons fait le choix de traduire en français les citations extraites d'articles ou d'ouvrages en langue étrangère. Dans les cas où une traduction porte à ambiguïté, la citation est accompagnée d'une note explicative.

1987 ; E.T. Hall et M.R. Hall, 1994 ; C. Nakane, 1973. En dehors de ces auteurs, quelques articles publiés dans des revues sérieuses de management enrichissent ces variables.

SECTION 3 CHOIX METHODOLOGIQUES

La logique de cette recherche est déductive dans un objectif déductif-confirmatoire (M. Hlady Rispal, 2002). En raison d'un cadre théorique riche et de la possibilité de dégager des variables mesurables, une méthode quantitative peut s'envisager. Cependant, les relations interorganisationnelles sont, par essence, complexes à rationaliser, contextuelles et spécifiques à des situations données (M.B. Miles et M.A. Huberman, 2003). De plus, le contexte fort et flou de la recherche (R. Yin, 2003) et les difficultés de traduction d'éventuels questionnaires en langue japonaise (surtout difficulté de traduction conceptuelle) orientent donc le chercheur vers des méthodologies qualitatives permettant cette contextualisation et cette compréhension d'un phénomène riche. L'objectif de ses méthodes est de réaliser deux études : une étude générale des données qualitatives pour l'ensemble des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais puis une contextualisation par le biais d'une étude de cas unique. Cette dernière choisie comme outil de l'analyse est considérée comme « *un test de cohérence de la grille théorique proposée* (M. Hlady Rispal, 2002, p.57).

SECTION 4 RESULTATS ATTENDUS

Cette recherche ambitionne d'innover dans trois domaines distincts.

Dans le domaine théorique, les résultats attendus sont triples :

- Dégager une définition synthétique de la notion de réseaux par la mise en cohérence des divers courants d'analyse dans un modèle intégrateur.
- Tester les modes de contrôle interorganisationnel de W.G. Ouchi (1979, 1980) dans le contexte japonais et l'affiner en fonction de cette confrontation.
- Trouver un nouveau champ d'application fécond, le canal de distribution, pour les théories des réseaux en démontrant l'intérêt de son utilisation.

Dans le domaine managérial, la recherche montre que le modèle japonais malgré les critiques possède une cohérence propre en explicitant la logique des pratiques relationnelles entre les entreprises des canaux de distribution. Comprendre ces pratiques est d'ailleurs le but recherché par de nombreuses entreprises occidentales voulant travailler avec des Japonais. De même, l'analyse du contrôle interorganisationnel dans ce contexte ouvre la voie à une meilleure appréhension par les managers des efforts à faire pour s'intégrer à un canal. Il est envisageable que ces contributions soient très riches en nouveaux outils managériaux.

Dans le domaine méthodologique, cette recherche tente de créer un modèle théorique contextualisé où les variables spécifiques à la culture managériale japonaise sont considérées comme des variables distinctes des autres variables théoriques objectives.

Dans cette optique, la thèse se subdivisera en trois parties.

Dans une première partie, la revue de littérature se compose de trois chapitres produisant chacun à leur tour une série de propositions théoriques à tester sur le terrain empirique. Les deux premiers chapitres se concluent par la mise en place d'un modèle intégrateur visant à qualifier les relations interorganisationnelles de contrôle dans le canal de distribution.

Le *Chapitre I* traite de la structuration des relations interorganisationnelles au travers des trois courants théoriques stratégique, sociologique et institutionnaliste. Cependant, le traitement de la revue de littérature s'effectue par thème et non par courant afin de permettre un recoupement des apports de chaque théorie. Les thèmes dégagés sont : les sources d'apparition des réseaux (Section 1), la formalisation des relations interorganisationnelles (Section 2), les rôle et place de la firme-pivot (Section 3) et les sources de maintien des relations (Section 4). De façon synthétique, un groupe de trois propositions théoriques (Propositions 1 à 3) émergent de ce chapitre définissant les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution répondant à des exigences spécifiques aux réseaux interorganisationnels centrés autour d'une firme-pivot, ainsi qu'à un gouvernement de type bilatéral géré par un contrat relationnel.

Le *Chapitre II* s'attache à la définition de la notion du mode de contrôle des relations interorganisationnelles (Section 1) pour se centrer dans une deuxième section sur le cas des modes de contrôles selon W.G. Ouchi (1979, 1980) et leurs éléments constitutifs (Section 2). Le second groupe de propositions théoriques (Propositions 4 à 7) émergent de ce chapitre précise que les contrôles exercés dans les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais répondent aux critères préalables et aux prérequis sociaux et informationnels propres au mode de contrôle clan défini par W.G. Ouchi ainsi qu'à des critères plus généraux présents dans ce mode de contrôle : recherche du consensus, rejet du conflit par la négociation et développement d'échanges d'informations.

Le *Chapitre III* se consacre à la contextualisation du modèle en dégageant les variables managériales d'origine culturelle au travers des dimensions culturelles du management japonais (Section 1), du contexte communicationnel japonais (Section 2), des spécificités des relations interorganisationnelles au Japon (Section 3) et, enfin, des caractéristiques des *keiretsu* (Section 4). Ce chapitre permet d'approfondir la proposition 7 en proposant que des outils de gestion des ressources humaines (GRH) typiquement japonais renforcent l'échange d'information et de connaissances entre les acteurs, mais aussi de dégager une

proposition 8 nouvelle portant sur la similitude probable des caractéristiques des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais avec celles des *keiretsu*⁹.

La deuxième partie du manuscrit développe dans deux chapitres successifs la méthodologie (*Chapitre IV*) en justifiant les choix épistémologiques (Section 1), méthodologiques (Section 2), du design de recherche (Section 3), pour enfin développer le protocole de recherche (Section 4) et les techniques d'analyse sélectionnées (Section 5).

Dans un *Chapitre V*, une présentation synthétique du terrain empirique de la recherche prépare l'analyse.

La troisième partie du manuscrit regroupe l'analyse successive des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution pour la grande distribution dans son ensemble au sein du *Chapitre VI*, puis dans le cas particulier des canaux autour de l'entreprise AEON dans le *Chapitre VII*.

⁹ Les termes japonais se présentent en italique dans le corps de la thèse. L'Annexe A regroupe l'écriture en lettres latines, japonaises et la traduction en français de chacun de ces termes.

PARTIE I

CARACTÉRISATION DES RELATIONS
INTERORGANISATIONNELLES DANS
LES CANAUX DE DISTRIBUTION
JAPONAIS

Le concept de réseau qualifie de manière générique une structure spécifique constituée de nœuds, ou intersections, et de lignes, ou liens, par lesquels se propagent des flux selon une causalité complexe (D. Panochia, 1993). Ces structures communes à des domaines d'études divers tels que la biologie, l'optique, la linguistique, la sociologie, l'écologie, etc., se différencient par les types de nœuds et de liens qui les constituent.

Dans le domaine organisationnel, trois types de réseaux peuvent être distingués : le réseau intra-organisationnel, dont les nœuds sont des fonctions ou des divisions internes à l'organisation ; les réseaux inter-individuels reliant les personnes physiques ; et, enfin, le réseau interorganisationnel, dont les nœuds sont des entreprises ou des personnes morales (A. Baroncelli et T. Froelicher, 1998, p.2).

Le réseau intra-organisationnel, en tant que réseau d'échange interne à l'organisation, ne permet pas la description des relations entre les membres indépendants d'un canal de distribution qui, par essence, sont des relations interorganisationnelles et inter-individuelles.

Le réseau interorganisationnel fait l'objet de nombreuses théories formant des ensembles plus ou moins divergents les uns des autres¹⁰. Les structures de ces réseaux représentent l'objet principal de cette recherche. Cependant, les réseaux de relations interindividuelles influent sur le maintien des relations interorganisationnelles notamment au travers de la définition et de l'administration collective (au niveau du réseau) des normes sociales (R.S. Achrol, 1997) en son sein. Une caractéristique commune générale du réseau se dégage : la perspective de long terme de la relation réticulaire. Le courant stratégique identifie le réseau comme une relation de long terme (J.C. Jarillo, 1988 ; H.B. Thorelli, 1986) permettant la création d'avantages concurrentiels. La durée de la relation participe directement à l'atteinte des objectifs des réseaux interorganisationnels, et en est la pierre angulaire (W.W. Powell, 1987). Afin d'autoriser des relations de long terme, le réseau doit mettre en place des mécanismes de maintien de la relation, des mécanismes de contrôle des relations.

Ainsi, les relations réticulaires interorganisationnelles sont définies d'une part, par la structure relationnelle qu'elles constituent (Chapitre I) et, d'autre part, par les mécanismes qui en maintiennent la cohérence (Chapitre II).

¹⁰ Cf. Introduction.

Dans ces deux premiers chapitres, la revue de littérature répond à une double exigence.

Tout d'abord, l'analyse des théories se conforme à un souci d'exhaustivité sur les différentes définitions et caractéristiques des structures réticulaires interorganisationnelles et ses modes de contrôle.

Ainsi, les études et recherches sur les structures des réseaux interorganisationnels peuvent se diviser entre trois courants théoriques¹¹ présentés ci-après : les courants stratégique-organisationnel, économique-institutionnel et socio-relationnel.

Chacun des apports possibles à l'analyse de la structure des réseaux interorganisationnels sont présentés tour à tour.

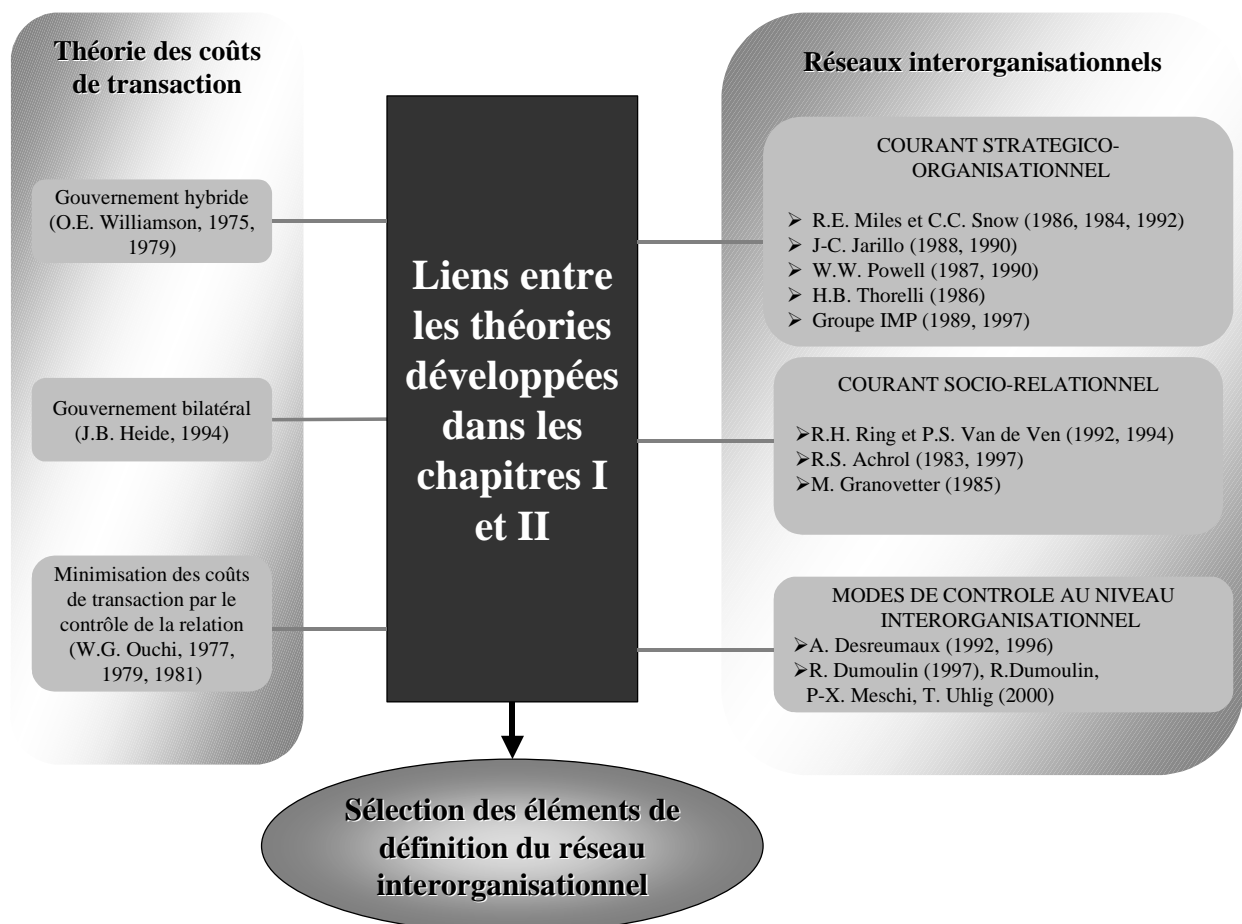
¹¹ Cf. Introduction.

Tableau. 1 Divers courants de la théorie des réseaux.

| | Théorie | Auteur | Apport |
|------------------------------------|--|--|---|
| Courant Stratégico-organisationnel | Théorie des réseaux stables et dynamiques | R.E. MILES et C.C. SNOW (1984, 1986, 1992) | <ul style="list-style-type: none"> Définition des réseaux stables et dynamiques. Nature et rôle de la firme-pivot. Rôle des organisations dans le réseau. |
| | Réseaux stratégiques | J.C. JARILLO (1988, 1990) | <ul style="list-style-type: none"> Définition des réseaux stratégiques et surtout du clan. |
| | Réseau, forme à part entière | W.W. POWELL (1987, 1990) | <ul style="list-style-type: none"> Définition du réseau : forme distincte de la hiérarchie et du marché. Caractéristiques générales du réseau. |
| | Réseau industriel | IMP | <ul style="list-style-type: none"> Identification des 3 composantes de la structure en réseau industriel : activités, ressources et acteurs. Identification des types de ressources. |
| | Réseau ,forme hybride de gouvernement | H.B. THORELLI (1986) | <ul style="list-style-type: none"> Dynamique évolutive des réseaux. Définition des réseaux : liens et positionnement. |
| Courant Économico-institutionnel | Théorie des coûts de transaction | O.E. WILLIAMSON (1975, 1979, 1981) J.B. HEIDE et G. JOHN (1992) ; J.B. HEIDE (1994) | <ul style="list-style-type: none"> Définition des gouvernements hybrides et bilatéraux. Etapes de création de la relation interorganisationnelle. Maintien et cessation des relations bilatérales. |
| | Normes relationnelles et sociales | I. MACNEIL (1980) R.S. ACHROLL (1997) | <ul style="list-style-type: none"> Notion de normes relationnelles : flexibilité, échange d'information et solidarité. Normes de mutualité, d'intégrité du rôle des acteurs et d'harmonie des conflits. |
| | Structures de gouvernement | P.S. RING et A.H. VAN DE VEN (1992, 1994) | <ul style="list-style-type: none"> Notion de confiance et de risque comme variable du mode de gouvernement Evolution (création, maintien, dissolution) des relations interorganisationnelles coopératives |
| Courant Socio-relationnel | Structure informationnelle | M. AOKI (1986, 1988) | <ul style="list-style-type: none"> Structure informationnelle (centralisation / décentralisation ; spécialisation / apprentissage) et rôle de l'information sur la relation |
| | Apprentissage | N. MASSARD (1997) ; E. BROUSSEAU, P. GEOFFRON et O. WEINSTEIN (1997) | <ul style="list-style-type: none"> Rôle de l'apprentissage dans le réseau Lien entre confiance, réseaux interpersonnels et apprentissage |

Dans un second temps, il s'agit de sélectionner parmi les éléments présentés ceux qui permettent de construire un modèle théorique homogène. A cette fin, la cohérence de l'agencement de ces éléments théoriques repose sur la théorie des coûts de transaction et les liens existants avec elle. Au sein de cette théorie se sont développées les notions de gouvernements (O.E. Williamson, 1975, 1979 ; J.B. Heide, 1994) comme cadre administratif des relations interorganisationnelles. De plus, la notion de gouvernement hybride possède des liens avérés avec les réseaux stratégiques tout en étant elle-même considérée de plus en plus comme une forme organisationnelle à part entière (J.B. Heide, 1994) possédant les caractéristiques du réseau (W.W. Powell, 1987, 1990). La littérature sur le contrôle des réseaux interorganisationnels est liée au travers des recherches de W.G. Ouchi (1977, 1979, 1981) aux coûts de transaction.

Figure. 1 Liens entre les théories sélectionnées dans la revue de littérature.



Enfin, dans le cadre d'une étude effectuée dans un contexte culturel et managérial extérieur à la celui du chercheur, émerge une nécessité de contextualisation du modèle théorique en l'adaptant en fonction de ce contexte. Ce sera l'objet du troisième chapitre. L'étude des relations dans le canal de distribution japonais en tant que terrain de la recherche demande la prise en compte des concepts managériaux guidant ou influant sur les relations commerciales mais aussi des différences de conceptions des notions définies dans la revue de littérature telles que celles de réseau interorganisationnel et interpersonnel (Chapitre III).

CHAPITRE I STRUCTURATION DU RESEAU INTERORGANISATIONNEL

Dans une section introductive, l'apparition des structures en réseau interorganisationnel s'explique au travers de deux groupes de causes essentielles : les causes stratégiques et les causes environnementales (Section 1). Selon les sources d'apparition, les formes organisationnelles réticulaires se structurent de manières différentes. Le réseau interorganisationnel se présente (Section 2) soit comme une construction stratégique (R.E. Miles et C.C. Snow, 1978, 1984, 1986, 1992) soit comme des structures organisationnelles existants par essence tel que le réseau industriel défini par le groupe IMP (J. Johanson, 1989 ; H. Hakanson, 1989), soit comme une structure institutionnelle et économique qui encadre des relations contractuelles spécifiques, c'est à dire une forme de gouvernement williamsonien (O.E. Williamson, 1975 ; H.B. Thorelli, 1986).

SECTION 1 LES SOURCES D'APPARITION DES RESEAUX

Les firmes se lient à d'autres afin de former un réseau pour des motifs divers que C. Oliver (1990) tente d'identifier : la nécessité (les relations peuvent être commandées par des raisons réglementaires, contractuelles...), l'asymétrie (au niveau interorganisationnel, la théorie de la dépendance par les ressources traite de ce problème), la réciprocité des relations (c'est à dire la coopération), l'efficacité (la recherche d'avantages concurrentiels et de la minimisation des coûts), la recherche de stabilité (par la volonté de réduire l'incertitude et la dépendance) et la légitimité (par rapport aux règles émanant de l'environnement : normes, lois, croyances et attentes spécifiques à chaque métier (R.W. Scott, 1988)).

De tous ces motifs peuvent se dégager deux raisons principales qui sous-tendent l'apparition de structures réticulaires. Le phénomène de réseau apparaît tout d'abord comme une conséquence de l'évolution de l'environnement des organisations (1.1). Il est aussi considéré comme la résultante d'une réflexion stratégique (A. Desreumaux, 1996) (1.2). En effet, toute forme d'alliance repose sur trois motivations : l'augmentation de la position compétitive sur le marché, la recherche de connaissances organisationnelles et la diminution des coûts de transaction liés au nombre de négociations réalisées (R. Kogut, 1988 ; R. Gulati, 1998). Le réseau permet ainsi de résoudre des problèmes stratégiques divers tels que le positionnement de la firme et des produits, les canaux de distribution, l'internationalisation... (H.B. Thorelli, 1986).

1.1 LES SOURCES ENVIRONNEMENTALES DU RESEAU

L'environnement se définit comme « *tout ce qui ne fait pas partie de l'organisation elle-même* » (R.H. Miles, 1980, p.195). La firme est encastrée dans un réseau qui est lui-même encastré dans un environnement. Trois niveaux d'environnement sont distinguables (R.S. Achrol, T. Reve et L.W. Stern, 1983) :

- Le premier niveau d'environnement touche les dyades principales avec les liens directs structurés en réseau.
- Le second niveau d'environnement correspond aux acteurs liés indirectement à la dyade focale.
- Le macro-environnement qui influence les niveaux précédents.

L'influence de l'environnement sur les formes organisationnelles a été montrée empiriquement par le lien existant entre les changements environnementaux et l'émergence du réseau (R.H. Miles et C.C. Snow, 1984 ; W.W. Powell, 1987). L'émergence des réseaux représente alors soit une adaptation naturelle à l'environnement (théorie de la contingence), soit une résultante d'un phénomène d'isomorphisme organisationnel (P.J. DiMaggio et W.W. Powell, 1977), soit une conséquence de la dépendance des organisations par leurs ressources (R.M. Emerson, 1962 ; J. Pfeffer et G. Salancik, 1978).

1.1.1 *EVOLUTION ENVIRONNEMENTALE ET APPARITION DES RESEAUX*

Les changements environnementaux entraînent des modifications internes à l'organisation (action sur les salaires, la productivité...) et des modifications sur les relations interorganisationnelles en multipliant les combinaisons d'alliances (W.W. Powell, 1987).

En effet, l'environnement des organisations s'est fortement modifié depuis une trentaine d'années avec la montée en puissance de la concurrence et de la déréglementation surtout dans le domaine précis de la distribution. La forte concurrence, l'instabilité des marchés et l'augmentation des exigences du consommateur ont fondamentalement bouleversé les besoins des entreprises en matière organisationnelle. Ainsi, l'incertitude est devenue une caractéristique principale de cet environnement (J.B. Heide, 1994). Les changements présidant à l'apparition des réseaux ont fait émerger les limites des grandes organisations

généralistes et hiérarchiques. Face à une instabilité et une concurrence accrue, les points faibles de ces entreprises, que sont l'aversion au risque et une faible rapidité d'information et de prise de décision (J. Child, 1973), ont excédé le poids des avantages de ces formes organisationnelles (résistance et abondance de ressources). Considérant les évolutions des facteurs économiques, juridiques et sociaux qui forment l'environnement, l'évolution des structures organisationnelles anciennes vers les formes réticulaires peut être liée, dans le cas de la structure divisionnelle, à la modification rapide des technologies et des marchés. Ainsi, cette structure aurait glissé vers le réseau dynamique afin de permettre une désintégration verticale (R.E. Miles et C.C. Snow, 1992).

1.1.2 EMERGENCE DU RESEAU DANS L'ENVIRONNEMENT.

1.1.2.1 Contingence et isomorphisme environnementaux

Le réseau interorganisationnel peut être considéré comme une organisation émergente qui apparaît en réaction ou en adaptation à l'environnement. La relation entre le type d'environnement et les structures organisationnelles était déjà développée par F.E. Emery et E.L. Trist (1965) qui identifient une tendance accrue à la coopération en fonction d'un fort degré de turbulence. La théorie de la contingence (P.R. Lawrence et J.W. Lorsch, 1973 ; J.R. Galbraith, 1977) explique l'influence de l'environnement dans l'évolution des structures (divisions, secteurs, départements) de l'entreprise. Cette dernière dépend des informations qu'elle possède sur l'environnement. Le contrôle de l'information devient alors un enjeu de pouvoir entre les départements. Un environnement instable est associé à des structures plutôt organiques tandis que les environnements plus stables induisent des structures plus mécanistes (M. Kalika, F. Laval et V. Guilloux, 1999). La compréhension de l'environnement se fait au travers de données objectives permettant de définir le degré d'incertitude et d'instabilité environnementale et au travers de représentations subjectives des individus (notamment, les managers) et des organisations.

Les influences réciproques des firmes dans un environnement commun sont à prendre en compte. Il existe une tendance à l'homogénéisation qui répond à un besoin de ressemblance et de légitimation des organisations (J.W. Meyer et B. Rowan, 1977). P.J. DiMaggio et W.W. Powell (1983) qualifient ce processus d'isomorphisme et en distingue trois types :

- L'isomorphisme coercitif qui résulte des pressions formelles et informelles exercées par d'autres organisations ou par la société dans sa globalité.
- L'isomorphisme mimétique correspond à une imitation par l'adoption de modèles ou de références organisationnelles considérées comme réussies ou légitimes. Il permet de lutter contre l'incertitude.
- L'isomorphisme normatif résulte de pressions normatives exercées par des groupes professionnels transversaux via les structures cognitives partagées par les professionnels ou via les réseaux professionnels.

Empiriquement, les trois mécanismes sont liés à l'environnement.

L'environnement varie selon le type d'accès des organisations aux ressources qui peut être plus ou moins problématique selon la rareté de celles-ci.

1.1.2.2 La théorie de la dépendance envers les ressources

La théorie de la dépendance envers les ressources, née dans la sociologie et l'analyse des échanges sociaux (R.M. Emerson, 1962 ; J.W. Thibaut et H.H. Kelley, 1959), a été appliquée aux théories des organisations par J. Pfeffer et G. Salancik (1978). Son postulat de base est que les organisations ne sont pas, sauf à de très rares exceptions près, autosuffisantes. Elles sont dépendantes des firmes qui les fournissent en ressources manquantes. Cette dépendance augmente alors le degré d'incertitude à l'environnement entourant l'organisation puisque les flux de ressources ne sont pas contrôlés par elle-même. Cependant, les firmes ont tendance à vouloir maîtriser leurs ressources ou du moins, les entités qui les possèdent. Cette attitude crée des asymétries de pouvoir. Selon H.E. Aldrich (1979), « *le comportement des leaders et des managers est fortement influencé par l'attention qu'ils portent à la dépendance entre organisations* » (p.119). Afin de réduire l'incertitude et de gérer la dépendance, les firmes structurent leurs relations entre elles

selon différents moyens : contrats (R.E. Miles, C.C. Snow et J. Pfeffer, 1974), joint-ventures (J. Pfeffer et P. Nowak, 1976) et fusion complète (J. Pfeffer, 1972).

Au sein de la théorie des coûts de transaction, les notions de dépendance et d'incertitude naissent de l'environnement mais aussi des investissements spécifiques puisque ceux-ci rendent irremplaçables (ou remplaçables avec coûts) les partenaires. Cependant, cette théorie explicite l'efficacité des relations interorganisationnelles (impacts), tandis que la théorie de la dépendance à l'égard des ressources ne considère les relations que dans ce qu'elles permettent la satisfaction des attentes des parties.

L'incertitude comme la dépendance sont, dans le cadre d'un environnement instable, des variables explicatives des motivations à l'établissement de relations (J.B. Heide, 1994). Cependant, R.E. Miles et C.C. Snow (1986) précisent que le degré d'incertitude est tolérable de façon variable selon les différentes structures relationnelles. Ainsi, une grande incertitude correspond à une structure flexible et dynamique tandis que des relations plus stables et plus dépendantes correspondent à un environnement plus calme.

1.2 LES SOURCES STRATEGIQUES DES FORMES ORGANISATIONNELLES

Le réseau en tant que réponse stratégique possible aux changements environnementaux, à la dépendance et à l'incertitude permet de créer des avantages concurrentiels et économiques tels que la flexibilité, la stabilité et la création de synergies pour réduire l'asymétrie et apporter de la confiance.

1.2.1 LA RECHERCHE DE FLEXIBILITE ET DE STABILITE

Les organisations tendent vers le réseau sous les pressions exigeant plus de flexibilité et d'efficacité (W.W. Powell, 1987). Cependant, il pourvoit aussi à une stabilité à travers la gestion de l'interdépendance des ressources.

Les deux objectifs de flexibilité et de stabilité semblent être antithétiques. D'un côté, une organisation doit pouvoir s'adapter aux changements qui affectent soit ses moyens soit ses objectifs. D'un autre côté, elle doit « *maintenir son identité et sa cohérence* » et donc être perpétuellement attentive à ce qui pourrait perturber sa stabilité : « *orientations des*

initiatives individuelles, de l'accomplissement des charges de travail, des relations entre acteurs individuels et entre groupes. » (A. Desreumaux, 1996, p.102). En gardant à l'esprit cette limite, il est possible de définir plus précisément les objectifs de flexibilité et de stabilité des entreprises.

1.2.1.1 Objectifs de flexibilité

La recherche de flexibilité est permanente et peut prendre de nombreuses formes.

La flexibilité se définit de façon suffisamment exhaustive comme « *un moyen de faire face à l'incertitude, elle traduit l'aptitude de l'entreprise à répondre à des conditions nouvelles ; à développer une capacité d'apprentissage en utilisant l'information additionnelle ; elle peut s'exprimer en termes d'étendue du champ potentiel des décisions possibles ou en terme de facilité de changement d'un état ; sa valeur est assimilable à une valeur d'option.* » (R. Reix, 1997, p.66). Cette définition considère les organisations, les processus ou les produits (J-C. Tarondeau , 1999). G. Paché et C. Paraponaris (1993, p.45) identifient deux objectifs principaux du réseau : « *l'adaptation des moyens physiques* » aux changements de production et de l'environnement et l'augmentation de l'autonomie des opérateurs en redéfinissant « *la répartition des décisions* ». Cela permet de considérer les nouvelles organisations comme des « *structures souples, capables d'expérimentation et d'apprentissage, des structures réactives ou adaptives.* » (A. Desreumaux, 1996, p.90).

1.2.1.2 Objectifs de stabilité

Si l'on considère la stabilité à un niveau général, elle est souvent synonyme d'inertie et de perte de l'esprit de concurrence. Dans le domaine organisationnel, L-E. Gadde (1993), qui se fonde sur l'approche en réseau pour analyser les canaux de distribution, considère la stabilité de la structure des relations entre acteurs comme une caractéristique dominante de nombre de canaux. La stabilité n'est pas un état de stagnation mais une situation où les entreprises augmentent l'efficacité de leurs relations par la concentration de leurs efforts sur la façon dont sont combinées leurs ressources et leurs activités. Par exemple, dans le contexte japonais, comme dans de nombreux pays, il existe une recherche inlassable de stabilité dans les rapports commerciaux entre les acteurs des canaux de distribution pour

les mêmes raisons qui font régner la concurrence : les exigences du consommateur, pour être satisfaites, demandent une grande coordination entre les acteurs.

Globalement, les entreprises considèrent que les formes réticulaires permettent d'atteindre des objectifs stratégiques de flexibilité de la relation et des moyens mis en place pour atteindre un but commun mais aussi de maintenir une stabilité dans les relations afin d'atteindre en permanence un optimum. Outre ces objectifs généraux, les causes stratégiques du recours à la forme réticulaire reposent sur le potentiel de création d'avantages concurrentiels de ces formes organisationnelles autant au niveau de la création de complémentarité entre les acteurs qu'à celui de leur capacité de production d'idiosyncrasies.

1.2.2 LE RESEAU COMME SOURCE D'AVANTAGES CONCURRENTIELS

La création d'avantages concurrentiels peut toucher de nombreux domaines technologiques, marketings, organisationnels. De manière générale, le réseau permet de répondre à un besoin de satisfaction de la dépendance envers les ressources, par la création de complémentarité, qui débouche sur des synergies. La synergie correspond à la « *mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique avec une économie de moyens* » (Le petit Larousse, 1994). Elle est relative aux objectifs et à la taille de l'entreprise et correspond à une optimisation de la relation investissements-résultats. Elle peut être caractérisée par le terme d'efficience qui a trait à la réalisation d'un but collectif (C. Barnard, 1998).

R.E. Miles et C.C. Snow (1978, 1986) dans leur analyse des réseaux précisent que chaque organisation a un rôle spécifique et stratégique dans le réseau et qu'elles sont complémentaires. La flexibilité du réseau face à des situations concurrentielles et largement évolutives prend sa source dans cette complémentarité nécessaire qui permet aussi d'éliminer les membres non compétents (non complémentaires) du réseau, ce qui participe à son efficacité.

La complémentarité des acteurs participe à la flexibilité et à l'efficacité du réseau par la mise en place de synergies. En effet, en supplantant la compétition entre les acteurs, elle

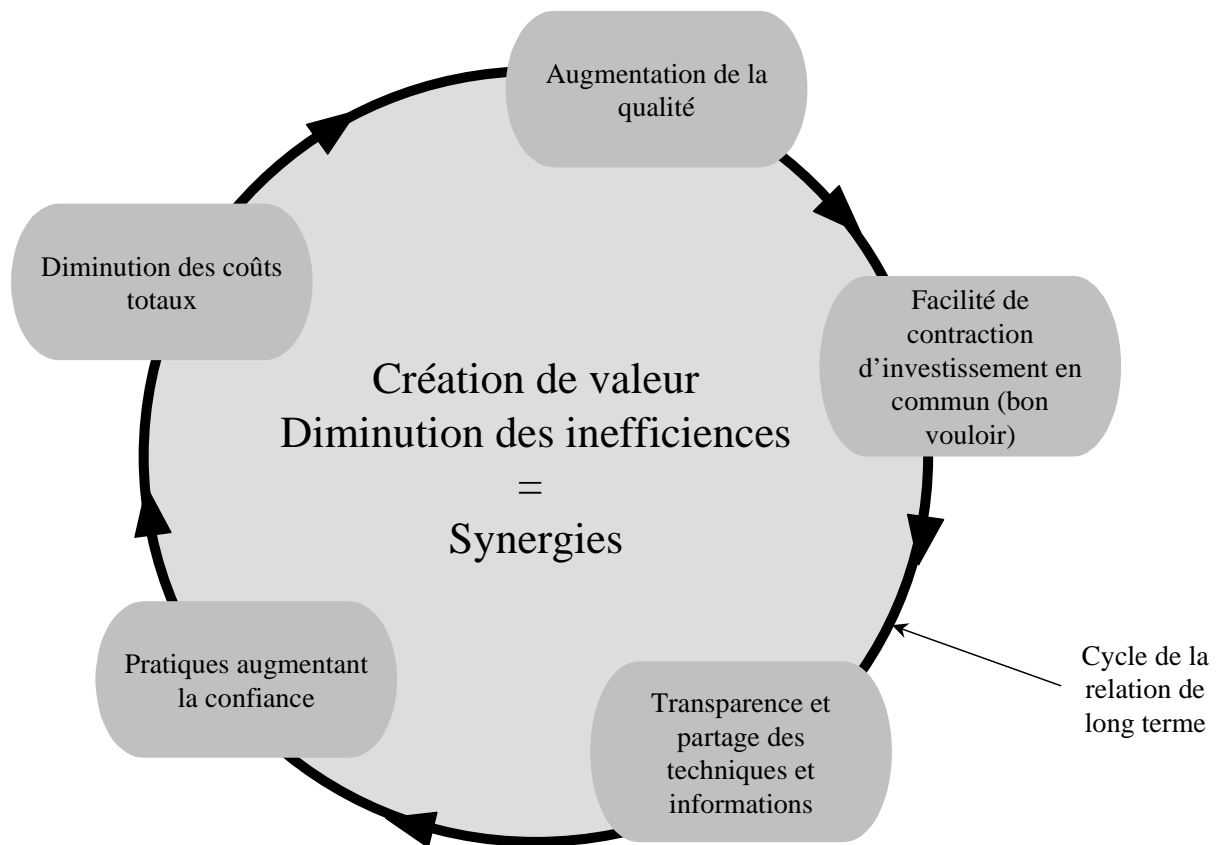
permet la création de réseaux capables de supporter des situations complexes (R.E. Miles et C.C. Snow, 1986).

1.2.2.1 Création de complémentarités

L'identification des synergies réalisables consiste à créer une chaîne de valeur « *transparente* » à travers laquelle les problèmes et les coûts de chaque partenaire sont visibles. Il est possible d'apporter des solutions communes à des problèmes identifiés. Le partenariat permet alors d'exploiter toutes les synergies entre les entreprises sans connaître les inconvénients de l'intégration (achat d'une partie du capital, tendance à l'augmentation des salaires lorsqu'il y a une intégration dans une plus grande entreprise, tendance à une stagnation de l'innovation, etc.). La diminution des coûts et l'accroissement de la valeur ajoutée que cela provoque favorise l'évolution positive du partenariat et sa qualité.

J.H. Dyer et W.G. Ouchi (1993) définissent les conséquences du partenariat agissant vers une création de valeur, un développement de la transparence et des synergies entre les acteurs. Les relations de long terme dans le cadre d'une communication fréquente et planifiée permettent de réduire les coûts et les inefficiences et d'augmenter la qualité de produits grâce à un travail en commun autant au niveau des coûts totaux que des investissements spécifiques. La communication porte sur une grande diversité d'informations. Dans le cadre de l'analyse de J.H. Dyer et W.G. Ouchi, les partenariats étudiés sont réalisés entre des industriels (automobile et électronique) et des sous-traitants. Ainsi, les informations essentielles à partager portent sur les techniques. Enfin, sans relations de confiance, ces caractéristiques ne peuvent être atteintes. La relation doit alors intégrer des pratiques favorisant le développement de la confiance : propriété de stock, transfert d'employés, réception d'ingénieurs invités, utilisation de contrats légaux flexibles.

Figure. 2 Les caractéristiques du partenariat à long terme favorisant l'avantage concurrentiel.



Source : adapté de J.H Dyer. et W.G. Ouchi. Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive. *Sloan Management Review*, Vol.1, n°. 35, 1993, p.35.

Outre la complémentarité qui peut se développer entre les membres d'un partenariat sur le long terme, de nombreux engagements créent des idiosyncrasies, notamment avec la mise en place d'investissements spécifiques à la relation.

1.2.2.2 Création d'idiosyncrasies

Les synergies entre les acteurs ont des conséquences positives. Tout d'abord, elles permettent de diminuer le nombre de partenaires directs (fournisseurs, détaillants, grossistes). Cela apporte une réduction des coûts de transaction et des économies d'échelle mais aussi de maintenir constante la qualité du service rendu. Cependant, la réduction du nombre de fournisseurs implique la création d'une relation solide avec ceux qui restent. Cela exige la mise en place d'investissements spécifiques (O.E. Williamson, 1985, 1998, 1999).

Six investissements spécifiques se distinguent : (1) les investissements dédiés à une entité particulière, à une transaction par exemple ; (2) les investissements physiques, c'est à dire des biens perdant de la valeur s'ils sont employés dans un autre contexte que celui de la relation pour laquelle ils étaient prévus ; (3) les investissements humains dont la spécificité s'explique par l'existence d'un certain apprentissage ou d'une certaine connaissance sur un travail et sur la transaction ; (4) les investissements localisés qui perdent de leur utilité en dehors du lieu où ils se trouvent ; (5) les investissements sur la réputation (comme sur le nom d'une marque, par exemple); (6) les investissements temporellement spécifiques.

Les investissements spécifiques consentis dans le cadre d'une relation particulière, lorsqu'ils atteignent un fort degré de maximisation et qu'ils sont peu ou pas efficaces dans le cadre d'une autre relation, sont des investissements idiosyncratiques. Ils rendent les partenaires très interdépendants. Ils ne fructifient que dans le cadre d'une relation répétée et de long terme en créant une meilleure compréhension mutuelle et plus de dépendance. Cela peut poser des problèmes si les parties ne se font pas confiance. Par exemple, le système juste à temps de Toyota s'appuie sur les investissements des fournisseurs : systèmes d'information, usines (des emplacements proches des usines Toyota), système spécifique de production... La dépendance qui naît entre les partenaires concerne les ressources des entreprises : savoir-faire, matières premières, infrastructures, capital, information. Elle se renforce au fur et à mesure que des investissements spécifiques sont

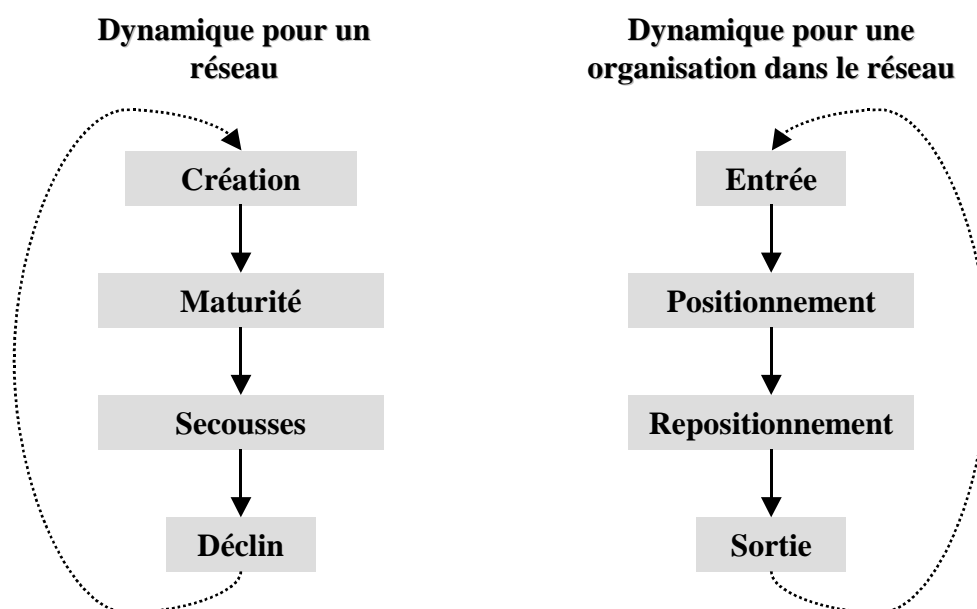
consentis. Cela débouche même, très souvent, sur une identification des entreprises au groupe auquel elles appartiennent.

En fonction des besoins stratégiques de l'organisation et de son environnement, les structures interorganisationnelles adaptées varient. Selon que la flexibilité ou la stabilité est privilégiée, les relations seront plutôt de type dynamique ou stable. Le degré d'incertitude exige plus de flexibilité lorsqu'il est élevé et permet d'envisager une certaine stabilité lorsqu'il est relativement réduit. Les structures sont plus ou moins stables en fonction de la dépendance tolérée ou nécessaire entre les acteurs. La structure des réseaux diffère en fonction des caractéristiques des investissements spécifiques consentis ou de leur non-existence.

SECTION 2 LA STRUCTURATION DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES

La dynamique générale de structuration des réseaux peut s'exprimer par un processus cyclique défini, pour le réseau dans sa globalité, par H.B. Thorelli (1986) en quatre étapes distinctes.

Figure. 3 Cycles d'évolution d'un réseau dans son ensemble et d'une organisation dans un réseau.



Source : adapté de H.B. Thorelli. Networks : between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol.7, 1986.

1) La création du réseau.

La constitution du réseau est considérée pour les courants stratégique-organisationnel et économique-institutionnel comme des constructions volontaires et stratégiques (R.E. Miles et C.C. Snow, J.C. Jarillo, H.B. Thorelli, O.E. Williamson, W.W. Powell¹²). Une ou des

¹² Les dates des références citées ci-dessus sont spécifiées pour chaque auteur au fur et à mesure du développement théorique.

organisations cherchent à acquérir un avantage concurrentiel restreignant leur cœur d'activité (spécialisation), en limitant les coûts par des économies d'échelle, en réduisant les coûts de transaction par des relations à long terme et, enfin, en permettant une innovation plus rapide (R.E. Miles et C.C. Snow, 1992).

La construction du réseau représente une étape de forte formalisation des relations interorganisationnelles dans le réseau. Elle implique une évaluation des partenaires potentiels et des négociations sur les différents aspects de la relation (J.H. Dwyer, P.H. Schurr et S. Oh, 1987) représentant des mécanismes ex ante [anticipations] , afin de pourvoir au maintien de la relation (J.B. Heide, 1994).

2) La maturité du réseau.

A maturité du réseau, les membres les plus puissants du réseau ont consommé leurs avantages compétitifs par les efforts consentis pour la création du réseau. Cette période correspond à la maturité des produits vendus et la bureaucratisation des relations interorganisationnelles (H.B. Thorelli, 1986). Les relations interorganisationnelles acquièrent au fur et à mesure un fort degré d'institutionnalisation qui « *...objective et internalise l'identité, la mission et les procédures d'une relation en des attentes congruentes par les participants ; elle colore tous les aspects de la relation et donne une intégration sociale qui va au-delà de sa structure de gouvernement légale et formelle et au-delà de l'échange économique.* » (P.S. Ring et A.H. Van de Ven 1994, p.102-103).

3) Les modifications du réseau.

Les modifications de l'environnement, le développement de nouvelles stratégies et de nouveaux marchés, modifient les besoins du réseau et les rôles assignés au sein du réseau. Ces modifications peuvent correspondre à des phases de négociations interorganisationnelles afin de permettre les ajustements nécessaires.

4) Le déclin du réseau.

Le déclin du réseau annonce l'ouverture d'un nouveau marché et la disparition du précédent. Cependant, le réseau se plaçant dans une optique de long terme, il est possible

de considérer le déclin d'un réseau comme la base de la constitution d'un nouveau réseau ou de l'ajustement de ce dernier (H.B. Thorelli, 1986 ; R.E. Miles et C.C. Snow, 1984).

L'évolution d'une organisation dans un réseau se déroule aussi en différentes étapes qui peuvent avoir lieu à chacun des stades d'évolution du réseau :

- 1) L'entrée en relation de l'organisation dépend des barrières d'entrée et de sortie mises en place par le réseau.
- 2) Le positionnement de la firme en fonction de trois facteurs que sont le domaine de la firme, le pouvoir relatif de la firme dans le réseau et le positionnement de la firme dans d'autres réseaux.
- 3) Le repositionnement de la firme est un « *processus perpétuel* » (H.B. Thorelli, 1986) qui dépend des nombreuses forces centrifuges et centripètes entre les membres du réseau et entre le réseau et son environnement.
- 4) La sortie du réseau.

La structuration des réseaux interorganisationnels passe par l'identification des acteurs et de leur positionnement dans le réseau, notamment par la définition des objectifs et du rôle de l'acteur central, la firme-pivot (§2.1).

Les structures réticulaires interorganisationnelles possèdent des caractéristiques générales à la fois du point de vue stratégique (R.E. Miles et C.C. Snow, 1986, 1992, 1994), et du point de vue organisationnel, dégagées par les auteurs du groupe IMP (H. Hakanson, 1989 ; J. Johanson, 1989 ; H. Hakanson et J. Johanson, 1994) (§2.2).

Cependant, des théories économiques (O.E. Williamson) ont tenté de décrire ces formes interorganisationnelles par l'examen des types de contractualisation entre les acteurs et leur cadre de gestion : les gouvernements (§2.3). Ces champs théoriques analysent à la fois des étapes de construction, de maturité et changements définis par H.B. Thorelli (1986). De même, ils apportent un éclairage sur les modes d'entrée, de positionnement, de repositionnement et de sortie des firmes du réseau.

2.1 LA FIRME PIVOT : SON POSITIONNEMENT ET SES ROLES

En sociologie, la place des acteurs individuels dans le réseau a d'importantes conséquences en termes de comportements, de perceptions et d'attitudes, à la fois pour les individus et pour le système. Cela sera d'autant plus le cas si l'acteur concerné joue un rôle essentiel et central dans le réseau. Après avoir défini quelle peut être la place des organisations dans le réseau, nous nous attacherons à celle de la firme pivot.

2.1.1 *LE POSITIONNEMENT DES ACTEURS*

Le rôle de l'organisation dans le réseau peut être défini comme sa position par rapport aux autres membres. Elle est souvent liée à la notion de statut. « *En termes sociologiques, le statut évoque une série de caractéristiques observables associées avec une position particulière, ou « rôle », dans une structure sociale, qui occasionnent un ensemble relativement défini de comportements envers les autres acteurs.* » (R. Gulati, 1998, p.296). Il s'agit aussi d'une perception de l'identité de la firme dans le réseau. H.B. Thorelli (1986) précise le pouvoir relatif du statut dans la firme et son domaine, c'est à dire son champ d'action. Ainsi, une firme se positionne à la fois par son rôle formel accompli dans le réseau dans un domaine spécifique, ainsi que par la perception de la place et du pouvoir de la firme par les autres membres.

2.1.1.1 Les comportements stratégiques dans le réseau : typologie des rôles principaux

R.E. Miles et C.C. Snow (1986) distinguent trois stratégies génériques complémentaires qui apportent chacune des avantages spécifiques au réseau par leur domaine d'action : les prospecteurs, les défenseurs et les analystes. Chacune de ces stratégies s'associe à un rôle générique assumé par des firmes normalement indépendantes. Dans un processus de désagrégation d'une industrie où les entreprises ont intégré toutes les fonctions, chaque compagnie choisira son rôle en fonction de sa nature.

Tableau. 2 Comportements stratégiques dans le réseau dynamique.

| Comportement stratégique | Rôle | Structure organisationnelle afférente |
|---------------------------------|---------------------------|--|
| <i>Prospecteur</i> | Désigner d'industrie | <i>Structure divisionnelle</i> |
| <i>Défenseur</i> | Producteur | <i>Structure fonctionnelle</i> |
| <i>Analyste</i> | Marketing et distribution | <i>Structure matricielle</i> |

Source : adapté de R.E. Miles et C.C. Snow. Organizations : New Concepts for New Forms. *California Management Review*, Vol. 28, n°3, 1986, pp.62-73.

Les trois types génériques de comportements stratégiques confèrent au réseau des avantages d'efficacité et de flexibilité différents. La prospection apporte de la flexibilité en stimulant l'innovation et les anticipations de changements dans l'industrie. L'acteur en charge de ce rôle représente l'interface entre le réseau et son environnement. Son action structure le réseau par adaptation aux besoins environnementaux et stratégiques perçus par lui. La défense du réseau est assurée par la création d'efficacité au niveau du producteur par la diminution des coûts totaux ainsi qu'une augmentation de la qualité. Les fonctions de marketing et de distribution sont dévolues à un acteur agissant sur la diffusion de l'information (au sens large) dans le réseau et son adaptation par le biais de l'analyse aux besoins des entreprises. Ce rôle stratégique touche à toutes les parties de l'entreprise par sa transversalité et influe à la fois sur la flexibilité et sur l'efficacité.

Dans la répartition des rôles selon la nature des organisations membres du réseau, il s'agit d'éviter les conflits. De même, le fait de ne lier que des rôles n'est pas suffisant pour assurer une relation de long terme : ne s'appuyer que sur des relations professionnelles entraîne à un excès de formalisme et à l'échec de la relation. Dans un contexte interpersonnel par exemple, une personne qui aurait confiance dans le comportement d'un individu ne réagit pas de la même façon si l'individu se place dans un contexte de rôle joué dans une organisation (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1994).

2.1.1.2 Pouvoir relatif de la firme dans le réseau

La place d'un acteur dans le réseau et par là même son pouvoir peut être réel ou perçu. Tout en s'attachant à décrire le pouvoir existant dans les structures réticulaires, cette recherche s'appuiera sur la perception qu'ont les acteurs de ce pouvoir. La perception par une firme de sa place dans le réseau et par les autres firmes de la place de cette dernière peut être appelée « *identité stratégique réticulaire* ». Celle-ci porte une certaine compétence (capacité perçue) et un certain pouvoir (ressources particulières possédées). L'identité stratégique réticulaire peut être plus ou moins claire, consciente et uniforme mais constitue un point de référence par lequel tous les actes d'une firme donnée sont perçus et jugés. (H. Hakanson et J. Johanson, 1994). Elle capte l'attractivité perçue de la firme.

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'échanges interorganisationnels à long terme, mais aussi à l'existence de contre-pouvoirs.

2.1.1.2.1 Le pouvoir exercé dans un réseau

Selon R.S.Achroll (1997), le pouvoir dans les réseaux est spécifique et se différencie de l'autorité pure car il a moins à voir avec l'autorité et l'approche de la carotte et du bâton qu'avec la coordination. 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 basés sur l'expertise, la réputation et la référence :

- Le 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 et de transfert.
- Le pouvoir né de la réputation et de la référence (que représente la firme). Ce pouvoir s'évapore facilement et il est difficile de se créer une image positive qui dure. En revanche, une firme qui sait se poser en tant que référence peut créer un « *sens de la famille* » au travers du développement du sentiment d'appartenance,

de sécurité voire d'identification. Ce pouvoir peut aussi prendre sa source dans la création de normes ou l'utilisation de normes sociétales existantes.

- D'une façon plus formelle, le pouvoir né aussi de la position économique d'un acteur (part de marché, centralité du produit du vendeur dans le cœur d'activité de l'acheteur, nombre d'alternatives à l'approvisionnement...) et de la légitimité de l'acteur issue des contrats, des actes et parts de propriété, du gouvernement ...

Ainsi le pouvoir dans le réseau se fonde moins sur la coercition et l'autorité légitime que sur les normes sociales de gouvernement (I. Mac Neil, 1980). M.Granovetter (1985) précise que les pures relations d'autorité dans le cadre de relations de long terme sont peu efficaces. Il s'agit d'exercer une force subtile faite de socialisation, d'observation et de consensus (R.S. Achroll, 1997).

Les modes d'exercice de ce pouvoir peuvent aussi diverger selon la conception du pouvoir lui-même. Par exemple dans le contexte culturel japonais, il s'appuie sur l'utilisation du consensus et des manœuvres indirectes plutôt que des ordres imposés par décret. Il s'agit moins d'exercer une autorité qu'un rôle de coordination et de stimulation.

2.1.1.2.2 Les contre-pouvoirs

Les contre-pouvoirs dans un réseau sont soit des acteurs soit des mécanismes permettant de contre-balancer le poids de la firme pivot. Ils sont essentiellement des mécanismes de sanction envers la firme pivot 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 d'une zone géographique. Cette sanction peut être jugée plus ou moins dure en fonction du secteur et de la société où l'on se situe.

En fonction du type de rôle tenu et du degré d'attractivité et de pouvoir perçue dans la position d'une organisation dans le réseau, celle-ci peut assumer la place de firme-pivot.

2.1.2 LA FIRME-PIVOT

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 (F. Butera, 1991) ou un « *broker* » (R.E. Miles et C.C. 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.

Selon F. Fréry (1996), la firme centrale appelée le noyau régule les relations contractuelles et administre les ressources et les compétences des firmes membres. Cependant, elle se trouve dans une structure quasi-intégrée où le contrôle joue un rôle essentiel.

R.E. Miles et C.C. Snow (1986) décrivent le rôle et les caractéristiques d'une firme-pivot comme une succession d'alliances contractuelles entre celle-ci et des organisations afin de mener à bien un projet. Dans les cas des réseaux stables et dynamiques, il existe une firme centrale : la firme-pivot dans un réseau stable, le courtier ou « *broker* » dans un réseau dynamique. Par exemple, dans les canaux de distribution, ces firmes apportent coordination et émulation aux membres du réseau.

Les objectifs des firmes pivots ou des courtiers ne sont pas identiques. Dans un réseau stable, la stabilité des relations et la mise en commun des risques est essentielle. Dans le cas des réseaux dynamiques, les courtiers utilisent le réseau pour eux-mêmes et s'appuient sur sa très grande flexibilité. De manière générale, les entreprises jouant un rôle de pivot sont coordinatrices des actions des autres membres du réseau, portent une certaine émulation entre ceux-ci et exercent un pouvoir. Ainsi, les termes de broker et de pivot sont utilisés indifféremment dans cette recherche.

2.1.2.1 Rôle de coordinateur des relations

R.E. Miles, C.C. Snow et H.J. Coleman (1992) considèrent que la firme-pivot possède trois fonctions principales :

- Elle conçoit une nouvelle chaîne de valeur (F. Fréry, 1996) en sélectionnant les entreprises pour les mettre en contact et les impliquer dans un réseau dont elle possède une vision globale : rôle d'architecte.
- Elle crée les connections entre les entreprises et les coordonne dans un objectif de réduction des coûts et d'efficience : rôle d'organisateur.
- Elle gère les relations entre les entreprises. Son contrôle doit alors être adapté au réseau : rôle de protecteur.

De façon générale, il permet la coordination des relations au travers de celles des activités, des compétences et des objectifs des organisations sélectionnées, et permet le maintien et le développement de cette coordination.

2.1.2.1.1 Gestion centralisée de l'information

Les flux informationnels interorganisationnels sont créateurs de liens entre les membres du réseau. M. Aoki (1986, 1991) présente une conception de l'information spécifique au modèle organisationnel japonais. Cette structure de l'information ne correspond pas à une structure hiérarchique (communication du haut vers le bas) mais à une communication d'aval en amont. Il la nomme « *structure en arbre* » ou « *en quasi-arbre* ». La circulation de l'information a pourtant besoin de l'intervention d'une firme centrale ou centralisatrice. 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 partagée¹³ permet de limiter les faiblesses de la circulation horizontale de l'information. Le rôle de liaison entre l'environnement et les unités doit 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* » (M. Aoki, 1991a, p.38).

2.1.2.1.2 Les relations interpersonnelles au service de la coordination interorganisationnelle

La manipulation¹⁴ des relations interpersonnelles par la firme pivot peut soutenir la coordination du réseau. Les outils utilisés pour développer des relations favorisant la coopération sur le long terme touchent pour l'essentiel deux domaines : la gestion des ressources humaines (GRH) et la participation et/ou la création de comités ou d'associations. 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, de résolution des problèmes et en développant l'échange d'informations.

¹³ La base de données partagée et la transparence du système d'information sont les deux éléments du système d'information réticulaire selon J-C. Tarondeau (1993).

¹⁴ Le terme « *manipulation* » étant vidé de son aspect négatif.

2.1.2.2 Rôle d'émulateur de la firme-pivot

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. En effet, R.E. Miles et C.C. Snow (1992) identifient parmi les causes de corruption de réseaux stables et dynamiques par leur extension ou leur modification, l'inertie due à des liens trop étroits ou une perte de pouvoir de la firme pivot. La trop grande stabilisation des relations et la création d'inerties sont des causes probables de l'échec des réseaux : limitation de la créativité, exclusivité des liens avec les partenaires jusqu'à ne plus pouvoir en changer, annihilation des mécanismes du marché. Les firmes pivots peuvent mettre en place des mécanismes 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.

2.2 CARACTERISTIQUES STRATEGIQUES ET ORGANISATIONNELLES DES RESEAUX INTERORGANISATIONNELS

Deux grand courants théoriques se sont attachés à décrire de façon générale et globale les réseaux interorganisationnels.

L'approche stratégique des réseaux se caractérise par l'omniprésence des travaux de R.E. Miles et C.C. Snow. S'appuyant sur une analyse de l'évolution historique des structures organisationnelles, ils considèrent les réseaux comme des outils stratégiques au service des managers pour s'adapter aux changements environnementaux.

Dans une approche plus organisationnelle et dans un souci de syncrétisme théorique, le réseau industriel, décrit par les tenants du groupe IMP, s'attachent à présenter tous les aspects du réseau : acteurs, ressources et activités.

2.2.1 LES RESEAUX STABLES ET DYNAMIQUES (R.E. MILES ET C.C. SNOW)

Les caractéristiques générales communes à tous les types de structures réticulaires peuvent être identifiées comme telles (R.E. Miles et C.C. Snow, 1986 ; 1992) :

- Les ressources, tout au long de la chaîne de valeur, sont fournies par des firmes différentes dans un but collectif.
- Le management des ressources s'appuie plus sur des mécanismes de marché que sur des mécanismes administratifs.
- Une volonté de coopération et de partage de l'information existe dans le but de permettre le maintien de la position de chacun.
- Les acteurs du réseau doivent anticiper les besoins et donc avoir une attitude proactive.
- Les relations dans les réseaux portent deux caractéristiques uniques. Tout d'abord, elles sont externes, c'est à dire visibles, puisqu'un exosquelette existe « *structuré objectivement par des contrats et des accords commerciaux qui guident les interactions plus que les programmes internes, procédures et routines.* » (R.E. Miles et C.C. Snow, 1992, p.68). Cette visibilité apporte plus de transparence dans les relations autant au niveau comportemental que par rapport à la résolution des problèmes. De plus, cela permet de mettre en place une certaine équité basée sur la performance. La transparence est permise par le partage de l'information (cf. ci-avant). Ensuite, les relations sont volontaires, c'est à dire explicites, puisqu'elles se fondent sur une performance attendue, exprimée, mesurée et compensée et sur l'expression des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Le volontarisme défini comme la liberté de participer ou non au réseau, permet de sauvegarder les valeurs d'ouverture et d'explicitation du réseau. Cela implique une absence de nécessité de contrats trop détaillés, remplacés par des réunions pour clarifier les responsabilités, les relations et les méthodes de résolution des conflits. De plus, les comportements opportunistes ne sont pas tolérés et constituent une cause de sortie du réseau.

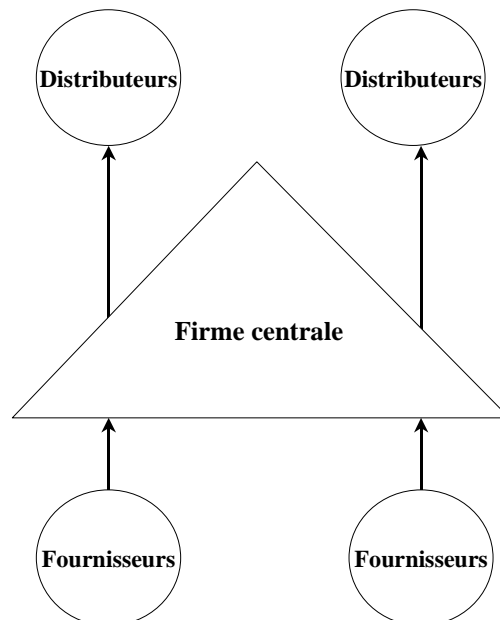
R.E. Miles et C.C. Snow distinguent trois types de réseaux se déclinant comme les formes organisationnelles nouvelles venant de l'évolution naturelle (issue des changements environnementaux) des structures matricielle, fonctionnelle et divisionnelle : les réseaux interne, stable et dynamique. Nous traitons des deux derniers qui sont des réseaux

interorganisationnels alors que le réseau interne considère les relations intra-organisationnelles qui sont définies comme des relations de type marché entre les unités internes à l'organisation plutôt que sur des relations centralisées.

2.2.1.1 Le réseau stable

Le réseau stable est défini comme une construction d'« une firme centrale liée en aval et en amont à un nombre limité de partenaires sélectionnés avec prudence. » (R.E. Miles et C.C. Snow, 1992, p.57).

Figure. 4 Le réseau stable.



Source : R.E. Miles et C.C. Snow. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, Summer 1992, p.56.

Ce type de réseau se situe dans des marchés essentiellement prédictibles où la recherche de flexibilité, mais surtout de la stabilité prime. Les actifs indépendants spécialisés des firmes du réseau sont mis en commun ainsi que le risque et les résultats. Ainsi, « ...à une seule firme intégrée verticalement, le réseau stable substitue un groupe de firmes composantes, chacune liée fortement à une firme centrale par arrangement contractuel, mais chacune maintenant sa compétitivité en servant des firmes en dehors du réseau. » (R.E. Miles et C.C. Snow, 1992, p.63). Le réseau stable peut avoir pour but la création d'une chaîne de

valeur d'un produit ou d'un service. Il se retrouve dans les industries matures requérant des investissements importants et dont les diverses possessions limitent les risques et encouragent l'utilisation complète de toutes les capacités. R.E. Miles et C.C. Snow dégagent des exemples de réseau stable tels que les relations entre les fournisseurs et les producteurs dans l'industrie automobile ou entre les producteurs et les distributeurs dans la production de matériel informatique.

Le réseau stable peut être d'ailleurs comparé au « *réseau de marchés verticaux* » qui se caractérise par l'existence d'un coordonnateur / intégrateur qui coordonne l'amont et l'aval du canal d'une industrie spécifique. Ce réseau correspond à une mise en organisation de relations d'approvisionnement et de distribution autour d'une organisation centrale. Cette dernière se trouve idéalement positionnée pour diriger et faire face aux contingences critiques connues par les participants du réseau sur un marché particulier (R.S. Achrol, 1997).

Une double distinction doit cependant être faite :

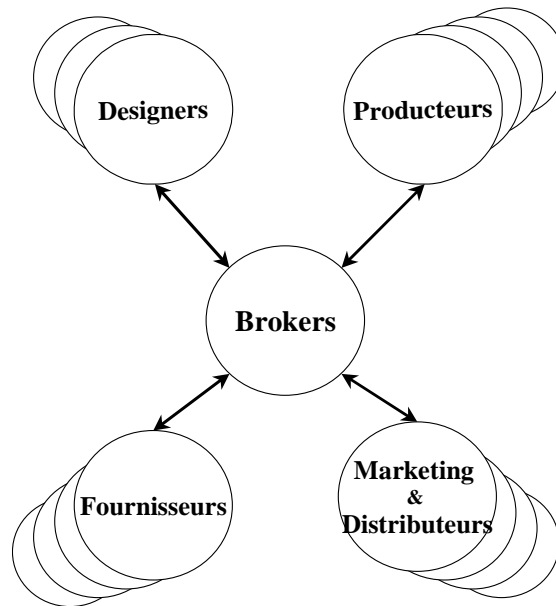
- Le réseau de marché vertical est spécifiquement assimilé à un ou des canaux de distribution tandis que le réseau stable demeure une forme organisationnelle générale.
- Le réseau de marché vertical représente des relations purement fonctionnelles et non stratégiques.

2.2.1.2 Le réseau dynamique

L'apparition du réseau dynamique en tant que forme organisationnelle résulte d'un processus de recentrage des organisations productives : recentrage sur leur métier (quelques maillons de la chaîne de valeur) et sur leur mission (activités indispensables) (G. Paché et C. Paraponaris, 1993). Le produit n'est plus au centre de l'organisation mais plutôt les compétences et la gestion de ces compétences par la firme. De plus, afin de répondre à une plus grande complexité induite par l'incertitude environnementale, la tolérance du réseau dynamique à la flexibilité et la complexité est essentielle (R.E. Miles et C.C. Snow, 1986).

Le réseau dynamique est formé « ...avec des composantes le long de la chaîne de valeur assemblées contractuellement pour, peut-être, un unique projet ou produit et puis désassemblées pour être une part d'une nouvelle chaîne de valeur pour un autre projet commercial. » (R.E. Miles et C.C. Snow, 1992, p.55).

Figure. 5 Le réseau dynamique.



Source : R.E. Miles et C.C. Snow. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, Summer 1992, p.56.

Des liens contractuels et temporaires rassemblent donc les firmes du réseau. Ce dernier se décline en quatre caractéristiques essentielles :

- Le réseau permet une désagrégation verticale en maintenant en cohésion des fonctions assurées par des organisations différentes et indépendantes.
- Un ou des « *brokers* », ou courtier, localisent et assemblent les fonctions en question. Ce rôle est assumé soit par un courtier qui est alors le leader du réseau soit par plusieurs courtiers spécialisés dans des services particuliers.
- Les liens entre les firmes correspondent à une logique de marché –c'est à dire des liens contractuels avec paiements au résultat– plus que fondée sur le contrôle et la planification.
- Les relations entre les membres du canal sont soutenues par un système d'information ouvert (« *Full-Disclosure Information Systems* ») permettant de vérifier les différentes contributions des différents acteurs à la valeur ajoutée du

réseau. Ce système d'information représente aussi un « *substitut aux lents processus de construction de la confiance basés sur l'expérience.* » (R.E. Miles et C.C. Snow, 1986, p.65).

Le réseau dynamique correspond facilement à des domaines d'industries de faible technicité avec des cycles courts de création des produits et développant des industries high tech (par exemple, électronique, biotechnologie, etc.). Selon le domaine, le produit et l'objectif, le réseau varie. « *Il n'y a donc pas une configuration-type de réseau dynamique, mais des réseaux plus ou moins « complexes », au sens de réunion spécifique d'unités actives au service d'un projet productif commun.* » (G. Paché et C. Paraponaris, 1993, p.15)

Le réseau dynamique porte plusieurs avantages (W.W. Powell, 1987) :

- L'évolution de la consommation vers plus de différenciation nécessite adaptabilité et rapidité.
- L'augmentation de la concurrence et des fluctuations de l'environnement met en difficulté les grosses structures trop inertes.
- Le savoir-faire prend une place de plus en plus importante. Les formes réticulaires captent mieux les savoir-faire externes à l'entreprise.
- Enfin, « *la réputation, la confiance, voire la collusion, guident maintenant le système d'échange dans la mesure où, au sein des réseaux dynamiques, les unités individuelles n'existent que par et pour leurs relations avec les autres unités, tout comme dans les réseaux de travail, d'ailleurs.* » (G. Paché et C. Paraponaris, 1993, p.17).

Le réseau dynamique peut être comparé au « *réseau d'opportunité* » (R.S. Achrol, 1997) qui demeure cependant beaucoup plus spécifique que le réseau dynamique puisque le rôle de la firme centrale y est clairement défini. Le réseau d'opportunité correspond à un ou des rassemblements temporaires de firmes dans des buts limités (projets, problèmes à résoudre) organisés autour d'une compagnie centrale d'information et d'échange qui sert en tant qu'arme, marketing notamment et qui régule les comportements du réseau. (R.S. Achrol, 1997). Ainsi, la firme centrale se charge alors de tous les aspects marketing du réseau, de l'information sur le client à la négociation.

L'analyse de Miles et Snow apporte un cadre homogène général à l'étude des réseaux interorganisationnels : présentation des types de relations possibles selon le réseau ainsi que de la logique de ces relations. De plus, les formes présentées ci-dessus sont reliées à une évolution structurelle historique qui permet de comprendre l'action de l'environnement et des stratégies de flexibilité et d'efficience sur les structures réticulaires.

2.2.2 L'APPROCHE MULTIDISCIPLINAIRE DU RESEAU : LE GROUPE IMP

Le groupe IMP (International Marketing and Purchasing Project group) créé à l'Université d'Uppsala (Suède) au début des années 70 a conduit des études sur le réseau en mettant en collaboration six universités européennes. Ces études ont porté sur plus de 1000 relations entre des fournisseurs industriels et leurs clients.

Le concept de réseau industriel développé par le groupe IMP considère un ensemble de firmes ou des relations connectées (H. Hakanson, 1989 ; J. Johanson, 1989). Pour H. Hakanson (1989), la firme n'est ni libre ni indépendante et fait naturellement partie d'un réseau. Elle se trouve reliée à d'autres entreprises tandis que ces relations sont contingentes d'autres relations (K.S Cook et R.M. Emerson, 1978, p.725). Cependant, chaque acteur ayant un champ d'évolution différent de celui du réseau auquel ils appartiennent, les limites organisationnelles sont floues et peu identifiables.

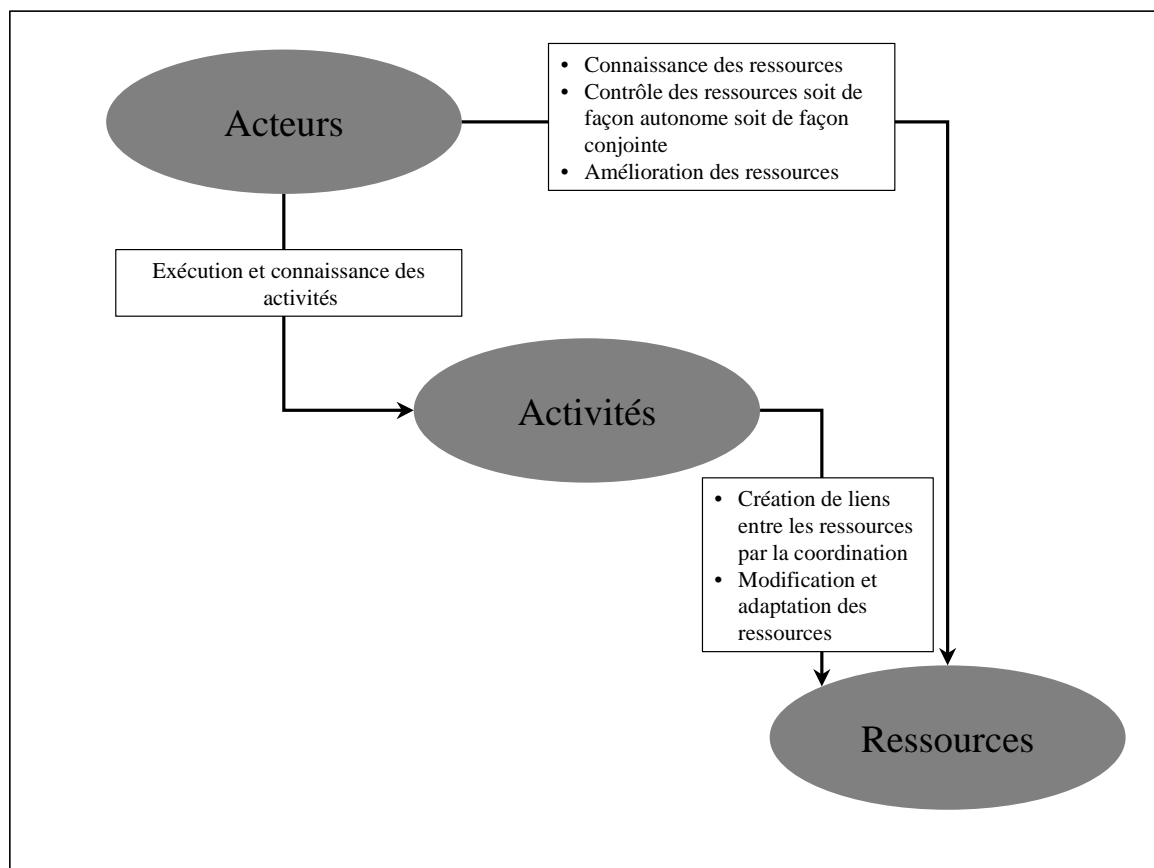
Le réseau industriel se caractérise par trois composantes : les acteurs, les ressources et les activités. Une distinction entre fonctions primaires et secondaires touche chacune de ces composantes. Les fonctions primaires représentent les effets directs positifs ou négatifs de la relation dyadique sur les firmes. Les fonctions secondaires représentent les effets positifs ou négatifs indirects sur les autres relations (aussi appelée fonction de réseau), créées par l'existence de connexion entre les relations.

Au niveau des fonctions secondaires, les trois composantes se caractérisent par des chaînes d'activités entre plusieurs firmes, des ensembles de ressources contrôlées au sein d'un réseau perçu comme tel par au moins deux firmes. Ainsi, la structuration du contexte réticulaire se fait en trois composantes divisées en deux fonctions (première et seconde).

Les questions qui se posent alors sont :

- Les acteurs : qui sont-ils et avec qui sont-ils connectés ?
- Les activités : quelles sont-elles dans le réseau et quels sont leurs liens entre elles ?
- Les ressources : quelles sont-elles dans le réseau et quelle est leur adaptation entre elles ?

Figure. 6 Les composantes du réseau industriel d'après J. Johanson (1989) et H. Hakanson (1989).



Source : adapté de J. Johanson. *Business relationships and industrial networks. Perspectives on the Economics of Organizations*, Institute of Economic research, Lund University Press, 1989.

Source : adapté de H. Hakanson. *Corporate technological behaviour : co-operation and networks*, Routledge, Londres, 1989.

Chaque acteur est unique car défini par ses dépendances au sein du réseau au travers d'investissements spécifiques consentis. Initiateurs des changements (conjuncturels et

structurels) au sein du réseau, ils améliorent et contrôlent les ressources¹⁵ et les activités. Ces dernières naissent de la combinaison, du développement et de l'échange ou de la création des ressources. Enfin, les échanges économiques créent des ressources et permettent la coordination des activités.

Les dépendances entre les activités fonctionnent selon différents modes : interdépendance séquentielle où certaines activités doivent être exécutées avant d'autres ou interdépendance mutuelle où les activités se lient entre elles dans leur exécution. Chaque composante est la source de relations d'échanges connectées, soumises à des forces spécifiques : l'interdépendance fonctionnelle, les structures de pouvoir, les structures de connaissances et d'expérience, et les structures temporelles (histoire et évolutions du réseau).

Les connexions peuvent être aussi bien seulement positives ou négatives que les deux à la fois. Par exemple, les relations d'une firme avec des fournisseurs plus compétitifs que ses actuels fournisseurs influencent négativement et positivement leur relation. Elles les fragilisent en les attaquant tout en permettant d'y réintégrer du dynamisme et de la concurrence. De plus, les connexions peuvent changer de polarité avec le temps.

Deux concepts capturent la connectivité d'une relation perçue par chaque partenaire d'une firme. D'un côté, les effets constructifs anticipés de l'identité de réseau comme la perception de l'étendue de l'implication dans la relation et les effets sur les résultats dans la relation. Ces effets possèdent trois caractéristiques: la transférabilité anticipée des ressources (1), la complémentarité anticipée des activités (2) et la possibilité de généraliser les relations d'acteurs (3).

- (1) L'importance avec laquelle les connaissances et les solutions sont transposables. Cela permet d'utiliser un savoir-faire acquis dans d'autres relations.
- (2) Les influences nettes entre les évolutions de la complémentarité des activités dans les relations focales et dans les autres relations ont un effet de renforcement qualitatif et quantitatif sur l'identité réticulaire.
- (3) La coopération avec un acteur a des conséquences sur les relations avec les autres. La firme émet un message montrant qu'elle accepte de coopérer. En se rapprochant d'une firme, elle se rapproche aussi des partenaires de cette dernière.

¹⁵ Il existe cinq types de ressources : les inputs financiers, le capital financier, la technologie, les ressources humaines et les ressources marketing

D'un autre côté, les effets négatifs des connexions de l'entreprise avec les autres sur l'identité de réseau reposent sur la perception des effets dommageables de la relation sur l'identité de réseau et se constituent de trois éléments : la particularité anticipée des ressources (1), l'irréconciliabilité anticipée des activités (2) et l'incompatibilité anticipée des relations d'acteur (3).

- (1) Lorsque les ressources mobilisées pour la relation focale limitent trop les ressources des autres relations.
- (2) L'activité doit souvent être spécifique de la relation focale, ce qui perturbe les autres relations et les rend difficilement adaptables (quantitativement et qualitativement).
- (3) Lorsque des relations nouées avec un acteur particulier provoquent des effets négatifs sur les autres relations. Par exemple, si une relation avec un acteur donne à penser aux autres que l'entreprise s'oriente vers une stratégie négative pour eux ou peut poser des problèmes potentiels.

Chacun de ces effets positifs et négatifs se retrouve en quantité différente dans chaque relation économique.

Par sa pluridisciplinarité, le réseau industriel possède des caractéristiques des réseaux sociaux et stratégiques. Ses limites empiriques et théoriques sont floues.

2.3 LE CADRE DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES : DU GOUVERNEMENT BILATERAL AU RESEAU

Les théories managériales développées par O.E. Williamson à la suite de R.H. Coase (1937) s'interrogent sur l'existence des entreprises et de leur mise en relations entre elles.

Deux périodes se distinguent dans les travaux de O.E. Williamson, la période de 1965-75 où il intègre les théories de l'organisation et l'analyse micro-économique de l'entreprise et la période de 1975 à 1985 sur laquelle notre recherche s'appuie et où il s'intéresse aux modes de relation des entreprises (P. Joffre 1987, p.86).

O.E. Williamson distingue des formes de transactions différentes en fonction des divers contrats. A chaque transaction et contrat correspond un mode de gestion ou d'administration adéquat minimisant les coûts de transaction : il s'agit des gouvernements. La notion de gouvernement définie par O.E. Williamson a été enrichie par d'autres auteurs jusqu'à faire apparaître des points de comparaison importante entre certaines formes de gouvernement et les réseaux.

2.3.1 CONTRAT ET COÛTS DE TRANSACTION

2.3.1.1 Les coûts de transaction : unité d'analyse et définition

Dans la théorie williamsonnienne, la transaction représente l'unité d'analyse. Elle est définie comme un échange économique, le transfert de bien ou de service entre deux activités séparables. L'analyse d'O.E. Williamson des transactions explicite comment, par un souci d'efficience, les acteurs essayent de minimiser les coûts de transactions.

La transaction présente trois caractéristiques (O.E. Williamson, 1975, 1985) :

- 1) La fréquence : plus la transaction est fréquente plus il y a d'intérêt à un contrat à long terme ou à une fusion.
- 2) L'incertitude à laquelle elle est sujette. Plus il y a d'incertitude autour de la transaction, plus la relation doit se diriger vers l'intégration des organisations.
- 3) L'utilisation d'actifs spécifiques et durables : plus les investissements sont spécifiques plus il y a intérêt au long terme. Ce concept est au cœur de la théorie des coûts de transaction. Il s'agit d'investissements inutilisables dans le cadre d'un

contexte différent de celui prévu lors de leur création. Les investissements spécifiques peuvent engendrer des économies sur les coûts de transaction, justifiant l'existence du contrôle hiérarchique. Mais la présence d'investissements spécifiques dans une transaction peut augmenter les coûts d'entrée de rivaux potentiels dans le marché ou dans la relation. « *Des actifs spécialisés ne peuvent pas être redéployés sans perte de valeur productive en cas d'interruption ou d'achèvement des contrats.* » (O.E. Williamson, 1994, p.77).

Le contexte de la transaction est déterminé par des facteurs d'environnement (le nombre d'institutions opérant sur un marché, la complexité de l'environnement, les incertitudes d'évolution et les conditions de fonctionnement du marché) et par des facteurs comportementaux décomposés en deux variables : la rationalité limitée des acteurs et leur opportunisme. Les coûts de transaction varient en fonction des caractéristiques et du contexte de la relation.

Les coûts de transaction (R. Coase, 1937 ; O.E. Williamson, 1975) sont les coûts afférents à un transfert de biens d'une organisation à une autre. Ils sont engendrés par la négociation, la planification et le contrôle des contrats ainsi que les coûts d'opportunité, d'ajustement, de dissipation des conflits et de renforcements des relations. Enfin, il est important de distinguer coûts de transaction ex ante (anticipations) et coûts de transaction ex post (contrôle de la réalisation de la transaction) ainsi que les coûts directs et indirects. Cependant, il est à noter que l'évaluation des coûts de transaction ex ante est soumise à des aléas très importants : asymétrie d'information, rationalité limitée, phénomène de sélection adverse (G.A. Akerlof, 1970), etc. Il est pourtant évident que cette évaluation est essentielle puisqu'elle fonde la stratégie des membres de la transaction (internalisation, transaction pure, renoncement). Ainsi de nombreuses recherches ont porté sur les mesures des coûts de transaction ex ante et les variables qui les affectent. Les coûts de transaction ex post représentent aussi des outils précieux pour les ajustements sur le long terme. De plus, il existe une distinction entre coûts directs et coûts indirects. Les coûts directs sont les coûts effectivement supportés par les acteurs, tandis que les coûts indirects sont les coûts d'opportunité découlant des options stratégiques non choisies.

2.3.1.2 Le contrat formel et informel

Au cœur de la théorie des coûts de transaction se trouve le contrat. Ce dernier gère les conditions de la transaction. Il rassemble les attentes et les conditions d'un échange ou de la relation d'échange. Il peut être de plusieurs types en fonction de ce que les parties recherchent dans la relation : de l'expression formelle de relations automatiques, ponctuelles et impersonnelles, à l'expression formelle d'alliances stratégiques.

Les contrats répondent à plusieurs fonctions :

- Ils limitent l'incertitude quant au comportement du partenaire. La théorie williamsonienne insiste sur le comportement opportuniste des acteurs et sur la nécessité de contrôle des comportements de chacun (O.E. Williamson, 1985 ; A. Orléan, 1995). Le contrat est un des moyens de contrôle des structures de la relation interorganisationnelle (A. Parkhe, 1993).
- Le contrat permet, ensuite, de minimiser les coûts de fonctionnement des relations.
- Le contrat soutient une formalisation par la transcription dans un écrit rationalisé du comportement des parties. Il touche trois dimensions : (1) il facilite les renégociations annuelles permettant au contrat de commencer sur des bases plus solides ; (2) il aide à l'achèvement des buts du contrat en évitant les oublis ; (3) il représente une précieuse référence pour juger de la performance d'une partie (B. Arrunada, 2000). Enfin, le contrat transcrit les éléments constitutifs de la transaction et fixe de façon légale la structure de la relation ainsi que les modalités de celles-ci : durée et intensité des liens (P-X. Meschi, R. Dumoulin, T. Uhlig, 2000).

En fonction des caractéristiques du contrat régissant les relations interorganisationnelles, les formes organisationnelles qui naissent de ces relations peuvent se placer le long d'un continuum allant de l'opération ponctuelle à l'intégration verticale (G. John, 1984).

Tableau. 3 Caractéristiques des contrats entre institutions au sein du canal d'après G. John (1984).

| Relations strictement ponctuelles | Variable | Intégration ou contrat organisant le canal |
|---|-----------------------------|---|
| Court terme, aucune garantie de renouvellement. | <i>Durée de la relation</i> | Long terme, renouvellement automatique. |
| Très précis, envisage tous les cas de figure. | <i>Précision du contrat</i> | Peu précis, laisse de nombreuses modalités à définir. |
| Procédures externes : droit des contrats. | <i>Mode de contrôle</i> | Contrôle interne : autorité et pouvoir internes. |
| Liée à chacune des transactions. | <i>Compensation</i> | Générale, ne dépend pas de chaque transaction. |

Source : M. Filser. *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Vuibert Gestion, Paris, 1989.


Les trois formes de contrats identifiées par O.E. Williamson sont le contrat classique, le contrat néoclassique et le contrat relationnel.

- Le contrat classique se place dans un contexte de marché parfait dans lequel l'identité des parties a peu d'importance, ou bien, dans lequel la rationalité n'est pas limitée (pas d'incertitude). Il est défini par O.E. Williamson comme un ensemble d'accords très précis et des performances clairement attendues. Les termes de l'accord, et notamment les modes de réparation, sont très détaillés afin que les conséquences de l'accomplissement ou de la rupture du contrat soient clairement définies dès le début.
- Le contrat néoclassique intègre la notion d'incertitude et de rationalité limitée. Il n'est pas complet et prend en compte les possibilités d'amendement du contrat si les conditions changent. Cela implique une relation à long terme. Il est possible de prévoir l'intervention d'une tierce partie en cas de litige : entité privée (pour un

arbitrage qui permettra le maintien de la relation) ou entité juridique (qui ne permettra pas la survie de la relation).

- Le contrat personnalisé prend en compte les spécificités de la relation et de la transaction. La relation prend alors de l'importance et peut mener jusqu'au monopole bilatéral (P. Joffre, 1987). Au sein de ce contrat personnalisé, un type particulier peut être dit « relationnel ». Il est intermédiaire entre le contrat néoclassique et l'intégration pure et simple. Il a été défini à partir des travaux de I. MacNeil (1980). Celui-ci considère, en effet, qu'il existe un continuum dans la nature des relations entre unités sociales allant des transactions discrètes aux échanges relationnels.

Tableau. 4 Description de la transaction discrète et des échanges relationnels.

| | Définitions | Caractéristiques |
|--|---|---|
| Transaction discrète  | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de passé et de futur transactionnels entre les parties. ▪ Transfert de propriété entre parties demeurant autonomes et guidées par leur seul intérêt propre. ▪ Sanctions prévues seulement pour non-respect des obligations contractuelles (sanctions économiques et légales). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Courte durée. ▪ Contenu contractuel réduit. ▪ Communications limitées. |
| Échanges relationnels | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Présence d'un contexte historique et social de la transaction. ▪ Objectif de renforcement des obligations afin de préserver l'intérêt mutuel qui existe entre les parties. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relation à long terme. ▪ Implication d'éléments culturels extralégaux. ▪ Relation précédée et soutenue par un processus de communication. |

Source : adapté de I. MacNeil. *The New social contract*, Yale University Press, New Haven, 1980.

Les contrats relationnels sont caractérisés par leur complexité du fait de l'implication personnelle des acteurs dans la relation soutenue par ce type de contrat qui induit une solidarité, une relation de long terme, le partage des risques, des charges et des bénéfices, l'espoir d'une coopération commune, des relations de confiance (S. Haughland et T. Reve, 1993), des mécanismes de résolution des conflits et une forte importance donnée aux notions d'équité et d'efficacité (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992). La notion d'échange relationnel est quasiment analogue au concept de clan de W.G. Ouchi (1979) et à la notion de système bilatéral pour laquelle les utilités individuelles restent soumises à une utilité globale. En effet, la gouvernance clanique est définie comme un processus normatif par lequel les membres se socialisent en adoptant les normes d'un système plus large (J.B. Heide, 1994).

Dans l'évolution de la relation coopérative entre des organisations, la préparation de la transaction, la rédaction du contrat et sa mise en application correspondent aux étapes de négociation et d'engagement décrites par P.S. Ring et A.H. Van de Ven (1994). Cependant, la négociation ne correspond pas seulement à l'écriture d'un contrat formalisé mais aussi à la création d'un contrat psychologique. Celui-ci correspond à un processus socio-psychologique de production de sens permettant de déterminer le degré d'incertitude de la relation par le jugement de la loyauté des autres acteurs, la définition de leur rôle et l'identification des droits et devoirs de chacun.

2.3.2 GOUVERNEMENTS SELON O.E. WILLIAMSON ET GOUVERNEMENT BILATERAL

Les contrats formels et informels « ...définissent une variété d'organes et de règles sur la décision aidant à créer un réseau, une constitution ou une structure de gouvernement pour la relation économique correspondante. » (B. Arrunada, 2000, p. 279). La notion de contrat est donc directement liée à celle de gouvernement.

Le gouvernement, ou structures de gestion, défini par O.E. Williamson (1975, 1979, 1981, 1985) sur la base des travaux de I. MacNeil est un ensemble de règles et d'institutions qui administrent les relations d'échange entre firmes. Le gouvernement le plus adapté minimise les coûts de transaction et les coûts de production pour une transaction donnée et supporte ainsi les contrats qui définissent les modalités de la relation.

2.3.2.1 Les gouvernements selon O.E. Williamson

O.E. Williamson s'appuie sur deux critères pour faire émerger une typologie des modes de gouvernement. La fréquence, une des caractéristiques de la transaction, correspond au premier critère. Plus la transaction est récurrente, plus des relations solides et de long terme peuvent exister. La spécificité de l'investissement des co-contractants dans la relation représente le second critère se définit en fonction de son degré d'idiosyncrasie.

Tableau. 5 Les structures de gestion selon O.E. Williamson (1985).

| | | Caractéristiques de l'investissement | | |
|-----------|---------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| | | Non Spécifique | Mixte | « Idiosyncratique » |
| Fréquence | Occasionnelle | Structure de ----- marché | Structure trilatérale | |
| | Récurrente | | Structure bilatérale | Structure hiérarchique |

Source : O.E. Williamson. *The economic institutions of capitalism : firms, market, relational contracting*, New York, The Free Press, 1985, p.79.

Les deux formes extrêmes de gouvernement sont le marché et la hiérarchie qui correspondent respectivement au contrat classique et au contrat personnalisé. Dans le cadre de la structure hiérarchique, le contrat personnalisé est d'un type particulier puisque les investissements ont atteint un degré très élevé d'idiosyncrasie et les activités ont été intégrées. La structure trilatérale intégrant un arbitrage permet de gérer au mieux les relations de type néo-classique. Enfin, les relations bilatérales mises en place au travers de contrats personnalisés répondent quant à elles aux caractéristiques des échanges relationnels (I. MacNeil, 1980, J.B. Heide, 1994). Ces contrats personnalisés peuvent être alors qualifiés de relationnels. Il est à noter que « *la structure bilatérale, qui renvoie par exemple aux politiques de partenariat pour la fourniture régulière de sous-ensembles,*

justifie la mise en place de systèmes permanents de contrôle et de règlement des litiges éventuels par la firme pivot. Ce n'est pas le cas pour la structure trilatérale qui repose sur des relations d'échange uniquement occasionnelles. » (G. Paché et C. Paraponaris, 1993, p.25)

2.3.2.2 Les contrats récurrents et relationnels (P.S. Ring et A.H. Van De Ven, 1992)

Selon P.S. Ring et A.H. Van de Ven (1992), les degrés variables de risque et de création de confiance expliquent les structures de gouvernement des transactions.

Tableau. 6 Typologie des structures de gouvernement.

| | | Risque de l'accord | |
|---|--------|--------------------|---------------------|
| | | Faible | Fort |
| Création de confiance entre les partenaires | Faible | Marchés | Hiérarchie |
| | Fort | Contrat récurrent | Contrat relationnel |

Source : adapté de P.S. Ring et A.H. Van de Ven. Structuring cooperative relationships between. *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, p.490.

Le contrat récurrent demeure dans un contexte de gouvernement par le marché mais avec moins de risque que le marché et moins de coûts que la hiérarchie. De plus, il permet d'expérimenter les techniques de protection contre les risques et d'autres schémas de gestion des prix ou d'effectuer d'autres mesures de performances (quantité, qualité, temps de livraison). « Cette forme de gouvernement leur [parties du contrat] permet d'expérimenter des éléments de hiérarchie qui peuvent être incorporés dans le contrat : structures de commandement et systèmes d'autorité, systèmes incitatifs, systèmes de gestion des prix (coûts, qualité, prix), une structure de résolution des conflits et des procédures de production standardisées » (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992, p.491). Il

s'agit d'une structure plus flexible de type néoclassique. Il correspond à une étape intermédiaire, ou de test, entre le marché et le contrat relationnel qui est une structure de gouvernement plus élaborée que celle du gouvernement de marché et moins lourde que celles de la hiérarchie, mais qui engendre un énorme risque. A chaque structure de gouvernement correspond un mode de contrôle principal le mieux adapté à ses caractéristiques. Les normes atomistiques du marché (prix) permettent l'équilibre et la bonne gestion des transactions dans le cadre de structure de marchés tandis que la hiérarchie s'appuie sur des rapports et règles hiérarchiques prédéfinies. La confiance régule les relations dans le cadre de contrats récurrents et relationnels.

Les caractéristiques des formes organisationnelles dégagées dans la typologie sont résumées dans le Tableau 7.

Tableau. 7 Distinction entre les caractéristiques des formes de transaction.

| Différentes caractéristiques | Formes | | | |
|--|--|--|---|--|
| | <i>Transactions discrètes de marchés</i> | <i>Transactions managériales hiérarchiques</i> | <i>Transactions contractuelles récurrentes</i> | <i>Transactions contractuelles relationnelles</i> |
| Nature de l'échange | Transfert unique de droits de propriété | Production en cours et répartition des ressources | Production épisodique et transfert de droits de propriétés | Production soutenue et transfert de droits de propriété |
| Termes de l'échange | Clair, complet et monétaire. | Structure d'autorité, supérieur-employé. Le subordonné obéit ou quitte la relation d'emploi | Certains, complètement contingents par rapport aux performances antérieures ; planifications d'expérimentations pour limiter les risques. | Incertains, ouverts et incomplets ; planifications de garanties d'apprentissage bilatéral et de résolution des conflit |
| Investissement spécifique à la transaction | Non spécifique | Idiosyncrasique | Mixte | Mixte et idiosyncrasique |
| Durée temporelle de l'échange | Echange simultané | Indéfinie | Court à moyen | Moyen à long |
| Statut des parties | Limité, relation non spécifique entre parties libres et égales en droit. | Relation structurelle-fonctionnelle entre parties légalement inégales, fondée sur des rôles commandement-obéissance. | Illimité, relation unique entre parties légalement libres et égales. | Extensive, relation sociale unique entre des parties légalement libres et égales. |
| Mécanismes de résolution des conflits | Normes extérieures du marché et systèmes légaux | Résolution des conflits par décret et autorité | Normes d'équité et de réciprocité et systèmes légaux | Désignés de façon endogène par les partie et basés sur la confiance |
| Contrat en rapport et structure de gouvernement | Contrat classique Gouvernement de Marché | Contrat d'embauche Gouvernement unifié | Contrat néoclassique Gouvernement de Marché | Contrat relationnel Gouvernement bilatéral |

Source : adapté de P.S. Ring et A.H. Van de Ven. Structuring cooperative relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, p.486.

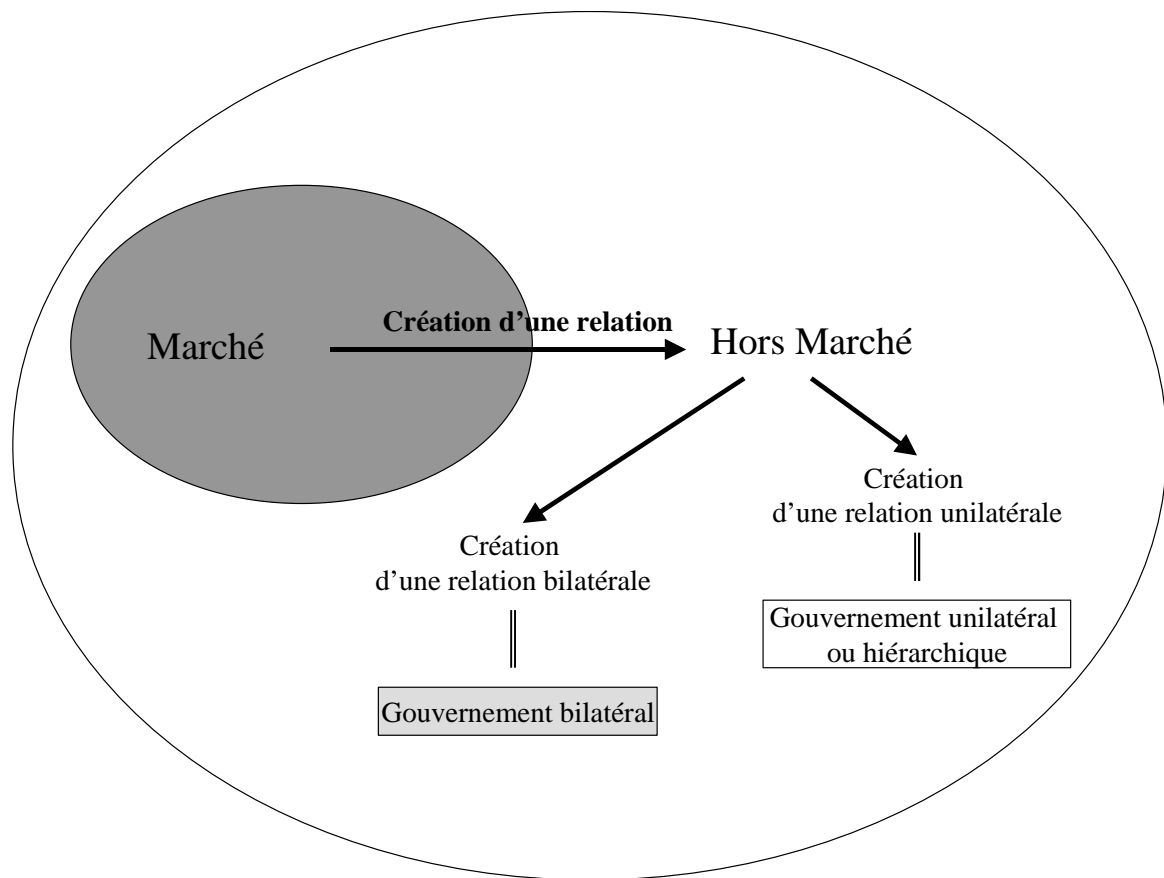
Les aspects notables entre les différentes formes de transactions et de structures de gouvernement afférentes se situent à trois niveaux. Tout d'abord, les trois caractéristiques des gouvernements selon O.E. Williamson sont reprises et déclinées dans les quatre types de transactions : l'incertitude, la fréquence et l'idiosyncrasie. Ensuite, la durée de la relation permet de juger du degré d'implication des organisations dans la relation. En outre, plus la relation dure, plus la relation prend de l'ampleur (notion d'extensivité). Enfin, le contrôle varie selon le type de transaction. De moins en moins extérieure et imposée, la relation devient idiosyncrasique et de longue durée.

2.3.2.3 Le gouvernement bilatéral : un concept intégrateur

Le gouvernement bilatéral a été présenté par la littérature sociologique comme inhérent à des structures sociales particulières (M. Granovetter, 1985). Dans sa forme la plus pure, il est soit un phénomène culturel (H. Simon, 1991), soit un sous-produit des similarités sociales (H. Simon, 1985), soit une amitié ou une familiarité préexistantes (J.L. Bradach et R.G. Eccles, 1999 ; D. 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. Pour créer des relations, O.E. Williamson préconise la mise en place « *d'engagements crédibles* », comme, par exemple, des investissements spécifiques dédiés. Un engagement peut être unilatéral, offert par une partie, soutiré à l'une des parties comme « *otage* » ou bien prendre la forme d'échange d'otages. Ces actions ont pour but de bloquer la relation et de provoquer des comportements propres à soutenir la relation. Il s'agit d'une dépendance symétrique.

Le gouvernement bilatéral (O.E. Williamson, 1985) correspond à une forme hybride qui se situe dans un continuum opposant marché et hiérarchie. Le gouvernement bilatéral peut être considéré comme une forme à part entière s'il est situé non dans un continuum mais dans une opposition entre gouvernement par le marché et gouvernement hors du marché (J.B. Heide et G. John, 1990). Les gouvernements hors du marché sont atteints dès l'abandon de la transaction discrète. Il s'agit d'un phénomène hétérogène qui produit des formes différenciées (cf. Figure 7).

Figure. 7 Gouvernements dans le marché et hors du marché.



Source : adapté de J.B. Heide et G. John. Alliances in Industrial Purchasing : the determinant of Joint Action in Buyer-Supplier Relationship. *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, February 1990.

La relation unilatérale est créée d'autorité par une des parties. Selon J.B. Heide, l'habilité à gouverner par l'autorité peut être aussi accomplie entre firmes au travers de provisions contractuelles produisant essentiellement des effets de hiérarchies. Des relations bilatérales dans lesquelles les parties développent des politiques communes dans un but précis s'intègrent dans un gouvernement bilatéral.

Cependant, les trois formes de gouvernement présentées par J.B. Heide sont des construits de second ordre qui n'ont pas d'équivalent dans la réalité. Ces formes de gouvernement se manifestent pourtant au travers de processus spécifiques à chacun d'entre eux. Les processus identifiés sont génériques et restent à un niveau très général. Il s'agit des processus d'initiation, de maintien et de cessation de relation. Dans le cadre de cette recherche, seuls l'initiation et le maintien de la relation permettent de comprendre la structuration des relations. Les mécanismes de cessation de la relation sont donc mis de côté.

2.3.2.3.1 L'initiation de la relation

L'initiation d'une relation implique une évaluation des partenaires potentiels, des négociations sur les aspects de la relation et des efforts préliminaires d'adaptation des partenaires (F.R. Dwyer, P.H. Schurr et S. Oh, 1987). L'initiation de la relation est différente selon le type de gouvernement.

Tableau. 8 L'initiation d'une relation en fonction du type de gouvernement.

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| Gouvernement de marché | Absence de processus d'initiation | |
| Gouvernement unilatéral | <i>Entrée sélective dans la relation</i> | Sélection effectuée en fonction des performances, des qualifications et des talents. |
| Gouvernement bilatéral | | Sélection très stricte : évaluation sur la performance et les qualifications, mais aussi sur les attitudes et les valeurs. |

Source : adapté J.B. Heide. Interorganisational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, January 1994.

Le but d'une sélection stricte à l'entrée est d'éliminer les points de vue divergents sur les objectifs à atteindre entre les partenaires par la mise en place d'incitations ex ante sous forme de processus de socialisation. Les efforts importants investis dans la sélection préalable des partenaires induisent une réduction des coûts de maintien de la relation : diminution des coûts de transaction et des problèmes d'adaptation. D'un point de vue empirique, la présence d'une ambiguïté de la performance et d'investissements spécifiques importants, augmente la nécessité d'une sélection des fournisseurs (J.B. Heide et G. John, 1990).

2.3.2.3.2 *Le maintien de la relation*

Le maintien d'une relation exige des mécanismes qui diffèrent en fonction du type de gouvernement dans lequel une transaction se situe. Ces mécanismes ou processus se déclinent dans le cadre du gouvernement bilatéral :

- 1) La spécification et l'assignation préalables des rôles aux différentes parties. Les rôles sont multidimensionnels et complexes, plus intégrés que dans les cas du gouvernement de marché et unilatéral. L'existence de ce type de rôle est corroborée par des investissements spécifiques, coïncidant avec un chevauchement de fonctions.¹⁶
- 2) La mise en place d'un mécanisme de planification prévoyant les contingences futures et leurs conséquences sur les droits et responsabilités des parties. La planification se fait ex-ante comme pour le gouvernement hiérarchique. Cependant, elle est considérée seulement comme un cadre de référence et donc moins complète et spécifique que pour ce dernier.
- 3) Le développement d'un mécanisme d'ajustement aux changements. Les ajustements se font de façon mutuelle et par négociation des ajustements et des changements à appliquer. Les parties doivent faire preuve de flexibilité.
- 4) Le développement d'un mécanisme de contrôle de la performance, c'est à dire du niveau de « complétude » des obligations du contrat. Les moyens de contrôle désignent soit des mesures externes (mesures des résultats et des comportements), soit des procédures internes ex ante qui servent à aligner les buts de chaque firme et ainsi à réduire le besoin de mesure de performance. Cependant, les deux formes d'outils (internes et externes) sont en général complémentaires. Dans le cadre du gouvernement bilatéral, les outils internes et proactifs sont privilégiés. Il s'agit de processus de socialisation ayant pour but de créer un autocontrôle interne permettant une réduction des mesures réactives.

¹⁶ Tests de T.M. Palay (1984) et J.B. Heide et G. John (1990).

- 5) La mise en place d'un système d'incitation. La façon dont les incitations sont utilisées et distribuées est un aspect clé du gouvernement. Ainsi, le gouvernement bilatéral les destine au long terme et les adapte au système et aux organisations afin que ces dernières soient empreintes de confiance et d'engagement vis-à-vis du système. Les parties peuvent aller jusqu'à s'identifier au système.

- 6) Le développement de mécanismes de régulation renforce le système d'incitation précédemment cité, et s'assure que les obligations du contrat sont bien remplies. Dans le gouvernement bilatéral, la régulation procède par l'établissement de valeurs communes ce qui diminue le besoin de régulation et la création d'espérances d'interactions futures par les parties. Une norme est ici à l'honneur : « *la patience* » (O.E. Williamson, 1991). D'un point de vue empirique, il existe alors dans la relation des investissements spécifiques et la volonté renforcée des parties à maintenir la relation¹⁷.

De la description de ces mécanismes se dégagent trois critères généraux validant l'existence de relations bilatérales. Il s'agit de l'action jointe, de la continuité et des efforts fait pour assurer la continuité (J.B. Heide et G. John, 1990). L'action jointe se définit comme le degré d'interpénétration des frontières organisationnelles de parties différentes. La continuité est la perception d'une espérance bilatérale d'interactions futures. Enfin, les efforts pour la continuité sont essentiellement les efforts de vérification ex ante des capacités du partenaire (dans le cas de l'étude de J.B. Heide et G. John (1990), il ne s'agit que du contrôle effectué par les acheteurs sur les fournisseurs). Lorsque ces trois dimensions existent de façon à ce que les espérances de continuité d'actions fortement jointes s'accompagnent d'efforts de vérification, le gouvernement est bilatéral.

2.3.2.3.3 *Limites de l'analyse et complémentarité des formes de gouvernement*

Certaines limites d'analyse existent car il est difficile d'identifier les conditions favorables à l'apparition d'un gouvernement bilatéral. Des tests empiriques ont montré que l'existence

¹⁷ Tests de T.M. Palay (1984) et J.B. Heide et G. John (1988).

d'incertitudes et la volonté des parties de « *projeter leurs échanges dans le futur* » (I. MacNeil, 1980), sont favorables à l'apparition de ce type de gouvernement.

De plus, des limites inhérentes au modèle de J.B. Heide et de O.E. Williamson sont à prendre en compte. Les gouvernements décrits ici sont des idéaux types. Ils décrivent les éléments caractéristiques de phénomènes. Ce sont donc des simplifications pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il est possible d'identifier au sein d'une même relation des processus qui appartiennent à des gouvernements différents. Par exemple, les relations de franchises connaissent des éléments hiérarchiques (mécanismes de régulation) et relationnels (efforts de socialisation). Ces relations sont alors considérées comme des formes organisationnelles hybrides. Il est aussi possible de rencontrer des relations organisées délibérément autour de plusieurs types de gouvernement en un seul système qui permet d'alterner selon les moments, les situations ou les acteurs, les différents gouvernements. Ainsi, une certaine complémentarité entre les formes de gouvernement peut être mise à jour. Notamment dans les cas où les transactions sont caractérisées par de fortes incertitudes et dans un contexte d'actifs spécifiques, il est nécessaire d'utiliser plusieurs formes de gouvernements (E. Brousseau et J-M. Codron, 1998¹⁸). Par exemple, le gouvernement de marché apportera flexibilité et faibles coûts pour des produits qui demandent peu de qualité et où l'incertitude est moindre. Les formes hybrides de gouvernements permettront de diminuer l'incertitude en garantissant la qualité des produits grâce aux relations avec les fournisseurs, même si cela a un coût plus élevé. Les deux types de gouvernement peuvent se compléter pour créer un équilibre.

2.3.3 LE RESEAU COMME FORME DE GOUVERNEMENT.

Selon O.E. Williamson (1991, p.290), le réseau se définit comme « *une relation contractuelle non-hiérarchique où les effets de réputation sont rapidement et efficacement transmis* ». De plus, il se caractérise par une contractualisation basée sur des contrats de moyen ou de long terme ou du moins, autres que des « *contrats spot* » (P-X. Meschi, R. Dumoulin, T. Uhlig, 2000).

Les théories des réseaux qui s'appuient sur la notion de coûts de transaction considèrent le réseau soit comme une forme organisationnelle assimilable au gouvernement hybride

¹⁸ Les auteurs présentent le cas de l'approvisionnement des grandes surfaces en fruits de contre-saison.

(H.B. Thorelli, 1989), c'est à dire une forme intermédiaire entre la hiérarchie et le marché, soit comme une forme organisationnelle à part entière associée à des notions de contrats à long terme, d'interdépendance et de confiance (W.W. Powell, 1990) qui permet de faire une comparaison avec certaines formes de gouvernements.

2.3.3.1 Le réseau comme forme organisationnelle hybride

H.B. Thorelli (1986) assimile le réseau à la forme hybride de gouvernement se situant entre la hiérarchie et le marché. Il le définit de façon générale comme « *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)

La notion de réseau stratégique (J.C. Jarillo, 1988) possède des caractéristiques de la hiérarchie et du marché. Elle est fondée sur une coordination par adaptation et non, seulement sur le marché ou la hiérarchie. Le réseau stratégique correspond alors à des « *arrangements de long terme réfléchis entre des entreprises à buts lucratifs distinctes mais reliées, qui permettent aux entreprises de gagner ou soutenir l'avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents en dehors du réseau.* » (J.C. Jarillo, 1988, p.32). Une firme-pivot, au centre du réseau, l'initie et le protège. L'intérêt du réseau découle directement des bénéfices à long terme des membres du réseau : il doit apporter plus de performance que si l'entreprise était en dehors du réseau et doit assurer un partage équitable. J.C. Jarillo (1988) dégage une typologie des formes organisationnelles où le réseau est considéré comme un jeu à somme positive dans un contexte de marché.

En effet, si les relations de compétition créent un jeu à somme nulle, la coopération est un jeu à somme positive.

Tableau. 9 Les quatre modes d'organisation de l'activité économique.

| | | |
|---|-------------------------------|--------------------|
| | Approche à la relation | |
| Degré de Hiérarchie (forme légale) | Marché classique | Réseau stratégique |
| | Bureaucratie | Clan |

Source : J.C. Jarillo. On strategic networks. *Strategic management Journal*, Vol.9, p.34.

Alors que les relations dans le marché classique sont ponctuelles, les relations dans le clan et le réseau stratégique sont de long terme. Le clan s'appuie sur « *des contrats non-spécifiques à l'intérieur de l'environnement formel d'une organisation.* » (J.C. Jarillo, 1988, p.34). Le réseau stratégique, quant à lui, se caractérise par une firme-pivot, de tâches non-structurées, des contrats non-précis mais aussi des investissements spécifiques dans le savoir-faire des négociations entre les entreprises du réseau.

2.3.3.2 Le réseau comme forme de gouvernement à part entière.

Le débat entamé dans le courant institutionnel sur la question de savoir si les gouvernements qui ne sont ni hiérarchique ni de marché sont des hybrides de ces deux derniers ou des formes propres, s'est transmis aux théories des réseaux (H.B. Thorelli, 1986).

Ainsi, lorsque J.B. Heide et G. John (1990, 1994) développent le concept de gouvernement bilatéral en dehors du continuum entre marché et hiérarchie, il est intéressant de comparer les caractéristiques de ce concept avec celui du réseau dans son sens le plus général. Selon W.W. Powell (1990), le réseau représente une mise en complémentarité des membres au travers de relations ouvertes recherchant un objectif commun et des bénéfices mutuels. Le gouvernement bilatéral, d'un autre côté, poursuit le même objectif de création de bénéfices mutuels mais aussi de politiques communes entre les membres de la relation. La sélection des membres à l'entrée de la relation, dans ce cas, répond à une exigence de complémentarités a priori. La relation se caractérise dans les deux cas par des échanges de

longue durée ouverts aux ajustements et régis par un engagement (plus ou moins fort) entre les parties. Elle est influencée par des normes sociales et relationnelles.

La comparaison des caractéristiques de ces deux structures organisationnelles sont synthétisées dans le Tableau 10 ci-dessous.

Tableau. 10 Comparaison schématique entre Marché, Hiérarchie et Réseau (W.W. Powell, 1990) et le gouvernement bilatéral.

| CRITERES DE COMPARAISON | FORMES ORGANISATIONNELLES | |
|--|--|---|
| | RESEAU | → GOUVERNEMENT BILATERAL |
| Mode de fonctionnement | Recherche de complémentarité | → <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélection à l'entrée afin d'éliminer les intérêts divergents. ▪ Rôles multidimensionnels. |
| Moyens de communication | Relations | → <ul style="list-style-type: none"> ▪ Echanges relationnels (I. MacNeil , 1980). |
| Méthodes de résolution des conflits | Normes de réciprocité – réputation | → <ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablissement de valeurs communes. ▪ Espérance d'interactions futures, « <i>patience</i> » envers les autres membres. ▪ Normes relationnelles internes et sociétales. |
| Flexibilité | Moyenne | → <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustements mutuels. |
| Engagements entre les parties | Moyen à fort | → <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fort (jusqu'à identification au système). |
| Climat de la relation | Ouverte, bénéfiques mutuels | → <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de politiques communes. ▪ Recherche de bénéfiques mutuels. |
| Préférences ou choix des acteurs | Interdépendantes | → <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interdépendantes (négociation et planification communes). |
| Corruption des structures | Statuts hiérarchiques Acteurs multiples. Règles formelles. | → <ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité de corruption des structures vers la hiérarchisation (gouvernement hors marché comme le gouvernement bilatéral). |

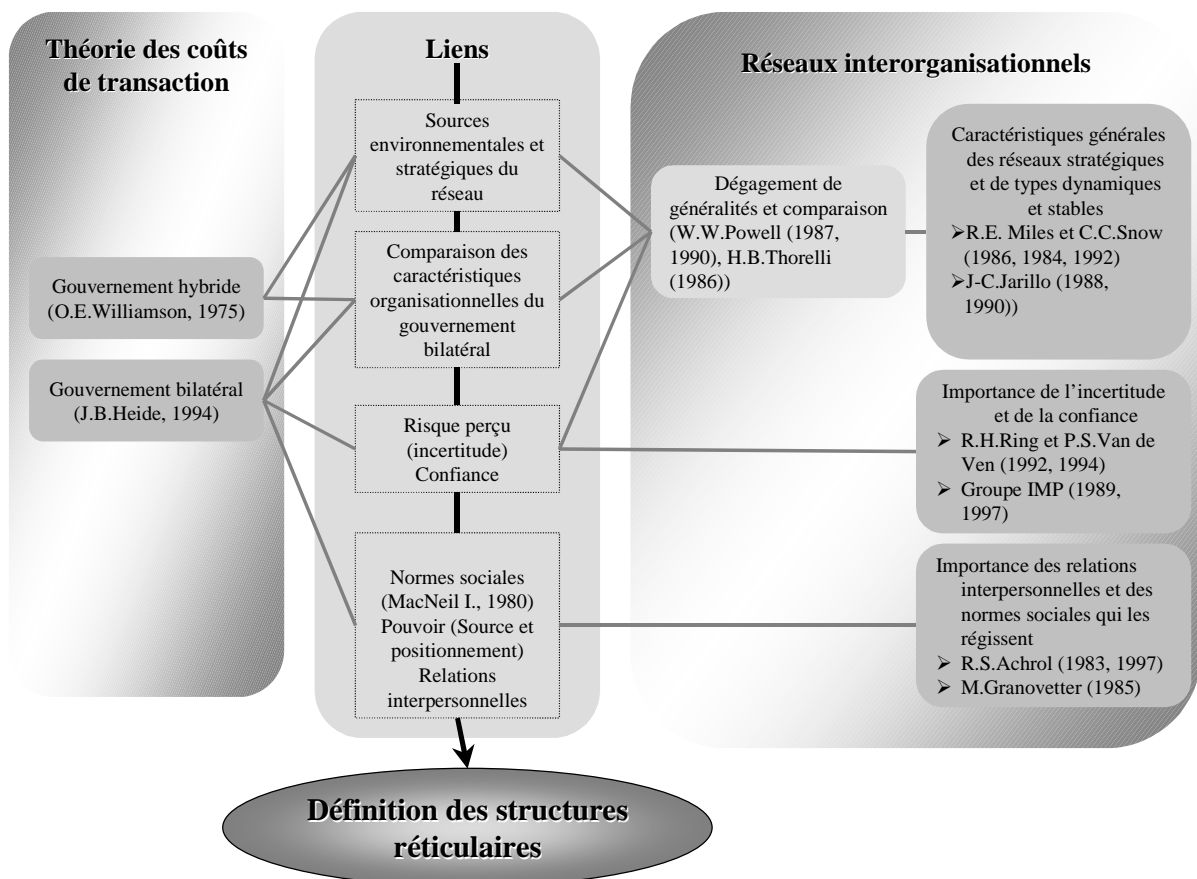
Source : adapté de W.W. Powell. Neither Market nor Hierarchy., *Research in Organizational Behaviour*, Vol.12, 1990 ; et adapté de J.B. Heide et G. John. Alliances in Industrial Purchasing: the Determinant of Joint Action in Buyer-Supplier Relationship. *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, 1990.

En fait, en comparant les relations dans le réseau à celles dans le gouvernement bilatéral, il est à noter que les transactions dépassent dans les deux cas les transactions discrètes pour atteindre des transactions de type relationnel. Les normes sociales exerçant des pressions dans la relation prennent plus d'importance dans le concept sorti de l'hybridation et défini pour lui-même. En effet, les normes de réciprocité et de réputation facilitent la coordination des acteurs par une action sur les comportements tandis que dans la hiérarchie ce rôle est assuré par des règles normatives et dans le marché par le prix. De même, dans le réseau et le gouvernement bilatéral les ajustements sont mutuels et se font par négociation contrairement à la hiérarchie qui s'appuie sur des normes imposées par autorité.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Les théories des réseaux développées précisent la structuration des relations réticulaires interorganisationnelles. Nous nous attacherons à en dégager une définition synthétique, homogène et pertinente. Elle peut être agencée autour des liens existants entre les théories des réseaux interorganisationnels et les formes de gouvernement hybrides et bilatéral (théorie des coûts de transaction). Les liens entre ces notions sont développés par certains auteurs (H.B.Thorelli, 1986 ; W.W. Powell, 1987) mais aussi par des caractéristiques communes dégagées par ce travail de recherche entre réseau et gouvernement hybride et bilatéral (O.E. Williamson, 1975 ; J.B. Heide et G. John, 1990, 1994).

Figure. 8 Synthèse de l'agencement des théories sélectionnées pour une définition du réseau.



Les variables descriptives du réseau sélectionnées sont alors celles qui composent les sources d'apparition du réseau (I) et les caractéristiques des relations interorganisationnelles dans le réseau (II), soit :

(I) Variables sur les sources d'apparition du réseau.

Les sources du réseau et par là-même leurs objectifs influant sur la structure du réseau, les variables retenues pour les identifier sont, du point de vue environnemental, le degré d'incertitude environnemental (R.E. Miles et C.C. Snow, 1992 ; P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992), le degré de dépendance perçue par les acteurs vis-à-vis des autres acteurs du réseau (J. Pfeffer et G. Salancik, 1978) et les phénomènes d'isomorphisme (P.J. DiMaggio et W.W. Powell, 1983). Parmi les objectifs stratégiques à la création de liens réticulaires, la recherche de flexibilité (J. Child, 1973 ; R. Reix, 1997), la recherche de stabilité (L-E. Gadde, 1993) et la mise en place de synergies au travers d'investissements idiosyncrasiques sont dégagées des théories des coûts de transaction et par l'essentiel des théories du réseau (R.E. Miles et C.C. Snow, 1978, 1986 ; O.E. Williamson, 1985 ; J.H. Dyer et W.G. Ouchi, 1993). Enfin, l'apparition de réseau en tant que conséquence d'un phénomène d'isomorphisme complète l'ensemble des sources principales du réseau.

Les variables retenues sont :

- 1) Un environnement incertain et turbulent.
- 2) Une dépendance des ressources réelles.
- 3) Création du réseau par isomorphisme.
- 4) Existence d'objectifs stratégiques de flexibilité.
- 5) Existence d'objectifs stratégiques de stabilité.
- 6) Volonté de création d'investissements idiosyncrasiques.

(II) Variables caractéristiques des relations interorganisationnelles dans le réseau.

Dans une définition générale, le réseau forme un ensemble de plus de deux firmes (H.B. Thorelli, 1986) gérées par une firme pivot et organisées autour d'un système d'information ouvert (R.E. Miles et C.C. Snow, 1986). L'existence d'une firme pivot s'identifie aux rôles tels que ceux d'architecte, d'organisateur et de coordonnateur qu'elle assume dans le réseau (R.E. Miles, C.C. Snow et H.J. Coleman, 1992). Pour plus de finesse

dans l'analyse, les rôles stratégiques cumulés par la firme pivot émergent. De plus, la perception par les acteurs de l'existence et du pouvoir de celle-ci permettra de préciser sa place au sein du réseau.

Les relations entre les membres du gouvernement hybride ou relationnel sont caractérisées par la fréquence des transactions liée à la durée de vie de la relation et à sa continuité, (J.B. Heide et G. John, 1990). Ces deux caractéristiques (la seconde plus souvent que la première) sont reprises dans les notions de réseau stable (R.E. Miles et C.C. Snow, 1986), de réseau industriel (Groupe IMP) et de réseau stratégique (J.C. Jarillo 1988, W.W. Powell, 1990). Ces relations sont gérées par des contrats de type relationnel (I. MacNeil, 1980, J.B. Heide, 1994).

Enfin, les normes sociales (I. MacNeil, 1980 ; R.S. Achroll, 1987) influent sur la qualité et la durée de la relation dans le cadre à la fois des gouvernements (J.B. Heide, 1992, 1994) et des réseaux (R.S. Achrol, 1987 ; Groupe IMP, 1989, 1994).

Les variables retenues sont :

- 7) L'existence de relations multilatérales.
- 8) L'existence d'une firme pivot assumant les rôles d'architecte, d'organisateur et de coordonnateur et assumant un pouvoir perçu par les acteurs.
- 9) Un système d'information ouvert.
- 10) Une longue durée de relation avec tentative de maintenir la continuité.
- 11) La fréquence des relations.
- 12) Les contrats supportant les relations sont de types relationnels.
- 13) Influence de normes sociales sur les relations interorganisationnelles.

Les variables descriptives du réseau dégagées ci-avant permettent l'émergence d'un premier ensemble de trois propositions à la question de recherche. Il s'agit de savoir si les relations interorganisationnelles dans les canaux de distribution japonais sont contrôlées de manière spécifique à un réseau selon des mécanismes de contrôle permettant d'identifier un mode clan ?

Proposition 1 : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais répondent à des exigences d'adaptation aux changements environnementaux et à des objectifs stratégiques communs aux membres du réseau.

Proposition 2 : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais sont structurées en relations multilatérales entre entités indépendantes autour d'une entité assumant le rôle de firme-pivot au sein d'un système d'information ouvert.

Proposition 3 : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais se structurent en gouvernement bilatéral autour de contrats de type relationnel.

Les variables précédentes définissent une forme générique de réseau interorganisationnel. Les propositions à la question de recherche qui s'en dégagent répondent à la question de la structuration des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais. Répondre à la question de la nature du contrôle de ces relations exige l'identification des éléments le composant et de ses mécanismes.

CHAPITRE II LE MAINTIEN DE LA RELATION

La mise en œuvre de la formalisation de la relation entre les parties permet l'exécution des accords préalables (formels ou informels) dans le cadre d'une relation interorganisationnelle qui se renforce (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1994). L'exécution des relations exige des mécanismes de contrôle permanents (G. Paché et C. Paraponaris, 1993, p.25). Ainsi, un renforcement de la relation a lieu dans le temps par l'intervention de mécanismes de contrôle maîtrisés par un ou plusieurs acteurs du réseau.

Les connaissances sur le contrôle dans le contexte des réseaux interorganisationnels sont encore lacunaires (A. Desreumaux, 1996, p.88 ; P-X. Meschi, R. Dumoulin, T. Uhlig, 2000) et son étude reste problématique. La définition du contrôle se dégage difficilement des notions diverses qui y contribuent: pouvoir et influence (A. Tannenbaum, 1968 ; T.K. Das, 1989), ainsi que la notion d'autorité (P.M. Blau, 1955 ; R.W. Scott, 1962). P.S. Ring et A.H. Van de Ven (1992, p.493) considèrent les structures et les procédures d'allocation de l'autorité et des responsabilités entre les parties comme constitutives du contrôle. Une distinction existe, considérant un contrôle visible et un contrôle invisible. Si le premier est facilement identifiable (procédures, incitations, règlements), le contrôle invisible constitué de facteurs extrêmement divers : « *la formation, la culture nationale, la religion, des traits de personnalités, l'expérience professionnelle, l'histoire personnelle, l'appartenance à telle catégorie sociale ou professionnelle, etc.* » qui influent sur les comportements, les valeurs, les objectifs et les légitimités (H. Bouquin, 1997, p.668). Cependant, ils ne sont pas indépendants et le premier type de contrôle n'est légitime qu'à condition d'être cohérent avec le second. Sans occulter l'influence du contrôle invisible, il sera traité essentiellement des mécanismes de contrôle visibles. Les facteurs informels de contrôle sont abordés dans la définition des modes de contrôle.

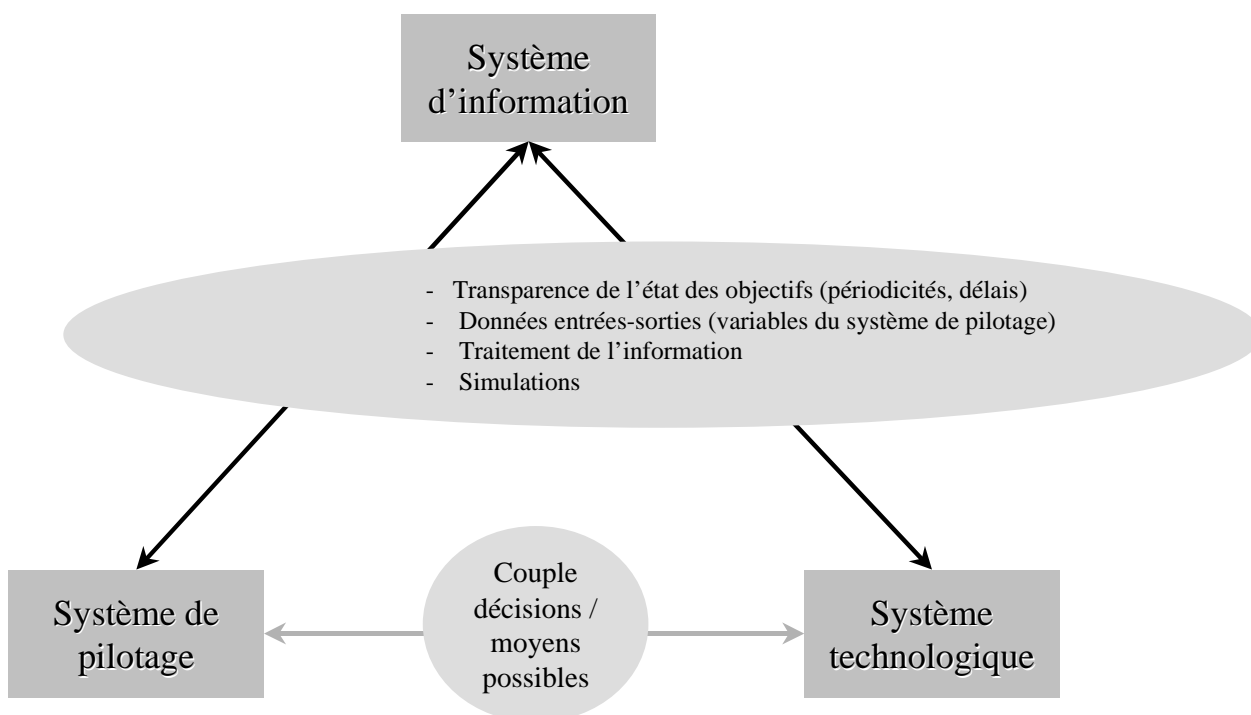
Après avoir défini de façon générale le contrôle au travers de ces objectifs dans le cadre du management des réseaux (Section 1), il s'agit de présenter une typologie générale des modes de contrôle proposée par W.G. Ouchi (Section 2), pour enfin développer les mécanismes principaux utilisés à des fins de contrôle qui contribuent à la définition des modes de contrôle, et plus spécifiquement au mode de type clan (Section 3).

SECTION 1 LES CARACTERISTIQUES GENERALES DU CONTROLE

1.1 STRUCTURE ET MODE OPERATOIRE

Le contrôle se structure autour de trois composantes générales : un système de pilotage, un système technologique (systèmes à gérer) et un système d'information (H. Bouquin, 1997). Ces composantes interagissent les unes sur les autres afin de permettre au pilote de gérer au mieux l'organisation, c'est à dire avec la meilleure information possible en fonction des moyens disponibles.

Figure. 9 Interactions des composantes du système de contrôle.



Source : adapté de H. Bouquin. Contrôle (Article 33). Ed. par R. Koenig, P. Joffre. *Encyclopédie de Gestion*, 1997.

Le pilote dans le réseau peut être assimilé à la firme-pivot. En effet, selon G. Paché (1992), les décisions stratégiques et administratives appartiennent à l'organisation qui conçoit l'agencement contractuel des compétences et conçoit le dispositif logistique appliquant au plan physique les éléments de contractualisation.

Le système d'information joue un rôle déterminant dans le contrôle des relations interorganisationnelles (R.E. Miles et C.C. Snow, 1986 ; H. Bouquin, 2001). Il rend

possible « *l'obtention d'un optimum global dans la répartition des charges et des bénéfices inhérents aux transactions.* » (G. Paché, 1992, p.16) mais aussi une meilleure synchronisation des actions (logistiques notamment). Cependant, il faut pour cela que la communication soit traitée ou du moins non parasitée par des « *bruits* » entre les individus et entre les organisations.

Le contrôle est aussi un processus qui fonctionne au travers de quatre modes opératoires qui correspondent à quatre catégories de dispositifs (H. Bouquin, 1997, 2001) :

- 1) Les objectifs. Cela correspond à l'identification des objectifs à atteindre et qui sont déterminés en fonction des facteurs clés de productivité et de compétitivité. Il s'agit d'objectifs à plus ou moins long terme. Cette opération est importante à la fois pour le contrôle formel et pour le contrôle informel.
- 2) Les normes. Les normes sont des lignes de conduites à suivre en présence d'une situation donnée. Elles peuvent être exprimées de façon formelle ou véhiculées par la société –normes sociales (C.A. O'Reilly et J.A. Chatman, 1996, p.160)– ou à travers l'apprentissage de la relation –normes relationnelles.
- 3) Les règles ou procédures. Elles correspondent à un enchaînement des tâches-types pour répondre à des situations anticipées.
- 4) Les outils. Il s'agit des moyens d'aide au pilotage : aide à la décision et moyens d'information.

1.2 LA PROTECTION DE LA RELATION

Le contrôle poursuit trois missions : une mission d'efficacité (différenciation et intégration des ressources), une mission d'efficience (optimisation de la productivité des ressources) et une mission d'économie (H. Bouquin, 1997). Le degré d'importance de chaque type de mission varie en fonction du marché et des décideurs. Le contrôle favorise une certaine qualité de décision et d'action dans le but d'atteindre les objectifs assignés par les missions. Dans le cadre des relations interorganisationnelles, les missions du contrôle passent par la protection de la relation qui est le support permettant efficacité, efficience et économie. Le contrôle permet notamment de limiter les échecs de la relation. Dans le domaine organisationnel, quatre causes générales d'échec s'apparentent aux manques et/ou excès de formalisme (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1994) et à la modification et/ou l'extension de la relation (R.E. Miles et C.C. Snow, 1992).

Tableau. 11 Les sources d'échec de la relation selon P.S. Ring et A.H. Van de Ven (1994).

| Excès de formalisme | | Manque de formalisme | |
|---|--|---|--|
| <i>Structure et direction légale excessives</i> | <i>Conflits entre rôles et comportements individuels</i> | <i>Conditions favorables à la violation de la confiance</i> | <i>Escalade des engagements jusqu'à la rupture</i> |
| (a) | (b) | (c) | (d) |

Source : P.S. Ring et A.H. Van De Ven. Developmental Processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy Management Review*, vol.19, n°1, 1994.

- (a) Tout d'abord, l'excès de formalisme de la relation peut la faire tendre vers des structures légales trop rigides et excessives qui font perdre aux entités (les acteurs) de départ leur complémentarité et aux managers leur flexibilité et leur autonomie de décision.
- (b) De plus, l'excès de formalisme ne permet pas la mise en place de relations hors de celles strictement professionnelles. Celles-ci apportent de la souplesse et de la

réussite à la relation notamment dans la phase des négociations. Il existe de nombreuses sources de conflits potentiels (prix, délais, performance...) que des relations trop formalistes ne peuvent résoudre.

- (c) Le manque de formalisme peut naître d'une situation de confiance importante. Cette situation rend plus vulnérable celui qui va être « *trahi* » et le gain du « *traître* » plus élevé. De plus, la confiance au sein d'un groupe soutenant le méfait (le code d'honneur des voleurs) rend la fraude plus profitable (M. Granovetter, 1985).
- (d) Le manque de formalisme dans la relation peut la pervertir et la rendre non viable. En effet, la confiance voire la communauté de pensée des organisations en relation poussent celles-ci à maintenir la relation et les engagements, alors même qu'elle n'est pas ou plus efficace. Cela représente aussi une forte barrière à l'entrée de nouveaux acteurs.

R.E. Miles et C.C. Snow (1992) identifient deux sources majeures d'échec des réseaux. Elles se manifestent de façons différenciées selon le type de réseau concerné.

Tableau. 12 Corruption de la logique opératoire des réseaux (d'après R.E. Miles et C.C. Snow, 1992).

| | Réseau stable | Réseau dynamique |
|--|---|---|
| Échecs dus à l'extension | Monopolisation des actifs des satellites annihilant les mécanismes de marché. | Des compétences trop semblables conduisent à la substituabilité entre firmes. |
| Échecs dus à la modification ¹⁹ | Limites à la créativité des partenaires par une collaboration trop étroite. | Des protections trop importantes contre l'opportunisme, des liens d'exclusivité entre partenaires amont et aval se développent. |

Source : adapté de R.E. Miles et C.C. Snow. Causes of failure in Network Organization. *California Management Review*, été 1992, pp.53-72.

Dans les réseaux stables, il n'y a pas de test du marché sur les produits et les services dès que les relations interorganisationnelles deviennent trop fortement spécifiques, notamment lorsque la firme pivot monopolise les entreprises satellites du réseau. De plus, les processus de sur-spécialisation des capacités et de sur-spécialisation (« *overdedication* ») des partenaires du réseau réduisent les capacités créatives des partenaires et obligent la firme centrale à utiliser toute la production d'un fournisseur dédié. Ces processus se développant le plus souvent de façon incrémentale, les réseaux y sont particulièrement exposés.

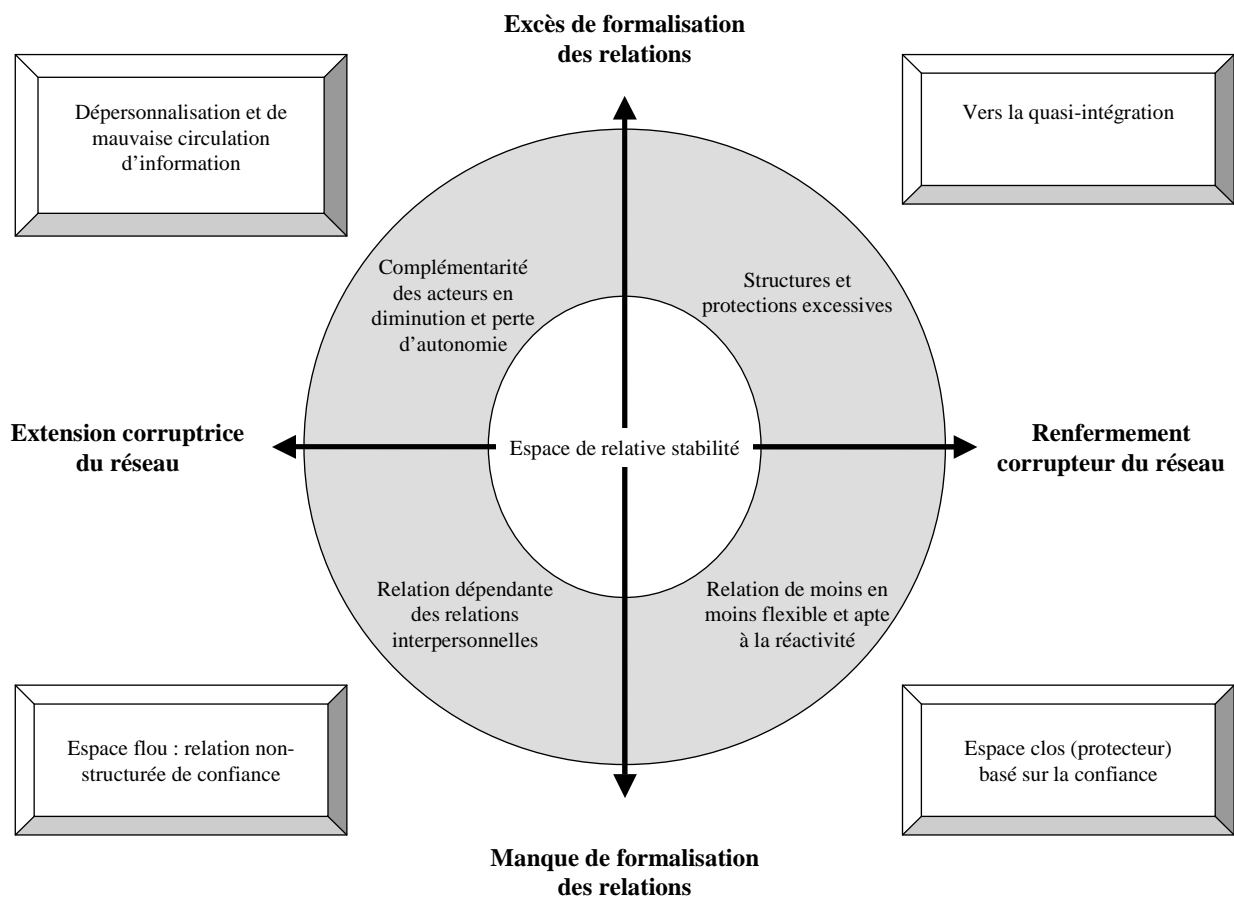
Dans le réseau dynamique, trop de spécialisation transforme l'entreprise en entreprise creuse (« *hollow corporation* ») qui perd peu à peu son rôle en faveur des firmes en amont ou en aval. En effet, une entreprise doit « *occuper un segment assez large de la chaîne de valeur pour être capable de tester et protéger la valeur de sa contribution* » (R.E. Miles et C.C. Snow, 1992, p.67). De même, les firmes, et notamment la firme centrale, peuvent

¹⁹ La corruption de la logique opératoire des réseaux par sa modification se caractérise de façon générale par des relations rendues trop étroites et un repli des acteurs sur eux-mêmes.

développer leurs propres compétences en se refermant sur elle-même pour se protéger dans le temps, mais aussi développer « *un excessif goût du secret, une insistance pesante sur le légalisme des relations contractuelles, une recherche de relations préférentielles avec des partenaires particuliers, etc.* » (idem, p.67). La surprotection d'une firme interfère avec la flexibilité du réseau.

La Figure 10 synthétise les sources des échecs de la relation présentés ci-dessus.

Figure. 10 Schéma synthétique des causes d'échecs des relations interorganisationnelles.



Source : Elaboration personnelle

Des zones de turbulence et de déséquilibre apparaissent clairement. Le contrôle interorganisationnel permet de maintenir la relation dans l'espace de relatif équilibre. Afin de protéger la relation de ces échecs potentiels des mécanismes sont mis en place.

Ces mécanismes peuvent se distinguer au travers de grands types de contrôle ayant une nature et des outils différents.

SECTION 2 UNE TYPOLOGIE DU CONTROLE : LES MODES DE CONTROLE SELON W.G. OUCHI.

Les modes de contrôle s'identifient le plus souvent sur trois critères : l'objet du contrôle (comportements et résultats), les mécanismes de contrôle (type de pilotage), les acteurs du contrôle (C. Robledo, 1995). Mais il peut aussi être appréhendé par ses outils, sa légitimité, etc. La notion de mode de contrôle présente l'intérêt d'être synthétique puisqu'elle permet de traiter des mécanismes et des objectifs et décrit le type de pilotage en fonction des objets possibles et souhaitables du contrôle.

Contrairement aux typologies émises, par exemple, par R.N. Anthony (1988), T.K. Reeves et J. Woodward (1970), J.M. Pennings et J. Woiceshyn (1987)²⁰, celle développée par W.G Ouchi permet d'évaluer la nature même des modes de contrôle utilisés par les organisations en s'appuyant sur une théorie très largement acceptée : la théorie des coûts de transaction. La nature des différents modes de contrôle correspond à des principes fondamentaux de régulation ayant « *recours aux règles et aux procédures (solution bureaucratique), aux mécanismes de prix (régulation par le marché), aux normes et aux valeurs (régulation par la culture)* » (A. Desreumaux, 1996, p.92). L'élaboration de cette typologie s'appuie sur des critères d'efficacité dérivés des coûts de transaction (R.H. Coase, 1937 ; O.E. Williamson, 1975). Les modes de contrôle ont ainsi pour objectif de minimiser ces coûts et de diminuer les risques d'opportunisme. Cependant, alors que W.G. Ouchi (1979) considère l'opportunisme comme une injustice, pour O.E. Williamson (1975), il s'agit d'une motivation. J.C. Jarillo présente le réseau comme une solution pour réduire cette contradiction car il permet de sélectionner les coûts externes les plus bas grâce à la mobilité de ses relations. Cette mobilité exige une stricte discipline des coûts et une sélection active des membres et des non-membres du réseau. La firme pivot, quant à elle, assure la réduction des coûts de transactions (CT) pour atteindre une forte compétitivité sans intégration. Le réseau est efficace si les coûts de transaction et les prix

²⁰ R.N. Anthony distingue trois niveaux de contrôle : stratégique, de gestion et opérationnel ; J. Woodward et T.K. Reeves (1970) établissent deux dimensions à prendre en compte dans la distinction des types de contrôle : unitaire / fragmenté et personnel / mécanique ce qui permet d'identifier un contrôle directement assuré par une personne ou par des règles (marché ou bureaucratie) et un contrôle étendu à toute l'organisation ; J.M. Pennings et J. Woiceshyn (1987) déterminent trois types de contrôle : personnel, systématique et basé sur la confiance.

externes sont inférieurs aux coûts internes de l'activité. La diminution des coûts de transaction doit cependant passer par la création d'une confiance. De plus, les bénéfices à long terme nés du fait d'appartenir au réseau doivent être plus importants que les bénéfices en dehors du réseau. Pour cela, la performance des organisations dans le réseau doit être plus importante qu'en dehors et le partage de la performance doit être équitable. L'approche transactionnelle de W.G. Ouchi se situe dans un contexte intrarorganisationnel. Pourtant, J.C. Jarillo (1988) considère que transposer ces relations au niveau interorganisationnel résout certaines contradictions tout en gardant la valeur de la typologie (W.G. Ouchi, 1980).

Après la présentation des critères sur lesquels W.G. Ouchi fait reposer les distinctions entre les modes de contrôles (2.1), chacun d'eux est détaillé (2.2).

2.1 CRITERES DE DISTINCTION DES MODES DE CONTROLE

Selon W.G. Ouchi, le processus de contrôle est « *un processus de direction, d'évaluation et de rendu de feed-back* » (1979, p.174) et plus précisément, « *un processus de surveillance de quelque chose, de comparaison avec un certain standard et un processus donnant des récompenses sélectives et des ajustements.* » (1977, p.97). En réponse à la question de savoir ce qui est observé, évalué et dirigé, W.G. Ouchi distingue les comportements et les résultats. Ceux-ci n'entrent pas en même proportion dans tous les processus de contrôle créant des modalités différentes. Ces modes se développent en fonction des conditions de viabilité et de fiabilité des standards auxquels sont comparés les comportements et les résultats observés dans l'organisation.

2.1.1 LES OBJETS DU CONTROLE : LES COMPORTEMENTS ET LES RESULTATS

La performance s'évalue soit par les comportements, soit par les résultats qui découlent de ces comportements.

Le contrôle comportemental s'appuie sur une « *surveillance personnelle qui permet au management de guider et diriger ces subordonnés* » (M. Lebas et J. Weigenstein, 1986, p.262). Afin de permettre ce contrôle, les tâches à accomplir dans l'entreprise doivent être connues et identifiables, de même que la relation entre les objectifs et les moyens se doit d'être explicite. La communication ex ante sur le comportement espéré en constitue la base. De plus, l'action sur les comportements permet de prendre en compte des différences locales et fonctionne mieux sur des petites structures homogènes. En effet, en fonction du type de tâches à accomplir, l'objet du contrôle diffère. « *Plus la tâche est non routinière et non analysable, moins le contrôle est comportemental et, relativement, plus le contrôle sera sur les résultats. Plus l'ensemble de règles et de procédures sur un comportement spécifique est complet, moins il y a besoin de contrôle par le résultat.* » (W.G. Ouchi, 1977, p.104-105). Ainsi, plus les comportements adoptés sont formalisés plus l'organisation se concentrera sur ce premier objet de contrôle.

Cependant, il entraîne des coûts organisationnels importants tant au niveau du recrutement des personnes selon leurs compétences et leurs valeurs qu'au niveau de la formation.

Le contrôle par les résultats ne permet pas de répondre à des besoins locaux ni d'appréhender toute la complexité d'une organisation. Cependant, les résultats sont quantifiables et donc apparemment comparables entre les unités et les fonctions de l'organisation. Ainsi, l'hétérogénéité et la largeur de l'organisation influencent positivement l'utilisation de ce type de contrôle qui apporte plus d'efficacité et de protection vis-à-vis des ressources organisationnelles de la firme.

Il existe des conditions préexistantes dans l'organisation qui influencent l'utilisation de l'un et l'autre des objets de contrôle.

2.1.2 LES CONDITIONS PREALABLES DU CONTROLE

Dans le cas du contrôle comportemental, les relations moyens-objectifs doivent faire l'objet d'accord au niveau de l'organisation. Dans le cas du contrôle par les résultats, l'accès à une mesure fiable et valide des résultats est exigé. Ces mesures ne pouvant pas être facilement individualisées, elles sont attribuées au groupe. Cela peut d'ailleurs créer des frustrations.

Une typologie du contrôle émerge par la combinaison des conditions préalables ci-dessus :

Tableau. 13 Conditions préalables et modes de contrôle.

| | | Processus de transformation de connaissance | |
|--|-------------|---|----------------------------|
| | | <i>Parfait</i> | <i>Imparfait</i> |
| Accessibilité des mesures de résultats | <i>Haut</i> | Contrôle comportemental ou contrôle par les résultats | Contrôle par les résultats |
| | <i>Bas</i> | Contrôle comportemental | Rituel |

Source : W.G. Ouchi. The relationship between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977, p.98.

Le rituel ou le clan apparaît dans les cas où les processus de transformation ne sont pas connus et des mesures quantifiables satisfaisantes ne sont pas à disposition. Dans ce cas, tout système de contrôle systématique ou universel ne récompenserait qu'une classe limitée de comportements ou de résultats et inhiberait les comportements exploratoires et créatifs.

Deux autres dimensions déterminant les modes de contrôle dégagés par W.G. Ouchi (1979), la capacité d'évaluation de la performance et le degré d'incongruence des objectifs, se dégagent de l'analyse de T.K. Das (1989). Chacune des deux dimensions se divise en trois degrés, haut, modéré et faible. Elles constituent des forces indépendantes. Ainsi, un haut degré d'incongruence est toléré seulement s'il y a une haute capacité d'évaluation de la performance. Et inversement, une faible capacité d'évaluation de la performance est tolérée en cas de faible incongruence. Selon le mode de contrôle, T.K. Das définit des approches stratégiques différentes.

Tableau. 14 Critères d'incongruence des buts et d'ambiguïté de la performance.

| | | Incongruence des buts | | |
|-----------------------------|---------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| | | Elevée | Modérée | Faible |
| Ambiguïté de la performance | Elevée | 1 | Bureaucratie 2 | Clan 3 |
| | Modérée | Bureaucratie 4 | Bureaucratie 5 | Bureaucratie 6 |
| | Faible | Marché 7 | Bureaucratie 8 | 9 |
| | | | | |

Source : T.K. Das. Organizational Control : an evolutionary perspective. *Journal of Management Studies*, Vol.26, n°5, Septembre 1989, p.468.

Lorsque d'un point de vue stratégique, l'accent est mis sur la minimisation de l'ambiguïté de la performance sans aucune considération pour l'incongruence des buts, alors le marché régule au mieux les transactions. La bureaucratie tient compte des deux dimensions dans un ordre de priorité spécifique : la performance doit être clairement définie dans un premier temps pour permettre, enfin, de se diriger vers une congruence de buts. La recherche d'une congruence forte des buts sans tenir compte de l'ambiguïté de la performance, qui est considérée comme plus ou moins non problématique, implique un contrôle de type clan.

La typologie ainsi dégagée place la bureaucratie sur un continuum entre le marché et le clan. Cependant, T.K. Das (1989) précise trois tendances :

- Le marché évolue vers la bureaucratie et inversement (cellules 8 et 4)
- La bureaucratie évolue selon quatre alternatives : par l'organisation des employés par eux-mêmes (cellule 6) ; par les efforts pour augmenter l'efficacité de l'entreprise (cellule 9) ; par la politisation de l'organisation (cellule 2)
- Les cellules 1 à 3 représentent un groupe hétérogène qui acquiert peu à peu un sens communautaire.

Outre les conditions préalables influençant le choix des objets de contrôle, il existe des exigences sociales et informationnelles qui diffèrent selon le type de contrôle.

2.1.3 MODES DE CONTROLE ET EXIGENCES SOCIALES

Selon W.G. Ouchi, toute administration doit assurer au minimum les normes de réciprocité et d'équité sous-tendant toutes relations. Celles-ci garantissent contre l'escroquerie et certifient au moins une punition contre les attitudes opportunistes. L'absence de normes de réciprocité augmente les coûts de surveillance, de contrat et de protection contre l'opportunisme (O.E. Williamson, 1975). Les exigences sociales²¹ et informationnelles préalables distinctes sont les bases opératoires de chaque contrôle.

Tableau. 15 Prérequis informationnels et sociaux selon le mode de contrôle.

| Type de contrôle | Exigences sociales | Exigences informationnelles |
|------------------|---|-----------------------------|
| Marché | Norme de réciprocité | Prix |
| Bureaucratie | Norme de réciprocité Autorité légitime | Règles |
| Clan | Norme de réciprocité Autorité légitime Valeurs et croyances partagées | Traditions |

Source : W.G. Ouchi. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, Vol.25, n°9, Septembre 1979, p.838.

Au sein de la bureaucratie, la norme de réciprocité est entendue comme « *une honnête journée de travail pour une honnête journée de paye* » (W.G. Ouchi, 1979, p.838). En contrepartie de la paye, il y a une perte d'une partie de son autonomie et l'acceptation de la légitimité des supérieurs. La légitimité est alors rationnelle et légale alors que dans le cas du clan, elle est basée sur la tradition et un haut degré d'accord entre les membres qui remplace le manque de mécanismes de marché implicites et de règles explicites. Cela exige un haut degré de confiance. Cependant, l'équité y est atteinte de façon différée²². C'est à dire que quelqu'un fournissant des efforts peut être rétribué tardivement tout en restant

²¹ Les exigences sociales sont les bases nécessaires pour opérer chaque contrôle.

²² C'est à dire de façon non-immédiate comme par le marché ou quelques temps plus tard comme pour la bureaucratie.

convaincu que la rétribution surviendra. Ainsi, le clan ne peut se développer qu'en présence d'une forte mémoire sociale qui doit « *pouvoir satisfaire les exigences morales de justice* » (W.G. Ouchi, 1985, p.50). D'où l'importance d'un groupe de valeurs et de croyances partagées créées par cette mémoire.

Ces distinctions justifient l'existence de trois modes de contrôle : le contrôle par les résultats, le contrôle sur le comportement et par les comportements (D. Bessire, 1995).

2.2 LES MODES DE CONTROLE

2.2.1 LE CONTROLE PAR LES RESULTATS

Dans le cadre d'une recherche d'efficacité où les décisions sont prises selon des critères de performance, le marché correspond à un mécanisme de contrôle très efficace, notamment en termes de frais administratifs. Le contexte économique doit cependant correspondre à un modèle pur où les informations de marché sont suffisantes pour une prise de décision opportune et où les prix représentent exactement la valeur des produits. Les composantes du contrôle sont le transfert de prix, les relations bilatérales, les négociations et le management des compensations (M. Lebas et J. Weigenstein, 1986). L'évitement des conflits n'est pas prévu mais plutôt un système de sanctions et de compensations.

2.2.2 LE CONTROLE SUR LES COMPORTEMENTS

Afin d'agir sur les comportements, des règles peuvent être édictées dans un cadre de relation hiérarchique. Les objectifs sont déterminés par un supérieur tandis que le subordonné applique. Seuls les premiers jugent des résultats et des moyens à mettre en œuvre en cas de modification. Cette approche reste la plus visible, couplant le contrôle par les rendements (système d'information pour guider les résultats, rapport, analyse des variances, évaluation de la performance) et par les ressources (via des procédures imposées par l'extérieur comme le budget ou le planning et par des rôles clairement définis dans la structure hiérarchique). Elle s'appuie sur des règles qui sont des « *variétés de routines explicites orientant et dirigeant...* » (W.G. Ouchi, 1979, p.835). Elles concernent un processus ou des standards au niveau des résultats et de la qualité. « *Dans tous les cas, les règles diffèrent des prix dans le sens où elles sont plus partielles qu'un ensemble complet*

d'informations » (W.G. Ouchi, 1979, p.835). Cependant, au sein des relations hiérarchiques, le temps de correction des actions est relativement lent. « ... *le processus de retour sur information (erreur-information-correction) ne fonctionne pas bien et [...] l'organisation ne peut pas corriger le comportement en apprenant de ses erreurs. L'approche par les règles lutte avec cette tendance et cherche à accélérer les temps de réaction.* » (M. Lebas et J. Weigenstein, 1986, p.264).

2.2.3 LE CONTROLE PAR LES COMPORTEMENTS

Le contrôle par les comportements correspond à des relations de type clan. « *Un clan est une organisation dont les membres sont liés grâce à un long passé commun.[...] Un clan est aussi une organisation dont les membres se comprennent mutuellement.* » (W.G. Ouchi, 1985, p.49). Ce type de contrôle se caractérise par l'existence de conditions d'un engagement durable entre les membres d'une organisation au travers du partage d'une forme de culture. Cette dernière correspond, dans ce cas, à des croyances et des valeurs convoyées dans l'organisation à tous les niveaux, mais aussi avant et après l'entrée par des canaux de communication informels et formels au travers du recrutement, de la socialisation, de la formation. Le mécanisme de socialisation ou « *système social informel* » (W.G. Ouchi, 1979, p.836) peut s'appliquer indifféremment à une profession (un groupe par rapport à un travail), une culture (citoyen d'une unité politique) ou un clan. Certains ont d'ailleurs assimilé au clan l'essentiel des firmes de l'économie japonaise (C. Nakane (1973), R. Dore (1973), Rohlen T.P.(1987)).

Le clan apparaît quand l'organisation s'appuie sur les rites, les cérémonies qui ont pour « *effet de donner l'apparence de la rationalité et en plus de légitimer les activités.* » (W.G. Ouchi, 1977, p.98). Dans ce cas, le processus de sélection représente un moyen effectif de contrôle. En effet, le recrutement des membres du clan se fonde sur la scolarité et les processus de socialisation et de professionnalisation qui provoquent l'internalisation des valeurs désirées et des cérémonies appropriées. Comme les croyances et les valeurs sont acquises plus lentement que les capacités manuelles et cognitives, cette forme de contrôle requiert la stabilité des membres de l'organisation.

Ainsi, les ressources humaines y jouent un rôle essentiel. D'ailleurs, le traitement des ressources humaines diffère selon le type de contrôle utilisé.

Tableau. 16 Le contrôle organisationnel et le traitement des personnes.

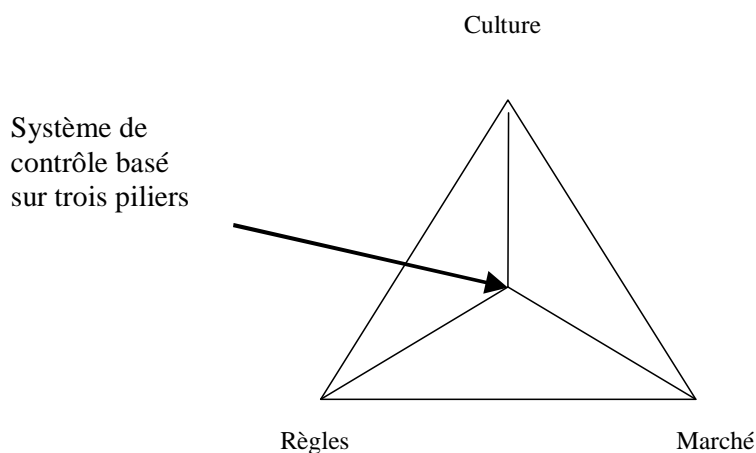
| Traitement des personnes | Forme d'engagement | Type de contrôle correspondant |
|--|--------------------|--------------------------------|
| <u>Totalement non-sélectif</u> (Aucune sélection) | Internalisation | Marché |
| <u>Sélection par filtrage</u> | Identification | Clan |
| <u>Formation :</u> - Formation de compétences - Formation de valeurs | Identification | Clan |
| <u>Supervision :</u> Supervision du comportement Supervision des résultats | Conformité | Bureaucratie |

Source : W.G. Ouchi. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, Vol.25, n°9, Septembre 1979, p.841.

Les processus de socialisation afférant à chaque mode de contrôle peuvent être une internalisation des objectifs par l'organisation et les individus, l'identification des individus à l'organisation ou la mise en conformité des personnes avec les objectifs de l'entreprise. L'internalisation dans le cadre du marché correspond à l'assimilation d'objectifs identiques de maximisation du profit et de confiance en soi pour les individus et pour l'entreprise. Cela crée un enthousiasme et une certaine absence de besoin de supervision. Cependant, le clan a aussi besoin d'internalisation car il « *a de faibles capacités de monitorat, c'est à dire que sous cette forme, l'évaluation est subtile et lente, et que sans engagement le mécanisme est capable de dériver très loin avant d'être corrigé.* » (W.G. Ouchi, 1979, p.842). Avec le temps, l'internalisation sera convertie en identification. L'identification dans le clan ou la bureaucratie correspond à l'adaptation des objectifs des individus au groupe ou au supérieur. Cependant, l'identification dans la

bureaucratie implique un minimum d'engagement : la conformité. Les trois formes de contrôle ne sont pas substituables mais complémentaires : le marché n'existe pas seul, les bureaucraties sont nécessaires par la constitution d'entreprises mais afin d'éviter ces inconvénients, l'existence d'une mémoire sociale adoucit les exigences immédiates. Elles se trouvent dans un continuum qui varie en fonction de la clarté du modèle causal (clarté de lecture des finalités relationnelles), de la taille de l'organisation, du degré de différenciation organisationnelle.

Figure. 11 Complémentarité des modes de contrôle.



Source : M. Lebas et J. Weigenstein. Management control : the roles of rules, markets and culture. *Journal of management*, Vol.23, n°3, May 1986, p.263.

M. Lebas et J. Weigenstein (1986) considèrent que le système de contrôle se base sur les trois piliers culture, règles et marchés qui correspondent aux modes clans, bureaucratie et marché. Chaque pilier constitue simultanément le système de contrôle même si leur degré d'implication varie selon les organisations, l'environnement, l'histoire... Le poids réciproque des piliers peut aussi varier dans le temps avec des phases d'alternance (A. Desreumaux, 1996). L'absence de précisions données à la définition du mode de contrôle de type clan s'explique par le fait que la notion de clan touche des champs théoriques différents : psychologie, sociologie... Cependant, certains éléments managériaux y participent et qu'il s'agit de préciser : des mécanismes de contrôle plus ou moins formalisés tels que la négociation, le système d'information, la confiance et les relations interpersonnelles et sociales.

SECTION 3 LES MECANISMES DE MAINTIEN DE LA RELATION

Des mécanismes spécifiques participent au maintien de la relation et au contrôle. Ils agissent sur la relation et interagissent entre eux. Il ne s'agit pas ici d'analyser ces interactions mais l'action séparée de ces éléments sur le maintien de la relation. Chacun d'entre eux participe au contrôle des relations interorganisationnelles et, en fonction de ses caractéristiques, définit un mode de contrôle de type clan. Après avoir étudié le rôle de la négociation dans la relation (3.1), les conséquences multiples de la circulation de l'information dans les rapports interorganisationnels sont analysées en détail (3.2). De plus, l'action de la confiance sur les logiques relationnelles est explicitée (3.3), pour enfin présenter le rôle des interactions sociales et interpersonnelles sur la relation (3.4).

3.1 LA NEGOCIATION : ELABORATION DU DIALOGUE ET RESOLUTION DU CONFLIT

La négociation est considérée comme un moyen de construire la relation, de régler les conflits et de permettre les ajustements nécessaires. Elle intervient donc avant, pendant la relation, voire même pour décider de la rupture de celle-ci. Avant la relation, la négociation permet « *d'évaluer l'incertitude associée à la négociation, la nature du rôle de chacun, la loyauté des autres (si ce n'est pas déjà connu), ses droits et devoirs dans la transaction considérée et l'efficacité et l'équité possibles de la transaction par rapport à toutes les parties.* » (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1994, p.97-98). Pendant le déroulement de la relation, la négociation correspond au processus d'ajustement qui permet la flexibilité (J.B. Heide et G. John, 1990). Les modalités de la négociation et son rôle sont variables en fonction des situations : pays, secteur ou firme. L'analyse de la négociation de M. Aoki (1991a) identifie les trois caractéristiques majeures de la négociation dans la firme de type japonais, la firme « J » :

- Une large gamme de sujets négociables. Ainsi M. Aoki (1991a) considère que les syndicats d'entreprise ont par la négociation des pouvoirs sur des points stratégiques pour l'entreprise. « *Une prise de décisions bénéfiques pour tous, au sens parétien du terme, ne peut se réaliser que si le domaine des sujets négociables comprend non seulement les variables habituelles de la répartition du revenu, mais aussi les décisions stratégiques de la direction et l'effort à consentir, et si les concessions réciproques*

quant à l'importance relative des trois séries de variables sont facilement réalisables. » (p.171).

- Un engagement implicite des parties.
- La direction joue un rôle de médiateur. Dans le cadre des relations interorganisationnelles, la firme-pivot supporte le rôle de médiateur (R.E. Miles et C.C. Snow, 1986).

Un haut degré d'utilisation de la négociation correspond à plus de flexibilité et à moins de formalisme. Il dénote aussi une certaine confiance entre les parties.

3.2 LE SYSTEME D'INFORMATION ET L'APPRENTISSAGE COLLECTIF

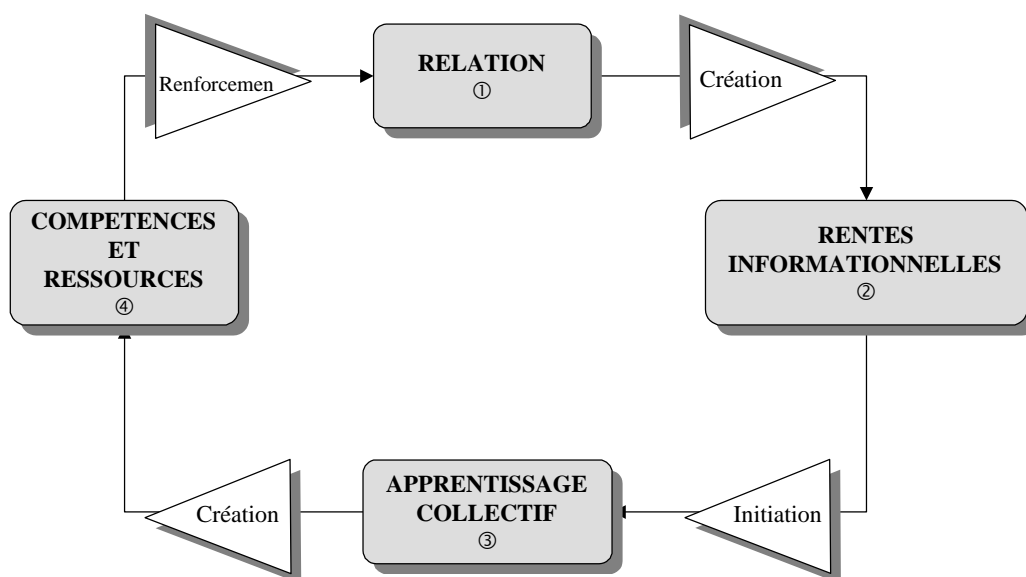
Les flux informationnels interorganisationnels sont créateurs de liens entre les membres du canal ou du réseau. Ils sont organisés en systèmes caractérisés par la configuration de la connexion entre le centre coordonnateur et les échelons décentralisés : soit la connexion est fermée, c'est à dire que la connexion est limitée aux membres et se réfère à la configuration organisationnelle de type contrôle, soit la connexion est ouverte, c'est à dire transversale à plusieurs réseaux d'échange (W.W. Powell, 1987).

Plusieurs usages de l'information ont été identifiés par M. Chokron et R. Reix (1987) :

- Support de coordination des processus de gestion.
- Instrument de communication.
- Support de la connaissance.
- Instrument de liaison avec l'environnement.

Dans le cadre de l'analyse du modèle japonais, M. Aoki (1986 et 1991) présente la nature et le rôle de l'information. En effet, la firme « J » relie dans une boucle fermée les trois premiers usages de l'information identifiés par M. Chokron et R. Reix (1987).

Figure. 12 Boucle d'auto-renforcement de la relation par l'information.



Source : adapté de M. Aoki. Horizontal vs. Vertical Information Structure of Firm. *The American Economic Review*, December 1986.

Successivement, les éléments de la boucle d'auto-renforcement de la relation sont abordés.

3.2.1 LES RENTES INFORMATIONNELLES

La relation crée des rentes informationnelles qui permettent un apprentissage collectif et la création de compétences et de ressources. Ainsi, est-elle sans cesse renforcée. D'ailleurs, M. Aoki définit la firme « J » comme une structure informationnelle fondée sur une communication horizontale et le partage des informations. En effet, une structure horizontale de l'information ne correspond 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 en aval qui commandent les ateliers amont. » (M. Aoki, 1991, p.36).

Cette définition a naturellement des conséquences majeures sur les modes de coordination entre les unités (ateliers ou firmes). Tout d'abord, l'information horizontale pousse à une coordination horizontale entre unités. Elle se fait au sein d'ateliers de production, passe par la négociation et la « coopération [qui] peut permettre de trouver, au moins localement, une solution satisfaisante aux problèmes qui se posent, en utilisant l'information de première main sur ce qui se passe au niveau de l'atelier. » (M. Aoki, 1991, p.43). Cependant, la coordination horizontale ne fonctionne bien qu'à plusieurs conditions. Elle

exige une responsabilisation des entités ou plutôt des individus vis-à-vis des informations qu'ils reçoivent. Il est nécessaire qu'il y ait réactivité et action pour s'adapter à ces informations. Cette responsabilisation se pratique dans les entreprises japonaises en laissant de l'autonomie aux individus tout en favorisant la négociation et le consensus dans la prise de décision.

Pour réagir aux informations, il faut en avoir la capacité, c'est à dire avoir les compétences requises (1) et les moyens de communiquer (systèmes d'information) (2).

- (1) L'analyse d'Aoki étant essentiellement intraorganisationnelle, il décrit comment la polyvalence des ouvriers leur donne la capacité de réaction nécessaire. Nous postulons dans une optique interorganisationnelle, que les organisations sélectionnées soit possèdent déjà la réactivité requise soit seront aidées par la firme pivot en cas de nécessité de changement. Si la première proposition découle du bon sens, la deuxième proposition représente une pratique utilisée par les firmes japonaises envers leurs sous-traitants les plus proches pour les aider et les pousser à investir dans la relation.
- (2) Les technologies de l'information utilisées pour communiquer doivent être toujours en adéquation avec les besoins de la relation. Cela nécessite des innovations technologiques et une utilisation adaptée. L'adaptation des technologies aux besoins de la relation passe par la normalisation de la circulation de l'information entre les organisations. Ainsi, la firme pivot maîtrise la gestion de l'information par « *l'automatisation des opérations de saisie, d'émission, de transmission et de réception de l'information, [qui] permet d'unifier les procédures de transactions répétitives et formalisables entre les acteurs* ». Cela donne aux firmes un langage commun. (G. Paché et C. Paraponaris, 1993, p.69).

3.2.2 L'APPRENTISSAGE COLLECTIF

Le rôle de l'information dans l'apprentissage collectif est complexe. En effet, les liens interorganisationnels privilégient l'apprentissage collectif autant au niveau technologique qu'au niveau relationnel (N. Massard, 1997). D'un point de vue technologique, le savoir technique partagé est source d'efficacité du réseau et diminue les comportements opportunistes. Le partage des informations réduit la dissymétrie d'information puisque chaque entreprise connaît les technologies utilisées par les partenaires, réduit les coûts de transaction et il permet d'éviter « *un sous-investissement dans les actifs spécifiques* » puisqu'il y a eu accord sur le partage des profits au préalable (M. Aoki, 1986, p.974). D'un point de vue relationnel, l'apprentissage collectif désigne « *des effets d'amélioration organisationnelle et de qualité [donnant les moyens] aux firmes de développer des connaissances et qualifications professionnelles qui permettent de faire face à des marchés autrefois inaccessibles* » (P. Cohendet, J-A. Héraud et E. Zuscovitch, 1992, p.20). De plus, l'apprentissage crée des connaissances spécifiques à la relation (E. Brousseau, P. Geoffron et O. Weinstein, 1997, p.418).

La conséquence majeure de cet apprentissage collectif est l'apparition de la confiance entre les acteurs. En effet, l'apprentissage provoque un changement de la vision que les acteurs ont de leurs intérêts et de leur situation, et l'apparition de sous-objectifs communs (« subgoals », H. Simon, 1979). En d'autres termes, cela implique une modification de leur comportement. La compréhension des comportements de chacun est permise par cet apprentissage. « *Cette dimension de l'apprentissage explique que la confiance s'accompagne d'échanges de connaissances et d'informations, élément essentiel dans la formation de la confiance* » (E. Brousseau, P. Geoffron et O. Weinstein, 1997, p.417). P.S. Ring et A.H. Van de Ven (1994) soulignent que cette compréhension mutuelle est créée, par la communication, de façon graduelle et incrémentale. « *Dans la contractualisation, les exigences légales de consentement mutuel et d'engagement –une rencontre des esprits– sont achevées par un processus de production de sens [enactement]* » (idem, p.100). Le processus d'« *enactment* » est aussi le résultat de contrats psychologiques, non écrits et largement non-verbaux.

3.2.3 L'INFORMATION : SOURCE DE COMPETENCES ET DE RESSOURCES

R.E. Miles et C.C. Snow (1984) caractérisent notamment le réseau dynamique par l'existence d'un système d'information ouvert et transparent qui est utilisé comme un « *substitut aux lents processus de construction de la confiance basés sur l'expérience.* » (p.65). Cela caractérise le rôle de l'information comme source d'apprentissage collectif relationnel mais aussi comme créatrice de compétences dans le réseau. « *Le réseau est le cadre théorique où interagissent les mécanismes d'affectation des ressources et les mécanismes de circulation des connaissances* » (P. Cohendet, P. Llerena, 1993, p.20). Ainsi, apparaissent des économies de réseau, ou économies de champ²³, qui sont créées par la coopération de partenaires complémentaires. De plus, l'information passant par le réseau est plus abondante que celle obtenue par le marché et plus libre que celle obtenue par la hiérarchie (I. Kaneko et K. Imai, 1987). Les organisations hybrides permettent d'avoir accès aux sources du savoir-faire (le plus souvent tacite, né de l'expérience, peu exprimable verbalement), tout en maintenant l'indépendance pour la plus petite des entreprises. L'organisation en réseau peut créer des flux de communication complexes, dans une multitude de direction avec une obligation mutuelle. Par exemple, « *en améliorant l'extension de l'information, ils créent les conditions pour plus d'innovation en mettant des logiques différentes ensembles et de nouvelles combinaisons d'information.* » (W.W. Powell, 1987, p.81).

3.2.4 LA FIRME PIVOT COMME CENTRE COORDINATEUR

L'information lie l'organisation avec l'environnement. Cette fonction est assurée par la collecte et l'analyse d'information sur l'environnement, voire la création d'une base de données partagée²⁴. Pour M. Aoki (1991), ce rôle de liaison entre l'environnement et les unités doit être assuré à un niveau central, qui pourrait être la firme pivot dans un contexte interorganisationnel. Le niveau central possède une vision globale et stratégique nécessaire à l'efficacité de la coordination horizontale car « *la coordination horizontale sans la*

²³ Traditionnellement, les économies de champ correspondent à la mise en commun de ressources au sein d'une structure hiérarchique (W.W. Powell, 1987, p.73).

²⁴ La base de données partagée et la transparence du système d'information sont les deux éléments du système d'information réticulaire selon J-C. Tarondeau (1993).

centralisation de l'information peut n'être guère efficace en cas de fortes variations de la demande » (idem, p.38). De plus, au sein de la firme pivot, un centre coordinateur assure la coordination de l'information (G. Paché et C. Paraponaris, 1993). Cela lui permet de gérer les informations par rapport à l'environnement mais aussi de maîtriser la coordination interentreprises ainsi que les comportements (K.M. Eisenhardt, 1985).

L'information, l'apprentissage collectif, de même que l'utilisation accrue de la négociation tend vers plus de confiance. Le mode de contrôle clan considère une confiance entre les membres.

3.3 LA CONFIANCE COMME MODE DE GOUVERNEMENT

La confiance peut être considérée soit comme un mécanisme de contrôle soit comme un substitut au contrôle hiérarchique dans les organisations (T.K. Das et B-S. Teng, 1998). Selon P.S. Ring et A.H. Van de Ven (1994), la confiance se fonde sur le contrat psychologique passé entre les partenaires de façon complémentaire au contrat formel légal.

Après avoir défini les caractéristiques de confiance, les mécanismes présidant à son développement sont détaillés, pour, enfin préciser le rôle de la confiance dans les relations interorganisationnelles sur le long terme.

3.3.1 LES CARACTERISTIQUES DE LA CONFIANCE

La difficulté d'identification des composants de la confiance a alimenté de nombreuses théories et recherches. D'une manière générale, la confiance correspond à un sentiment de sécurité vis-à-vis de quelqu'un ou de quelque chose (Petit Larousse). Dans le contexte des relations interorganisationnelles, il est possible de dégager quatre caractéristiques essentielles :

- La confiance s'apparente à l'habileté à influencer les actions et les décisions des autres (H.B. Thorelli, 1986) et est fortement liée au pouvoir. Ce dernier doit cependant être adapté à la forme interorganisationnelle réticulaire²⁵ et passe souvent par la confiance.
- La confiance implique aussi une croyance (H.B. Thorelli, 1986 ; R.S. Achrol, 1997) dans le comportement des partenaires.
- La confiance induit une prise de risque et donc la volonté de devenir vulnérable (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992).
- Enfin, la confiance dépend de la transparence et de l'accès de tous les membres du réseau à l'information, ce qui permet la mise en place d'un système d'autorégulation des comportements.

Pour caractériser la confiance, il s'agit de s'attacher aux conditions de son émergence, de présenter l'implication de degrés plus ou moins élevés de la confiance sur la relation et de préciser la notion de réputation largement liée à la confiance.

3.3.1.1 La création de la confiance

La confiance apparaît par l'action des acteurs et il existe donc des techniques permettant sa création. Dans le cadre des relations interorganisationnelles, la confiance passe par la sélection des partenaires en insistant notamment sur l'existence de valeurs et de motivations communes (J.C. Jarillo, 1988 ; J.B. Heide et G. John, 1990). Ensuite, les acteurs doivent se rassurer les uns les autres par le truchement de la réputation. Celle-ci

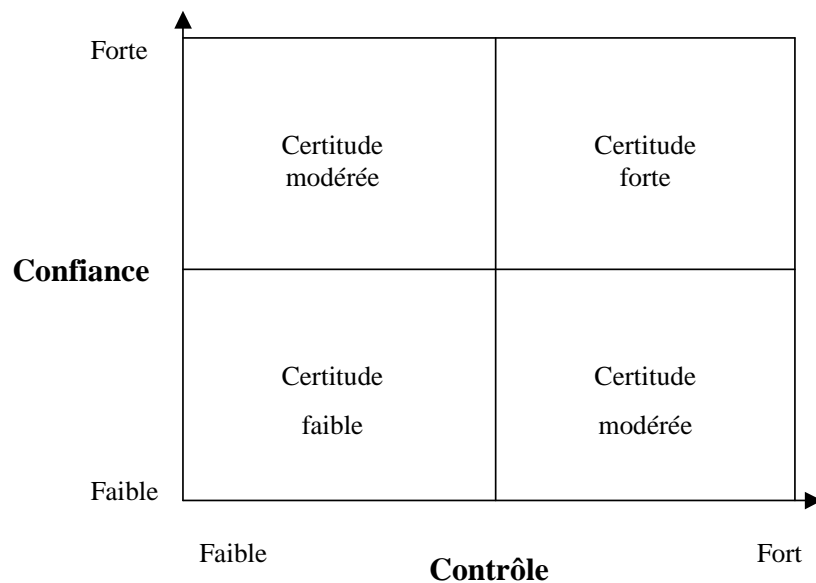
²⁵ Cf. Le pouvoir de la firme pivot (Partie I/Chapitre 1/Section 2/.../2.1.1.2, pp.40-42)

dépend de la capacité d'une organisation à la gagner par le respect des normes d'équité, fondées sur la réciprocité, l'équité des coûts et des bénéfices entre les membres et la proportionnalité des bénéfices par rapport aux investissements (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992). « *A travers les interactions en cours, les firmes n'apprennent pas seulement à propos des autres mais développent aussi de la confiance autour de normes d'équité et de connaissances basées sur la confiance* » (R. Gulati, 1998, p.303). Le non-respect des normes d'équité entraîne des sanctions non légales – ostracisme, absence de volonté des partenaires d'avoir de nouveaux accords, perte de réputation – qui ont un effet dissuasif contre les comportements opportunistes potentiels. Cependant, la confiance ne peut apparaître que dans des relations sur le long terme : les relations doivent être envisagées comme telles par les acteurs (J.C. Jarillo, 1988) et le long terme permet la construction de la confiance (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992).

3.3.1.2 Degré de confiance

La variation du niveau de confiance exigé par une relation est fonction des investissements spécifiques plus ou moins importants, de l'encastrement (c'est à dire le degré de dépendance et de connexion entre les firmes) et du degré d'opportunisme possible, ainsi que de l'impact plus ou moins fort de cet opportunisme en fonction du degré d'engagement. Plus la confiance se développe (sur la durée et en fonction des interactions), plus la croyance dans le comportement des autres devient une certitude. T.K. Das et B-S. Teng (1998) proposent de mesurer cette certitude selon les deux critères de degré de confiance et de degré de contrôle.

Figure. 13 Niveau de certitude en fonction du contrôle et de la confiance.



Source : adapté de T.K. Das et B-S. Teng. Between Trust and Control : developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management*, July 1998, pp.491-512.

Le degré de confiance naît aussi de la capacité des acteurs à se rassurer les uns les autres par l'effet de réputation.

3.3.1.3 La réputation

La réputation découle des actions passées d'un acteur, enregistrées par une communauté marchande²⁶. L'effet de réputation sera plus ou moins fort en fonction de la sensibilité des acteurs à ces informations et à la facilité de circulation de celles-ci. Dans le réseau interorganisationnel, les connexions sont multiples et les informations se diffusent vite (M. Granovetter, 2000). La mauvaise réputation qui découle de comportements opportunistes empêche définitivement l'entreprise de créer des relations de long terme avec une quelconque grande entreprise. Les entreprises refuseront de faire des investissements spécifiques qui représentent un risque avec une entreprise dont la réputation est entachée d'opportunisme. Ces règles et codes de la relation doivent être respectés sous peine de sanction dont la plus importante est l'ostracisme sous la forme de

²⁶ M. Granovetter (2000) critique l'importance donnée à la réputation en considérant que les informations collectées auprès de personnes de confiance ou par sa propre expérience sont plus importantes que la réputation générale.

perte de réputation. Dans ces conditions, la réputation joue un rôle d'otage : « *L'effet de réputation atténue les incitations à agir de façon opportuniste dans les relations inter-firmes, puisque les gains immédiats que l'on peut tirer d'une conduite opportuniste peuvent être annulés par des coûts futurs, dans une situation où la réputation a une importance. Les relations hybrides augmenteront donc en nombre, par rapport aux hiérarchies (comme mode de gouvernance) dans des situations où l'effet réputation inter-firme est davantage apprécié, toutes choses égales par ailleurs* » (O.E. Williamson, 1991, p.291). Considérant les prérequis sociaux aux modes de contrôle définis par W.G. Ouchi (1979), la bonne ou la mauvaise réputation dépend du respect des normes attendues (réciprocité, autorité, valeurs et croyances partagées).

3.3.2 LES SOURCES DE LA CONFIANCE

La confiance renferme à la fois la confiance-calcul, la confiance personnelle et la confiance institutionnelle (E. Brousseau, 1989). Elle peut s'appuyer sur l'intérêt des partenaires autant que sur les interactions entre ceux-ci avant et pendant la relation. Par ailleurs, les normes sociales et culturelles influent de façon exogène sur la relation et favorisent ou non l'existence de la confiance. Celle-ci peut être appelée la confiance-système. Ces trois confiances sont complémentaires et en interactivité.

3.3.2.1 La confiance comme calcul

Le déroulement de la relation permet à la confiance de se développer. La partie de la confiance qui apparaît avec l'expérience de la relation naît de : « *(i) l'incertitude radicale et la rationalité limitée ; (ii) Le rôle de l'apprentissage dans la formation de la confiance ; (iii) la transformation des données de base de la relation [...] au cours du déroulement de la relation.* » (E. Brousseau, E. Geoffron et O. Weinstein, 1997, p.413). Les relations durables représentent une garantie pour les partenaires qui ont alors la certitude de ne pas être abandonnés. Ainsi, après la naissance de la confiance, le transfert de compétence entre les parties permet une cristallisation de cette relation.

La confiance dans le cadre de la théorie des coûts de transaction correspond au jeu des intérêts bien compris entre les partenaires.

Selon O.E. Williamson (1993), il ne faut pas parler de confiance mais bien de peur de représailles. De plus, deux postulats de l'analyse précédente sont pourtant discutables :

- La rationalité substantielle (comportements prévisibles et substituables) ne tient pas compte des motivations ou de la personnalité des partenaires.
- Dans ce modèle, la relation est un équilibre instantané et n'est pas considéré comme un processus avec apprentissage. Il s'agit d'un modèle stationnaire ne tenant pas compte des évolutions possibles des comportements.

La confiance ne peut pas s'appuyer seulement sur le calcul d'intérêt et évacuer l'apprentissage qui naît de la relation.

3.3.2.2 La confiance par interaction relationnelle

La confiance se développe sur la base de l'expérience des relations personnelles dans la durée par un apprentissage réciproque. Cela permet de rendre prévisibles les réactions du partenaire, voire de les anticiper pour mieux coordonner les activités et les réactions. Cependant, deux hypothèses sont envisageables : soit le comportement d'un individu est donné et l'apprentissage permet seulement de le révéler, soit l'apprentissage permet aussi de transformer le comportement. En effet, le déroulement de l'apprentissage peut influencer les croyances et les intérêts fondamentaux (C.F. Sabel, 1994).

3.3.2.3 La confiance système

Les termes de « *confidence* » et « *trust* » en français ne font qu'un : confiance. Le premier peut faire référence à une sorte de « *méta-confiance* », une croyance générale, non spécifique à un individu et à une transaction. La seconde serait largement relative à une transaction et un individu spécifique.

Selon les analyses de la confiance-système, la confiance dans un partenaire (« *trust* ») viendrait en partie de la confiance dans un système (« *confidence* ») qui possède deux dimensions :

- 1) Confiance dans la capacité ou dans les compétences d'un partenaire en fonction de ses relations avec des systèmes : industries, systèmes éducatifs (diplômes)...
- 2) Confiance dans la bonne volonté du partenaire en rapport avec son appartenance à un certain groupe : soit que le groupe ait conditionné le partenaire (dans une optique culturaliste) soit que le partenaire fasse attention à sa réputation au sens large dans les réseaux où il se trouve.

La confiance-système permet les relations entre des partenaires qui n'ont pas pu élaborer des relations personnelles. Les deux types de confiance peuvent être alternatives.

Cependant, il est possible de dégager deux critiques à cette définition. Tout d'abord, cette optique de confiance-système est très générale et ses influences sur les relations sont peu identifiables. Nous retiendrons essentiellement qu'il existe des normes sociales au sein d'une profession, d'un ou plusieurs réseaux ou d'une société, dont le respect par les individus crée une réputation favorable à leur insertion dans des relations durables. Les notions de confiance-système et de réputation se rapprochent sur ce point.

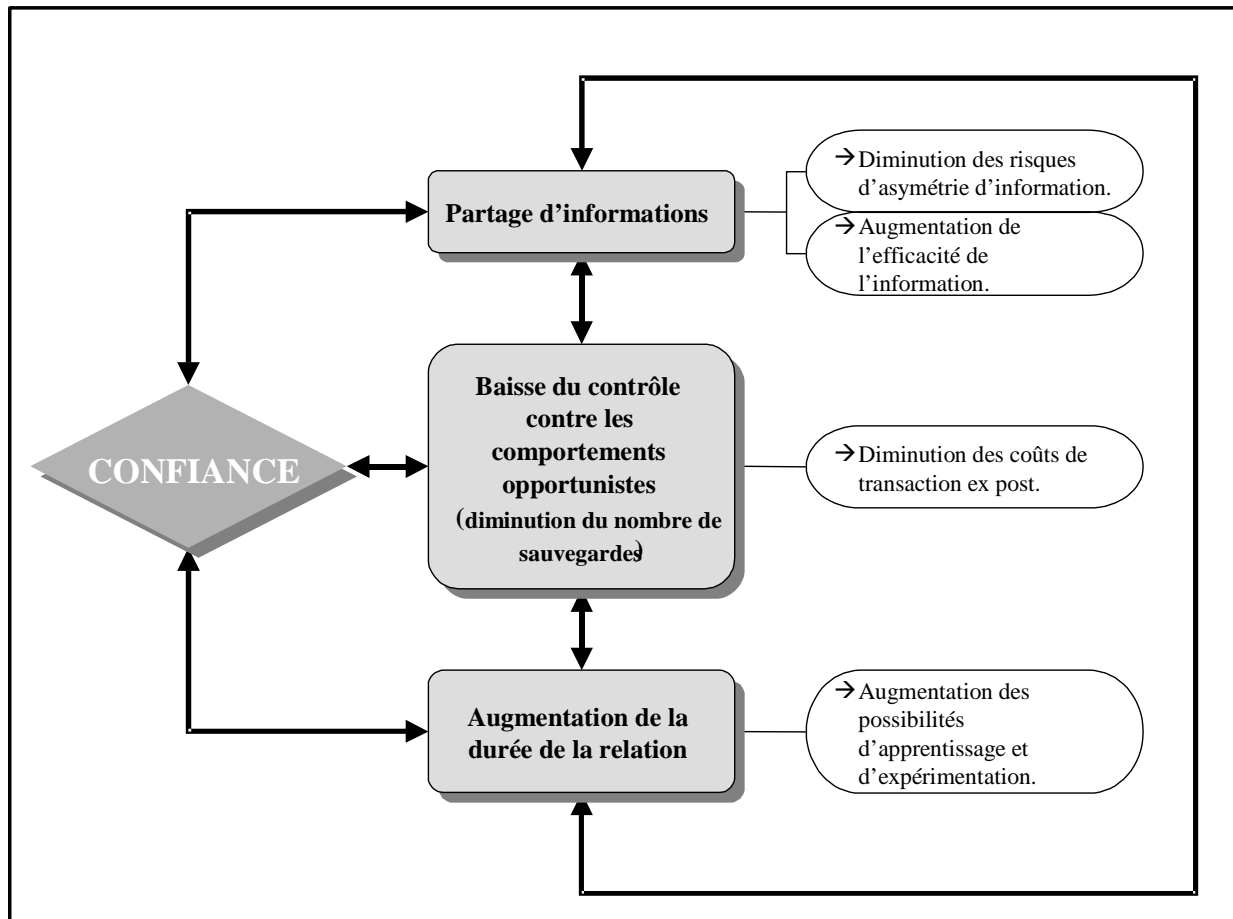
3.3.3 LA CONFIANCE COMME MODE DE CONTROLE

Dans divers courants d'analyse des réseaux (Economie Industrielle, Stratégie d'entreprise, Théorie des Organisations), la confiance est considérée comme un moyen de réguler les relations dans les réseaux (M. Benhaim, 1997). Elle est aussi considérée comme un mécanisme de contrôle (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992 ; T.K. Das, 1998). La confiance agit positivement sur la relation par de nombreux biais : elle permet une diminution des coûts de transaction (J.C. Jarillo, 1988 ; O.E. Williamson, 1979), une réduction des risques pris dans la relation et touchant la relation (T.K. Das, 1998)²⁷ en réduisant la complexité des événements et permet d'atteindre des espoirs positifs concernant la relation (N. Luhman, 1979). Les trois effets majeurs de la confiance renforcent une meilleure compréhension mutuelle et par conséquent une diminution des

²⁷ Même si la confiance est au départ une prise de risque (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992).

protections contre l'opportunisme potentiel, ajoutant flexibilité et coûts réduits. La confiance rend la circulation de l'information plus fluide et plus efficace.

Figure. 14 Effets généraux de la confiance dans la relation.



Source : adapté de P.S. Ring et A.H. Van De Ven. Structuring cooperative relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, pp. 483-498.

En règle générale, plus la capacité à créer la confiance est grande, plus petit est le risque inhérent à la transaction. De ces deux critères combinés émergent des modes de gouvernement.

Tableau. 17 Typologie des structures de gouvernement.

| | | Risque de l'accord | |
|--|---------------|----------------------------|------------------------------|
| | | Faible | Fort |
| Création de confiance entre les partenaires | Faible | 1 Marché | 2 Hiérarchie |
| | Forte | 3 Contrat récurrent | 4 Contrat relationnel |

Source : adapté de P.S. Ring et A.H. Van De Ven. Structuring cooperative relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, p.490.

Les normes atomistiques du marché régissent le gouvernement de marché tandis que la hiérarchie s'appuie sur les relations entre rôle de supérieur et de subordonné. Le contrat relationnel implique de hauts risques et une grande flexibilité ; il correspond à des structures de gouvernement plus élaborées que celle du gouvernement de marché et moins lourdes que celles de la hiérarchie. Le contrat relationnel spécifie vaguement le système d'autorité et de contrôle relié aux résultats et son aspect flou permet la flexibilité des relations. « *La confiance est le principal mode de contrôle social entre les parties utilisant des contrats récurrents ou relationnels comme moyens de gouvernement.* » (P.S. Ring et A.H. Van De Ven, 1992, p.491).

3.4 LES NORMES SOCIALES OU RELATIONNELLES

I. MacNeil (1980) au sein d'une théorie juridique des contrats forge la notion de normes relationnelles participant à des échanges. Celui-ci considère, en effet, qu'il existe un continuum dans la nature des relations entre unités sociales allant des transactions discrètes aux échanges relationnels²⁸.

Les contrats relationnels liés aux échanges du même type sont caractérisés par leur complexité du fait de l'implication personnelle des acteurs qui représente une solidarité ancrée dans la relation, le développement graduel et une durée longue ainsi que l'espoir de coopération ultérieure, de bénéfices, de charges et d'obligations communes et une attitude d'unité et de confiance (S. Haughland et T. Reve, 1993). Les contrats et échanges relationnels impliquent l'existence de normes. La notion de norme est très large et a été employée dans des domaines divers (psychosociologie, sciences sociales), théories juridiques, économie, etc.). Une norme est communément définie comme un comportement attendu, au moins partiellement partagé par un groupe de décideurs. Cela implique que la force des normes dépend du degré de partage entre les acteurs des mêmes attentes comportementales (J.B. Heide, 1992).

Alors que la théorie des coûts de transaction s'appuie sur la notion d'opportunisme, J.B. Heide et G. John (1992) critiquent cette vision simpliste du comportement des acteurs et considèrent que l'échange est imbriqué dans des structures sociales où l'opportunisme est une exception. D'autres phénomènes tels que le « *stewardship* »²⁹ et le « *relationnisme* » d'I. MacNeil (1980) différant de l'opportunisme, apparaissent dans les relations entre acteurs. Ces phénomènes comportementaux (relationnisme, accompagnement, etc.) montrent l'existence de structures normatives qui permettent à une firme de structurer sa relation avec une autre. Ils servent de support à toutes relations et créent un sentiment de confiance entre les partenaires. Il est possible de dire que la norme relationnelle est complémentaire au contrat relationnel dans l'optique d'un maintien et d'une amélioration des relations entre les organisations. Les normes se définissent à trois niveaux : au niveau de l'entité concernée, au niveau du contenu et de l'orientation des normes, et enfin, au niveau des domaines d'action de ces normes.

²⁸ Cf. Partie I/Chapitre 1/Section 2/.../2.3.1.2, pp.57-60.

²⁹ Traduction possible : « *accompagnement* ».

- 1) L'entité concernée varie de la société entière à un groupe d'individus. Les normes qui s'appliquent à toute la société peuvent être modélisées et explicitées par le système légal en vigueur dans une société (R. Axelrod, 1986). Mais, il existe aussi des normes spécifiques pour des industries particulières (S. Macaulay, 1963 ; F.M. Scherer, 1980), pour des firmes seules (S.M. Dornbusch et R.W. Scott, 1975) et enfin des groupes d'individus (K. Bettenhausen et J.K. Murnighan, 1985).

- 2) I. MacNeil (1980) a présenté une typologie entre des normes qui diffèrent sur leur contenu et leur orientation. Il distingue les normes discrètes et les normes relationnelles. Les premières correspondent à l'attente d'une interaction individualiste et compétitive entre les partenaires de l'échange (autonomie, atteinte d'un objectif industriel avec une stratégie propre...) tandis que les normes relationnelles répondent à l'attente d'un intérêt mutuel prescrivant un comportement de « *stewardship* » (accompagnement) ayant pour objectif d'améliorer la bonne santé de la relation dans son ensemble.

Enfin, il faut noter l'aspect multidimensionnel des normes au sein même d'une entité. Les normes sociales se déclinent par trois domaines principaux définis par I. MacNeil, la flexibilité, la solidarité et l'échange d'information, mais aussi d'autres normes générales : les normes de mutualité (qui reprend en partie le domaine de l'échange d'information), d'intégrité du rôle de chaque acteur et d'harmonisation des conflits (R.S. Achrol, 1997).

- La flexibilité, soit l'attente bilatérale du bon vouloir des parties à mettre en œuvre des adaptations en fonction des changements de circonstances, la possibilité de modifier de bonne foi la substance et les termes de l'échange et de les adapter si des changements environnementaux l'exigent (J.B. Heide et G. John, 1992).
- L'échange d'information, soit l'attente bilatérale que chaque partie fournisse activement des informations utiles à l'autre (sans que l'une des deux parties ait peur de livrer des informations stratégiques).
- La solidarité, soit le fait qu'une grande valeur est placée par les parties dans la relation. Il s'agit d'une norme de stabilité, de préservation voire de sacrifice qui est atteinte en jouant sur les responsabilités et l'appartenance.

- La mutualité. Elle se décline en trois actions, celle de chacun pour le bien-être de tous, le partage équitable des bénéfices futurs et le fait de considérer les bénéfices comme le résultat de toutes les transactions dans leur globalité plus que comme la somme de transactions distinctes. La meilleure façon d'assurer la mutualité sans moyen particulier de contrôle est la transparence sur les informations touchant aux bénéfices et aux performances.
- L'intégrité des rôles. Dans la théorie des réseaux, elle a pour but de reconnaître et de protéger le domaine des membres de la compétition interne ou de l'acquisition pour éviter les conflits.
- L'harmonisation des conflits. Les interactions sociales et des moyens informels maintiennent, « *un esprit d'accommodation mutuelle* » (R.S. Achrol, 1997).

3.5 LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Les relations interpersonnelles étroites protègent une relation de la compétition. Plus la relation interpersonnelle est étroite, plus l'investissement primordial en capital social³⁰ est fort ainsi que la volonté de maintenir la relation. Un fort capital social ouvre l'accès aux informations sur un plus large nombre d'alliances et attire des partenaires potentiels. Cela permet à une firme d'avoir des exigences commerciales par rapport aux bénéfices de contrôle que son capital social assure. Les relations interpersonnelles influent sur la relation interorganisationnelle de différentes manières :

- Elles agissent sur l'entrée en relation ainsi que les différentes décisions. Plus qu'un choix informé et rationnel, les nouvelles alliances naissent d'opportunités présentées aux entreprises par leurs alliances existantes, ou s'il s'agit d'une première alliance, la firme se tourne vers les partenaires de son partenaire (R. Gulati, 1998).
- Des relations interpersonnelles fortes sont des barrières à la mobilité. Ainsi, plus les relations entre le personnel placés aux frontières interorganisationnelles dans des firmes consommatrices et fournisseurs sont étroites, plus la volonté du

³⁰ Le capital social représente l'accumulation de relations sociales sous la forme d'obligations et d'attentes réciproques (R.S. Achrol, 1997).

consommateur à changer de fournisseur est basse (F.R. Dwyer, P.H. Schurr et S. Oh, 1987). De même, le capital social est un référent pour la recherche de nouveaux partenaires.

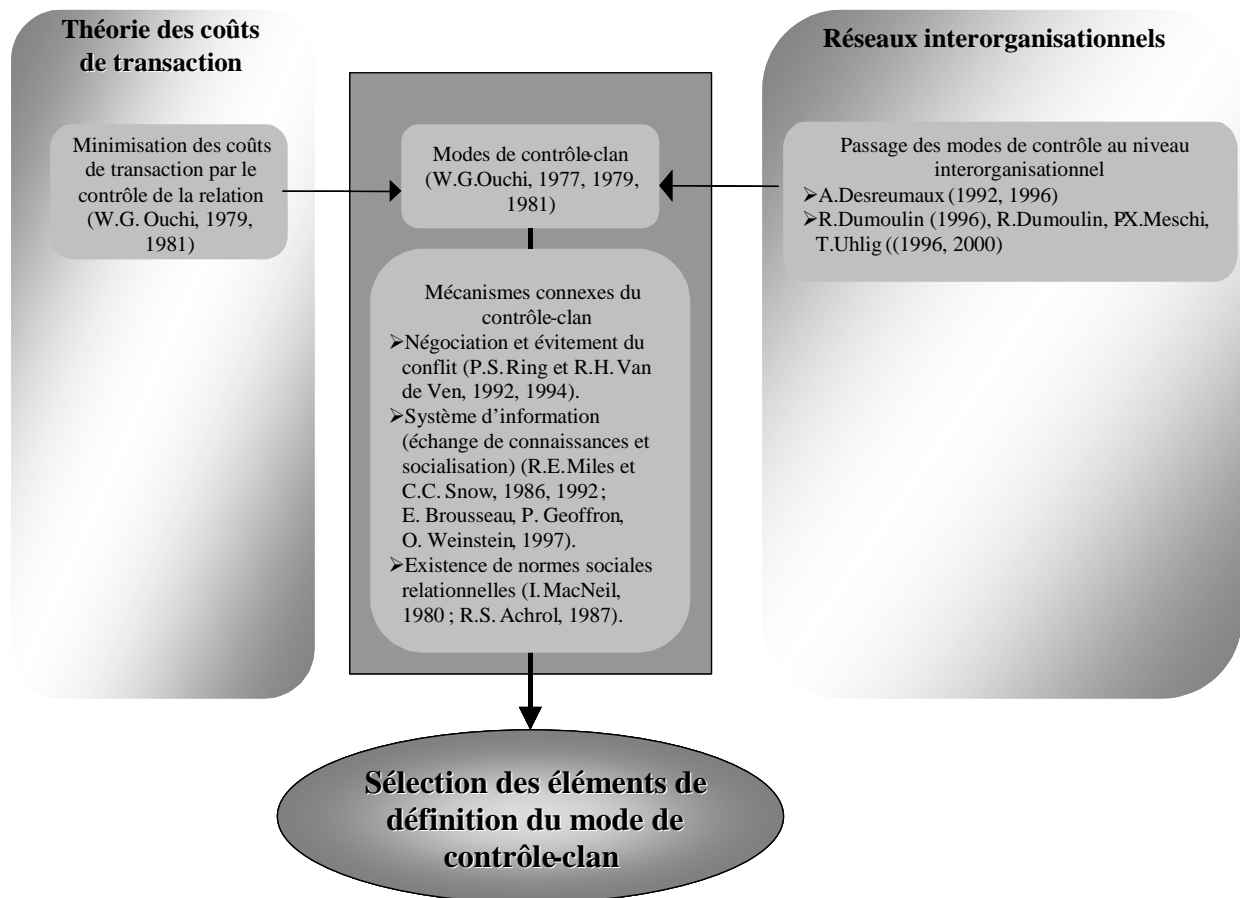
- « *Le différentiel informationnel accordé par les réseaux sociaux...* » permet un meilleur accès aux informations et un meilleur partage de celles-ci (R. Gulati, p.296). De plus, le réseau social améliore la bonne temporalité des informations (R.S. Burt, 1992).

Les échanges de personnel sont un facteur d'intégration et de rapprochement culturel (G. Bovasso, 1992). Cela réduit l'incertitude et corrélativement développe la confiance. L'importance structurante des contacts directs est ainsi soulignée. Les connexions trans-organisationnelles interpersonnelles sont facteurs d'intégration (R.S. Achrol, 1991) et de stabilité (P. Pfeffer et G. Salancik, 1978). « *En effet, Dore (1983), Granovetter (1985), Lincoln (1990) et Powell (1990) soutiennent que la confiance occasionnelle basée sur des relations sociales [imbriquées socialement] produit souvent des degrés suffisants de confiance et d'obligation entre les parties pour empêcher les échecs du marché et le besoin d'une internalisation complète. [...] sur le long terme, les relations personnelles dans les transactions économiques entre firmes génèrent une standardisation des comportements attendus, des informations fiables et la direction de procédures finalement égales ou supérieures aux relations hiérarchiques internes pour décourager la malfaisance.* » (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992, p.492).

CONCLUSION DU CHAPITRE II

Les modes de contrôle de W.G. Ouchi considèrent des relations intraorganisationnelles mais sont étendus aux relations interorganisationnelles (A. Desreumaux, 1996 ; P-X. Meschi, R. Dumoulin, T. Uhlig, 2000).

Figure. 15 Synthèse de l'agencement des théories sélectionnées pour définir le mode de contrôle de type clan.



Les variables explicatives du mode de contrôle de type clan se divisent en deux types : les variables de définition (I) et les variables décrivant les mécanismes préférentiels du contrôle de mode clan. (II).

(I) Les variables de définition.

L'ambiguïté de la performance et l'incongruence des buts représentent les conditions préalables définies par W.G. Ouchi (1979, 1981) pour définir le mode de contrôle. Dans le cas du mode de contrôle de type clan, l'ambiguïté de la performance doit être élevée tandis que les buts sont fortement congruents. De plus, les exigences sociales préalables dans le cas du clan représentent à la fois des normes de réciprocité, une autorité légitimée par la confiance dans le comportement d'autrui et le partage des valeurs et des croyances. Enfin, l'objet du contrôle concerne plutôt les comportements que les résultats (W.G. Ouchi, 1979).

Les variables retenues sont :

1. Une ambiguïté de la performance élevée se couple avec une forte congruence des buts des membres du réseau.
2. Le contrôle se porte sur le comportement.
3. Des normes de réciprocité existent dans la relation
4. L'autorité au sein de la relation s'appuie sur la confiance dans le comportement des membres. La confiance dans les relations interorganisationnelles est représentée comme un mode de gouvernement potentiel de ces relations (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1994 ; R.S. Achrol, 1987).
5. Les acteurs partagent des croyances et des valeurs.

(II) Les variables descriptives des mécanismes préférentiels du contrôle par le mode clan.

W.G. Ouchi a peu développé son argumentation sur les mécanismes du mode de contrôle clan que d'autres acteurs enrichissent.

Il est à noter, en premier lieu, l'existence d'une tendance à privilégier la négociation et l'évitement du conflit (M. Lebas et J. Weigenstein, 1986 ; P.S. Ring et R.H. Van de Ven, 1992, 1994). De plus, les échanges de connaissances et un processus de socialisation s'appuient sur un système d'information favorisant la circulation de l'information (M. Aoki, 1988 ; R.E. Miles et C.C. Snow, 1986, 1992 ; E. Brousseau, P. Geoffron, O. Weinstein, 1997). Enfin, les relations interpersonnelles au sein des relations interorganisationnelles représentent un outil d'échange informationnel (M. Granovetter, 1985, 1988, 2000).

Les variables retenues sont :

6. La négociation et l'évitement du conflit prennent une place importante dans la relation.
7. L'existence d'un système d'information favorisent l'échange des connaissances et les processus de socialisation interorganisationnels.
8. Les relations interpersonnelles influencent les relations interorganisationnelles.

La revue de littérature sur le mode de contrôle clan et de ses mécanismes permet de dégager un ensemble de propositions complémentaires aux trois premières exprimées à partir des théories des réseaux et de répondre à la question de recherche :

Proposition 4 : Dans le canal de distribution japonais, il existe une ambiguïté élevée de la performance. De plus, les buts entre les membres sont fortement congruents ce qui favorise un contrôle ayant pour objet les comportements plus que les résultats.

Proposition 5 : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais possèdent les prérequis sociaux et informationnels de l'existence d'un mode clan.

Proposition 6 : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais favorisent la création de la confiance et l'évitement du conflit par la négociation.

Proposition 7 : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais sont renforcées par un système d'information favorisant l'échange de connaissance et la socialisation.

Les variables explicatives des réseaux interorganisationnels et du contrôle interorganisationnel définies dans les chapitres I et II ainsi que les propositions ainsi développées doivent être revisitées à la lumière du contexte culturel managérial japonais. Cette contextualisation favorise la compréhension et la validité des informations recueillies sur le terrain de recherche.

CHAPITRE III LA CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE

La contextualisation de la recherche et par voie de conséquence du modèle théorique répond à un souci de précision.

Le contexte culturel japonais est considéré comme fort notamment dans le domaine managérial. La prise en compte des éléments culturels permet une meilleure compréhension des résultats, la réduction des faux-sens ou contre-sens possibles dans l'interprétation de ceux-ci.

Cependant, la culture, dans cet objectif de contextualisation, ne représente ni « *une force magique qui provoque des conduites stéréotypées chez ceux qu'elle marque* » (P. D'Iribarne, 1992, p.133), ni une explication par défaut aux phénomènes contraires ou d'appréhension difficile. Il s'agit de préciser le contexte dans lequel l'action des acteurs japonais fait sens. « *Tenir compte de cela [la culture] n'incite pas plus à négliger les actions des hommes, les propriétés des organisations qu'ils bâtissent, les règles qu'ils se donnent, les circonstances historiques, que tenir compte des propriétés d'une langue incite à oublier qu'elle peut servir à bâtir bien des discours* » (P. D'Iribarne, 1992, p.137). Les actions sont rationnelles (R. Dore, 1973) relativement au contexte qui représente au niveau organisationnel « *l'ensemble des hypothèses de base qu'un groupe donné a inventées, découvertes ou développées en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien marché pour être considérées comme valides et donc pour être enseignées aux nouveaux comme étant la juste manière de penser, percevoir et sentir vis-à-vis de ces problèmes.* » (E. Schein, 1984, p.3-16).

Afin de s'attacher aux éléments les plus pertinents de la culture managériale japonaise, les thèmes traités répondent à une forte adéquation avec le domaine de la recherche et les auteurs sélectionnés représentent des références dans leur domaine.

Les caractéristiques générales du management japonais présentées de façon liminaire au travers des dimensions culturelles de D. Bollinger et G. Hofstede (Section 1) et de l'analyse de la communication par E.T. et M.R. Hall (Section 2) sont affinées par la définition générale des relations interpersonnelles dans la société japonaise (Section 3). Enfin, la notion de *keiretsu* qui s'apparente à celle de réseau dans le contexte organisationnel japonais est détaillée (Section 4).

SECTION 1 LES DIMENSIONS DE LA CULTURE MANAGERIALE JAPONAISE.

D. Bollinger et G. Hofstede (1987) décrivent des dimensions culturelles différenciant les groupes humains pour « *montrer les conséquences qui en découlent dans le domaine du management des hommes, c'est à dire essentiellement dans la manière de les diriger, de les motiver et d'organiser les activités.* » (p.17). A cette fin, une enquête fut menée de 1967 à 1970 et de 1971 à 1973 dans toutes les filiales d'IBM au travers d'environ 116.000 questionnaires de plus de cent questions chacun. Ce questionnaire porte essentiellement sur les valeurs personnelles liées à la situation de travail, dans le cadre d'une enquête plus vaste sur les attitudes du personnel. Cette étude couvre soixante-douze filiales, trente-huit professions et vingt langues. La méthodologie de l'étude a été critiquée sur plusieurs points. Le caractère réductionniste de l'analyse de D. Bollinger et G. Hofstede a été soulevé. De même, les paramètres utilisés pour décomposer les dimensions culturelles empêchent de comprendre les logiques profondes des identités culturelles. Enfin, le caractère universaliste des concepts mobilisés (motivation, leadership...) représente la principale critique dégagée (D. Cazal, 2000). Elle est renforcée par le fait que les enquêteurs soient eux-mêmes influencés par leurs propres valeurs culturelles essentiellement occidentales. Malgré ces critiques, les dimensions culturelles restent largement reconnues, notamment par les managers, comme des outils simples (dans un domaine extrêmement complexe) de compréhension du contexte culturel. Les quatre dimensions culturelles dégagées par l'étude sont la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et la masculinité. Chacune précise le contexte japonais de part leurs conséquences sur les relations organisationnelles et interorganisationnelles.

1.1 SITUATION JAPONAISE DES DIMENSIONS CULTURELLES

Suite à la synthèse des définitions des dimensions culturelles ainsi que leurs conséquences dans le cas du Japon, seules les plus pertinentes retiennent l'attention par rapport à leur impact sur les relations interorganisationnelles sont retenues.

Tableau. 18 Les dimensions culturelles : la distance hiérarchique (1/4).

| | Distance hiérarchique |
|--|---|
| Définition | « <i>La perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis.</i> » (D. Bollinger et G. Hofstede, 1987, p.82). |
| Conséquences générales | <u>Une distance courte</u> se couple avec un pouvoir induisant une harmonie latente. La légitimité du pouvoir est légale et passe par la récompense ou la compétence. <u>Une distance longue</u> induit un conflit latent (débat idéologique). La légitimité vient de la contrainte et de la référence (inégalité perçue comme existentielle). |
| Conséquences organisationnelles | <u>Fort degré de distance hiérarchique</u> : favorise les formes centralisées, pyramidales et fortement hiérarchiques avec beaucoup d'écarts entre les salaires et les qualifications des employés à différents niveaux hiérarchiques. (Pays latins européens, Amérique du Sud, Afrique Noire) <u>Faible degré de distance hiérarchique</u> : situation inverse. (Pays germaniques, scandinaves et anglo-saxons) |
| Indice de Distance hiérarchique | <u>Quelques chiffres</u> : France 68 USA 40 Japon 54 All. (RFA) 35 |
| Situation japonaise | Le Japon atteint un indice intermédiaire qui s'explique comme pour d'autres pays d'Asie (Singapour, Hong Kong, Corée du Sud, Taiwan) par une acceptation de l'inégalité accompagnée d'un pouvoir modéré par la prise de responsabilités. |

Source : D. Bollinger et G. Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisations, Paris, 1987.

L'indice de distance hiérarchique japonais explique en partie la prégnance de la hiérarchisation au sein des organisations japonaises. Dans une relation entre individus ou entre organisations, il existe toujours un lien dit « *oyabun / kobun* »³¹ (parent / enfant) ou « *senpai / kohai* » (supérieur ou maître / subordonné ou élève) qui se traduit par des devoirs et des obligations de la part des deux parties. Dans son étude des relations dans

³¹ Cf. Annexe A pour la traduction des termes japonais.

l'entreprise, C. Nakane (1973) distingue les principes *tate* (verticaux) et les principes *yoko* (horizontaux) qui correspondent respectivement aux relations entre supérieur et subordonné et aux relations de coopération dans le groupe s'établissant grâce à des caractéristiques homogènes des membres. La société japonaise est plutôt verticale. La solidité de la structure de la société japonaise découle « *de ce qu'elle permet de réaliser des communications centralisées et d'assurer la mobilisation efficace et rapide du pouvoir collectif de ces membres* » (C. Nakane, 1973, p.66). Cependant, l'organisation hiérarchique est plus symbolique pour l'extérieur que toujours transcrite dans les réalités des procédures internes. Dans le cadre du modèle théorique, nous retiendrons une tendance formelle à la hiérarchie accompagnée de relations de pouvoir tempérées par une notion de responsabilité.

Tableau. 19 Les dimensions culturelles : le degré de contrôle de l'incertitude (2/4).

| | Degré de tolérance à l'incertitude |
|--|---|
| Définition | Mesure de l'ouverture de la société en fonction de son degré de tolérance « ...face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs » (D. Bollinger et G. Hofstede, 1987, p.103). |
| Conséquences générales | Une société <u>faiblement tolérante</u> à l'incertitude est dite fermée et demande un fort contrôle. Une société <u>fortement tolérante</u> à l'incertitude est dite ouverte car elle pratique peu de contrôle. |
| Conséquences organisationnelles | <u>Faible degré de tolérance</u> : un fort contrôle est exercé au moyen de règles et de rites (par les réunions, les programmes de formation, les mémos et les rapports, certaines parties du système de comptabilité, une grande partie des systèmes de planning et des mécanismes de contrôle et la nomination d'experts). (Faible ICI ³² : pays latins, Amérique latine, France et Japon / Fort ICI : pays anglo-saxons, scandinaves, Pays en Voie de Développement et pays du Sud-Est asiatique). <u>Couplage d'un faible degré de tolérance et d'individualisme</u> : les pays individualistes à fort ICI ont besoin de lois explicites et écrites, tandis que les pays collectivistes à fort ICI ont souvent des règles implicites, enracinées dans la tradition. |
| Indice de Contrôle de l'incertitude | <u>Quelques chiffres</u> : Japon 92 All. (RFA) 40 France 86 USA 35 |
| Situation japonaise | Le fort ICI s'étend dans le domaine organisationnel à un sentiment de vulnérabilité vis-à-vis de l'environnement. Il a pour conséquences : - « La remise en question permanente de l'organisation et de ses stratégies » (p.84), l'importance de la flexibilité et, l'emphase sur l'engagement de l'individu envers l'organisation afin de créer une certaine stabilité. - La recherche de consensus, une absence de prise de risques personnelle et une tendance au conservatisme avec une réduction des ambiguïtés par la structuration des institutions et des relations humaines. |

Source : D. Bollinger et G. Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisations, Paris, 1987.

Avec un ICI de 92, le Japon représente une exception puisque les Japonais s'expriment peu sur leur anxiété et paraissent moins émotifs. Cependant, des exutoires existent : réunions au bar avec les collègues après le travail, karaoké, golf... A. Bourguignon (1993) met en exergue ce sentiment de vulnérabilité des Japonais aux événements. En résumé, le Japon est très réactif à l'incertitude environnementale et de marché. Il existe une tendance à la diminution de l'incertitude par la recherche d'adaptabilité, de stabilité et de contrôle des relations.

³² ICI : Indice de contrôle de l'incertitude.

Tableau. 20 Les dimensions culturelles : individualisme / Communautarisme (3/4).

| | Individualisme / Communautarisme | | | | | | | | |
|---|--|------------|------------------|------------|----|--------|----|-------|----|
| Définition | L'individualisme valorise le temps passé par l'individu pour sa propre vie professionnelle tandis que le communautarisme valorise le temps passé par l'individu pour le groupe. | | | | | | | | |
| Conséquences générales | <p><u>Fort individualisme</u> : les relations sont basées sur des calculs personnels entre personnes placées sur un pied d'égalité valorisant le conflit comme mode de traitement des relations.</p> <p><u>Fort communautarisme</u> : les relations puisent dans la morale commune, la base des relations qui sont des relations personnelles (personnalisées) recherchant l'harmonie.</p> | | | | | | | | |
| Conséquences organisationnelles | Dimension culturelle essentiellement interpersonnelle. Elle permet cependant de qualifier le type de contrôle en cas de faible indice de tolérance à l'incertitude (cf. conséquences organisationnelles de l'ICI, Tableau 19) | | | | | | | | |
| Indice de degré d'individualisme | <p style="text-align: center;"><u>Quelques chiffres :</u></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>USA</td> <td>92³³</td> <td>All. (RFA)</td> <td>67</td> </tr> <tr> <td>France</td> <td>71</td> <td>Japon</td> <td>46</td> </tr> </table> | USA | 92 ³³ | All. (RFA) | 67 | France | 71 | Japon | 46 |
| USA | 92 ³³ | All. (RFA) | 67 | | | | | | |
| France | 71 | Japon | 46 | | | | | | |
| Situation japonaise | Situation intermédiaire entre individualisme et communautarisme. Pourtant, le communautarisme est souvent mis en avant comme un avantage concurrentiel fourni par la société japonaise (M. Aoki, 1991). | | | | | | | | |

Source : D. Bollinger et G. Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisations, Paris, 1987.

Les tendances au collectivisme n'influent sur les concepts sélectionnés dans le modèle théorique de la recherche que par l'intermédiaire de la dimension du degré d'incertitude en permettant de qualifier le type de contrôle mis en place c'est à dire, dans le cas japonais, un contrôle par les règles et les rites. De même, cette tendance au collectivisme renforce qualitativement et quantitativement la circulation de l'information.

³³ Premier rang.

Tableau. 21 Les dimensions culturelles : Masculinité / Féminité (4/4).

| | Masculinité / Féminité |
|--|--|
| Définition | Le degré de masculinité mesure le degré de différenciation des rôles dans la société. Plus les rôles sont différenciés plus la société est masculine. Inversement, plus les rôles sont interchangeables plus la société est dite féminine. |
| Conséquences générales | La masculinité consiste en l'affirmation de soi notamment par l'acquisition de biens et d'argent, tandis que la féminité s'attache à l'attention donnée aux autres et la recherche d'une qualité de vie. |
| Conséquences organisationnelles | Cette dimension influence sur l'idée que les individus se font de l'amélioration du travail. Masculinité : amélioration du travail par la valorisation de la carrière et de la reconnaissance avec des conflits qui sont durs et ouverts (Japon, Autriche, Venezuela, Italie, Suisse, Mexique, etc.) Féminité : amélioration du travail par le développement de la collaboration par la discussion officieuse (Suède, Norvège, Pays-Bas, Danemark, Costa Rica, Yougoslavie, Finlande, etc.). |
| Indice de masculinité | <u>Quelques chiffres :</u> Japon 95 ³⁴ USA 62 All. (RFA) 66 France 43 |
| Situation japonaise | Le Japon se place au premier rang du fait de la distinction forte entre les rôles attribués selon le sexe des individus. Cependant, si cela explique le haut degré d'implication des individus dans leur travail et leur entreprise, l'idée qu'il existe au Japon une tendance aux conflits industriels doit être récusée. |

Source : D. Bollinger et G. Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisations, Paris, 1987.


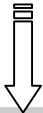
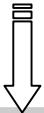
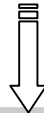
Dans les relations sociales japonaises, le conflit est considéré comme une attitude à éviter, ce qui rentre en contradiction avec un fort taux de masculinité. Cette dimension n'est donc pas retenue comme influant sur les variables du modèle théorique de façon assez précise et assez essentielle.

³⁴ Premier rang.

1.2 CROISEMENT DES DIMENSIONS CULTURELLES ET CONSEQUENCES ORGANISATIONNELLES

D. Bollinger et G. Hofstede (1987) identifient des formes organisationnelles-types en croisant les deux critères de distance hiérarchique et de contrôle de l'incertitude.

Tableau. 22 Typologie des structures implicites d'organisation des entreprises.

| | Distance hiérarchique courte et faible contrôle de l'incertitude | Grande distance hiérarchique et faible contrôle de l'incertitude | Distance hiérarchique courte et fort contrôle de l'incertitude | Grande distance hiérarchique et fort contrôle de l'incertitude |
|------------------------------|---|---|---|--|
| TYPE D'ORGANISATION | Structuration tacite  | Bureaucratie personnalisée  | Bureaucratie impersonnelle  | Bureaucratie complète  |
| MODELE D'ORGANISATION | La place de marché | La famille élargie | La machine bien huilée | La pyramide |
| PAYS | <i>Anglophones Scandinavie Pays-Bas</i> | <i>Sud-est asiatique Afrique noire</i> | <i>Germanophones Finlande Israël</i> | <i>Latins (France) Méditerranéens Amérique Latine Moyen-Orient Japon, Corée, Taiwan, Thaïlande</i> |

Source : D. Bollinger et G. Hofstede. *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisations, Paris, 1987, p.228.

Le Japon et la France favoriseraient tous deux les formes organisationnelles de type bureaucratie complète avec tendance à la hiérarchie et à la systématisation du contrôle. Le modèle organisationnel-type serait la pyramide que l'on retrouve en effet dans les relations entre fournisseurs et donneurs d'ordre des marchés de l'automobile et de l'électronique japonais. Cependant, dans le cadre de l'étude des modes de contrôle selon W.G. Ouchi (1977, 1979, 1981), M. Lebas et J. Weigenstein (1986) constatent que les dimensions culturelles de distance hiérarchique et de contrôle de l'incertitude ont des influences certaines sur le type de contrôle privilégié dans les organisations. Selon la distance

hiérarchique, le contrôle utilise plutôt des règles (dans le cas d'un IDH fort) ou plutôt la culture (équité créée ex ante et internalisée) ou le marché (l'autonomie crée une équité). Dans un deuxième temps, le rejet de l'incertitude influe aussi sur le contrôle en le rendant plus ou moins exigeant. Une faible tolérance à l'incertitude exige un contrôle par les règles pour éviter l'instabilité et les comportements particuliers. Dans le cas d'un pays rejetant l'incertitude et ayant une large distance hiérarchique, il existe un risque que la hiérarchie change les règles. Ensuite, comme précisé précédemment, le contrôle par la culture s'adapte mieux aux sociétés collectivistes. Enfin, les contrôles bureaucratiques et de marché sont adaptés à une culture masculine car elle externalise le contrôle. La combinaison de deux des critères, l'indice hiérarchique et le rejet de l'incertitude, permet de dégager la typologie suivante :

Figure. 16 Typologie des types de contrôle en fonction des dimensions culturelles.

| | |
|--|---|
| <p>Faible distance au pouvoir Faible rejet de l'incertitude</p> <p>Modèle de contrôle : Marchés Pays : Anglo-saxon, Pays -bas, Scandinavie</p> | <p>Large distance au pouvoir Faible rejet de l'incertitude</p> <p>Modèle de contrôle : Culture (famille) Pays : Asie du Sud -est</p> |
| <p>Faible distance au pouvoir Fort rejet de l'incertitude</p> <p>Modèle de contrôle : Règles (machine) Pays : Allemagne, Israel</p> | <p>Large distance au pouvoir Fort rejet de l'incertitude</p> <p>Modèle de contrôle : Règles Pays : Pays latins, Méditerranéens, Musulmans, Japon.</p> |

Source : M. Lebas et J. Weigenstein. Management Control : the Roles of Rules, Markets and Culture. *Journal of Management Studies*, Vol.23, n°3, 1986, pp.259-72.

Ainsi, le Japon devrait selon cette typologie privilégier un mode de contrôle basé sur les règles contrairement aux pays de l'Asie du Sud-est. Nous retiendrons cette tendance générale afin de la confronter aux données collectées.

Le contexte culturel managérial japonais ne peut être entièrement explicité par les dimensions culturelles seules. Certaines précisions, notamment à propos du contexte de communication managériale au Japon sont apportées par E.T. Hall et M.R. Hall (1994).

SECTION 2 LE CONTEXTE COMMUNICATIONNEL JAPONAIS

(E.T. HALL ET M.R. HALL, 1987)

En anthropologie, les recherches des époux Hall portent sur l'explication méthodologique des comportements humains et des différences culturelles. E.T. et M.R. Hall³⁵ dégagent des concepts clés de la société nippone notamment dans le domaine de la communication interpersonnelle.

Toute communication repose sur des fondements propres à chaque langue dans laquelle le message est émis, d'une part, et reçu, de l'autre. En clair, tout message est codé par la propre culture de l'émetteur et décodé suivant la culture du destinataire. Un minimum de préparation est exigée pour reconnaître ces codes différents avant de travailler ou de vivre dans une autre culture afin d'éviter des problèmes potentiels. Dans ce cadre, la culture est considérée comme un système de création, d'émission, d'accumulation et de traitement de l'information. Chaque univers culturel fonctionne suivant sa propre dynamique interne, ses propres principes et ses propres lois – écrites ou non écrites, formulées ou non. La manière dont les personnes d'une culture donnée perçoivent, structurent et utilisent le temps et l'espace participent aussi au mode de communication. Cette étude apporte un éclairage des relations interindividuelles japonaises nécessaire à la compréhension des données récoltées pour le terrain de la recherche.

Le Japon se caractérise par une communication constituée de messages lents (2.1), dans un contexte riche qui s'explique par une tendance à la promiscuité (2.2). Enfin, les relations ont un rythme très spécifique (2.3).

³⁵ E.T. Hall et M.R. Hall sont notamment les auteurs de la « *Dimension cachée* » (1978), « *Le langage silencieux* » (1984) et « *Au-delà de la culture* » (1987). L'ouvrage qu'ils consacrent au Japon s'intitule « *Comprendre les Japonais* » (1994).

2.1 LA VITESSE DE DECODAGE DES MESSAGES.

La vitesse de décodage d'un message constitue une caractéristique importante de la communication : certains messages sont rapides et certains sont lents. Un message rapide adressé à des personnes habituées à décoder dans les mêmes circonstances un message lent manquera sa cible. Même parfaitement compréhensible et clairement formulé, il ne sera pas accepté par les destinataires. Les messages rapides se différencient des messages lents comme se distinguent un titre et un livre, un communiqué et de la diplomatie, la propagande et les arts, la familiarité immédiate et les relations lentement établies, l'idéologie et la culture.

Les Japonais se situent dans un contexte de message lent du moins dans le cadre des affaires, ce qui influe autant sur le contenu de la relation que sur sa rythmique.

2.2 LA REFERENCE AU CONTEXTE

Le contexte représente l'information qui entoure une interaction, un échange, et qui lui donne son sens. La proportion entre chacune de ces deux composantes du message, l'interaction et le contexte, varie d'une culture à l'autre. Les Allemands, les Américains pratiquent généralement une communication avec faible référence au contexte tandis que les Japonais font très fortement référence à celui-ci. Dans une communication ou un message avec forte référence au contexte, tous les éléments à communiquer sont soit déjà intériorisés par les interlocuteurs, soit présents dans l'environnement ou les circonstances : le message explicite ne véhicule qu'un minimum d'informations. Dans une communication ou un message avec faible référence au contexte, la situation est inverse: tous les éléments du message doivent être exprimés dans celui-ci comme le ferait deux avocats adverses lors d'un procès contraints d'inclure dans le message explicite tous les éléments pertinents. Une forte référence au contexte née du fait que les gens vivent au centre de denses réseaux d'informations, constitués par la famille, la parenté, les amis, les collègues, les clients, les fournisseurs, etc. D'un autre côté, lorsque chaque individu a une place isolée, à l'intérieur d'un univers cloisonné dans lequel l'information ne se propage pas d'elle-même, le message explicite devra être plus exhaustif. Les deux modes pourraient bien cohabiter au sein d'une même culture. L'élévation de ce degré de référence correspond le plus souvent à un accroissement du degré d'intimité, du niveau de confiance. Son abaissement peut

correspondre à un rappel à l'ordre, un refroidissement des relations, du mécontentement ou de l'hostilité. Le fait que le contexte soit riche implique des relations denses et intimes et prône l'existence d'une socialisation intense dans tous les aspects de la vie. Dans le contexte japonais, la tendance à un espace personnel réduit explique l'intimité des relations. En effet, l'espace personnel est une autre forme de territoire. Chacun de nous vit dans une « bulle », invisible mais bien réelle, qui s'agrandit ou se contracte suivant la nature de nos relations avec les personnes qui nous entourent, suivant notre humeur, nos antécédents culturels, ou bien l'activité en cours. Les dimensions de la bulle individuelle varient d'une culture à l'autre. Avec le Japon, la bulle individuelle, assez large, s'inscrit dans une bulle de groupe de type organisationnel. Au sein d'une entreprise, le président, les vice-présidents ainsi que les collaborateurs aux échelons les plus modestes supporteront de travailler à plusieurs dans un bureau, souvent minuscule, et dans lequel tout va être mis en commun. En tout cas, les Japonais sont en mesure de supporter les pressions de la foule, la promiscuité physique à des degrés inacceptables pour la plupart des Occidentaux. Cette tendance se rapproche du collectivisme identifiée par D. Bollinger et G. Hofstede (1987).

2.3 LE TEMPS

2.3.1 LE TEMPS STRUCTURE : MONOCHRONIQUE ET POLYCHRONIQUE

Le temps est une autre dimension fondamentale du comportement humain. Il y a deux manières de concevoir et de traiter le temps, les temps « *monochronique* » et « *polychronique* ». Les deux concepts semblent antinomiques, totalement inconciliables. Lorsque à tout instant donné, on s'occupe d'une seule chose à la fois, la conception du temps est monochronique (Temps M). Ainsi un programme établit longtemps à l'avance la priorité absolue. Il est traité comme s'il était immuable. Le Temps M est perçu et traité comme une chose tangible. On parle de lui comme s'il était de l'argent: on peut le dépenser, le gaspiller, le perdre et aussi le gagner. Dans un système polychronique (Temps P), les individus peuvent s'occuper de plusieurs choses à la fois. Le temps P est caractérisé par la simultanéité de différentes activités et par un plus grand intérêt pour les individus, pour les relations interpersonnelles. Le temps P est moins tangible et graphiquement, il évoquerait davantage un nuage de points qu'une droite continue. Le système japonais semble capable de combiner sans heurt deux systèmes contraires. Il est un pays polychronique mais il

pratique les règles monochroniques qui conditionnent l'interaction entre inférieurs et supérieurs et entre Japonais et étrangers.

Une société avec un temps polychronique considère les relations entre les individus comme plus essentielles que les projets et objectifs. Les premières sont intenses et durables avec des engagements solides tandis que les projets et les objectifs managériaux sont largement modifiables et adaptables. En résumé, dans le cadre du système polychronique, les relations sont plus exigeantes, plus personnelles et de plus long terme. La sphère privée influence largement la vie publique. *« Les Japonais ne disposent pas seulement d'un système de communication non verbale extrêmement développé et subtil, mais ils ont aussi une sensibilité très développée, une grande faculté de perception des personnes qui les entourent ou avec lesquelles ils traitent. »* (E.T. Hall et M.R. Hall, 1994, p87).

2.3.2 TEMPO, RYTHME ET SYNCHRONISME

Un autre aspect du temps, moins mesurable mais tout aussi important, est le rythme d'une culture. Par exemple, les Occidentaux se plaignent souvent de ce que les Japonais n'arrivent pas à se décider. De leur côté, ces derniers reprochent aux Occidentaux de les brusquer, de ne pas leur laisser le temps d'atteindre un consensus. Au Japon, aucun délai pour un projet ne peut être fixé avant que celui-ci ait été discuté par tous les intervenants et à tous les niveaux. Le délai de décision sera donc très long. En revanche, dès que le consensus sera atteint, les Japonais réagiront très vite. Ils se mettront à l'œuvre immédiatement. Si la prise de décision semble interminable, le délai de mise en exécution est très court. De nombreux projets de conférences internationales, conçus par des professionnels japonais de haut niveau, tournent court faute d'avoir laissé un délai suffisant aux intervenants occidentaux pour mettre en place les dispositifs nécessaires. Au Japon, le consensus étant systématiquement apprécié et recherché, les décisions s'élaborent verticalement, par cheminement d'une réflexion de la base vers le sommet de la hiérarchie et non, comme il est plus fréquent en Occident, de haut en bas.

Les échanges japonais se caractérisent par leur richesse fondée sur l'historique et l'environnement de la relation mais aussi par l'existence d'une lenteur des échanges typique de la rythmique japonaise (processus de communication et de prise de décision lents). La profondeur de l'attachement des relations à leur contexte se retrouve dans les

relations interpersonnelles et interorganisationnelles japonaises. En effet, dans la société nipponne, la mémoire des relations, notamment des relations d'obligations, est très présente. De plus, l'importance du contexte de la relation est reconnue par les managers japonais qui utilisent des outils, souvent de GRH, pour favoriser la transmission et la compréhension de celui-ci.

SECTION 3 DES RELATIONS INTERPERSONNELLES AUX RELATIONS ORGANISATIONNELLES ET INTERORGANISATIONNELLES

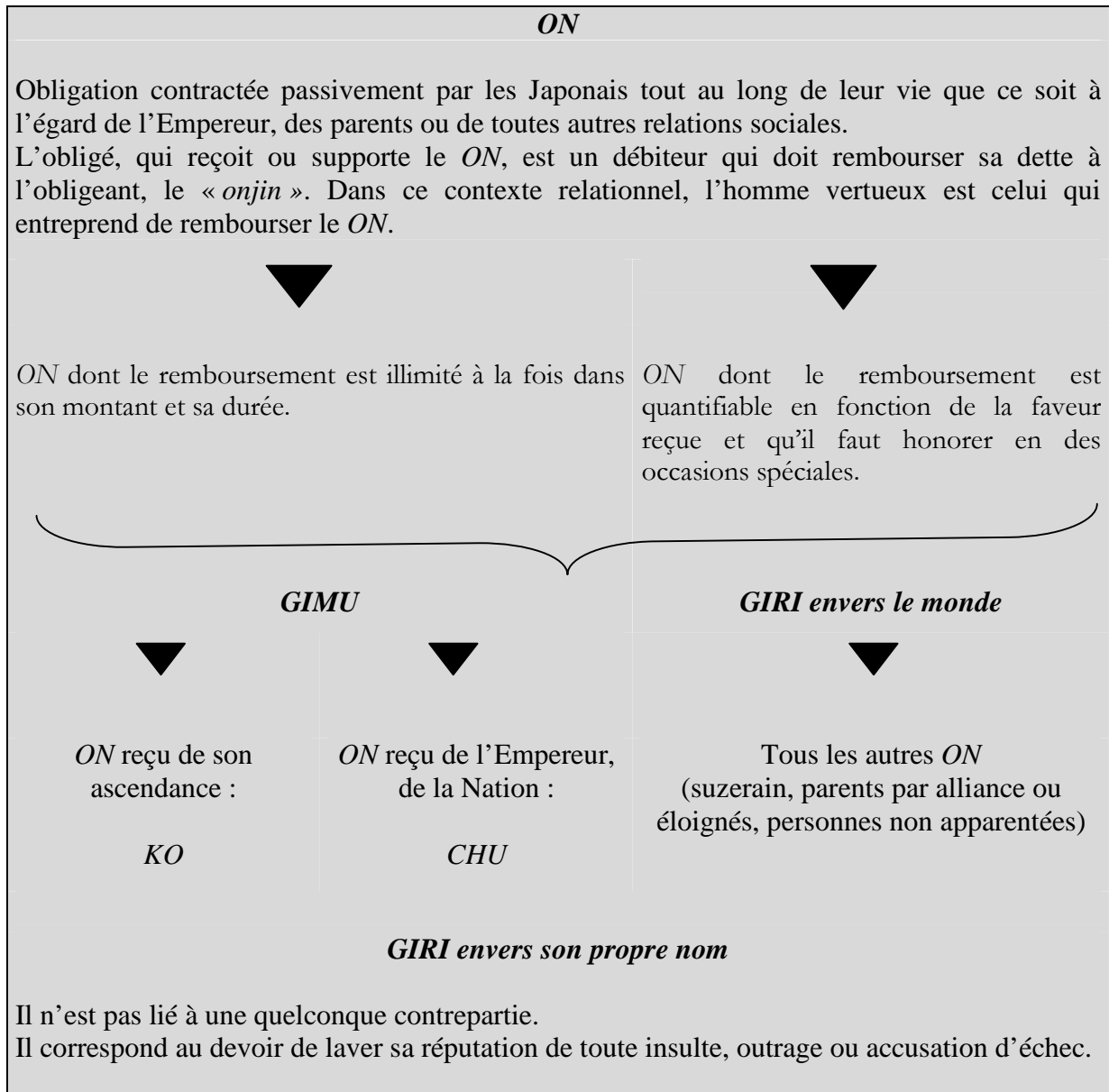
La propension japonaise au communautarisme explique le poids des relations de dépendance dégagées au niveau sociologique qui régissent largement les relations interpersonnelles (6.1) et qui permettent la création des réseaux sociaux (6.2). De plus, la tendance japonaise à la formation de ces réseaux est utilisée dans un objectif managérial, spécialement par le *shukkô* (6.3).

3.1 LES LIENS D'OBLIGATIONS.

I. Nonaka et H. Takeuchi (1995) soulignent que la connaissance tacite d'une société par une autre est teintée de spiritualité, d'obligation voire de sentimentalité. Cette même sentimentalité touche les relations interpersonnelles japonaises. Les individus japonais sont très perméables au regard d'autrui ce qui constitue « *la motivation la plus profonde de la cohésion sociale...* » (A. Berque, 1983a). Les relations interpersonnelles se structurent notamment autour des relations d'obligation et de don et contre-don. R. Benedict écrivit « *Rapport 25 : Modèles de comportement japonais* » en juin 1944, publié sous le titre « *Le chrysanthème et le sabre* » en 1946, un document destiné à l'état major de l'armée américaine à partir de témoignages d'Américains d'origine japonaise et de prisonniers de guerre. Malgré les limites de sa recherche qu'elle reconnaît elle-même comme étant statique, ce document a le mérite d'expliquer quelques fondements de la psychologie relationnelle japonaise au travers des trois piliers de cette société : l'éducation, les obligations et la hiérarchie. Nous nous attacherons essentiellement aux éléments explicatifs des relations interorganisationnelles et du contexte culturel managérial.

Les obligations constituent un système dynamique de dettes et de remboursements (cf. Encadré 1, ci-dessous).

Encadré. 1 Tableau récapitulatif des obligations japonaises.



Source : R. Benedict. *Le chrysanthème et le sabre*, Houghton Mufflin Compagny, 1946.

Le terme de *on* est en général traduit par « obligation », « loyauté », « gentillesse », « amour ». Mais pour les Japonais, il désigne toujours une charge, un fardeau ou une dette. On reçoit le *on* d'une personne supérieure, l'*homme-on* ou *onjin*, et ils sont nombreux :

celui reçu des parents, celui envers l'Empereur³⁶, envers son professeur ou son patron ou envers des connaissances. Le remboursement de la dette contractée par le *on* est une vertu.

Il existe deux types de remboursements :

1) Les remboursements illimités dans leur durée et dans leur montant : le *gimu*.

Ceux-ci correspondent aux dettes contractées envers ses parents ou l'Empereur. Les parents doivent prendre soin de leurs enfants pour honorer la dette contractée auprès de leurs propres parents et ancêtres.

2) Les remboursements dont on peut déterminer le montant et qu'il faut honorer en des occasions spéciales : le *giri*.

Le *giri* est le plus dur à supporter pour les Japonais car il provoque un profond malaise et doit être accompli même contre son gré. Par exemple, il s'agit des obligations envers la belle-famille ou envers ses relations contractuelles. Le « *giri envers le monde* » correspond à une obligation d'agir conformément à l'opinion publique. Ainsi, il s'agit d'éviter de perdre la face et donc de déshonorer le « *giri envers son nom* ». La face ou *mentsu* est une image idéale de soi que l'on donne à voir et elle diffère en fonction des circonstances et du groupe dans lequel l'individu se trouve. Ces obligations expliquent l'importance de la notion d'harmonie (*wa*³⁷) et des efforts faits pour éviter les conflits (T. Ishida, 1984). Le *giri* influe largement sur les relations commerciales créant des obligations fortes.

L'attachement des Japonais au respect des obligations quelles qu'elles soient tend à diminuer les risques d'opportunisme et à augmenter le capital de confiance investit par les entreprises dans les relations. De plus, la notion d'obligation étant étendue à toute la société, il s'agit là d'une norme sociale, s'apparentant à la norme de réciprocité (I. MacNeil, 1980 ; W.W. Powell, 1990 ; P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992 ; R.S. Achrol, 1997) à la base des relations dans le gouvernement bilatéral et dans le réseau.

³⁶ Rappelons que R. Benedict écrit pendant la deuxième guerre mondiale où l'Etat japonais est toujours basé sur le pouvoir de droit divin de l'Empereur.

³⁷ Il faut noter qu'en langue japonaise le mot *wa* qui veut dire « *harmonie* » est aussi utilisé pour signifier ce qui est typiquement japonais.

3.2 LES RELATIONS GLOBALES ORGANISATIONNELLES ET INTEORGANISATIONNELLES

Tous les aspects possibles d'une relation se trouvent intégrés dans les rapports de sous-traitance au Japon dans les secteurs de l'automobile et de l'électronique. Il ne s'agit pas seulement de relations contractuelles ponctuelles mais d'un « *partenariat global* » qui se caractérise par une « *intense circulation des hommes et de l'information au sein de l'espace réseau* » (Y. Lecler, 1992, p.51). Les relations humaines sont des outils utilisés pour le transfert d'information, de compétences et pour la création de la confiance (6.2.1). Pour atteindre ce partenariat, les parties doivent accepter la transparence et donc se faire confiance. Un tel degré de relation peut provenir des relations interpersonnelles qui renforcent le réseau et la confiance (6.2.2).

3.2.1 LE SHUKKÔ : LE TRANSFERT D'EMPLOYÉS ENTRE FIRMES

Le *shukkô* est le transfert d'employés d'une firme partenaire à une autre ayant pour but de faciliter la relation et de créer la confiance. Il est considéré comme le prolongement du *tenkin*, le système de rotation des employés dans la firme.

L'acceptation du partage de l'information et du travail, de l'effort en équipe ainsi que le refus des comportements opportunistes fait partie de la philosophie du *shukkô*. Cependant avec la crise et les licenciements au Japon, les rétentions d'informations pour soi-même ont augmenté. Pourtant les conditions qui soutiennent le *shukkô* demeurent pour la plupart. « *La plus importante est l'actionnariat croisé. Une participation minoritaire fournit à la firme qui la reçoit un capital d'investissement et donne au propriétaire d'actions certains droits de gouvernement et affirme au monde extérieur qu'un partenariat (keiretsu) existe.* » (J.R. Lincoln et C. Ahmadjian, 2000, p.2). Les liens de capitaux facilitant le *shukkô* sont dans certains cas indispensables comme pour le transfert de directeur (*yakuin haken*).

Le *shukkô* joue un rôle non négligeable dans la diffusion de la connaissance tacite, de la culture d'entreprise et de *keiretsu*. Il permet aussi l'alignement des objectifs entre firmes. Une analogie au processus d'interaction par le *shukkô* est le processus de socialisation décrit en psychologie sociale interactionniste par l'expression « *prendre le rôle de l'autre* » : une organisation (« *ego* ») prend l'identité et l'attitude d'un second (« *alter* ») à

travers l'encastrement de son personnel dans les routines de l'autre (J.R. Lincoln, M.L. Gerlach et P. Takahashi, 1992). Les personnes déléguées gardent leur loyauté pour leur firme d'origine et créent un pont entre les deux. Les transférés des grandes firmes sont considérés comme des professeurs (*sensei*), tandis que ceux venant des petites entreprises sont des disciples (*deshi*). Plusieurs objectifs apparaissent :

- 1) Il permet d'éviter la redondance des fonctions entre les deux partenaires et d'employer deux personnes au lieu d'une.
- 2) Il permet d'échanger de la connaissance à différents niveaux des entreprises (chez le donneur d'ordre, chez le fournisseur, dans le management de l'entreprise) dans un contexte interorganisationnel. Cela apporte des possibilités d'alignement des besoins et des demandes, dans le cadre de la recherche de diversification en de nouvelles lignes de produits, par exemple. Ainsi une innovation peut être transformée en une filiale partiellement possédée par le *keiretsu*. La firme de départ utilise la méthode du transfert d'employés pour transférer des compétences dans cette filiale.

Cependant, si ces objectifs sont officiels³⁸, des objectifs exprimés plus discrètement soutiennent l'utilisation du *shukkô*. Des buts économiques par la réduction d'effectifs, existent même s'ils touchent surtout des fournisseurs de produits bas de gamme sans liens importants avec les firmes donneuses d'ordres. En règle générale, le gouvernement et les syndicats acceptent le système qui a permis d'éviter des licenciements secs pendant les périodes difficiles. En effet, si le *shukkô* est temporaire (*zaiseki shukkô*), la firme émettrice paye l'intégralité du salaire. En cas de transfert permanent (*tenseki shukkô*), la firme paye le surplus entre le salaire donné par le fournisseur et le salaire normal de l'employé. Le temps du transfert dépend du produit, autrement dit de la complexité technologique et de la quantité d'apprentissage nécessaire.

³⁸ Il s'agit du *tatemaie* du *shukko* : c'est à dire le discours officiel exprimé sur le *shukko*. Le *tatemaie* s'oppose à l'*ura* qui est la partie intériorisée, officieuse d'un phénomène ou d'une idée.

3.2.2 CONSEQUENCES DES OBLIGATIONS ET DU SHUKKO SUR LES RELATIONS

La place des relations interpersonnelles entre les organisations et les caractéristiques de ces relations (fortement teintées d'une notion de don et contre-don et d'interactions personnelles même dans les organisations) ont des conséquences multiples.

3.2.2.1 La création de la confiance

W.G. Ouchi (1981) considère que contrairement aux entreprises japonaises, « *les entreprises américaines ne se font pas assez confiance pour entrer dans une relation [bilatérale]* » (p.16). La confiance est renforcée par des relations durables, transparentes et fiables mais aussi par l'existence de sanctions essentiellement coutumières. La plus forte sanction dans la société japonaise reste l'ostracisme. Alors qu'elles peuvent varier selon les secteurs d'activités, la perte de crédibilité au niveau de la société reste la sanction ultime. Une mauvaise réputation empêche la création de relations durables que cela soit du côté des fournisseurs ou des donneurs d'ordre. Ainsi, les relations durables représentent une forme de garantie implicite du bon comportement des co-contractants et de ne pas être abandonnés par eux en cas de problèmes.

3.2.2.2 La circulation de l'information

Les professionnels qui travaillent avec le Japon précisent qu'il est nécessaire de ne pas faire de rétention d'information pour garder de bonnes relations. En effet, la diffusion de l'information dans les relations interpersonnelles, interorganisationnelles et hiérarchiques donne les moyens³⁹ aux individus et aux organisations de traiter les problèmes et les situations.

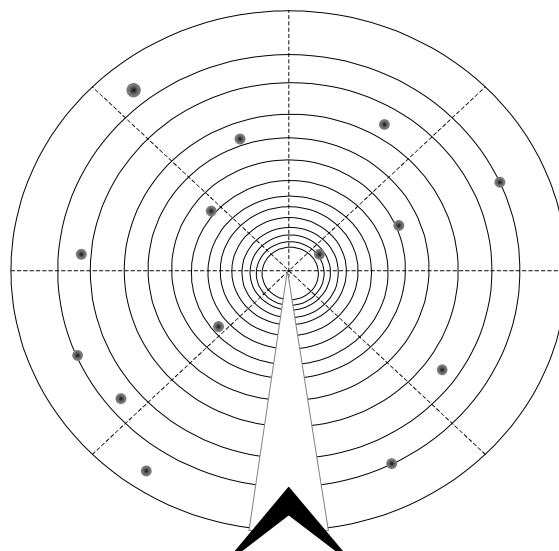
La circulation de l'information s'appuie surtout sur les hommes pour se diffuser malgré le développement des systèmes d'information performants et complémentaires. Le *shukkô* et

³⁹ Les sociologues qui ont traité du Japon insistent sur la conception japonaise de l'action où les moyens priment sur les objectifs.

les relations interpersonnelles sont une manière de favoriser cette diffusion au niveau interorganisationnel de même que les réunions, les associations professionnelles...

Certains processus managériaux sont caractérisés par ce besoin de diffusion de l'information comme, par exemple, le processus de décision japonais : le *ringi-sei*. Il « 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 » (A. Bourguignon, 1993, p.32). La prise de décision se fait par une approche circulaire des problèmes où tous les aspects de la question sont examinés selon des angles différents (High Bridge & Co, 1999). Elle n'est possible que lorsque le groupe sent⁴⁰ que le tour de la question a été accompli.

Figure. 17 Processus de décision circulaire.



Source : High Bridge & Co, 1999.

Afin de rendre une décision, un consensus doit apparaître sous l'action du manager. Le document schématisé ci-dessous (le *ringi-shô*) matérialise la décision. Les grades de chaque membres du service sont notifiés autour du document (*Shachô*, *Buchô*...) et le sceau (signature sur le signe H) de chacun signifie leur accord.

⁴⁰ Il ne s'agit pas là d'une logique cartésienne mais d'un sentiment.

Figure. 18 Le ringi-shô.

| | | | | |
|--------|---------------|-------|-------|-------|
| SHACHO | TORISHIMARIYA | BUCHO | BUCHO | KACHO |
| | | | | KACHO |
| | | | | KACHO |
| H | H | H | H | KACHO |

Source : High Bridge & Co, 1999.

De plus, les liens forts dans les réseaux interpersonnels servent de ponts efficaces à l'échange d'informations (L.M. Gerlach, J.R. Lincoln et W.A. Haas, 2000). Le développement de réseaux personnels est d'ailleurs habituel⁴¹. Deux mécanismes permettent au réseau social d'apporter des bénéfices informationnels (R. Gulati, 1998) :

- Les relations poussent au partage de l'information et des connaissances.
- L'importance de la valeur informationnelle de la position structurelle occupée par les partenaires dans le réseau explique les attitudes et les comportements similaires résultant du partage de l'information par le réseau.

La tendance à la création des relations interpersonnelles renforce la circulation de l'information notamment sur les cas d'opportunisme.

Une structuration spécifique caractérise les relations interorganisationnelles japonaises. Elle a fait l'objet de nombreuses descriptions et recherches : le *keiretsu*.

⁴¹ Le terme de *jinmyaku* (人脈) signifie un réseau personnel.

SECTION 4 LE KEIRETSU : LE RESEAU A LA JAPONAISE ?

Les *keiretsu* apparaissent après la deuxième guerre mondiale à la suite des *zaibatsu* démantelés par les alliés en 1946. Les *zaibatsu* étaient des conglomérats industriels et financiers constitués par de grandes familles telles que Mitsui, Sumitomo (dès le XVIIème siècle), Mitsubishi (dès le XIXème siècle). A l'origine des ressources financières et industrielles de l'effort de guerre, ils furent jugés largement coupables de leur soutien à l'impérialisme japonais auquel ils ont donné de larges moyens d'action. Cependant, le projet de démantèlement n'est pas complètement mené à bien en raison de résistances japonaises et américaines⁴² au début de la guerre froide. Les *zaibatsu* étaient des empires industriels possédés privativement et dont les connections historiques étaient composées de liens de clan ou de cliques familiales. Au centre de ces larges entreprises sous propriété familiale se trouvent une banque et une holding. Leurs spécificités annoncent déjà la tendance au long terme et à la création de liens personnels forts.

Encadré. 2 Caractéristiques des *zaibatsu*.

ZAIBATSU

Caractéristiques

- Centralisation autour d'une ou deux compagnies centrales.
- Compagnies principales sous propriété familiale.
- Relations de très long terme (souvent des siècles).
- Liens personnels forts entre firmes, principales compagnies et familles fondatrices.
- Diversification de type congloméral.

Source : Elaboration personnelle

⁴² Le démantèlement des *zaibatsu* avait aussi pour but de démocratiser l'économie et le capital japonais. Cependant, dans un contexte de début de guerre froide, l'opinion américaine dénonçait ces lois comme étant socialistes voire communistes puisque favorables aux syndicats et aux ouvriers.

Les *keiretsu* de l'après-deuxième guerre mondiale présentent des différences limitées avec les *zaibatsu*. Les *keiretsu* possèdent un actionnariat et ne sont pas contrôlés par une famille, mais par les composantes individuelles qui « *assument la structure du réseau caractérisé par des dépendances mutuelles et sublimes* » (R. Kensy, 2001, p.206). D'une manière générale, le *keiretsu* fait référence à « *un groupe de firmes reliées qui partagent des intérêts communs, des banques communes, et typiquement, des conseils d'administration entrecroisés et des participations croisées équitables* » (D.N. Burt et M.F. Doyle, 1993). Des assemblées de Présidents ou de Directeurs existent au sein du *keiretsu* et ont pour but de définir les éléments de la stratégie générale du groupe de façon informelle par des discussions et des échanges d'informations. Le club des Présidents représente une de ces assemblées et réunit les firmes les plus importantes : la banque principale, la maison de commerce, la société créatrice (historique) et les grandes firmes.

Les *keiretsu* font l'objet de plusieurs typologies. K. Imai et R. Komiya (1995) en distinguent cinq types :

- 1) Le *keiretsu* d'un seul producteur s'appuie sur une compagnie forte.
- 2) Les *keiretsu* de fournisseurs qui se structurent en pyramide.
- 3) Le « *spin-off keiretsu* » constitué des départements d'une firme principale qui sont devenus indépendants en tant que centre d'innovation.
- 4) Le *keiretsu* régional formé d'une firme principale et des départements régionaux transformés en filiale.
- 5) Le *keiretsu* orienté sur une personne, autour d'une propriété charismatique.

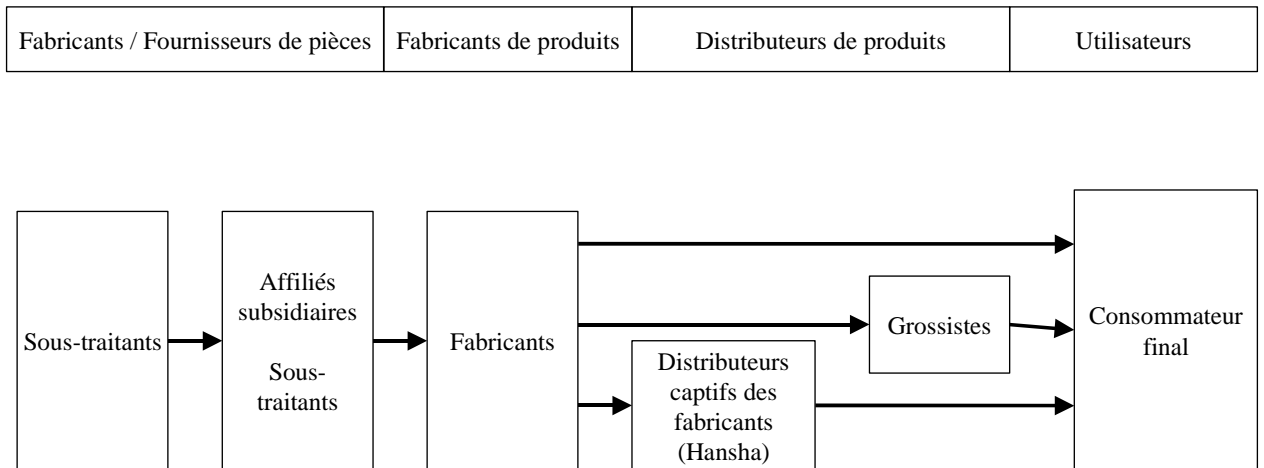
Une distinction plus classique constitue à séparer les *keiretsu* horizontaux et verticaux.

Le *keiretsu* horizontal reste le mode organisationnel le plus étudié. En effet, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo... font partie des conglomérats horizontaux constitués d'une maison de commerce (*sogo shosha*), d'une banque, d'une grande entreprise et d'entreprises satellites. Les *keiretsu* verticaux sont beaucoup moins étudiés tout en revêtant une importance majeure dans l'économie japonaise. Ils peuvent être répartis en deux catégories :

- Les *keiretsu* d'approvisionnement qui correspondent à des groupes de compagnies intégrées le long d'une supply chain dominée par un producteur principal comme

Toyota, Nissan, Toshiba et Hitachi (H. Min, 1996). Les transactions du groupe se structurent de la façon suivante :

Figure. 19 Transactions du *keiretsu* de la production aux ventes.



Source : Dodwell Marketing Consultants, *Industrial Goods Distribution in Japan*, 2^e édition, Tokyo, Octobre 1991.

- Les *keiretsu* de distribution qui développent des relations avec les compagnies en aval. L'objectif du *keiretsu* n'est pas uniquement d'apporter une efficacité économique mais surtout de dégager des bénéfices managériaux pour les membres par le développement des valeurs de confiance et de loyauté. Dans le cas du *keiretsu* de distribution, ces valeurs sont créées par le partage des risques financiers (échange d'action, rabais, retour...) et le transfert de technologie et d'information. P. Milgrom et J. Roberts (1992) considèrent que le *keiretsu* est très efficace dans l'identification de nouvelles opportunités de marché par le transfert d'informations et de technologies entre membres. De plus, il poursuit la stabilité de l'approvisionnement des marchandises nécessaires. Il s'agit d'un critère important tant pour le consommateur que pour les relations entre membres du *keiretsu*.

Les éléments suivants influencent la dynamique du *keiretsu* et caractérisent les relations intra-groupes et extra-groupes.

4.1 L'ACTIONNARIAT, LES DETTES ET LES DIRECTEURS COMME OTAGES

Dans le Japon médiéval, les échanges d'otages (surtout, les femmes de la famille) étaient un procédé courant assurant la loyauté des vassaux. Sous une forme beaucoup plus pacifique mais selon un principe proche, les actions, les dettes et les postes de directeurs sont des otages assurant de bonnes relations. Selon M.L. Gerlach (1992), pour les grands *keiretsu*, la part moyenne de capital d'une firme affiliée détenue par d'autres firmes du groupe se situe entre 12,1% (Groupe DKB⁴³) et 26,9% (Mitsubishi) pour les firmes appartenant au Club des présidents. Le croisement des actions s'étend aussi à des firmes d'autres *keiretsu*. Les banques et les assurances sont largement détentrices de capitaux. Les dettes des entreprises auprès des banques ont diminué mais ces dernières ont fourni 46,6% en moyenne des investissements des firmes cotées entre Mars 1966 et Mars 1975 (M. Aoki, 1988). Les croisements de capitaux et des dettes influent sur la composition des conseils d'administration. La banque a une place dans chaque conseil d'administration de chaque firme. Elle augmente la circulation d'information dans les *keiretsu* et l'oriente en fonction des projets qu'elle choisit de soutenir.

4.2 LES TRANSACTIONS INTRA-GROUPE

Les produits se vendent et s'achètent en grande partie entre firmes affiliées. Le Kosei Torihiki Iinkai (Japan Federal Trade Commission, 1992) présente un ratio définissant la proportion des achats et ventes entre firmes du même groupe. En 1989, ce ratio était de 8,1% pour les achats et de 7,3% pour les ventes. Les transactions intra-keiretsu sont ponctuées par des mécanismes d'arrangements réciproques (*gokeiseido*). Les accords peuvent être définis généralement par l'expression « *on vous achètera* [des produits] *si vous achetez* [de nos produits] ». La légalité de ce type d'accord est admise sauf dans des cas précis listés dans le guide de la loi anti-trust concernant la distribution et les pratiques commerciales (Japan Fair Trade Commission, juillet 1991).

⁴³ DKB fait partie des « *big six* » qui sont les six plus grands *keiretsu* horizontaux du Japon : Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo, Sanwa et DKB, soit 998 sociétés.

CONCLUSION DU CHAPITRE III

Le contexte du management japonais permet de dégager des éléments venant soit renforcer les propositions précédemment définies dans les chapitre I et II de cette recherche soit en apporter de nouvelles.

Ce chapitre confirme certaines tendances de la société japonaise qui semblent favorables à l'apparition de réseaux interorganisationnels. La forte sensibilité à l'incertitude accentue les besoins de mises en relations et de contrôle, ce qui dans une société communautariste se caractérisent par l'existence de rituels. La gestion de la relation passe par des règles communautaires basées sur les rites et les traditions enracinées (D. Bollinger et G. Hofstede, 1987). Il s'agit donc de mécanismes de contrôles des relations interorganisationnelles et de variables à prendre en compte.

Dans la société japonaise, le comportement d'autrui répondant à des règles, comme celles des obligations par exemple, est prédictible et connu. Cela implique que la définition de la confiance s'oriente vers un type de confiance système où la réputation joue un rôle d'étalon du comportement. La proposition 5⁴⁴ est donc renforcée par une définition de la confiance plus spécifique.

La notion d'autorité légitime dans le cadre japonais s'appuie plutôt sur le statut hiérarchique mais se teinte de responsabilité dans l'exercice du pouvoir et de recherche du consensus. Ce dernier représente d'ailleurs une tendance forte des relations japonaises avec une volonté permanente de limiter l'incertitude et le conflit. Cette notion d'autorité légitime influe sur le rôle et la place de la firme-pivot dans le réseau interorganisationnel. La proposition 2⁴⁵ est donc renforcée par cet aspect de la définition de l'autorité de la firme-pivot dans le canal de distribution.

Des liens informationnels très développés induisent une tendance à la création de système d'information ouvert et riche diffusant information et socialisation. Ce système fonctionne

⁴⁴ Rappel de la proposition 5 : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais possèdent les prérequis sociaux et informationnels de l'existence d'un mode clan..

⁴⁵ Rappel de la proposition 2 : les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais sont structurées en relations multilatérales entre entités indépendantes autour d'une entité assumant le rôle de firme-pivot au sein d'un système d'information ouvert.

d'autant mieux que le conflit est rejeté pour favoriser toutes les formes de consensus. La proposition 6⁴⁶ en est renforcée. De plus, l'information échangée dans la société japonaise se caractérise d'ailleurs par sa richesse et sa fluidité. Le contexte des relations est largement connu et apporte les moyens d'un contrôle de l'incertitude (E.T. et M.R. Hall, 1994). La pratique des relations privilégiées et des échanges de personnels (*shukkô*) renforcent les avantages informationnels. L'utilisation de tels outils en plus de l'échange informationnel s'ajoute à la proposition 7 qui devient :

Proposition 7 : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais sont renforcées par un système d'information et *des outils de GRH tels le shukkô* favorisant l'échange de connaissance et la socialisation.

Enfin, la définition du réseau dans le contexte japonais doit prendre en compte la principale caractéristique du *keiretsu* japonais (le croisement des participations, des dettes et des personnels dirigeants) et une nouvelle proposition se dégage :

Proposition 8 : La structure des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais possède les caractéristiques principales du *keiretsu* japonais.

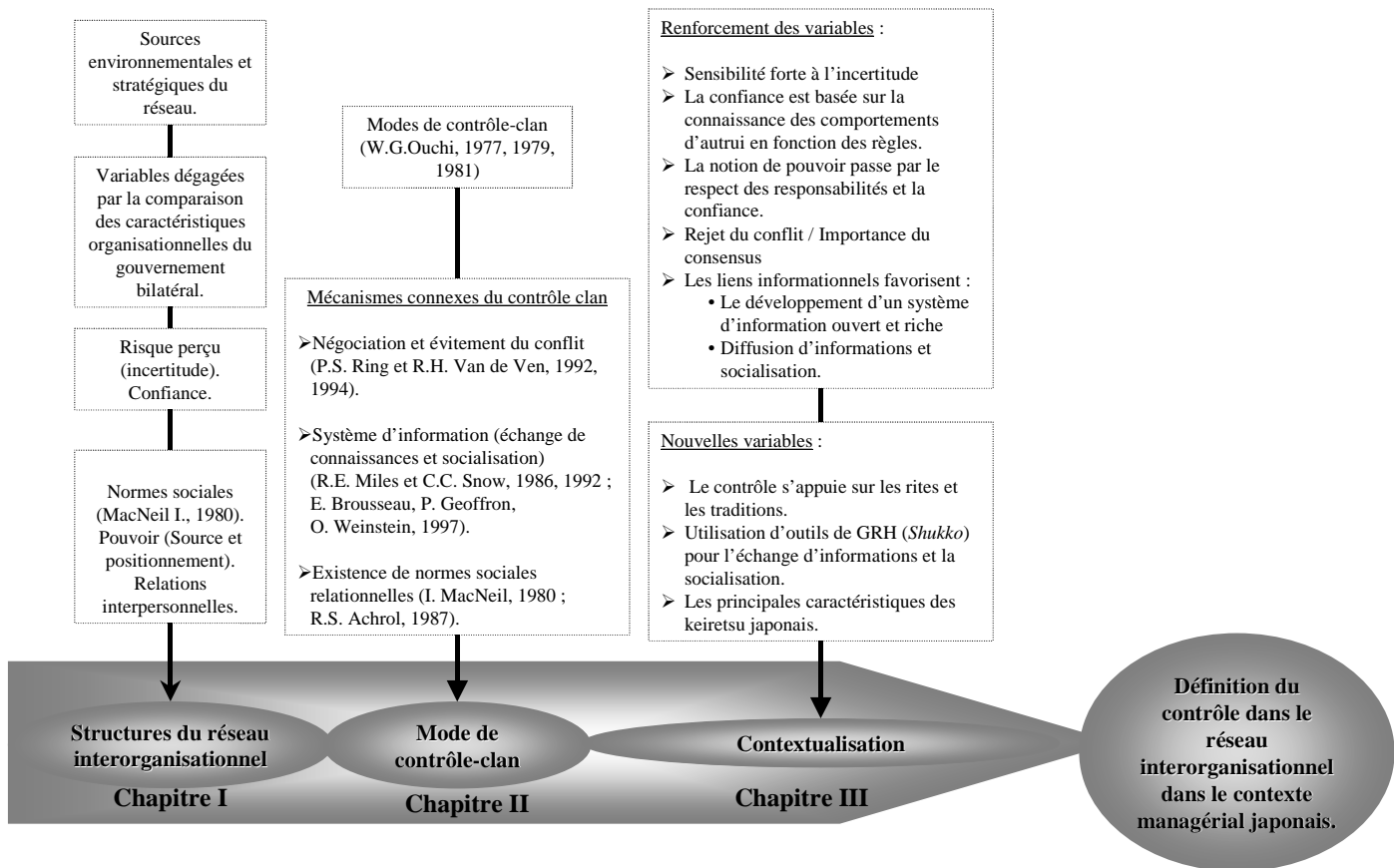
La revue de la littérature permet de définir 8 propositions contextualisées à la question de recherche. La seconde partie de cette recherche définit la méthodologie et les méthodes employées pour définir la validité des propositions après avoir présenté dans un premier temps le terrain où s'ancre cette recherche.

⁴⁶ **Rappel de la proposition 6** : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais favorisent la création de la confiance et l'évitement du conflit par la négociation.

CONCLUSION DE LA PARTIE I : SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LITTÉRATURE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Les propositions de recherche découlent directement des variables dégagées dans les chapitres précédents et présentées dans les conclusions intermédiaires.

Figure. 20 Synthèse des variables explicatives retenues dans le modèle théorique.



Les propositions dégagées lors de la définition de la structure et du contrôle des relations interorganisationnelles dans le contexte du management japonais sont :

Proposition 1 : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais répondent à des exigences d'adaptation aux changements environnementaux et à des objectifs stratégiques communs aux membres du réseau.

Proposition 2 : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais sont structurées en relations multilatérales entre entités indépendantes autour d'une entité assumant le rôle de firme-pivot au sein d'un système d'information ouvert.

Proposition 3 : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais se structurent en gouvernement bilatéral autour de contrats de type relationnels.

Proposition 4 : Dans le canal de distribution japonais, il existe une ambiguïté élevée de la performance. De plus, les buts entre les membres sont fortement congruents ce qui favorise un contrôle ayant pour objet les comportements plus que les résultats.

Proposition 5 : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais possèdent les prérequis sociaux et informationnels de l'existence d'un mode clan.

Proposition 6 : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais favorisent la création de la confiance et l'évitement du conflit par la négociation.

Proposition 7 : Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais sont renforcées par un système d'information et des outils de GRH tels le shukkô favorisant l'échange de connaissance et la socialisation.

Proposition 8 : La structure des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais possède les caractéristiques principales du *keiretsu* japonais.

Afin de pouvoir confronter les propositions théoriques avec les données empiriques issues du terrain, une méthodologie de recherche dirige les démarches de sélection, de collecte et d'analyse des données. La partie suivante développe cette méthodologie.

PARTIE II

MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN

EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE

Cette seconde partie se focalise sur la mise en place de l'analyse empirique.

Cette dernière repose sur une méthodologie précise de recherche fondée sur des choix épistémologiques et méthodologiques précisés dans le Chapitre I.

Elle s'appuie aussi sur le choix d'un terrain empirique de recherche. Afin de permettre une compréhension fine de l'analyse des données et des résultats, ce terrain doit faire l'objet d'une présentation afin de contextualiser au mieux la recherche.

CHAPITRE IV METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Trois facteurs structurent la recherche (F. Wacheux, 1996, p.19) : l'analyse d'un « *objet limité, circonscrit par un état des connaissances et une demande sociale à un moment donné* » ; la formulation d'une question précise ; et enfin, la sélection d'une méthode pertinente afin que la recherche soit une démarche structurée dont l'issue est une représentation et une explication d'un phénomène complexe (R.K. Yin, 2003).

L'analyse des relations interorganisationnelles réticulaires et leur administration sur un plan théorique a permis de faire émerger une question de recherche. Cette dernière s'ancre ensuite dans le contexte particulier du management japonais pour se poser en ces termes : les relations interorganisationnelles dans les canaux de distribution japonais sont-elles contrôlées de manière spécifique à un réseau selon un mode clan ?

L'analyse de la nature du contrôle des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais s'appuie sur un corps de propositions issues de la revue de littérature. Ces propositions sont scindées en trois groupes.

Le premier ensemble propose que les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais se structurent selon les caractéristiques principales des réseaux sélectionnés et du gouvernement bilatéral issu de la théorie des coûts de transaction.

Proposition 1 :

Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais répondent à des exigences d'adaptation aux changements environnementaux et à des objectifs stratégiques communs aux membres du réseau.

Proposition 2 :

Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais sont structurées en relations multilatérales entre entités indépendantes autour d'une entité assumant le rôle de firme-pivot au sein d'un système d'information ouvert.

Proposition 3 :

Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais se structurent en gouvernement bilatéral autour de contrats de type relationnels.

Le second ensemble soutient l'idée que les mécanismes du clan contrôlent les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais.

Proposition 4 :

Dans le canal de distribution japonais, il existe une ambiguïté élevée de la performance du canal de distribution japonais. De plus, les buts entre les membres sont fortement congruents ce qui favorise un contrôle ayant pour objet les comportements plus que les résultats.

Proposition 5 :

Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais possèdent les prérequis sociaux et informationnels à l'existence d'un mode clan.

Proposition 6 :

Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais favorisent le consensus, la création de la confiance et l'évitement du conflit par la négociation.

Enfin, un dernier groupe de propositions apporte des éléments de contextualisation au domaine empirique, le Japon, soutenant que les rites et les règles structurent les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais et que ces dernières se structurent en une forme réticulaire spécifique, le *keiretsu* vertical.

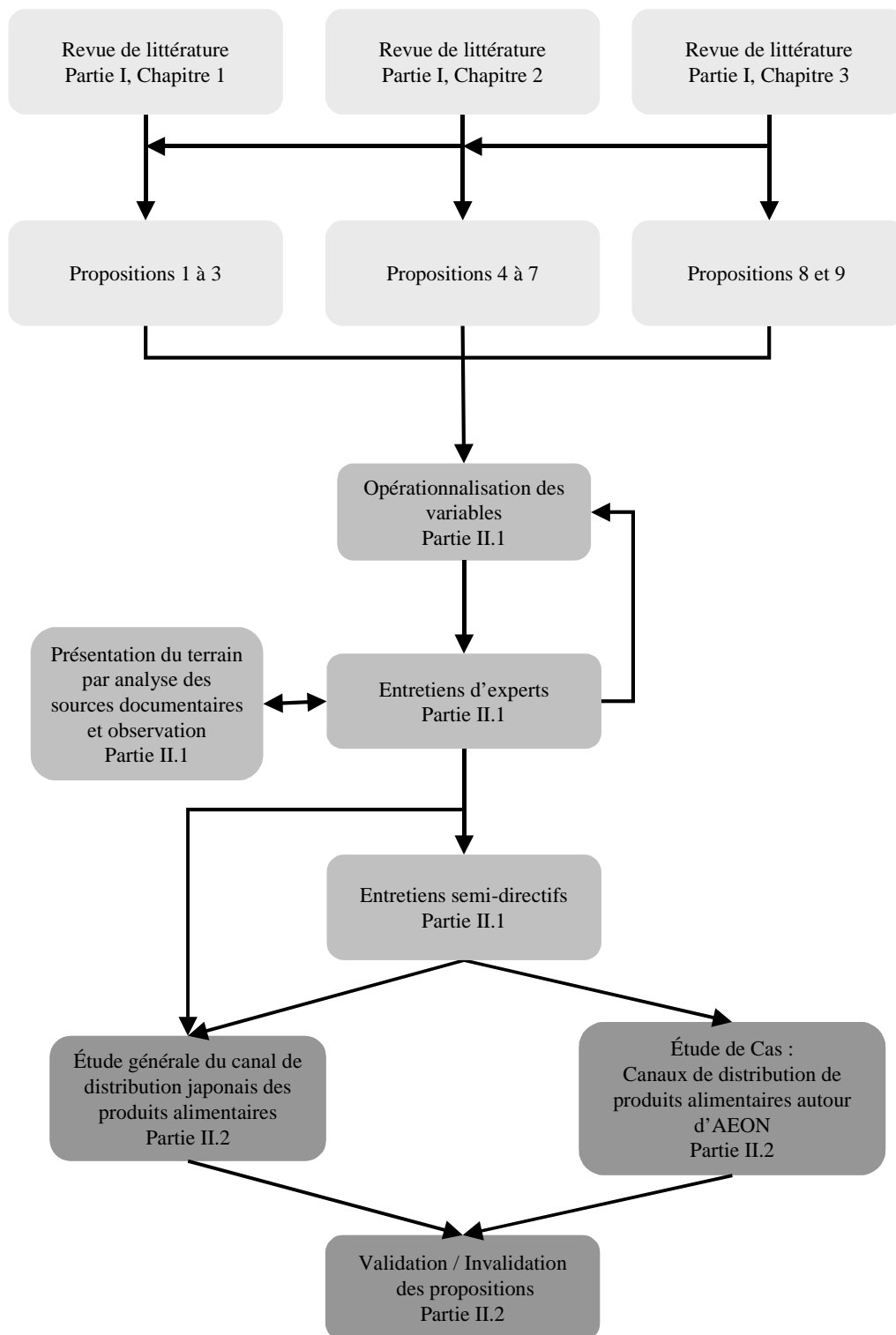
Proposition 7 :

Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais sont renforcées par un système d'information et des outils de GRH tels le shukko favorisant l'échange de connaissance et la socialisation.

Proposition 8 :

La structure des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais possède les caractéristiques principales du keiretsu vertical japonais.

Les choix épistémologiques et méthodologiques s'intègrent dans une démarche de recherche cohérente afin de répondre à la question de recherche et de discuter des propositions. Le schéma suivant permet de visualiser l'articulation de la démarche de recherche.



Après avoir dégagé les propositions théoriques contextualisées de la revue de littérature, les variables identifiées dans les propositions sont opérationnalisées.

La méthode de collecte de données envisagée s'appuie sur deux étapes. Dans un premier temps, la description du terrain d'analyse au travers des entretiens d'experts, de la

documentation et des observations de terrain. Les entretiens d'experts permettent de stabiliser l'opérationnalisation des variables.

Dans un second temps, une série d'entretiens avec des informateurs clés permet une double analyse :

- Une étude des canaux de distribution japonais des produits alimentaires apporte un cadre général à l'étude de cas monographique au cœur de la recherche. Les entretiens d'experts et la documentation alimentent essentiellement cette étude.
- Une étude monographique des relations interorganisationnelles dans les canaux de distribution liés à une entreprise de distribution choisie approfondit les aspects spécifiques des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais.

La démarche de recherche exige des choix épistémologiques et de méthodes détaillés et précis. Après avoir justifié de l'emploi d'une méthodologie hypothético-déductive (Section 1), le choix d'une méthode qualitative se décline autour des réponses à quelques questions principales (R.K. Yin, 2003). Pourquoi une méthode qualitative d'étude de cas s'adapte parfaitement à cette recherche et en conséquence quel type d'étude de cas est envisagé (Section 2) ? Comment cette méthode s'applique dans cette recherche ? L'analyse des données s'appuyant sur une méthodologie qualitative, une description des moyens de collecte et d'analyse des données mène à préciser le design (Section 3) et le protocole de recherche (Section 4).

SECTION 1 DEMARCHE DEDUCTIVE ET POSITIONNEMENT POSITIVISTE.

La démarche de recherche repose sur la cohérence entre l'objectif de recherche, la méthodologie encadrant la recherche et les méthodes choisies afin de collecter et analyser les données empiriques. Afin de satisfaire ce souci de cohérence du projet de recherche, le positionnement épistémologique choisi doit être clairement explicité (N.K. Denzin et Y.S. Lincoln, 1994 ; D. Grunow, 1995 ; D.T. Otley et A.J. Berry, 1994 ; I. Royer et P. Zarlowski, 1999). Pendant longtemps, la méthode scientifique (test d'hypothèses générées par un modèle théorique) apparaît comme une méthode employée dans un cadre purement positiviste et comme le seul moyen de production scientifique. Tandis que, d'autre part, le constructivisme clame l'importance des études individuelles et organisationnelles. Le fait de considérer que les deux approches s'opposent ou que les démarches qualitatives représentent des alternatives aux démarches positivistes quantitatives renie la diversité des caractéristiques et objectifs possibles offerts par les méthodes de recherche en sciences de gestion. J. Van Maanen (1983) défend l'idée qu'une démarche qualitative peut avoir un cadre épistémologique positiviste. Elle peut aussi servir à tester une théorie. D'ailleurs, la définition de la logique de recherche devient de moins en moins étroite et unique. M. Bergadaa et S. Nyeck (1992) présentent quatre logiques : quantitative-déductive/qualitative-déductive et quantitative-inductive/qualitative-inductive. La logique quantitative-inductive s'appuie sur des observations multiples pour bâtir un modèle tandis que la logique qualitative-inductive vise la construction de théories à partir de la réalité des acteurs. La logique quantitative-déductive permet la vérification par les données d'un modèle théorique ce qu'il est aussi possible d'atteindre par la logique qualitative-déductive. Cependant, dans ce cas, les données utilisées sont émises à partir d'un échantillon choisi en rapport avec les variables et les théories étudiées. Cette logique « permet notamment le test des théories et leur éventuelle réfutation » (M. Hlady Rispal, 2002, p.32). Le positionnement épistémologique de cette recherche se veut résolument positiviste dans le cadre d'une démarche qualitative déductive.

De plus, M. Hlady Rispal (2002) recense cinq grandes logiques de recherche largement citées dans les classifications proposées récemment ⁴⁷(P. Louart, 1998 ; R. Paturel, 1998 ; H. Savall et V. Zardet, AIMS, 1996, 1997), parmi lesquelles se trouvent les études exploratoires et descriptives, qui utilisent les études de cas ou la monographie, en s'appuyant sur une observation distante de l'objet étudié et sur des méthodologies qualitatives proches des études cliniques ou ethnographiques. Cette logique prédomine ici.

Définir les caractéristiques d'une recherche qualitative suppose de lister des exigences vis-à-vis de la recherche et du chercheur. Tout d'abord, le sujet observé doit s'exprimer soit par la voix des acteurs soit par l'observation. Ensuite, le canevas qui guide la recherche et les concepts théoriques mobilisés doit rester ouvert et modifiable dans le courant de la recherche. La richesse de la méthodologie qualitative repose sur la multiplicité des méthodes de collecte. De plus, le chercheur s'intéresse à tous les aspects même minimes du phénomène ou de l'objet étudié. Enfin, la quantification des données y joue un rôle secondaire. (M. Hlady Rispal, 2002). Il est essentiel que le chercheur garde à l'esprit qu'il doit permettre un mouvement de balancier entre la théorie et le terrain sans jamais favoriser les considérations techniques par rapport aux considérations théoriques ; sa démarche doit s'accompagner d'une contextualisation de la recherche toujours présente ; enfin, il doit toujours être conscient de sa place et de ses interférences.

Afin de respecter ces exigences, la méthode et les outils doivent être définis précisément.

⁴⁷ Les recherches empirico-formelles poursuivent la validation ou l'information d'un modèle théorique ; les recherches action-intervention s'accompagnent de la transformation de l'objet de recherche par le chercheur qui élabore des concepts, méthodes et/ ou outils ; les recherches logico-formelles a un objectif discursif ; les recherches multi-méthodes veulent introduire différents outils de recherche et sources d'information pour analyser un même terrain ; et enfin, les études exploratoires et descriptives considérées dans cette recherche .

SECTION 2 METHODE QUALITATIVE : LE CHOIX DE L'ETUDE DE CAS UNIQUE

Le choix stratégique de la méthode de recherche repose selon R.K. Yin (2003) sur trois conditions :

- Le type de la question de recherche.
- La capacité du chercheur à influencer les évènements à étudier.
- Le fait que l'étude se concentre sur des événements contemporains.

En fonction de ces trois conditions, une ou des méthodes possibles se distinguent (cf. Tableau 23).

Tableau. 23 Situations adéquates pour différentes stratégies de recherche.

| Stratégie | Type de question de recherche | Contrôle nécessaire sur les évènements | Concentration sur les faits présents |
|---------------------------|--------------------------------------|---|---|
| Expérimentation | Comment, Pourquoi ? | Oui | Oui |
| Enquête | Qui, Quoi, Où, Combien ? | Non | Oui |
| Analyse d'archives | Qui, Quoi, Où, Combien ? | Non | Oui/Non |
| Historique | Comment, Pourquoi ? | Non | Non |
| Etude de cas | Comment, Pourquoi ? | Non | Oui |

Source : Adapté de R.K. Yin. *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, 2003.

Cette recherche se focalise sur le « *comment ?* » en posant nettement comme objectif de décrire et expliquer comment les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais se structurent et se maintiennent. Les évènements restent observés de manière extérieure et les variables sont nombreuses et incontrôlables par le chercheur. En effet, l'absence de frontières claires entre les phénomènes et leur contexte empêche le

contrôle de ces premiers. Enfin, la recherche se concentre sur les faits présents. Ainsi, l'expérimentation ne s'envisage absolument pas dans le cadre de cette recherche

La recherche pourrait trouver des réponses partiellement adéquates avec l'utilisation de méthodes d'analyses telles que des enquêtes (sur les liens financiers entre entreprises, sur les types de contrats utilisés...) ou une description historique des relations entre les membres d'un canal. Cependant, ces méthodes restent insuffisantes pour exprimer la richesse des données autour d'évènements historiques ou ponctuels, comme par exemple les contrats. Afin d'obtenir une vision d'ensemble des relations interorganisationnelles dans les canaux de distribution japonais aujourd'hui, l'étude de cas permet une profondeur d'analyse nécessaire et donne accès à des outils utiles à la connaissance des phénomènes périphériques à des évènements principaux facilement identifiables. « *L'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain dans un contexte réel, spécialement quant les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes.* » (R.K. Yin, 2003, p.13)

Ainsi, l'étude de cas utilise des techniques identiques à un historique mais deux sources d'évidences, l'observation des évènements et l'entretien, s'ajoutent à sa force explicative. « *Les études de cas et les historiques [peuvent] se chevaucher, la force unique de l'étude de cas est son habilité à traiter avec une variété entière d'évidences –documents, artefacts, entretiens, et observations– au-delà de ce qui est accessible à une étude historique conventionnelle.* » (R.K. Yin, 2003, p.8).

Selon R.K. Yin (2003), l'étude de cas atteint des objectifs divers : l'explication, la description, l'illustration, l'exploration et la méta-évaluation. Dans le cas présent, cette recherche vise à atteindre essentiellement les trois premiers objectifs. En effet, décrire et expliquer les relations interorganisationnelles dans un contexte particulier demeure le but essentiel de la recherche. De plus, l'étude de cas proposée se veut l'illustration des théories traitant des relations interorganisationnelles dans le réseau, dans des formes de gouvernements hybrides et du mode de contrôle clan. « *Le chercheur conçoit les études de cas comme un test de cohérence de la grille théorique proposée. Elle lui permet d'illustrer la plausibilité de ses hypothèses théoriques* » (M. Hlady Rispal, 2002, p.57). Par là-même, elle permet de présenter une image précise de la réalité managériale japonaise. Cependant, la mise en lumière de phénomènes nouveaux ouvrant des champs d'analyses ultérieures

paraît possible même si l'aspect exploratoire de cette recherche demeure limité. L'analyse qualitative passe dans un premier temps par des entretiens d'experts puis par des entretiens dans le cadre d'une étude de cas unique.

2.1 UNE ETUDE DE CAS UNIQUE

Le choix d'une étude de cas unique repose, en général, sur plusieurs raisons possibles (R.E. Stake, 1994) :

- L'intérêt intrinsèque du cas s'il s'agit d'un cas rare, extrême ou unique.
- L'intérêt du cas s'il s'agit d'un cas, qui sans être rare, reste peu ou pas accessible à la communauté scientifique.
- L'intérêt instrumental du cas qui apporte une compréhension nouvelle d'un phénomène ou constitue sur discussion sur une théorie émergente. *« Il fait l'objet d'une analyse contextualisée en profondeur mais toujours en vue d'un intérêt externe. Ce type d'étude est approprié dans des situations où le chercheur veut illustrer des phénomènes préalablement définis dans un modèle théorique. »* (M. Hlady Rispal, 2002, p.78). Le chercheur tente de confirmer, réfuter ou compléter une théorie en la testant.

Le cas des canaux de distribution constitue essentiellement un intérêt instrumental. En effet, les théories mobilisées lors de la revue de littérature y sont illustrées. Cependant, cette étude s'affirme comme un exemple de ce qui existe mais poursuit bien une volonté de généralisation analytique (extension et généralisation des théories) et non une généralisation statistique (R.K. Yin, 2003, p.10). Ce cas unique cherche à généraliser non à particulariser (S.M. Lipset, M. Trow et J. Coleman, 1956). Cependant, le choix de l'objet étudié demande la prise en compte de sa représentativité théorique, l'équilibre, le potentiel de découverte et l'adéquation à l'objet de recherche.

2.2 DESCRIPTION DU CAS

Afin d'atteindre les critères précédemment cités (représentativité théorique, équilibre...), il faut s'attacher à la description du cas. « *Portez l'attention des différentes dimensions du cas, sa nature conceptuelle, sa taille sociale, sa localisation physique et sa portée temporelle.* » (M.B. Miles et A.M. Huberman, 2003, p. 57). Le cas porte sur les relations entre les membres du canal de distribution japonais. Afin de faciliter l'identification de canaux définis, une entreprise a été choisie afin d'être le point de départ des entretiens et de l'analyse. Ainsi l'entreprise Aeon Co. Ltd., tout en étant au cœur de l'analyse demeure surtout un moyen d'identification de canaux de distribution distincts et des organisations y appartenant. Les acteurs principaux du canal de distribution japonais se divisent en trois grandes organisations : les distributeurs, les grossistes et les producteurs. Définir le nombre de producteurs et de grossistes en relation avec l'entreprise reste difficile du fait des fluctuations mensuelles du nombre de celles-ci. Le nombre de producteurs se trouve autour du millier et celui des grossistes avec lesquels ils traitent directement autour d'une dizaine. Le cas porte sur des entreprises japonaises ou sur des filiales d'entreprises étrangères installées au Japon. Les entreprises étrangères effectuant seulement des exportations au Japon, si elles peuvent être abordées ponctuellement dans la description du terrain, sont exclues de l'analyse. La recherche ne se veut pas longitudinale ou prospective. La description et l'analyse du canal de distribution japonais demeure l'objectif à atteindre. L'étude de cas, tout en faisant état de quelques événements passés donnant du sens à l'analyse présente, demeure une analyse de la situation présente vécue par les acteurs.

Afin de préciser le mieux possible les limites du cas et la méthode choisie, il s'agit de définir dans un premier temps le canevas de recherche puis ensuite son protocole.

SECTION 3 LE DESIGN DE RECHERCHE

Le design de recherche s'articule autour du dégagement des aspects d'opérationnalisation des variables contenues dans les propositions de recherche puis de la définition du cas, c'est à dire « *définir les caractéristiques des cas à étudier en fonction du temps et des moyens dont vous disposez, directement liées à vos questions de recherche et qui vont probablement comprendre des exemples de ce que vous voulez étudier. Deuxièmement et dans le même temps, il vous faut créer une structure qui vous aide à découvrir, confirmer ou qualifier les processus fondamentaux et les construits sous-jacents à votre étude.* » (M.B. Miles et A.M. Huberman, 2003, p. 59). La logique de la démarche d'ensemble et la cohérence des différents éléments constitutifs de la recherche concourent à la qualité de celle-ci. Le cœur de l'étude correspond à la recherche d'une compréhension de la cohésion globale du système de distribution japonais révélant ainsi les caractéristiques des relations entre les membres des canaux, mais aussi les points forts et les points faibles de celles-ci. L'étude de cas se définit comme un moyen de traiter une situation où « *il y aura bien plus de variables d'intérêt que de points de données* » (R.K. Yin, 2003, pp.13-14), ce qui amène à utiliser plusieurs types de sources d'évidences triangulées et au développement de propositions théoriques préalables pour guider la collecte de l'analyse de données.

La question principale qui se pose dans cette étude de cas est l'identification des caractéristiques structurelles des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais. Elle se décompose en deux interrogations significantes auxquelles l'étude de cas cherche à répondre :

- Quelle est la structure des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais ?
- Quelle sont les mécanismes de contrôle des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais ?

Pour répondre à ces interrogations, il s'agit de choisir une unité d'analyse adéquate. « *L'unité d'analyse est l'unité de signification à coder et correspond au segment de contenu à considérer comme unité de base en vue de la catégorisation et du comptage fréquentiel* » (L. Bardin, 1996, p.103). Dans le cas présent, l'unité d'analyse est la relation interorganisationnelle entre les distributeurs et les producteurs, les distributeurs et les grossistes et les grossistes et les producteurs dans le canal de distribution japonais. Celle-ci

représente les activités commerciales, logistiques et financières effectuées par les membres du canal de distribution japonais, les uns pour les autres ou conjointement.

Les théories mobilisées pour répondre à ces deux interrogations ont permis de dégager des variables opérationnelles qui se déclinent pour chaque proposition théorique (3.1), pour accompagnées, par la suite, être d'une définition du cas (3.2).

3.1 OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

Opérationnaliser les variables théoriques permet de passer du monde théorique au monde empirique. Cette traduction répond à une démarche précise. Cependant, le monde empirique ne peut ni représenter complètement, ni dupliquer la signification des concepts théoriques ; de même que « *pour une définition conceptuelle donnée, il n'existe pas de données empiriques correspondantes exclusivement à ce concept.* » (J. Angot et P. Milano, 1999, p.171). Le dégagement des éléments d'opérationnalisation des variables présents dans la revue de littérature représente une étape essentielle. Ceux-ci sont adaptés et enrichis à partir d'une première analyse des entretiens d'expert. L'opérationnalisation passe par la mise en avant d'un concept puis de ses composantes et enfin, l'identification du type de données à collecter pour chacune d'elles. Les composantes des concepts s'appellent des dimensions et les données empiriques attachées aux dimensions sont des indicateurs. Ces derniers peuvent être de nature qualitative ou quantitative. Afin d'identifier les indicateurs, le chercheur s'attache dans une première phase à identifier ceux décrits dans les travaux de recherche antérieurs étudiés. Dans une seconde phase, de nouveaux indicateurs peuvent être conçus pour compléter des indicateurs insatisfaisants. Les informations collectées lors des entretiens d'experts ont servi à forger ce type d'indicateur. Dans tous les cas, les indicateurs doivent être contextualisés au secteur d'activité, au type d'entreprise... Les critères permettant de valider les choix effectués en matière de mesure sont : la fiabilité, la validité et la faisabilité opérationnelles. La faisabilité se compose de trois éléments : la facilité de lecture des indicateurs (leur nombre), la facilité de compréhension des indicateurs et leur sensibilité (finesse de la mesure). Prenant en compte ces critères, la demande d'opérationnalisation se scinde en fonction des propositions théoriques avancées dans cette recherche. Pour chacune d'elle, des indicateurs émergent de la revue de littérature (marqués par un carré [■] mais aussi des

données recueillies durant les entretiens d'experts (marquées par une flèche [→] et écrites en italique).

3.1.1 OPERATIONNALISATION DES VARIABLES DE LA PROPOSITION 1.

La proposition 1 considère les sources de l'apparition de relations interorganisationnelles réticulaires dans le canal de distribution japonais. Ces sources se déclinent en 6 variables principales : l'incertitude environnementale, l'isomorphisme des organisations au Japon, la dépendance des ressources entre les membres du canal et la création d'idiosyncrasies, et enfin, la volonté de créer des relations stables et/ ou flexibles.

Tableau. 24 Opérationnalisation de la proposition 1 : sources de l'existence d'un réseau interorganisationnel.

| Variables | Dimensions | Indicateurs |
|--|--|--|
| Incertitude environnementale | Impacts de l'environnement sur la configuration et la nature des relations interorganisationnelles. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Changement récent et profond de l'environnement économique et stratégique. → <i>Caractéristiques du consommateur japonais influant sur l'environnement.</i> → <i>Degré de concurrence.</i> |
| Isomorphisme | Pressions sur les formes organisationnelles d'origine coercitive (pressions d'autres organisations ou de la société), mimétique ou normative (P.J. DiMaggio et W.W. Powell, 1983). | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ressemblance entre les formes organisationnelles. → <i>Caractéristiques des keiretsu (cf. proposition 8).</i> |
| Dépendances par les ressources | Existence de ressources complémentaires dans des organisations indépendantes (J. Pfeffer et G. Salancik, 1978). | <ul style="list-style-type: none"> ■ Complémentarité des rôles des membres du canal de distribution. ■ Investissements spécifiques (cf. ci-dessous). → <i>Degré de spécialisation des acteurs.</i> |
| Existence d'une recherche d'idiosyncrasie | Création ou existence d'investissements spécifiques (O.E. Williamson, 1975) : investissements à site spécifique, investissements physiques, investissements en capital humain. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Investissements en commun ou dédiés qui se traduisent en réalité par : → <i>Participation à des projets communs au canal de distribution.</i> → <i>Demande / Acceptation d'investissements dédiés à un client.</i> → <i>Création d'équipes dédiées à un client.</i> |
| Recherche de flexibilité | Aptitude à répondre à des conditions nouvelles (R. Reix, 1997). | <ul style="list-style-type: none"> → <i>Adaptation rapide à la demande du client.</i> → <i>Adaptation rapide à la concurrence.</i> → <i>Changement rapide des relations en cas de besoin.</i> |

| | | |
|---|---|---|
| Existence d'une recherche de stabilité | Stabilisation des relations entre les membres du canal. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Recherche d'optimisation de la coordination... ■ ...entre des partenaires de longue durée. ➔ <i>Recherche d'une stabilité de débouché et d'approvisionnement.</i> |
|---|---|---|

3.1.2 OPERATIONNALISATION DES VARIABLES DE LA PROPOSITION 2.

La structure réticulaire des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais peut être caractérisée par des éléments descriptifs généraux précisés dans la proposition 2. L'existence de relations multilatérales entre les membres du canal et non seulement des relations bilatérales, l'existence d'un système d'information soutenant la transparence des relations et enfin, la centralisation du réseau avec l'existence d'une firme-pivot coordinatrice représentent ces éléments.

Tableau. 25 Opérationnalisation de la proposition 2 : formes interorganisationnelles réticulaires.

| Variables | <i>Dimensions</i> | Indicateurs |
|-------------------------------------|---|--|
| Relations multilatérales | | <ul style="list-style-type: none"> ■ Des relations entretenues entre plus de deux organisations indépendantes juridiquement. (H.B. Thorelli, 1986). |
| Système d'information ouvert | | <ul style="list-style-type: none"> ■ Transparence du système d'information pour tous les membres. ■ Tous les membres sont connectés. |
| Existence d'une firme-pivot | <i>Rôle de coordination d'une entreprise vis-à-vis des autres membres du canal.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Assure la sélection des membres : rôle d'architecte (R.E. Miles et C.C. Snow, 1986). ■ Assure la connexion et la coordination dans un but précis de baisse des coûts et d'augmentation de l'efficacité : rôle d'organisateur (R.E. Miles et C.C. Snow, 1986). ■ Adapte le mode contrôle au réseau : rôle de protecteur (R.E. Miles et C.C. Snow, 1986). ■ Centralise l'information sur l'environnement du réseau (M. Aoki, 1986, 1991). ■ GRH au niveau interorganisationnel (J.R. Lincoln et C. Ahmadjian, 2000). |
| | <i>Rôle d'émulateur pour les membres du canal.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Protection du pouvoir de la firme-pivot (Miles et Snow). ■ Protection des mécanismes de marché, notamment éviter l'exclusivité des relations (Miles et Snow). |
| | <i>Influence d'une firme sur les autres dans le canal.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Une firme regroupe les capacités nécessaires pour être influente : l'expertise, la réputation et la position économique (R.S. Achrol, 1997). |

3.1.3 OPERATIONNALISATION DES VARIABLES DE LA PROPOSITION 3.

Les relations entre les membres du canal sont formalisées à travers des contrats. La proposition 3 considère que l'administration formelle des relations dans le canal répond aux caractéristiques du gouvernement bilatéral selon J.B. Heide. Ainsi, les échanges entre les membres des canaux peuvent correspondre à des échanges de types relationnels et la formalisation de la relation regrouper les éléments constitutifs du gouvernement hybride et bilatéral.

Tableau. 26 Opérationnalisation de la proposition 3 : échanges relationnels et gouvernement hybride et bilatéral.

| Variables | Dimensions | Indicateurs |
|--|---|---|
| Contrat relationnel | <i>Type de contrat</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Contrat écrit entérinant des relations de type échange relationnel. ■ Contrat concerté et raisonné (E. Brousseau et J-M. Codron, 1998). |
| | <i>Echanges relationnels</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Relations à long terme. ■ Processus de communication ex ante et ex post à l'échange (lié à la négociation). ■ Risques forts de l'accord (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992) et confiance forte⁴⁸. ■ Implications d'éléments culturels légaux, c'est à dire des normes sociales affectant la transaction. Les normes relationnelles peuvent être la flexibilité, l'échange d'information, la solidarité, la mutualité, l'intégrité des rôles et l'harmonisation des conflits. (I. MacNeil, 1980 ; R.S. Achrol, 1997). |
| Gouvernement hybride et bilatéral | <i>Idiosyncrasie moyenne à élevée</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Investissements mixtes à idiosyncrasiques : cf. opérationnalisation des variables de la proposition 1; O.E. Williamson, 1975, c'est à dire : <ul style="list-style-type: none"> ➔ Participation à des projets communs au canal de distribution. ➔ Demande / Acceptation d'investissement dédié à un client. ➔ Création d'équipes dédiées à un client. |
| | <i>Entrée dans la relation</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Sélection stricte à l'entrée de la relation basée sur la performance, les qualifications, les attitudes et les valeurs. (J.B. Heide et G. John, 1990, 1992). |
| | <i>Maintien de la relation</i> (J.B. Heide et G. John, 1990, 1992) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Spécification et assignation préalables des rôles. ■ Mise en place d'une planification comme cadre de référence. ■ Mécanismes d'ajustement mutuels. ■ Mécanismes de contrôle de la performance. ■ Système d'incitation (vers identification et engagement dans la relation). ■ Etablissement de valeurs communes régulant la relation. |
| | <i>Fin de la relation</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ La fin de la relation n'est pas espérée par les membres (J.B. Heide et G. John, 1990, 1992). |

⁴⁸ Pour P.S. Ring et A.H. Van de Ven (1992), la confiance représente une prise de risque puisqu'elle découle de la volonté de devenir vulnérable.

3.1.4 OPERATIONNALISATION DES VARIABLES DES PROPOSITIONS 4 ET 5.

Les propositions 4 et 5 considèrent le contrôle des relations interorganisationnelles comme étant de nature clanique. La première soutient la prépondérance du contrôle par les comportements par rapport au contrôle par les résultats. La seconde, ensuite, propose l'existence a priori d'éléments sociaux et informationnels facilitant l'apparition du contrôle de mode clan.

Tableau. 27 Opérationnalisation des propositions 4 et 5 : contrôle par les comportements.

| Variables | Indicateurs |
|--|--|
| Ambiguïté élevée de la performance du canal | <ul style="list-style-type: none"> ■ Difficulté d'accès à des mesures de performance fiables et valides (<i>Outcome measurability</i>, K.M Eisenhardt, 1985). ■ Distinction possible entre la performance de chaque membre du canal (W.G. Ouchi, 1977). |
| Forte congruence des buts des membres du canal | <ul style="list-style-type: none"> ■ Partage de buts communs et d'espérances communes par rapport aux rôles et comportements de chacun (M. Lebas et J. Weigenstein, 1986). ■ Comparaison entre les buts congruents et non-congruents. |
| Habilité à mesurer les comportements | <ul style="list-style-type: none"> ■ Capacité à observer le travail. (K.M Eisenhardt, 1985 ; Lebas et Weigenstein, 1986). ■ Degré de normalisation des tâches (W.G. Ouchi, 1977). ■ Programmabilité des tâches (K.M Eisenhardt, 1985) : plus la tâche est routinière et analysable (identification et connaissance), plus elle est programmable (W.G. Ouchi, 1977). ■ Relation objectif / moyen explicite. → <i>Existence de pratiques commerciales définies et programmables.</i> → <i>Evaluation du respect de ces pratiques par les membres du canal.</i> |
| Valeurs et croyances partagées (W.G. Ouchi, 1985) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Importance de l'équité différée (ou à terme) et donc existence d'une mémoire sociale. ■ Norme de réciprocité. ■ Long passé commun. ■ Compréhension mutuelle et confiance dans le comportement d'autrui. |
| Filtrage à l'entrée de la relation | <ul style="list-style-type: none"> ■ Critères de sélection à l'entrée de la relation au-delà du simple prix. ■ Recherche de congruence dans les valeurs. |
| Exigence d'acquis de compétence et de valeurs au sein de la relation (W.G. Ouchi, 1985) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Outils de GRH et utilisation des relations interpersonnelles dans l'objectif de transmettre des connaissances et des valeurs. |

3.1.5 OPERATIONNALISATION DES VARIABLES DE LA PROPOSITION 6.

W.G. Ouchi considère que les relations de type clan se caractérisent de façon générale par un engagement durable des organisations les unes envers les autres. La revue de littérature a permis d'identifier les dimensions de cet engagement durable que sont la présence de négociations nombreuses sur des sujets variés et stratégiques, l'évitement des conflits, le rôle de la confiance et de la réputation dans la création et le maintien de la relation. Enfin, les actions des organisations pouvant nuire à la relation sont sanctionnées.

Tableau. 28 Opérationnalisation de la proposition 6 : dimensions de l'engagement durable dans un contexte de contrôle de type clan.

| Variables | Indicateurs |
|--|---|
| Action de la négociation sur la relation | <ul style="list-style-type: none"> ■ Négociations nombreuses et régulières (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992). ■ Etendue des sujets abordés (M. Aoki, 1991) : des aspects pratiques à stratégiques. ■ Rôle de médiateur de la firme pivot. |
| Evitement des conflits | <ul style="list-style-type: none"> ■ Mécanismes d'évitement du conflit. ■ Recherche de consensus. |
| Rôle de la confiance | <ul style="list-style-type: none"> ■ Importance de la confiance dans la création et le maintien de la relation (représentation des acteurs). ➔ <i>Participation de la confiance à la sélection à l'entrée de la relation.</i> |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➔ <i>Confiance système qui repose sur les capacités de chacun et la confiance dans la bonne volonté du membre par rapport au groupe.</i> |
| Effet de réputation | <ul style="list-style-type: none"> ■ Importance de la réputation dans la création et le maintien de la relation (représentation des acteurs). ➔ <i>Participation de la réputation à la sélection à l'entrée de la relation.</i> |
| Mécanismes de sanctions si la relation est endommagée | <ul style="list-style-type: none"> ■ Pertes d'avantages économiques si rupture de la relation (W.G. Ouchi, 1975). ➔ <i>Mécanismes de sanctions aux actions opportunistes : effet de réputation et ostracisme.</i> |

3.1.6 OPERATIONNALISATION DES VARIABLES DES PROPOSITIONS 7 ET 8.

Les propositions 7 et 8 considèrent les caractéristiques contextuelles du canal japonais de distribution. La définition des dimensions repose sur la revue de littérature qui se fonde essentiellement sur les recherches dans le domaine industriel ou sur la culture managériale japonaise dans son ensemble.

Tableau. 29 Opérationnalisation des propositions 7 et 8 : éléments caractéristiques des relations interorganisationnelles japonaises.

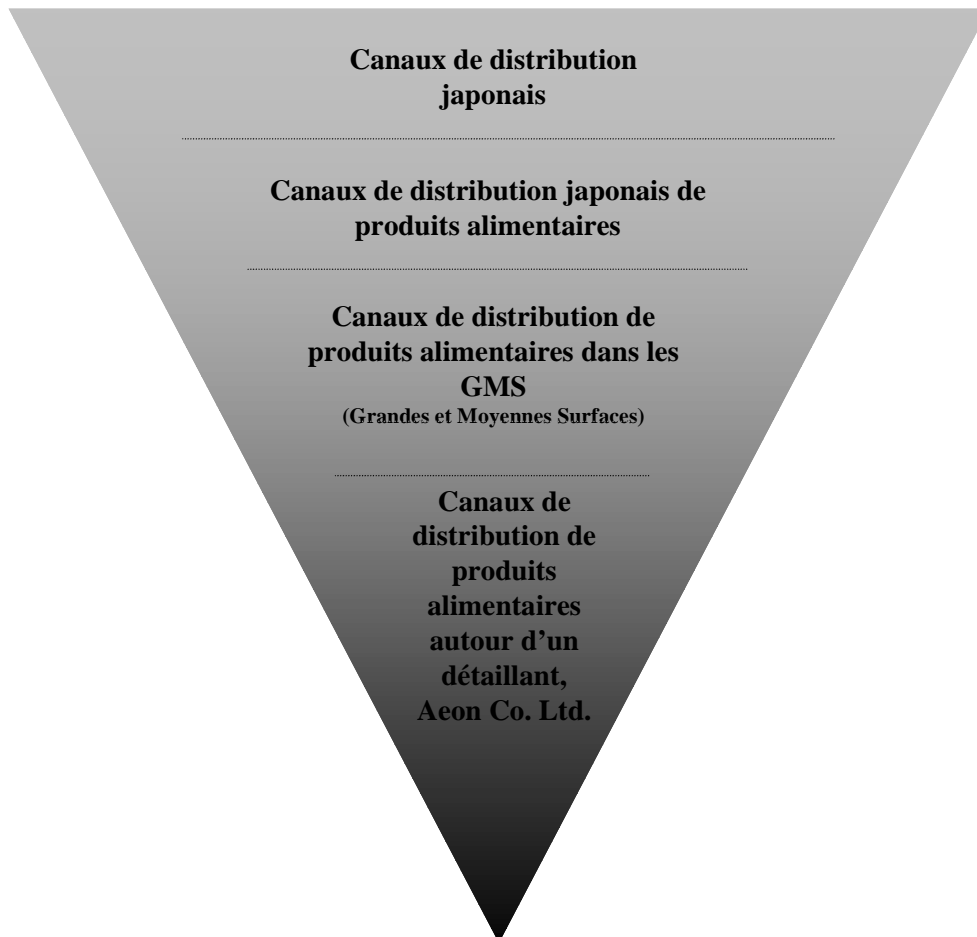
| Variables | Indicateurs |
|---|---|
| Outils de systèmes d'information pour échanges de connaissances et socialisation | <ul style="list-style-type: none"> ■ Informations échangées sur les tâches, les données stratégiques du secteur, sur les valeurs. ➔ <i>Volonté d'ouverture des données.</i> |
| Outils de GRH pour échanges de connaissances et socialisation | <ul style="list-style-type: none"> ■ Pratique du shukkô. ■ Pratique d'autres outils favorisant les relations interorganisationnelles ou interpersonnelles. |
| Éléments généraux caractéristiques du <i>Keiretsu</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Participation croisée entre les entreprises membres du canal. ■ Imbrication des ventes et achats entre les entreprises appartenant au même <i>keiretsu</i>. ■ Existence de relations privilégiées entre les entreprises et la même banque. ■ Existence de relations privilégiées entre les entreprises et la même sogo shosha. ➔ <i>Affiliation déclarée ou connue à un keiretsu.</i> |

Après avoir présenté les indicateurs permettant une identification empirique des variables théoriques, il s'agit de définir le cas choisi pour compléter le design de recherche.

3.2 DEFINITION DU CAS

La sélection du terrain répond à un double objectif de représentativité théorique et d'accessibilité pratique. La Figure 21 synthétise le processus de sélection du terrain de recherche et plus précisément de l'étude de cas unique.

Figure. 21 Choix du terrain de recherche.



L'étude des canaux de distribution dans le secteur des produits alimentaires permet de sortir des recherches nombreuses effectuées sur les secteurs automobile et électronique et de l'influence des grands producteurs comme Toyota. En effet, cette entreprise représente un cas réellement très spécifique même au Japon. De plus, le cas de la grande distribution permet d'aborder des relations très différentes de celles décrites dans les analyses de relations industrielles. Tout en gardant un rôle important, le producteur ne possède pas toujours un leadership sur le canal dans le cas des produits alimentaires, contrairement à celui des produits industriels. Il faut aussi considérer que les industries automobiles et de produits électriques exportant largement leurs produits à l'étranger, elles pratiquent des

politiques de dumping en s'appuyant sur le marché national. Le marché agroalimentaire n'utilise pas ce type de politiques car il est essentiellement constitué de produits nationaux et les producteurs de ce secteur pratiquent peu l'exportation.

Le secteur agroalimentaire japonais comporte une grande variété de produits, d'entreprises et de modes de distribution. Les grandes et moyennes surfaces, au cœur de cette recherche, se composent au Japon des supermarchés et des GMS (General merchandising Store). Ce dernier concept de distribution apparaît relativement récemment au Japon et s'apparente à ce qui existe à l'étranger. Outre le fait qu'Aeon soit au premier rang des GMS au Japon, la sélection de cette entreprise pour être au centre de l'étude de cas se fait sur la base d'informations d'experts, de l'accessibilité des informations et sur le potentiel de comparabilité du cas. Tout d'abord, la lecture d'articles de journaux spécialisés sur la grande distribution japonaise et les entretiens effectués auprès d'experts a permis d'identifier Aeon comme une entreprise dynamique, cherchant à ouvrir de nouvelles voies tout en respectant certains aspects plus traditionnels du système japonais de distribution. Leur conception des relations commerciales représente une voie médiane entre le modernisme et le traditionalisme. Cela ouvre un fort potentiel d'analyse de diverses relations existantes dans les canaux de distribution japonais. Ensuite, Aeon a fait preuve d'ouverture et d'accessibilité ainsi que d'un intérêt certain à communiquer sur leurs voies d'action et de développement. Enfin, il s'agit là d'un cas potentiellement comparable avec des cas dans d'autres pays car les GMS représentent un concept de distribution largement répandu contrairement à d'autres entreprises japonaises, tels les grands magasins (Department Stores) qui ont développé des spécificités très importantes.

La phase suivante de l'étude repose sur la collecte des données. Dans le cadre d'une méthode qualitative, celle-ci repose sur la préparation et les détails des actions à mener qui sont regroupés dans le protocole de recherche.

SECTION 4 LE PROTOCOLE DE RECHERCHE : PREPARATION ET OUTILS DE LA COLLECTE DES DONNEES

La collecte des données repose sur une réflexion a priori sur la méthode de collecte (4.2) et le choix des répondants (4.3). Pour soutenir la qualité de ces choix, le respect de certains critères de fidélité et validité demeure une exigence (4.1).

4.1 CRITERE DE VALIDITE DE LA METHODE DE COLLECTE DE DONNEES

Des techniques peuvent être mises en place afin de respecter les critères de fidélité, validité du construit et validité interne, et ainsi d'atteindre un haut degré de qualité de la collecte de données.

Tableau. 30 Une définition adaptée des tests-qualité.

| Test-qualité | Questionnement | Moyens requis |
|------------------------------|---|--|
| Fidélité | Un autre chercheur pourrait-il parvenir à une représentation similaire de la réalité observée ? | Accès aux données de terrain. Explication de la démarche et des outils mis en œuvre. |
| Validité de construit | Lorsque le chercheur parle d'un concept (ex. la confiance), est-ce bien de ce concept dont il parle ? | Définition des concepts à partir des travaux d'auteurs. Identification des faits qui génèrent le concept et de ceux qui le traduisent. Multi-angulation des données, des temps de collecte, des personnes, des théories et des méthodes. |
| Validité interne | Le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions et actions des acteurs ? | Emission de synthèses lors de chaque entretien, en début de nouvel entretien. Emission de propositions rivales. (Analyse) Elaboration pour chaque cas d'une explication. (Analyse) Remise d'un compte rendu final. (Analyse) |

Source : M. Hlady Rispal. *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Perspectives marketing, De Boeck Université, 2002, p.33.

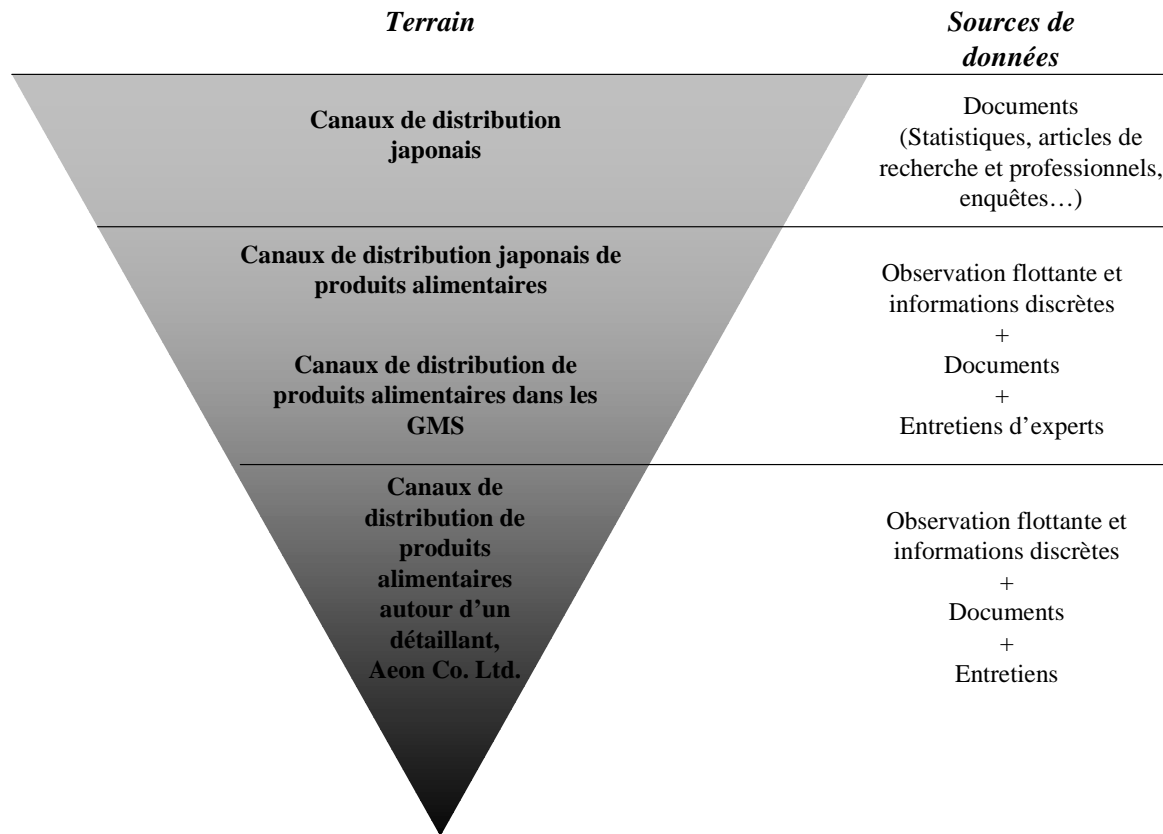
Le souci de fidélité exige une transparence totale de la démarche et des choix effectués lors de la recherche notamment afin de garantir un degré élevé de représentation des concepts théoriques par les indicateurs précisés lors de l'opérationnalisation.

En recherche qualitative, deux précautions essentielles augmentent le degré de validité du construit et de la validité interne : l'utilisation de multiples évidences et la relecture du cas par des informants clés. Il a été demandé aux répondants de vérifier les données transcrites. De plus, des synthèses partielles ont été proposées à ceux-ci pour discussion. Les informations collectées possèdent plusieurs sources. Dans le cas de cette recherche, des données primaires et secondaires sont rassemblées. Les moyens mis en place pour cela sont les entretiens, la collecte de documents et de données discrètes⁴⁹ et enfin l'observation. Les sources de données en dehors des entretiens représentent des sources importantes mais complémentaires (R.K. Yin, 1989). Elles font l'objet de synthèses et de codification comme les données collectées lors des entretiens. Cependant, il est important de préciser que l'observation dans le cas de cette recherche demeure non-participante et flottante, c'est à dire non systématique et lors des entretiens. « *L'observation « flottante » concerne aussi le recueil d'indicateurs non verbaux émis par les sujets –sources lors de la conduite d'entretiens (geste, relation spatiale, ton...).* » (P. Baumard, C. Donada J. Ibert et J-M. Xuereb, 1999, p.240), en plus de l'observation d'indicateurs de type environnementaux (situation de l'entreprise...).

⁴⁹ La collecte des mesures discrètes s'effectue sans participation active des répondants. Celles-ci ne sont pas affectées par eux. Il peut s'agir, par exemple, de données publiques ou statistiques utilisables dans le cadre de l'analyse.

Le schéma suivant permet de visualiser quelles sources d'informations sont utilisées en lien avec chaque étape de sélection du terrain empirique de la recherche.

Figure. 22 Les sources des données en fonction du terrain empirique.



Les nombreuses sources documentaires japonaises ne doivent pas être négligées (L.M. Gerlach, J.R. Lincoln et W.A. Haas, 2000). Pour exemple, les documents sur les entreprises comme les rapports annuels (*kaisha nenkan*) ; sur les ressources humaines en ce qui concerne les réseaux personnels des employés (*jinjikôshin roku*) par rapport à leur école (*gakubatsu*) ou leur mariage (*kekkonbatsu*)⁵⁰ ; ou sur les Big Six⁵¹ (*rokudai kigyô shûdan*), par notamment Dodwell Marketing Consultants. Cependant, elles demeurent trop souvent uniquement en langue japonaise ce qui limite leur zone de diffusion.

⁵⁰ Malheureusement, ces données posent des problèmes d'accessibilité et d'utilisation, ce qui n'a pas permis de les traiter pour la recherche.

⁵¹ Cf. Note n°43, p.148.

Parmi les sources d'information utilisées, la mise en place du dispositif de collecte par entretien demeure la plus complexe et la plus exigeante en matière de préparation de l'entretien lui-même, mais aussi de l'échantillonnage des répondants.

4.2 L'ENTRETIEN

L'entretien individuel soutient le besoin de répondre à la question du « *comment ?* » puisqu'il apporte un éclairage sur les différents angles d'un phénomène observé, tout en fournissant des pistes nouvelles à exploiter par le chercheur (A. Blanchet et A. Gotman, 1992). Cette méthode fournit une information directe sur un phénomène même si cette information est limitée à ce que les répondants veulent et peuvent dire. Dans un champ d'application tel que la grande distribution japonaise, le manque d'abondance de la littérature théorique et la nouveauté du champ dans la recherche occidentale expliquent que la méthode de collecte sélectionnée soit la plus adéquate pour exploiter des aspects nouveaux ou peu étudiés. Cependant, il permet l'exploitation d'un nombre important de variables. Le choix du type d'entretien dépend de l'ensemble de la démarche de recherche (4.2.1) et la préparation de celui-ci est régi par des règles précises (4.2.2)

4.2.1 *LES OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF*

Parmi les différents types d'entretiens existants, le questionnaire semi-directif répond le mieux aux besoins d'ouverture de cette recherche. Cette méthode favorise l'expression libre des personnes impliquées dans le champ d'application autour de thèmes (R. Mucchielli, 1983 ; Grawitz, 1996). R. Mucchielli (1983) insiste sur plusieurs composantes garantissant l'efficacité de l'entretien comme méthode de collecte de données. L'écoute et l'observation liées l'une à l'autre demandent une empathie et un respect de la parole comme des silences des répondants. Cela correspond en partie aux principes de non-directivité (Y. Evrard, B. Pras et R. Roux, 2000) définissant l'« *attention positive inconditionnelle* » donnée aux répondants par le chercheur comme un gage de qualité de l'entretien. Les termes employés lors des entretiens peuvent être utilisés ensuite. Dans le contexte managérial japonais certains termes précis employés dans les premiers entretiens ont été réutilisés. Cette action est d'autant plus précieuse dans un contexte étranger où l'utilisation de termes dans la langue d'origine permet d'éviter des contre-sens.

Un exemple particulier à la grande distribution japonaise permet d'illustrer ce propos. Le terme GMS (Grande et moyenne surface) ne regroupe pas la même réalité en France et au Japon. Ainsi, des termes différents définissent les grandes et les moyennes surfaces au Japon : « *GMS* »⁵² (General merchandising stores) pour les premières et « *Supa* »⁵³ pour les secondes. La formulation des questions doit, ensuite, éviter d'orienter le discours en étant trop précise. Les réponses données peuvent par contre être reformulées sous forme de questions pour enrichissement, confirmation ou infirmation. Enfin, le chercheur doit être flexible et s'ajuster aux connaissances personnelles des répondants et à leur expérience.

L'entretien se déroule autour du guide d'entretien. La mise en confiance du répondant passe par une présentation de la recherche, du chercheur et de l'objectif de la recherche (F. Wacheux, 1997). Dans le cas du Japon, une présentation des objectifs de la recherche passe autant sur celle de l'objectif intrinsèque de la recherche, que par celle de l'utilité pratique de la recherche pour le chercheur, ses objectifs personnels de carrière. « *La confiance se façonne lentement. Elle émerge dans des contextes particuliers lorsque le chercheur démontre une compréhension de la réalité vécue et une conformité aux formes de comportements adoptées par les personnes étudiées* » (J. Van Maanen, 1983, p.110).

Les entretiens ont été conduits sur deux périodes de trois et deux mois, de janvier à mars 2004 et de février à mars 2005 au Japon. Les personnes interviewées ont été rencontrées sur le lieu de leur choix, pour l'essentiel sur leur lieu de travail, mais aussi à de rares occasions dans un lieu neutre⁵⁴. Les conditions dans lesquelles se déroule l'entretien restent variables d'une entreprise à une autre et d'un répondant à un autre.

⁵² Terme anglais utilisé par les managers japonais en langue japonaise.

⁵³ Terme japonais tiré de l'anglais « *supermarket* » dont la prononciation phonétique est « *soupa* ».

⁵⁴ Dans des cafés, salons de thé ou restaurants.

Dans le cas du Japon certaines précautions particulières doivent être prises en ce qui concerne le déroulement des entretiens :

- Tout d'abord, la communication préalable des thèmes abordés lors de l'entretien aux répondants reste une condition nécessaire. Ce geste permet aux répondants d'évaluer le degré de confidentialité des informations demandées et de demander des autorisations préalables à leurs supérieurs hiérarchiques. Sans cela, de nombreuses d'informations ne seraient pas divulguées en entretien par simple précaution, alors même qu'elles ne sont pas réellement confidentielles. De plus, les répondants japonais apprécient ce geste de partage de l'information qui permet d'entamer un début de relation de confiance.
- Ensuite, la langue dans laquelle l'entretien se déroule doit être précisée à l'avance. Une nette préférence pour des entretiens en anglais teinte la demande d'entretien envoyée par le chercheur tout en laissant la possibilité d'une discussion en langue japonaise. La plupart des entreprises japonaises comptent dans leur rang des personnes dont la tâche est de traduire ce type de discussion. Bien entendu, certains répondants ont eux-même la capacité de communiquer aisément en anglais. Dans le cas d'une discussion en japonais, des outils (dictionnaire électronique, magnétophone) sont nécessaires et la durée prévue de l'entretien est allongée.
- Durant les entretiens, il est fait demande de l'utilisation d'un magnétophone. Cela permet de libérer le chercheur de la prise précise de notes mais aussi de revenir sur la signification de certains termes et phrases exprimées en langue étrangère. Chaque demande d'enregistrement s'accompagne de garantie de préservation de l'anonymat et d'utilisation des informations dans l'analyse à un niveau global et non précis. Cette précaution a fait l'objet de modifications en ce qui concerne l'entreprise AEON qui est au cœur de l'étude de cas qui est cité sous son nom même si le nom des répondants reste codé. Sur l'ensemble des entretiens effectués, seul un répondant a refusé l'enregistrement des informations pour raisons de confidentialité.
- A la suite des entretiens et après retranscription de ceux-ci, un exemplaire de la retranscription est envoyé aux répondants pour critiques, additions ou corrections. Cette procédure permet de laisser aux répondants un droit de retour sur leur dires ou sur la retranscription effectuée (F. Wacheux, 1997).

4.2.2 LE GUIDE D'ENTRETIEN

La constitution du guide d'entretien repose sur les propositions de recherche et les grands thèmes qui y sont abordés. *« Il s'agit là d'un document écrit qui résume les axes principaux de l'entrevue à ne pas confondre avec une liste de questions ouvertes. Ce canevas assez souple sert de point de repère pour le chercheur et d'aide à la réflexion pour le répondant. »* (M. Hlady Rispal, 2002, p.126).

Le guide d'entretien de la recherche se compose des thèmes et actions suivants :

- Echange de cartes de visites⁵⁵.
- Présentation de la recherche et présentation personnelle.
- Présentation de l'entreprise, de son activité, de son affiliation possible à un *keiretsu*. Ce thème familier permet de débiter la conversation. Dans le cadre japonais, la difficulté tient à limiter le temps de présentation. Les relations interorganisationnelles reposant sur la connaissance de l'entreprise par des entreprises extérieures, ces présentations sont courantes, bien préparées (nombreux supports) et bien rôdées. Le chercheur doit donc en limiter la durée en orientant la discussion vers les thèmes centraux de la recherche.
- Présentation de la fonction du répondant au sein de l'entreprise.
La présentation de sa propre fonction et de son rôle par le répondant permet de le situer sur l'échelle hiérarchique et décisionnaire de l'entreprise, de juger de la pertinence de ses réponses aux différents thèmes abordés et de situer quels exemples ou questions peuvent relancer la discussion.
- Les relations interorganisationnelles avec d'autres entreprises au sein des canaux de distributions.
 - D'un point de vue structurel, par l'identification des acteurs des canaux et des types de contrats et de contractualisation.
 - D'un point de vue fonctionnel, par l'identification des relations entretenus avec chaque acteurs ainsi que des méthodes d'évaluation et de gestion de ces relations par l'entreprise du répondant.

⁵⁵ Une carte de visite, bilingue japonais-anglais, est nécessaire pour les rencontres professionnelles au Japon.

Ces thèmes sont utilisés comme guide lors des entretiens d'experts au cours desquels des thèmes très généraux sont proposés à la discussion afin de respecter les objectifs de ces entretiens : découverte, exploration et contextualisation de la recherche.

D'une manière plus détaillée, l'Encadré 3 présente les thèmes tels qu'utilisés lors des entretiens avec les professionnels. Poursuivant des objectifs plus explicatifs et confirmatoires que lors des entretiens d'experts, la précision des thèmes se trouve accrue.

Encadré. 3 Thèmes du guide d'entretien.

- Présentation personnelle et des objectifs de l'entretien.
- Activité de l'entreprise, présentation générale.
- Activité du répondant, présentation générale.
- Identification des types d'acteurs en relation avec l'entreprise dans le canal de distribution. Quelques exemples.
- Critères de sélection des acteurs en relation.
- Critères d'évaluation des acteurs en relation.
- Type de formalisation des relations (contrats).
- Pratiques commerciales entre membres des canaux (négociation, échange de personnel...)
- Confiance et réputation dans la relation.
- Problèmes relationnels et solutions apportées.
- Relation spécifique avec Aeon (pour les acteurs autres que des détaillants).

Au cours des entretiens, il apparaît évident que l'abord des thèmes s'effectue de façon différente en fonction du type de répondant rencontré. La prise en compte de la capacité d'abstraction du répondant, ainsi que de ses expériences et connaissances représente une clé essentielle du bon déroulement des entretiens.

La collecte de données dépend de l'échantillon de répondants sélectionné.

4.3 ECHANTILLONNAGE ET CHOIX DES REpondANTS

La sélection d'un échantillon par choix raisonné s'adapte aux objectifs de la recherche puisqu'il permet de « *choisir de manière précise les éléments de l'échantillonnage afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur.* » (I. Royer et P. Zarlowski, 1999, p.191). Tester des propositions théoriques n'exige pas un échantillonnage probabiliste. L'échantillonnage doit répondre aux critères généraux que sont la représentativité théorique et le potentiel de découverte mais aussi, la variété (seulement dans les cas multi-sites), l'équilibre et la prise en compte des objectifs de recherche (M. Hlady Rispal, 2002). En effet, les différents types d'échantillonnage se caractérisent par les objectifs qu'ils sous-tendent (A.J. Kuzel, 1992 ; M.Q. Patton, 1990). Cette recherche s'appuie sur un choix raisonné des répondants.

Tableau. 31 Critères d'échantillonnage théorique et implication pour la recherche.

| Critères d'échantillonnage théorique | Implications | Degré d'exigence | Implications pour la recherche présente |
|--|--|--|--|
| Représentativité théorique | Homogénéisation des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées. | Indispensable | → <ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix des organisations indépendantes en relation les unes avec les autres. ▪ Les fonctions des répondants sont parties prenantes des relations interorganisationnelles entre les membres du canal. |
| Variété | Recherche des cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels, etc.). | Indispensable si étude de cas multi-sites à visée de génération de théorie | → Inutile dans le cas d'une étude de cas unique. |
| Equilibre | Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes. | Souhaitable | → Les canaux étudiés sont de plusieurs types : courts ou longs, des répondants de fonctions diverses. |
| Potentiel de découverte | Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur. | Indispensable | → <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de recherche dans le domaine. ▪ Ouverture et qualité des répondants. |
| Prise en compte de l'objectif de la recherche | Sélection différente selon l'objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie. | Logique | → La monographie permet la validation et l'illustration d'une théorie : les relations dans les canaux de distribution autour d'AEON sont des relations interorganisationnelles multilatérales. |

Source : M. Hlady Rispal. *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Perspectives marketing, De Boeck Université, 2002, p. 82.

En premier lieu, l'échantillon choisi possède une représentativité vis-à-vis des propositions à discuter. Ainsi, les répondants appartiennent aux trois types d'organisations actrices du canal de distribution japonais : le détaillant, le grossiste et le producteur. De plus, leurs fonctions au sein de chaque organisation leur permettent une connaissance directe des

relations interorganisationnelles dans le canal : responsables des ventes ou des achats, responsables logistiques ou membres de la direction générale.

L'utilisation du choix raisonné pour la sélection de l'échantillon permet un choix précis des répondants alors qu'un dispositif recueil de données basé sur une sélection aléatoire entraîne un taux de refus important, notamment dans le cas du Japon. Cela renforce l'homogénéité possible de l'échantillon, ce qui renforce la description. Ainsi, il est possible d'approfondir et de tester certaines théories tout en maintenant une forte contextualisation. Ensuite, si le choix d'une étude de cas unique s'appuie sur la recherche non pas d'un cas extrême mais d'un cas typique, de même, les répondants représentent des cas classiques ou typiques dans les entreprises de la grande distribution japonaise, potentiellement comparables à d'autres cas. Ils sont considérés comme « *normaux* » ou « *fréquents* » (G.T. Henry, 1990). Pour finir, l'échantillonnage a légèrement varié au cours du temps afin de rester flexible et ouvert aux opportunités qui s'ouvraient sur le terrain. Un terrain tel que la grande distribution au Japon demande une capacité d'adaptation importante du fait de la difficulté des relations et de la nécessité de suivre les aléas des réseaux personnels des répondants.

Certains biais non induits par l'échantillonnage surviennent lors de la collecte de données. Il s'agit de mettre en place des méthodes pour éviter ou corriger d'éventuelles erreurs. Les biais de non-observation sont les plus graves. Lors que la collecte des données, les erreurs du répondant, de mesure, d'enregistrement, de codage... sont combattues par la validation a posteriori des informations par le répondant, la systématisation du processus d'entretien, etc. Les erreurs de non-observation correspondent à l'absence de réponses ou d'une erreur de définition de la population de référence (biais de couverture). Dans le premier cas, lorsqu'il a été impossible de contacter les répondants ou qu'ils refusent de répondre, des techniques peuvent être mises en place pour redresser le biais : l'interrogation d'un sous-échantillon de non-répondants, la réalisation d'une stratification a posteriori, le remplacement des individus défailants et dans tous les cas une explication des causes de la défaillance.

Dans le second cas, la définition de la population de référence doit être choisie avec soin. D'un point de vue pratique, le processus d'échantillonnage 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 ?* » (M.B Miles et A.M. Huberman, 1994).

Tableau. 32 Processus préliminaire à l'échantillonnage.

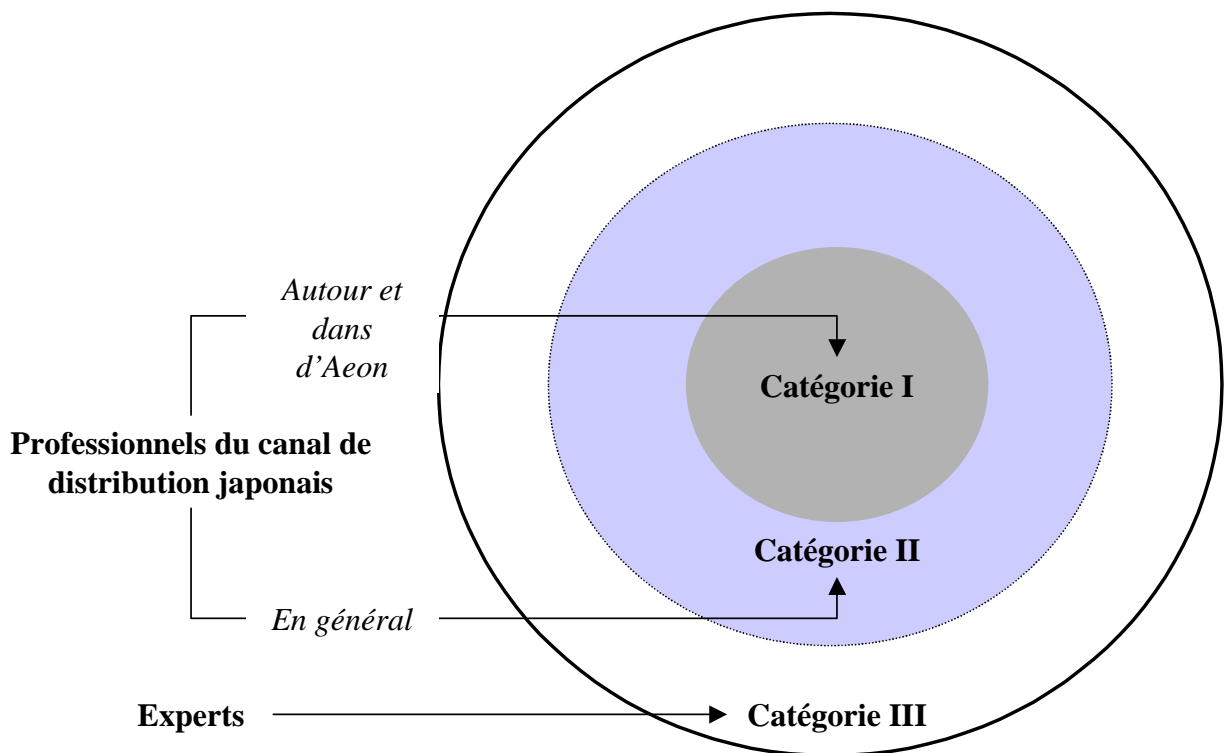
| | |
|--------------------------|--|
| <i>Activités</i> | Activités commerciales, logistiques et financières dans le canal de distribution japonais. |
| <i>Processus</i> | Processus de contractualisation, de contrôle de la relation et d'échanges. |
| <i>Evènements</i> | Le contrat (signature et modifications), les négociations, les échanges (flux physiques et informationnels) et les résultats de la relation. |
| <i>Périodes de temps</i> | Analyse de la situation actuelle, en pratique basée sur l'expérience récente des répondants. |
| <i>Lieu</i> | Japon |
| <i>Personnes</i> | Experts de la grande distribution de produits alimentaires et professionnels travaillant dans le secteur. |

Les activités étudiées sont celles composant les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais des produits alimentaires soit les relations commerciales, logistiques et financières. Les processus apparaissant dans l'étude concernent la mise en œuvre et le maintien des relations interorganisationnelles, soit les processus de contractualisation, de contrôle de la relation et d'échanges. Les événements majeurs étudiés sont ceux qui ponctuent les étapes d'une relation dans une période de temps limitée au présent et aux expériences récentes des répondants. 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* » (F. Erickson, 1986). Ainsi, obtenir des informations de répondants au centre de la question mais aussi de personnes à la périphérie du phénomène reste un moyen important de collecte de données.

Les répondants interrogés pour cette recherche peuvent être classés en trois catégories en fonction de leur situation vis-à-vis du cas central que sont les canaux de distribution japonais autour de l'entreprise Aeon :

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

Figure. 23 Catégories des répondants du terrain empirique.



Les experts regroupent plusieurs types de répondants :

- Universitaires liées à la recherche dans le domaine de la distribution au Japon.
- Consultants dans le domaine.
- Professionnels liés à la grande distribution mais pas pour les GMS ou dans l'alimentation.

Cependant, chaque catégorie se compose de plusieurs répondants définis selon leurs fonctions. Parmi les catégories I et II, 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 pour leur lien direct avec AEON 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'ensemble des entretiens traités, au total 35 entretiens pour 31 répondants, est divisé en fonction de la catégorie de répondants (soit 3 tableaux). Au sein de chaque catégorie, les

répondants sont rattachés chacun à un type d'acteur du canal de distribution ou à un type d'expert.

Tableau. 33 Répondants de catégorie III : les experts.

| Fonction du répondant | Fonction du répondant | Type d'entreprise | Nombre d'entretiens | Code |
|------------------------------|------------------------------|--|----------------------------|-------------|
| Consultants | Consultants sur le GMS | Japan retail Insight / Planet retail | 2 | EX1 |
| | Président et chercheur | The Distribution Economic Institute | 2 | EX2 |
| Universitaires | Professeur | Université de Kobe | 1 | EX4 |
| | Professeur | UMDS (Université de management de la distribution) | 1 | EX3 |
| | Professeur | UMDS | 1 | EX5 |
| | Professeur | UMDS | 1 | EX6 |
| | Professeur | Université Takushoku | 1 | EX7 |
| Professionnels | Président | Produits électroménagers | 1 | EX8 |
| | Service juridique | Produits alimentaires | 1 | EX9 |

La catégorie III regroupe 9 répondants pour un total de 11 entretiens.

Tableau. 34 Répondants de catégorie II : professionnels dans le canal de distribution japonais (en général).

| Type d'entreprise | Fonction du répondant | Produits | Type d'entreprise Local / National | Nombre d'entretiens | Code |
|---------------------|--|---|------------------------------------|---------------------|------|
| Producteur | National Chain Store Manager | Produits alimentaires secs | National | 1 | EP1 |
| | Food Division Business Planning department | Produits alimentaires secs | National | 1 | EP3 |
| | National Account sales dept. | Produits alimentaires secs, frais et congelés | National | 1 | EP5 |
| | Responsables des vente en GMS | Chocolats de qualité | National | 1 | EP7 |
| | Directeur | Produits laitiers | National | 1 | EP8 |
| Grossistes | Responsables des clients GMS | Produits alimentaires et boissons | National | 1 | EG1 |
| | Vice-président | Produits de la mer | Local | 1 | EG3 |
| Distributeur | Corporate development | GMS | National | 1 | ED1 |
| | Achats | | National | 1 | ED4 |
| | Directeur de magasin | | National | 1 | ED2 |
| | Achat | | National | 1 | ED3 |

La catégorie II regroupe 11 répondants et entretiens.

Tableau. 35 Répondants de catégorie I : professionnels dans le canal de distribution japonais (autour et dans Aeon).

| Type d'entreprise | Fonction du répondant | Type de produit | Type d'entreprise Local/National | Nombre d'entretiens | Code |
|---------------------|--|---|----------------------------------|---------------------|------|
| Producteur | Customer Team Logistics Manager | Non-alimentaire (Produits d'hygiène et de lavage) | National | 1 | EP4 |
| | National Chain Store manager | Produits alimentaires secs | National | 1 | EP9 |
| | Business Development | Boissons | National | 1 | EP2 |
| | PDG | Vin et alcools | National | 1 | EP6 |
| Grossistes | Responsable de l'équipe de vente dédiée à Aeon | Produits alimentaires et boissons | National | 1 | EG2 |
| | Planning Developement Merchangising division | Produits alimentaires et boissons | National | 1 | EG4 |
| | Responsable des clients nationaux | Riz | Local | 1 | EG5 |
| Distributeur | Chef des achats | AEON | National | 2 | ED5 |
| | Supply Chain Manager | | | 2 | ED6 |
| | Employé des ressources humaines ⁵⁶ | | | 1 | ED7 |
| | Supply Chain Manager | | | 1 | ED8 |
| | Acheteur | | | 1 | ED9 |
| | Ancien employé / Universitaire | | | 1 | ED10 |

La catégorie I regroupe 13 répondants et 15 entretiens au total.

⁵⁶ Titulaire d'un Doctorat en Management obtenus pour ses recherches sur la GRH d'Aeon.

A la suite des entretiens et de leur transcription, l'analyse de données fait l'objet d'une préstructuration (M.B. Miles et A.M. Huberman, 1994). La démarche et les outils d'analyse définis au préalable, en adéquation avec le corpus théorique, soutiennent et annoncent la génération de résultats.

SECTION 5 PREPARATION A L'ANALYSE DE DONNEES

L'analyse qualitative des données repose sur un ensemble d'outils adaptés aux objectifs de la recherche mais aussi au souci de qualité de la production de l'analyse elle-même. Les critères de validité et de fiabilité mis en œuvre au cours de l'élaboration de l'analyse (5.1) guident le choix des méthodes et outils d'analyse (5.2).

5.1 CRITERES DE QUALITE DES ANALYSES

La plupart des principes régissant la qualité de la collecte des données guident aussi leur analyse (Tableau 30). Cependant, la recherche s'appuie sur des critères de validité et de fiabilité indispensables. Assurer la validité de la recherche consiste à faire preuve de rigueur vis-à-vis des résultats et permettre leur généralisation. La fiabilité de la recherche quant à elle s'intéresse à la reproductibilité de la recherche par d'autres chercheurs. Une démarche qualitative implique de prendre des précautions importantes. Ces dispositions assurent la validité et la fiabilité de la recherche au niveau de l'instrument de mesure, ainsi que les validités internes et externes des résultats.

5.1.1 VALIDITE ET FIABILITE DES INSTRUMENTS DE MESURES

Les mesures doivent pouvoir être utilisées par différentes personnes et sur différents répondants de façon similaire tout en répondant à son objectif premier d'être un indicateur exact ou très proche d'une dimension conceptuelle. En recherche qualitative, la fiabilité de l'instrument de mesure repose sur le chercheur et ses compétences et sur une bonne maîtrise de la codification des données. Cependant, la validité de la mesure demeure difficile à identifier. « *Le problème est qu'il n'existe pas de canons, règles de décision, algorithmes ou même d'heuristique reconnue en recherche qualitative permettant d'indiquer si les conclusions sont valables.* » (M.B. Miles et A.M. Huberman, 1991, p.415).

5.1.2 VALIDITES INTERNE ET EXTERNE DES RESULTATS.

Afin d'assurer la pertinence des résultats générés lors de la recherche, il s'agit de s'assurer de la validité des processus de développement des résultats (validité interne) mais aussi celle des méthodes employées en rapport avec le terrain sélectionné. De nombreux effets peuvent biaiser la génération de résultats. Des procédures mises en place lors de la construction du protocole de recherche existent pour chacun d'eux.

Tableau. 36 Biais limitant la validité interne et contre-mesures.

| Biais limitant la validité interne | Signification | Moyens mis en place dans la présente recherche pour éviter ces biais. |
|---|---|--|
| Effet d'histoire | Se demander si des événements extérieurs à l'étude et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats. | Une période d'étude d'un an. Intégration de la crise économique japonaise et de ses effets sur la structure économique et commerciale du marché japonais. |
| Effet de maturation | Les objets d'analyse ont changé pendant le cours de l'analyse. | Une période d'étude d'un an. Interaction limitée avec les acteurs. |
| Effet d'instrumentation | Les questions utilisées pour recueillir les données sont mal formulées. | Utilisation des connaissances accumulées par la lecture de la littérature et des études empiriques précédentes. Utilisation des entretiens d'expert pour formuler les questions. Utilisation d'un guide d'entretien. |
| Effet de sélection | L'échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente pour l'étude. | Respect des critères choisis pour la procédure d'échantillonnage. |
| Effet de contamination | Un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats. | L'objet de l'étude ne représente pas un secret. Il est communiqué comme suit : « <i>avoir une meilleure connaissance des relations dans le canal de distribution japonais</i> ». |

Source : d'après C. Drucker-Godard, S. Ehlinger et C. Grenier. Validité et fiabilité de la recherche, dans *Recherche en management*, ed./ par Thiertart R-A. et coll., 1999, p. 273-274.

De plus, R.K. Yin (2003) propose trois étapes pour renforcer la validité des résultats :

- Le développement et le test d'hypothèses rivales.
- La description détaillée de la stratégie d'analyse et des outils d'analyse des données.
- La recherche d'une saturation des données empiriques.

Une fois assurée la validité interne des résultats, leur capacité à être généralisés et transférés constitue le champ de la validité externe de la recherche. Toute recherche possède un périmètre de généralisation variable en fonction de l'échantillon étudié et de la population visée. Dans le cas d'une recherche reposant sur une étude de cas unique, la généralisation s'affiche volontairement limitée pour renforcer la profondeur de l'analyse et la contextualisation. Afin de permettre le transfert de la recherche à d'autres domaines empiriques, la contextualisation de la recherche doit se faire de manière explicite. Ainsi des propositions intégrant des spécificités contextuelles culturelles et managériales ont été clairement séparées des autres. Cependant, le transfert de la recherche demeure plus aisé pour des recherches portant sur le Japon et probablement avec ajustement des propositions contextuelles à l'ensemble des pays d'Asie.

5.2 METHODE ET OUTILS D'ANALYSE

Après la transcription des données récoltées durant les entretiens et la mise en fiche de synthèse des données provenant de sources secondaires, la génération de résultats passe par l'analyse effectuée au travers d'outils adaptés.

La prise en compte de certains principes généraux d'analyse permettent de compléter les méthodes déjà employées. Ils interviennent généralement autant pendant la collecte de données que pendant l'analyse et possèdent des outils d'analyse propres. Ces principes interagissent afin de permettre une compréhension globale du phénomène étudié (cercle herméneutique).

Tableau. 37 Les principes d'analyse d'une recherche qualitative par étude de cas.

| Principe | Objectif | Outils |
|--------------------------------------|---|--|
| Cercle herméneutique | Principe intégrateur. Comprendre le phénomène étudié dans sa globalité et sa complexité. | |
| Contextualisation | Positionner le phénomène étudié dans ses circonstances sociales et temporelles. | Descriptions. Matrice de la dynamique du site. Psychologie cognitive. Récits. |
| Raisonnement dialogique | Vérifier la cohérence interne de la recherche. | Fiches de synthèse. Grilles heuristiques. Journal de bord. |
| Interprétations plurielles | Confronter les interprétations des participants sur le terrain de recherche. | Matrice des rôles. Méthode actionniste. |
| Suspicion | Découvrir de fausses conceptions. | Identification des erreurs de cadrage. Construction de pratiques de gestion alternatives. Comparaisons empiriques. |
| Abstraction et généralisation | Développer des concepts, générer des théories, découvrir des implications spécifiques et contribuer à une compréhension perspicace et riche d'un phénomène. | Comparaisons empiriques et théoriques. Emission de propositions théoriques finales. |

Source : d'après M. Hlady Rispal. *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Perspectives marketing, De Boeck Université, 2002, p.154-155.

Dans un premier temps, l'analyse doit être contextualisée. La compréhension de l'ensemble des circonstances autour d'un phénomène passe par l'utilisation d'outils spécifiques comme les descriptions (M.B. Miles et A.M. Huberman, 1994). Ensuite, l'historique de la recherche rendue explicite permet de vérifier la cohérence globale de la recherche. Chaque acteur possédant des conceptions différentes sur la réalité, il s'agit de confronter ces interprétations entre elles. Dans un souci de validité interne, le chercheur doit toujours faire preuve de doutes et de suspicion pour éviter les fausses conceptions. Enfin, l'analyse doit se conclure par la généralisation et l'abstraction apportant une explication globale.

5.2.1 L'ANALYSE THÉMATIQUE DE CONTENU

L'analyse de données en recherche qualitative repose sur des techniques diverses portant soit sur le contenu soit sur les processus. L'analyse de contenu et celle des processus correspondent à deux approches distinctes. La première cherche « à appréhender la nature de l'objet étudié, à savoir « de quoi » il est composé » et la seconde « à mettre en évidence le comportement de l'objet étudié dans le temps, à saisir son évolution. » (C. Grenier et E. Jossierand, 1999, p.104-105). Afin de procéder à une analyse de contenu, il est possible de découper des données par thèmes et d'étudier la fréquence de leur apparition. La réalisation de l'analyse thématique s'appuie sur une logique de découverte et de construction de sens. Les mots sont les supports de l'analyse et les résultats sont le plus souvent des qualités, des dimensions, des conceptualisations. Certaines données peuvent cependant être quantitatives. Dans un objectif d'explication de l'objet de recherche, l'analyse de contenu passe systématiquement par un travail empirique descriptif afin d'atteindre une compréhension fine de l'objet. Dans cette recherche, l'analyse cherche à identifier les éléments composants l'objet étudié et les liens entre eux.

Selon L. Bardin (1996), trois étapes générales ponctuent l'analyse de contenu :

1. La pré-analyse où le chercheur organise et planifie l'analyse. Les données à analyser sont choisies (documents, entretiens...) et lues de manière flottante afin de dégager des objectifs préliminaires. Les outils d'analyse et leurs modes d'utilisation se précisent et les règles et le codage des données empiriques sont clairement identifiés.
2. L'exploitation du matériel où les choix faits pendant la pré-analyse sont appliqués aux données de manière systématique.
3. Le traitement des résultats et l'interprétation où divers outils (comparaisons, description...) affinent les résultats bruts nés de l'exploitation du matériel et soutiennent l'abstraction et la généralisation des résultats.

5.2.2 UTILITE ET DEFINITION DES CODES THEMATIQUES

Les codes sont liés entre eux et à la recherche de manière cohérente. Ils sont établis préalablement à partir de la théorie puis évoluent selon différents processus : insertion, extension et liaisons émergentes (Y.S. Lincoln et E.G. Guba, 1985). « *Les codes sont utiles à l'extraction et à l'organisation des segments de texte précédemment mentionnés. La phase organisationnelle comprendra un système de catégorisation des différents segments pour que le chercheur, rapidement, trouve, retrouve et rassemble les segments relatifs à une question de recherche spécifiques, des hypothèses, un construit et un thème.* » (M.B. Miles et A.M. Huberman, 1994, p.112). La codification se développe de manière itérative au cours de la collecte et de l'analyse des données. Elle parvient à saturation lorsque l'analyse elle-même atteint ce stade et que tout fait nouveau peut être immédiatement classifié (A.L. Strauss, 1987 ; Y.S. Lincoln et E.G. Guba, 1985 ; M.B. Miles et A.M. Huberman, 1994).

Les grands titres de classification utilisés dans la recherche se composent de six grands codes rassemblés dans le Tableau 38 ci-dessous⁵⁷.

Tableau. 38 Codification générale pour l'analyse théorique des données.

| Méta-thèmes [CODE] | Thèmes représentés |
|---|---|
| Sources [Sourc] | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement des relations interorganisationnelles ▪ Stratégies prévalant à la création des relations ▪ Isomorphisme des structures organisationnelles ▪ Congruence des objectifs entre les organisations en relation |
| Structures des relations interorganisationnelles [Struc] | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat ▪ Etapes de la relation ▪ Existence de relations multilatérales ▪ Existence de caractéristiques des <i>keiretsu</i> |
| Liens entre les organisations [Rel] | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Systèmes d'informations ▪ Liens financiers ▪ Dispositifs logistiques ▪ Qualité des relations |
| Rôles des organisations [Rôle] | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spécification et assignation des rôles ▪ Rôles de la firme-pivot ▪ Rôles des membres du canal |
| Mode de contrôle [Cont] | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nature du mode de contrôle ▪ Outils du contrôle ▪ Confiance ▪ Réputation ▪ Pouvoir |
| Description du terrain [Descr] | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Données descriptives sur le canal de distribution japonais ▪ Données descriptives sur des producteurs spécifiques ▪ Données descriptives sur des grossistes spécifiques ▪ Données descriptives sur Aeon ▪ Données descriptives sur Ito-Yokado et d'autres GMS |

Après la codification, l'analyse structure en deux étapes : une analyse générale des données récoltées et une étude de cas unique.

⁵⁷ L'Annexe B présente l'ensemble des codes et des sous-codifications ainsi que leur description.

5.2.3 PRE-STRUCTURATION DE L'ANALYSE

L'analyse des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais suppose ici deux étapes répondant toutes deux aux critères de qualité et de validité ainsi qu'aux étapes de l'analyse de contenu présentées précédemment.

5.2.3.1 Première étape de l'analyse et pré-structuration

Une première étape d'analyse s'appuie sur les répondants de chaque catégorie (I, II et III), ainsi que sur la documentation, mais rassemble les informations générales portant sur la structuration et le contrôle dans le canal de distribution japonais des produits alimentaires dans la grande distribution en général. L'analyse de ces informations repose sur les règles de l'analyse de contenu, un découpage thématique des données et une analyse de celles-ci. Afin de permettre une traçabilité des données tout en maintenant une forme fluide au compte-rendu d'analyse des données, cette première étape se transcrit par une présentation thématique au travers de grands codes identifiés dans la revue de littérature et qui se retrouvent majoritairement dans les données collectées. Cela aboutit à la construction d'une analyse autour de 5 grands thèmes.

Tableau. 39 Thèmes de la première étape d'analyse de contenu.

| Thèmes | Liens aux codes thématiques |
|--|---|
| Les fondements de la relation. | Thème lié principalement au code « <i>sources</i> » ([Sourc]). |
| La structuration de la relation. | Thème lié principalement au code « <i>structures des relations interorganisationnelles</i> » ([Struc]). |
| La nature des flux interorganisationnels. | Thème principalement lié au code « <i>liens entre les organisations</i> » ([Rel]). |
| Les rôles de la firme-pivot. | Thème lié principalement au code « <i>rôles des organisations</i> » ([Rôl]). |
| Les modes de maintien de la relation. | Thème principalement lié au code « <i>modes de contrôle</i> » ([Cont]). |

Ces thèmes servent de structuration préalable systématique pour l'analyse des relations interorganisationnelles autour d'Aeon, afin de permettre une comparaison des données en fonction des différentes relations décrites et analysées.

5.2.3.2 Seconde étape de l'analyse : analyse pré-structurée des relations interorganisationnelles autour d'Aeon.

La seconde série d'analyse repose essentiellement sur les répondants de catégorie I mais des apports peuvent être occasionnellement faits par des sources extérieures. Elle se recentre autour des relations interorganisationnelles d'une entreprise en particulier, Aeon, avec les membres de canaux de distribution auxquels elle fait partie dans le cadre de la distribution de produits alimentaires au Japon. Cette analyse se fonde sur la présentation de différentes relations appelées ici cas, même si la pré-structuration de ceux-ci en limite l'étendue et la portée. L'ensemble de ces cas compose un cas unique global.

Le choix des cas reposant sur des éléments méthodologiques autant que des éléments de représentativité fondés sur la première étape de l'analyse, il paraît plus logique et enrichissant de réserver la présentation de ces cas à la partie introductive de leur analyse (Partie III Chapitre VII).

Sept cas de relations interorganisationnelles sont analysés. Ils sont caractérisés par une dyade principale, par exemple Aeon - Un grossiste (EGX), mais les tierces parties sont aussi prises en compte dans l'analyse. Chaque analyse de cas se structure autour des thèmes principaux définis au préalable (cf. Tableau 39) et s'appuie sur les données issues des répondants de l'entreprise Aeon ainsi que sur celles issues des répondants de l'entreprise de la dyade principale. Certaines informations tirées de la documentation ou d'entretiens périphériques peuvent participer à l'analyse de manière complémentaire.

Lors des deux étapes, parmi les outils d'analyse mis en œuvre, la matrice occupe une place centrale. Il s'agit d'en définir rapidement les règles d'élaboration.

5.2.4 LA MATRICE : REGLE DE CONCEPTION ET CHOIX D'OUTILS

La matrice représente un moyen d'élaboration des réponses de manière fonctionnelle. La construction d'une matrice est « *une tâche créative bien que systématique, qui élargit notre compréhension du contenu et de la signification de notre base de données, avant même l'entrée des informations.* » (M.B. Miles et A.M. Huberman, p.428). Les règles le plus souvent empiriques qui régissent la création d'une matrice, l'entrée des données et l'analyse de celles-ci, reposent sur un principe général de transparence. Le chercheur se doit de décrire les différentes étapes le plus clairement possible. Dans ce but, chaque matrice créée et utilisée dans cette recherche fait l'objet par le chercheur d'un processus d'élaboration précis synthétisé dans le Tableau 40.

Tableau. 40 Synthèse des éléments constitutifs d'une matrice.

| ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA MATRICE | | DEFINITION |
|--|--|---|
| Variables analysées / nombre de dimensions | | |
| Objectifs de l'analyse / intention descriptive ou explicative | | |
| Ordonnée / partiellement ordonnée | | |
| Chronologique ou non-chronologique | | |
| Entrées (type : citations directes, extrait, résumés...) | | |
| Tableau de validité : nombre et qualité des sources / aux différentes variables | | |
| Règles à respecter | <i>Densité des données à rentrer</i> | |
| | <i>Consignes</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajouter systématiquement une légende avec les règles en question ▪ Mentionner les données manquantes ▪ Finir la matrice en fin de recherche ▪ Demander une relecture |
| | <i>Règles de décision</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliser les codes pour rentrer les données |
| | <i>Procédures de réduction des données</i> | |
| Critères de sélection et de validation des données | | |
| Format de la matrice | | |
| Texte d'analyse | | |

Source : adapté de , M.B. Miles et A.M. Huberman. *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 1994.

5.2.5 PRESENTATION FORMELLE DES COMPTE-RENDUS DE L'ANALYSE

Les deux parties de l'analyse reposent sur une même structuration générale formelle de l'argumentation. Elle se compose de l'annonce du thème étudié et de l'introduction à celui-ci, la présentation sous forme de tableaux des citations principales et des sources liées au thème et sur lesquelles reposent les matrices et analyses développées ensuite. Les matrices représentent déjà un premier niveau d'analyse des citations brutes fournies.

Encadré. 4 Exemple de structuration de l'argumentation de l'analyse.

- Structuration de la relation
- Définition, introduction au contexte empirique
- Tableau des citations brutes
- Analyse : texte et matrices.

Les citations en italique ne sont pas rigoureusement retranscrites puisqu'elles sont traduites du japonais ou de l'anglais sur la base des entretiens. Le sens y est cependant respecté au maximum. De plus, seules les plus significatives sur une longueur raisonnable ont été retenues. Les sources se présentent sous leurs codes.

CHAPITRE V LA DISTRIBUTION DE PRODUITS ALIMENTAIRES AU JAPON : CARATERISTIQUES CONTEXTUELLES DU SECTEUR ET DE L'ENTREPRISE AEON

Le marché japonais (gros et détail) des produits alimentaires représentait en 2002 environ 15,5% du marché de la distribution de l'Archipel dans son ensemble soit environ 85 243 milliards de yens (soit environ 584 milliards d'euros⁵⁸) et 42,1% des ventes des magasins de grandes surfaces.

Tableau. 41 Parts des ventes annuelles par type de marchandise pour les magasins grandes surfaces (1985-2002).

| Année | Pourcentage de distribution | | |
|-------------|-----------------------------|--------------------|---------------|
| | <i>Habillement</i> | <i>Alimentaire</i> | <i>Autres</i> |
| 1985 | 40,7 | 32,1 | 27,2 |
| 1990 | 41,3 | 30,5 | 28,2 |
| 1995 | 38,2 | 35,2 | 26,6 |
| 2000 | 34,4 | 39,3 | 26,3 |
| 2002 | 32,8 | 42,1 | 25,1 |

Source : Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie du Japon. *Yearbook of the current Survey of Commerce 2002.*

Dans un premier temps, afin de servir l'analyse suivante des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais, une introduction aux sources historiques de ces canaux, à leur environnement, ainsi qu'à la concurrence interne apparaît comme nécessaire. Dans un second temps, la présentation de l'entreprise Aeon apporte un éclairage sur les données analysées par la suite.

⁵⁸ Conversion en euros effectuée sur la base du cours de change actuel (29/06/2006) soit 1 euro=145,85 yens.

SECTION 1 ÉVOLUTION HISTORIQUE DU CANAL DE DISTRIBUTION JAPONAIS

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 débutent 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 correspondent à des instruments de puissance essentiels pour les grossistes. Leurs rôles et fonctionnement donnent aussi des indices pour comprendre la réalité actuelle du système japonais de distribution. Les *nakama* formées, soit par initiative gouvernementale, soit par initiative individuelle facilitent le contrôle des industries et la génération de revenus pour le gouvernement. Elles 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. De plus, l'offre s'affaiblit du fait des changements d'habitudes des consommateurs et la difficulté de gestion d'une sur-segmentation des marchés par les producteurs (T. Ribault, 2000). La crise affaiblit aussi les grossistes dont le nombre diminue de 17% entre 1991 et 2002. Leur rôle dans la distribution se trouve remis en cause de plus en plus fréquemment.

SECTION 2 ENVIRONNEMENT DES CANAUX DE DISTRIBUTION JAPONAIS

Les principaux changements environnementaux influençant les canaux de distribution ces dernières années trouvent leur origine dans la nature de la consommation japonaise et l'évolution de la réglementation sur la distribution.

2.1 LA CONSOMMATION JAPONAISE

La consommation des foyers japonais pour l'alimentation n'a pratiquement pas diminué entre 1992 et 2002, de 23,65% des dépenses mensuelles à 21,2%. Pourtant les modes de consommations connaissent des évolutions amorcées avec la prise de maturité du marché japonais et des consommateurs. Deux grandes phases marquent les changements de la consommation : la montée de la bulle financière dans les années 80 puis son éclatement dans les années 90. Ces changements ont touché essentiellement les critères de sélection des produits par le consommateur final : le prix prend de l'importance.

Tableau. 42 Caractéristiques des consommateurs japonais et leurs évolutions.

| | Exigences fondamentales des consommateurs japonais | <u>Première phase de changement</u> : la montée de la bulle financière (Fin années 80) | <u>Deuxième phase de changement</u> : au-delà de l'éclatement de la bulle (début des années 90) |
|---|---|---|---|
| Type de consommation | Consommation de masse appuyée par une conscience de l'appartenance à la classe moyenne. | Préférence accrue pour les produits haut de gamme. | Consommation de produits haut de gamme plus sélective sur le type de produit (adaptation des produits à un style de vie propre). |
| | | Utilisation accrue de l'automobile. | |
| Critères de sélection des produits | Préférence pour ce qui apporte le confort et enrichit psychologiquement leur vie. | Augmentation de l'attention donnée au prix. | Passage de l'importance donnée au prix à l'importance donnée au rapport qualité-prix avec une préférence pour les marques nationales. |
| | Demande d'une grande diversité de choix. | Un plus grand nombre de personnes achetant des produits et des services de tourisme, de loisirs, etc. | Accroissement des préoccupations environnementales, de santé et de sécurité alimentaire. |
| | Insistance sur la qualité, la fonctionnalité et l'apparence du produit. | | |
| | Sélection sur l'image du produit et de l'entreprise. | | |
| Services associés | Demande de livraison rapide. | | |
| | Intérêt réel pour le service après-vente. | | |

Source : Adapté de T. Watanabe et S. Nagashima. *Distribution System and Business Practices in Japan – Changes and prospects*-, MIPRO, 1998.

Les consommateurs japonais tendent à adopter des comportements d'achat de moins en moins uniformes. La poursuite de la satisfaction individuelle prend de l'importance et les attitudes au sein de la classe moyenne japonaise se morcellent. De plus, le travail des femmes augmentant, les modes de consommation évoluent. En règle générale, une importance croissante est donnée à la commodité, à la mode et au loisir (A. Goldman, 1991 ; T. Watanabe et S. Nagashima, 1998). Cependant, malgré ces changements, les exigences fondamentales des consommateurs évoluent lentement. Traditionnellement, le consommateur japonais entend avoir le choix entre de nombreux types de magasins offrant de larges gammes de produits et de services à proximité de son lieu d'habitation. Les relations avec le personnel de ces magasins représentent un moyen d'interactions sociales

diverses : vie de quartier, relations des femmes au foyer à l'extérieur du cadre familial (E. Batzer et H. Laumer, 1989). De même, les grands magasins tout en étant des lieux d'achat favorisent les lieux d'échanges sociaux et culturels. Les derniers étages des grands magasins sont le plus souvent réservés aux expositions, aux rencontres culturelles et à divers cours pour adultes centrés sur l'artisanat et les arts.

Dans le domaine des produits alimentaires, le consommateur préfère acheter souvent en petites quantités ce qui réduit les possibilités de stockage. La plupart des Japonais marchent ou utilisent le vélo pour aller faire des courses, ce qui restreint les quantités possibles d'achat. Le domaine de l'alimentaire est de plus soumis à une grande saisonnalité au Japon. Les quatre saisons sont clairement marquées dans les modes de vie et les repas les reflètent autant que les décors des magasins, les habits portés... De plus, chaque région possède des spécialités alimentaires largement présentes dans le menu de la population locale. Enfin, le haut degré d'exigence de fraîcheur pour les produits alimentaires (notamment les produits de la mer et les légumes frais) ne permet pas ce stockage. La qualité, et dans le cas des produits alimentaires, la fraîcheur, restent des critères primant le prix. En 1993, un rapport effectué par la Sanwa Bank⁵⁹ signalait que les critères principaux de sélection des produits alimentaires par les consommateurs étaient d'abord la fraîcheur (87,9% des répondants), puis le prix (60,1% des répondants) et le goût (49,2% des répondants). Le prix croît en importance. Avant la bulle financière, il représentait un des critères les moins importants dans l'acte d'achat.

La demande de prix plus bas a entraîné des effets multiples sur la distribution (RBC Inc., 1996) :

- Les prix des importations diminuent par l'utilisation croissante d'importations directes sans l'intermédiaire de sociétés de commerce.
- Les grossistes sont moins systématiquement utilisés, réduisant les étapes dans le canal de distribution et donc les prix.
- Les distributeurs alourdissent la pression sur les prix au niveau des producteurs et des grossistes.

⁵⁹ *Survey on Purchase Behaviour and Family Budget Trend*, Sanwa Bank, June 1993.

- Des nouveaux produits moins chers se développent avec la mise en place du concept de MDD (Marque De Distributeur) par les grands distributeurs. Cependant, la loyauté du consommateur envers les marques reste une caractéristique stable et explique la difficulté des MDD à percer.

Le nombre élevé de détaillants alimentaires représente la conséquence principale des caractéristiques du secteur de l'alimentaire. En 2000, le Japon comptait 41,9 magasins pour 10 000 personnes contre 14,3 en France, 12,9 en Grande-Bretagne et 7,3 aux Etats-Unis (Institut de l'Economie de la Distribution du Japon, 2000).

Si le type de consommation évolue, la réglementation touchant la distribution se transforme aussi pour donner plus de liberté aux grandes surfaces en matière d'implantation et d'horaires d'ouverture. En même temps, ces changements donnent plus de pouvoir aux collectivités locales pour les prises de décision dans ce domaine ce qui modifie les stratégies des entreprises de distribution vers des spécialisations régionales plus fortes.

2.2 EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT LEGAL

La Large-Scale Retail Store Law (Loi des Grandes Surfaces) qui limitait les ouvertures de grandes surfaces ainsi que leurs conditions de travail (heures d'ouvertures et de fermeture notamment) a été révisée par l'entrée en vigueur le 1^{er} novembre 1998 de la loi sur l'aménagement des collectivités locales concernant les zones commerciales et le 1^{er} juin 2000 de la loi « Grande Surface » (*Daiten Ricchihô*) promulguée le 3 juin 1998. Ces modifications entraînent une dérégulation importante par la libéralisation des ouvertures des magasins de moins de 1000m² tandis que les magasins de plus de 1000 m² sont toujours soumis à autorisation préalable. Cependant, cette autorisation devient désormais la responsabilité des collectivités locales. Les risques de pression sur les élus locaux sont accrus. Le Tableau 43 récapitule les changements principaux introduits par cette révision.

Tableau. 43 Comparaison des caractéristiques principales de l'ancienne et des nouvelles lois sur les grandes surfaces.

| | Loi ancienne | Nouvelles lois |
|---|--|---|
| Objectif | Protection du petit commerce | Protection de l'environnement et des intérêts des consommateurs |
| Surface concernée | + de 500 m ² | + de 1000 m ² |
| Objets du contrôle | Surface, heures et jours de fermeture, et. | Encombrement routier, gestion des déchets, pollution sonore, etc. |
| Durée maximale du temps d'analyse du dossier | 1 an | 10 mois |
| Autorité compétente | MITI ⁶⁰ , Préfectures | Préfectures, municipalités |

Source : P. Vermare. *Mutations dans la distribution japonaise*, Poste d'Expansion Economique de Tokyo, DREE, 2001, p.68.

Le problème essentiel soulevé par la Fédération Japonaise des Grandes Surfaces et Supermarchés est le risque d'interprétation du texte par les collectivités territoriales qui possèdent ainsi beaucoup de marge de manœuvre, ce qui explique une application hétérogène de la loi au niveau national. Deux nouvelles lois sont venues compléter cette première : la révision de la Loi sur l'aménagement des villes (*Toshi Keikakuhô*) entrée en vigueur le 20 novembre 1998 et la Loi de revitalisation des centres villes (*Chushishigaichi kassaikahô*) applicable le 24 juin 1998. La première autorise les municipalités à légiférer sur la densité de certains types de magasins tandis que la seconde a pour objectif de favoriser le petit commerce en centre ville.

⁶⁰ Ministère du Commerce Extérieur et de l'Industrie.

SECTION 3 LES ACTEURS DU CANAL

La concurrence entre les acteurs de la distribution se caractérise par son intensité du fait d'un marché mature, des parts de marché arrivées à saturation, d'un nombre important d'entreprises et de concepts de distribution.

Le marché est largement atomisé avec les 10 premières entreprises de détail (tous concepts confondus) qui représentent 10,9% du total des ventes de détail en 2002 (contre environ 64% pour les 6 premiers en France) et les 10 premières entreprises de gros (sogo-shosha non comprises) qui représentent 1,8% du total des ventes de gros (en France, en 2002, 20% des entreprises représentait 80% des ventes).

Tableau. 44 Commerce de gros et de détail au Japon (1982-2002).

| | | 1982 | 1988 | 1994 | 1999 | 2002 |
|---|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| GROSSISTES | <i>Nombre d'établissement</i> | 428 858 | 436 421 | 429 302 | 425 850 | 379 549 |
| DETAILLANTS | <i>Nombre d'établissement</i> | 1 721 465 | 1 619 752 | 1 499 948 | 1 406 884 | 1 300 057 |
| Rapport entre Détaillants / Grossistes | | 4,01 | 3,71 | 3,49 | 3,30 | 3,42 |

Source : Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie du Japon. *Census of Commerce 2002*.

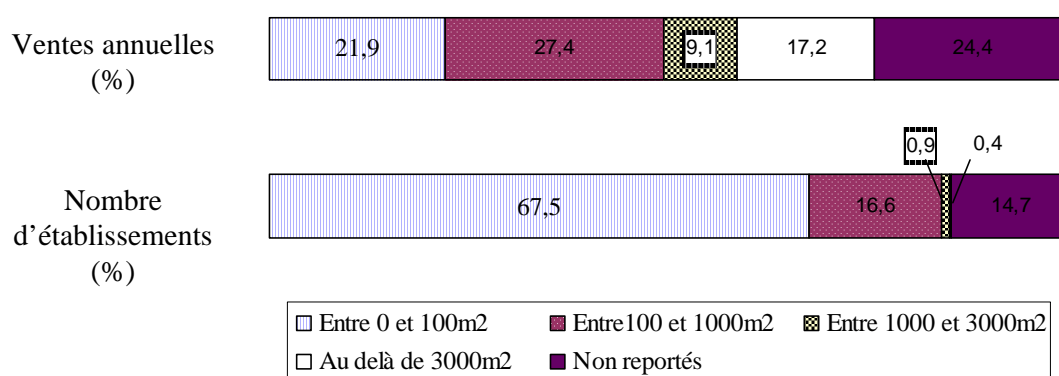
Le nombre d'établissements de gros a diminué de près de 13% de 1982 à 2002 et celui des établissements de détail d'environ 32% sur la même période. L'autre caractéristique majeure des canaux de distribution japonais est le rapport entre le nombre de détaillants et celui des grossistes qui était de 3,42 en 2002 (contre 2,34 en France, la même année).

Une présentation des acteurs principaux du commerce de détail et de gros s'accompagne des liens entre ces derniers et les grands *keiretsu* japonais ainsi que de la présentation des nouveaux acteurs du secteur.

3.1 LES ACTEURS DE LA GRANDE DISTRIBUTION

La distribution japonaise regroupe des concepts très variés : Department Store (DS), General Merchandising Store (GMS), Supermarchés (Supa), magasins spécialisés, Convenience Store (CVS), papa's & mama's store... Les GMS représentent 0,4% du nombre d'établissements existants au Japon en 2002 mais ont effectué 17,2% des ventes la même année.

Figure. 24 Ventes et nombre d'établissements par surfaces de ventes en 2002.



Source : Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie du Japon. *Census of Commerce 2002*.

Les principaux GMS sont Aeon, Itoyokado, Daiei, Yuni et Seiyu.

Tableau. 45 Rangs des GMS au Japon en février 2005 (en fonction du chiffre d'affaires).

| | |
|----|---------------------------------------|
| 1 | Aeon |
| 2 | Itoyokado |
| 3 | Daiei |
| 4 | Yuni |
| 5 | Seiyu (Wal-Mart) |
| 6 | Izumi |
| 7 | Izumiya |
| 8 | Heiwado |
| 9 | Fuji |
| 10 | Posful (Appartient au groupe Aeon) |

Les termes de supermarchés et de GMS (General Merchandising Store) au Japon ne recouvrent pas exactement les mêmes aspects qu'en France où le terme GMS regroupe les grandes et les moyennes surfaces. Il s'agit donc de déterminer les concepts de distribution pris en compte dans cette recherche, c'est à dire distinguer les supermarchés et les GMS.

Il existe une classification définie par le Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie Japonais (cf. Annexe C). Cependant, les experts du domaine apportent des précisions à cette classification pour les grandes surfaces généralistes (Source : EX1 et EX2) : au Japon, un supermarché est une surface de moins de 3000m² qui fait plus de 50% de son chiffre d'affaires dans l'alimentaire. Il est souvent régional, travaille avec zero stock et est livré par des grossistes régionaux deux à trois fois par jour. Les GMS font environ 30% de leur chiffre d'affaires dans l'alimentaire, sur des surfaces de plus de 3000m². Ils travaillent plus en planification des besoins et des opérations promotionnelles préparées au moins quelques semaines à l'avance (délai plus court qu'en France ou cela peut aller jusqu'à 3 mois). Leur stock demeure très réduit et le nombre de livraisons par jour, même s'ils tentent de les diminuer, reste au-dessus de une par jour.

3.2 LES ACTEURS DU COMMERCE DE GROS

Les grossistes appartiennent à des types de sociétés différentes : entreprises indépendantes, entreprises affiliées à un *keiretsu* ou une *sogo-shosha*. Ces dernières peuvent concurrencer certaines entreprises de détail tant leur poids économique est important. D'ailleurs, très souvent, elles fournissent en matières premières des producteurs tout en gérant ensuite leurs débouchés auprès des détaillants. Les principaux grossistes du Japon en alimentaire en dehors des *sogo-shosha* (maison de commerce des *keiretsu*) sont Kokubu, Ryoshoku, Snow Brand et Itochu Shokuhin.

Tableau. 46 Rangs des grossistes au Japon en février 2005 (en fonction du CA).

| | | | |
|----------|---|-----------|--|
| 1 | Kuraya sanseido (Produits pharmaceutiques) | 6 | Nihon Shuppan Hanbai (Livres, CD, Vidéo, Instruments) |
| 2 | Kokubu (Alimentaire) | 7 | Tohan Corporation (Livres, CD, Vidéo, Instruments) |
| 3 | Suzuken (Produits pharmaceutiques) | 8 | Fukujin (Produits pharmaceutiques) |
| 4 | Ryoshoku (Alimentaire) | 9 | Itochu Shokuhin (Alimentaire) |
| 5 | Snow Brand Access (Alimentaire) | 10 | Azwell (Produits pharmaceutiques) |

Au Japon, une distinction apparaît entre les grossistes qui travaillent avec les Department Store (1) et ceux qui travaillent avec la distribution moderne, dont les supermarchés et les GMS (2).

- (1) Les premiers, plus gros et plus anciens avec des patrons issus de la même famille et dirigeants de pères en fils, ont chaque année des problèmes financiers importants et s'en sortent avec des jeux financiers et relationnels.
- (2) Les seconds reposent sur un management plus moderne et des racines historiques moins profondes. Si ces grossistes font faillite, il y a peu de chance qu'ils reçoivent de l'aide.

3.3 LES LIENS ENTRE LES DETAILLANTS ET LES GROSSISTES

Il s'agit de présenter les affiliations des principales entreprises de détail et de gros dans la grande distribution japonaise. Les relations entre les détaillants et les grossistes par le biais d'un des 5 grands *keiretsu* (Mitsubishi, Mitsui, Itochu, Sumitomo, Marubeni) du Japon, varient de l'appartenance à la simple relation commerciale. Le Tableau 47 donne une vision générale de ces relations.

Tableau. 47 Liens entre détaillants, grossistes et grands *keiretsu* dans la grande distribution japonaise.

| | | Mitsubishi | Mitsui Bussan | Itochu | Sumitomo | Marubeni |
|--|----------------|--|----------------------|---------------------------------|--|------------------------------|
| Entreprises avec prise de participation | CVS | Lawson | | Family Mart | | |
| | GMS, SM | Life Corporation | Mycal Hokkaïdo | | Seiyu (Walmart) Mami Mart Summit (filiale) | Daiei Maruetsu Suehiro |
| | Autres | Diamond City (Aeon) Mega Petro (Aeon) | | Kônôka Seibu | | Ain Pharmaciez |
| Grossistes (PME) | | Ryoshoku | Sanyu Koami | Itochu Shokuhin Seino Sangyo | Arista Naks Nakamura | |
| Relations commerciales / d'amitié | | Aeon | Ito-Yokado | Seibu (Ito-Yokado) | Seiyu | Daiei |
| Entreprises à investissement étranger | | | | | Wallmart (USA) | Metro (Allemagne) |

Source : T. Suzuki. *イオングループの大変革 [Le grand changement du groupe Aeon]*, 日本実業出版社 [Nippon Jitsugyo Publishing], 2002, p.61.

Aeon possède des liens privilégiés avec Mitsubishi tandis qu'Itoyokado, son concurrent direct se rapproche plutôt de Mitsui Bussan. Cela explique le lien particulièrement étroit

unissant Aeon et le grossiste affilié à Mitsubishi, Ryoshoku, ainsi que l'existence de participations par Mitsubishi dans le capital de filiales du groupe Aeon, Diamond City et Mega Petro.

L'apparition des grands grossistes s'est faite en même temps que la disparition de petits grossistes. Les grossistes de grande taille utilisent aussi des liens avec les supermarchés du *keiretsu* auquel ils sont affiliés. Aujourd'hui, environ 10% des grossistes appartiennent à des *keiretsu* et ce chiffre augmente. Pourtant, ces grossistes ne travaillent pas seulement avec les entreprises du groupe et étendent leurs échanges largement au-delà des *keiretsu*.

En outre, de nouveaux acteurs apparaissent sur la scène de la grande distribution japonaise.

3.4 APPARITION DE NOUVEAUX ACTEURS : LES ENTREPRISES ETRANGERES.

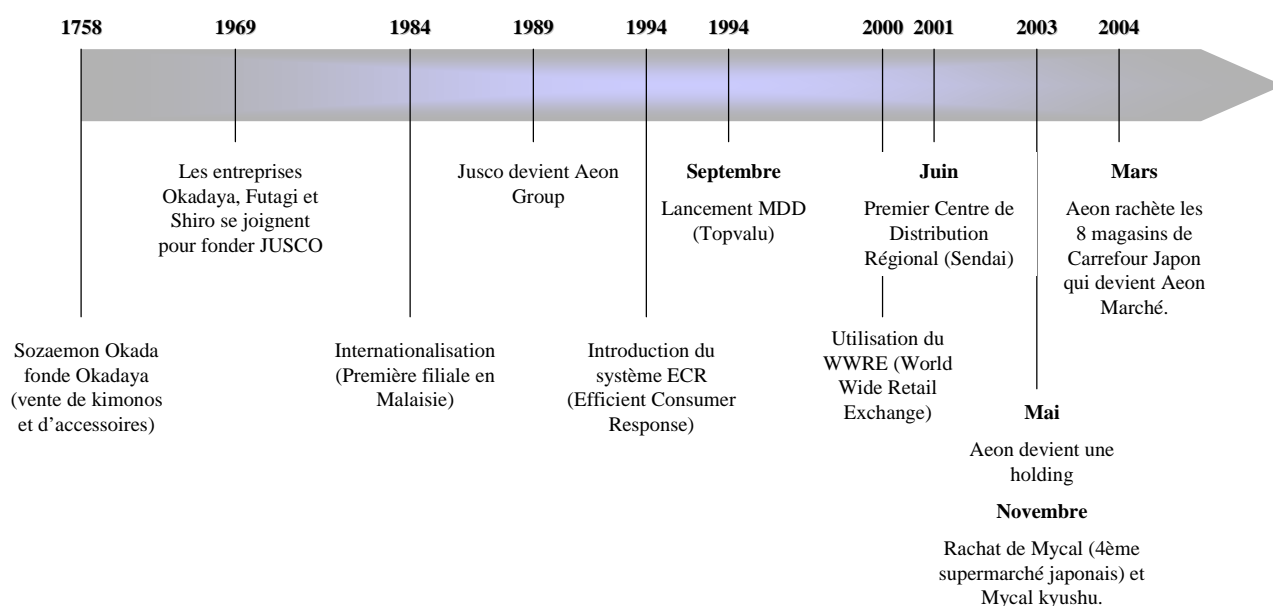
Depuis le début des années 1990, les implantations de grandes surfaces étrangères augmentent : Toys 'R' us en 1991 puis, dès 1996, GAP, Séphora, Carrefour (qui ouvre son premier magasin en décembre 2000), Wal-Mart qui a racheté la quatrième chaîne de GMS du Japon, Seiyu. Certaines circonstances ont facilité l'entrée d'entreprises étrangères au Japon. Tout d'abord, la nouvelle loi sur l'implantation des grandes surfaces fait que leurs ouvertures ne sont plus systématiquement contrôlées par le MITI et rend plus facile l'implantation d'entreprises étrangères. Ensuite, les difficultés connues par la distribution japonaise sont, en grande partie, dues aux changements d'attitude du consommateur japonais qui se tourne de plus en plus vers les magasins discounts recherchant les produits à bas prix. Cela ouvre largement le marché à de potentiels acteurs étrangers. Enfin, les prix des terrains ont diminué de 40% entre 1990 et 1999 du fait de l'éclatement de la bulle immobilière. Cet obstacle majeur à de nouvelles implantations perd en puissance. Pourtant, avec le retrait de Carrefour du Japon en 2005 et les difficultés commerciales de Seiyu (Wal-Mart) depuis son rachat, il apparaît que la menace de ces nouveaux entrants est de bien moindre importance que ce qui avait été anticipé par les spécialistes du secteur et les professionnels eux-même. Les caractéristiques relationnelles et organisationnelles japonaises demeurent des freins solides au développement de détaillants étrangers au Japon, sauf dans des niches de marché très spécifiques.

Parmi les acteurs de la grande distribution japonaise, un acteur en particulier se retrouve au centre de cette recherche, Aeon.

SECTION 4 AEON Co. LTD., PREMIER GMS DU JAPON

Le groupe Aeon⁶¹ apparaît sous ce nom en 1989 remplaçant JUSCO, détaillant en équipement de la personne (vêtements et accessoires). Cependant, si le groupe revendique une histoire débutant au XVIIIème siècle avec le premier magasin des Okada, sa forme de détaillant de grande surface généraliste n'apparaît qu'avec Jusco dans les années 70. Son développement reste fortement lié à sa famille de création, les Okada, et Motoya Okada est toujours président de la société malgré la transformation de celle-ci en holding en 2003. Le nom « Aeon » prend son origine dans le terme latin pour « éternité ».

Figure. 25 Chronologie synthétique du groupe Aeon.



⁶¹ Cf. Annexe D récapitule les entreprises appartenant au groupe Aeon.

Le chiffre d'affaires d'Aeon a connu une croissance importante durant les 5 dernières années, soit environ 60%.

Tableau. 48 Evolution du chiffre d'affaires d'Aeon (2000-2005).

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2005 (en milliards de dollars)* |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------------------|
| Chiffre d'affaires (en millions de yens) | 2 377 393 | 2 605 431 | 2 803 533 | 2 981 385 | 3 500 746 | 3 813 635 | 35,9 |

**Le taux de change appliqué est celui du cours de change du 20 février 2005 soit 106¥=1\$*

Source : Rapport social d'Aeon Group 2005, 20 février 2005.

Aeon regroupe plusieurs concepts de distribution au sein de la Division des concepts de distribution généralistes : les GMS, les supermarchés, les Convenience stores et les Department Stores. Ces formules connaissent un certain essoufflement avec une diminution de la croissance des ventes surtout pour les GMS, mais aussi une rentabilité des ventes en diminution du fait des lourds investissements en infrastructures pour leur développement. D'autres formes de distribution soutiennent la croissance du groupe qui reste pourtant concentré autour de son cœur de métier, les GMS et les supermarchés. Il s'agit, tout d'abord, des magasins spécialisés dans l'habillement, la beauté et l'hygiène, les vêtements et les chaussures de sport, puis des centres commerciaux qui représentent l'évolution la plus récente de l'entreprise en matière de distribution. A ceux-ci s'ajoutent tous les magasins de services liés à l'activité de distribution : financement, service de restauration, maintenance des magasins, stockage, salles de jeux d'arcades, cinémas. Ces grands concepts représentent les quatre divisions qui structurent le groupe Aeon.

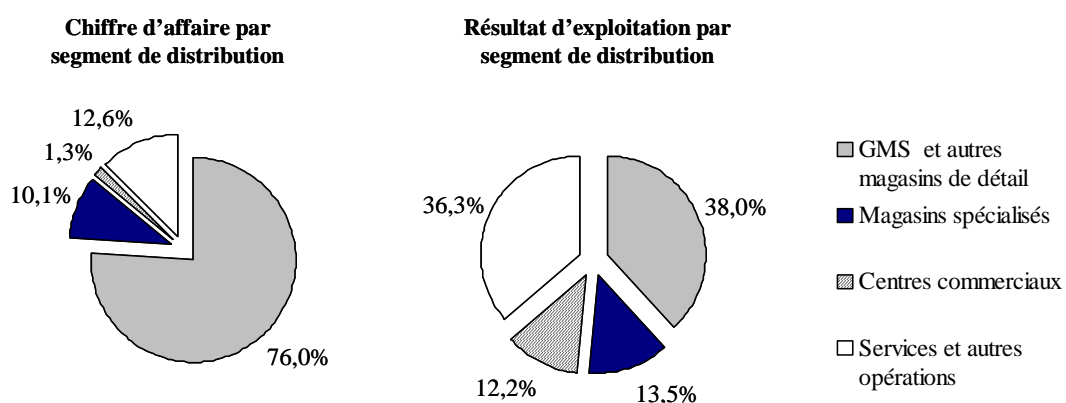
Tableau. 49 Nombre d'établissements par type de distribution du groupe Aeon (2003-2005).

| | 2003 | 2005 | Croissance 2003-2005 |
|---|--------------|--------------|-------------------------|
| GMS | 327 | 464 | 42% |
| Supermarchés | 535 | 688 | 29% |
| Convenience Stores | 2 361 | 2 681 | 14% |
| Autres généralistes (Department Store, magasins discount...) | 110 | 172 | 56% |
| Magasins spécialisés | 2 627 | 2 760 | 5% |
| Centres commerciaux | 13 | 27 | 108% |
| Magasins de services et autres | 976 | 1 368 | 40% |
| Total | 6 949 | 8 160 | 18% |

Source : Rapport social d'Aeon Group 2005, 20 février 2005.

Les activités de ventes de détail représentent toujours la part la plus importante dans le chiffre d'affaires mais la rentabilité de la division tend à s'amoinrir. Il s'agit d'une tendance générale au Japon.

Figure. 26 Chiffre d'affaires et résultat d'exploitation par segment de distribution pour Aeon. en 2005.



Source : Rapport social d'Aeon Group 2005, 20 février 2005.

Les centres commerciaux semblent au cœur de la stratégie du groupe, en tant que nouveaux concepts de distribution et nouvelle source de croissance.

4.1 STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT ET DE CROISSANCE

Le discours et la politique stratégique du groupe s'appuient sur trois axes principaux : la recherche de transparence dans les activités financières qui s'explique par les difficultés et malversations apparues au Japon durant les années 90, le développement maximum des synergies au sein du groupe et l'adaptation aux changements environnementaux. Ces axes se traduisent dans la réalité par des actions dans des domaines aussi divers que les concepts de distribution, le développement d'un management global de la chaîne d'approvisionnement, l'internationalisation et enfin, les campagnes de promotion pour développer l'image du groupe auprès des consommateurs. En premier lieu, les trois dernières années ont vu le développement rapide et privilégié des centres commerciaux au Japon, notamment les centres régionaux (RSC, Regional Shopping Centers). Cela correspond à une double volonté de rafraîchir les concepts de distribution généralistes de grande taille qui s'essoufflent un peu mais aussi de s'implanter plus profondément au niveau régional en agrandissant les zones d'influence d'une surface commerciale. En second lieu, l'expansion de l'approvisionnement direct représente une tâche lourde pour Aeon qui a réussi en 4 ans d'efforts à développer des relations directes avec 46 entreprises environ. Des transformations profondes de l'organisation logistique soutiennent le processus de changement de la gestion de l'approvisionnement. Des centres de distribution appartenant à Aeon ont été construits depuis 2001 et le groupe reprend à son compte des tâches logistiques qui étaient jusque là l'apanage des grossistes. L'objectif poursuivi est, à la fois d'acquérir une meilleure maîtrise du canal de distribution, et de réduire largement les coûts et donc les prix à la vente. La création de la MDD « *Topvalu* » participe à ces objectifs. Ensuite, l'internationalisation des activités d'Aeon soutient une volonté du groupe de trouver de la croissance à l'extérieur du marché japonais qui est saturé. L'implantation de filiales en Malaisie (1984), Thaïlande (1984), Hongkong (1985), et surtout en Chine et à Taiwan (1995) représente les clés du développement du groupe qui revendique une aspiration au « *glocal* » alliant la globalisation des activités et l'intégration des exigences de la consommation locale. Enfin, après la campagne Aeon 21, le groupe enchaîne avec une autre campagne commerciale et publicitaire, « *Singing with Aeon* »⁶², dont le but affiché est de lier les consommateurs à l'évolution du management d'Aeon et à faire valoir les valeurs éthiques, citoyennes et écologiques du groupe. La politique de

⁶² « *Chanter avec Aeon* ».

communication du groupe passe aussi par son Code de Conduite vis-à-vis des communautés locales, des consommateurs et des partenaires commerciaux. Le credo (ou *motto*, en japonais) du groupe qui revient régulièrement dans les discours officiels se représente sous la forme d'un triangle terminologique : paix (paix au travers de la prospérité), personnes (respect des valeurs humaines et des relations personnelles) et communauté (enracinement dans la vie locale) autour d'un cœur, le consommateur. Il est difficile d'identifier les réelles répercussions de cette communication et du code de conduite sur la réalité des relations avec les partenaires commerciaux. Les règles de conduite à tenir vis-à-vis de ces derniers sont affichées dans toutes les salles de négociations du groupe et les contrats en reprennent certains aspects notamment dans leur introduction générale. Pourtant le discours des répondants n'a pas permis d'identifier une prise en compte réelle de ces éléments dans les relations interorganisationnelles.

4.2 LES CANAUX DE DISTRIBUTION AUTOUR D'AEON, UN TERRAIN ADAPTE A LA RECHERCHE.

Le choix d'Aeon comme entreprise au centre de l'étude de cas repose sur son adéquation à l'objectif théorique de la recherche et sur sa représentativité. L'étude des relations dans la grande distribution japonaise exige de se concentrer sur des entreprises (producteurs, grossistes et détaillants) présentes dans ce domaine. Le choix d'une entreprise nationale et non locale permet de balayer tous les types de relations entre les détaillants et les autres membres du canal puisque sa présence nationale lui permet de panacher les types de fournisseurs et de grossistes. De plus, Aeon en tant que premier GMS du Japon développe une stratégie de relations avec les membres du canal de distribution suffisamment formalisée, connue et communicable pour apporter des données riches et analysables. Enfin, l'ouverture du management d'Aeon à l'échange et la communication permet des entretiens riches et des interactions faciles. Il s'agit d'un cas particulier dans le paysage japonais de la grande distribution qui reste relativement fermée. Il est cependant intéressant de souligner une simplification des contacts lors de la seconde série d'entretiens qui a eu lieu lors de l'annonce du retrait de Carrefour. L'appartenance à la nationalité française du chercheur faisait clairement obstacle à l'obtention d'informations lors de la première série d'entretiens.

Le secteur japonais de la distribution de produits alimentaires baigne donc dans un environnement mouvant, mais repose aussi sur des caractéristiques fondamentales : place du grossiste, atomicité des marchés, relations entre les différents acteurs. Connaître ces caractéristiques éclaire la double analyse des canaux.

PARTIE III

ANALYSES DES RELATIONS

INTERORGANISATIONNELLES DANS

LES CANAUX DE DISTRIBUTION

JAPONAIS

L'analyse des données collectées, selon le protocole de recherche détaillé dans la partie précédente, tend à permettre une compréhension à la fois généraliste du canal de distribution et une connaissance plus précise et intime des relations interorganisationnelles dans les canaux de distribution liant l'entreprise Aeon et d'autres organisations. En effet, une première étude généraliste s'avère nécessaire à l'intelligibilité des relations présentées ensuite dans l'étude de cas. Cependant, cette première étude n'est pas une présentation documentée du secteur et du contexte empirique de la recherche qui correspond au second chapitre de la Partie II de cette recherche. L'étude en question est effectivement une analyse de données collectées spécifiquement sur les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais impliquant des GMS et dans le cadre de la vente de produits alimentaires. Cette analyse préliminaire porte en soi l'intérêt de soutenir la seconde analyse structurée sous forme d'étude de cas mais aussi de présenter les caractéristiques des relations interorganisationnelles japonaises et les éléments composant sa structuration et son contrôle (Chapitre 6). Par la suite, le cas particulier de canaux de distribution autour d'un détaillant, Aeon Co. Ltd., précise ces éléments et caractéristiques au sein de relations spécifiques et contextualisées (Chapitre 7). Enfin, les propositions théoriques qui ont guidé jusque là l'opérationnalisation et l'analyse des données sont discutées en fonction à la fois de l'étude générale et de l'étude de cas (Chapitre 8).

CHAPITRE VI ETUDE DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES DANS LES CANAUX DE DISTRIBUTION DES GMS POUR LES PRODUITS ALIMENTAIRES AU JAPON

La première partie de l'analyse apporte une compréhension globale et générale des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais des GMS pour les produits alimentaires. Les données recueillies permettent d'identifier les fondements de ces relations (Section 1), ses modes de structurations (Section 2), la nature des flux les reliant (Section 3) et enfin, les moyens du maintien de ces relations (Section 4).

SECTION 1 LES FONDEMENTS DES RELATIONS DANS LE CANAL DE DISTRIBUTION JAPONAIS

Les formes interorganisationnelles des canaux de distribution japonais répondent à des origines à la fois stratégiques et environnementales. Le discours des acteurs permet d'identifier que les objectifs affichés (1.1) de l'existence et du maintien de ces formes reposent essentiellement sur la recherche d'un équilibre entre la flexibilité et la stabilité des relations dans le canal (1.2) et sur la recherche de la mise en complémentarité des ressources et de la création de synergies (1.3).

1.1 LES OBJECTIFS DES ORGANISATIONS DANS LE CANAL DE DISTRIBUTION JAPONAIS

Outre l'objectif central qui est de se donner les moyens de fournir aux consommateurs des produits adaptés à sa demande, les acteurs du canal de distribution cherchent, dans la mise en relation, à atteindre divers objectifs stratégiques. En effet, les organisations, selon leur fonction principale au sein du canal, considèrent les autres organisations comme pourvoyeuses de certaines ressources mais aussi d'opportunités stratégiques. En analysant les attentes exprimées des producteurs, grossistes et détaillants les uns envers les autres, ces objectifs apparaissent clairement. Les détaillants et les grossistes recherchent

naturellement l'entrée en relation avec les producteurs afin de trouver un fournisseur à la fois stable au niveau des approvisionnements et fiable quant à la qualité de ses produits et à sa capacité d'innovation. Le détaillant représente un moyen d'accroissement des parts de marché du producteur et du grossiste ainsi que son point de contact direct avec la consommation. Il est une source d'information essentielle. Le grossiste fournit aux détaillants et aux producteurs les moyens logistiques nécessaires aux échanges de flux de marchandises et d'informations essentielles au bon fonctionnement du canal, ainsi qu'une expertise importante en matière de négociation.

Tableau. 50 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. | <p>EP1 EP3 EP4 EP6 EP8 EP9</p> |
| 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. | <p>EG1 EG2 EG3</p> |
| 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. | | <p>ED1 ED3 ED5 ED9</p> |

Sources principales : Entretiens cités ci-dessus.

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

Du point de vue stratégique, le grossiste apporte aussi un assouplissement des relations entre le producteur et le distributeur en jouant un effet de tampon lors des négociations ou en cas de litige. Pour les détaillants, il incarne aussi des portes ouvertes sur des

ressources-produits variées, dont ils assurent souvent la présélection. Pourtant les grossistes représentent parfois des freins à la croissance de l'une ou l'autre des autres parties. Il peut empêcher la coordination des stratégies de vente entre les distributeurs et les producteurs, éloignant ainsi le producteur d'un contrôle éventuel sur les stratégies de vente des détaillants, par exemple. Enfin, le grossiste recherche un accroissement de son portefeuille de produits et de clients en créant au maximum des liens d'exclusivité ou des relations privilégiées. La réputation du grossiste joue beaucoup sur ces premiers objectifs. Un lien de réciprocité existe entre l'accroissement de la clientèle et la qualité de sa réputation.

Au travers de la présentation succincte de ces objectifs généraux recherchés dans la relation par chaque acteur, il se dégage trois grands axes explicatifs des relations. Tout d'abord, les objectifs à atteindre s'appuient essentiellement sur la recherche de relations stables faiblement touchées par l'instabilité de l'environnement extérieur. Cependant, les incertitudes environnementales, nombreuses dans l'état actuel de l'économie japonaise, obligent les organisations à intégrer des éléments de flexibilité dans leurs relations. Enfin, la complémentarité des ressources entre les organisations se perçoit nettement et se renforce par l'existence d'investissements spécifiques et de collaborations entre certains acteurs.

1.2 LES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES FACE A L'INSTABILITE ENVIRONNEMENTALE : ENTRE FLEXIBILITE ET STABILITE.

L'économie japonaise connaît une crise profonde depuis plusieurs années. L'importance des changements subis par les organisations découle de la remise en cause des liens historiques peu efficaces, des liens de collusions entre les entreprises et entre les entreprises et les banques, etc. De nombreuses faillites ont jalonné et pavent encore la vie de la distribution japonaise. Les incertitudes environnementales créent un double besoin de stabilité et de flexibilité.

1.2.1 LES INCERTITUDES DU MARCHÉ JAPONAIS

Les incertitudes qui naissent de l'environnement économique proviennent d'apparition de nouvelles tendances mais aussi des caractéristiques intrinsèques du marché japonais.

1.2.1.1 Les nouvelles tendances du marché

Les changements profonds et récents de l'environnement économique et stratégique des organisations du canal de distribution japonais se présentent ici dans l'ordre décroissant du nombre d'apparitions lors des entretiens. L'emphase mise tout particulièrement sur certaines de ces nouvelles tendances se trouve aussi retranscrite.

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Les problèmes par rapport aux distributeurs qui veulent acheter en direct. Même si la situation le met en colère [EG1], il ne peut rien dire ou faire.</i> | EG1 |
| <i>Cela dépend des produits et de la qualité dont nous avons besoin. Il y a quelques années cela dépendait des entreprises plus que des produits.</i> | ED1 |
| <i>Les grossistes ont des problèmes de taille et de surface financière et essayent de stocker de moins en moins et d'obtenir des livraisons quotidiennes. Il y a de nombreuses faillites dont celle d'un des trois plus gros TAIKI.</i> | EX8 |
| <i>Dans les 10 ans, le système de « soul agency » risque d'être aboli.⁶³</i> | |
| <i>Les changements sont inaugurés par l'arrivée d'entreprises étrangères comme Carrefour. [...] Les changements sont aussi venus par les producteurs étrangers : P&G...</i> | EX2 |
| <i>Autre phénomène : globalisation avec l'introduction de nombreux systèmes de management occidentaux.</i> | EX3 |
| <i>Le type de consommateur freine le changement.</i> | EX4 |
| <i>Pour EPI, il faut penser en même temps : au category management, au Supply chain management, l'ECR⁶⁴ et à l'équipe commerciale orientée client.</i> | EP1 |

⁶³ Le système de « soul agency » est explicité plus loin. Succinctement, il correspond à un lien privilégié entre un producteur et un grossiste. Ce dernier agit comme agent commercial du premier et gère l'essentiel de ces flux physiques, informationnels et financiers.

⁶⁴ ECR : « Efficient Consumer Response » ou « Réponse Efficace au Consommateur » est une stratégie industrie - commerce dans laquelle les partenaires coopèrent afin de mieux satisfaire le consommateur final en lui offrant le bon produit, au bon moment et au bon prix.

Jusqu'aux années 90, les marques et le nom de l'entreprise productrice avaient une importance réelle vis-à-vis du choix du consommateur. Actuellement, le prix et les produits prennent désormais une place de plus en plus prépondérante (ED1).

Les difficultés des grossistes à s'adapter à la crise apparaissent très clairement avec la diminution de leur nombre et un accroissement conséquent de leur taille. Cette rationalisation représente un changement radical qui, s'il est rarement abordé par les acteurs eux-mêmes, est largement mis en avant par les experts (EX8). Les difficultés naissent à la disparition des grossistes avec qui les producteurs ou les distributeurs travaillaient régulièrement. Cela provoque temporairement une instabilité mais aussi de nouvelles opportunités relationnelles. Cependant, la rationalisation n'est pas considérée comme un point négatif par la plupart des acteurs. Les grossistes qui subsistent ont acquis un poids suffisant pour s'assurer une relative stabilité, tandis que leurs ressources en sont décuplées. Ainsi, les producteurs et les distributeurs peuvent tirer profits des nouvelles forces de ces grossistes. Un second changement atteint aussi les grossistes mais il est moins visible puisqu'il correspond à une modification de la qualité de la relation entre ces derniers et les producteurs. Des relations d'exclusivité qui existaient jusque là entre certaines entreprises s'affaiblissent et tendent à disparaître car elles manquent de flexibilité et laissent une entreprise vulnérable à la disparition de l'autre. Certains experts prédisent la fin de ce type de relation, comme celle des *soul agency* (EX2). Enfin, l'introduction de pratiques de management étrangères revient très souvent comme agent de changement. Cela correspond en fait à une mode (EX2). Les discours sur l'implantation de ces outils et/ou pratiques se développent beaucoup dans les organisations. Cependant, pour la plupart, leur mise en œuvre est lente et largement en retard sur les Etats-Unis ou l'Europe. Malgré ce discours, l'attrait que représentent ces pratiques montrent bien qu'elles correspondent à une demande de structuration et de rationalisation du management japonais des relations interorganisationnelles. Elles entraînent ainsi des bouleversements plus ou moins bien gérés par les entreprises. La pratique qui a fait naître le plus de changement est aussi celle qui paraît la plus naturelle aux managers occidentaux : l'approvisionnement en direct du détaillant chez le producteur (EX3). Il remet en cause l'utilité et donc l'existence du grossiste. D'autres outils, essentiellement liés au management de la chaîne d'approvisionnement et à la mise en place de système d'information apparaissent. Le producteur EP1 cite dans l'ordre : le « *category management* », le management de la supply chain, l'ECR, l'équipe commerciale « *orientée client* » (« *customer team* »).

De façon synthétique, les changements importants ont des impacts de différentes amplitudes selon l'organisation considérée qui les appréhende positivement ou négativement. Le Tableau 51 synthétise ces différences de perceptions de l'impact du changement.

Tableau. 51 Impacts perçus par les acteurs des changements environnementaux au canal.

| | Changements majeurs | Impacts perçus par l'organisation elle-même | |
|-------------------|---|--|---|
| | | Type | Perception positive (+) ou négative (-) du changement |
| Producteur | Approvisionnement direct | Diversification des modes de distribution | + |
| | Raréfaction des relations exclusives | Obligation de changer plus souvent de grossiste | +/- |
| Grossiste | Approvisionnement direct | Perte de clientèle | - |
| | Raréfaction des relations exclusives | Instabilité de la clientèle | - |
| | Réduction du nombre de grossistes | Renforcement des grossistes restants | + |
| Détaillant | Approvisionnement direct et Introduction du SCM | Augmentation des marges Maîtrise des approvisionnements | + |
| | Baisse de l'efficacité des surfaces de ventes | Nécessité de diversification des concepts de distribution | - |
| | Affaiblissement des marques nationales et MDD | Augmentation des marges Amélioration de l'image de marque du détaillant | + |
| | Déréglementation | Facilité d'ouverture des grandes surfaces | + |

Sources : Ensemble des entretiens.

Les producteurs ressentent une gêne à voir leur environnement changer et les détaillants prendre de l'ampleur. Cependant, l'impact de ces changements reste léger tandis qu'ils adoptent soit des compétences plus flexibles (logistiques, essentiellement), soit qu'ils imposent leurs termes du fait de leur poids. En règle générale, les grossistes perçoivent les

changements présent comme agressifs et dangereux. Cependant, leur réaction principale, c'est à dire la concentration, débouche sur l'apparition de grossistes capables de générer des solutions contre les effets de ces changements. Les détaillants quant à eux s'appuient sur les changements actuels pour prendre de l'ampleur, tout en innovant en matière de concepts de distribution.

Les changements ne proviennent pas seulement de l'environnement économique et social du canal mais aussi de caractéristiques intrinsèques au marché japonais

1.2.1.2 Un marché japonais mouvant.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Pour le producteur, l'industrie est fragmentée. Très mouvante avec des concurrents qui peuvent émerger à tout moment.</i> | EX1 |
| <i>Avec les changements du système et de la société (agrandissement de la ville), les producteurs et les pêcheurs [les producteurs] sont devenus de plus en plus gros. Les distributeurs se sont rationalisés et sont devenus moins nombreux et plus gros.</i> | EG3 |
| <i>Chaque année la surface de vente augmente mais les ventes diminuent ce qui veut dire une baisse d'efficacité.</i> | EP1 |
| <i>Le changement des tendances qui favorise les grands magasins, s'explique par :</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La facilité à obtenir des emplacements pour les magasins. ▪ Grâce à la loi qui a rapidement changé vers moins de limitation. ▪ Changement de la loi sur l'ouverture 24h/24. ▪ Changement de la façon de vivre. ▪ Changement de l'image des GMS d'un « one time shopping » (on peut acheter tous les produits en une fois) à des espaces d'amusement et de vie. | |

Deux caractéristiques du marché japonais déjà décrites dans la présentation du terrain empirique de la recherche soutiennent une 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.

1.2.2 UN COMPROMIS ENTRE STABILITE ET FLEXIBILITE

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.

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Cependant, il y a beaucoup d'obstacles (kabe) pour établir le SCM (Supply Chain Management) dont le rebate et le henpin (retour des produits).</i> | EP1 |
| <i>Le grossiste existe et reçoit de l'argent compensant le fait que le producteur ne passe pas par lui : en fait les producteurs sélectionnent certains grossistes (accords spéciaux avec des grossistes) et leur doivent donc des dédommagements de ne pas les utiliser.</i> | EP1 |
| <i>Relation de long terme : important, bien sûr. Pour les producteurs c'est important d'avoir de la stabilité pour la marge, la rentabilité.</i> | EP2 |
| <i>Les grossistes peuvent accroître les transactions avec les détaillants sur la base d'un commerce stable et de long terme. Ainsi, les grossistes peuvent investir dans des systèmes informatiques, des entrepôts et des véhicules de livraison, etc.</i> | EX1 |
| <i>Pour le riz, nous achetons dans toutes les ACA (Associations Coopératives Agricoles) et nous avons des relations avec le Zen-noh (regroupement national de coopérative) depuis le début.</i> | EG5 |
| <i>Souvent les Japonais veulent être trop préparés à différentes éventualités. Cela ne permet pas assez de flexibilité.</i> | ED1 |

Il existe deux catégories de produits alimentaires au Japon. D'un côté, les produits de première nécessité. Ces produits sont le plus souvent traditionnels et la demande de consommation exige rarement de l'innovation en ce qui les concerne. Il s'agit du riz, des bouillons, sauces et aliments à la base de la cuisine japonaise, des alcools simples... D'un autre côté, les autres produits, frais ou non, qui ont des cycles de vie courts et où l'innovation est permanente. On peut citer les produits chocolatés, divers biscuits salés et sucrés, les produits préparés, les boissons sucrées (soft drink), etc. Dans le cas des

producteurs et des grossistes produisant ou gérant la première catégorie de produits, les relations entre elles et les distributeurs tendent à être stables. Souvent, des relations de long terme existent. Par exemple, un grossiste japonais (EG5) de riz possède des relations de plusieurs dizaines d'années avec les coopératives productrices et leurs acheteurs sont quasiment toujours les mêmes. Le riz demeure un cas significatif de ces produits traditionnels puisqu'il s'agit de l'aliment de base de l'alimentation japonaise et qu'il est issu de l'agriculture et non de l'industrie de la transformation. L'adaptation principale à prendre en compte dans ce cas là, est celle de l'assortiment des détaillants aux demandes locales qui peuvent être spécifiques en matière de produits traditionnels.

Dans le cas de la seconde catégorie de produits, la flexibilité des relations est exigée à divers niveaux. Tout d'abord, il faut que les informations sur la demande du client mais aussi sur la concurrence soient collectées, partagées et analysées. Ensuite, il faut permettre une innovation permanente au niveau des produits. Tous les membres du canal se trouvent sollicités. L'information sur la demande est collectée par les détaillants qui selon leur taille effectue une analyse plus ou moins poussée de la demande. La communication de l'information dépend de la volonté du détaillant de la partager mais repose souvent sur la relation entre le grossiste et le détaillant. Le grossiste effectue souvent une sélection des informations qu'il communique à ses différents clients producteurs. Enfin, le grossiste et/ou le détaillant proposent des innovations ou des demandes spécifiques aux producteurs afin de faciliter l'innovation. 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. La pratique la plus spécifiquement dédiée à la création de relations de long terme stables considère la relation privilégiée entre un grossiste et un de ces clients, la relation concessionnaire. Elle représente une illustration nette de l'objectif d'optimisation qui sous-tend la recherche de stabilité. Le plus souvent ce type de relations existe entre le producteur et le grossiste. Cependant, quelques grands détaillants peuvent se permettre de créer de tels liens, comme Ito-Yokado.

Ainsi, pour les grossistes, la stabilité de leurs relations repose sur trois critères : l'existence d'une relation de type concessionnaire, les relations historiques du grossiste avec une organisation particulière ou avec un *keiretsu* (relation depuis la création du grossiste ou de

l'autre organisation ou relation perçues comme telles par les acteurs⁶⁵), et enfin, le niveau de compétence du grossiste. La compétence agit comme un filtre qui oriente la relation dans une direction ou une autre. Le Tableau 52 considère les différentes orientations de la relation entre un grossiste et un client potentiel en fonction de ces trois critères.

⁶⁵ Les durées des relations perçues comme historiques par les acteurs et citées lors des entretiens correspondent à des relations de plus de 20 ans.

Tableau. 52 Typologie de relation avec le grossiste.

| | Compétence du grossiste | |
|--|---|---|
| | <i>Faible</i> | <i>Suffisante ou élevée</i> |
| <p>Absence d'histoire préalable de la relation et Non-appartenance au même keiretsu</p> | <p>Absence de compétence du grossiste : n'atteint pas le rôle de concessionnaire (surtout dans le cas de nouvelles entreprises ou d'entreprises de grandes tailles).</p> <p>➔ Absence de relation ou faiblesse de la relation.</p> | <p>Compétence comme critère de sélection à l'entrée de relation.</p> <p>➔ Relation stable. (Encadré 5, exemple A)</p> |
| <p>Existence de relations historiques et Appartenance au même keiretsu</p> | <p>Utilisation du grossiste selon diverses options sont possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation limitée : la quantité de produits confiés est réduite. ▪ Aides, parfois, pour rétablir le niveau de compétence (surtout au sein des <i>keiretsu</i>). ▪ Dans le cas de relations familiales ou historiques fortes entre petites entreprises, des relations assimilables à la relation de concessionnaire existent. Cependant, elles sont peu efficaces et vouées à l'échec dans un contexte de crise. ▪ Dans certains cas, diminution des transactions jusqu'à disparition de la relation. <p>➔ Relation instable (résistance) et réduite. (Encadré 5, exemple C)</p> | <p>Renforcement de la relation par la compétence pour atteindre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Soit la création de relation de type concessionnaire. ▪ Soit des relations commerciales régulières et continues sur le long terme. <p>➔ Relation extrêmement stable. (Encadré 5, exemple B)</p> |

Source : Entretiens EX8, EG2, EG1, ED9, EG4.

Le degré de compétence est une évaluation générale basée sur les critères ayant émergé lors des entretiens. Il repose sur la maîtrise du cœur de métier des grossistes (gestion des stockages et des livraisons) mais aussi sur la capacité à évoluer avec les exigences du marché pour leur métier. Ce second aspect fait l'objet d'une emphase particulière à la fois par les producteurs et les détaillants. Dans le cas d'une relation stable, la compétence du grossiste est une exigence préalable à la sélection de celui-ci (cf. Exemple A, Encadré 5). De plus, l'évolution du grossiste va de pair avec celle du détaillant ou du producteur. La

stabilité de leur relation est alors quasiment assurée sur un terme long à moins d'une faillite ou d'erreurs particulièrement graves d'un côté ou de l'autre. Dans le cas de relations historiques entre les grossistes et les producteurs, le plus souvent, ou entre les grossistes et les détaillants, ou plus généralement entre une entreprise et les entreprises d'un *keiretsu*, la relation sera empreinte de stabilité. Cependant, elle dépend de la compétence du grossiste. La relation historique entre les organisations a renforcé les relations professionnelles depuis de nombreuses années mais a aussi permis la création de liens interpersonnels entre les individus de chaque organisation. Les liens personnels les plus facilement visibles et exprimés sont les liens familiaux (EX8). Cependant, la durée de la relation ne fait que renforcer les liens interpersonnels (cf. Exemple B, Encadre 5).

Lorsque le grossiste ne fait pas preuve de compétences suffisantes, il disparaît car il ne possède pas de liens historiques ou d'affiliation lui permettant de survivre à son incompétence ; ou bien, il survit sur la base de relations limitées et instables que les clients acceptent pour satisfaire des liens historiques préalables tout en limitant les risques que le grossiste fait courir (cf. Exemple C, Encadré 5).

Encadré. 5 Exemples A, B et C de relations avec le grossiste.

Exemple A : Une relation stable entre des détaillants, des producteurs et un grossiste sans relation concessionnaire.

(Source : Entretien EG1)

Le grossiste EG1 apporte le double avantage d'avoir une couverture nationale et un panel de compétences logistiques et de services très performant et varié. De ce fait de nombreux détaillants et producteurs le considèrent comme un choix valable pour faciliter les échanges. Même si la relation n'est pas basée sur une relation de type concessionnaire où EG1 est désigné comme privilégié, sa compétence entraîne un renouvellement régulier des transactions, ce qui mène finalement à des relations stables avec les producteurs et les détaillants.

Exemple B : Une relation de concessionnaire extrêmement stable entre un détaillant et des grossistes.

(Source : Entretiens EX1 et ED1)

Le détaillant ED1 a décidé de rationaliser ses relations avec les grossistes afin de réduire leur nombre. La politique mise en place considère la sélection de trois grossistes principaux par zones géographiques importantes. La sélection s'effectue sur deux critères simples : longueur de la relation existante entre le grossiste et le détaillant et les compétences acquises par les grossistes. Cela crée une relation privilégiée de type concessionnaire où les grossistes consentent des investissements spécifiques importants et où le long terme de la relation est quasiment garanti par le détaillant.

Exemple C : Une relation instable entre un producteur et un grossiste du fait de relations familiales entre le grossiste et le détaillant.

(Source : Entretien EX8)

Un producteur d'origine étrangère décide de se séparer d'un grossiste choisit par un client détaillant pour la raison d'une absence nette d'efficacité voire même d'un laxisme important dans la gestion des livraisons. Il demande au grossiste de ne plus se charger des produits. Cependant, du fait de relations familiales entre le détaillant et le grossiste concernés, le producteur se trouve obligé de maintenir des relations avec ce dernier. Cependant, il affiche clairement son intention de tout faire pour éviter de continuer de passer par ce grossiste aussi tôt que possible.

Cependant, cette recherche de stabilité de la relation a des aspects négatifs. Elle permet parfois la protection de la relation malgré son inefficience. Ces pratiques sont parfois lourdes et gênantes pour les organisations. Par exemple, EP1 présente parmi les obstacles à la mise en place de nouveaux moyens de management de la chaîne d'approvisionnement, les habitudes telles le « *henpin* », retour des produits au producteur. La recherche de stabilité des relations par l'accord de privilèges tels le retour de produit pose des problèmes majeurs à la mise en place d'innovations managériales.

La stabilité des relations est renforcée par l'apparition de synergies naturelles ou voulues. Les relations interorganisationnelles reposent non seulement sur un équilibre entre stabilité et flexibilité mais aussi sur la recherche de complémentarité des ressources et de synergies.

1.3 LA CREATION DE SYNERGIES

La dépendance entre les ressources des acteurs du canal varie selon les canaux et les acteurs. Elle tend à se renforcer dès que les relations perdurent et se développent avec la collaboration autour de divers projets.

1.3.1 DE LA DEPENDANCE ENVERS LES RESSOURCES...

Les acteurs du canal de distribution, par définition, assurent des rôles complémentaires pour permettre une circulation des biens des producteurs au consommateur final. Dans le cas du canal japonais, la distribution des rôles entre les acteurs principaux signale une spécialisation importante de chaque acteur et un agencement des rôles de chacun autant du point de vue fonctionnel que stratégique.

Les ressources fournies par chaque acteur peuvent évidemment varier en fonction de la taille du marché du produit considéré et du type d'entreprises prises en compte. Cependant, d'une manière générale, les ressources se divisent dans la majorité des canaux de distribution japonais autour des cœurs de métier de chaque acteur. Le producteur regroupe les rôles de création et de production de produit, de publicité et de promotion depuis la vente du produit au consommateur final. Le détaillant assure la fonction de distribution des marchandises aux consommateurs, de communication avec le client final, de sélection des

produits et l'adaptation des produits aux goûts locaux. Enfin, le grossiste regroupe les fonctions logistiques de transport et de stockage des marchandises entre le producteur et le détaillant, la remontée d'informations du détaillant au producteur, mais aussi les services aux producteurs, c'est à dire la présentation et la négociation des transactions auprès des détaillants, les conseils sur la mise en rayon, l'envoi de personnel pour la mise en rayon et la vérification régulière de ceux-ci ainsi que les services aux détaillants dans le cas des petits détaillants en assurant des livraisons régulières pluri-quotidiennes et une certaine vérification des produits. Certains grossistes, particulièrement gros et sélectionnés pour cette raison, jouent un rôle financier non négligeable puisque le flux de paiement des produits est entièrement régi par eux.

Ainsi, chaque acteur possède un cœur de spécialisation malgré une extension de ses compétences en fonction de la taille des acteurs. Ce cœur de compétence repose bien entendu sur la logistique pour les grossistes, sur la vente au consommateur final pour le détaillant et sur la fabrication de produits pour le producteurs.

Tableau. 53 Cœur de métier et extension des compétences des acteurs du canal de distribution japonais.

| | Cœur de métier | Extensions du cœur de métier |
|-------------------|---|--|
| Producteur | Production. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation. ▪ Fonction logistique de stockage et livraison (quand le grossiste n'est pas ou que très partiellement impliqué). |
| Grossiste | Gestion logistique des flux physiques et informationnels. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des flux financiers entre le producteur et le détaillant. ▪ Assistance à la négociation. ▪ Sélection des produits. |
| Détaillant | Construction des magasins et proposition des biens aux clients. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte et analyse des données sur la consommation. ▪ SCM (quand le grossiste n'est pas ou que très partiellement impliqué). |

Source : Ensemble des entretiens, description des activités.

Plus l'entreprise est grande, plus elle peut se permettre d'intégrer des fonctions plus larges.

Plusieurs types de configuration apparaissent donc dans le paysage japonais. Les petits producteurs assurent, le plus souvent, seulement la production et parfois la création de nouveaux produits. Il s'agit de produits alimentaires régionaux traditionnels sans besoin d'innovations majeures.

Les grands producteurs, quant à eux, intègrent totalement la fonction d'innovation qui est au moins aussi importante que celle de production. Leurs ressources principales sont leur capacité de production, leur Recherche et Développement et leurs équipes marketing. Ils développent rarement des fonctions logistiques leur permettant de stocker et livrer les produits aux grossistes et détaillants.

Les petits grossistes restent centrés sur les fonctions logistiques de gestion de stockage en petites quantités et/ou de livraison, soit aux détaillants locaux, soit à d'autres grossistes. Les grands grossistes, qui sont le plus souvent nationaux, maîtrisent de nombreuses compétences. Leurs principales ressources sont les infrastructures immobilières, informatiques, le parc logistique, les capacités en marketing et la main d'œuvre abondante associée à ces ressources.

Les petits détaillants font l'objet d'une spécialisation importante en matière de produits et de compétences. Ces derniers se focalisent sur l'accueil des clients, la vente, la sélection des produits de manière basique : en fonction des meilleures ventes, de la demande expresse des clients et de la copie des détaillants parmi les plus performants. Les grands détaillants accompagnent la vente en magasin par des compétences d'analyse et de traitement des données sur la consommation, d'enquête sur les goûts des consommateurs, de fonction de gestion plus avancée des commandes et du service après-vente. De plus, certains détaillants intègrent les fonctions de stockage et de gestion logistique des produits en amont de magasins par l'intégration d'un management de la supply chain. Les compétences des acteurs, surtout les producteurs et les détaillants tendent peu à peu à empiéter sur celles du grossiste qui en réaction étend son champ de compétences pour se rendre plus indispensable à une plus grande variété d'entreprises.

Les ressources afférentes aux cœurs de métiers des organisations apparaissent tout à fait complémentaires, même si elles tendent à se diversifier avec un empiètement les unes sur les autres. Par ailleurs, les acteurs cherchent aussi à solidifier cette complémentarité dans certains cas en développant des investissements spécifiques entre eux.

1.3.2 ...A LA CREATION D'INVESTISSEMENTS SPECIFIQUES.

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Les systèmes d'information des distributeurs sont des SI différents. Les grossistes demandent parfois aux producteurs de mettre en place des SI. Donc EG1 a un service dédié au SI et a créé un système propre.</i> | EG1 |
| <i>Des investissements comme des camions, un système informatique... encouragent les relations à long terme avec le même distributeur. Ces derniers veulent donc être en relation pour longtemps.</i> | |
| <i>EP4 a fait les investissements nécessaires pour créer un équipe dédiée pour Aeon.</i> | EP4 |
| <i>Les grossistes peuvent ainsi investir dans les systèmes informatiques, les entrepôts et les véhicules de livraison...</i> | EX1 |
| <i>ItoYokado (IY⁶⁶) demande aux grossistes de s'occuper des magasins en région. Les grossistes doivent créer des entrepôts dédiés qui sont marqués à l'enseigne d'IY mais qui n'appartiennent pas à IY. Du fait que le grossiste investit beaucoup d'argent, IY assure un retour, un contrat : « return commitment »⁶⁷.</i> | |

Entre les grossistes et les détaillants, les domaines de projets communs sont multiples. La formation de systèmes d'information spécifiques ou de centres de stockage dédiés représentent l'essentiel de ces investissements le plus souvent consentis par le grossiste. Le développement de systèmes d'information pousse aussi les grossistes et les producteurs à collaborer pour l'amélioration de la gestion des commandes et des délais de production-livraison afin d'atteindre un juste à temps. Là encore, le grossiste investit largement dans les projets. L'avantage tiré par ce dernier à faire ce type d'investissement repose sur l'accord tacite avec le partenaire de faire durer la relation proportionnellement à l'investissement consenti. Dans le cas de la relation entre détaillants et producteurs, les investissements spécifiques apparaissent plus comme des investissements équilibrés des deux parties : développement des marques de distributeur (MDD), création d'équipes dédiées de part et d'autre. Les investissements regroupant les trois acteurs apparaissent rarement du fait d'un paradoxe : ils sont souvent initiés par les grossistes mais ceux-ci cherchent en même temps à les limiter afin de ne pas supprimer la nécessité de leur présence dans la relation. Les acteurs cherchent par ces investissements idiosyncratiques à augmenter la durée et la stabilité de la relation. Des investissements à long terme signifient

⁶⁶ Les initiales « IY » sont couramment utilisées pour désigner le détaillant ItoYokado.

⁶⁷ « return commitment » se traduit en français par « engagement de retour ».

une relation à long terme. Cela crée aussi un renforcement de l'influence d'une entreprise sur l'autre. Dans le cas du détaillant ED1 déjà présenté comme ayant privilégié des relations proches avec les grossistes, les investissements spécifiques en matière d'entrepôt de stockage, de parc automobile, de système d'information et de main d'œuvre dédiée représentent l'essentiel des investissements. Le détaillant possède donc une influence énorme sur les grossistes, sur leurs choix d'investissement mais aussi de leurs choix de clientèle.

Actuellement, les investissements les plus facilement consentis par les acteurs du canal sont la construction d'équipes dédiées chez différents acteurs pour la création de collaboration entre elles, le développement de l'approvisionnement direct et enfin, l'introduction du « *category management* ».

S'appuyant sur des ressources complémentaires, des objectifs communs de flexibilité et d'adaptabilité, les relations interorganisationnelles se structurent en deux étapes principales : la création et la formalisation de la relation.

SECTION 2 LA STRUCTURATION DE LA RELATION

La relation se structure au travers deux étapes essentielles : la sélection des acteurs et la contractualisation. Dans un premier temps, la sélection à l'entrée de la relation répond à des critères d'évaluation importants, rigoureux et nombreux (2.1). Cela conditionne, dans un deuxième temps, une contractualisation où le formalisme se trouve réduit à l'avantage de la négociation (2.2).

2.1 LA SELECTION A L'ENTREE DE LA RELATION

L'initiative de la relation ne repose pas sur un acteur spécifique systématiquement identique à chaque relation. Elle peut être initiée par le détaillant, le producteur ou le grossiste. Un besoin soit de débouchés pour des produits, soit d'approvisionnement en produits spécifiques fait débiter une relation qui prend un aspect formel à la décision du détaillant de référencer un produit.

La sélection permet à chaque acteur d'identifier les organisations répondant à leur demande. De manière générale, les critères de sélection abordés lors des entretiens représentent un ensemble regroupant les compétences et la performance des entreprises mais aussi la compréhension mutuelle, la réputation et/ou la relation de long terme et l'attitude commerciale.

La compétence des acteurs repose sur le cœur de métier des acteurs mais aussi sur certaines capacités spécifiques. Les critères varient selon l'acteur concerné par la sélection. Les entretiens permettent d'identifier les capacités demandées aux grossistes.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Grande variété de produits accessibles par EG1. Certains grossistes sont très spécialisés ce qui oblige les distributeurs à multiplier les grossistes.</i> | EG1 |
| <i>Sélection des grossistes</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Relation de long terme avec EDI.</i> ▪ <i>Qualité des produits.</i> ▪ <i>Apport de nouveaux producteurs</i> | ED1 |
| <i>Distribution dans tout le Japon grâce à des centres de distribution un peu partout.</i> | EG1 |
| <i>Le critère le plus important pour les détaillants permettant de choisir un grossiste est un système informatique bien établi (EDI⁶⁸, Management d'inventaire...), des entrepôts équipés des dernières technologies, une distribution sur une couverture géographique large et bien sûr un taux bas de ruptures de stocks et d'erreurs de livraisons.</i> | EX1 |
| <i>Bons services au client : prix, forces de ventes, category management ...</i> | EG1 |

Pour synthétiser :

1. Un grand portefeuille de produits fournis par le grossiste afin de regrouper un maximum de produits sur un seul grossiste.
2. La capacité de distribution des produits sur l'ensemble du Japon grâce à des centres de distribution répartis au niveau national.
3. Les capacités de développement de systèmes d'information performants pour les commandes et livraisons. L'usage de la technologie pour améliorer les performances des entrepôts et des livraisons deviennent des critères pris de plus en plus en compte.
4. Des taux de services élevés.
5. De bons services aux clients.

⁶⁸ **EDI** : Electronic Data Interchange ou, en français, Echange de Données Informatisées. L'EDI peut être défini comme l'échange, d'ordinateur à ordinateur, de données concernant des transactions en utilisant des réseaux et des formats normalisés.

De même, les entretiens apportent un éclairage sur les capacités demandées aux producteurs par les grossistes et les détaillants.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Sélection des producteurs : Evaluation du goût, du prix, de la qualité et de la réputation.</i> | EG1 |
| <i>Sélection du producteur :</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Part de marché.</i> ▪ <i>Attractivité du produit : prix, visuel...</i> ▪ <i>Si déjà référencé chez leurs concurrents.</i> | ED3 |
| <i>Sur quels critères les supermarchés sélectionnent EP3 :</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Le plus important, c'est la qualité.</i> ▪ <i>Ensuite le goût.</i> ▪ <i>Capacité à faire de la publicité.</i> ▪ <i>Le prix.</i> | EP3 |
| <i>Aussi loin que va le producteur, le plus important reste le produit lui-même. S'il se vend bien, tous les détaillants le demanderont. Après tout, le portefeuille de produits et le développement de nouveaux produits devraient être la priorité absolue pour les producteurs.</i> | EX4 |

Pour synthétiser :

1. L'évaluation positive du produit. La qualité puis le goût représentent aujourd'hui des critères plus importants que l'entreprise elle-même. Ce n'était pas forcément le cas avant la crise. L'attractivité du produit pour le consommateur et sa part de marché font aussi partie de l'évaluation.
2. La capacité d'innovation
3. La capacité du producteur à soutenir des politiques publicitaires importantes.
4. Leur relation avec d'autres distributeurs concurrents.
5. Enfin, le prix des produits.

La question ne se pose pas de la même façon pour les détaillants. La saturation du marché japonais tant au niveau des producteurs que des détaillants a instauré depuis longtemps une politique de distribution peu sélective des producteurs (EP6 et EP8). Plus les débouchés sont nombreux, meilleure sera la part de marché. Ainsi, la sélection des détaillants reste peu drastique. Cependant, leur politique de prix et de respect des marques représentent des critères pris en compte par les producteurs. Les parts de marché des détaillants influent beaucoup moins. Des cas de refus de ventes aux détaillants existent mais restent très commentés car rares. Par exemple, lors de la montée en puissance de Daiei, qui fut au

premier rang des GMS japonais jusqu'en 2003, certains grands producteurs tels Matsushita (produits électriques) ont refusé de vendre du fait de la politique de prix de Daiei peut respectueuse des choix des producteurs en matière de marketing mix (EX6). Un exemple plus récent concerne le GMS français Carrefour, qui a vu retarder pendant longtemps leurs relations commerciales avec des producteurs très importants tels Shiseido⁶⁹, pour des raisons d'incompréhensions mutuelles et de difficultés d'entrer en relation (ED2).

Cela montre à quel point la compréhension mutuelle des acteurs correspond à un critère important. Cette compréhension repose sur des rencontres abordant d'abord la philosophie et la réalité de chaque entreprise puis les aspects économiques et commerciaux des relations.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Pour avoir de bonnes relations, le plus important est de se comprendre l'un l'autre : quel type de commerce ? Vont-ils tenir leurs promesses ?... Quand deux entreprises japonaises débutent une relation, c'est plus facile car elles connaissent le contexte, la culture et l'histoire de chaque compagnie, le type de magasin, la stratégie...</i> | ED2 |

ED2 explique comment les entreprises japonaises se sont rapprochées de Carrefour du fait des liens que les employés japonais ont développé ou avaient déjà avec celles-ci. Ce rapprochement débute par des explications par les employés japonais des objectifs de Carrefour à la suite de quoi les négociations pouvaient enfin avoir lieu.

Les entreprises japonaises entre elles répondent aussi à ce type d'entrée en relation. Cependant, les écarts organisationnels et fonctionnels entre elles posent moins de problèmes qu'entre des sociétés étrangères et japonaises. Une explication exhaustive de l'origine et des objectifs de l'entreprise puis une présentation des produits précèdent automatiquement les toutes premières relations.

L'existence d'une réputation au niveau du secteur soutient généralement une compréhension mutuelle. Une bonne réputation représente un a priori favorable à la relation. Une bonne réputation du producteur et du grossiste correspond pour les détaillants à de bons produits, appréciés du consommateur, à de bons profits, à de bonnes relations avec les banques et les détaillants de sa région d'origine. Le poids financier du grossiste

⁶⁹ Par la largeur de gamme et les parts de marché, Shiseido représente pour la grande distribution au Japon, ce que L'Oréal représente pour les grands distributeurs français.

garantit sa solidité et sa capacité à soutenir des délais de paiement courts auprès des producteurs. La bonne réputation du détaillant repose quant à elle sur son image de marque auprès du consommateur et son attitude commerciale. En effet, son relationnel avec les producteurs et les grossistes, notamment en ce qui concerne le respect des prix des marques et la qualité des informations transmises, influe sur la qualité de la relation et donc sa taille (en quantité de produits vendus). Tout cela agit positivement sur l'entrée en relation.

Les critères de sélection regroupent donc un ensemble d'exigences. La sélection correspond à une étape essentielle et relativement coûteuse en temps et récolte d'informations. Dans les canaux japonais, ils apparaissent comme nombreux et exigeants.

2.2 FORMALISATION LIMITEE DE LA RELATION.

La relation dans le canal de distribution japonais repose évidemment sur l'existence d'un contrat. Cependant, il ne suffit pas, seul, à définir tous les éléments de la structuration de la relation. Ainsi, des éléments informels le complètent.

2.2.1 DU CONTRAT A LA CONTRACTUALISATION

Le contenu et la forme des contrats entre les membres du canal de distribution japonais varient selon les entreprises et les situations mais restent ancrés sur des bases communes, qu'il s'agisse de relations entre le détaillant et le producteur ou entre le grossiste et les deux autres parties. Dans tous les cas concernant des entreprises japonaises, le contrat se caractérise par une absence de précision. Il laisse beaucoup de place aux négociations pré et post-contractuelles.

2.2.1.1 Un contrat court et imprécis

| Citations | Source |
|--|--------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Contrat général avec les producteurs et les distributeurs : signature (hankô) des chefs de services ;</i> ▪ <i>Contrat ajouté : explication d'un premier contrat s'il y a mauvaise interprétation ou un problème d'opportunisme, notamment avec des entreprises étrangères, problèmes de culture. Avec les entreprises japonaises, ils parlent et c'est bon.</i> | EG1 |
| <i>Contrat général seulement sinon il n'y a pas de contrat. Le reste est verbal car très confiant.</i> | EG2 |
| <i>Il y a, cependant, un papier écrit après chaque négociation de produit.</i> | EG2 |
| <i>Le contrat utilisé est un (vrai) contrat [le détaillant ED3 est d'origine étrangère] relativement détaillé. Les négociations et les ajustements font l'objet d'écrits pour la comptabilité. Au Japon, certains distributeurs ont des fournisseurs sans contrat.</i> | ED3 |
| <i>Lettre contractuelle annuelle. Il s'agit d'une lettre d'une page. Environ 30 lignes. Y sont écrits les objectifs de l'année et que « un tel » fera tout pour les atteindre et que nous [producteur] ferons tous nos efforts pour l'aider à atteindre ce chiffre. S'il est atteint nous reversons tel pourcentage du CA acheté.</i> | EX8 |
| <i>Contrat :</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Paiement : conditions précisées.</i> ▪ <i>Délai de paiement : plus ou moins long selon la taille et le pouvoir du producteur.</i> | EX2 |
| <i>Contrats : accord commercial, contrat à propos de la confidentialité des informations à propos d'Aeon, contrats par projets...</i> | EP4 |
| <i>Un contrat tacite existe entre un grossiste et un supermarché pour lequel il travaille quasiment exclusivement par « pratique presque ancestrale ». Pourquoi changeraient-ils d'attitude dans ces cas là ?</i> | EP5 |

Dire que le contrat qui entérine un échange entre entreprises japonaises dans le canal de distribution est court et imprécis repose sur une comparaison avec les contrats mis en place par les entreprises occidentales. Un détaillant comme Carrefour, par exemple, utilise un modèle de contrat en complète rupture avec la réalité japonaise. Les contrats utilisés régulièrement par les entreprises japonaises dans le canal de distribution de produits alimentaires se retrouvent aussi pour les biens de consommations comme les ustensiles de cuisine, les appareils électroménagers... Chaque produit fait l'objet d'un contrat.

Il existe basiquement deux types de contrats que deux sociétés peuvent développer : un contrat posant les bases de la mise en relation au travers d'un échange commercial et, potentiellement, un contrat d'ajustement destiné à préciser le premier en cas de litige ou de confusions. En fait, le premier contrat est le socle de la relation et le second reste optionnel.

Le contrat de mise en relation se compose d'une feuille dactylographiée et rarement plus. Il pose les bases de la relation, c'est à dire :

- Une déclaration de bonne foi en ce qui concerne la relation. Chacun des signataires déclare entrer en relation avec l'intention d'être honnête vis-à-vis de l'autre.
- Les objectifs en terme de quantité de vente.
- Les objectifs en terme de qualité de service.
- Les termes du paiement.

Il existe d'autres types de contrats à prendre en compte mais qui interviennent alors que la relation a déjà été initiée par un premier contrat :

- Les promotions de vente font l'objet de contrats différents et intervenant à intervalles plus courts.
- Les contrats de confidentialité avec des partenaires privilégiés.

Les contrats tacites existent encore au Japon entre certains grossistes et détaillants. Ils sont de plus en plus rares.

La durée de ce contrat peut varier en fonction du poids des partenaires mais surtout de la qualité et de la solidité des produits en jeux. La durée classique des contrats est d'un an. Dans de rares cas, le contrat peut être de 3 ou 5 ans mais il s'agit là de produits très particuliers à très longue durée de vie (EP3).

2.2.1.2 La place de la négociation

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>La chose la plus importante c'est la négociation. Négociation sur les produits, les prix, les promotions... Il n'y a pas toujours d'écrits après une négociation.</i> | EG1 |
| <i>S'il y a problèmes de qualité, ils règlent le problème avec le producteur et Aeon peut rendre les produits. Dans le cas de mauvaises ventes, d'abord ils font des promotions ensemble avec Aeon et ensuite si trop de problème, ils retirent les produits et les remplacent.</i> | EG2 |
| <i>S'il y a un problème de non-respect du guide [guide des fournisseurs], le responsable de EG3 va discuter avec les entreprises en question pour traiter les problèmes qui se règlent naturellement.</i> | EG3 |
| <p><i>Les thèmes principaux des négociations et réunions :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>La première cause de négociation : le prix pour faire le contrat de base.</i> ▪ <i>Si problème de qualité : négociation pour savoir s'il y a retour, changement du produit ou arrêt.</i> ▪ <i>Promotions : ventes spéciales comme les ventes de fin d'année, de printemps...</i> ▪ <i>Changement du prix : pour augmenter les marges du supermarché, pour la compétitivité des produits...</i> | EP3 |
| <i>Avec les grossistes, les discussions sont presque toujours à propos de la supply chain. Avec les détaillants, les discussions sont à propos de la supply chain, des orientations commerciales. C'est aussi à propos des nouveaux projets.</i> | EP4 |
| <p><i>Les réunions sont nombreuses :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Développement de nouveaux produits.</i> ▪ <i>Prospection.</i> ▪ <i>Conseil sur les promotions.</i> ▪ <i>Changement de produit (pour remplacer un type de produit qui ne se vend pas).</i> ▪ <i>Changements des conditions du contrat sur les produits. Les conditions du contrat sont rediscutées environ 3 fois dans l'année.</i> | EX4 |
| <i>Une fois par an : grande réunion avec grossistes et avec les distributeurs : « On est partenaire...!!! »</i> | EX8 |

Nombre d'acteurs considèrent la négociation comme l'étape la plus importante dans la relation. Elle porte sur des sujets variés à tous niveaux hiérarchiques entre les entreprises. Les thèmes de la négociation se rapportent à l'échange commercial lui-même mais aussi aux collaborations diverses entre les entreprises. Plus le niveau hiérarchique des participants à la négociation est important, plus les discussions tendent à la planification stratégique des objectifs et des moyens de la relation. Ainsi, les vendeurs et acheteurs sont chargés des aspects pratiques de l'échange commercial, tandis que les chefs des services de

vente et d'achat s'occupent des discussions stratégiques. Le plus bas niveau de négociation possible se trouve au niveau des points de vente. Cependant, les GMS centralisent largement ce type de négociation au niveau de la centrale d'achat.

Chaque négociation peut faire l'objet d'un compte rendu mais rarement d'un document contractuel. Il existe même des demandes complètement informelles qui n'apparaissent pas par écrit.

Les thèmes de négociation et réunions entre les acteurs sont :

1. L'établissement du contrat de base : essentiellement sur le prix. Plus le détaillant est gros, plus la négociation est perçue comme dure par les autres acteurs.
2. Les changements éventuels du prix ou des conditions du contrat. Les ajustements sont discutés environ 3 fois par an.
3. Les règlements des problèmes de qualité de produits ou de services.
4. Les promotions : ventes spéciales de fin d'année, de printemps...
5. La présentation de ces produits.
6. Le développement de nouveaux produits
7. Les réunions trimestrielles entre les producteurs et les plus gros détaillants : exposition des campagnes, progressions des ventes et vision de l'évolution.
8. La réunion annuelle : les détaillants regroupent une fois par an leurs producteurs et leurs grossistes pour une réunion générale de présentation des résultats et perspectives de l'entreprise.

Toutes ses réunions et négociations peuvent s'effectuer à divers niveaux hiérarchiques en fonction de l'ampleur des changements ou des problèmes traités. Les réunions de type 7 et 8 réunissent généralement des niveaux hiérarchiques élevés.

M.J. Smitka (1993) considère que le Japon ne connaît pas de réelles relations contractuelles. Ce terme occidental ne conviendrait pas au type de relations rencontrées. Il y préfère le terme de contractualisation. Elle suppose l'existence d'un grand nombre d'aspects informels dans la relation. Cette déclaration se doit d'être discutée en fonction des entretiens réalisés. Il apparaît que si les contrats japonais ne définissent pas entièrement les mécanismes de la relation a priori, il joue tout de même un rôle important.

Selon les relations et les entreprises considérées, le contrat aura plus ou moins de poids. Dans le cas de relations ponctuelles pour des produits à courte durée de vie sans collaboration particulière entre les membres du canal, le contrat reste pour l'essentiel la

seule base de la relation. Dans le cas de relations de collaboration plus avancée ou de relations à répétition entre les entreprises, les aspects informels de la relation prennent naturellement de l'ampleur.

2.2.2 ASPECTS RELATIONNELS DE LA CONTRACTUALISATION.

La contractualisation dépend aussi d'éléments informels apparaissant clairement lors des entretiens. Elle s'appuie à la fois sur un ensemble de règles informelles, spécifiques au Japon et au secteur, qui se caractérisent par l'existence de normes relationnelles et d'une prise de risque limitée de la part des acteurs pendant la contractualisation.

2.2.2.1 Les normes relationnelles dans le canal de distribution japonais.

La revue de littérature a permis de dégager un nombre relativement important de normes relationnelles pouvant exister dans des relations interorganisationnelles. Sans les discuter une à une, il est possible de dégager des entretiens empiriques des récurrences en matière de valeurs à respecter vis-à-vis de la contractualisation.

Tout d'abord, si le contrat représente une durée limitée, la relation elle-même ne doit pas se finir automatiquement au terme du document. En cela, la contractualisation a une durée de vie potentiellement plus grande que le contrat lui-même. De nombreux répondants considèrent même le renouvellement automatique du contrat comme un événement normal, dans les cas où les termes de celui-ci ont été respectés.

| Citations | Source |
|--|---------------|
| <i>La période de contrat n'est pas sûre mais peut être de plusieurs années et sauf s'il y a une sérieuse brèche dans le contrat, le contrat d'approvisionnement sera renouvelé automatiquement et durera plus longtemps.</i> | EX1 |
| <i>La durée du contrat est différente de la durée de la relation. Le premier contrat est cependant court. La relation avec le grossiste dépend de la qualité du produit. Elle peut durer s'il y a une histoire de la relation : mais de moins en moins.</i> | EX4 |
| <i>Ils ne rompent jamais un contrat que cela se passe bien ou mal. Ils pourraient ne pas le renouveler mais cela ne se fait pas. Parce que c'est le Japon et qu'il y a des tas de choses qui ne se font pas. Parce qu'il ne faut pas perdre la face et qu'il faut laisser le soin à l'autre de perdre la face.</i> | EX8 |

Cette façon de penser sous-entend que, a priori, un contrat se renouvelle. Cela ne signifie pas que les termes ne vont pas changer et qu'il n'y aura pas négociation mais que la relation reste ouverte.

Ensuite, la contractualisation repose sur une recherche permanente d'harmonisation des conflits.

| Citations | Source |
|---|---------------|
| <i>Il n'a aucune expérience d'avoir dû couper des relations.</i> | EG1 |
| <i>Avec les entreprises japonaises, nous parlons et c'est bon. Nous n'aimons pas faire appel à la justice.</i> | |
| <i>Le règlement des problèmes dépend de la responsabilité de chacun. La plupart du temps, il y a discussion et les détaillants peuvent demander des compensations (pas une amende).</i> | EX1 |
| <i>Les distributeurs préfèrent travailler avec le grossiste car cela permet de ne pas avoir de conflit direct avec les producteurs.</i> | EX8 |

L'absence de précision du contrat assure aussi aux acteurs de devoir passer par des voies alternatives à la voie légale pour régler les problèmes qui peuvent apparaître. Ces mécanismes traditionnels se mettent en place pour éviter à la fois la création mais aussi l'envenimement de conflits. La négociation de solution aux conflits est un moyen essentiel et largement utilisé : « *aller discuter en face à face pour régler le problème !* ». Cependant, ce moyen ne se révèle efficace que parce que des responsabilités sont définies a priori et cela pour l'ensemble du secteur de la distribution de biens de consommation. Malheureusement, même ce partage de responsabilités connaît une évolution avec les

changements en cours au Japon. Pour l'essentiel, les anciennes habitudes restent pourtant ancrées. Traditionnellement, le producteur assume la responsabilité du produit jusqu'à sa vente au consommateur final. Ainsi, tout problème de qualité du produit mais aussi de tout ce qui concerne la livraison à temps et en quantité aux points de ventes relèvent de sa responsabilité propre. Le détaillant assure la communication avec le consommateur final et sa responsabilité ne s'affiche que vis-à-vis de celui-ci. Par exemple, si tout problème de rupture de stock en magasin entraîne la responsabilité du détaillant vis-à-vis du consommateur, au sein du canal de distribution, le détaillant se retourne immédiatement vers le producteur qui est alors tenu pour responsable du problème qui s'est créé entre le détaillant et son consommateur. Le producteur se doit de maîtriser sa production autant que les activités de ses grossistes. La mise en place de responsabilité résulte du pouvoir que les producteurs ont eu sur le canal pendant longtemps. Cela représentait une part des contre-pouvoirs nécessaires pour garder un certain équilibre alors que les producteurs étaient bien plus puissants que les autres acteurs. L'apparition de distributeur de grande taille mais aussi de grossistes nationaux aux structures financières solides tend à modifier cette donne. Les responsabilités sont de moins en moins concentrées sur les producteurs. Cependant, ce processus de changement est lent.

Enfin, les relations contractuelles sont avantagées par des proximités entre les entreprises : proximité géographique, proximité de culture d'entreprise, relation avec le même *keiretsu*... Des liens indirects préalables favorisent la contractualisation et la facilitent.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Nous sommes le principal grossiste de Seiyu qui est un détaillant de Tokyo comme nous, contrairement à Aeon qui vient de Nagoya.</i> | EG1 |
| <i>Quand deux entreprises japonaises commencent une relation, c'est plus facile car elles comprennent leur situation personnelle, leur culture et leur histoire, le type de magasin et de stratégie...</i> | ED2 |

L'origine géographique de l'entreprise, par exemple, peut être explicative de certaines relations. Au Japon, l'identité régionale a longtemps été très forte. Elle perdure avec des distinctions entre les 4 grandes îles (Hokkaido, Honshu, Shikoku et Kyushu) et, à l'intérieur d'Honshu, entre le Kansai (autour d'Osaka-Kyoto) et le Kantô (autour de Tokyo).

2.2.2.2 Une prise de risque calculée

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Par exemple, si un distributeur fait faillite, EG1 du fait de ses finances peut tout de même les payer. Inversement, si un producteur fait faillite, le distributeur n'a pas à s'inquiéter car EG1 fournit un produit de rechange.</i> | EG1 |
| <i>Contrat avec le client : il n'y a pas de contrat. Il y a une garantie / une assurance versée au début de la relation avec EG3 par les clients et rendus à la fin de la relation ou à la banqueroute ou à la fermeture du client.</i> | EG3 |
| <i>Au Japon, certains producteurs en cas de trop grande divergence refusent d'avoir des réunions commerciales avec les distributeurs.</i> | EP1 |

La mise en relation sur la base d'un contrat peu détaillé représente une prise de risque de la part des partenaires. Cette prise de risque mutuelle sous-tend l'ensemble de la relation. Elle est d'autant plus grande que malgré l'existence d'un contrat, peu de sociétés japonaises considèrent les poursuites légales comme une solution aux problèmes. Cependant, cette prise de risque reste limitée et ne doit pas être amalgamée avec une relation de confiance forte. De nombreuses entreprises japonaises sont reliées entre elles par des contrats de ce type sans que la confiance n'existe réellement entre elle. La contractualisation représente un risque calculé. En cela, elle s'appuie sur deux moyens pour le limiter.

Tout d'abord, dans un contexte d'atomisation du marché et de forte concurrence, un mauvais comportement ou le non-respect des objectifs du contrat entraînent le non-renouvellement de celui-ci. L'absence de renouvellement a des conséquences financières, mais aussi des conséquences sur les relations avec d'autres entreprises. Des informations sur la fiabilité des entreprises circulent très vite au Japon. Ne pas respecter les termes d'un contrat poussent des partenaires potentiels à éviter la relation. Cet effet de réputation connu dans la littérature théorique se retrouve clairement dans les entretiens.

Ensuite, des garde-fous existent pour éviter des comportements opportunistes ou, le cas échéant, la disparition d'une entreprise par faillite. Des assurances financières sont prises soit auprès des grossistes soit auprès de la clientèle, généralement entre le producteur et le détaillant. Dans le premier cas, le grossiste joue le rôle d'assurance auprès à la fois du producteur et du détaillant. En cas de faute ou de disparition de l'un des deux, il assure le paiement ou la livraison de produits. Dans le second cas, les parties provisionnent une somme forfaitaire à titre de garantie sur la relation.

Pour englober la réalité à la fois formelle et informelle de la structuration de la relation au Japon, le terme de contractualisation paraît approprié. Il se définit alors comme une mise en relation fondée sur l'existence tangible d'un contrat écrit définissant les objectifs principaux de la relation mais laissant aux relations informelles pré et post-contractuelles le soin de parfaire les mécanismes de la relation. Cette contractualisation dans le canal de distribution japonais possède donc deux caractéristiques majeures : un contrat court et imprécis, mais aussi des éléments relationnels pris en compte lors de la mise en relation et qui la guident.

Ces deux aspects influencent et sont influencés par les différentes structururations du canal de distribution japonais et la nature des flux d'échanges entre les membres.

SECTION 3 NATURE DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES DANS LE CANAL DE DISTRIBUTION JAPONAIS

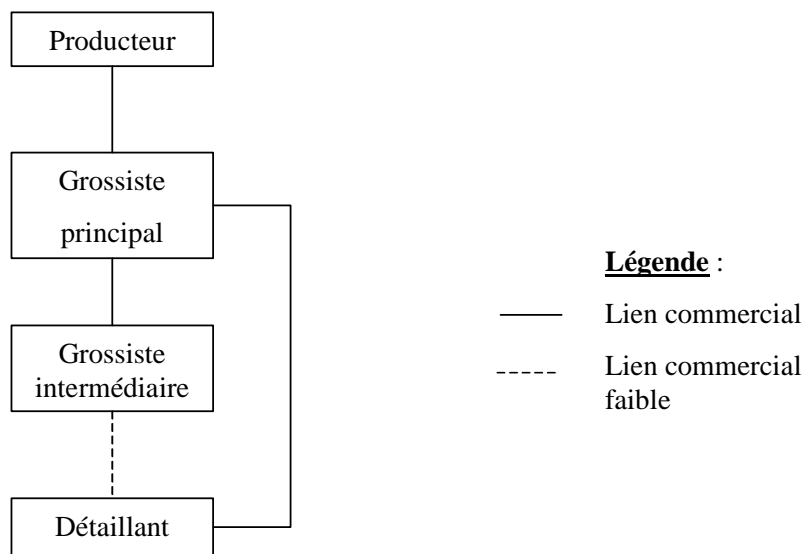
Les relations dans le canal de distribution reposent essentiellement sur les relations entre trois types d'acteurs : les grossistes, les producteurs et les détaillants. Il ne s'agit pas seulement de relations dyadiques mais plutôt de relations multilatérales. Cependant, ces relations varient fortement selon le type de flux pris en compte et selon le rôle de chaque acteur dans la relation. Afin de déterminer les différentes configurations relationnelles des canaux de distribution japonais de produits alimentaires, la distinction entre les liens effectués par des flux commerciaux, physiques, informationnels et financiers permet d'offrir une vision précise de la nature globale de ces liens. Cette analyse se fait en deux temps : une présentation typologique des structures de canaux existants au Japon (3.1) puis une analyse de la nature des flux en fonction de ces structures (3.2). Cela apporte aussi un éclairage pratique sur les rôles de chaque acteur dans la relation et ainsi de leur place dans le canal de distribution (3.3).

3.1 TYPOLOGIE DES STRUCTURES DES CANAUX DE DISTRIBUTION JAPONAIS

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. 27 Structure de canal traditionnel.

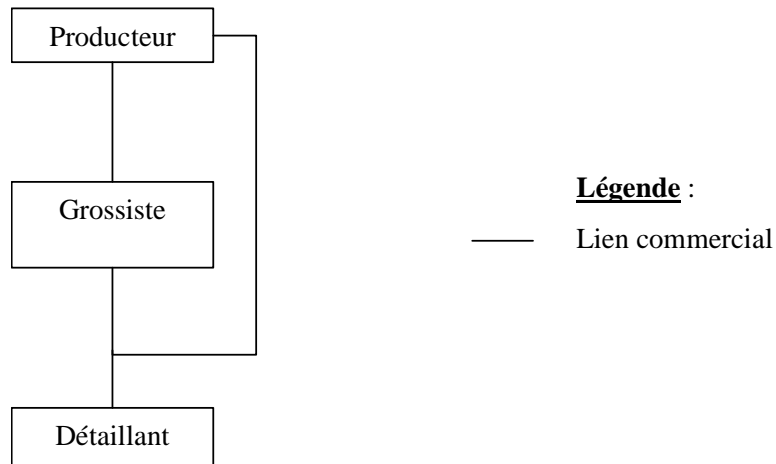


Dans ce cas, les liens commerciaux entre les entreprises ne sont pas forcément directs. Les producteurs ont, pendant longtemps, laissé aux grossistes principaux le soin d'effectuer la contractualisation à leur place. Le lien entre le détaillant et un grossiste intermédiaire reste le plus souvent limité 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.

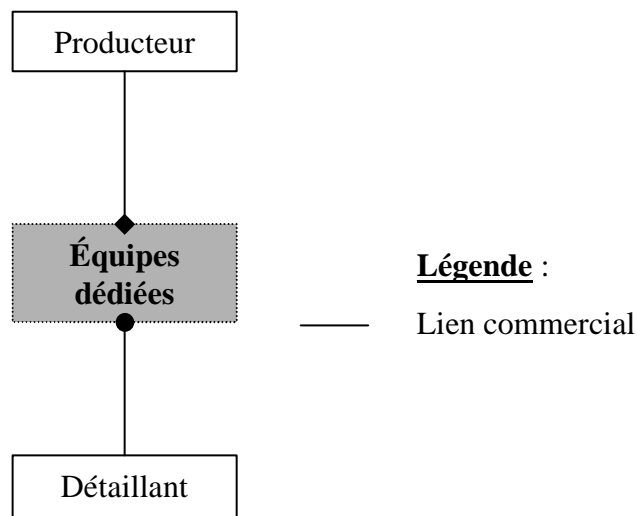
Figure. 28 Structure de canal classique.



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 Etats-Unis.

Figure. 29 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 et soutiennent l'analyse de ces derniers.

3.2 LES FLUX D'ECHANGES

D'une manière générale, il a été identifié plusieurs structurations générales du canal de distribution japonais en fonction de l'implication ou non des trois types d'acteurs cités. Ces trois configurations appelées structure moderne, structure classique et structure traditionnelle entraînent automatiquement des liens différents. Chacune des structures influencent les liens et leurs natures.

3.2.1 L'INFORMATION : LA PLACE DE L'INFORMATION DANS LES ECHANGES

Les flux d'informations entre les acteurs se classent en deux catégories principales : les informations liées aux flux physiques et les informations de nature stratégique au sens large. Les premières représentent les données liées aux commandes, livraisons et stocks des détaillants et des grossistes. Les secondes touchent essentiellement les informations sur la consommation finale et les prévisions futures de ventes, les données environnementales sur l'univers concurrentiel des produits, les tendances, les besoins des consommateurs, les innovations produits ainsi que les objectifs à moyen et long terme de la relation.

| Citations | Source | Thème |
|--|--------|--|
| <i>Les systèmes d'information des distributeurs sont des SI différents. Les grossistes demandent parfois aux producteurs de mettre en place des SI.</i> | EG1 | Echanges d'informations en lien avec la logistique |
| <i>Si les producteurs utilisent l'EDI s'est bien sinon, ils ont leur propre système d'information et il faut s'adapter.</i> | EG2 | |
| <i>Encore 50% des commandes fonctionnent avec des factures papier.</i> | EX1 | |
| <i>Il y a de l'EDI mais il n'est pas très populaire encore, et la plupart des commandes se font par fax et téléphone. Malgré les changements, nous gardons des moyens simples.</i> | EP2 | |
| <i>Les distributeurs fournissent rarement des données POS⁷⁰. Si c'est le cas, EG1 ne transmet d'informations aux producteurs que sur leurs produits.</i> | EG1 | Informations liées au transfert de données stratégiques. |
| <i>Le pouvoir des entreprises comme IY et Aeon est d'avoir créé des systèmes originaux.</i> | ED1 | |
| <i>En tant que producteur⁷¹, nous essayons d'obtenir des informations sur la consommation. Mais c'est très dur à obtenir et dépend complètement du relationnel : être bien avec le chef acheteur.</i> | EX8 | |

Les premières font l'objet depuis de nombreuses années d'une attention toute particulière. Les nécessités du travail en flux tendus et juste à temps supportent la fluidité de ces informations. Cependant, jusqu'à récemment, les moyens d'échanges d'information ne reposaient que sur les individus et des moyens de communications classiques : téléphone, réunions, fax. Cela touche encore la majorité des détaillants, une partie des grossistes et des producteurs. Les grands magasins japonais installent d'ailleurs rarement des systèmes d'informations facilitateurs de commandes. Ils s'appuient toujours sur le téléphone et le fax.

La grande distribution japonaise, ainsi que les grands grossistes et producteurs, intègre de plus en plus des moyens de communication permettant un raccourcissement du délai entre la commande et la livraison mais aussi des échanges de données sur les stocks et les ventes. L'entreprise Seven/Eleven (7/11) porte les innovations actuelles les plus avancées

⁷⁰ POS : « *Point of Sale* », c'est à dire des données en point de vente.

⁷¹ Il est à rappeler que le répondant EX8 est président d'une société productrice d'appareils électro-ménagers.

en la matière mais les grands détaillants et surtout les grossistes développent leurs systèmes rapidement.

Les informations stratégiques, quant à elles, peuvent reposer dans de très rares cas sur des moyens de communication informatisés. Certaines entreprises comme 7/11 ont développé un système de prévision des ventes au jour le jour (si ce n'est par tranches horaires) qui repose essentiellement sur un traitement informatisé et automatique des données collectées dans les points de ventes mis en réseau. Ces analyses peuvent être communiquées très rapidement aux grossistes et aux producteurs. Cependant, peu de sociétés japonaises se basent sur ce type de système. Les réunions commerciales, les rendez-vous téléphoniques, les visites des vendeurs restent un moyen privilégié pour plusieurs raisons. Le nombre de ces données n'est pas adapté à la standardisation. Ensuite, bien entendu, la maîtrise de ces données représente une ressource stratégique énorme pour les trois acteurs. Cette ressource se décompose en deux éléments : la possession des informations et la maîtrise de leur utilisation. Elle se traduit par la génération de pouvoir pour l'entreprise possédante mais les informations sont aussi monnayables.

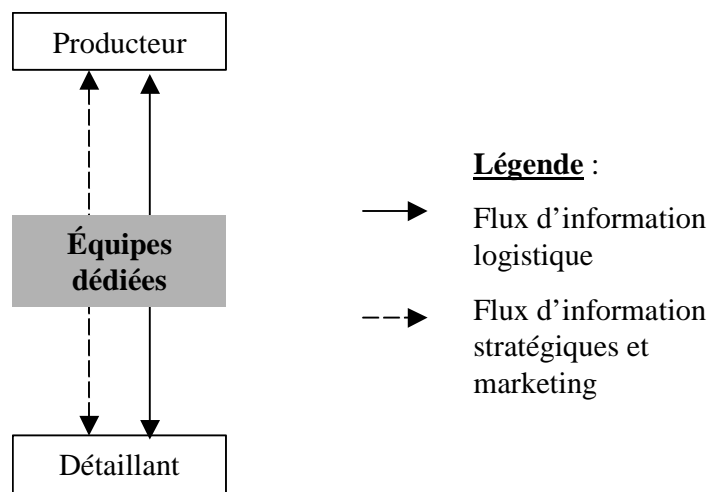
Chacune des structures du canal de distribution japonais diverge sur les types de flux et de ressources présents.

3.2.1.1 Le canal moderne

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>EP4 et Aeon construisent leur EOS ensemble.</i> | EP4 |
| <i>A la base, les données sur les ventes ne sont pas partagées. Cependant, aujourd'hui, il y a des alliances entre des producteurs et des distributeurs pour partager ces données. (製販同盟, alliances de composition). Comme par exemple, entre Ito-Yokado et Ajinomoto ou aux USA entre Wal-Mart et P&G. Cela apporte des avantages aux deux et permet de dégager les tendances de la consommation, aidant ainsi les producteurs à créer de nouveaux produits.</i> | EX3 |

Dans ce cas, les liens entre le producteur et le détaillant reposent sur la qualité de leur relation dyadique. Comme ce type de canal existe rarement au Japon sans liens solides et durables entre les acteurs, la relation entraîne le partage de tous types d'information. Les seuls cas rencontrés lors des entretiens précisent que les relations reposent sur une communication d'informations de type logistique par l'intermédiaire de systèmes informatiques, tandis que les informations stratégiques reposent sur la communication permanente entre les équipes dédiées du producteur et du détaillant. D'ailleurs des contrats de confidentialité peuvent être signés dans ces cas-là. Cependant, un manquement à cette confidentialité même en cas d'absence de contrat n'est pas apprécié.

Figure. 30 Flux informationnels dans le canal moderne.



Dans la structure moderne, la transparence des informations, si elle n'est pas totale, tend à être de plus en plus forte. La possession et la maîtrise de l'information s'étendent aux deux

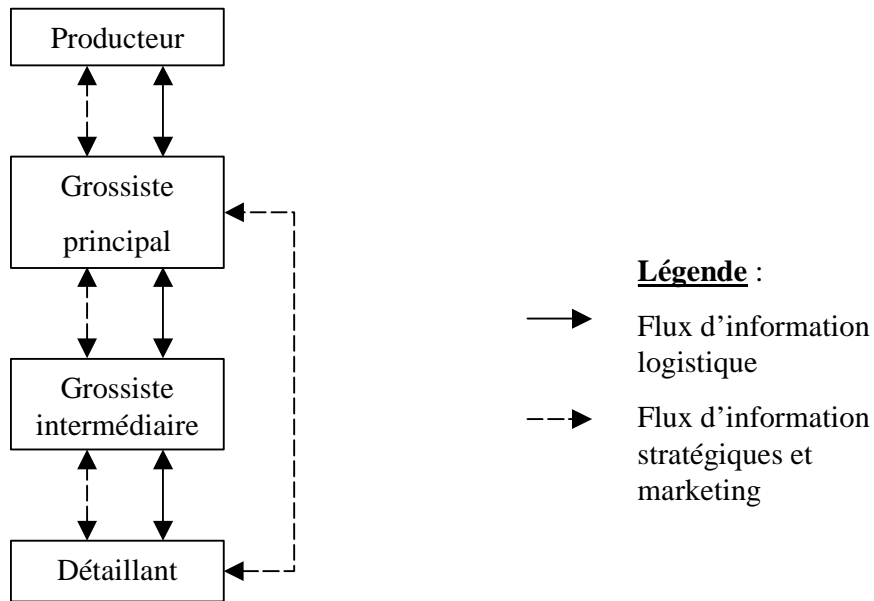
organisations concernées. Les autres structures plus courantes au Japon ne reposent pas du tout sur les mêmes bases.

3.2.1.2 Le canal traditionnel et le canal classique

| Citations | Sources |
|--|---------|
| <i>Le critère le plus important pour les détaillants pour le choix d' un grossiste est un système informatique bien établi (EDI, Management d'inventaire...), des entrepôts équipés des dernières technologies, une distribution sur une couverture géographique large et bien sûr un taux bas de ruptures de stocks et d'erreurs de livraisons.</i> | EX1 |
| <i>En ce qui concerne l'épicerie, presque 100% des transactions entre les détaillants et les producteurs passent par les grossistes au Japon. De nos jours, les communications entre les trois parties se font par système informatique pour les commandes journalières de produits listés et divers moyens tels que le téléphone, les visites, les réunions pour les propositions de nouveaux produits.</i> | |
| <i>Les informations sur les consommateurs sont transmises aux grossistes.</i> | EX4 |

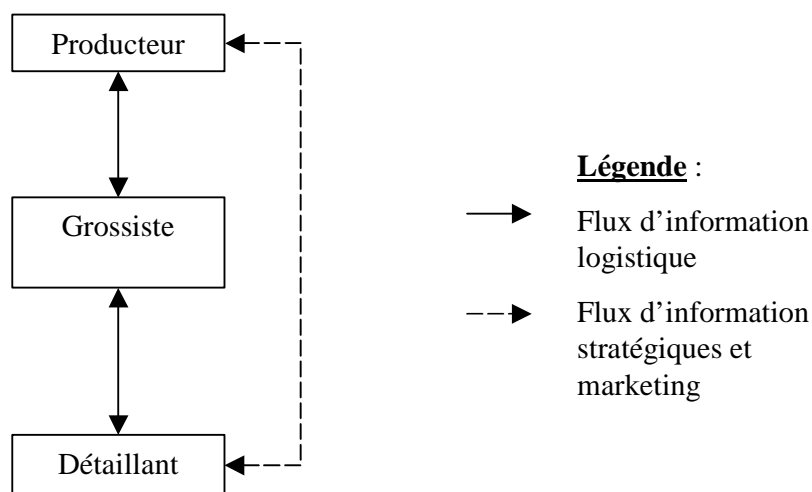
Les trois acteurs émettent des informations mais il est notable au Japon de voir que dans le cas où au moins un grossiste est impliqué, il reprend à sa charge le soin de gérer les flux informationnels entre les acteurs. Le producteur laisse souvent la charge de la négociation et de la vente du produit au grossiste. Ce dernier se doit donc de connaître les caractéristiques du produit, de l'innovation qu'il peut représenter mais aussi les informations concurrentielles sur l'univers du produit et de son fabricant. Ces informations découlent autant de son interaction avec le producteur que de ces capacités à regrouper des informations sectorielles sur les marchés concernés. D'un autre côté, il est aussi en lien direct avec le détaillant qui lui fait part directement de ses besoins, de ses réactions vis-à-vis du produit. Parfois, le détaillant fournit aussi des informations sur les ventes et la consommation. De plus, le grossiste gère les stocks et les livraisons des produits. Cela lui fournit une grande base d'analyse quant à la consommation et aux tendances des ventes. Il existe des différences entre le canal traditionnel et le canal classique.

Figure. 31 Flux informationnels dans le canal traditionnel.



Dans le premier cas, le grossiste principal est éloigné soit du détaillant soit du producteur par l'existence d'une grossiste intermédiaire. Cela affaiblit son lien avec une des parties mais renforce son pouvoir sur l'information qu'il peut obtenir. En effet, le grossiste intermédiaire rajoute de l'opacité dans la circulation de l'information. Ils sont le plus souvent de petite taille, sans compétence particulière en ce qui concerne l'analyse ou la collecte d'information (cf. Figure 31).

Figure. 32 Flux informationnels dans le canal classique.



Dans le second cas, le grossiste est en prise directe avec les deux autres acteurs. Les informations sont plus faciles à obtenir. Cependant, dans de plus en plus de cas, le

producteur tend à s'impliquer dans la négociation et dans les relations avec le détaillant. Ainsi, des relations parallèles directes apparaissent qui affaiblissent le pouvoir qui pourrait naître de la maîtrise de l'information pour le grossiste.

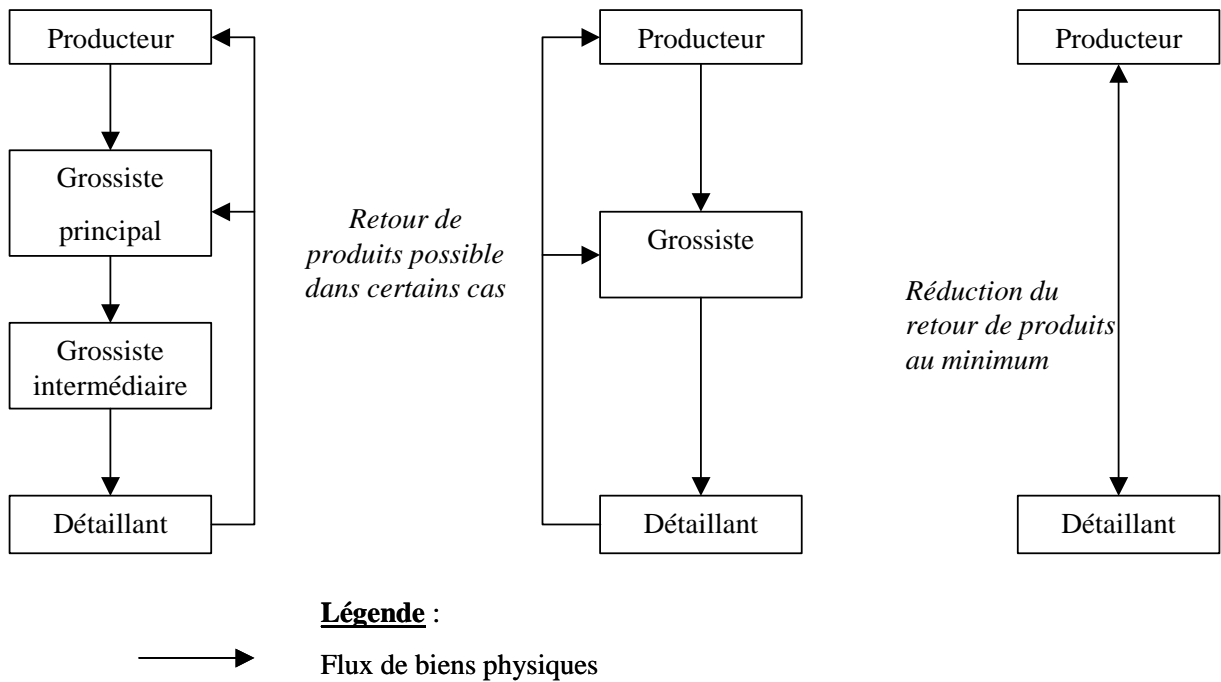
Les flux informationnels soutiennent largement les flux physiques qui connaissent de nombreuses évolutions parallèlement au paysage organisationnel japonais.

3.2.2 LES FLUX PHYSIQUES

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Différences entre les clients surtout par rapport à ceux qui ont leur propre système de distribution (RDC) comme Aeon et ceux qui sous-traitent comme IY.</i> | EG2 |
| <i>Canal de distribution indirect à 99% : producteur → grossiste → distributeur.</i> | ED1 |
| <i>Il y a parfois des plaintes car nous sommes en système de juste à temps. Avec les produits alimentaires, la rotation est très rapide.</i> | ED2 |
| <i>Ils livrent au grossiste et la logistique est son problème. De temps en temps, pour les grands GMS, ils les livrent directement à leur centre de distribution.</i> | EP2 |
| <i>En effet, les magasins n'ont pas de stock car ne peuvent pas perdre de l'espace qui veut dire de la part de marché. D'où la mise en place d'un système de livraison juste à temps.</i> | EX1 |
| <i>Pour les grossistes, les détaillants vérifient habituellement l'exactitude des livraisons de marchandises. C'est comme le système kanban de Toyota de même que le juste à temps. A noter que les détaillants demandent habituellement aux grossistes en contrat de livrer à partir d'au moins un produit. Ce type de livraison ponctuelle et exacte n'est pas une tâche facile.</i> | |
| <i>Pour les supermarchés, c'est une question de livraison : personne n'a les moyens de faire 3 à 4 livraisons par jour. Il vaut mieux le sous-traiter à des personnes qui ont le personnel, la flotte logistique et qui compressent leurs marges quand il le faut.</i> | EX8 |

Le flux des biens physiques passent selon les cas par un, plusieurs ou aucun intermédiaire. Classiquement, cela implique un grossiste en charge de la gestion des commandes et des livraisons.

Figure. 33 Flux physiques dans les différents canaux.



De manière traditionnelle, un grossiste intermédiaire se charge de la collecte ou de la livraison des produits au niveau local. Les flux passent par de nombreuses zones de stockages. Les livraisons se font en quantité très variable (d'une pièce à des camions entiers). Cela fonctionne de manière quasi-identique dans le canal classique, sauf que la collecte/livraison en local se retrouve dans les mains d'un grossiste national.

Des retours de produits apparaissent régulièrement. Le producteur prend en effet la responsabilité du produit tant au niveau de sa qualité que de sa capacité à être vendu. Les surplus et/ou les produits défectueux font souvent le chemin inverse tout au long du canal. En général négociés, ces retours sont gérés soit par le grossiste soit par le producteur. Certains de ces produits alimentent d'ailleurs un second marché de discounters. Le grossiste gère aussi le service après-vente. Le pilotage des flux physiques dans le cas des canaux traditionnels et classiques repose sur le grossiste. Il gère la prise en charge du produit dans de nombreux cas, puis le stockage et la livraison soit au grossiste suivant, soit en centre de distribution, soit directement en magasin.

Dans le cas du canal moderne, la gestion est coordonnée entre le détaillant et le producteur. Dans les trois cas, la bonne livraison du produit en temps et quantité demandés reste principalement la responsabilité du producteur. Dans certains cas, les erreurs du grossiste doivent être réparées directement par le producteur lui-même. Par exemple, EP8 explique comment, afin de réparer des erreurs de livraisons des grossistes en centre de distribution

d'un grand détaillant, ils ont du sous-traiter directement à une autre entreprise la livraison directe des produits en points de vente pour éviter les ruptures de stocks et les retards qui leur seraient directement imputés.

Le changement majeur en progression dans le système japonais repose sur la volonté de certains détaillants de permettre des échanges de flux physiques directement (EP3). Ainsi, l'entreprise Aeon a décidé de mettre en place ce type de relations qui atteignent 25% des livraisons, tandis que l'entreprise Ito-Yokado, concurrent direct, effectue toujours 99% de ces livraisons par les grossistes. La difficulté de mise en place de ce type de relation tient à l'absence, chez les producteurs et de nombreux détaillants, des capacités logistiques nécessaires. De plus, les grossistes assurent des nombreuses livraisons quotidiennes en petites quantités pour permettre le fonctionnement en juste à temps ce qui est une compétence difficile à maîtriser.

Ainsi, les détaillants, mais aussi les producteurs, doivent acquérir la maîtrise de fonctions logistiques nouvelles pour eux. Cela représente un investissement important qu'ils ne veulent ou ne peuvent pas tous consentir. Sans compter que du fait du poids de certains grossistes, les producteurs les dédommagent de ne pas passer par eux. Ainsi, le coût du direct et de l'indirect s'équilibrent pour le moment.

Cela explique pourquoi aujourd'hui les flux directs sont moins nombreux et s'accroissent très lentement. Même pour des entreprises qui cherchent à les favoriser, les deux types de flux cohabitent.

Les liens financiers entre les membres du canal de distribution japonais donnent une mesure supplémentaire de la complexité de ces relations interorganisationnelles.

3.2.3 LES FLUX FINANCIERS : PAIEMENTS ET GARANTIES

Les flux considérés ici représentent les échanges monétaires qui circulent entre les acteurs du canal. Les relations de type participations croisées ne sont pas prises en compte⁷². Trois types de flux attirent particulièrement l'attention : les garanties, les paiements des échanges de biens et les paiements de service.

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Par exemple, si un distributeur fait faillite, EG1 du fait de ses finances peut tout de même payer les producteurs.</i> | EG1 |
| <i>Contrat avec le client : il n'y a pas de contrat. Il y a une garantie / une assurance versée au début de la relation avec EG3 par les clients et rendus à la fin de la relation ou à la banqueroute ou à la fermeture du client.</i> | EG3 |
| <i>La plupart des producteurs japonais n'ont pas de relations directes d'argent, de transaction avec le détaillant.</i> | EP2 |
| <i>Nous servons de chôai (faveur⁷³).</i> | EG2 |
| <i>Dans le cas de relations normales, passe par le grossiste pour la livraison et le paiement.</i> | EX2 |
| <i>Chôai : Même si les produits sont vendus et livrés directement aux distributeurs à leurs centres de distribution, le paiement aux producteurs passe par l'intermédiaire des soul agency (grossiste concessionnaire principal).</i> | |

Les garanties, tout d'abord, prennent des formes différentes selon la politique des entreprises et la structure du canal. Dans des relations dyadiques, la garantie repose sur une caution versée par les acteurs l'un à l'autre afin de les protéger contre les attitudes opportunistes mais aussi, et surtout, contre les faillites. Ce type de caution existe aussi entre le grossiste et certains détaillants, surtout ceux qui sont les moins solides financièrement. Lorsqu'un grand grossiste joue le rôle d'intermédiaire, il propose une prestation qui regroupe entre autres des garanties aux producteurs et aux détaillants de se voir payer ou livrer quel que soit le problème. Le rôle de tampon du grossiste prend une

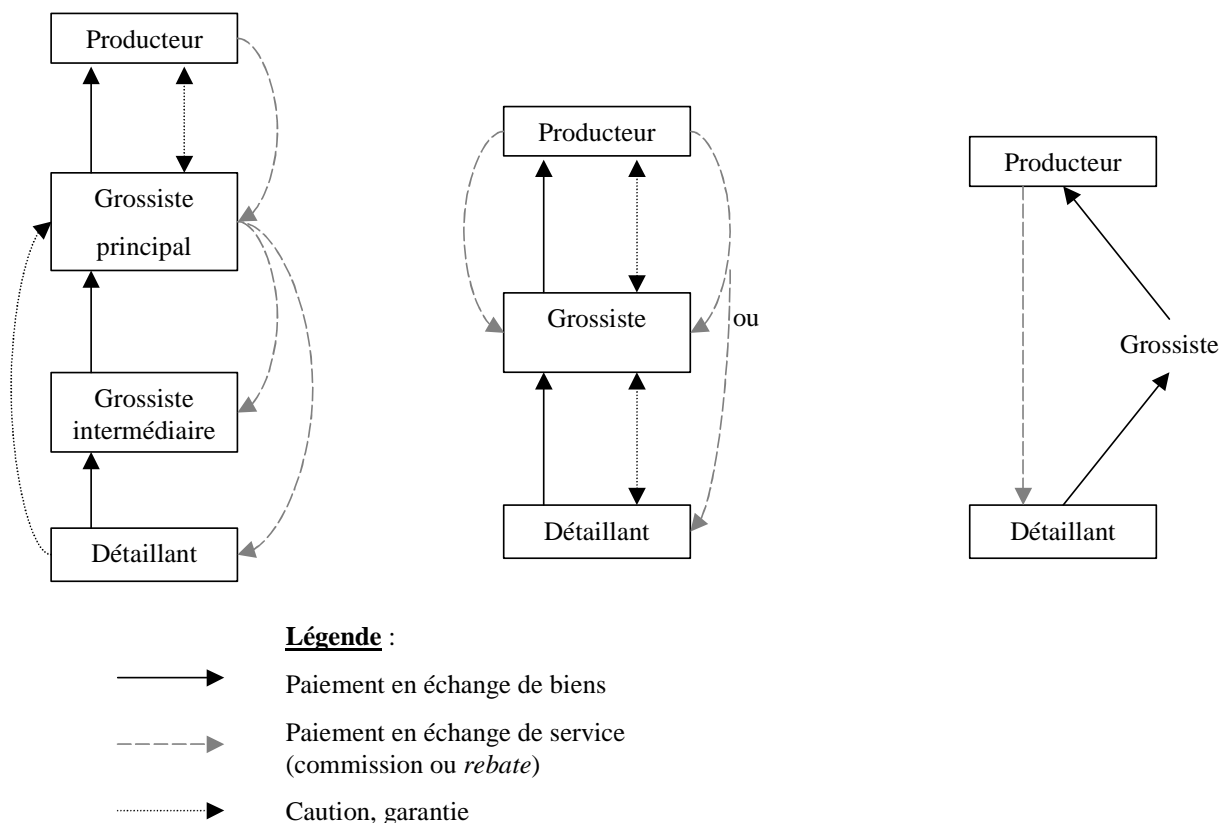
⁷² En effet, on ne considère pas ici les liens de propriété qui apparaissent notamment dans les *keiretsu* ou entre filiales et société-mère.

⁷³ Le répondant effectue lui-même la traduction du mot « chôai » par le terme « faveur » alors que sa traduction littérale est « solde » (en parlant d'un compte). Cet écart provient de la spécificité et de la complexité de ce terme.

dimension financière. Cela explique pourquoi les acteurs privilégient de plus en plus les grands grossistes qui ont des fonds suffisants pour effectivement mettre en œuvre cette garantie.

Les flux de paiement se doivent d’être observés attentivement. Aujourd’hui, au Japon, pratiquement aucune entreprise de distribution ou de production n’effectue de paiement direct comme cela se fait classiquement en Europe et aux Etats-Unis. Cependant, ce système a tendance à être discuté. Même dans les cas où les flux physiques suivent un chemin direct, de même que les négociations, les flux monétaires passent par le grossiste. Cela s’explique par l’existence d’une garantie telle que précisée ci-avant, mais aussi par le service que les grossistes apportent en raccourcissant les délais de paiement pour les producteurs tout en assumant les délais importants des détaillants.

Figure. 34 Flux financiers dans les différents canaux.



Une étude menée par l’Institut Economique de Distribution au Japon identifie les délais de paiement dans l’alimentaire en les comparant aux délais américains. Dans la distribution

des produits alimentaires aux USA, le paiement aux producteurs se fait à 10 jours depuis la date d'édition de la facture. Dans le cas japonais, le paiement aux producteurs dans l'alimentaire se trouve majoritairement entre 45 et 60 jours. Cela dépend de la rapidité de rotation des marchandises et selon la relation de pouvoir entre les producteurs et les détaillants. La récupération des détaillants par les grossistes est majoritairement de 30 jours. Ces délais représentent un problème d'autant plus grand pour les producteurs que le nombre de détaillants est généralement élevé. Cette forme de crédit au producteur représente un atout essentiel du grossiste.

Tableau. 54 Délais et conditions de paiement au Japon et aux USA.

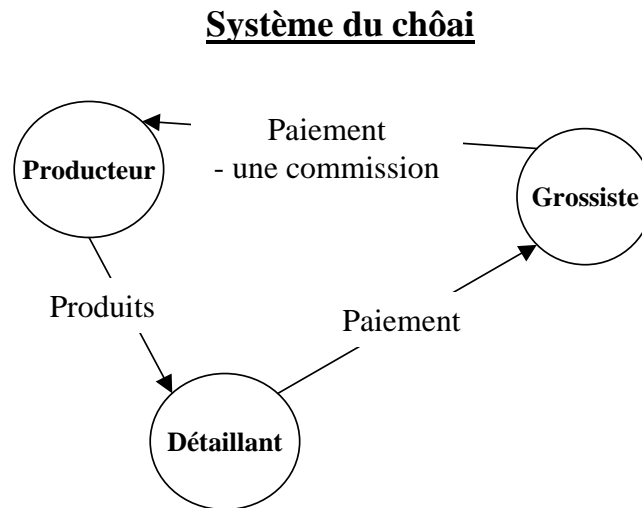
| | Commerce de gros alimentaire au Japon | Commerce de gros alimentaire aux USA |
|---|--|--|
| Client ciblé | Chaîne de magasins, magasins indépendants | Magasins indépendants, Chaîne de magasins de PME |
| Types de produits en transaction | Produits transformés (alcool compris) | Produits transformés, produits laitiers, biscuit, produits frais, produits défectueux. |
| Structure des bénéfices | Marge (nombre de vente) → coût + honoraires | Coût + honoraires |
| Paiement vers les producteurs | 45-60 jours | 10 jours (2% de réduction) |
| Récupération au détaillant | 30 jours | 7 jours |

La durée de récupération au Japon est influencée par la relation de pouvoir parmi les producteurs, les grossistes et les détaillants. Plus le producteur et le grossiste sont importants plus les délais de paiement des détaillants diminuent.

Dans le cas particulier du canal moderne, la présence du grossiste apparaît seulement à l'observation des flux financiers. Malgré le choix du producteur et du distributeur d'éviter le grossiste pour les questions logistiques et commerciales, ils s'appuient sur lui pour faire office de tampon en ce qui concerne les garanties et les paiements. Ce rôle n'est pas assuré par n'importe quel grossiste. Il s'agit plutôt du grossiste principal du détaillant ou du producteur et sa taille joue un rôle de garantie à elle toute seule. Par exemple, le détaillant ED1 s'appuie sur un grossiste principal par région. Au niveau national, il possède une relation privilégiée avec EG4. Ce dernier du fait de sa filiation à un des six grands *keiretsu*

représente une sécurité importante. Il assure donc les transferts des paiements entre le détaillant et le producteur même s'il n'est pas en charge des transferts de biens. Le terme japonais employé pour signifier cette fonction est « *chôai* » et se traduit littéralement par « *solde* ».

Figure. 35 Système du *chôai*.



Source : Entretien EX2.

Il reflète plus que le simple rôle joué par les grossistes dans les paiements mais aussi une relation privilégiée avec un des autres acteurs. Une exception peut apparaître en ce qui concerne les promotions. Parfois, les paiements se font directement entre le détaillant et le producteur.

Le paiement des services correspond pour l'essentiel au paiement des grossistes pour leur activité dans le canal. Le modèle occidental ne s'applique pas toujours au Japon. Le transfert de propriété entre le producteur et le grossiste puis entre le grossiste et le détaillant ne représente pas la règle. Le producteur reste propriétaire du produit jusqu'à la livraison du produit au détaillant. Alors que le modèle occidental fonctionne par la prise de marge du grossiste sur la revente des produits, le grossiste japonais se voit reverser par le producteur une somme variable en fonction de ses activités et de sa performance généralement appelée « *rebate* ». Ainsi, le grossiste vend le produit au détaillant au niveau de prix décidé par le producteur et reçoit un paiement de ce dernier. Dans le cas du canal traditionnel, le grossiste principal assure la redistribution du *rebate* aux autres grossistes. Le *rebate* nomme aussi les sommes rétrocédées au détaillant en cas de ventes promotionnelles exceptionnelles ou d'atteinte des objectifs de vente fixés par contrat. Celui-ci est versé par le grossiste dans le canal traditionnel, par le grossiste ou le

producteur directement dans le canal classique et directement par le producteur dans le canal moderne.

La nature des relations se définit aussi autour des rôles de chaque acteur.

3.3 COMPORTEMENT STRATEGIQUE DES ACTEURS : L'EMERGENCE DE PIVOTS MULTIPLES

La description des compétences et des fonctions remplies par les acteurs a déjà permis de mettre en avant la complémentarité et les capacités de synergies dans les canaux de distribution japonais. Cependant, l'identification de leurs comportements stratégiques permet d'observer leurs rôles vis-à-vis du fonctionnement des relations interorganisationnelles. En s'appuyant sur les caractéristiques développées dans la revue de littérature sur les comportements stratégiques des acteurs dans le réseau (R.E. Miles et C.C. Snow 1984, 1986, 1992), il émerge des configurations originales où une firme n'assume pas seule les rôles de coordination et d'émulation propres à une firme pivot.

3.3.1 ROLE DE COORDINATION

La coordination des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais répond à des caractéristiques complexes. Selon les structures des canaux, les mêmes acteurs n'assurent pas la coordination. Dans le cadre du canal moderne, la relation est très équilibrée entre les deux acteurs principaux. La coordination de la relation s'effectue par la collaboration entre les acteurs. Ce qui importe alors est de comprendre le mode de fonctionnement des équipes dédiées. Dans le cadre des canaux traditionnels et classiques, le grossiste principal semble assurer l'essentiel de la coordination entre les membres.

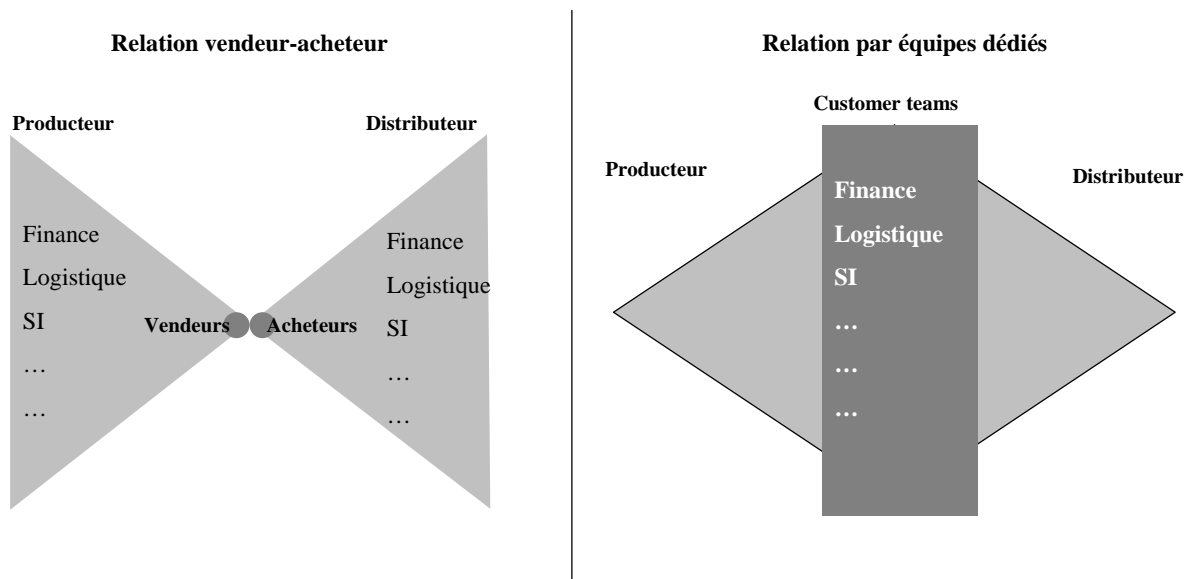
3.3.1.1 Le canal moderne : une coordination dyadique.

La coordination dans le cas de l'absence d'un grossiste repose sur une collaboration étroite entre le producteur et le détaillant.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Il y a deux visions différentes des relations entre le producteur et le détaillant : la relation vendeur-acheteur et la relation par équipe dédiée.</i> | EP4 |
| <i>Nombreuses réunions pour partager les objectifs par rapport au management à un niveau hiérarchique élevé. Cela affecte profondément les relations.</i> | EP9 |
| <i>Chez les producteurs, des personnes travaillent pour la compagnie Aeon. Ils sont appelés « consumer team ».</i> | ED6 |

Toutes les situations rencontrées lors des entretiens et des observations de relations directes montrent la volonté des deux acteurs de gérer ensemble la relation de façon complète et profonde. Ce type de relation n'existe au Japon qu'entre de grandes entreprises ou à la rigueur avec des fournisseurs de MDD (mais les deux sont souvent confondus). Le développement des équipes dédiées, « *customer team* », au sein des organisations repose d'ailleurs sur la taille du partenaire qui justifie par le volume des ventes qu'il assure l'investissement spécifique consenti. L'organisation formelle de ces équipes relève de la mise en contact des responsables des différents aspects de l'échange au sein d'une même entité interorganisationnelle, qui se réunissent régulièrement pour gérer la relation. Ce type de management de la relation n'a rien de nouveau pour les Occidentaux et Wal-Mart applique largement ce modèle. Les Japonais tentent de l'exploiter au mieux avec un personnel abondant mis au service des différentes équipes. La Figure 36 montre que contrairement à l'organisation classique où seuls les acheteurs et les vendeurs se trouvent en contact l'un avec l'autre, les points de contact des deux organisations s'accroissent pour permettre une collaboration plus en profondeur.

Figure. 36 Organisation des échanges vendeurs-acheteurs ou avec équipes dédiées.



Source : Entretiens EP1, EP4, EG1, EG4, ED4, ED5.

Les entretiens ont permis de souligner un discours convergent entre les acteurs d'équipes dédiées l'une à l'autre. De plus, une grande confiance apparaît entre eux. Malgré une certaine méfiance vis-à-vis du chercheur, ils n'hésitent pas à remettre celui-ci aux mains de ces interlocuteurs en qui ils ont toute confiance. La convergence du discours les rassure d'ailleurs. De plus, des transferts d'outils managériaux d'une organisation à l'autre apparaissent. Lorsqu'une entreprise maîtrise un outil, par exemple logistique, elle transmet le savoir-faire à l'autre par le biais de ces équipes qui jugent de la pertinence du transfert pour l'entreprise et discutent de leurs voies d'adaptation. Enfin, les investissements spécifiques consentis par les deux organisations sont souvent proposés puis pilotés par ces équipes comme, par exemple, les systèmes d'informations qui sont développés en collaboration.

3.3.1.2 Les canaux traditionnels et classiques : le grossiste coordonnateur.

| Citations | Source |
|---|---------------|
| <i>Leur spécialité est de mettre en contact l'offre et la demande.</i> | EG3 |
| <i>Notre objectif est de trouver les bons produits.</i> | EG1 |
| <i>Les acheteurs de EG2 présente tous les produits proposés par les producteurs à AEON.</i> | EG2 |
| <i>Les grossistes mettent donc à disposition des heures travaillées. Ils vont dans les magasins pour assurer et gérer les ventes de leurs produits : répartition des produits dans les rayonnages, aide aux vendeurs à mettre en valeur les produits...</i> | ED3 |

Le rôle de base du grossiste est de mettre en relation les producteurs et les détaillants. Pour cela, il coordonne les besoins émis par les détaillants et par les producteurs. Cette coordination repose sur plusieurs rôles.

Dans un premier temps, il effectue la pré-sélection de produits et de détaillants. Même si la sélection doit être entérinée par les producteurs et/ou les détaillants, le grossiste effectue la prospection et la première évaluation du produit et de la firme. Ensuite, il détermine à qui destiner le produit ou le débouché identifié par lui. Plus le grossiste est dynamique dans ce travail de prospection, plus ses compétences sont reconnues. ED3 précise que leurs efforts notamment pour la sélection des produits régionaux, très nombreux et difficiles d'accès, se trouvent très appréciés. Ensuite, le grossiste prospecte aussi pour de nouveaux produits quitte à proposer aux producteurs la création de ces produits en fonction des besoins exprimés ou identifiés par leurs analystes. En effet, le grossiste représente un spécialiste de la gestion de la vie des produits et des tendances de consommation. Il gère la gamme et les produits pour leur clientèle dans le temps. Afin de permettre cela, il utilise toutes les informations auxquelles la gestion des commandes et livraisons leur donnent accès afin de se livrer à des analyses par comptes-clients et par produits. Leur rôle de coordination apparaît lorsqu'ils utilisent ces informations et ces analyses pour rapprocher au mieux l'offre et la demande. Cela correspond pour eux au meilleur moyen de maximiser leurs performances. De plus, le grossiste est à l'origine de la flexibilité de la main d'œuvre qui effectue le plus de tâches au sein du canal. En effet, outre le fait que la fonction logistique soit très coûteuse en main d'œuvre, le grossiste évite aussi au producteur de devoir envoyer du personnel pour la mise en place des nouveaux produits en rayon ou pour les actes promotionnels.

Le grossiste représente le pilier du fonctionnement du canal de distribution car il en soutient la coordination dans une large mesure. Cependant, il n'assure pas la flexibilité des relations qu'il cherche à protéger. Son action tendrait plutôt à rigidifier les relations interorganisationnelles du canal. D'autres organisations dans le canal jouent un rôle plus émulateur et fluidifiant dans le réseau.

3.3.2 ROLE D'EMULATION : LA MAITRISE DES INCITATIONS

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. 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 55 les reprend. Il s'agit, ensuite, de les commenter en identifiant les acteurs qui les pilotent.

Tableau. 55 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.

Le principal mécanisme d'incitation est l'acceptation des retours de marchandises appelée « *henpin* », quelle que soit la raison de ce retour, le plus fréquent étant, tout simplement, la non-vente des produits. Le producteur est donc censé assumer une lourde tâche de stockage des produits invendus et de perte sur les ventes. Cependant, il sous-traite généralement cette tâche au grossiste. Ce mécanisme donne au détaillant la possibilité de motiver le

producteur et le grossiste, tant en matière de qualité et d'innovation du produit qu'en matière de justesse des projections de vente et des quantités négociées. Pourtant, ce système est très peu apprécié des acteurs du canal et les grands détaillants se permettent de limiter les retours en contre-partie de faveurs commerciales des autres acteurs.

Le « *tatane* », ensuite, représente le prix de vente recommandé par le producteur. Il inclut les marges de tous les intermédiaires, ce qui assure le revenu à chacun. Cette méthode est une garantie de stabilité dans le canal de distribution. Elle se rapproche fortement du « *leadership partagé* » utilisé très souvent par les Japonais. Cette pratique représente une forme d'émulation dans le sens où les efforts de chacun se trouvent obligatoirement repayés par une contre-partie. Cependant, il est aussi à l'origine de nombreuses inerties de la part des entreprises japonaises (surtout de grossistes), qui y voient une garantie sur leur revenu et leurs marges. De même que le *henpin*, le *tatane* disparaît peu à peu surtout dans la grande distribution. Les détaillants ayant de plus en plus de pouvoir, il est plus dur aux producteurs de leur imposer un prix spécifique. Cette pratique a pourtant une résilience forte et ne diminue que très lentement.

Le « *tegata* » est, en fait, une sorte de lettre de change qui donne au distributeur un délai de paiement de 120 jours en moyenne (sur l'ensemble de l'industrie japonaise). Dans la grande distribution, ce type de crédit est beaucoup plus court et il est assuré par le grossiste. Généralement, le délai est décidé par négociation mais en fonction du poids que peut exercer le producteur sur le détaillant. Le financement ou le crédit sur la vente permis par le producteur ou le grossiste à leurs clients dépend aussi de la durée de la relation entre eux. Plus la confiance entre les acteurs est grande, plus les conditions de crédit sont favorables.

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

Encadré. 6 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.

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

Les mécanismes organisationnels sont mieux connus dans les relations 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. 56 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 | |
| Détaillant | Petits détaillants | Supermarchés | Convenience Store | GMS |

Sources : Entretiens avec les professionnels.

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.

En ce qui concerne les incitations organisationnelles, le contrôle de la qualité apparaît à plusieurs niveaux. La qualité étant le premier critère d'achat au Japon chez les consommateurs, aucun des membres du canal ne peut se permettre de mettre en vente des produits posant des problèmes. Considérant la seule qualité intrinsèque du produit, son évaluation est effectuée dans une première étape par les grossistes puis par les détaillants.

Cependant, ces derniers ont un pouvoir décisionnaire quant à la qualité des produits. De plus, ils participent de plus en plus à l'élaboration des innovations-produits.

Les contrats courts, ensuite, représentent le même type d'émulation que dans l'industrie. Ils constituent des tests permanents, notamment pour les détaillants qui les utilisent pour faire pression sur les prix.

Enfin, des aides proposées aux partenaires représentent des incitations à l'innovation et au dynamisme. Pourtant, l'aide au partenaire reste largement cantonnée dans le domaine industriel. Le domaine de la grande distribution voit rarement des échanges financiers ou de savoir-faire en dehors des échanges commerciaux. L'acteur qui développe le plus ce type d'aide est le grossiste qui y voit un moyen de fidéliser sa clientèle. Il ne s'agit plus alors d'une réelle émulation.

3.3.3 LA BALANCE DU POUVOIR DANS LE CANAL DE DISTRIBUTION JAPONAIS

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.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Comme EPI a une grosse part de marché dans sa catégorie, on ne paye pas tous ces rabais. Cependant, des entreprises moins bien placées doivent gérer tous ces types de rabais car elles doivent vendre plus.</i> | EP1 |
| <i>Les GMS ont plus de pouvoir et donc les grossistes ont des fonctions plus physiques. En tant que producteur, nous n'avons pas beaucoup de pouvoir. Si le GMS demande de passer par un canal, nous y passons : cela n'a pas d'importance.</i> | EP2 |
| <i>« Buying power is big ». Comme les détaillants ont le pouvoir d'achat (le consommateur), ils peuvent demander de l'assistance pour le travail au producteur. Ils influencent essentiellement sur la fixation du prix.</i> | EP3 |
| <i>Une vision claire des objectifs de l'entreprise donne un leadership fort.</i> | EP4 |
| <i>Les distributeurs ont des exigences particulières du fait qu'ils n'ont pas de zones de stockage et travaillent en flux tendus. S'il y a rupture, ils perdent la face et ne pardonnent pas. Les distributeurs demandent aux producteurs de surveiller le grossiste afin d'éviter les ruptures de stocks.</i> | EP8 |
| <i>Les grossistes ont un gros pouvoir. Par exemple, les grandes compagnies de commerce qui sont extrêmement puissantes.</i> | ED1 |
| <i>Le pouvoir des entreprises comme Ito-Yokado et Aeon est d'avoir créé des systèmes originaux.</i> | |
| <i>Le pouvoir est basé sur le pouvoir d'achat.</i> | EX2 |
| <i>Leurs parts de marché [celles des détaillants] sont petites c'est pourquoi les producteurs sont plus puissants qu'eux. Il y a un mouvement vers quelques distributeurs dont la puissance augmente.</i> | EX4 |
| <i>Aujourd'hui, il y a une grosse pression sur le grossiste. Cela varie selon le poids commercial des détaillants et des producteurs. Le pouvoir dépend du poids commercial.</i> | EX8 |

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.

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Malgré leur pouvoir (clients), les producteurs et les distributeurs ne peuvent pas tout faire. Nous faisons seulement ce qui est raisonnable.</i> | EG1 |
| <i>Si il y a un problème, les distributeurs se plaignent au grossiste qui se plaint au producteur qui est responsable de la qualité.</i> | |
| <i>Par exemple, si un distributeur, travaillant avec deux grossistes principaux, veut référencer un nouveau grossiste, il demande aux membres de son club (dans lequel se trouvent les deux grossistes en question) leur accord en expliquant pourquoi il veut le référencer. C'est ensuite le club qui décide si oui ou non.</i> | ED3 |
| <i>Dans la façon de pensée japonaise, le producteur a la responsabilité du produit jusqu'au consommateur. Le point de vente est sous la responsabilité du producteur. C'est pourquoi ils payent un rebat aux distributeurs.</i> | EX2 |

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.

3.3.4 DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES A DEUX PIVOTS

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

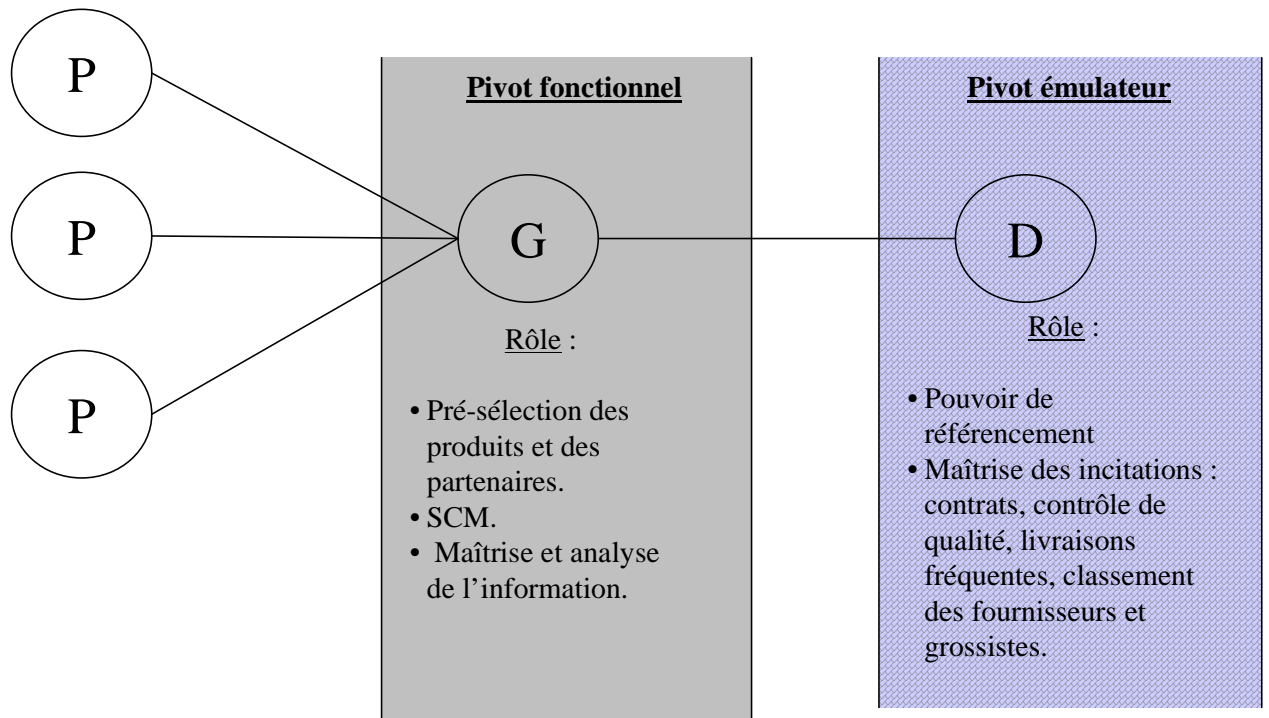
3.3.4.1 Canaux classique et traditionnel.

La relation entre les acteurs du canal fonctionne plus généralement avec deux pivots, un pivot fonctionnel et un pivot émulateur.

Le premier pivot assure un double rôle de coordinateur et de tampon aux pouvoirs des autres membres des réseaux. Il permet de maintenir l'équilibre et la stabilité de la relation.

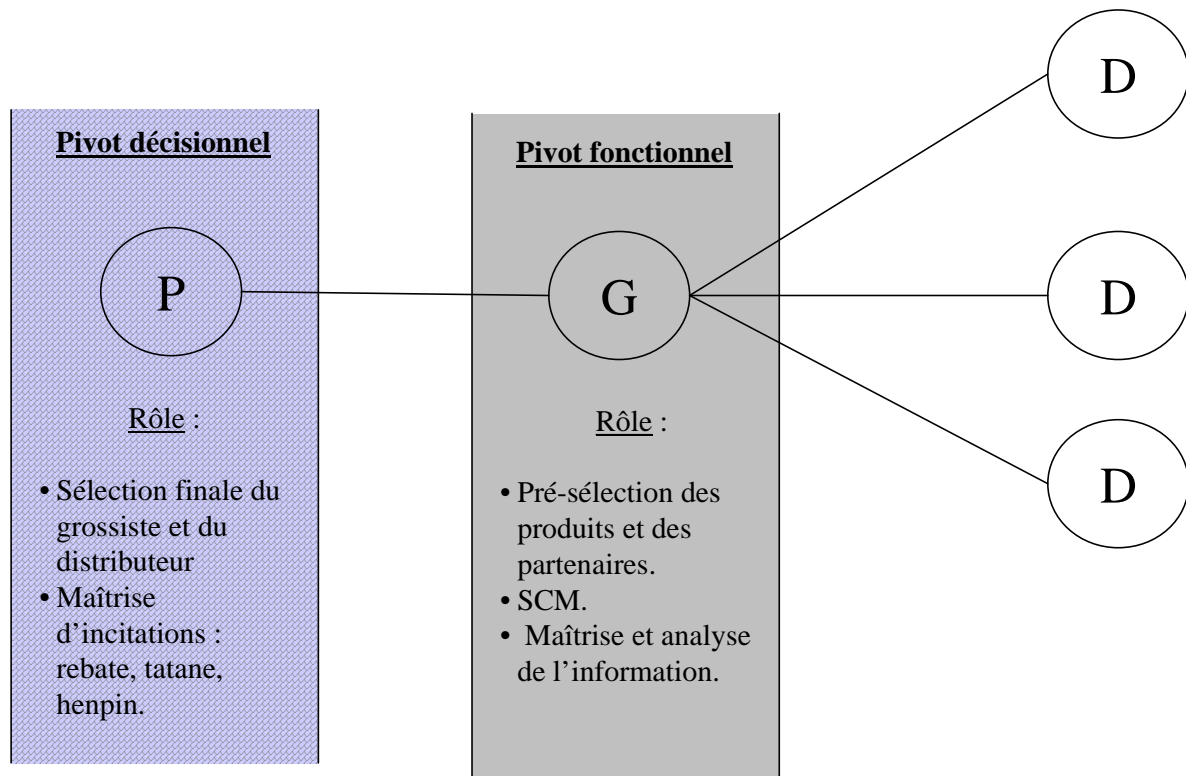
Le pivot fonctionnel est systématiquement le grossiste.

Figure. 37 Les pivots fonctionnel et émulateur pour les canaux classiques et traditionnels – Le grossiste et le détaillant.



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

Figure. 38 Les pivots fonctionnel et émulateur pour les canaux classiques et traditionnels – Le grossiste et le producteur.

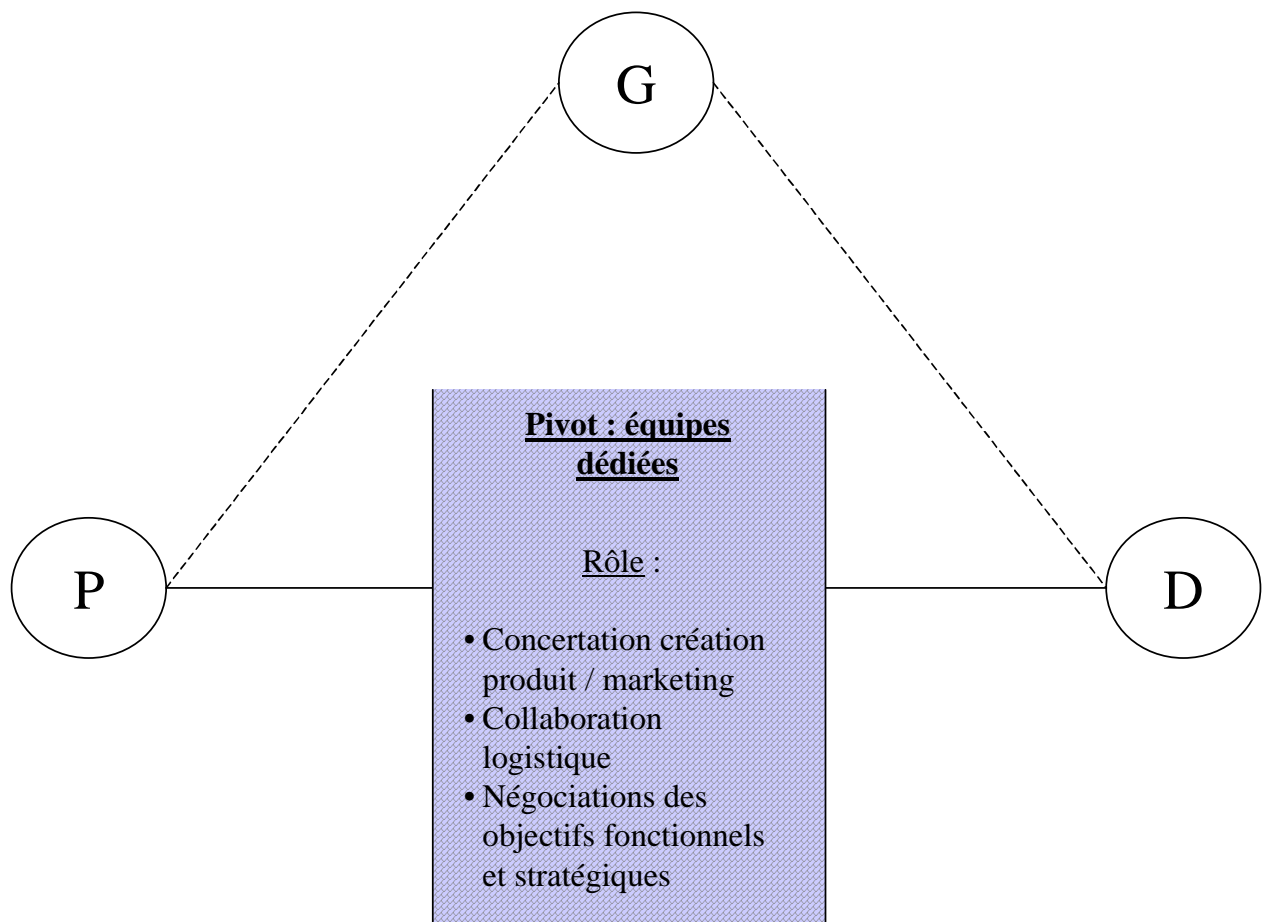


Il existe des configurations où le producteur et le distributeur sont quasiment à niveau égal de pouvoir l'un envers l'autre. Le pivot fonctionnel fluidifie alors les relations et fait office de tampon entre les deux. Pourtant, le besoin de débouchés propre au Japon (marché mature, aux parts de marchés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

3.3.4.2 Configuration moderne.

Les relations directes entre le producteur et le détaillant se rapprochent d'une relation bilatérale. L'entité interorganisationnelle qui permet ici la coordination et l'émulation est l'ensemble des équipes dédiées des producteurs et détaillants. Le grossiste n'est qu'une étape du transfert de fonds, il n'exerce quasiment aucun pouvoir et son rôle demeure extrêmement limité.

Figure. 39 Le pivot dans le canal moderne.



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

L'analyse des rôles des acteurs et l'émergence de pivots dans la relation interorganisationnelle représentent une première étape de la qualification des moyens du maintien des relations dans le canal de distribution japonais. Certains mécanismes de maintien de la relation reposent en premier lieu sur les outils de formalisation déjà abordés comme la contractualisation, puis sur les rôles des acteurs. Cependant, d'autres mécanismes soutiennent les liens entre les membres du canal, tant dans la recherche du long terme que dans celle de l'efficacité.

SECTION 4 LES MOYENS DU MAINTIEN DE LA RELATION

Nombre d'éléments participant au contrôle des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais représentent des aspects informels, mais aussi des aspects confidentiels de ces relations. Cependant, il est possible de dégager des indices tendant à prouver l'existence de mécanismes du mode clan dans ces relations. Ces indices restent contre-balancés par des mécanismes typiques d'autres modes, surtout de marché, qu'il ne s'agit pas ici d'occulter. L'objectif premier de cette recherche demeure de fournir des bases de discussions sur la prégnance du mode clan dans les relations interorganisationnelles japonaises, dans le contexte particulier de la grande distribution. Les mécanismes de maintien de la relation reposent sur une formulation a priori des moyens du maintien de la relation, relativement limitée mais renforcée par la volonté des acteurs (4.1). De plus, l'apparition de la confiance accroît aussi la solidité de ces liens (4.2). Enfin, les systèmes d'information entre les membres du canal jouent un rôle de coordination des relations entre les membres du canal de distribution japonais (4.3).

4.1 DEFINITION A PRIORI DES MOYENS DE MAINTIEN DE LA RELATION

Les spécifications formelles préalables à la relation semblent généralement très limitées. Les fonctions de chaque membre sont définies par leur nature même et précisées dans le contrat sous forme d'objectifs à remplir ; elles sont rarement détaillées formellement. Pourtant, l'attente d'une bonne volonté dans la relation reste la règle.

4.1.1 MISE EN PLACE DES OBJECTIFS

Les mécanismes formellement émis au préalable 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.

Dans le cas des indicateurs logistiques, si le délai et la quantité commandée ne sont pas respectés le grossiste gère généralement les plaintes. Pourtant, le producteur est mis en cause si le grossiste s'avère incapable de régler lui-même le problème. Si un problème de ce type se répète, cela peut aller jusqu'à entraîner une rupture de la relation avec le grossiste, voire même avec le producteur. Les détaillants considèrent que le taux de service des grossistes et fournisseurs est directement relié à leur réputation vis-à-vis du consommateur. Puisque tout retard ou manquement dans la livraison peut provoquer des ruptures de stocks en magasins où il n'y a pas de stocks ; la performance logistique représente un critère essentiel de maintien de la relation.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Pour l'épicerie, les détaillants vérifient l'exactitude des livraisons. 99% est devenu un taux de service commun dans le commerce.</i> | |
| <i>Pour les grossistes, les détaillants vérifient habituellement l'exactitude des livraisons de marchandises. C'est comme le système kanban de Toyota de même que le juste à temps. A noter que les détaillants demandent habituellement aux grossistes en contrat de livrer depuis 1 pièce. Ce type de livraison ponctuelle et exacte n'est pas une tâche facile.</i> | EX1 |
| <i>Calcul de la performance : taux de service (quantité/temps) et contrôle de la qualité.</i> | ED6 |
| <i>Nombreuses réunions [pour les équipes dédiées] pour partager les objectifs par rapport au management à un niveau hiérarchique élevé. Cela affecte profondément les relations.</i> | EP9 |

Cependant, la planification de la relation fait rarement l'objet, dans une perspective de moyen et/ou long terme, d'une rédaction formelle. Des discussions à des niveaux hiérarchiques élevés entre les organisations permettent d'identifier le cadre et les objectifs futurs de la relation. A court terme, seuls les objectifs chiffrés sont émis formellement. Lorsque la relation ne correspond pas à des attentes de long terme de l'une des deux parties, cette planification est d'ailleurs inexistante.

Les seuls mécanismes d'ajustement ou de règlement des conflits prévus dans le contrat sont la discussion et la négociation d'amendes ou de compensations en cas de non-atteinte des objectifs. Généralement, la fin de la relation ne représente pas un terme naturel dans l'esprit des acteurs japonais.

4.1.2 UNE FIN DE LA RELATION NON-ESPEREE

Dans le cas de relations nouvelles basées sur des produits nouveaux, la durée de la relation découle facilement de la durée du contrat commercial, qui peut être de 6 mois ou 1 an. Lorsqu'une entreprise fait la preuve de sa compétence et de sa valeur dans la relation, la situation change radicalement. Une relation n'est plus alors censée se terminer à échéance d'un contrat commercial. Ce dernier tend à se renouveler tacitement. L'émergence de problèmes ne vient généralement pas clôturer la relation pour autant.

4.1.2.1 Renouvellement tacite du contrat

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>... à moins qu'il n'y ait une sérieuse brèche dans le contrat, le contrat d'approvisionnement sera renouvelé automatiquement et durera plus longtemps.</i> | EX1 |
| <i>La durée du contrat est différente de la durée de la relation. Le premier contrat est cependant court. La relation avec le grossiste dépend de la qualité du produit.</i> | EX4 |
| <i>[Au Japon] le contrat est renouvelable mais pas par tacite reconduction : nous avons fait supprimer cette clause il y a longtemps. Il s'agit d'une règle japonaise. [Rappel : EX8 est un producteur d'origine étrangère]</i> | EX8 |
| <i>Ils ne rompent jamais un contrat que cela se passe bien ou mal. Ils pourraient ne pas le renouveler mais cela ne se fait pas.</i> | |

Le renouvellement tacite du contrat n'intervient pas dans le cas d'une relation nouvelle. Le premier contrat représente de fait un test. En cas de non satisfaction, il n'y a pas de renouvellement. Dans le cas où le premier contrat se voit reconduit, alors les entreprises considèrent a priori que la relation doit durer. Ce n'est plus le cas de toutes les entreprises au Japon. Une entreprise productrice installée au Japon depuis plusieurs décennies mais d'origine française déclare d'ailleurs avoir pu imposer le non-renouvellement tacite pour deux raisons : son appartenance étrangère et sa part de marché importante dans le type de produit qu'elle fournit (EX8). Cependant, de réelles pressions sociétales existent qui font que cet état d'esprit se maintient pour les entreprises japonaises, malgré le fait que les difficultés économiques et le poids grandissant des distributeurs tendent à le mettre à mal. Il représente un poids pour les détaillants alors qu'il est une assurance supplémentaire de stabilité pour les grossistes et les producteurs. Ces derniers appuient donc le maintien du renouvellement tacite et ils le font valoir comme un droit.

4.1.2.2 Traitement des problèmes relationnels et volonté de faire durer la relation

Si le non-renouvellement d'un contrat représente un problème, la rupture d'un contrat en cours paraît quasiment impossible. La rupture d'un contrat ne s'envisage pas facilement au Japon. Tous les répondants s'accordent à dire que tout doit être mis en œuvre pour éviter qu'une relation se termine avant son terme légal ou dans des conditions abruptes. D'une manière générale, la position des acteurs se doit généralement d'être non-agressive.

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>S'il y a un problème de non-respect du guide [charte relationnelle], le responsable de EG3 va discuter avec les entreprises en question pour régler naturellement les problèmes.</i> | EG3 |
| <i>Lorsqu'il y a rupture de stock chez un grossiste et pas chez un autre, les distributeurs demandent à EP3 pourquoi. Ils considèrent que cela se trouve sous sa responsabilité. En vérité, cela peut être à cause du grossiste autant que du producteur.</i> | EP3 |
| <i>Lorsque les grossistes font des erreurs de livraisons, nous devons réparer les erreurs nous-mêmes en louant des camions et de la main d'œuvre pour effectuer les livraisons en question. Les distributeurs ne supportent pas les ruptures de stocks en magasins comme ils ont généralement zéro stock.</i> | EP8 |
| <i>Problèmes de délai : les producteurs stockent pour éviter les problèmes de rupture.</i> | EX2 |
| <i>Problèmes de qualité : par exemple, parfois les ingrédients ne sont pas fabriqués au Japon ou ne sont pas aux normes. Si le distributeur trouve qu'il y a un problème de légalité en testant les produits, ils coupent les relations. Si l'entreprise est grosse, le détaillant peut tout de même suspendre la relation pendant 1 année. AEON est très sensible au problème de qualité. Ex. : Nihon Ham : certains ingrédients n'étaient pas permis par la loi japonaise. Aeon a coupé la relation pour une année environ.</i> | |
| <i>Il faut être celui qui répond.</i> | EX8 |

Les problèmes qui apparaissent lors des relations peuvent représenter des causes de rupture si renouvelées ou à grande échelle. Généralement, les frictions naissent de problèmes logistiques, de qualité de produit ou d'attitude commerciale. Les problèmes logistiques se rapportent aux taux de service avec des livraisons non effectuées ou en quantité et heure inadéquates. Un mauvais taux de service de la part du grossiste ou même du producteur, si ce dernier livre directement en centre de distribution du détaillant, est considéré comme un

cas majeur de friction. Cette cause de friction a été soulevée systématiquement par tous les répondants. En cas de souci dans la qualité du produit, le détaillant se retourne vers le producteur afin qu'il répare l'erreur éventuelle ou prenne en compte une amélioration à faire au niveau du produit. Un problème de qualité représente une possibilité réelle de rupture dans la relation. Dans ce cas, la responsabilité du détaillant ne peut être mise en cause et il n'hésite pas à réagir très vivement contre le producteur et/ ou le grossiste. Enfin, une attitude commerciale non conforme, c'est à dire agressive, peu respectueuse des termes de l'échange et peu ouverte à la discussion, peut aussi être la cause de frictions. Dans tous les cas, ces frictions n'entraînent pas forcément la rupture du contrat. Un panel d'actions intermédiaires se trouve d'abord actionné par l'acteur mécontent : la discussion informelle entre l'acheteur, le vendeur ou le responsable du grossiste puis, en cas de non-règlement du problème, la discussion est portée au niveau hiérarchique supérieur jusqu'à entente. Si le problème n'est pas réglé à l'amiable, l'acteur lésé peut exiger plus formellement le paiement de sanction et un changement d'attitude. Dans certains cas, un soutien peut même être proposé pour permettre à la partie incriminée de ne pas renouveler l'erreur commise. Enfin, dans le cas où toutes ces solutions ne portent pas leurs fruits, les relations entre les acteurs peuvent, si l'erreur est importante, se terminer brutalement mais dans la plupart des cas, la relation disparaît petit à petit avec la diminution des échanges jusqu'à disparition de ceux-ci.

Plus la relation a une longue histoire plus elle est difficile à déstabiliser, même en cas de problèmes. Les relations de confiance apparaissent comme des moyens de la solidifier.

4.2 LA PLACE DE LA CONFIANCE DANS LA RELATION

L'analyse des données permet de dégager une définition de la confiance telle que perçue par les acteurs, mais aussi leur perception de son utilité dans la relation.

4.2.1 DEFINITION DE LA CONFIANCE POUR LES REpondANTS

Trois états de confiance apparaissent nettement à l'analyse des entretiens : l'absence pure et simple de confiance, la confiance née de l'atteinte des objectifs du contrat et une confiance plus large qui repose sur des relations de long terme.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>La confiance veut dire le paiement au bon moment.</i> | EG1 |
| <i>Personne ne fait confiance à personne. Ils n'ont qu'une trouille c'est qu'on passe aux concurrents... [Rappel : EX8 est un producteur d'origine étrangère]</i> | EX8 |
| <i>Nous faisons les négociations directement quand c'est trop important ou que l'on a pas assez confiance dans le grossiste.</i> | EP3 |
| <i>Confiance dans les fournisseurs :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Bonne qualité des produits - Coûts - Quantité d'approvisionnement <i>Confiance dans les clients :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Recouvrement de paiement : paiement à temps. - Assure leur travail pour la mise en rayons. | EG5 |
| <i>La confiance est basée sur le fait qu'ils vendent en fonction des promesses de ventes faites dans le contrat.</i> | EP1 |
| <i>La confiance est créée par une compréhension mutuelle, de la philosophie de l'entreprise et des personnes en qui l'on peut avoir confiance à l'intérieur de l'entreprise (c'est très important) ; par un accroissement des échanges, du profit, du volume ; par le fait de tenir les promesses commerciales en s'adaptant soi-même pour être capable d'atteindre l'accord même si la situation environnementale devient difficile ; aider une entreprise dans une mauvaise période.</i> | ED2 |

Le premier état caractérise les débuts de relations entre des acteurs. Les débuts d'une relation, tout d'abord, ne reposent pas encore sur une réelle compréhension mutuelle. Les acteurs se testent. Les distributeurs mettent en avant le besoin de tester les fournisseurs et leurs produits avant de renouveler une relation. Cette période de test a plusieurs objectifs :

mieux se comprendre, tester le répondant des acteurs aux demandes formulées, tester l'accueil du produit ou du service par le consommateur. La confiance, même en se développant par ailleurs, repose à la fois sur cette période test, mais aussi sur l'existence de prise d'assurances sur la relation : assurance financière et création de liens interpersonnels, essentiellement. Le renouvellement du contrat est considéré réellement comme une prise de confiance annuelle dans la relation. Plus il y a renouvellement, plus la qualité de la relation elle-même vient renforcer la confiance. Cependant, malgré les années les assurances financières sont rarement levées et demeurent le socle de la relation.

Après ce premier état de la confiance, celle-ci se renforce en s'appuyant sur la tenue des objectifs et le renforcement de la performance. Si un acteur considéré tient les objectifs précisés dans le contrat (promesses de ventes, de services, essentiellement) mais qu'en plus il permet un accroissement des ventes et des profits, une confiance accrue dans les compétences de l'acteur en question pousse les autres acteurs à maintenir et à développer leurs relations. Etre capable d'atteindre les objectifs de ventes signifie être capable de s'adapter malgré une situation environnementale instable. Les réunions tendent à intégrer de plus en plus des aspects stratégiques dont le développement des volumes de ventes et de la performance en collaboration.

La confiance passe peu à peu à un stade supérieur avec la création d'une compréhension mutuelle et une compréhension de la philosophie des entreprises. Elle apparaît avec de nombreuses interactions entre les entreprises et l'expérience de la relation sur une durée relativement longue. Les systèmes d'incitation et d'établissement de valeurs communes peuvent passer d'abord par la souscription à des chartes, des engagements liés à la protection de l'environnement... Plus les relations sont exclusives plus l'identification devient forte. Dans le cas des relations concessionnaires, les grossistes pensent au travers des valeurs émises par le partenaire car elles portent littéralement la philosophie de cette entreprise vers les autres membres du canal. Cependant, dans le cas de relations classiques, elles fonctionnent beaucoup plus sur des valeurs partagées par tous que sur des valeurs définies par une organisation. La confiance à ce stade se fonde sur la recherche d'avantages à long terme et donc sur une volonté de faire durer la relation.

4.2.2 UTILITE DE LA CONFIANCE DANS LE MAINTIEN DES RELATIONS

La confiance soutient largement la relation, tant dans la durée qu'en profondeur.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>La confiance est basée sur les avantages de long terme même s'il y a des creux temporaires de l'efficacité.</i> | EX3 |
| <i>Bien sûr la confiance existe. Elle crée des situations peu croyables pour les Occidentaux : commande de produits par téléphone, des prix spéciaux accordés par des entreprises avec lesquelles on a de bonnes relations et qui souhaite que l'on continue à acheter leurs produits... Toutes ces choses ne sont possibles que grâce à la confiance.</i> | ED2 |
| <i>Exemple : la relation Daiei et Matsushita pour 20 ans. Sans relation de confiance, il n'y a aucune information.</i> | EP1 |

La confiance dans la compétence d'un acteur et la compréhension mutuelle pousse à vouloir faire durer la relation. Certains répondants relient la confiance à une expression japonaise qui signifie littéralement « *faire des pertes et prendre des avantages* » (*Sonshite tokutore*). Cela veut dire que sur le long terme, même si la relation entraîne des pertes pendant certaines périodes, elle porte tout de même des avantages dans l'ensemble. Une mémoire de la relation s'établit entre les acteurs qui jugent des avantages de celle-ci à un niveau global et non à court terme. De plus, dans certains cas, une entreprise en mauvaise passe économique peut trouver de l'aide de la part des acteurs avec qui elle a développé des relations de confiance forte. L'aide peut être active (aide financière, transfert de compétence), ou passive (attente sans rupture de la relation). Ce type d'aide, surtout active, tend à disparaître.

La confiance crée des situations au Japon dont le niveau d'informalisme peut paraître impensable ailleurs : commande de produits par téléphone, variation des prix en fonction du degré de confiance, par exemple. D'une manière générale, la confiance rend le besoin de formalisme moins fort. En ce qui concerne les échanges entre les acteurs, notamment les échanges d'informations, elles s'approfondissent avec le degré de confiance. Les distributeurs considèrent que sans confiance, ils n'ont pas à transmettre d'informations aux autres acteurs.

Or, l'information représente un outil important de la coordination entre les acteurs.

4.3 LES SYSTEMES D'INFORMATION : OUTILS LIMITES DE COORDINATION.

Les systèmes d'information dans le canal se rapportent principalement à la coordination dans la chaîne d'approvisionnement et la gestion logistique. Ils demeurent relativement nouveaux au Japon dans le canal de distribution où ils se développent très rapidement. Quelques entreprises ont initié ce changement dans l'alimentaire comme Toyota l'a fait bien plus tôt dans l'automobile. Ajinomoto, par exemple, est un précurseur en matière de développement de l'EDI. En théorie, un réseau, surtout dynamique, repose sur un système permettant la transparence des informations entre les membres. Pourtant, si les systèmes d'information instaurés sont des moyens de coordination entre les membres du canal de distribution japonais, ils demeurent largement fermés ou du moins très sélectifs.

4.3.1 LES SYSTEMES D'INFORMATION COMME OUTILS DE COORDINATION

Les systèmes d'information supportent principalement la coordination logistique entre les acteurs. Cependant, ils peuvent aussi être les supports de collaboration entre certains acteurs.

| Citations | Source |
|--|---------------|
| <i>Les systèmes d'information les plus avancés sont dans l'alimentaire et la droguerie.</i> | EX8 |
| <i>Les systèmes d'information des distributeurs sont des SI différents.</i> | EG1 |
| <i>Si les producteurs utilisent le VAN⁷⁴, c'est bien ; sinon ils ont leur propre système d'information et il faut s'adapter.</i> | EG2 |
| <i>Le critère le plus important pour les détaillants pour choisir le grossiste et s'il a un système informatique bien établi...</i> | EX1 |
| <i>La force d'IY est son système d'information et de distribution qui est très avancé.</i> | ED1 |
| <i>Aujourd'hui toutes les sociétés travaillant avec 7/11 sont en connexion avec les systèmes de caisse. 7/11 est aujourd'hui la société la plus rentable du monde.</i> | EX8 |

⁷⁴ Value Added Network : réseau qui fournit des services et/ou des informations non disponibles sur des réseaux publics.

Dans la plupart des cas au Japon, chaque entreprise développe son système en interne puis demande aux autres acteurs de s'y adapter. Cela explique la capacité des grossistes à gérer de nombreux systèmes différents pour leurs différents clients.

L'existence d'un système d'information cohérent et bien développé représente de plus en plus un critère de sélection pour l'entrée en relation surtout en ce qui concerne les grossistes. Il représente aussi pour certains acteurs un moyen de fluidifier et d'uniformiser les relations autour de lui. Plus un acteur prend du poids, plus il a tendance à demander ou à imposer son système d'information. C'est notamment le cas d'Ito-Yokado et de Seven-Eleven. Etant les premiers distributeurs du Japon, et ayant développé des systèmes d'information spécifiques et novateurs, ils peuvent imposer à leurs fournisseurs et à leurs grossistes l'adoption de leur système.

4.3.2 LE FILTRE DU GROSSISTE

| Citations | Source | Thèmes |
|---|--------|------------------------------------|
| <i>Les distributeurs fournissent rarement des données POS⁷⁵. Si c'est le cas EGI ne transmet d'informations aux producteurs que sur leurs produits. Obligation de confidentialité.</i> | EG1 | Canaux traditionnels et classiques |
| <i>Les informations sur les consommateurs sont transmises aux grossistes</i> | EX4 | |
| <i>Le grossiste prend en charge la logistique, les stocks... Il est aussi le point focal du marketing et de l'information. Or les processus de commandes sont de l'information et elles passent par le grossiste.</i> | EX1 | |
| <i>A la base, les données sur les ventes ne sont pas partagées. Cependant, aujourd'hui, il y a des alliances entre des producteurs et des distributeurs pour partager ces données.</i> | EX3 | Canaux modernes |
| <i>EP4 et Aeon construisent leur propre EOS⁷⁶ ensemble.</i> | EP4 | |

Dans la description des flux d'information dans les canaux classiques et traditionnels, le rôle central du grossiste apparaît nettement. Cependant, tout en permettant d'améliorer les liens informationnels entre des systèmes d'informations différents, les grossistes possèdent aussi une maîtrise de l'information qu'ils utilisent pour améliorer leurs propres performances, mais aussi pour se rendre indispensables vis-à-vis des autres acteurs. Ce

⁷⁵ POS : Point of Sales, Point de vente.

⁷⁶ EOS : Electronic Order System, Système de commande par ordinateur.

pouvoir obtenu par l'information représente une des rares sources de pouvoir du grossiste, qu'il ménage bien entendu. Plus longtemps les systèmes d'information entre les fournisseurs et les détaillants restent indirects, plus longtemps la place du grossiste est justifiée dans la relation. Le filtre du grossiste est une source à la fois de service supplémentaire pour les acteurs et de parasitage de l'ouverture du système d'information. Les grossistes ont développé des méthodes et des services d'analyse de l'information afin de fournir aux détaillants et aux fournisseurs des informations ciblées, analysées et commentées en fonction de leurs besoins. Ce service est apprécié et rémunéré par les acteurs du canal. Plus les grossistes sont gros et nationaux, plus ce service se développe pour toucher de nombreux aspects de la négociation, des prévisions et de la vente. Cependant, le filtre du grossiste lui permet de limiter les interactions entre les autres membres du canal tout en se rendant indispensable. La transparence des informations entre les acteurs se trouve alors limitée et maîtrisée.

Dans le cas du canal moderne, la situation est totalement différente puisque la transparence des informations entre les acteurs est importante. Ce type de canal n'apparaissant que dans le cas de relations proches entre les fournisseurs et les détaillants, les systèmes d'information font l'objet de développements communs. Les performances de chaque acteur apparaissent assez clairement, contrairement au premier cas où le grossiste crée des interférences.

CONCLUSION DU CHAPITRE VI

Le chapitre VI identifie des récurrences dans les structures et les moyens de contrôle des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais.

Les fondements des relations dans les canaux reposent sur une volonté générale des acteurs de gérer les changements environnementaux : crise économique, libéralisation... mais aussi sur les caractéristiques intrinsèques au secteur de la grande distribution japonaise qui en fait une zone turbulente hautement concurrentielle. Les acteurs n'ont alors pas pour seul objectif une maximisation de la flexibilité de leurs relations, mais aussi, de se ménager une stabilité interorganisationnelle permettant un maintien des marges et des volumes de vente. Pour cela, les complémentarités de ressources des différents acteurs sont exploitées avec parfois la recherche de création de synergies plus profondes au travers d'investissements idiosyncratiques.

Les relations se structurent, ensuite, par l'entrée en relation et la contractualisation.

Dans le cas de la grande distribution japonaise, l'entrée en relation dépend de nombreux critères de sélection mis en place par les acteurs et qui représentent des préalables obligatoires.

La contractualisation se compose d'un ou plusieurs contrats écrits liant les entreprises et qui restent flous et courts, mais aussi d'éléments informels précisant les modalités de la relation : importance des négociations et présence de valeurs communes aux entreprises japonaises. Cependant, la contractualisation ne représente pas une prise de risque forte pour les acteurs. Malgré l'absence de formalisme, des garde-fous (notamment financiers) existent.

La nature des flux existant entre les membres des canaux de distribution japonais permet d'identifier trois structures générales : le canal traditionnel (long), le canal classique (avec un intermédiaire) et le canal moderne (direct). Les flux physiques, informationnels et financiers varient selon le type de structure emprunté.

Enfin, la relation se maintient par le biais de mécanismes dont les plus facilement identifiables (les plus explicites) sont la création d'objectifs communs et la volonté de créer des relations sur le long terme. Cependant, la production de confiance entre les

acteurs et l'utilisation de systèmes d'informations pour développer la collaboration et la coordination représentent aussi des mécanismes effectifs de maintien de la relation.

CHAPITRE VII ÉTUDE DES CANAUX DE DISTRIBUTION JAPONAIS DES PRODUITS ALIMENTAIRES AUTOUR DU GROUPE AEON

La deuxième partie de l'analyse des données s'appuie sur un cas qui regroupe différentes relations interorganisationnelles dans les canaux de distribution autour de l'entreprise Aeon, et plus précisément l'activité de distribution de produits alimentaires en grandes et moyennes surfaces de cette entreprise au Japon. Les cas retenus pour l'analyse des relations interorganisationnelles illustrent les trois types de structures dégagés pendant la première étape de l'analyse. Au sein de chaque structure, le choix de certaines relations avec des producteurs et des grossistes se porte sur des cas existants et non-rares au Japon. De plus, ces relations se distinguent les unes des autres par le degré de proximité entre les entreprises en question et Aeon. Entre les producteurs EP2 et EP6, la distinction dans leur relation porte sur le degré d'influence d'Aeon sur ces entreprises.

Tableau. 57 Répartition des cas d'analyse des relations entre le détaillant et les producteurs.

| | | Canaux traditionnel et classique | Canal moderne |
|--|---------------|----------------------------------|--|
| Influence du détaillant | <i>Forte</i> | Aeon-EP2 (CAS 1) | Aeon-EP4 (CAS 3) Aeon-EP9 (CAS 4) |
| | <i>Faible</i> | Aeon-EP6 (CAS 2) | |
| | | <i>Faible</i> | <i>Forte</i> |
| Degré de proximité entre le détaillant et le producteur | | | |

Les canaux classiques étant les plus largement utilisés aujourd'hui dans la grande distribution, les exemples sont nombreux et il est possible de s'appuyer sur une analyse des relations entre Aeon et les producteurs EP6 et EP2, qui sont des producteurs nationaux de boissons (alcoolisées pour le premier et non-alcoolisées pour le second). Dans le premier

cas, le producteur considère Aeon comme un détaillant comme les autres puisqu'il ne représente qu'une faible part de leur chiffre d'affaires, tandis qu'Aeon a intérêt à référencer les produits proposés par le producteur. Dans le second cas, le producteur fait l'essentiel de son chiffre d'affaires en grandes surfaces et convenience store, et se trouve beaucoup plus influencé par les décisions d'Aeon.

Les canaux modernes se développent au Japon, et particulièrement chez Aeon qui promeut les relations directes avec les producteurs. Dans ce cas, les deux parties sont sur un pied d'égalité puisqu'en collaboration pour développer l'approvisionnement direct et relève d'une forte proximité avec le détaillant. Deux cas peuvent être développés ici, le premier représente un cas-modèle puisqu'il s'agit d'une des premières relations de ce type entre un détaillant et un producteur au Japon. Cependant, il repose sur une caractéristique particulière du producteur qui n'en fait pas un cas adapté à cette recherche puisqu'il s'agit d'une filiale japonaise d'une entreprise américaine, et que les produits en question sont non-alimentaires (hygiène et lessive), EP4. Ce cas est utilisé ici comme illustration du modèle que l'entreprise Aeon tente de répliquer à ses autres relations, puisque c'est ainsi que les deux entreprises le perçoivent : une expérimentation commune, un support à l'apprentissage. Pourtant, afin de permettre une analyse représentative du terrain sélectionné, on considère dans un autre cas, les relations directes entre Aeon et une entreprise japonaise de produits alimentaires secs, EP9.

Les canaux de distribution traditionnels posent un problème d'analyse majeur. Les grossistes et producteurs locaux représentent une population difficile à atteindre et à interroger. Les relations dans ce type de canaux sont donc difficiles à analyser. De plus, les grands distributeurs réduisent au maximum les niveaux intermédiaires. Les informations collectées sur ces relations proviennent essentiellement des grossistes nationaux qui traitent directement avec les grossistes locaux. En outre, cette recherche n'aurait qu'un intérêt marginal pour un producteur non-japonais.

Du point de vue des relations avec les grossistes, une distinction entre le degré de proximité d'Aeon avec ses différents grossistes permet de présenter trois cas de relations.

Tableau. 58 Répartition des cas d'analyse des relations entre le détaillant et les grossistes.

| | | Canaux traditionnel et classique | Canal moderne |
|---|---------------|----------------------------------|-------------------|
| Degré de proximité entre le détaillant et le grossiste | <i>Forte</i> | Aeon-EG2 (CAS 5) | Pas de grossistes |
| | | Aeon-EG4 (CAS 6) | |
| | <i>Faible</i> | Aeon-EG5 (CAS 7) | |

Les deux premiers cas comprennent des relations très semblables. Cependant, l'entreprise EG2 constitue le principal grossiste d'Aeon pour les produits alimentaires et leurs liens sont forts. L'entreprise EG4, quant à elle, représente un autre grossiste d'Aeon mais aussi un premier grossiste d'un concurrent direct. La relation présente des caractéristiques communes avec la précédente même si les liens divergent. Enfin, le cas de la relation avec l'entreprise EG5 permet de voir des relations plus distantes entre un grossiste spécialisé dans un produit et un grand détaillant.

Avant de définir, par une série de cas pré-structurés, les caractéristiques de ces différentes relations (Section 2), une analyse du comportement d'Aeon dans ces relations demande à être effectuée (Section 1).

SECTION 1 ATTITUDE GENERALE DE LA FIRME VIS-A-VIS DES RELATIONS AVEC LES MEMBRES DU CANAL DE DISTRIBUTION.

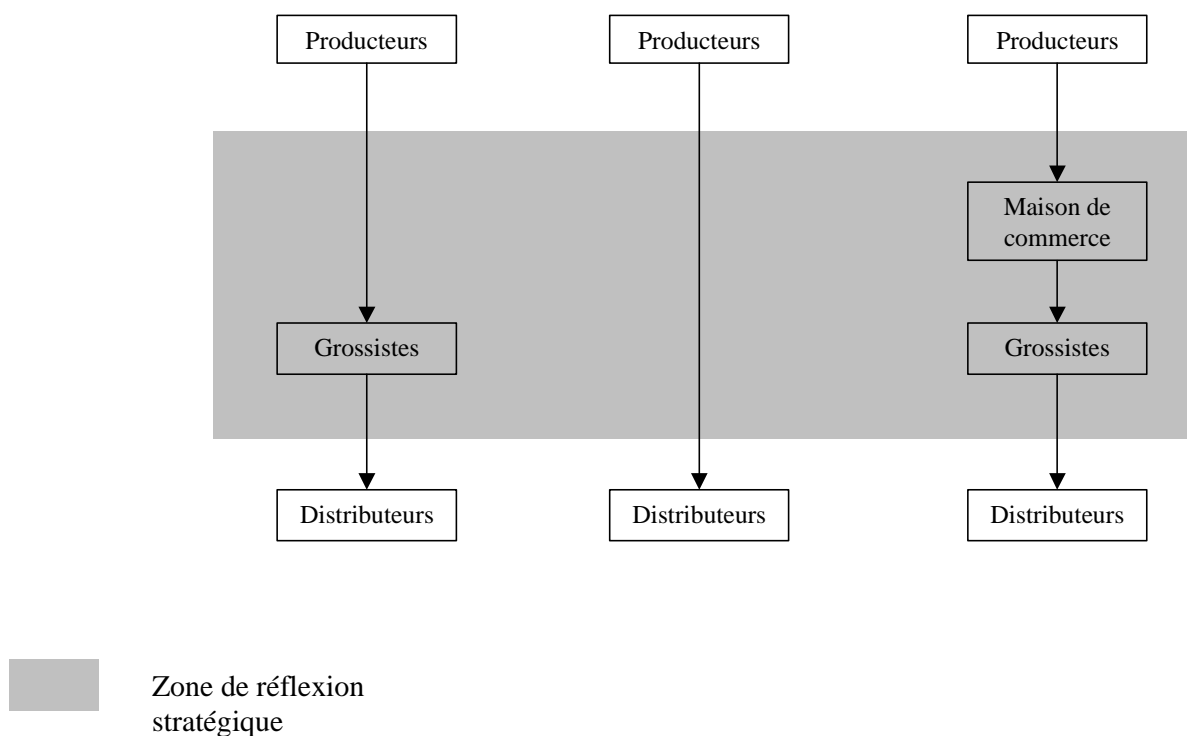
Le groupe Aeon affiche officiellement une politique générale dans ses échanges avec leurs clients et leurs fournisseurs. Les relations avec les membres du canal de distribution peuvent être analysées au travers de divers cas, mais il paraît intéressant de présenter rapidement les éléments définissant les relations pour l'entreprise au centre de l'analyse. Dans le cadre de leur activité de distribution de produits alimentaires dans les magasins généralistes de type GMS, le groupe Aeon se cantonne à certaines structures de distribution. Parmi celles-ci, certaines sont privilégiées à d'autres (1.1). Des pratiques managériales existent se voulant communes à toutes les relations au niveau de la sélection à l'entrée de la relation et de la gestion des flux physiques et informationnels. Parmi celles-ci, des pratiques traditionnelles japonaises y sont d'ailleurs maintenues ou rejetées (2.2). Cependant, l'étude des différents cas montre ensuite que certaines dérogations ou aménagements à cette politique générale restent possibles selon les cas.

1.1 LES STRUCTURES DE CANAUX DE DISTRIBUTION UTILISES PAR AEON

Parmi les trois structures présentées précédemment dans l'analyse des canaux de distribution japonais de produits alimentaires, Aeon utilise les trois structures mais privilégie certaines formes. La structure traditionnelle existe, plutôt avec l'utilisation des maisons de commerce des *keiretsu* comme sources d'approvisionnement primaire. Les deux formes les plus utilisées sont le canal classique et le canal moderne.

L'utilisation de ce dernier représente une volonté stratégique forte d'Aeon qui tente de développer des relations directes avec le plus d'entreprises possibles. Cependant, atteindre cet objectif représente des efforts importants et la mise en place de relations privilégiées coûteuses en temps et main d'œuvre.

Figure. 40 Canaux de distribution privilégiés par Aeon et zone de réflexion stratégique.



Source : Entretien Aeon ED5.

Le choix entre les différentes structures correspond à une zone de réflexion stratégique pour Aeon et pour le service des achats. Il s'agit de maintenir un équilibre entre les structures classiques et traditionnelles, largement acceptées par les acteurs japonais et faciles à mettre en place, et les structures modernes qui sont nouvelles, perturbatrices mais avantageuses pour l'entreprise.

1.2 LES PRATIQUES MANAGERIALES INTERORGANISATIONNELLES HABITUELLES D'AEON

L'entreprise Aeon adopte une attitude spécifique vis-à-vis de ses fournisseurs et des grossistes, au niveau de leur sélection à l'entrée de la relation, de la formalisation de la relation par contrat et des types de flux logistiques et d'informations souhaités entre eux ou du maintien de la relation.

1.2.1 STRUCTURATION DE LA RELATION

1.2.1.1 La sélection à l'entrée de la relation

| Citations | Source |
|--|--------|
| <p><i>Pour les producteurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Produits qui se vendent bien : quand on parle de produit au Japon, on parle de marques</i> ▪ <i>EDLP (Every Day Low Price) : entreprises qui acceptent ce programme.</i> | ED6 |
| <p><i>Pour les grossistes. :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Couverture géographique.</i> ▪ <i>Peuvent-ils atteindre les standards de livraison demandés ?</i> ▪ <i>Le coût / prix.</i> ▪ <i>Performance : degré de service (quantité / temps) et si les contrôles de qualité ont été faits sur les produits par les grossistes.</i> <p><i>Ce sont les acheteurs qui évaluent la performance générale. Ils prennent l'information du département de contrôle des relations qui est essentiellement un département de comptabilisation des données (pas d'analyse).</i></p> | |
| <p><i>Il y a donc trois types de distribution [ici, types de canaux]. Un détaillant doit faire attention à toutes ces possibilités et prendre en compte toutes ces considérations.</i></p> | ED5 |
| <p><i>Choix des producteurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Le premier critère et le plus important est la sécurité des produits.</i> - <i>Ensuite cela varie selon les produits : surtout des produits qui plaisent aux consommateurs aux prix qui les intéressent.</i> - <i>Possibilité de dégager un profit et des marges intéressantes.</i> | ED9 |

Outre l'importance de l'image de marque du produit considéré et de son attrait pour les consommateurs, Aeon prend en compte l'acceptation par les producteurs de sa politique de petits prix tous les jours (EDLP, Every Day Low Price) qui ne va pas de soi au Japon, ainsi qu'une série de critères de plus en plus exigeants. Pour les acheteurs (ED9), les critères se concentrent essentiellement sur les produits et leur qualité, tandis que plus le degré hiérarchique des répondants est élevé plus les critères se complexifient. Le répondant ED5 précise qu'à des critères classiques s'ajoutent aujourd'hui de nouveaux (symbolisés par Δ dans le tableau suivant), autant pour les producteurs que pour les grossistes.

Tableau. 59 Critères de sélection des producteurs et des grossistes par Aeon selon le répondant ED5 (Chef des achats).

| Elément d'évaluation et de sélection | | Grossistes | Producteurs |
|---|---|------------|-------------|
| COUT | <i>Livraison</i> | ○ | △ |
| | <i>Contrôle de la qualité</i> | ○ | △ |
| | <i>Niveau de service</i> | ○ | △ |
| | <i>Technologie de l'information</i> | ○ | △ |
| PRODUIT | <i>Marketing</i> | △ | □ |
| | <i>Présentation sur les rayons</i> | △ | □ |
| | <i>Aide à la vente</i> | | □ |
| | <i>Capacité de développement de produit</i> | | □ |
| <p>Légende : ○ Critères de sélection pour les grossistes. □ Critères de sélection pour les producteurs. △ Nouveaux critères de sélection pour les grossistes et les producteurs.</p> | | | |

Source : Entretien ED5.

Pour les producteurs, tout d'abord, avec le développement du supply chain management, Aeon recherche en eux des capacités généralement présentes chez les grossistes. Cependant, les demandes varient selon qu'il s'agisse de producteurs de produits nationaux ou de producteurs de marques de distributeur. Elles sont plus fortes pour les seconds. De ce fait, les exigences envers les grossistes augmentent aussi et s'étendent à des domaines marketing et merchandising. Pourtant l'évaluation de la performance et de la compétence des grossistes sur le cœur de métier restent au centre de l'initiation puis de la continuation de la relation : couverture géographique, taux de service, contrôle de qualité... De plus, la sélection des fournisseurs et des grossistes provient aussi de calculs stratégiques quant aux relations à avoir avec telle ou telle société en fonction de ses affiliations, afin de maintenir un équilibre relationnel pour Aeon. Le service des achats doit ici considérer la zone de

réflexion stratégique présentée précédemment (cf. Figure 40) et tenir compte de cet équilibre à maintenir.

1.2.1.2 Type de contrat et éléments de contractualisation

| Citations | Source |
|---|--------|
| <p><i>Les relations avec les producteurs et les grossistes s'appuient sur :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. « torihiki keiyaku » (contrat d'échange). 2. Rebate. 3. « henpin » : retour de produits. 4. Aide des vendeurs à la vente pour les ouvertures de magasins. 5. Production de produits exclusifs pour Aeon. | ED5 |
| <p><i>Le contrat de base : « basic relationship contract » ou « Torihiki keiyaku » (contrat de commerce, d'affaire, de transaction) est d'environ une feuille (recto-verso).</i></p> | ED6 |
| <p><i>Il dure environ 1 an mais si tout va bien peut être reconduit tacitement.</i></p> | |
| <p><i>La forme du contrat est la même depuis une vingtaine d'années pour tous les types de vendeurs et de produits. Cependant, des sous-contrats sont signés pour intégrer les changements comme les changements du SCM.</i></p> | |

Selon le répondant ED6, la composition complète du contrat de base, qui fait l'objet d'un page recto-verso, est la suivante :

- La première phrase : la personne qui veut travailler avec Aeon doit se préparer à cela et « *Vous devez être honnête quand vous traitez avec Aeon* ».
- 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.

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Exemples de ce qui est demandé sans contrat : essayer le produit, fournir des échantillons, aide du vendeur pour le merchandising, combiner les produits (2 packs en 1, promotion...)...</i> | ED5 |
| <i>Le contrat n'organise pas le flux physique.</i> | ED6 |
| <i>Accords sur les personnes qui viennent aider en magasin pour faire la promotion d'un produit.</i> | |
| <i>Il y a beaucoup de cas d'accords verbaux mais cela peut poser des problèmes c'est pour cela que tout ce qu'ils disent est écrit par les acheteurs.</i> | ED9 |

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 management d'Aeon se caractérise aussi par la nature des flux d'échanges avec les autres entreprises.

1.2.2 CARACTERISTIQUES DES FLUX D'ÉCHANGES

La mise en place de nouveautés en matière de flux d'échanges, essentiellement au niveau informationnel et logistique entraîne des nécessités d'ajustement, ainsi qu'une emphase toute particulière mise sur ces aspects nouveaux et sur les problèmes qu'ils engendrent.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>L'année dernière 1,5 fois plus d'entreprises ont voulu traiter en direct avec Aeon.</i> | ED6 |
| <i>Les producteurs qui ont des relations directes avec Aeon n'ont ce type de relations qu'avec Aeon. Ils considèrent cela non comme une évolution du SCM mais comme un avantage commercial qu'ils donnent à AEON à sa demande.</i> | |

La politique d'Aeon est de limiter le nombre de grossistes et de producteurs en mettant en place des relations directes. Cela revient à vouloir effacer les réticences des producteurs habitués à avoir un grossiste jouant un rôle de tampon entre eux et les détaillants. Cependant, l'idée semble faire lentement son chemin et il est de plus en plus facile pour Aeon de demander ce genre de changement qui leur est accordé d'abord comme un avantage commercial plus que comme une acceptation de nouvelles idées de management.

1.2.2.1 Flux d'informations

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Communication par EDI pour les commandes : JET EDI, fermé pour le moment et seulement avec les grossistes et les producteurs en direct. Mais ils vont bientôt mettre en place un Web EDI. Ils commencent à échanger des données.</i> | ED6 |
| <i>Pour le moment les producteurs n'ont pas de visibilité par l'EDI. Ils reçoivent les informations par le grossiste.</i> | |
| <i>ODBMS : Open Database Management System. Calcul automatique du niveau minimum et maximum de stock au magasin et s'il passe en dessous du minimum, il y a un réassortiment automatique avec livraison le lendemain.</i> | ED8 |
| <i>Il n'y a pas d'automatisation des commandes du centre de distribution régional au producteur. Il existe un système informatique de suggestion de commande au centre régional de distribution (SOQ Suggested Order Quantity), mais c'est le RDC Replenisher qui décide.</i> | |

Aeon a intégré des systèmes internes de gestion des stocks et de réapprovisionnement des magasins à partir de ses centres de distribution régionaux. L'automatisation des commandes entre les centres de distribution d'Aeon, les producteurs et les grossistes n'est pas encore pensée.

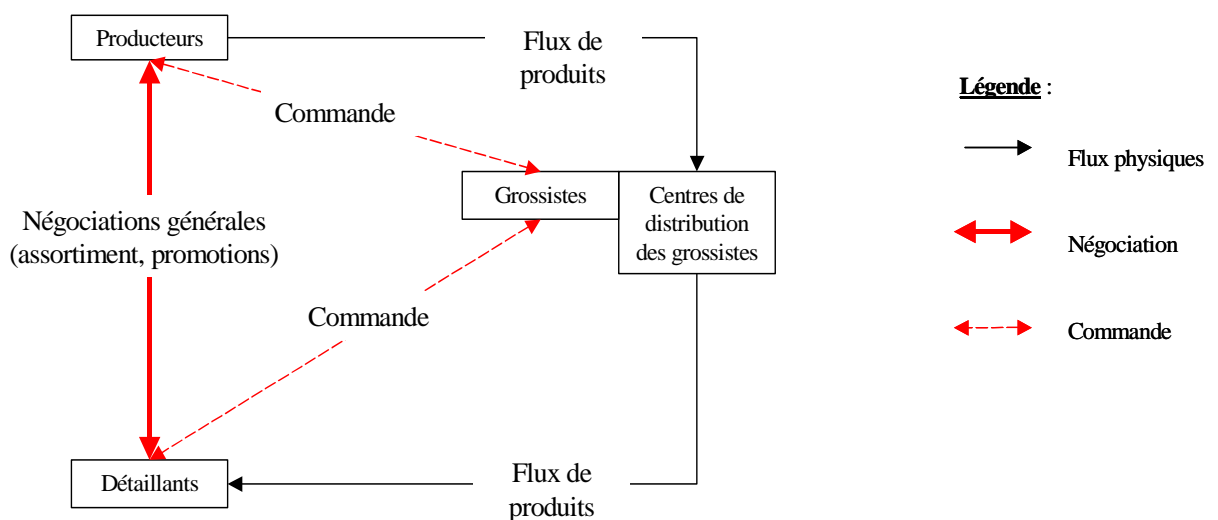
Deux degrés de relations interorganisationnelles informationnelles apparaissent :

- Des relations de base entre le producteur et le détaillant par internet (mails) ou par des systèmes plus classiques tels que le téléphone et le fax ;
- Des relations plus élaborées avec les producteurs en direct et les grossistes par EDI, avec des échanges de données plus approfondis et réguliers.

1.2.2.2 Flux physiques

Les flux de biens entre les producteurs, les grossistes et Aeon varient en fonction du type de produit et du type de relation d'Aeon avec les producteurs. Une distinction basique est faite entre les produits nationaux, qui font l'objet de commande tout au long de l'année, et les produits saisonniers ou faisant l'objet d'événementiels représentant des commandes spécifiques et sporadiques.

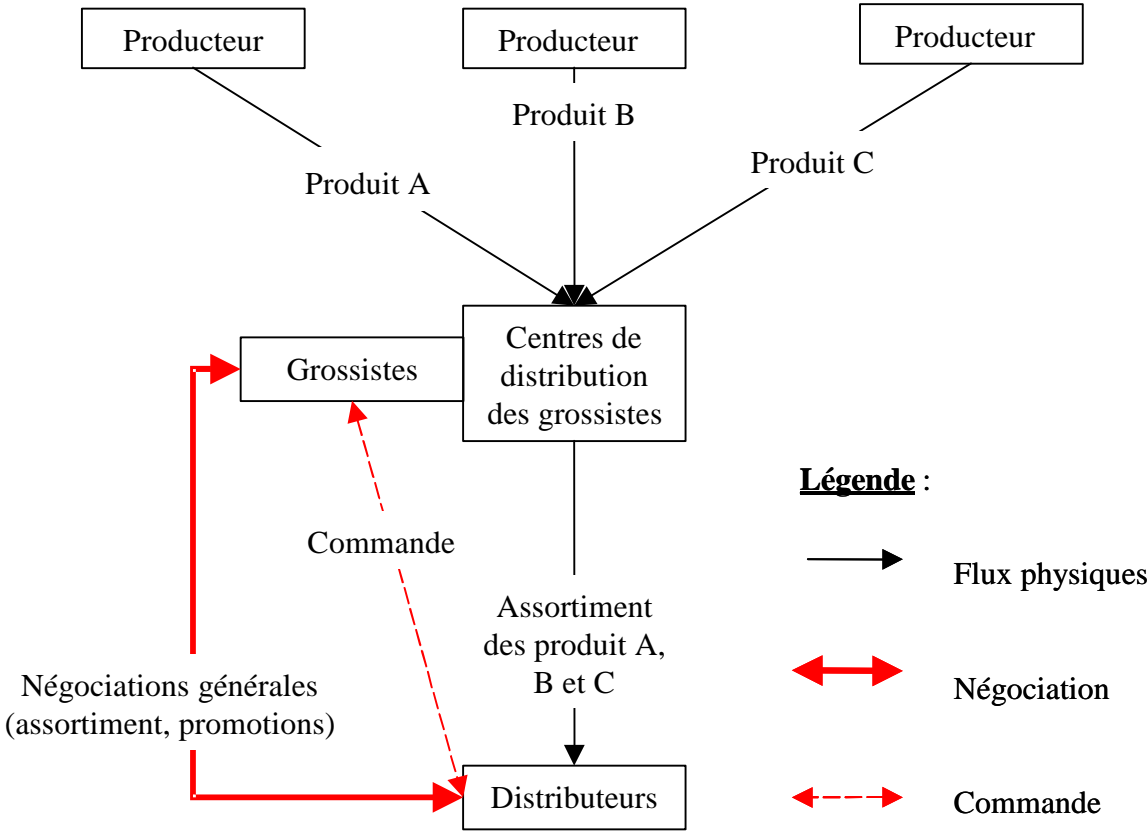
Figure. 41 Flux transactionnel et logistique entre Aeon, grossistes et producteurs (produits nationaux).



Source : Entretien ED5.

Dans le premier cas, les transactions se déroulent généralement directement entre le producteur et Aeon, puis les commandes sont faites par l'intermédiaire d'un grossiste qui assure ensuite la livraison au détaillant.

Figure. 42 Flux transactionnel et logistique entre Aeon, grossistes et producteurs (produits saisonniers, évènementiels).

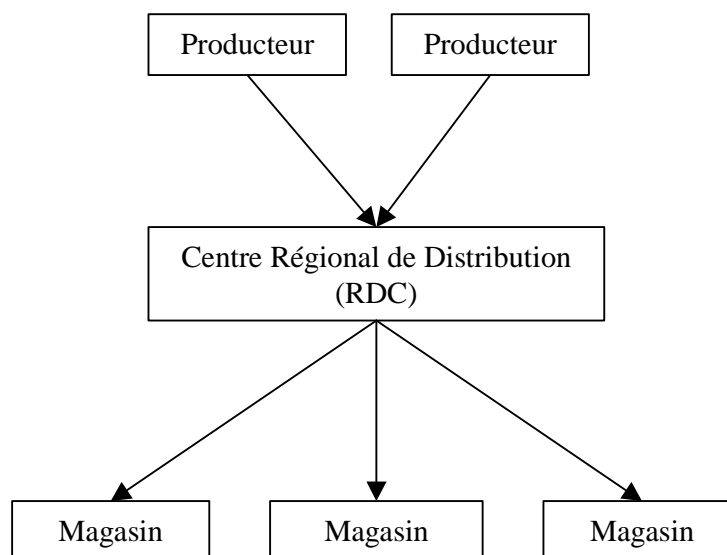


Source : Entretien ED5.

Dans le second cas, Aeon passe la transaction et les commandes par les grossistes qui assurent dans le même temps l'assortiment des produits.

Dans le cas où le producteur a accepté la livraison directe, Aeon commande directement au producteur qui assure lui-même l'acheminement des produits jusqu'aux centres régionaux de distribution d'Aeon.

Figure. 43 Flux physique en cas de relation directe entre Aeon et les producteurs.



Source : Entretien ED6.

Les délais de livraison varient selon les systèmes de livraison retenus : en centre de distribution ou directement en magasins. Aeon, lorsqu'il s'agit de livraisons en centre de distribution demande un délai de quelques heures entre la commande et la livraison en matière de produits alimentaires.

1.2.2.3 Flux financiers

Les flux financiers varient selon les interlocuteurs et demeurent essentiellement indirects.

1.2.3 MAINTIEN DE LA RELATION

Si l'entrée en relation dépend de caractéristiques possédées par les producteurs et les grossistes, des critères existent aussi pour permettre à Aeon d'évaluer l'intérêt de développer une relation de collaboration plus profonde et à plus long terme avec certaines entreprises plus que d'autres.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Certains grossistes. et producteurs sont des partenaires stratégiques et très importants pour Aeon, pour certaines raisons.</i> | ED6 |
| <i>Il est difficile de demander aux grossistes et aux producteurs de travailler avec Aeon si la relation doit être courte : ils espèrent toujours le maintien ou la croissance de la relation commerciale avec Aeon. De plus, comme Aeon achète de gros volumes, tous les producteurs pensent qu'il faut protéger cette relation. Vouloir le long terme, c'est vouloir le succès (autant de la relation que des ventes du détaillant).</i> | ED9 |

Selon le répondant ED6, les raisons d'approfondir la relation divergent pour les producteurs et pour les grossistes. ED9 (acheteur) précise que certains producteurs font l'objet d'une attention particulière (une dizaine sur la centaine dont un acheteur est chargé personnellement). Dans le cas des producteurs, la relation dépendra de la capacité des producteurs à innover et à créer des produits, de leur part de marché importante dans l'industrie et de leur place dans les premiers rangs des producteurs.

Pour les grossistes, cela dépend de la relation qu'ils ont avec Aeon, et notamment ceux qui ont suivi Aeon dans ses changements et son évolution, tout en acceptant de ne pas se rapprocher des concurrents pour éviter les fuites d'informations. ED9 (acheteur) considère que 3 grossistes sur les 13 avec lesquels il traite personnellement font l'objet d'une attention privilégiée.

Dans l'ensemble, Aeon considère aussi le long terme comme un moyen de motivation des grossistes et des producteurs qui recherchent des relations longues pour l'amélioration de leur performance.

Après avoir vu comment Aeon gère ces relations, la réalité de ces relations peut être éclairée par la présentation de cas précis.

SECTION 2 ANALYSE DES 7 CAS SELECTIONNES ENTRE AEON, DES PRODUCTEURS ET DES GROSSISTES

2.1 LE CAS 1 : PRODUCTEUR-DETAILLANT DANS LE CANAL CLASSIQUE AVEC UNE GRANDE INFLUENCE DU DETAILLANT (EP2-AEON)

EP2 produit des jus de fruit et de légume, des sauces tomates et autres sauces préparées pour les détaillants ou la restauration collective (59% environ de part de marché pour les jus de tomate sur le marché japonais). Avec 147 millions de yens de chiffre d'affaires (soit 1 millions d'euros⁷⁷), EP2 fait l'essentiel de ses ventes en GMS et supermarchés. Les principales GMS sont aussi ses principales sources de revenu et EP2 est donc plus sensible que d'autres producteurs à leurs demandes et influence. En tant que premier GMS du Japon, Aeon possède un poids important dans cette relation.

2.1.1 STRUCTURATION DE LA RELATION

La relation EP2-Aeon se fait avec le soutien des grossistes. EP2 laisse les fonctions logistiques aux grossistes.

2.1.1.1 La sélection à l'entrée de la relation

| Citations | Source |
|--|---------------|
| <i>EP2 utilise tous les niveaux de grossistes (c'est à dire les gros et les plus petits qui livrent les petits magasins).</i> | EP2 |
| <i>Si les distributeurs demandent à changer de grossiste, ils le font puisqu'ils sont le consommateur. Mais cela dépend, si le distributeur est important.</i> | |
| <i>Le niveau de service / marketing est différent selon le niveau de la compagnie. De même, on ne passe pas le même temps selon les entreprises</i> | |

La relation de EP2 avec les grossistes et les détaillants dépend largement de la taille et de la part de marché de ces derniers. Plus ils sont gros, plus leurs privilèges sont nombreux : par exemple, ils peuvent demander à EP2 de passer par n'importe quel grossiste. Dans le

⁷⁷ Conversion en euros effectuée sur la base du cours de change actuel (29/06/2006) soit 1 euro=145,85 yens.

cas de la relation EP2-Aeon, le choix du grossiste reste dans les mains d'Aeon. Même si EP2 travaille avec les mêmes grossistes depuis longtemps, le choix d'Aeon prévaut. De plus, EP2 ne passe que par de grands grossistes pour les GMS. Les petits grossistes sont dédiés aux petits détaillants et points de vente. Enfin, EP2 présente des qualités appréciées par Aeon, notamment en ce qui concerne ses produits : des produits très spécifiques, étudiés pour se placer facilement en rayons ; une forte capacité d'innovation dans un domaine où les cycles de vie sont assez longs (environ un nouveau produit tous les 6 mois) ; enfin, il propose de fonctionner avec des équipes dédiées, ce qui est une formule appréciée des GMS afin de développer de nouveaux produits ensemble.

2.1.1.2 Type de contrat et éléments de contractualisation

| Citations | Source |
|--|--------|
| <p><i>Il y a différents niveaux de contrat :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Le contrat annuel.</i> 2. <i>Le contrat de demi-année.</i> 3. <i>Système de rabais pour la collaboration en logistique.</i> 4. <i>Les promotions et campagnes publicitaires.</i> | EP2 |
| <i>Les transactions sont faites entre EP2 et les distributeurs.</i> | |
| <i>Par négociation, le détaillant demande de faire plus de publicité (pas de contrat).</i> | |
| <i>Nous avons des qualités importantes pour les GMS.</i> | |

Le grossiste intervient pour les aspects logistiques et participe parfois aux négociations, mais les transactions se font directement entre EP2 et Aeon. Le contrat annuel représente la base de la relation entre EP2 et le détaillant et le grossiste. Généralement, il permet de fixer le montant du *rebate* versé par le producteur dans le cas où le niveau de vente prévu a été atteint par le détaillant et le grossiste. A celui-ci s'ajoutent des contrats sur 6 mois permettant d'adapter la relation aux fluctuations du marché et surtout des ventes. Ils représentent une forme d'ajustement à la marge de la relation. Dans le cas de la mise en place d'accords sur la logistique (en matière de mode de livraison des produits par EP2 à Aeon), des compensations peuvent être accordées de part et d'autres : le refus d'un approvisionnement direct demandé par le détaillant peut faire l'objet d'une compensation financière sous forme de *rebate*. Enfin, EP2 concentre beaucoup d'efforts sur les

promotions et sur la publicité autour de ses produits. Les exigences précises de l'entreprise demandent des négociations spécifiques et même l'établissement de contrats lorsqu'il s'agit de planifier les promotions et les campagnes publicitaires.

2.1.2 CARACTERISTIQUES DES FLUX D'ÉCHANGES

2.1.2.1 Flux d'informations

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Il y a de l'EDI mais pas très populaire encore. Malgré les changements, on garde des moyens simples.</i> | EP2 |
| <i>La plupart des commandes se font par fax et téléphone.</i> | |

Même si l'EDI se développe, la plupart des commandes se font encore par les moyens de communication les plus classiques : fax et téléphone.

2.1.2.2 Flux physiques et financiers

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Nous livrons au grossiste et la logistique est son problème.</i> | EP2 |
| <i>La plupart des producteurs japonais n'ont pas de relations directes d'argent, de transaction avec le distributeur.</i> | |

EP2, comme beaucoup de producteurs japonais, laisse aux grossistes le soin de gérer les flux logistiques et financiers avec les distributeurs.

2.1.3 PLACE DES FIRMES

2.1.3.1 Rôles de firmes dans la relation

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>L'année dernière, EP2 a annoncé qu'il ne discounterait pas un produit car cela ne permet pas suffisamment de marge et qu'il n'allait pas faire de publicité de promotion en général. Toutes les GMS, supermarchés ont été en colère et cela a provoqué de grandes discussions.</i> | EP2 |

EP2 se présente comme un spécialiste de la production et de la promotion de ses produits. Ainsi, sa volonté affichée est de maîtriser les rôles de production et de marketing liés à ses produits. Cependant, si le premier ne pose aucun problème, le second entraîne visiblement des discussions et des conflits entre le détaillant et EP2.

2.1.3.2 Sources de pouvoir

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Les GMS ont beaucoup d'influence.</i> | EP2 |
| <i>En tant que producteur, on n'a pas beaucoup de pouvoir sur le canal de distribution. Si le GMS demande de passer par un canal, on passe par là : cela n'a pas d'importance.</i> | |

EP2 considère clairement les GMS, dont Aeon, comme plus puissants que les producteurs et pouvant leur imposer leurs choix en matière de distribution. Cependant, l'emphase portée par EP2 sur les négociations avec les GMS dans le domaine du marketing vient tempérer cette remarque. EP2 met en place des équipes dédiées et propose de la main d'œuvre aux détaillants afin d'influencer le plus possible certains aspects de la vente : promotions, mise en place sur les rayons, publicité en magasin...

2.1.4 MAINTIEN DE LA RELATION

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Pour les producteurs, c'est important d'avoir de la stabilité pour la marge et la rentabilité.</i> | EP2 |
| <i>On fait beaucoup de chose pour maintenir la relation : se voir souvent, aller boire un verre ensemble...</i> | |
| <i>Sans relation de confiance, il n'y a aucune information.</i> | |
| <i>La confiance est basée sur le fait qu'ils [les détaillants] vendent en fonction de la promesse de ventes faites dans le contrat.</i> | |

La relation de long terme entre EP2 et Aeon représente un moyen de stabilisation des ventes, des marges et de la rentabilité. Elle est recherchée par EP2 au travers du développement de relations personnelles et de la confiance. Les équipes dédiées d'EP2 et d'Aeon ont des interactions sociales, tant pendant le temps de travail (nombreuses

réunions) qu'en dehors de ce temps (sorties, repas...). La confiance repose sur des relations de long terme mais surtout sur la capacité du détaillant à respecter son contrat en vendant le volume de produits prévu et négocié ensemble. L'utilité de la relation de confiance pour EP2 repose sur le partage de l'information qui n'existe réellement que dans ce cas.

2.2 LE CAS 2 : DETAILLANT-PRODUCTEUR DANS LE CANAL CLASSIQUE (AEON-EP6).

Producteur et vendeur de boissons alcoolisées pour l'essentiel (75% de leurs ventes), et premier producteur de vin du Japon (23 à 25% du marché japonais), EP6 réalise en 2003 environ 100 milliards de yens de ventes (soit 685 millions d'euros⁷⁸). Le reste de la production se compose à 10% de produits pharmaceutiques et à 15% de nourriture pour animaux (bovins et poissons). Les vins (50% des boissons alcoolisées) sont fabriqués pour moitié au Japon et importés pour moitié de France, du Chili... EP6, introduit en bourse, reste proche de son principal actionnaire (12% des parts), Ajinomoto. EP6 se pose comme conservateur vis-à-vis des relations avec les grossistes et les détaillants. Son commerce induit des livraisons à de très nombreux détaillants de tous types sur l'ensemble du territoire japonais : petits commerces spécialisés dans l'alcool, supermarchés, CVS, GMS, Department Stores... L'essentiel de son marché ne se trouve pas chez les GMS et cela ne les pousse pas à répondre favorablement aux demandes spécifiques de ceux-ci. De plus, sa dominance dans le marché du vin et des alcools renforce son pouvoir de négociation avec Aeon.

2.2.1 STRUCTURATION DE LA RELATION

La structuration de la relation de EP6 avec Aeon et des grossistes répond à un schéma mis en place depuis des années, et que la crise japonaise n'a pas remis en cause.

2.2.1.1 La sélection à l'entrée de la relation

EP6 ne considère pas qu'il ait à mettre en place une sélection pour les détaillants. Comme beaucoup de producteurs japonais, il recherche l'obtention d'une part de marché extensive, ce qui signifie fournir le plus de détaillants possibles. Cependant, sa puissance économique et sa réputation lui permettent d'imposer certaines conditions. Il n'y a donc pas de réelle sélection du détaillant par le producteur et inversement les GMS comme Aeon ont intérêt à référencer au moins une partie des produits de EP6 du fait de son image de marque forte vis-à-vis de la clientèle. Dans le cas de la sélection du grossiste, EP6 paraît imposer

⁷⁸ Conversion en euros effectuée sur la base du cours de change actuel (29/06/2006) soit 1 euro=145,85 yens.

l'utilisation de leur service mais aussi l'utilisation de certains grossistes. Cependant, il est clair que des grossistes comme EG2 et EG4, présentés ensuite et qui sont les 1^{er} et 2nd grossistes japonais en matière de produits alimentaires et de boissons alcoolisées, travaillent autant pour Aeon que pour EP6 ce qui facilite immédiatement les relations. Dans tous les cas, EP6 présente des critères à la fois exigeants mais imprécis pour la sélection de leurs grossistes.

| Citations | Source |
|---|------------|
| <i>Il est généralement traditionnellement connu qui a telles ou telles caractéristiques ou capacités.</i> | <i>EP6</i> |
| <i>... importance d'avoir une bonne distribution de biens physiques mais aussi des capacités de crédit importantes.</i> | |
| <i>Il faut de l'expérience pour savoir qui sont les bons partenaires. S'ils sont nouveaux, on est perdu.</i> | |
| <i>De plus le comportement des partenaires éventuels est examiné avant de choisir des grossistes.</i> | |

Le choix du grossiste repose essentiellement sur l'expérience des managers de EP6 et leur connaissance des entreprises. EP6 privilégie les relations de longue durée qui permettent cette connaissance ou du moins des relations avec des acteurs qui existent depuis suffisamment longtemps sur le marché japonais pour être connus. Cette connaissance porte sur les caractéristiques des entreprises (type de produits, type de distribution, région de distribution...) mais surtout sur ses capacités qui comprennent des compétences en matières de distribution physique et des capacités importantes de crédit. Lorsque de nouveaux grossistes apparaissent, ils posent des problèmes ,car les informations sur leurs compétences et leur attitude sont naturellement limitées. EP6 fait ici preuve de prudence dans la relation.

2.2.1.2 Type de contrat et éléments de contractualisation

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Il ne s'agit pas d'un contrat complet mais seulement d'une présentation des principes et de l'esprit de la relation. Les détails apparaissent dans les négociations. Itoyokado : un contrat un peu plus précis.</i> | EP6 |
| <i>Les négociations ne sont pas si nombreuses.</i> | |
| <i>Il y a de nombreuses visites de courtoisie lorsque les relations existent depuis longtemps : signe d'appréciation du travail.</i> | |
| <i>Le nombre de discussions augmente sérieusement en cas de crises.</i> | |
| <i>On travaille généralement avec les mêmes personnes.</i> | |

Les relations formelles sont peu développées entre EP6 et Aeon : le contrat sur lequel se base la relation est peu précis et les négociations se limite à l'essentiel. Le grossiste gère les détails de la relation plutôt qu'EP6. Cependant, en cas de crise liée à un produit, les négociations intègrent naturellement le producteur. EP6 développe volontiers les relations informelles, tant avec les détaillants qu'avec les grossistes : des visites de courtoisie, des relations toujours avec les mêmes personnes.

2.2.2 CARACTERISTIQUES DES FLUX D'ECHANGES

Les flux d'échanges entre EP6 et Aeon se déroulent entièrement avec la présence du grossiste pour les négociations (EP6 y participe de façon limitée) et par l'intermédiaire du grossiste pour les aspects logistiques et merchandising.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Les ventes directes posent des problèmes avec les grossistes car il n'est pas possible de faire du direct pour les livraisons en petits magasins.</i> | EP6 |
| <i>On a reçu des demandes des GMS et des CVS pour des livraisons directes mais nous avons refusé pour protéger les grossistes.</i> | |
| <i>Les grossistes risqueraient de refuser de faire les petites livraisons qui coûtent plus cher si nous leur refusons les gros marchés.</i> | |
| <i>Aeon essaye de passer en direct mais c'est très difficile à accepter pour un producteur. Itoyokado respecte les grossistes.</i> | |

Les flux logistiques directs entre EP6 et Aeon ont été refusés par le producteur afin de protéger ses grossistes. Les flux financiers et d'informations transitent naturellement par l'intermédiaire du grossiste. Tout d'abord, la relation directe pose des problèmes pour EP6 puisqu'il s'agit d'exceptions infimes en comparaison du nombre colossal de livraisons à effectuer pour l'ensemble des détaillants. Cependant, Aeon représente individuellement un marché intéressant : livraisons en quantités importantes sur un nombre limité de points de vente et bien organisés. Les coûts de ce type de livraison restent largement inférieurs à ceux engendrés par celles dans les petits magasins indépendants : coûteux en matériels et main d'œuvre. EP6 considère que retirer le marché d'Aeon à un grossiste qui assure par ailleurs des tâches plus difficiles est déloyal et surtout peu efficace en matière de motivation du grossiste. De plus, ce respect du grossiste apparaît dans le discours comme une valeur positive qui est valorisée par EP6. Aeon se dévalorise ainsi en voulant court-circuiter les intermédiaires, tandis que des détaillants plus conservateurs comme Itoyokado semblent plus respectés.

2.2.3 PLACE DES FIRMES

EP6 se présente comme un producteur et un fournisseur. Il se concentre sur le produit et considère les autres facteurs comme de moindre importance. De l'entretien ressort qu'il gère la production, la sélection des grossistes et exige des détaillants le respect de certaines conditions (maintien des marges, essentiellement).

2.2.4 MAINTIEN DE LA RELATION

2.2.4.1 Place de la confiance

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Une bonne réputation veut dire de bons services rendus au détaillant, comme des livraisons en juste à temps satisfaisantes [pour le grossiste] et le maintien des marges [pour le détaillant].</i> | EP6 |
| <i>Une mauvaise réputation apparaît s'ils coupent les prix pour attraper le client ou si le détaillant change de fournisseur à cause de l'attitude du grossiste.</i> | |
| <i>L'histoire de la réputation de l'entreprise est prise en compte. Les informations sur les partenaires et partenaires éventuels sont intégrées au système d'information interne qui est communiqué à tous les employés.</i> | |

La confiance se base sur la bonne réputation de l'entreprise concernée. EP6 ne paraît pas devoir créer cette confiance. Cette attitude montre que l'entreprise considère que les bases de sa réputation sont posées depuis longtemps, contrairement aux grossistes qui semblent être toujours en train de devoir la mettre en avant et la maintenir. Une bonne réputation repose sur l'aptitude des détaillants à maintenir les marges des grossistes et du producteur en respectant les prix à la vente proposés par le producteur lui-même. De plus, les grossistes doivent être capables de répondre aux exigences logistiques du détaillant afin que ce dernier maintienne la relation avec le producteur. Un mauvais grossiste peut entraîner des pertes de marché du producteur, qui est considéré comme responsable des retards et autres erreurs de ce premier. Il existe une mémoire interne alimentée par un système d'information spécifique permettant d'accéder à l'historique de la réputation d'une entreprise. Son attitude est prise en compte sur le long terme par EP6.

2.2.4.2 Rôle des SI

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Le système d'information est seulement interne.</i> | EP6 |
| <i>Les autres entreprises payent pour avoir des informations et inversement. Il n'y a pas de transparence.</i> | |

Les systèmes d'information ne possèdent aucune caractéristique interorganisationnelle. Pour EP6, il n'existe que les systèmes internes. Les relations sont gérées par des moyens classiques : fax et téléphone.

2.3 LE CAS 3 : LE MODELE DU CANAL MODERNE (EP4-AEON).

Deux producteurs travaillant avec Aeon représentent des exemples intéressants de relations directes : il s'agit des entreprises EP4 et EP9.

Le premier ne se situe pas dans le secteur alimentaire et représente une filiale japonaise d'une entreprise étrangère promouvant l'utilisation de nouvelles formes de gestion provenant essentiellement des Etats-Unis. EP4 représente une source de conseil sur ce nouveau type de management de la relation client : l'utilisation d'équipes dédiées. Elle a importé le système déjà rodé de la maison mère et travaille en collaboration avec Aeon pour l'adapter au système japonais et aux spécificités de l'entreprise de distribution. La relation repose sur de nombreuses interactions et un contrat qui régit les éléments de la collaboration, assure la confiance par des clauses de confidentialité.

Le second producteur, d'origine japonaise, a développé une relation directe de confiance avec Aeon. Cette collaboration repose sur le socle solide de relations historiques de long terme entre le producteur et le détaillant. Les relations sont moins formelles que dans le premier cas.

Filiale japonaise d'un lessivier américain, EP4 se présente comme un partenaire privilégié d'Aeon. Les répondants d'Aeon ont fait part de leur confiance et de leur forte proximité de collaboration avec les employés d'EP4.

2.3.1 STRUCTURATION DE LA RELATION

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Une partie des produits est livrée directement et une partie est livrée par les grossistes.</i> | EP4 |
| <i>Il y a trois types de contrats : contrat commercial, contrat de confidentialité et les contrats par projets.</i> | |

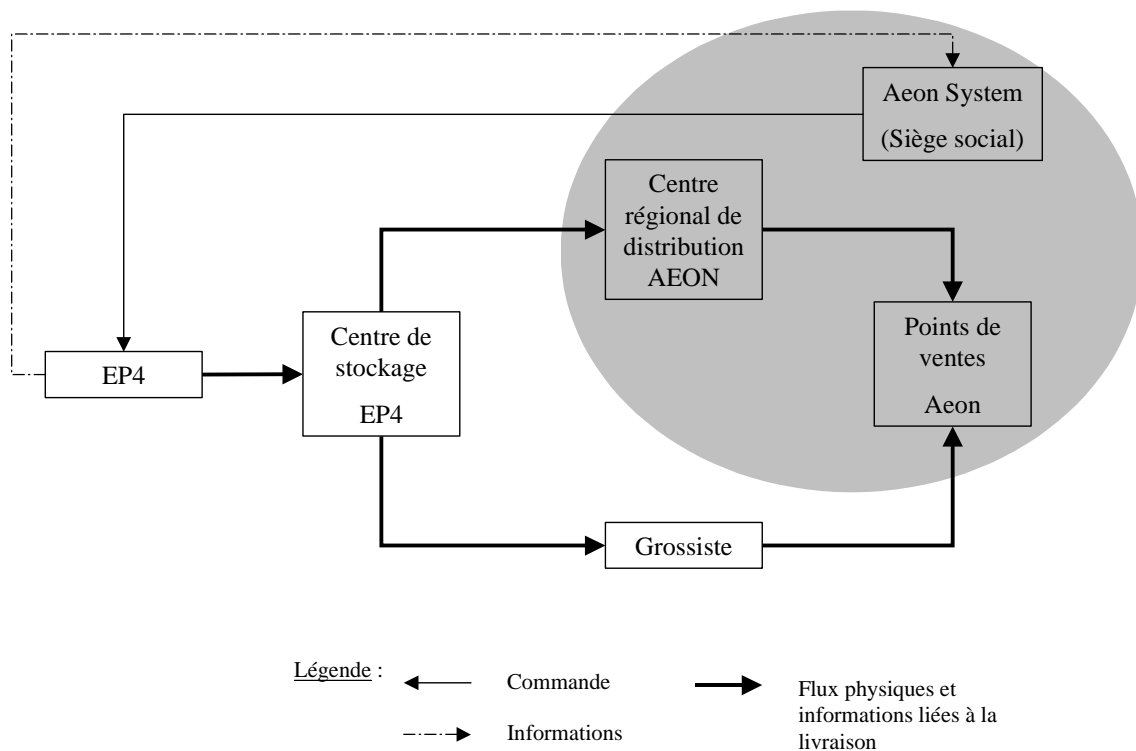
La relation entre les deux entreprises se trouve en partie seulement dans le cadre d'un canal de distribution moderne (pas tous les produits). Cependant, la forte collaboration des équipes dédiées limite l'action des grossistes, même lorsqu'ils interviennent dans les relations logistiques dans le cadre d'une structure classique. Parmi les trois types de

contrats utilisés dans la relation, le contrat de confidentialité est très spécifique à cette relation puisqu'il s'agit du seul cas où il a été rencontré. Cela s'explique par la profondeur de la relation créée mais aussi le fait qu'EP4 reste une entreprise d'origine étrangère. De même, les contrats par projets ne portent pas seulement sur les promotions ou sur les campagnes publicitaires, mais aussi sur les projets de développement de processus de management.

2.3.2 CARACTERISTIQUES DES FLUX D'ÉCHANGES

Les échanges de flux physiques entre EP4 et Aeon varient entre directs et indirects. Les livraisons directes concernent les produits de gros volume qui peuvent être livrés par containers et à rotation rapide des ventes. Cela représente 90% des produits vendus par EP4 à Aeon. Les livraisons faites par grossistes touchent les produits livrés en petites quantités (à partir d'une unité).

Figure. 44 Flux d'échanges entre EP4 et Aeon.



Source : Entretien EP4.

2.3.2.1 Flux d'informations

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>EP4 et Aeon ont construit leur propre EOS ensemble.</i> | EP4 |

Le EOS (Electronic Order System), système de commande électronique, est un système classiquement utilisé pour les commandes par les détaillants japonais. C'est le cas d'Aeon. Cependant, les systèmes varient selon les détaillants. Aeon et EP4 ont développé leur système de commande ensemble. Les commandes se font directement depuis le service des achats d'Aeon. De même, les informations sur les produits ou les livraisons sont transmises directement au détaillant.

2.3.2.2 Flux physiques

90% des produits vendus à Aeon se distribuent en direct. Cela permet de réduire le prix des produits à l'achat de 100% à 98% pour Aeon grâce aux livraisons par camions entiers.

2.3.3 PLACE DES FIRMES

2.3.3.1 Rôles de firmes dans la relation : la création de la collaboration et de la confiance.

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Avec les grossistes, les discussions ne portent que sur la supply chain. Avec les détaillants, elles sont à propos de la supply chain et des orientations commerciales. Il s'agit de nouveaux projets, par exemple : le CPF (Collaborative, Planning, Forecast, Replenishing).</i> | EP4 |
| <i>S'il y a de nouvelles idées de management (pour la logistique, par exemple) qui viennent de la maison-mère aux Etats-Unis, cela passe par l'équipe dédiée et elles sont proposées à Aeon.</i> | |
| <i>Il y a deux visions différentes des relations entre le producteur et le détaillant : la relation vendeur-acheteur et la relation par équipe dédiée.</i> | |

Le répondant EP4 cantonne son discours à l'aspect collaboratif de la relation. Le rôle de chaque entreprise étant d'apporter sa contribution à l'amélioration du management de la relation commerciale et logistique entre eux. Le détaillant offre des avantages au niveau

des prix et des volumes commandés et le producteur apporte sa collaboration pour développer une relation harmonieuse et efficace.

2.3.3.2 Sources de pouvoir.

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Une vision claire des objectifs de l'entreprise donne un leadership fort.</i> | EP4 |
| <ul style="list-style-type: none"> - Taille - Cash et - Employés | |
| <i>Aeon a une vision globale des relations alors que d'autres sont plus concentrés sur le management du profit et des stocks.</i> | |

Pour le répondant EP4, certains éléments font qu'une entreprise a plus d'influence que d'autres : la taille, les capacités de paiement, la qualité des employés et surtout une vision globale des objectifs de l'entreprise. Aeon possède ces qualités et surtout ses objectifs de management ne sont pas limités à des objectifs à court terme.

2.3.4 MAINTIEN DE LA RELATION

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>EP4 et Aeon ont la même vision des choses et du futur : une vision de globalisation de la vente de détail.</i> | EP4 |
| <i>Aeon augmente les volumes commandés. Cela diminue les efforts de communication et les coûts de communication et de production.</i> | |

L'atteinte d'une meilleure relation paraît être l'objectif principal des échanges entre Aeon et EP4. Tout un pan du discours du répondant repose sur la présence de points communs entre les deux entreprises ou du moins d'objectifs communs. Cependant, ces derniers représentent en tout premier lieu, un moyen de diminuer les coûts pour les partenaires : coûts de communication, de production...

2.4 LE CAS 4 : LA COLLABORATION ENTRE PRODUCTEUR ET DETAILLANT, APPLICATION A LA JAPONAISE DE LA RELATION DANS LE CANAL MODERNE (EP9-AEON).

EP9 produit des biscuits apéritifs et des chips ; il atteint un chiffre d'affaires d'environ 93 milliards de yens en 2003 et 2004 (soit 637 millions d'euros⁷⁹). Il vend pour 40% en GMS, 30% de CVS et 30% de petits magasins et travaille avec les grossistes systématiquement pour les petits magasins et développe des équipes dédiées pour les grandes entreprises. Dans le cadre de sa relation avec Aeon, EP9 a développé une stratégie spécifique de collaboration.

2.4.1 STRUCTURATION ET INITIATION DE LA RELATION

| Citations | Source |
|--|---------------|
| <i>Aeon est la première entreprise avec laquelle on a traité en direct. EP9 leur a proposé d'avoir ce type de relation.</i> | EP9 |
| <i>Relation spéciale qui a pour but de mettre en place le category management et le CPFR.</i> | |
| <i>2001 : début des relations directes avec Aeon. Nombreuses réunions pour partager les objectifs par rapport au management à un niveau hiérarchique élevé. Cela affecte profondément les relations.</i> | |
| <i>Ils n'ont pas ce type de relation avec beaucoup d'autres entreprises. Par exemple, IY ne livre pas certaines données.</i> | |
| <i>Ils veulent développer ce type de relations avec d'autres et ont d'ailleurs depuis déjà commencé avec d'autres détaillants.</i> | |

La relation de collaboration repose sur une initiative de EP9 qui a proposé à Aeon de développer une relation spécifique, mais correspond aussi à la volonté spécifique d'Aeon. EP9 précise aussi que l'orientation de la relation dépend beaucoup du sens qu'Aeon veut donner à leur collaboration. Depuis 2001, des réunions à des niveaux hiérarchiques élevés touchent des décisions de stratégie générale de l'entreprise autant que des aspects plus fonctionnels comme l'organisation des livraisons entre les deux entreprises. Les objectifs

⁷⁹ Conversion en euros effectuée sur la base du cours de change actuel (29/06/2006) soit 1 euro=145,85 yens.

majeurs de la relation touchent des aspects nouveaux du management, souvent importés d'Occident, et évincent les grossistes de la relation. EP9 souhaiterait pouvoir développer ce type de relation avec d'autres détaillants, mais tous ne sont pas prêts à s'ouvrir à des relations qui demandent plus de transparence.

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>L'accord mutuel touche du CPFRR à la planification de la production.</i> | EP9 |

Si le contrat à la base de la relation existe pour entériner les échanges, la collaboration dans son ensemble repose plus sur les négociations, réunions et accords informels que sur des documents légaux et formels. EP9 présente cela comme un accord mutuel dont le but est d'atteindre les objectifs développés par les deux entreprises. Il n'y pas de contrat de confidentialité.

2.4.2 CARACTERISTIQUES DES FLUX D'ÉCHANGES

Les flux d'échanges se caractérisent par une emphase mise par les répondants sur les échanges d'information entre EP9 et Aeon, alors que les flux physiques et financiers suivent les mêmes schémas que pour la relation entre Aeon et le producteur EP4.

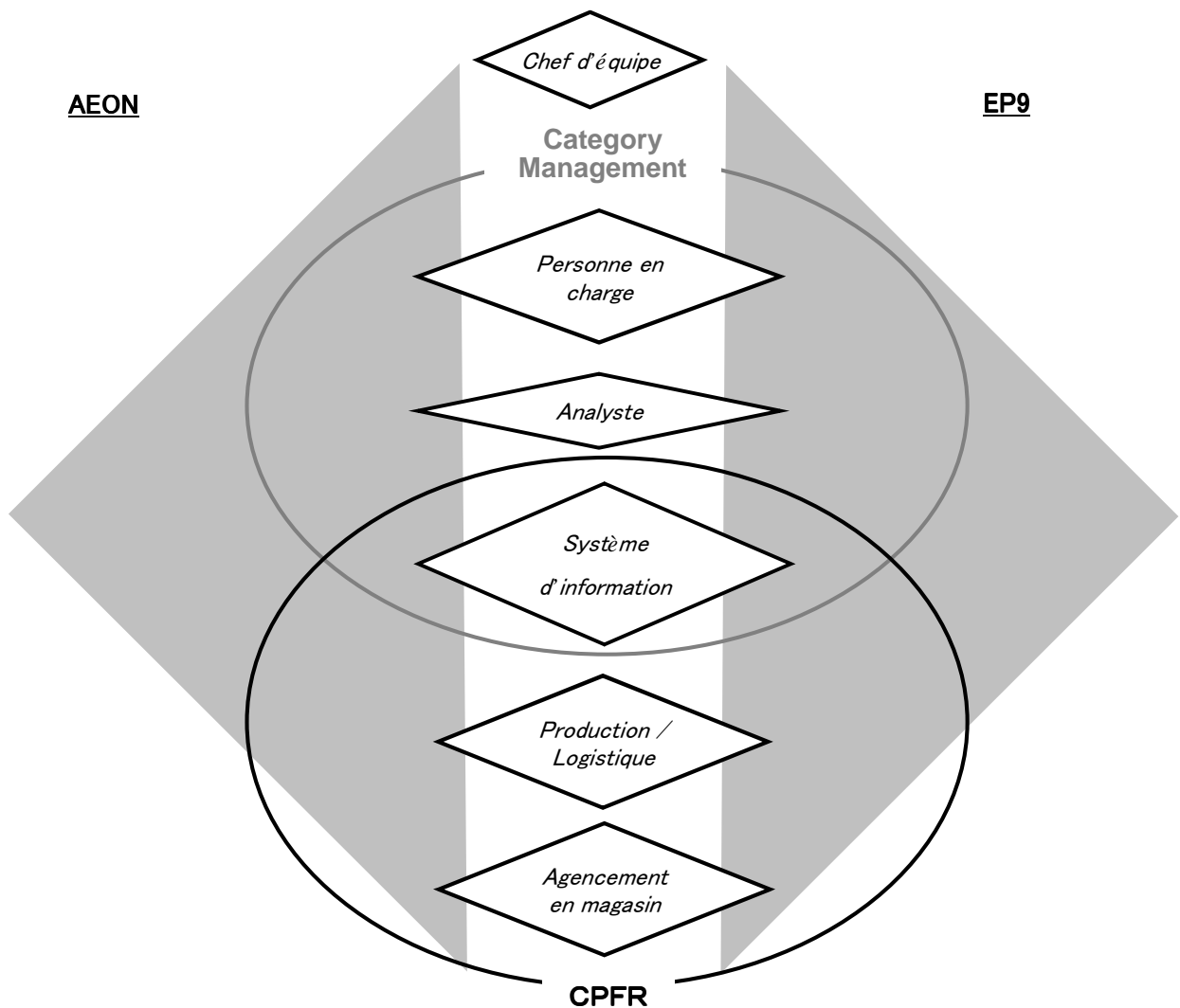
| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Nous sommes liés par des informations par internet.</i> | EP9 |
| <i>Types d'informations pour le CPFRR : ventes en magasins, niveau de stock même en entrepôt...</i> | |
| <i>Nous travaillons en juste à temps.</i> | |
| <i>Comme Aeon ne possède pas les compétences pour analyser toutes les informations, nous travaillons ensemble pour utiliser les données plus efficacement.</i> | |

La collaboration touche essentiellement sur la mise en commun des compétences des deux entreprises pour analyser les informations sur la consommation, les ventes, les niveaux de stock... De plus, des systèmes d'information ont été développés ensemble pour faciliter la communication entre eux. Cela permet notamment de mettre en place un juste à temps au niveau des commandes et des livraisons tout autant qu'une grande précision des prévisions de ventes.

2.4.3 PLACE DES FIRMES

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>EP9 donne des conseils pour l'agencement des rayons dans les chaînes de magasins principales, dont Aeon.</i> | EP9 |
| <i>Pour eux, les grossistes ne sont pas des vendeurs mais ont seulement des fonctions de livraisons et stockages (SCM), donc il n'est pas difficile de les court-circuiter.</i> | |
| <i>La difficulté dépend de l'idée que se fait le détaillant sur la manière d'améliorer la relation.</i> | |

Figure. 45 Organisation de la relation et des équipes dédiées entre Aeon et EP9.



Source : Entretien EP9.

Les entreprises assurent leurs rôles respectifs de producteur et de détaillant mais apportent aussi des compétences pour compléter leur relation : compétences logistiques de part et d'autres, compétences d'analystes des données de consommation et des données environnementales sur les évolutions du marché. Au sein des deux équipes dédiées, chaque personne collabore dans son champ de compétence, dans le but de maintenir les objectifs fixés.

2.4.4 MAINTIEN DE LA RELATION PAR LA MISE EN PLACE DES OBJECTIFS A PRIORI

| Citations | Source |
|---|--------|
| <p><i>Performance du processus :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Si l'on prend l'exemple du contrat entre Aeon et EP9. L'objectif à atteindre : objectif de vente. (Quel pourcentage peut-on atteindre dans les magasins ?)</i> ▪ <i>Combien de fois peut-on accorder et effectuer des promotions ?</i> | EP9 |
| <p><i>Ils [les grossistes] doivent atteindre certains objectifs : fraîcheur et qualité des stocks, possibilités de retour de marchandises, nombre de promotions, système EDI et performance des processus.</i></p> | |
| <p><i>Bons points dans une telle relation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Essentiellement, on peut avoir des informations qui affectent la logistique ou la production et cela peut baisser les coûts d'opérations.</i> ▪ <i>Partage de marque : avec les GMS, cela permet au consommateur de s'y reconnaître.</i> ▪ <i>Maintien d'équité des prix : la valeur des prix sur les étalages est maintenue.</i> | |
| <p><i>Objectifs sur lesquels il y a accord :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Objectifs à long terme : jusqu'en 2008 pour l'instant.</i> 2) <i>Attractive Store Arrangement : obtenir un arrangement des rayons attractif pour les consommateurs en évaluant bien.</i> 3) <i>EDLC : Every Day Low Price et partage de nouvelle structure de prix.</i> 4) <i>Prochaine étape : atteindre des échanges riches sans réunions en bureau mais directement par sites internet.</i> <p><i>Il y a un apprentissage des deux côtés pour atteindre ces objectifs.</i></p> | |

La relation repose à la fois sur des objectifs à court et long terme.

A court terme, les objectifs de la relation se concentrent essentiellement sur la performance des ventes. Bien entendu, d'autres aspects sont pris en compte : partage des informations sur la production et la logistique, partage de l'image de marque et surtout collaboration sur la fixation des prix.

A long terme, les objectifs atteignent un niveau de complexité plus important pour viser à la mise en place d'un système de management complet. Pour le moment, les deux entreprises ont fixé à 2008 l'atteinte de ces buts : l'arrangement des rayons de façon attractive, la mise en place des petits prix tous les jours avec un partage de la valeur ajoutée à l'avantage des deux entreprises, l'apprentissage de compétences logistiques et du partage d'informations... Enfin, l'objectif ultime demeure de permettre des relations faciles via internet sans nécessité de passer par de nombreuses réunions. Cela signifie une compréhension mutuelle profonde et une simplification des relations.

2.5 LE CAS 5 : LE GROSSISTE DE PREMIER RANG DANS LES CANAUX TRADITIONNEL ET CLASSIQUE (EG2-AEON).

Second grossiste japonais de produits alimentaires avec 1 056 milliards de yens (soit 7,23 milliards d'euros⁸⁰) de ventes, l'entreprise EG2 traite avec des détaillants (GMS, Supermarchés, CVS, drugstores, magasins indépendants...) mais aussi des restaurateurs pour une grande variété de produits : essentiellement, des produits secs, en boîte, des boissons alcoolisées et des produits préparés (HMR, Home Meal Replacement⁸¹). L'entreprise a développé sa propre marque créant même une filiale entièrement dédiée à celle-ci. EG2 fournit les principales GMS. Si EG2 se trouve au premier rang des grossistes d'Aeon, cette dernière ne représente pas son plus gros client mais cela fait plus de 40 ans qu'ils travaillent avec Aeon. EG2 appartient à un grand *keiretsu* et de nombreuses activités du grossiste sont sous-traitées à des entreprises de ce groupe : les camions et l'approvisionnement en produits à l'import pour l'essentiel.

2.5.1 STRUCTURATION DE LA RELATION

Identifier les raisons de l'entrée en relation de ces deux entreprises paraît difficile 40 ans après leurs premiers échanges. Cependant, certains critères permettent à EG2 d'évaluer la qualité d'un client et, selon leur discours, Aeon répond à ces critères. De même, EG2 remplit tous les critères définis précédemment par les répondants d'Aeon.

⁸⁰ Conversion en euros effectuée sur la base du cours de change actuel (29/06/2006) soit 1 euro=145,85 yens.

⁸¹ Repas complet préparés et vendus pour une consommation immédiate. Ce type de repas est largement vendu au Japon, surtout en CVS.

2.5.1.1 La sélection à l'entrée de la relation

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Les critères d'EG2 pour choisir les distributeurs sont : taux de croissance, capacité de paiement (cash flow), situation financière.</i> | EG4 |
| <i>Les acheteurs de [EG2] présentent tous les produits proposés par les producteurs à AEON.</i> | |

Pour EG2, la santé financière d'Aeon représente un critère essentiel. Cela explique d'ailleurs l'insistance du détaillant sur la transparence des données financières dans ses documents officiels. De plus, le grossiste insiste sur la croissance des détaillants et par extension sur les possibilités de croissance des volumes de vente chez son client. L'importance de cette croissance des ventes est revenue régulièrement dans le discours de ce répondant. Ces critères lui paraissent d'ailleurs être les mêmes que ceux qui lui sont appliqués par Aeon.

La création d'une relation par l'introduction d'un nouveau produit se fait à la demande des producteurs et après leur propre sélection. Ils viennent soit seuls (vendeurs de EG2) soit avec les producteurs pour la présentation du produit.

2.5.1.2 Type de contrat et éléments de contractualisation

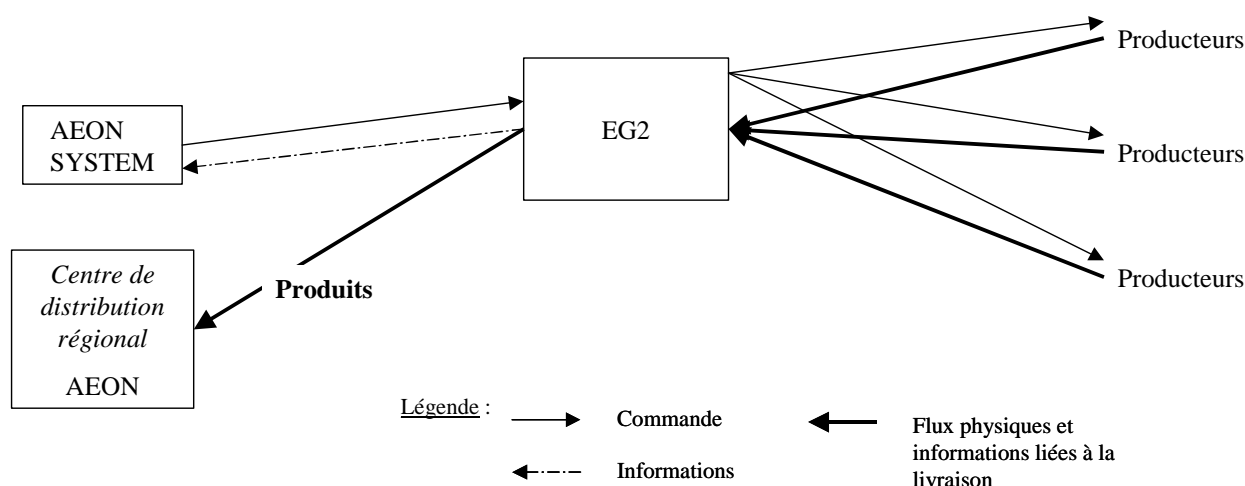
| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Contrat général seulement, sinon il n'y a pas de contrat.</i> | EG2 |
| <i>A mon niveau [direction des ventes], la discussion est très générale sur comment [EG2] peut augmenter ses ventes chez Aeon. Il s'agit de conversation générale sur leur relation.</i> | |
| <i>Pour chaque produit, la conversation se fait entre vendeurs et acheteurs.</i> | |

L'essentiel de la relation repose sur les discussions qui précisent le contrat général de vente. Le sujet des négociations dépend du niveau hiérarchique des personnes y assistant. Les discussions sur les relations commerciales en général entre EG2 et Aeon se fait au niveau des responsables des achats et des ventes tandis que les négociations liées directement aux produits se font entre vendeurs et acheteurs.

2.5.2 CARACTERISTIQUES DES FLUX D'ECHANGES

La Figure 46 schématise les flux physiques et informationnels entre Aeon et EG2 mais aussi avec les producteurs.

Figure. 46 Flux d'échanges entre Aeon, EG2 et les producteurs.



Source : Entretien EG2.

Après la transmission des commandes par le système de commande d'Aeon directement par EDI à EG2, ce dernier gère la commande et la livraison des produits jusqu'aux centres de distribution régionaux d'Aeon. EG2 transmet les informations obtenues soit sur les flux physiques soit en rapport aux échanges directs au détaillant (caractéristiques des produits, notamment). Il n'y a pas d'échanges entre un producteur et Aeon.

2.5.2.1 Flux d'informations

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Si les producteurs utilisent le VAN s'est bien, sinon on a notre propre système d'information et il faut s'adapter.</i> | EG2 |

L'information entre Aeon et EG2 repose sur un système d'information développé en commun (EDI). La difficulté pour le grossiste se trouve surtout dans l'adaptation des systèmes informatiques des producteurs à leur système. Ainsi, il préfère s'adapter au

système déjà en place chez les producteurs. Leur rôle reste de transmettre, en remplissant une fonction d'interface, les informations fournies par les producteurs à Aeon.

2.5.2.2 Flux physiques

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Pour Aeon, il y a quelques heures entre la commande et la livraison.</i> | EG2 |

EG2 distingue deux types de clients : les clients qui ont leur propre système de distribution comme Aeon et les entreprises qui sous-traitent l'ensemble de leur distribution comme Ito-Yokado. Pour Aeon, EG2 a du s'adapter afin d'utiliser les centres de distribution notamment au niveau des délais de livraison qui sont plus courts que pour les livraisons en points de vente : quelques heures pour Aeon entre la commande et la livraison contre une journée pour les autres. Le système logistique interne à EG2 repose sur trois types de centres de distribution :

- Les centres régionaux de distribution (RDC, Regional Distribution Center), qui sont des centres de stockage et de processus spécifiques à une région.
- Les FDC (Front Distribution Center) qui sont des subdivisions des centres régionaux.
- Enfin, les centres de distribution spécifiques à un client.

Dans le cadre de la relation entre EG2 et Aeon, seuls les RDC apparaissent dans la relation. L'achèvement de la mise en place du CPFR (Collaborative Planning, Forecasting, Replenishment) au niveau de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement reste l'objectif affiché par Aeon et EG2. Ce système correspond à la mise en place d'un système de distribution permettant une planification, une prévision et un réapprovisionnement commun entre le producteur, le grossiste et le détaillant.

2.5.2.3 Flux financiers

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>On a le rôle de choai (faveur*)</i> * Traduction en anglais fournie par le répondant lui-même. | EG2 |

EG2 correspond au grossiste principal d'Aeon pour les produits alimentaires avec lequel des relations telles que celle de *chôai* existe. Il s'agit d'une fonction complexe qui correspond effectivement à une faveur de la part du grossiste contre une promesse de relation à long terme. EG2 fournit des assurances financières (crédit à l'achat, assurance de paiement...) à Aeon qui ensuite passe par EG2 pour tous les paiements (reçus ou effectués), même en cas de relation directe (où EG2 n'intervient pas dans d'autres aspects).

2.5.3 PLACE DES FIRMES

2.5.3.1 Rôles de firmes dans la relation

| Citations | Source |
|--|---------------------------|
| <i>Les 4 fonctions d'EG2 sont : la logistique, le service au détaillant, le merchandising et les informations.</i> | Rapport Social d'EG2 2002 |
| <i>Nous assurons le système de distribution.</i> | EG2 |
| <i>Nous avons le rôle de choai.</i> | |

EG2 se définit par rapport à Aeon comme un simple fournisseur de transport en assurant le système de distribution. Pourtant, ils fournissent aussi des services de conseil en merchandising, des informations sur les produits et les prévisions, de la main d'œuvre pour la mise en place des produits et à l'ouverture des nouveaux magasins. De plus, EG2 sélectionne et introduit les nouveaux produits auprès d'Aeon.

2.5.3.2 Sources de pouvoir

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>S'il y a problèmes de qualité, on règle le problème avec le producteur et Aeon peut rendre les produits.</i> | EG2 |
| <i>Dans les cas de mauvaises ventes, d'abord nous faisons des promotions ensemble avec Aeon et ensuite s'il y a trop de problèmes, on retire les produits et on les remplace.</i> | |

EG2 se positionne en retrait en ce qui concerne les relations de pouvoir et le répondant évite soigneusement toute mention à des aspects conflictuels. Lorsqu'il est néanmoins fait

état de problèmes, il précise que des solutions communes sont recherchées : promotions faites « *ensemble* », règlement du problème de qualité à trois (EG2, producteur et Aeon).

2.5.4 MAINTIEN DE LA RELATION

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Le reste [en dehors du contrat général] est verbal car très confiant.</i> | EG2 |
| <i>Il n'y a pas de problème avec les entreprises étrangères pour ce type de relation.</i> | |

Le discours des répondants présente le contrat comme peu important, alors que le pan verbal de la relation prend beaucoup de place autant pour la relation au quotidien que pour le futur de la relation. Considérant le degré de proximité entre les deux entreprises, la confiance apparaît pour les acteurs comme un élément nécessaire mais qu'il est difficile de faire émerger lors d'un entretien. Contrairement à d'autres répondants, EG2 n'évoque pas les problèmes créés par les relations de confiance avec les entreprises étrangères. Cela permet surtout démontrer la place que le consensus a dans le discours officiel des grossistes. Ils ne peuvent pas se permettre de discuter l'honnêteté de leurs clients.

2.6 LE CAS 6 : LE GROSSISTE DE SECOND RANG DANS LES CANAUX TRADITIONNEL ET CLASSIQUE (EG4-AEON).

L'entreprise EG4 se trouve en tête des grossistes japonais de produits alimentaires avec 1171 milliards de yens (soit 8,02 milliards d'euros⁸²) en 2003. Elle traite les produits secs, frais et les boissons alcoolisées pour l'ensemble du territoire japonais, soit environ 260 000 produits différents pour de nombreuses GMS sans compter les autres entreprises de distribution de concepts et de tailles différents. Sa clientèle affichée est d'environ 30 000 détaillants et 6 400 producteurs. Son approvisionnement touche autant des produits japonais qu'étrangers et elle a créé sa propre marque de produits pour les aliments en boîte, les boissons pour panier repas et snacks. L'entreprise affiche un motto, « *Confiance* » qu'elle décline en deux parties : la confiance en ses clients et confiance qu'elle crée pour ses clients.

EG4 assure trois fonctions différentes : la distribution des produits en point de vente, la sélection et la vente des produits et les services de conseil en distribution et environnement de vente.

2.6.1 STRUCTURATION DE LA RELATION

Les grands détaillants (GMS et supermarchés) représentent 90% de la clientèle d'EG4 en chiffre d'affaires. Le discours tenu lors des entretiens concerne en général ce type détaillants. Quelques spécificités apparaissent parfois à propos de l'une ou de l'autre.

| Citations | Source |
|--|---------------|
| <i>Il n'y a pas de grosses différences entre les distributeurs : environ les mêmes prix.</i> | EG4 |
| <i>La différence se trouve dans le volume qu'ils gèrent pour les distributeurs. Les volumes dépendent de la relation avec le distributeur. Par exemple, nous sommes le principal grossiste de Seiyu qui est un détaillant de Tokyo comme nous, contrairement à Aeon qui vient de Nagoya.</i> | |
| <i>Pas de différences dans l'esprit des relations.</i> | |

⁸² Conversion en euros effectuée sur la base du cours de change actuel (29/06/2006) soit 1 euro=145,85 yens.

2.6.1.1 La sélection à l'entrée de la relation

La sélection touche à la fois la relation grossiste-détaillant et la relation grossiste-producteur. EG4 est généralement sélectionnée car elle représente le premier, second ou troisième choix de grossiste pour les principaux producteurs du Japon. Elle est notamment le premier grossiste d'entreprises comme Ajinomoto (premier producteur alimentaire du Japon), Kikkoman (premier producteur de sauce soja au monde), Mercian Shochu (premier producteur de boissons alcoolisées)... Cependant, les critères principaux du choix par les détaillants GMS, dont Aeon, de ce grossiste se retrouvent dans l'aspect global de son offre de services.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Grande variété de produits accessibles par nous. Certains grossistes sont très spécialisés ce qui obligent les détaillants à multiplier les grossistes.</i> | EG4 |
| <i>Distribution dans tout le Japon grâce à des centres de distribution un peu partout.</i> | |
| <i>Bons services au client.</i> | |
| <i>Compétence.</i> | |
| <i>La réputation est très importante. Cela veut dire qu'il y a compétence et que les finances sont claires et saines.</i> | |

EG4 offre une grande variété de produits, tout d'abord, ce qui permet aux détaillants de regrouper leurs commandes sur quelques grossistes plutôt que de les disperser. De plus, ils assurent des livraisons dans toutes les régions du Japon. Cet atout est loin d'être négligeable lorsque l'on connaît la propension au régionalisme des entreprises japonaises et au cloisonnement de ces régions. Enfin, ils proposent un panel de services liés directement aux produits fournis : force de vente pour présenter, installer, surveiller les produits, category management... Enfin, ils représentent un choix valable pour une entreprise comme Aeon du fait d'une bonne réputation définie ici comme une compétence largement reconnue et des finances « *claires et saines* », c'est à dire non entachées de collusion, de sur-endettement et permettant le support de la clientèle en cas de difficultés. « *Par exemple, si un distributeur fait faillite, nous, du fait de nos finances, pouvons tout de même payer les producteurs. Inversement, si un producteur fait faillite, le distributeur n'a pas à s'inquiéter car nous fournissons un produit de rechange.* » (EG4).

La sélection des produits par le grossiste s'effectue soit à la demande spécifique d'Aeon, soit par une volonté d'EG4 d'enrichir sa base de données ou de proposer des produits nouveaux aux détaillants. Généralement, certains producteurs nationaux s'imposent à eux du fait de la puissance de leurs marques, mais certains critères restent essentiels pour les grossistes concernant leurs clients-fournisseurs.

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Evaluation du goût, du prix, de la qualité et de la réputation.</i> | |
| <i>Un bon fournisseur a de bons produits, de bons profits, des bonnes relations avec les banques et tous les distributeurs de sa région utilisent ses produits... et si le consommateur aime le produit (de temps en temps nous faisons une enquête).</i> | EG4 |

Les critères classiques de goût, prix et qualité restent au centre du choix du producteur et surtout du produit. Cependant, ce grossiste insiste particulièrement sur la réputation du producteur qui doit être « *un bon fournisseur* », c'est à dire garantir des relations stables sans risques de ruptures de stock ou de faillite et un produit apprécié par les consommateurs et les détaillants qui l'ont déjà testé.

2.6.1.2 Type de contrat et éléments de contractualisation

Le contrat entre ce grossiste et les autres membres du canal repose sur un contrat général d'accord, éventuellement complété ou explicité par un second si nécessaire.

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Le contrat général avec les producteurs et les distributeurs : signature (hankô) des chefs de services au sujet du paiement, précisant qu'il faut coopérer ensemble et que la livraison doit être faite après tant d'heures après la commande....</i> | |
| <i>Le contrat ajouté est là pour donner une explication d'un premier contrat s'il y a mauvaise interprétation ou problème d'opportunisme, notamment avec des entreprises étrangères (problèmes de culture).</i> | EG4 |
| <i>La chose la plus importante, c'est la négociation.</i> | |

Pour le grossiste, la relation avec Aeon ne demande pas de précision écrite au contrat court à la base de la relation, qui spécifie surtout les modalités de paiement et de livraison. Toutes autres précisions peuvent être apportées lors de négociations et ne sont pas formellement écrites. Les sujets de ces négociations peuvent être la discussion du contrat lui-même mais aussi des demandes diverses : « *avoir un échantillon d'essai*, « *just give me some money*⁸³ », *changement de produits...* » (EG4). En cas de conflit, la discussion est privilégiée.

De plus, les entreprises comme Aeon demandent généralement des investissements spécifiques : camions, système d'information, etc. Ces demandes sont généralement bien reçues par EG4 qui y voit un moyen de faire durer la relation.

2.6.2 CARACTERISTIQUES DES FLUX D'ECHANGES

2.6.2.1 Flux d'informations

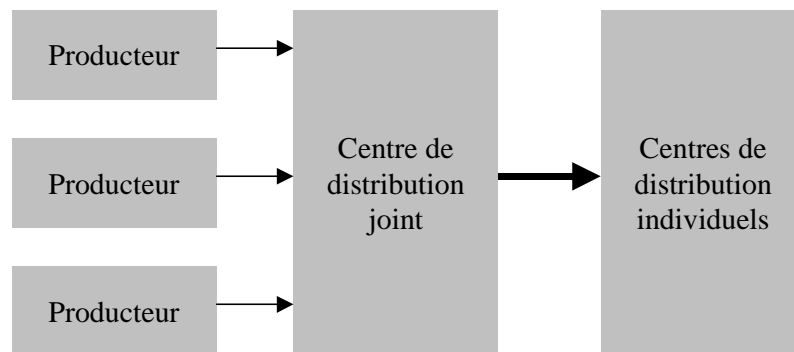
Les informations traitées par le grossiste sont de trois types dans le cas d'Aeon. C'est aussi le cas pour les principales GMS fournies par ce grossiste. Les informations liées aux commandes et à la distribution se trouvent gérées par EDI (Electronic Exchange Data). Ensuite, au niveau interne, l'entreprise possède une base de données sur les produits et des systèmes de planification des ventes à 52 semaines. Enfin, l'entreprise met à disposition de sa clientèle un support informatique fournissant des informations sur 40 industries alimentaires japonaises avec des analyses, des commentaires ainsi que l'organisation de séminaires et de conférence, en complément. Une alliance avec une société informatique en 2000, a permis à EG4 d'enrichir ses capacités à développer des programmes de promotions de vente, d'agencement de produits en magasins en partageant les informations sur les ventes en magasins (POS Datas). Cependant, EG4 avoue recevoir rarement des informations sur les ventes par les détaillants. Si c'est le cas, elles sont traitées et fournies seulement aux producteurs en ce qui concerne leurs produits.

⁸³ Littéralement, « *Donner moi seulement de l'argent* ». Ici, le répondant fait référence à des demandes de promotion ou de réduction des prix des produits.

2.6.2.2 Flux physiques

L'entreprise possède 160 entrepôts régionaux dans l'archipel, lourdement automatisés, surtout pour les CVS. Parmi ces centres de distribution, certains sont utilisés pour de multiples clients d'autres sont entièrement dédiés à un client spécifique. Les seconds représentent 70% des centres de distribution. Parmi les centres de distribution à plusieurs clients, une distinction existe entre les centres touchant tous les types de distributeurs et ceux dédiés à des clients ayant un même concept de magasin. Il est à noter que le grossiste EG4 et le grossiste EG2 (cas précédent), par le biais d'une alliance, développent conjointement des centres de distribution afin de rationaliser les services, les livraisons et de partager les informations sur les producteurs et les détaillants. Cela apporte surtout un poids supplémentaire dans les négociations, essentiellement au niveau de la négociation des prix de vente.

Figure. 47 Alliance des grossistes pour un centre de distribution joint.



Source : Entretien EG4

Les entretiens n'ont pas permis d'établir définitivement que les produits destinés à Aeon utilisaient ces centres de distribution joint, même s'il est permis de le supposer.

Aucune information sur les flux financiers entre Aeon et EG4 n'a pu être recueillie lors des entretiens.

2.6.3 PLACE DES FIRMES

2.6.3.1 Rôles de firmes dans la relation

| Citations | Thème | Source |
|---|---|------------------------------------|
| <i>Les producteurs proposent des produits. Au travers de personnes dédiées à chaque distributeur nous faisons une sélection des produits en fonction des besoins des supermarchés.</i> | Pré-sélection | EG4 |
| <i>Services : force de vente, category management ... c'est inclus dans le paiement total, il n'y a pas de paiement spécifique.</i> | Services, gestion des ressources humaines | |
| <i>Notre réseau de distribution peut supporter des commandes et des livraisons de tous types de produits grâce aux avancées technologiques de l'EDI.</i> | Gestion des flux logistiques | Rapport social de l'entreprise EG4 |
| <i>Les systèmes d'information des distributeurs sont des SI différents. Les grossistes demandent parfois aux producteurs de mettre en place des SI.</i> | Coordinateur de l'information | EG4 |
| <i>Nous avons une obligation de confidentialité.</i> | | |
| <i>Par exemple, si un distributeur fait faillite, EG4 du fait de ses finances peut tout de même payer les producteurs. Inversement si un producteur fait faillite, le distributeur n'a pas à s'inquiéter car il fournit un produit de rechange.</i> | Rôle d'assurance financière | |

EG4 gère la pré-sélection des produits qui sont demandés ou fournis aux détaillants, mais le rôle qui prend de plus en plus de place est la gestion des commandes et des livraisons en point de vente. Lors de l'introduction de produits au détaillant, ce grossiste envoie un personnel dédié au détaillant pour effectuer la présentation du produit qui a été sélectionné en fonction des besoins qu'ils ont identifiés. Pour cela, il coordonne les commandes des détaillants avec les commandes des producteurs, gère la planification de celles-ci en accord avec les producteurs et les détaillants, gère aussi les informations directement liées aux flux logistiques ainsi que les personnes chargées de mener à bien ces tâches. Il fournit effectivement des services de type marketing, merchandising mais aussi des services purement logistiques de réception et traitement de commandes via EDI. Les informations utilisées et gérées par le grossiste sont marquées par la confidentialité. Un client doit pouvoir être assuré de cette discrétion tout en profitant des avantages que la coordination de cette information entre le détaillant et le producteur par le grossiste procure. Afin, ce

grossiste se présente clairement comme une assurance vis-à-vis de sa clientèle contre les problèmes environnementaux (faillites, crises...), les problèmes d’approvisionnement ponctuels ou des problèmes liés à la qualité du produit. Dans le dernier cas, il prend en charge les discussions avec le producteur en matière de qualité des produits notamment.

2.6.3.2 Sources de pouvoir

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Le pouvoir va au consommateur, donc au client.</i> | EG4 |
| <i>Malgré leur pouvoir [les clients], les producteurs et les distributeurs ne peuvent pas tout faire. Nous le faisons si c’est raisonnable.</i> | |

Le pouvoir naît du statut de consommateur : du fait que les détaillants sont clients du grossiste et que ce dernier est client des producteurs, le pouvoir du détaillant est plus fort que celui du grossiste qui est plus fort que celui du producteur. Dans son discours, le répondant montre bien qu’il considère que les producteurs sont aussi des clients. Dans tous les cas, les clients doivent rester dans la limite du raisonnable ou de l’honnêteté. Par exemple, exiger la livraison de deux produits alors qu’un seul avait été commandé n’est pas raisonnable (exemple extrême donné par le répondant lui-même).

2.6.4 MAINTIEN DE LA RELATION

Le maintien de la relation représente l’objectif primordial du grossiste. Cela transparaît dans le discours autour du maintien de la confiance, de la réputation, la mise en place d’investissements spécifiques pour Aeon, notamment dans le cas des systèmes d’information et des centres de distribution dédiés.

2.6.4.1 Place de la confiance

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Sans confiance, il n’y a pas de relation.</i> | EG4 |
| <i>La confiance veut dire le paiement au bon moment.</i> | |

Alors que « *Confiance* » est le motto de ce grossiste, l’entretien n’a pas apporté beaucoup de précisions dans ce domaine. Elle est au centre de la relation dans le discours officiel,

mais se définit comme le fait de « *payer au bon moment* » sans plus de précision. Il est cependant possible de lier la confiance que cherche à inspirer le grossiste au maintien par celui-ci de sa bonne réputation.

2.6.4.2 Rôle des SI

Les systèmes d'information apparaissent comme un moyen de coordination mais aussi un moyen d'influencer les autres membres du réseau. Le répondant insiste sur les capacités de l'entreprise en gestion de l'information et en développement de systèmes informatisés.

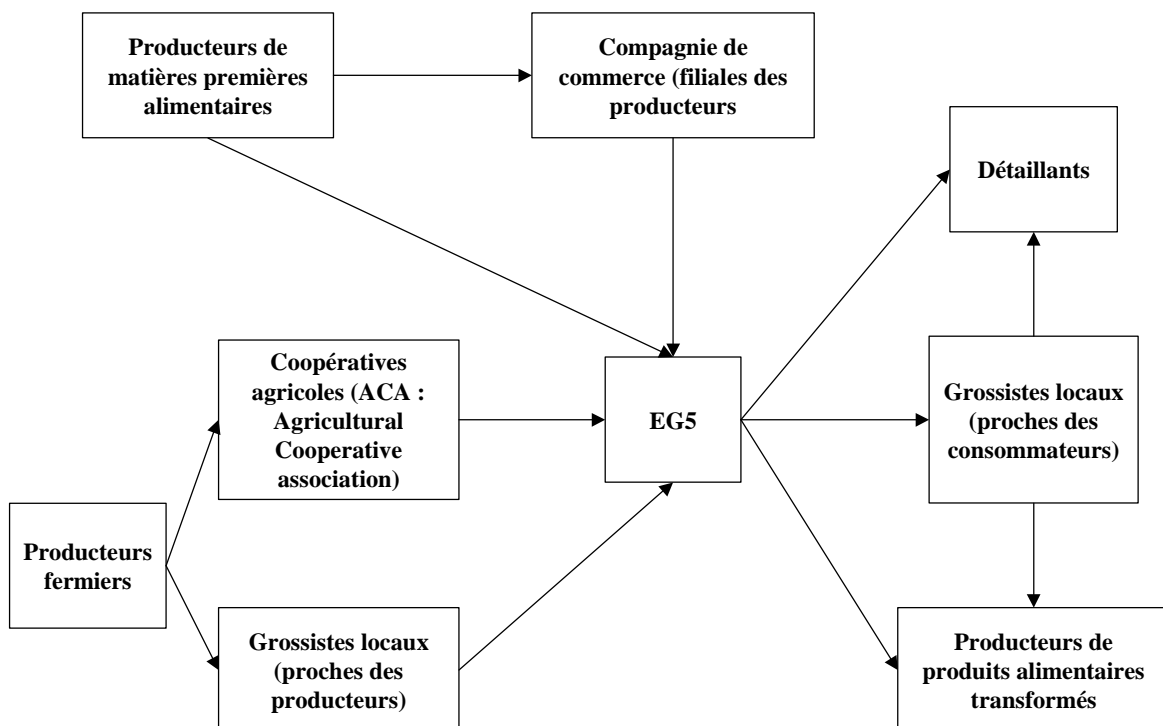
| Citations | Source |
|--|---------------|
| <i>Les systèmes d'information des détaillants sont des systèmes d'information différents.</i> | EG4 |
| <i>Les grossistes demandent parfois aux producteurs de mettre en place des SI. Donc nous avons un service dédié aux SI et avons créé un système propre</i> | |

Ainsi, le grossiste tend à adopter le système d'information des détaillants. C'est le cas pour Aeon qui demande à ses grossistes d'utiliser leur système puis de jouer un rôle de transmission vers les producteurs, soit en faisant interface entre leurs systèmes, soit en demandant aux producteurs d'adopter leur propre système.

2.7 LE CAS 7 : LE GROSSISTE SPECIALISE EG5 ET LE DETAILLANT DANS LES CANAUX TRADITIONNEL ET CLASSIQUE (EG5-AEON).

Grossiste spécialisé en matières premières alimentaires telles que le sucre, la farine, le riz, l'huile alimentaire..., EG5 ne vend que du riz aux GMS comme Aeon. Il assure la liaison entre les coopératives agricoles ou les grossistes locaux et d'autres grossistes locaux ou des détaillants. Une précision préalable paraît importante : le riz consommé au Japon provient pour l'essentiel du territoire japonais lui-même et la consommation moyenne japonaise atteint les 62kg par personne et par an en 2003. Il s'agit d'un marché très spécifique : produit de consommation quotidienne avec une exigence de qualité très forte, existence de terroir et de goûts locaux... D'un point de vue général, les relations de EG5 avec les autres entreprises japonaises se schématisent ainsi :

Figure. 48 Fournisseurs et distributeurs du grossiste EG5.



Parmi les détaillants auxquels EG5 vend du riz se trouvent des GMS, des supermarchés et des CVS (essentiellement du riz pour préparation de paniers repas ou d'*onigiri*⁸⁴). Il ne

⁸⁴ Le « *onigiri* » sont des boulettes de riz assaisonnées ou fourrées de poisson, viande ou autres, et qui sont mangées telles quelles en en-cas. Il s'agit d'un élément commun de l'alimentation japonaise.

vend en direct au détaillant que dans le cas où celui-ci est de grande taille, en relation avec eux depuis longtemps et le demande, c'est le cas d'Aeon.

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Aeon fonctionne comme les autres GMS.</i> | EG5 |
| <i>Ils demandent parfois des livraisons directes pour le riz. Ils passent parfois par des grossistes mais Aeon ne sait pas qu'il s'agit de produits d'EG5.</i> | |
| <i>Aeon considère EG5 comme un spécialiste du riz même s'ils font d'autres produits. Mais on ne veut pas que les GMS le sache car cela couperait des débouchés à nos grossistes intermédiaires.</i> | |

EG5 représente un bon fournisseur de riz pour Aeon qui demande effectivement des livraisons directes et traite directement avec eux dans ces cas-là. Cependant, une partie du riz vendu à Aeon passe tout de même par les grossistes et surtout d'autres produits vendus par EG5 passent toujours par les grossistes. Cela répond à la volonté de EG5, lui-même, qui protège ainsi ses grossistes locaux, en leur maintenant un débouché important pour les produits. Cela évite que deux canaux de distribution ne se phagocytent l'un l'autre.

2.7.1 STRUCTURATION DE LA RELATION

Dans le cas des relations avec Aeon, EG5 fonctionne sur deux types de relations : des relations directes clairement identifiables par les deux acteurs et des relations indirectes par le biais des grossistes qui vendent des produits achetés chez EG5, sans que Aeon soit explicitement au courant.

2.7.1.1 La sélection à l'entrée de la relation

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>On est choisi pour le prix, la qualité, et la quantité disponible à l'approvisionnement.</i> | EG5 |
| <i>...s'il y a coupure [de la relation], cela vient d'une absence de confiance et cela concerne généralement un nouvel arrivant et une mauvaise qualité à laquelle ils n'ont rien changé malgré les plaintes.</i> | |

La sélection d'EG5 par Aeon repose selon le grossiste lui-même autant sur les prix et les quantités qu'il peut fournir que sur sa capacité à garantir une source d'approvisionnement stable. Dans le cas d'une denrée agricole qui est aussi la base de la consommation alimentaire japonaise, ce souci de stabilité paraît tout à fait légitime. De plus, EG5 apporte une garantie au niveau des prix qui restent le plus stable possible malgré les fluctuations du marché grâce à des capacités d'achat et de stockage importantes en période de prix bas de la production rizicole japonaise.

EG5 n'applique pas réellement de critères de sélection en matière de détaillant ou de grossistes : tous les débouchés sont intéressants à utiliser. Cependant, tout comme pour les fournisseurs, il leur semble nécessaire qu'une relation de confiance existe afin de mettre en place des relations en directs. Cette confiance se construit sur certains critères développés ultérieurement dans l'analyse de ce cas.

2.7.1.2 Type de contrat et éléments de contractualisation

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>[Avec les détaillants] ...pas de contrat papier : estimation des prix sur une période. Cela varie selon les cas : si un prix spécial, une application plus courte ou un montant limité.</i> | EG5 |
| <i>L'estimation est écrite après négociation.</i> | |
| <i>Les réunions servent à promouvoir la relation avec l'acheteur.</i> | |
| <i>Avec les GMS : les négociations se font à un mois d'intervalle à cause de la variation des prix du riz.</i> | |
| <i>Les contrats avec les coopératives sont sur le long terme (1 an).</i> | |
| <i>Même chose qu'avec GMS : contrat de base devenu nécessaire récemment seulement pour éviter de prendre des responsabilités s'il y a une erreur de la part des producteurs (qualité des produits). Le contrat est lié à la responsabilité du produit (PL, product liability).</i> | |
| <i>Les contrats avec les grossistes : au cas par cas et le prix est fixé pour chaque transaction (spot price).</i> | |

La formalisation de la relation ne se déroule pas de la même façon selon si l'interlocuteur est un grossiste, une coopérative agricole ou un GMS. Avec Aeon, les contrats n'ont aucune importance et l'existence de contrat en format papier apporte peu à la relation. Les spécificités de la transaction varient d'un mois sur l'autre en fonction de la saison, des

productions et donc du prix du riz. La négociation mensuelle du prix et des quantités reste le maillon essentiel de la relation entre les deux entreprises. La négociation fait l'objet d'un document écrit qui n'a pas de valeur légale. De plus, les réunions, selon EG5, permettent de développer les relations entre Aeon et EG5.

Avec les grossistes, les relations se font au coup par coup : il n'a pas été précisé si des relations de long terme existent. Les termes de la relation varient d'une transaction à l'autre. Avec les coopératives agricoles, par contre, des relations de long terme sont privilégiées pour permettre la mise en place d'un approvisionnement stable.

2.7.2 CARACTERISTIQUES DES FLUX D'ECHANGES

Les relations entre EG5 et Aeon se caractérisent par l'existence à la fois de relations directes et indirectes au niveau des flux physiques et financiers, mais aussi une limitation de la profondeur de ces relations.

2.7.2.1 Flux d'informations

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Peu d'informations transmises par les GMS.</i> | EG5 |

Les informations sont transmises de EG5 vers Aeon de manière extrêmement classique : essentiellement par fax et téléphone. De plus, la teneur des informations reste limitée aux commandes et livraisons. Il n'y a pas d'échanges d'informations de type POS Data.

2.7.2.2 Flux physiques

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>On a autant de livraisons directes qu'indirectes. C'est demandé par les producteurs et les détaillants à cause de leurs longues relations (51 ans).</i> | EG5 |

Si cela est demandé et si EG5 a confiance dans l'entreprise, ce qui est le cas pour Aeon, il accepte de livrer directement une partie des produits...le riz. D'autres produits sont vendus

à Aeon indirectement par des grossistes mais EG5 n'en informe pas le détaillant. Dans ce cas, le grossiste d'EG2 se charge des flux physiques.

2.7.2.3 Flux financiers

| Citations | Source |
|--|--------|
| <i>Les producteurs [ou détaillants] les payent et ils payent les fournisseurs.</i> | EG5 |

Les relations financières ne présentent aucune complexité. EG5 représente un tampon entre les fournisseurs et leurs clients puisqu'ils payent les premiers et attendent d'être payés par les seconds.

2.7.3 PLACE ET POUVOIR DES FIRMES

L'entretien n'a pas permis d'identifier clairement le rôle de chaque type d'entreprises et leurs relations de pouvoir.

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>GMS sont très puissantes sur nombreux aspects : prix mais aussi sur la sécurité alimentaire, santé... Pour le prix, ils sont les plus forts mais aujourd'hui il est de plus en plus difficile de baisser les prix.</i> | EG5 |

Cependant, si EG5 accorde aux GMS un pouvoir important sur la fixation des prix, son discours montre une importance donnée particulièrement à la relation avec ses fournisseurs, plutôt qu'à celle avec ses détaillants.

2.7.4 MAINTIEN DE LA RELATION

La relation repose sur les liens de confiance entre EG5 et les autres entreprises, plutôt que sur des mécanismes tels que les systèmes d'information ou la constitution de relations complexes entre les entreprises. Cependant, la définition de la confiance repose essentiellement sur les compétences.

| Citations | Source |
|---|--------|
| <i>Il considère que la confiance est meilleure que les pratiques occidentales qui ont été intégrées. Avant, il n'y avait pas de poursuites judiciaires.</i> | EG5 |
| <i>La confiance en EG5 est basée sur l'honnêteté du prix et de la qualité et sur leur capacité à trouver des fournisseurs : relations nombreuses et de long terme avec les fournisseurs qui assurent une continuité.</i> | |
| <i>Confiance dans les fournisseurs :</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Bonne qualité des produits.</i> ▪ <i>Coûts.</i> ▪ <i>Quantité d'approvisionnement.</i> | |
| <i>Confiance dans les clients :</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Recouvrement de paiement : paiement à temps.</i> ▪ <i>Assure leur travail pour la mise en rayons.</i> | |
| <i>Développement de la confiance : Settai (接待) : boire et manger avec la personne en charge dans la compagnie pour parler du commerce mais aussi d'affaires familiales, golf...Il essaye de trouver ce que la personne aime puis en parle.</i> | |
| <i>Pas de poursuites judiciaires. Il arrive de couper des relations mais c'est très rare. Il faut beaucoup d'années pour faire une relation et s'il y a coupure, elle vient d'une absence de confiance et cela concerne généralement un nouvel arrivant et une mauvaise qualité à laquelle ils n'ont rien changé malgré les plaintes.</i> | |

La confiance recouvre dans le discours d'EG5 diverses utilités : elle permet les relations fluides sans l'intervention extérieure de la justice en cas de litige ; elle permet le maintien de la relation et évite la rupture de celle-ci. Pour cela, les entreprises en relation doivent répondre à certaines exigences. Eux-mêmes développent la confiance des autres en se voulant honnête vis-à-vis des prix et de la qualité des produits mais aussi en étant compétent en tant que fournisseur. Il s'agit des mêmes critères qu'EG5 applique pour faire confiance à ses fournisseurs : bonne qualité des produits, les prix et la quantité d'approvisionnement. La confiance dans les détaillants, dont Aeon, repose aussi pour EG5 sur la capacité à payer à temps et à bien présenter les produits sur les rayons comme promis et à un prix raisonnable.

Afin de développer la confiance, des relations personnelles sont encouragées et les interlocuteurs d'Aeon et EG5 se retrouvent parfois à l'extérieur des établissements pour des repas ou des soirées. Ce procédé classique de maintien de bonnes relations entre acheteurs et vendeurs s'appelle « *settai* », ce qui signifie littéralement « *amusement* », « *réception* ». Pendant ces réunions informelles, les interlocuteurs se détendent, boivent, mangent et parlent de sujets personnels.

CONCLUSION DU CHAPITRE VII

Les différents cas renforcent la première analyse effectuée, mais apportent aussi des éléments de contextualisation qui permettent de mieux comprendre la complexité des relations interorganisationnelles japonaises dans ce secteur.

Afin de conclure cette deuxième partie d'analyse, une synthèse des résultats par thèmes d'analyse et par cas permet de préparer la discussion des propositions théoriques.

En ce qui concerne la sélection à l'entrée de la relation, le tableau suivant permet de visualiser les différents cas de figure.

| | Sélection à l'entrée de la relation |
|---------------------------------|---|
| CAS 1 EP2-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélection en fonction de la taille du grossiste ou du détaillant. ▪ Choix du grossiste laissé à Aeon. |
| CAS 2 EP6-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélection des détaillants et des grossistes basée sur l'expérience des managers et les informations obtenues sur l'entreprise sur le long terme mais aussi sur les compétences des entreprises. |
| CAS 3 EP4-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes entreprises nationales : relation quasi-obligée. ▪ Volonté réciproque de se rapprocher dans une relation plus profonde. |
| CAS 4 EP9-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Idem. |
| CAS 5 EG2-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relation historique. ▪ Compétences du grossiste, le fait qu'il soit national. ▪ Santé financière des clients. |
| CAS 6 EG4-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétences du grossiste. ▪ Réputation du grossiste et du détaillant. ▪ Variété des produits fournis. |
| CAS 7 EG5-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ EG5 choisit n'importe quel détaillant pour les débouchés. ▪ EG5 est choisi pour son prix, la qualité et la régularité de son approvisionnement. |

La contractualisation regroupe le type de contrat utilisé pour chaque relation mais aussi l'existence de valeurs ou de mécanismes informels complémentaires.

| | Contractualisation |
|---------------------------------|--|
| CAS 1 EP2-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Multiples contrats mais seulement en ce qui concerne les transactions basiques. ▪ Importance de l'accord financier. ▪ Peu de valeurs émises. |
| CAS 2 EP6-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat général. ▪ Peu de négociations. ▪ Relations interpersonnelles privilégiées : visites de courtoisie... |
| CAS 3 EP4-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat général et contrat de confidentialité. ▪ Nombreuses réunions, forte collaboration, échanges de valeurs. |
| CAS 4 EP9-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Idem. ▪ Idée d'un accord mutuel fort sur les objectifs. |
| CAS 5 EG2-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat général. ▪ Négociations sur divers sujets (du stratégique au fonctionnel). |
| CAS 6 EG4-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat général ▪ Négociations variées. ▪ Demandes d'investissements spécifiques. |
| CAS 7 EG5-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat général avec renégociation des prix tous les mois. ▪ Pas de volonté de créer des relations de long terme fortes. |

La nature des flux d'échange répond généralement aux caractéristiques des structures de canal utilisées.

| | Nature des flux d'échanges |
|---------------------------------|--|
| CAS 1 EP2-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flux qui répondent à des structures classiques du canal de distribution. |
| CAS 2 EP6-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flux qui répondent à des structures classiques du canal de distribution. Le producteur se désengage au maximum de la gestion des flux interorganisationnels. |
| CAS 3 EP4-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flux directs (pour une grande partie des produits) et flux informationnels intenses. ▪ Co-construction des outils de gestion des flux. |
| CAS 4 EP9-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Idem. |
| CAS 5 EG2-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flux qui répondent à des structures de canal classique. ▪ Rôle d'interface informationnel du grossiste. ▪ Rôle de <i>chôai</i>. |
| CAS 6 EG4-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flux qui répondent à des structures de canal classique. ▪ Rôle d'interface informationnel du grossiste. |
| CAS 7 EG5-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flux qui répondent à des structures de canal classique (pour le riz) et traditionnel (pour les autres produits). |

La place des acteurs dans les relations interorganisationnelles d'un canal de distribution japonais dépende essentiellement des rôles assignés et remplis par les firmes, ainsi que les rapports de pouvoir entre elles.

| | Rôles des firmes et sources de pouvoir |
|---------------------------------|--|
| CAS 1 EP2-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rôle cantonné aux cœurs de métiers. ▪ Pouvoir aux GMS mais ils tentent de se ménager des zones de liberté, notamment en marketing. |
| CAS 2 EP6-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rôle cantonné aux cœurs de métiers. ▪ Pouvoir : pas d'informations. |
| CAS 3 EP4-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaboration sur tous les aspects de la production à la vente. ▪ Relation plus de collaboration que de pouvoir. |
| CAS 4 EP9-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apports mutuels d'expertise. ▪ Relation plus de collaboration que de pouvoir. |
| CAS 5 EG2-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ EG2 se présente comme un simple distributeur de produits ; ▪ Pourtant, rôle extensif du grossiste : pré-sélection des produits, ressources humaines, gestion des flux logistiques, coordination des informations, rôle financier. ▪ Pouvoir : le détaillant a le dernier mot mais en général tout est négocié. |
| CAS 6 EG4-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rôle extensif du grossiste : pré-sélection des produits, ressources humaines, gestion des flux logistiques, coordination des informations, rôle financier. ▪ Pouvoir : au client mais dans la limite du raisonnable. |
| CAS 7 EG5-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ EG5 se présente comme un fournisseur de bonne qualité. ▪ Pouvoir : dépend de proximité de la relation (plus l'entreprise est proche plus on fait attention à elle) et de la taille pour la fixation des prix (force d'Aeon). |

Enfin, le maintien de la relation repose sur la volonté des acteurs de développer des relations de long terme, la place de la confiance dans la relation et l'existence d'outils permettant une meilleure coordination interorganisationnelle comme les systèmes d'informations.

| | Maintien de la relation |
|---------------------------------|--|
| CAS 1 EP2-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche de la stabilité des ventes. ▪ Relations interpersonnelles favorisées. ▪ Recherche de long terme et de création de confiance. ▪ Systèmes d'informations : pas d'information. |
| CAS 2 EP6-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Importance de la confiance et de la bonne réputation. ▪ Systèmes d'informations : seulement intrarorganisationnel. |
| CAS 3 EP4-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche de long terme et de création de confiance. ▪ Systèmes d'informations co-construits. |
| CAS 4 EP9-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Idem. ▪ Co-construction d'objectifs à moyens et long terme. |
| CAS 5 EG2-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le maintien de la relation dépend moins du contrat que la proximité entre les deux entreprises : compréhension, communication, négociations... ▪ Systèmes d'information : moyen de coordination mais aussi d'influence sur les autres membres du canal. |
| CAS 6 EG4-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiance mise en avant mais seulement définie comme le fait de bien payer au bon moment. ▪ Systèmes d'information : moyen de coordination mais aussi d'influence sur les autres membres du canal. |
| CAS 7 EG5-Aeon | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiance : importante car elle fluidifie les relations, évite les ruptures... ▪ Importance des relations interpersonnelles pour développer la confiance. ▪ Systèmes d'informations : pas utilisés pour influencer la relation. |

Après avoir présenté les analyses des données qualitatives recueillies lors des entretiens, il s'agit de discuter les résultats obtenus en fonction des propositions théoriques émergentes de la revue de littérature.

CHAPITRE VIII RESULTATS DE LA RECHERCHE — CONFRONTATION AUX PROPOSITIONS

Les deux étapes de l'analyse permettent de dégager des résultats pour chaque proposition de recherche. Dans ce chapitre, chacune fait l'objet d'une discussion en permettant la validation totale, partielle ou la non-validation.

Le Tableau 60 permet de visualiser le résultat de la validation des propositions de recherche.

Tableau. 60 Etat de validation des propositions de recherche.

| | Validation | Validation partielle | Non-Validation |
|----------------------|------------|----------------------|----------------|
| Proposition 1 | | | |
| Proposition 2 | | | |
| Proposition 3 | | | |
| Proposition 4 | | | |
| Proposition 5 | | | |
| Proposition 6 | | | |
| Proposition 7 | | | |
| Proposition 8 | | | |

La proposition 8 n'apparaît pas comme acceptable en fonction des résultats obtenus, tandis que ces derniers corroborent fortement les propositions 1, 5 et 6. Cependant, certaines propositions, tout en n'étant pas complètement validables, contiennent des variables validées sur le terrain empirique. Il s'agit de discuter les éléments validés et non-validés des propositions 2, 3, 4 et 7.

SECTION 1 DISCUSSION DES RESULTATS PAR PROPOSITIONS

1.1 PROPOSITION 1 – VALIDEE –.

Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais répondent à des exigences d'adaptation aux changements environnementaux et à des objectifs stratégiques communs aux membres du canal (Proposition 1). Les canaux de distribution japonais s'adaptent aux mouvances environnementales en intégrant des formes organisationnelles qui permettent de gérer leur incertitude. Ces formes organisationnelles respectent un certain isomorphisme et intègrent la dépendance de ressources existantes entre les membres du canal. Durant ces processus d'adaptation aux changements, les entreprises affichent des objectifs de flexibilité mais surtout de stabilité et de création de synergies. L'essentiel des variables constitutives de la proposition 1 s'avèrent validées par les données empiriques analysées.

1.1.1 ADAPTATION A L'ENVIRONNEMENT : VERS PLUS DE FLEXIBITE ET MOINS D'INCERTITUDE

Les changements environnementaux, pouvant pousser les relations interorganisationnelles à adopter des formes réticulaires, et identifiés lors de la revue de littérature, sont : la présence d'une forte concurrence, de marchés instables et de consommateurs exigeants, le tout renforçant l'incertitude (J.B. Heide, 1994 ; J. Child, 1973).

Les deux séries d'analyse de données empiriques donnent une vision claire de ces changements. Le marché japonais, et plus précisément la grande distribution japonaise, connaît des changements règlementaires, commerciaux et organisationnels. Outre les assouplissements dans les lois relatives aux installations des grandes surfaces, aux heures de travail et d'ouverture des magasins et à l'entrée des entreprises étrangères au Japon, ce marché apparaît comme hautement concurrentiel, avec des produits à cycles de vie relativement courts (besoin d'innovation permanent) et des consommateurs extrêmement volatils et exigeants. Cela crée des mouvements d'adaptation dans le canal de distribution japonais favorisant la flexibilité. Cependant, les membres cherchent à diminuer les prises de risques, alors que ces dernières s'accroissent suite à la crise économique. La diminution

du risque passe par des mécanismes divers rencontrés lors de l'analyse : sélection à l'entrée de la relation, prise de garanties et d'assurances, utilisation du grossiste comme tampon...

Deux modes d'actions se complètent dans le canal de distribution japonais pour faire émerger des structures interorganisationnelles : d'un côté, un accroissement de la flexibilité et, de l'autre, la diminution du risque. Ces structures allient plusieurs types de canaux et de relations interorganisationnelles en fonction du degré de proximité des acteurs. Cette multiplicité des relations autour d'une entreprise permet d'allier flexibilité et protection contre les risques environnementaux.

R.H. Miles et C.C. Snow (1984) et W.W. Powell (1987) présentent le lien entre plus d'incertitude et l'apparition des réseaux, notamment du réseau dynamique. Les relations interorganisationnelles observées dans cette recherche présentent parfois les caractéristiques du réseau dynamique en matière de flexibilité mais ce n'est pas systématiquement le cas. Seules les relations peu développées et superficielles répondent au type de flexibilité décrite par R.H. Miles et C.C. Snow (1984), c'est à dire l'interchangeabilité des acteurs et la capacité de la firme-pivot à changer facilement ses relations. Toutes les relations ne sont pas concernées par ce type de flexibilité.

1.1.1.1 La recherche de la flexibilité

La recherche de flexibilité peut se définir rapidement comme la volonté d'accéder à un maximum d'options (R. Reix, 1997) et, dans le cas des canaux de distribution, elle permet une adaptation des moyens physiques aux besoins et une grande autonomie des acteurs (G. Paché et C. Paraponaris, 1993).

Des mécanismes existent pour garantir l'ouverture permanente d'un grand nombre d'options possibles : l'existence d'un grand nombre d'acteurs maintient toujours une forte possibilité de changement de partenaire ou d'ajout de partenaire en cas de besoin ; l'exigence d'adaptation des acteurs vis-à-vis des besoins de la relation ; enfin, certains acteurs possèdent suffisamment de poids pour demander à d'autres d'acquérir des ressources pour permettre cette adaptation. Ainsi, l'adéquation des moyens physiques des canaux aux besoins passe, soit par le changement de partenaire, soit par l'ajout d'un partenaire ou par l'acquisition d'une ressource par l'un d'entre eux.

Cependant, dans les cas analysés, le changement de partenaire ne représente pas un choix privilégié par les acteurs afin d'atteindre la flexibilité. L'ajout d'un partenaire ou l'acquisition d'une ressource (voire l'aide à l'acquisition des ressources par un tiers) représente une solution valorisée par les acteurs japonais. De plus, selon la relation considérée, la flexibilité se traduira différemment. Dans le cas de relations privilégiées entre deux acteurs, le changement de partenaire ne s'envisage pas contrairement à une relation nouvelle ou limitée comme dans le cas d'une relation d'achat pour un produit saisonnier ou temporairement à la mode. La flexibilité se caractérise alors par des modes d'actions soit radicaux, un changement de partenaire ou une refonte de la relation, soit négociés, les entreprises s'engageant ensemble à agir pour plus de flexibilité.

1.1.1.2 Une recherche permanente de stabilité

Pour les membres des canaux de distribution japonais, la stabilité des relations se traduit par la régularité des approvisionnements, des volumes des ventes et des marges. Les producteurs et les grossistes la considèrent comme essentielle à leur performance et à leur survie. Elle est un objectif essentiel pour eux-mêmes et leur survie par le maintien des marges et des volumes de ventes, mais aussi par le maintien de leur réputation qui est basée sur les relations entretenues.

Les détaillants présentent la stabilité d'approvisionnement comme une bonne chose, notamment dans le cas de produits particulièrement prisés par les consommateurs ou de produits agricoles dont la production varie fortement (le riz, par exemple). Dans d'autres cas, ils semblent ménager leur possibilité de flexibilité et de changement de partenaires.

Ainsi, l'incertitude environnementale s'accompagne d'une recherche de moyens pour limiter la prise de risque et, donc, pour maintenir la stabilité.

Trois types de relations existent au Japon en fonction du degré de flexibilité et de stabilité obtenu.

Tableau. 61 Lien entre stabilité et flexibilité dans les relations interorganisationnelles.

| | | Stabilité | |
|--------------------|---------------|--|---|
| | | <i>Forte</i> | <i>Faible</i> |
| Flexibilité | <i>Forte</i> | Relation privilégiée. Flexibilité négociée / aidée. | Relation ponctuelle ou nouvelle. Flexibilité radicale. |
| | <i>Faible</i> | Relation privilégiée. Flexibilité inutile (stabilité de la consommation du produit concerné par la relation). | X |

Les situations les plus couramment rencontrées dans les canaux de distribution japonais sont les relations ponctuelles à flexibilité radicale et les relations privilégiées à flexibilité négociée.

L'incertitude environnementale guide les choix stratégiques et la structuration des relations interorganisationnelles au Japon. Cependant, il existe aussi des forces plus diffuses qui tendent à faire émerger un certain isomorphisme dans les formes organisationnelles existantes.

1.1.2 UN ISOMORPHISME APPARENT MAIS DIFFUS

Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais répondent à des schémas structurels récurrents, même si superficiellement elles restent relativement diversifiées. Trois types de structures du canal de distribution apparaissent. Cela diminue globalement l'incertitude des acteurs et augmentent l'efficacité des relations. Théoriquement, il existe trois types d'isomorphisme (P.J. DiMaggio et W.W. Powell, 1983) : un isomorphisme coercitif, un isomorphisme mimétique et un isomorphisme normatif.

Les données recueillies permettent difficilement de discerner les sources de ces récurrences dans les structures organisationnelles japonaises. Pourtant, l'analyse permet d'identifier des pressions tendant à créer ces isomorphismes. Les entretiens montrent l'importance que

les acteurs donnent à « *ce qui se fait* », « *ce dont on a l'habitude* », en bref à ce qui paraît être des pratiques normales. Ainsi les acteurs, professionnels et organisations, développent un certain mimétisme basé sur ce qui a été testé pendant de longues années et qui est accepté et acceptable par tous. Par extension, l'explication des récurrences par leur aspect historique paraît tout à fait valable. De plus, le moindre changement prend du temps à se propager au Japon. Cet isomorphisme mimétique semble fort, mais il existe aussi des pressions normatives de la part des organisations dans le secteur de la grande distribution au niveau des valeurs à partager.

D'un côté, les grandes entreprises et les grands groupes comme les *keiretsu* tendent à favoriser telles ou telles structures, et à appuyer le développement de similitudes dans leurs relations avec les autres membres du canal. Aeon présente un exemple fort. Une entreprise puissante au niveau national peut influencer la diffusion d'une forme de relation interorganisationnelle (la relation directe au fournisseur). D'un autre côté, des habitudes commerciales, répandues dans le secteur et dans les professions des achats et de la vente, sont acceptées unanimement comme des pratiques courantes, ce qui crée une pression sociale pour les utiliser. L'utilisation du contrat court et imprécis correspond à ces habitudes. Dans le cas où les acteurs ne voudraient pas de ces pratiques, leur non-utilisation doit alors se négocier. Par exemple, le *henpin* (retour de produits) reste courant mais il y a de plus en plus de négociations pour éviter de le pratiquer.

1.1.3 UNE DEPENDANCE ENVERS LES RESSOURCES COMBATTUE

La dépendance d'une entreprise envers les ressources d'autres entreprises apparaît comme une variable explicative de l'apparition de relations interorganisationnelles (J.B. Heide, 1994). Cependant, dans le cas du canal de distribution japonais, cette dépendance, tout en étant forte et parfois renforcée par la création d'investissements communs, représente un enjeu de pouvoir pour les acteurs qui soit la combattent soit tentent de la renforcer.

1.1.3.1 Complémentarité et investissements idiosyncrasiques

La complémentarité des ressources des acteurs sous-tend grandement l'existence des canaux de distribution. Chaque acteur possède un cœur de métier venant compléter l'autre dans le but d'obtenir un transfert des produits depuis le producteur jusqu'au consommateur final. Les analyses montrent clairement quels sont les cœurs de métiers de chaque acteur et à quelles ressources ils ont accès. Pour chaque relation, l'utilisation de ces ressources par les acteurs varie si elles sont requises dans leur ensemble ou seulement en partie par la relation. Un même acteur, comme par exemple Aeon, ne demande pas la même chose aux différents grossistes avec lesquels il travaille. Cette complémentarité des ressources peut se renforcer lorsque des investissements spécifiques se développent entre les acteurs. Ainsi, la dépendance s'accroît. Les cas présentés dans la seconde partie de l'analyse font apparaître des synergies et des investissements idiosyncrasiques forts lorsque les entreprises se trouvent dans des relations privilégiées : relation de forte proximité entre Aeon et son grossiste principal ou entre Aeon et certains producteurs. Dans ces cas, les acteurs consentent à des partages de ressources, des investissements communs (équipes dédiées) et investissements spécifiques (surtout consentis par les grossistes). Ces synergies et investissements semblent quasiment inexistantes dans les structures de canaux traditionnels et classiques sans relations de proximité entre les détaillants et les grossistes ou entre les producteurs et les grossistes.

1.1.3.2 Une dépendance combattue ou renforcée

H.E. Aldrich (1979) considère que la volonté des entreprises de maîtriser leurs ressources les rend très vigilantes sur la répartition de celles-ci et peut créer des asymétries de pouvoir. Les acteurs du canal de distribution japonais tentent de combattre cette dépendance en étendant leurs ressources et leurs compétences afin de réduire le nombre d'acteurs en jeu. Les producteurs et les détaillants empiètent ainsi sur les fonctions logistiques et de services à la vente des grossistes, tandis que les grossistes tentent d'étendre leurs champs d'expertise au maximum, afin d'accroître la dépendance des autres acteurs vis-à-vis d'eux. Ainsi, la dépendance est soit combattue dans un objectif clair de maîtrise du canal de distribution, soit renforcée, par les grossistes essentiellement, dans un objectif de maintien d'un certain équilibre des pouvoirs dans le canal.

En conclusion, les relations interorganisationnelles dans les canaux de distribution japonais connaissent effectivement des changements environnementaux qui les influencent, de même que les objectifs de stabilité, de flexibilité et de création de synergies.

1.2 PROPOSITION 2 – PARTIELLEMENT VALIDÉE –

La proposition 2 ne peut être que partiellement validée. Si des relations multilatérales entre entités indépendantes existent effectivement entre les membres des canaux de distribution japonais, ces relations ne se trouvent pas coordonnées et stimulées par une seule firme-pivot. De même, un système d'information ouvert n'apparaît que rarement.

1.2.1 DES RELATIONS MULTILATERALES ENTRE ENTITES INDEPENDANTES

Tout d'abord, même dans le cas le plus moderne de canal, au moins trois organisations interviennent en même temps et de façon différée.

Ensuite, les réseaux se caractérisent par des relations interorganisationnelles entre entités indépendantes les unes des autres du point de vue organisationnel et financier. Au sein du canal de distribution japonais, les organisations entretiennent des liens commerciaux, logistiques et financiers (transactionnels) mais les détaillants, grossistes et producteurs restent pour la plupart des organisations indépendantes. Certains cas rencontrés montrent des liens de propriété ou d'affiliation (participations, appartenance au même *keiretsu*) ou des liens indirects (participations à des filiales communes) entre certaines de ces entreprises. Par exemple, le grossiste EG2 appartient à un *keiretsu* qui lui donne accès à des entreprises de location de camions. Cependant, EG2 ne travaille pas exclusivement avec les entreprises du *keiretsu* et étend ses relations largement au-delà. Une entreprise comme Aeon est proche d'un *keiretsu* comme Mitsubishi afin d'obtenir son soutien à l'approvisionnement et un soutien bancaire (ED10). Cependant, même si ce *keiretsu* possède des parts dans des filiales d'Aeon (Mega Petro et Diamond City), le détaillant reste indépendant. C'est le cas de beaucoup d'entreprises de détail et de production au Japon.

Cependant, les *keiretsu* tentent aujourd'hui d'étendre encore leur emprise en prenant le contrôle de plusieurs niveaux d'organisations dans la distribution japonaise. Pour le moment, cela se voit surtout avec le rachat progressif de petits grossistes et de petites chaînes de supermarchés. Les grands détaillants et certains grands grossistes essaient de suivre cette même stratégie d'acquisition.

L'indépendance de ces organisations pousse à considérer l'existence d'une entité qui endosse le rôle de coordinateur des relations dans le canal.

1.2.2 DEUX PIVOTS PLUTOT QU'UN

Théoriquement, dans le cas des réseaux centrés, les entités indépendantes y participant sont coordonnées et stimulées par une firme-pivot (R.E. Miles et C.C. Snow, 1984, 1986 ; F. Butera, 1991 ; R.E. Miles, C.C. Snow et H.J. Coleman, 1992). De plus, cette firme centralise l'information, notamment l'information sur l'environnement du réseau (M. Aoki, 1991). Enfin, la firme-pivot rassemble l'essentiel du pouvoir en jeu dans le réseau, même si ce pouvoir repose autant sur l'expertise et la réputation que sur son poids économique (R.S. Achrol, 1997).

Le canal de distribution japonais ne présente pas ces caractéristiques. En fait, chacun de ces deux rôles principaux, coordination et émulation, est assuré par des organisations différentes au sein du même canal, sauf dans le cas du canal moderne de distribution qui représente un cas particulier. La première analyse a permis de dégager la présence de deux types de pivots confirmée par l'étude de cas : un pivot coordinateur et un pivot émulateur.

Le premier assure effectivement un rôle de sélection des acteurs, de création et de coordination des relations. Il se trouve au cœur du système d'information et maîtrise une main d'œuvre importante qui intervient dans l'ensemble du canal. Dans les canaux traditionnels et classiques, le grossiste assume ce rôle pour l'essentiel. Le pouvoir de l'organisation coordinatrice repose essentiellement sur l'expertise et la réputation, plutôt que sur le poids économique. Il s'agit de sources de pouvoir difficile à maintenir et dont l'entretien demande de lourds investissements.

Le second pivot, émulateur, permet de maintenir la concurrence entre les acteurs du canal et de limiter les causes d'inertie de celui-ci. Il maîtrise les incitations à la relation. De plus, il possède un pouvoir décisionnaire fort sur l'ensemble du canal. Dans les canaux traditionnels et classiques, il s'agit soit du détaillant soit du producteur, en fonction de son poids économique pour l'essentiel. Le pouvoir du pivot émulateur repose en premier lieu sur son poids économique.

Le pouvoir du coordinateur et de l'émulateur semble reposer sur des sources complémentaires les unes par rapport aux autres. Cela crée un équilibre entre les deux organisations. M.Granovetter (1985) et R.S. Achrol (1997) considèrent que les relations de

long terme entre les organisations du réseau naissent du type de pouvoir existant entre elles : pouvoir né de la socialisation, de l'observation et du consensus plutôt que de relations d'autorité. Il est intéressant de constater comment la simple répartition des sources de pouvoir (expertise, réputation et poids économique) entre les membres du réseau peut créer l'équilibre nécessaire aux relations de long terme.

Dans le cas particulier du canal moderne, une entité interorganisationnelle composée des équipes dédiées du producteur et du détaillant représente le pivot de la relation. Cette entité joue un rôle de coordination et d'émulation de la relation par le développement de stratégies et de méthodes communes, parfois de façon informelle. Enfin, cette entité interorganisationnelle réunit de l'information sur l'environnement de la relation.

En dehors du cas précis de relations directes au sein du canal moderne, la transparence de l'information entre les membres du canal est limitée.

1.2.3 DES SYSTEMES D'INFORMATION PEU TRANSPARENTS

Un système d'information ouvert représente un élément constitutif essentiel des structures en réseau selon R.E. Miles et C.C. Snow (1986). Pour qualifier le système d'ouvert, il faut qu'il permette à toutes les entités du réseau d'avoir accès aux informations sur les contributions de chaque membre et sur leur performance. La recherche montre que non seulement les systèmes d'informations entre les membres des canaux de distribution japonais sont très hétérogènes d'une entreprise à l'autre, du point de vue technique et dans leurs modes d'utilisation, mais aussi que les informations émanant des acteurs représentent un enjeu de pouvoir, notamment pour les grossistes. Ainsi, de nombreuses informations sont captées et utilisées par des acteurs intermédiaires ou tampons à leurs propres fins commerciales et stratégiques. Le grossiste représente un obstacle majeur à la transparence de ces systèmes soit de façon passive soit de façon active.

L'accapement de l'information apparaît comme un moyen de création de pouvoir, puisqu'il soutient l'expertise du grossiste et fonde, en partie, sa capacité à s'affirmer comme une référence dans le réseau. Ainsi, la maîtrise de l'information agit directement sur l'expertise et la réputation, mais beaucoup moins et plus indirectement sur le poids économique. Dans ce cas, la transparence du système d'information jouerait en faveur de ceux qui ont la plus forte position économique, et donc contre l'équilibre dans le réseau,

tandis que la captation de l'information et l'opacité du système d'information renforceraient l'équilibre des pouvoirs.

En conclusion, les entreprises dans les canaux de distribution japonais se structurent en relations interorganisationnelles multilatérales entre organisations indépendantes. La coordination et l'émulation entre ces entités s'effectuent par le biais d'une organisation coordinatrice et d'une organisation émulative qui se partage les rôles du pivot, mais aussi les sources de pouvoir dans le canal. Dans le cas particulier du canal de distribution moderne, les rôles de coordination et d'émulation se trouvent concentrés au sein des équipes dédiées.

1.3 PROPOSITION 3 – PARTIELLEMENT VALIDÉE –.

Les variables constitutives des concepts de contrats relationnels et de gouvernement bilatéral n'apparaissent pas toujours dans l'analyse comme des caractéristiques des relations interorganisationnelles entre les membres du canal de distribution japonais. En effet, ces variables existent toutes dans certains cas spécifiques où les relations sont privilégiées entre les acteurs, c'est à dire qu'elles sont directes entre le producteur et le détaillant ou qu'elles sont de proximité notamment entre le grossiste et d'autres membres. Dans les autres relations, toutes les variables n'apparaissent pas. Ainsi la Proposition 3 ne peut être que partiellement validée.

Dans toutes les relations rencontrées lors des entretiens, certains points communs existent rappelant les contrats relationnels et les gouvernements bilatéraux.

1.3.1 PRESENCE VARIABLE DU CONTRAT RELATIONNEL

Le contrat relationnel se caractérise par des relations à moyen et long terme soutenues par des éléments extralégaux (I. MacNeil, 1980), des investissements idiosyncrasiques (O.E. Williamson, 1985 ; J.B. Heide, 1994) et une forte confiance (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992). La relation est toujours précédée d'une sélection à l'entrée et d'un processus de communication (I. MacNeil, 1980 ; J.B. Heide, 1994).

Dans le canal de distribution japonais, selon le type de relation envisagé, certaines variables n'existent pas. L'existence d'investissements idiosyncrasiques, d'une forte confiance et par conséquent d'une relation de moyen à long terme n'est identifiable que dans le cas de relations de proximité (directes et/ou privilégiées). Par contre, ces éléments n'apparaissent pas dans les autres relations.

Cependant, d'autres variables définissant le contrat relationnel apparaissent systématiquement dans toutes les relations interorganisationnelles du canal de distribution japonais. Ainsi, des éléments extralégaux sont pris en compte dans la relation. Des valeurs et des pratiques traditionnelles apparaissent tout au long de la relation. De plus, la relation fonctionne à la fois sur des mécanismes formels mis en place par un contrat et sur des mécanismes informels mis en place par la négociation. Le contrat utilisé est court et imprécis.

Ensuite, les acteurs semblent être d'accord sur des pratiques commerciales communes : sur ce qui peut se faire, ce qui est dans la limite du raisonnable, ce qui est acceptable.

La relation reste précédée par une sélection à l'entrée fondée non seulement sur les prix et les quantités proposés, mais aussi sur une série complexe de critères : capacités techniques et financières, vision commune du commerce, identité régionale identique dans certains cas...

Enfin, elle est soutenue par un long processus de communication qui passe par l'échange préalable d'informations sur les entreprises, par les négociations autour de la vente de produits et par les relations interpersonnelles entre les acteurs. Cette communication permet, comme le considère P.S. Ring et A.H. Van de Ven (1994), d'évaluer l'incertitude vis-à-vis de la relation, la loyauté des acteurs en présence et le rôle, les droits et les devoirs de chacun.

Ainsi, dans les relations les moins complexes et de moindre proximité entre les acteurs, certaines variables de l'échange et du contrat relationnel apparaissent toujours. Il s'agit en fait des éléments de base préparant la construction de relations plus développées. Toutes les relations interorganisationnelles entre les membres du canal de distribution japonais possèdent ce « *socle* » nécessaire à la construction d'une relation privilégiée. De ce « *socle* » (éléments extra-légaux communs, sélection à l'entrée et processus de communication) peut émerger une relation renforcée par les autres variables du contrat relationnel : relations de long terme, investissements idiosyncrasiques et liens de confiance entre les acteurs.

De même que le contrat relationnel n'existe pas entièrement dans chaque type de relation, le cadre des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais ne s'assimile pas toujours au gouvernement bilatéral.

1.3.2 PRESENCE INCOMPLETE DU GOUVERNEMENT BILATERAL

L'administration des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais contient certains mécanismes propres au gouvernement bilatéral. Ce type de gouvernement développé par J.B. Heide et G. John (1990) sur la base du gouvernement hybride de O.E. Williamson (1985) peut s'identifier au travers d'une série de mécanismes de sélection à l'entrée de la relation et de mécanismes de maintien de la relation.

Comme décrit précédemment, toutes les relations reposent sur une sélection stricte à l'entrée de la relation. De plus, les relations comprennent des mécanismes d'ajustement de la relation, passant notamment par diverses formes de négociation et une grande souplesse des acteurs par rapport aux demandes des autres. Elles s'appuient aussi sur des mécanismes de contrôle de la performance passant d'abord par la fixation d'objectifs chiffrés (ventes, marges...), puis par la recherche d'une mise en congruence des buts pendant la durée de la relation. Enfin, il existe des systèmes d'incitations au respect de la bonne marche de la relation : coût économique de la perte de marché, coût au niveau de la réputation des acteurs et mécanismes favorisant la fluidité des relations (garanties financières, retours des produits...).

Ces éléments apparaissent seuls dans les relations interorganisationnelles des acteurs des canaux traditionnels et classiques, mais d'autres viennent les compléter dans les relations privilégiées. Dans ces cas, le gouvernement bilatéral se dessine au travers des caractéristiques de ces relations. Ainsi chaque acteur possède une définition claire de son rôle dans la relation et il existe un minimum de planification au niveau des objectifs à moyen et à long terme entre les acteurs. Des mécanismes de création de valeurs morales existent même pour réguler la relation : soit sur l'ensemble du secteur soit au niveau de la relation. Parmi ces valeurs se trouve la patience (O.E. Williamson, 1991) considérée comme un moyen de régulation dans le temps.

Ainsi, seules les relations privilégiées regroupent suffisamment de variables du gouvernement bilatéral pour que ce concept soit explicatif. Il est possible, comme dans le cas du contrat relationnel, de considérer que suffisamment d'éléments du gouvernement bilatéral existent dans les relations simples, pour que le développement du gouvernement bilatéral se fasse facilement dans le cas où les acteurs le choisissent.

Ainsi, des formes plus ou moins complètes de gouvernement existent dans le canal de distribution japonais. En effet, les relations non-privilegiées au Japon possèdent tout de même des éléments constituant des échanges relationnels et des gouvernements bilatéraux. Ces formes incomplètes semblent praticables.

De même, alors qu'E. Brousseau et J-M. Codron (1998) considéraient la possibilité d'utiliser des formes différentes de gouvernement dans une même relation pour en tirer tous les aspects positifs (flexibilité des gouvernements de marché et réduction de l'incertitude des gouvernements hybrides, par exemple) ; une entreprise peut sélectionner, pour ses relations interorganisationnelles, différents types de gouvernements selon les acteurs considérés, créant un équilibre sur l'ensemble du réseau et non seulement au sein d'une seule relation. Ainsi, un réseau apparaît comme un assemblage de différents gouvernements, qui varie selon les stratégies des firmes et leurs caractéristiques.

1.4 PROPOSITION 4 – PARTIELLEMENT VALIDÉE –.

La Proposition 4 ne peut être que partiellement validée. En effet, l'ambiguïté de la performance du canal n'est pas élevée puisque des mesures des résultats des membres du canal existent et sont largement utilisées. Ces résultats font l'objet d'un contrôle réel et systématique. Cependant, les buts des acteurs atteignent parfois un haut degré de congruence. Ainsi, l'existence d'un contrôle strictement orienté vers les comportements ne peut être corroborée.

1.4.1 DES BUTS CONGRUENTS DANS LE CAS DE RELATIONS PRIVILEGIEES

La congruence des buts entre les acteurs de la relation tend à renforcer le contrôle par le comportement et rendre possible une absence de mesure de la performance (W.G. Ouchi, 1979 ; T.K. Das, 1989). Si les acteurs des canaux de distribution japonais tendent vers un but général commun, qui est de vendre le plus possible en attirant le consommateur, ce n'est pas suffisant pour qualifier de congruents les objectifs généraux des entreprises. Le rapprochement des objectifs stratégiques de chaque entreprise s'intensifie avec l'accroissement de la durée et de la proximité de la relation. Dans les relations privilégiées, les acteurs ont la volonté de créer ce rapprochement. Ils co-construisent leur stratégie et les moyens mis en place. Dans les autres types de relation, cette volonté n'existe pratiquement pas.

1.4.2 DES MESURES DES RESULTATS FIABLES ET VALIDES

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.

Cependant, les acteurs ne s'appuient pas seulement sur les mesures de performance pour juger du travail de chacun. En effet, ils connaissent les tâches accomplies par les autres acteurs tout au long du canal, ce qui paraît essentiel à la bonne marche des relations. Les négociations, notamment des termes du contrat, ne peuvent pas avoir lieu sans cette connaissance, ainsi les acteurs ont la possibilité de faire des demandes précises sur les compétences et les tâches nécessaires à la transaction. De plus, les acteurs peuvent aussi mettre en lien les tâches et les moyens qui leur sont affectés. Moins la relation se place dans la proximité et le long terme, moins l'affectation des moyens est liée à des tâches précises. Un échange ponctuel considérera une somme d'argent en échange d'un résultat. Dans le cas d'une relation privilégiée, une attention plus importante aux modes de réalisation des tâches apparaissent par des discussions lors des réunions des équipes dédiées par exemple.

Considérant la typologie développée par W.G. Ouchi (1977) en s'appuyant sur les deux critères, accessibilité des mesures de résultats et capacité à connaître les tâches à accomplir, les relations rencontrées durant l'analyse oscillent entre des relations contrôlées par les résultats et des relations contrôlées par les comportements. Contrairement à l'idée de W.G. Ouchi qui propose que les relations japonaises reposeraient sur les rites, la présence de mesures fiables et valides tend à mettre en avant un contrôle plus souple et ouvert à des comportements non limités à une classe prédéfinie culturellement, mais à des comportement efficaces et parfois novateurs.

De plus, la capacité des entreprises à connaître les tâches et à juger des comportements augmente avec le degré de proximité entre les acteurs dans la relation. Ainsi, plus la relation est privilégiée, plus le contrôle par les comportements semble s'imposer.

1.5 PROPOSITION 5 – VALIDÉE –

W.G. Ouchi (1979) considère que la présence d'un mode de contrôle clan des relations se fonde sur l'existence, dans et autour de la relation, de prérequis informationnels et sociaux. Les premiers se définissent comme l'existence de traditions partagées par les acteurs du canal, tandis que les seconds se basent sur l'existence de normes : une autorité légitime basée sur le respect des traditions, un haut degré d'accord et de confiance entre les acteurs, un partage de valeurs et de croyances ainsi que la présence d'une mémoire sociale permettant une équité de la relation, même en décalage temporel permanent. La Proposition 5 se valide du fait de la présence de ces éléments dans l'essentiel des relations rencontrées, même si la profondeur de cette présence tend à varier d'une relation à l'autre. Plus les relations sont privilégiées, plus le nombre de valeurs et de traditions utilisées, voire créées dans la relation, est important.

1.5.1 PRESENCE DES PREREQUIS INFORMATIONNELS

Le mode de contrôle clan ne peut exister selon W.G. Ouchi (1979) que s'il existe des traditions partagées par tous les acteurs. Dans le cas des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais, l'identification des traditions pose des problèmes du fait que les répondants ne les considèrent pas toujours comme telles. Afin de les identifier, elles sont définies comme des habitudes historiques (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 de cette définition. Il s'agit, par exemple, du *rebate*, du *henpin* (retour de marchandises), du renouvellement tacite du contrat, de l'habitude de créer des relations interpersonnelles, du respect de la place du grossiste... 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.

1.5.2 PRESENCE VARIABLE DES PREREQUIS SOCIAUX

L'existence du clan repose sur l'existence de certaines réalités sociales : existence de traditions, de valeurs et de croyances partagées et existence d'une compréhension mutuelle (W.G. Ouchi, 1979).

Des valeurs communes aux acteurs du canal de distribution japonais transparaissent des entretiens : volonté d'harmonisation des conflits, respect de l'intégrité des rôles des acteurs, solidarité variable, et échanges d'informations plus ou moins denses. Ces valeurs se rapprochent de certaines normes relationnelles décrites par I. MacNeil (1980) et R.S. Achrol (1997). De plus, les acteurs respectent les valeurs entretenues dans le secteur : volonté de respecter le grossiste pour la plupart, respect des pratiques commerciales usitées. L'autorité des entreprises sur les autres, même si elle n'est pas indépendante du poids économique, repose aussi sur le respect de ces normes relationnelles et des pratiques commerciales. Aucun changement au niveau de ces valeurs et traditions ne peut être appliqué sans un dialogue dense, une compréhension et une confiance mutuelle. Ainsi, l'implantation du canal moderne (relation directe) passe, au Japon, par la création d'une relation privilégiée. Cela signifie aussi que les valeurs et les traditions peuvent être modifiées et façonnées par la relation. Enfin, les répondants mettent en avant l'importance de la patience et du respect de l'expérience des acteurs et de leur connaissance historique des relations. Ces deux éléments penchent en faveur de la présence d'une mémoire sociale et d'une équité différée, caractéristiques du mode clan (W.G. Ouchi, 1985). La réciprocité dans la relation ne se fait pas forcément immédiatement.

En conclusion, les exigences informationnelles et sociales au mode clan existent dans le canal de distribution japonais. Cependant, elles ont tendance à être moins prises en compte lorsque la relation à une moindre importance. De plus, ces prérequis sociaux et informationnels s'affaiblissent avec une recherche d'efficacité dans la relation et l'importation dans l'Archipel de techniques managériales occidentales. La validation de cette proposition aujourd'hui pourrait être rediscutée d'ici quelques années.

1.6 PROPOSITION 6 – VALIDÉE –.

La validation de la Proposition 6 repose sur l'importance donnée à la négociation dans toutes les étapes de la relation. De même, le conflit est rejeté par les acteurs qui recherchent en permanence la création de relations de confiance.

1.6.1 PLACE CENTRALE DE LA NEGOCIATION

La négociation entre les membres du canal de distribution japonais paraît revêtir une importance fondamentale. Elle endosse généralement les rôles décrits par P.S. Ring et A.H. Van de Ven (1994) : évaluation de l'incertitude de la relation, identification des rôles des acteurs et de leur degré de loyauté, et fixation des droits et devoirs de chacun. En effet, la négociation apparaît, premièrement, en préparation et tout au long de la relation. C'est au cours de cette préparation, que les éléments énumérés ci-avant se mettent en place.

La négociation se caractérise, deuxièmement, par son rôle dans l'ajustement permanent de la relation à la réalité du marché et aux besoins des acteurs (J.B. Heide et G. John, 1990).

Troisièmement, elle s'appuie sur un engagement implicite des parties qui engendre effectivement des actions sans besoin de la constitution d'un document légal (M. Aoki, 1991).

Enfin, un médiateur apparaît souvent dans la négociation sous le visage du grossiste. Cela complexifie les négociations et en rallonge la durée. Cependant, cela les rend aussi moins sujettes à conflit. R.S. Miles et C.C Snow (1986) considèrent que la firme-pivot joue ce rôle de médiateur. Dans le cas présent, le grossiste, en tant que pivot coordinateur, assume le plus souvent ce rôle.

1.6.2 UN REJET EXPLICITE DU CONFLIT

Les relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais ne sont pas exemptes de problèmes pouvant créer des conflits entre les acteurs : divergences sur les politiques de prix et de marketing, mesures de performance non adaptées aux exigences du contrats, erreurs logistiques... Les répondants considèrent dans leur ensemble que le règlement de ces problèmes repose d'abord sur la discussion qui détermine les

responsabilités, définit les mesures de compensations et rétablit la situation. Dans les cas les plus difficiles, la discussion peut s'élever peu à peu dans la hiérarchie jusqu'à résolution du conflit. L'objectif reste de trouver une solution consensuelle, mettant tous les acteurs en accord. En cas de répétition du problème due aux difficultés d'un acteur à le régler ou à sa mauvaise volonté, des solutions plus drastiques peuvent être mises en place allant jusqu'à la rupture de la relation. Cependant, cette rupture intervient généralement au terme du contrat (non-renouvellement) ou bien, se fait en douceur par la diminution progressive des échanges jusqu'à leur disparition.

1.6.3 CREATION DE LA CONFIANCE DANS LA RELATION

La confiance dans le canal de distribution japonais repose sur trois éléments, la sélection à l'entrée, la réputation et la volonté des acteurs. Elle apparaît en plusieurs étapes de façon incrémentale.

La sélection à l'entrée de la relation porte, en partie, évidemment sur les valeurs et les motivations des acteurs (J.C. jarillo, 1988 ; J.B. Heide et G. John, 1990) mais aussi sur les compétences. Elle assure une base solide à la création de confiance.

La réputation joue un rôle important dans la conduite des relations. Les informations circulent vite et elles restent longtemps dans les mémoires des professionnels. La réputation porte le plus souvent sur la compétence de l'acteur, ses performances, mais aussi sur son attitude commerciale vis-à-vis de ses clients et fournisseurs. Ainsi, pour avoir une bonne réputation, les acteurs doivent toujours rester dans la limite du raisonnable. L'échange doit paraître équitable (W.G. Ouchi, 1979). En règle générale, tous les acteurs cherchent à créer et maintenir une bonne réputation. Dans le cas des grossistes, la réputation est au cœur de leur activité puisqu'ils en tirent une grande partie de leur influence sur le canal.

Enfin, la volonté de maintenir des relations sur le long terme soutient la création de la confiance (J.C. Jarillo, 1988 ; P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1992). Elle se développe essentiellement au sein de relations directes ou privilégiées mais apparaît aussi dans des relations moins proches avec l'habitude de renouveler tacitement les contrats.

Trois étapes ou stades de confiance ont été perçus dans les relations dans le canal de distribution japonais. La relation débute avec une absence de confiance plus ou moins teintée positivement ou négativement par la réputation des acteurs. Ensuite, une confiance

naît de l'atteinte des objectifs fixés par le contrat. Enfin, un élargissement de la confiance apparaît avec la croissance et l'approfondissement d'une compréhension mutuelle entre les acteurs. Ces stades montrent le rôle de l'apprentissage de la relation dans le développement de la confiance. L'expérience de la relation est essentielle (C.F. Sabel, 1994 ; E. Brouseau, E. Geoffron, O. Weinstein, 1997) mais repose surtout sur une volonté stratégique des acteurs.

1.7 PROPOSITION 7 – PARTIELLEMENT VALIDÉE –.

La validation de la proposition 7 reste partielle car même si des échanges de connaissances et des éléments de socialisation apparaissent entre les acteurs, les systèmes d'information et la gestion des ressources humaines en demeurent des moteurs très faibles.

1.7.1 DES ECHANGES DE CONNAISSANCES ET DE VALEURS LIMITEES.

Dans les relations privilégiées et directes, un échange d'informations, de connaissances et même de valeurs existent au travers du partage de pratiques managériales et de la négociation de leur application à la relation, mais aussi au travers de réactions communes aux changements environnementaux. Cependant, ces échanges semblent moins denses que dans les descriptions du secteur industriel japonais de l'automobile (J.H. Dyer, P.H. Schurr et S. Oh, 1987 ; Y. Lecler, 1992). Dans le cas des autres relations, l'échange de connaissances apparaît lors des négociations et l'échange de valeurs paraît largement limité.

En effet, l'échange d'information entre les acteurs entraîne des échanges de connaissances au niveau technologique et au niveau relationnel (N. Massard, 1997).

Dans les deux cas, la qualité de l'apprentissage au sein de la relation dépend directement de la proximité entre les acteurs. Plus les relations sont proches, plus la volonté de partage des informations est forte. Ainsi, les acteurs de relations privilégiées se donnent les moyens d'acquérir et de partager les informations. De plus, la répétition des échanges dans le temps entre deux acteurs influe sur la qualité de l'apprentissage. Plus il y a proximité et plus le nombre de transactions effectuées entre deux acteurs est important, plus l'apprentissage sera complet. Si les relations, tout en étant répétitives, ne sont pas pour autant approfondies, la somme des expériences transactionnelles permet un échange d'information suffisant pour créer un apprentissage incrémental.

Tableau. 62 Typologie d'apprentissage relationnel.

| | | Nombre d'échanges transactionnels | |
|----------------------------|---------------|--|--|
| | | <i>Elevé</i> | <i>Faible</i> |
| Proximité dans la relation | <i>Elevée</i> | Apprentissage complet | |
| | <i>Faible</i> | Apprentissage incrémental (Accumulation d'expériences) | Apprentissage faible (Transaction ponctuelle) |

Lorsqu'il y a apprentissage complet ou incrémental dans la relation, une compréhension mutuelle se développe de façon graduelle entre les acteurs (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1994). L'apprentissage complet se caractérise non seulement par la diversité des objets de l'apprentissage et de la profondeur de celui-ci mais aussi par la capacité d'innovation qu'il véhicule (W.W. Powell, 1987). Par exemple, les relations directes entre Aeon et ses producteurs sont à l'origine d'innovations managériales adaptées à leur relation.

Le fait que l'apprentissage n'intervienne pas dans tous les cas, s'explique par la rareté des connexions ouvertes à l'ensemble des canaux de distribution.

1.7.2 DES SYSTEMES D'INFORMATION PAS TOUJOURS DEVELOPPES

Afin de communiquer entre elles, les organisations du canal de distribution doivent construire des systèmes d'information. Cela nécessite des compétences pour comprendre et communiquer, mais aussi de posséder des moyens de communication, technologies et langage commun (W.W Powell, 1987 ; M. Aoki, 1986, 1991). Cependant, toutes les entreprises japonaises travaillant dans et avec la grande distribution de produits alimentaires n'ont pas les moyens de comprendre et de mettre en place des systèmes d'information. Par leur petite taille pour les unes, par le refus d'un investissement considéré inutile pour d'autres, elles ne développent pas de tels systèmes. Elles laissent aux grands grossistes et aux grands détaillants le soin de s'adapter à leur mode de fonctionnement. Ces derniers tentent de développer des systèmes d'information pour tous les canaux. Certains projets sont même le fruit de collaboration entre les différents acteurs.

Cependant, certains acteurs, comme les grossistes, tentent de maîtriser l'information dans le canal en limitant l'ouverture du système.

Le rôle potentiel de la firme-pivot dans le développement des systèmes d'information (M. Aoki, 1986, 1991) et d'un langage commun (G. Paché et C. Paraponaris, 1993) présenté dans la revue de littérature, correspond difficilement aux relations japonaises. En fait, les deux types de pivot, coordinateur et émulateur, peuvent être l'un comme l'autre à l'origine du système d'information et d'un langage commun. Cependant, alors que le pivot émulateur le fait dans un objectif d'efficacité du canal, de réduction des coûts et d'une diminution du pouvoir des intermédiaires, le pivot coordinateur agit soit sur la demande des autres acteurs (service rémunéré), soit afin de maîtriser le système de communication. Dans le cas du canal moderne, les systèmes d'information et le langage commun sont co-construits par les acteurs.

Les relations interpersonnelles représentent un autre moyen d'échange d'informations au sein de la relation. Afin d'utiliser ces relations, des techniques de gestion des ressources humaines sont mises en place.

1.7.3 UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PEU INFLUENTE

L'utilisation de la gestion des ressources humaines, pour permettre des interactions interpersonnelles dans le canal de distribution japonais, se retrouve au niveau de l'envoi de personnel pour aider les détaillants à mettre en place les produits et les promotions en magasins (envois effectués par les grossistes et par les fournisseurs), mais surtout au niveau de l'interaction entre les agents acheteurs et vendeurs des entreprises (acheteurs, vendeurs, ou équipes dédiées). Il existe une habitude d'interaction sociale personnelle entre ces acteurs en dehors du cadre du travail (repas ou sorties au restaurant, dans des bars...) ou lors de réunions se focalisant plus sur la socialisation que sur la négociation commerciale, telles les sessions dites de « *thé vert* », par exemple. L'existence des équipes dédiées renforce aussi les interactions personnelles entre les membres des équipes, puisque les acteurs en interaction restent les mêmes pendant une certaine durée de temps.

Cependant, des outils lourds comme le *shukkô* (échange de personnel) n'existe pas dans la grande distribution japonaise sauf entre entreprises appartenant au même *keiretsu* (rarement rencontrées).

1.8 PROPOSITION 8 – NON-VALIDEE –

La proposition 8 ne se valide pas du fait de l'absence des caractéristiques du *keiretsu* japonais dans la majeure partie des relations interorganisationnelles étudiées. Cet aspect est largement discuté dans la synthèse sur la Proposition 2⁸⁵.

Les affiliations affichées entre les entreprises montrent que la plupart d'entre elles sont indépendantes les unes des autres. De plus, les quelques entreprises appartenant aux grands *keiretsu* japonais apparaissent clairement, mais leurs relations ne restent pas cantonnées aux seules entreprises du *keiretsu*. Il n'apparaît pas systématiquement de participations croisées, d'affiliation à une société ou une banque appartenant à un *keiretsu* et surtout pas de dépendance d'approvisionnement vis-à-vis des *sogo-shosha*. Cependant, il existe des rapprochements entre les grands détaillants et les grands *keiretsu*. Par exemple, Aeon se rapproche de Mitsubishi au travers de liens privilégiés avec un grossiste appartenant au *keiretsu*. Ces liens privilégiés rendent inutile l'appartenance au *keiretsu* pour acquérir des avantages fournis par les maisons de commerce.

⁸⁵ Cf. Des relations multilatérales entre entités indépendantes (Partie III/ Chapitre VIII/ Section/1.2/1.2.1, p.377).

SECTION 2 MULTIPLICITE DES GOUVERNEMENTS ET DES MODES DE CONTROLE AU SEIN DU CANAL

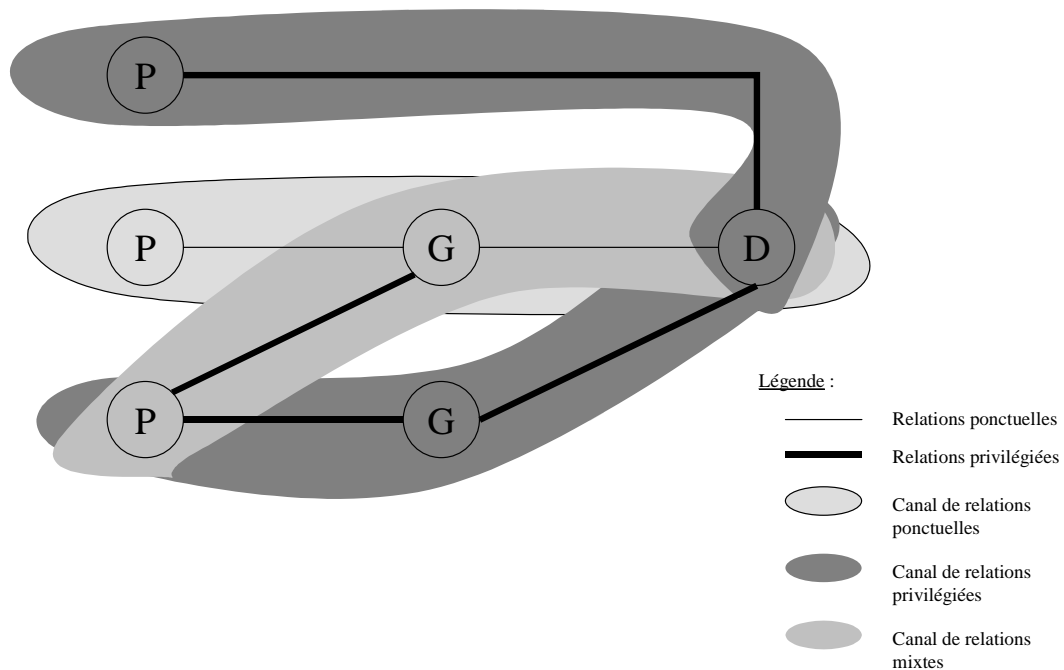
Considérant la question sous-tendant l'ensemble de la recherche, les relations interorganisationnelles dans les canaux de distribution de la grande distribution japonaise ne peuvent pas être considérées comme structurées en un réseau centré contrôlé selon un mode clan. Pourtant, au sein d'un même canal, plusieurs types de relations apparaissent s'apparentant à des gouvernements et des modes de contrôle différents.

2.1 LE RESEAU COMME UN ENSEMBLE DE GOUVERNEMENTS

Les relations interorganisationnelles considérées ne possèdent pas toutes les caractéristiques du réseau centré. Tout d'abord, les rôles de la firme pivot se retrouvent partagés entre plusieurs acteurs du canal malgré le fait que le détaillant augmente ses compétences et son poids économique et tend peu à peu à reprendre une partie du rôle de coordinateur du grossiste. Ensuite, les systèmes d'information entre les membres des canaux sont souvent peu développés ou alors utilisés et filtrés par certains acteurs comme les grossistes. Ainsi, le pouvoir est accaparé par différentes entreprises, ce qui crée un certain équilibre dans le canal. Enfin, les relations entre les acteurs dans le cadre du canal moderne correspondent plus aux caractéristiques d'une relation dyadique proche d'un gouvernement bilatéral, qu'à une relation en réseau dynamique proche d'un gouvernement de marché.

Ainsi, dans les canaux de distribution autour d'une même entreprise, plusieurs types de relations et de gouvernements sont employés, comme le montre la Figure 49.

Figure. 49 Différentes combinaisons de relations dans les canaux de distribution d'un détaillant.



Un canal de distribution pour un seul produit peut posséder trois configurations différentes :

- 1) Les relations interorganisationnelles du canal sont seulement composées de relations ponctuelles et peu développées. Ces échanges se rapprochent des échanges discrets et du gouvernement de marché. De même, la structure d'un tel canal possède de nombreuses caractéristiques du réseau dynamique.
- 2) Les relations interorganisationnelles du canal sont composées seulement de relations privilégiées entre les membres. Ces échanges se rapprochent des échanges relationnels et du gouvernement bilatéral.

- 3) Les relations interorganisationnelles du canal sont mixtes : mélange de relations privilégiées et de relations ponctuelles entre les acteurs d'un même canal. Par exemple, un grossiste possède des relations privilégiées avec un producteur, mais ne traite que ponctuellement avec le détaillant qui vend les produits en question.

2.2 DES RELATIONS NON-CLANIQUES AU CLAN PERSONNALISE

La caractérisation des relations et de leur mode de contrôle dépend du type de relation envisagé : selon le type de structure du canal de distribution (traditionnel et classique ; moderne) et selon la qualité de la relation (privilégiée ou non). La recherche montre l'existence d'une forme de clan personnalisé à chaque relation privilégiée.

Tableau. 63 Mode de contrôle en fonction du type de relation et de canal de distribution au Japon.

| | Relations privilégiées | Autres relations |
|---|---|----------------------------|
| Canaux traditionnels et classiques | Contrôle par les comportements (proche du clan) | Contrôle par les résultats |
| Canaux modernes | Clan personnalisé | |

Dans les canaux traditionnels et classiques, deux types de relations existent : des relations privilégiées et des relations plus ponctuelles et moins développées.

Dans le premier cas, les caractéristiques du contrôle par les comportements et du contrôle de mode clan imprègnent fortement les relations : une mémoire sociale, une connaissance des comportements de chacun, des buts congruents entre les acteurs, une sélection des organisations à l'entrée, le développement plus profond de la confiance et l'existence de valeurs et de traditions communes.

Dans le second cas, ces caractéristiques semblent quasiment inexistantes. Le secteur regroupe des traditions communes mais, en règle générale, les objectifs à court terme et les mesures de performance gèrent les interactions entre les acteurs. Il semble difficile

d'assimiler le contrôle dans ces relations à un contrôle par les comportements alors qu'il apparaît plus proche d'un contrôle par le marché.

Dans les canaux modernes, les acteurs s'appuient sur des relations directes co-construites par l'intermédiaire d'équipes dédiées. Ces interactions révèlent la présence d'une mémoire de la relation, d'une compréhension des comportements des acteurs en présence et de leurs objectifs réciproques. De plus, la confiance se développe entre les organisations du fait d'une compréhension mutuelle forte et d'une volonté de maintenir des relations de long terme. Cependant, alors que les valeurs et les traditions (pratiques commerciales) du secteur représentent une base commune aux relations dans les canaux traditionnels et classiques, celles qui sont pratiquées dans le canal moderne font l'objet d'une personnalisation à la relation et aux acteurs. Ainsi, certaines valeurs sociales et pratiques commerciales générales se maintiennent dans la relation tandis que d'autres sont écartées par choix. De plus, des pratiques nouvelles et des valeurs nouvelles peuvent s'appliquer à la relation après négociation, voire co-construction. Des pratiques managériales modernes et occidentales sont intégrées à la relation de même que de nouvelles valeurs parfois en rupture avec la tradition : par exemple, la valorisation de la compétence sur le relationnel, du national sur le local... Il est possible de parler d'un contrôle clan personnalisé à la relation. Les mesures de résultats existent mais sont supplantées par le comportement des acteurs.

Les trois modes de contrôle apparaissent ainsi au sein des canaux de distribution d'une même entreprise suivant le type de relations existantes comme décrit dans la Figure 49 ci-avant.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Afin de comprendre les relations interorganisationnelles entre les membres d'un canal de distribution dans un contexte spécifique, cette recherche s'appuie sur un corpus théorique large permettant de définir des modes de structurations réticulaires interorganisationnelles, les réseaux, ainsi que leur mode d'administration, les gouvernements, et le contrôle, tout en les plaçant dans le contexte managérial japonais. Ces étapes permettent d'identifier la question sous-tendant la recherche : les relations interorganisationnelles dans les canaux de distribution japonais de la grande distribution japonaise sont-elles contrôlées de manière spécifique à un réseau centré selon un mode clan ? Afin de répondre à cette question, trois groupes de propositions de recherche dégagées du corpus théorique sont confrontés à une analyse qualitative des données récoltées lors d'entretiens semi-guidés. Cette analyse prend la forme d'une analyse générale des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais de produits alimentaires puis des relations entre un détaillant spécifique, Aeon, et d'autres organisations composant une étude de cas. Au travers de ces analyses, il résulte que les relations interorganisationnelles dans les canaux de distribution japonais de produits alimentaires ne regroupent pas toutes les caractéristiques des réseaux centrés et présentent dans certains cas deux pivots (canaux traditionnels et classiques), tandis qu'ils se rapprochent plus du gouvernement bilatéral dans un autre cas (canal moderne). De plus, un mode de contrôle clanique personnalisé à la relation existe dans les relations privilégiées entre les acteurs où deux entreprises font preuve d'une proximité importante et développent en commun des relations directes avec une collaboration forte.

SECTION 1 LES APPORTS DE LA RECHERCHE

Comme le montre le chapitre VIII de synthèse des résultats, le processus de recherche a permis d'atteindre les objectifs prédéfinis produisant des contributions tant au plan théorique et méthodologique que managérial.

1.1 LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES

Premièrement, la volonté de synthétiser des concepts théoriques proches se heurte à la réalité empirique. La recherche tend à montrer que malgré les ponts théoriques entre les concepts de gouvernements hybrides et bilatéraux, et les réseaux dynamiques et stables, les relations observées dans la réalité tendent de se rapprocher soit de l'un pour leur caractère co-construit et peu centré, soit de l'autre pour la place qu'ils donnent aux règles de marché et à la présence de pivots. Le rapprochement conceptuel de ces comportements théoriques exige donc de plus grandes adaptations.

Deuxièmement, les caractéristiques du réseau centré ne s'appliquent pas entièrement au canal de distribution japonais. En effet, il n'y existe pas de réseau centré autour d'une seule firme-pivot mais plutôt autour de plusieurs pivots qui se partagent les rôle-clés de coordination et d'émulation dans le réseau. Ainsi ces deux grands rôles sont assurés par deux organisations différentes, créant ainsi un équilibre de pouvoir entre elles au sein du canal de distribution japonais. Cela ouvre des perspectives de recherche sur la comparaison des avantages et des inconvénients de cette séparation des rôles, par rapport à une centralisation du rôle de pivot.

Ensuite, la coexistence de gouvernements différents (entre le gouvernement de marché et le gouvernement bilatéral) dans les canaux autour d'une même entreprise supporte l'idée qu'un même réseau se compose d'un ensemble de gouvernements.

Enfin, le mode de contrôle clan défini par W.G. Ouchi (1979, 1985) s'enrichit d'une nuance non-négligeable. Si le clan se construit sur des bases pré-requises (exigences informationnelles et sociales), présentes dans les relations au Japon, il n'apparaît réellement sur ce terrain que si la volonté des acteurs permet la co-construction de valeurs,

de traditions propres, et favorise le contrôle par les comportements plutôt que par les résultats. Les membres de la relation créent alors un clan co-construit et personnalisé.

1.2 LES CONTRIBUTIONS METHODOLOGIQUES

La collecte et la compréhension des données, de même que la qualité de l'analyse qualitative, reposent en partie sur la connaissance du contexte culturel managérial japonais.

L'utilisation non seulement d'entretiens d'expert, mais aussi de recherches théoriques préalablement effectuées sur le management japonais, a permis d'enrichir les propositions de recherche, de faciliter la collecte de données et, enfin, de sensibiliser le chercheur et les lecteurs potentiels aux subtilités de l'analyse de données.

La recherche montre clairement que la qualité de la collecte de données repose sur une compréhension théorique du terrain, mais aussi sur l'expérience du chercheur acquise au cours d'interactions diverses avec le Japon et lors des entretiens d'expert. Cela a permis de développer un mode de construction et d'administration du guide d'entretien à des répondants japonais. Ainsi, les actions à mener avant l'entretien comportent la prise de contact (le plus souvent par l'intermédiaire d'un premier répondant) et l'envoi du thème général de l'entretien, puis d'une présentation précise des thèmes du guide d'entretien. Ensuite, le déroulement de la rencontre avec les répondants repose sur une présentation personnelle effectuée par le chercheur et la compréhension dont il fait preuve vis-à-vis du secteur et des termes professionnels appropriés en langue japonaise.

Enfin, la portée d'une analyse qualitative dans une recherche à terrain international apparaît clairement. Elle permet une analyse riche qui inclue les spécificités du secteur et du pays, permet leur mise en valeur et leur compréhension. Elle n'exclut pas une analyse quantitative. Cependant, une analyse qualitative de grande envergure apparaît comme un a priori indispensable à une analyse quantitative dans un contexte international, et a fortiori dans un pays à contexte culturel fort.

1.3 LES CONTRIBUTIONS MANAGERIALES

L'acquisition d'une compréhension réelle du système cohérent japonais de relations interorganisationnelles apparaît comme un des objectifs premiers de cette recherche.

La présentation du terrain empirique et l'analyse de différentes relations interorganisationnelles permet, tout d'abord, d'acquérir des connaissances sur le secteur de la grande distribution et de la production de produits alimentaires au Japon. Par exemple, cette description met notamment en avant la maturité du marché japonais et la difficulté qu'une entreprise nouvelle peut avoir à développer une part de marché honorable. Des entreprises occidentales, comme Carrefour, ont sous-estimé la durée nécessaire pour construire une réputation au Japon et surtout la quasi-impossibilité d'acquérir de grosses parts de marché.

De plus, cette recherche apporte une compréhension générale des relations entre acteurs dans le canal de distribution japonais. Ainsi, elle dégage les éléments de définition communs à toutes les relations dans le contexte japonais, puis dans le secteur de la grande distribution émergent, tandis que les spécificités de chaque type de canal, puis de chaque relation, se trouvent peu à peu explicitées. Ainsi, il est possible de distinguer quels types de pratiques existent dans le cas de relations ponctuelles dans un canal de distribution classique. Dans ce cas, les managers doivent connaître les pratiques japonaises, mais aussi savoir que les objectifs chiffrés restent malgré tout essentiel dans cette relation. De même, la création de relations directes ne s'effectue que dans des cas particuliers, et il faudra, souvent, privilégier l'utilisation de grossiste. Si une relation privilégiée est à construire, les éléments à mettre en place quittent le simple cadre de pratiques commerciales basiques. Une maîtrise plus profonde des pratiques de négociation japonaises devient alors essentielle pour développer la relation.

La présentation des relations d'un détaillant tel qu'Aeon montre comment une entreprise nationale japonaise maîtrise différentes qualités de relations, et comment elle met en place de nouvelles pratiques commerciales et managériales. Son niveau élevé de réussite garantit une méthode efficace qu'il est intéressant d'analyser et de connaître. Cela montre aussi que l'intégration de nouveautés exige un délai assez long au Japon, et surtout, la mise en place d'investissements importants. Carrefour a dû abandonner très rapidement sa volonté de fonctionner en relation directe avec tous les fournisseurs pour cette raison : cela exigeait de

trop gros investissements en temps, infrastructures, formation et relationnel par rapport aux profits envisagés.

La recherche montre aussi que la compréhension globale des pratiques et des relations doit être complétée par des compréhensions plus locales ou individuelles des organisations au sein de chaque relation. S'informer sur les pratiques des organisations, leur histoire et leurs valeurs restent un geste à effectuer systématiquement et a priori. De plus, il s'agit de ne pas hésiter à donner ce type d'information sur sa propre entreprise à de futurs clients ou fournisseurs japonais. Dans tous les cas, cela facilite la relation, mais cela peut aussi l'orienter.

Finalement, mieux comprendre les structures et les caractéristiques des relations interorganisationnelles représente un outil de communication avec les professionnels japonais.

SECTION 2 LIMITES DE LA RECHERCHE

Certaines limites théoriques, méthodologiques et empiriques subsistent dans la recherche.

2.1 LIMITES THEORIQUES

Les choix effectués dans la revue de littérature vise la cohérence et la capacité de synthèse entre les théories abordées. Cependant, la mise en cohérence entre des concepts théoriques larges tels que les réseaux et les gouvernements reste difficile, et la confrontation au terrain montre les limites de la synthèse. Certains concepts paraissent parfois plus adaptés que d'autres à expliquer certaines formes interorganisationnelles. Un travail d'approfondissement de la comparaison entre les concepts en lien avec la réalité du terrain paraît essentiel pour définir les similitudes et différences à mettre en exergue.

De plus, les relations interorganisationnelles privilégiées, et notamment les relations directes entre les producteurs et les détaillants, répondent aussi à des caractéristiques du partenariat ou de la coopération. L'utilité de ces autres concepts théoriques dans l'analyse du canal de distribution japonais pourrait ensuite être considérée.

Le choix de définir le clan au travers des travaux de W.G. Ouchi et de la mobilisation de concepts complémentaires développés en sciences de gestion peut apparaître comme

limitant. En effet, le clan correspond à l'origine à un concept en sciences humaines telles que l'anthropologie et l'ethnologie. Des termes proches peuvent alors entrer en jeu : la tribu, la communauté, la famille... Ce pan théorique n'a pas été retenu de par sa grande hétérogénéité et sa complexité. Cependant, il pourrait faire l'objet de recherche ultérieure.

2.2 LIMITES METHODOLOGIQUES

Les limites méthodologiques reposent, d'une part, sur le choix d'une méthode de recherche avec une étude de cas unique et, d'autre part, sur les difficultés du terrain de recherche choisi.

La recherche s'appuie sur une étude de cas unique qui limite les capacités de généralisation des résultats, même si la première étape de l'analyse a permis d'identifier des récurrences.

Le terrain empirique de la recherche pose des limites au chercheur et son travail. Le Japon représente un terrain culturellement fort où une compréhension des pratiques, mais aussi de la langue et de la culture, est exigée du chercheur. Malgré ses connaissances et son expérience, ce dernier peut toujours être à la merci d'erreurs de jugement ou d'erreurs de compréhension. Bien entendu, la relecture des entretiens par les acteurs, et parfois un second entretien, tendent à diminuer ces risques sans pour autant les faire entièrement disparaître. Il faut aussi considérer que le Japon représente un terrain coûteux et éloigné pour le chercheur, ce qui limite les interactions.

De façon plus précise, le secteur sur lequel la recherche s'est focalisée, la grande distribution, représente un milieu en évolution permanente où la crise des années 90 a laissé des traces profondes. Ces évolutions ne peuvent pas toutes être anticipées.

Enfin, les aspects stratégiques des relations avec les clients et les fournisseurs représentent un sujet sensible. L'appartenance du chercheur à un pays étranger peut poser des problèmes, surtout lorsque le pays en question est immédiatement assimilé à l'entreprise qui a fait son entrée dans le paysage japonais de la grande distribution, Carrefour. L'annonce du retrait de l'entreprise du Japon a largement contribué à détendre les répondants pendant les entretiens.

SECTION 3 PERSPECTIVES DE RECHERCHE

La capacité à générer des pistes de recherche renforce l'intérêt de l'ensemble de la recherche.

D'un point de vue théorique, les analyses effectuées créent des opportunités d'investigations futures.

La recherche des raisons de l'équilibre des pouvoirs dans le réseau et le canal de distribution, ainsi que la compatibilité de cet équilibre avec la flexibilité nécessaire au réseau, représente une piste de recherche.

De plus, il paraît intéressant d'approfondir les configurations possibles des réseaux en tant qu'ensembles de gouvernements, et de déterminer toutes les caractéristiques de ces configurations.

Ensuite, le concept du clan personnalisé demande un enrichissement fondé autant sur l'apport de concepts complémentaires ou proches (coopération, partenariat...) que sur l'apport de matières extérieures aux sciences de gestion (ethnologie, anthropologie, sociologie).

Du point de vue méthodologique et empirique, cette recherche appelle de nombreuses autres études sur le terrain japonais. D'autres cas de canaux de distribution demandent à être analysés : du point de vue d'autres détaillants qu'Aeon, mais aussi du point de vue d'un producteur ou d'un grossiste. La réalisation de nouvelles études de cas au Japon peut aussi s'étendre à d'autres concepts de distribution que les GMS. Les *convenience stores* (CVS), par exemple, représentent des concepts spécifiques à l'Archipel mais peuvent permettre d'identifier des relations interorganisationnelles aux caractéristiques nouvelles.

Une autre méthode de recherche s'envisage à la suite de cette étude de cas. En effet, l'analyse qualitative effectuée permet de réaliser ensuite une étude quantitative à grande échelle au Japon. Ainsi, la construction d'un questionnaire adapté aux professionnels japonais s'appuierait sur les connaissances accumulées lors de la recherche. Cette construction devra faire l'objet d'un processus précis et rigoureux afin de donner un support à des recherches ultérieures au Japon. Il faut, cependant, considérer que cette large étude exige beaucoup de temps sur place et des moyens financiers importants.

L'un des objectifs de la recherche est de permettre une comparaison entre les canaux de distribution japonais et ceux d'autres pays occidentaux ou asiatiques. Par là, il est possible

de trouver des voies d'amélioration d'outils ou de mécanismes managériaux en fonction des similitudes et des différences émergentes.

Enfin, la culture managériale japonaise, bien que très spécifique à l'Archipel, contient des éléments issus de la culture confucéenne et bouddhique qui imprègne les pays comme la Chine et le Vietnam, et à moindre échelle les pays du sud-est asiatique. Cette recherche représente un moyen de compréhension des relations interorganisationnelles dans ces pays afin de fournir les moyens d'une implantation efficace et de longue durée.

Au final, cette recherche met en lumière ce que R. Benedict (1946, p.36) appelle les « *a priori fondamentaux* » du système japonais permettant de faire la distinction entre les préjugés occidentaux et la réalité de la société japonaise, dans le secteur particulier de la grande distribution.

ANNEXES

ANNEXE A : LEXIQUE DES TERMES JAPONAIS

ANNEXE B : CODIFICATION COMPLETE POUR L'ANALYSE DE CONTENU

ANNEXE C : CLASSIFICATION DES CONCEPTS DE DISTRIBUTION

ANNEXE D : ENTREPRISES DU GROUPE AEON

ANNEXE A : LEXIQUE DES TERMES JAPONAIS

| Termes japonais (par ordre alphabétique) | | Signification |
|---|--------------------------------|---|
| Phonétique (Romanji) | Idéogrammes (Kanji) | |
| Buchô | 部長 | Directeur |
| Chu | 忠 | Obligation envers l'Empereur et la Nation |
| Chôai | 帳合い | Solde de compte, faveur, fonction de gestionnaire de comptes de grossistes principaux |
| Gakubatsu | 学閥 | Relations interpersonnelles des employés nées à l'école |
| Gimu | 義務 | Devoir, obligation |
| Giri | 義理 | Devoir, dette |
| Gokei seido | 互惠制度 | Mécanismes d'arrangements réciproques |
| Hakentenin | 派遣手人 | Employé-Envoyé |
| Henpin | 返品 | Retour de marchandises |
| Jinjikoshin roku | 人事興信録 | Relations interpersonnelles des employés |
| Jinmyaku | 人脈 | Réseau personnel |
| Joshuken | 助手件 | Groupes d'assistance |
| Kabe | 壁 | Mur, obstacle |
| Kachô | 課長 | Chef de service |
| Kaisha Kenkan | 会社年鑑 | Rapport annuel |
| Kanban | かんばん | Système Kanban |
| Kantô / Kansai | 関東 / 関西 | Est (Autour de Tôkyo) / Ouest du Japon (Autour de Kyotô) |
| Kekkonbatsu | 結婚閥 | Relations interpersonnelles des employés nées dans le mariage |
| Keiretsu | 系列 | Littéralement "clique" |
| Kô | 厚 | Obligation envers les ascendants |
| Mentsu | 面子 | Face, réputation, honneur |

| | | |
|----------------------|---------|---|
| Motto | モットー | Devise |
| Nakama | 仲間 | Guilde |
| Nemawashi | 根回し | Littéralement " <i>faire des démarches préalables</i> " |
| Omote / Ura | 表 / 裏 | Face, endroit / Pile, envers |
| On / Onjin | 恩 / 恩人 | Obligation, bonté / Bienfaiteur |
| Onigiri | お握り | Boulette de riz |
| Oyabun / Kobun | 親分 / 子分 | Parent / Enfant |
| Rebate | リベート | Commission, ristourne |
| Ringisei | 稟議制 | Système de prise de décision collective |
| Ringishô | 稟議書 | Feuille de notification de la décision collective |
| Rokudai kigyô shûdan | 六大企業集団 | Big Six |
| Ryutsu keiretsu | 流通系列 | <i>Keiretsu</i> de distribution |
| Senpai / Kôhai | 先輩 / 後輩 | Aîné / |
| Sensei / Deshi | 先生 / 弟子 | Professeur / Disciple |
| Settai | 接待 | Réception, hospitalité, accueil |
| Shachô | 社長 | Président Directeur Général |
| Shukkô | 出向 | Transfert d'employé |
| Sogo shosha | 商社 | Maison de commerce |
| Sonshite tokutore | 損して得取れ | Faire des pertes et prendre des avantages |
| Tatane | たたね | Prix proposé |
| Tate / Yoko | 立て / 横 | Vertical / Horizontal |
| Tatemaie | 建前 | Ce qui est visible, montré, explicite |
| Tegata | 手形 | Lettre de change |
| Tenkin | 転勤 | Système de rotation des employés |
| Tenseki shukkô | 転籍出向 | Transfert définitif d'employé |
| Toimaru | 問丸 | Ancienne forme de grossiste |
| Torihiki keiyaku | 取引契約 | Contrat commercial |
| Uchi / Soto | 外 / 内 | Extérieur / Intérieur |

| | | |
|----------------|------|--------------------------------|
| Wa | 和 | Harmonie, ce qui est japonais. |
| Yakuinhaken | 役員派遣 | Transfert de directeur |
| Yoshin | 与信 | Crédit de paiement |
| Zaiseki shukkô | 在籍出向 | Transfert temporaire d'employé |

ANNEXE B : CODIFICATION COMPLETE POUR L'ANALYSE DE CONTENU

| Méta-thèmes | Thèmes | Sous-thèmes 1 | Sous-thèmes 2 | Codes | Définition concise (Lien à faire avec l'opérationnalisation) |
|--------------------|---------------------------------|--|----------------------|-------------------|---|
| Sources | <i>Environnement</i> | Instabilité environnementale | | Sourc-Env-InstEnv | Changement récent et profond de l'environnement économique et stratégique (notamment, les caractéristiques du consommateur japonais influant sur l'environnement) |
| | | Dépendance des ressources | | Sourc-Env-DpR | Nécessité de mise en complémentarité des ressources |
| | | Investissements spécifiques et synergies | | Sourc-Env-InvSpé | Création ou existence d'investissements spécifiques et Recherche de création de synergies dans la relation |
| | <i>Stratégie</i> | Flexibilité | | Sourc-Strat-Flex | Recherche de flexibilité dans la relation |
| | | Stabilité | | Sourc-Strat-Stab | Recherche de stabilité dans la relation |
| | <i>Isomorphisme</i> | | | Sourc-Iso | Copie des modèles de structures organisationnelles dans l'environnement (ici canaux de distribution japonais) |
| | <i>Objectifs de la relation</i> | | | Sourc-Objf | Congruence ou non-congruence des objectifs des membres du réseau (lié à la nature du contrôle selon Ouchi) |

| Méta-thèmes | Thèmes | Sous-thèmes 1 | Sous-thèmes 2 | Codes | Définition |
|--------------------|-------------------|-----------------------|------------------------------------|-------------------|--|
| RIO | <i>Structures</i> | Contrat | Nature du contrat | Struc-Ctt-Nat | Type de contrat : format et contenu |
| | | | Prise de risque | Struc-Ctt-Risk | Risque pris dans la contractualisation |
| | | | Normes relationnelles | Struc-Ctt-Norms | Existence de normes relationnelles : flexibilité, échange d'information, solidarité, mutualité, intégrité des rôles et harmonisation des conflits. |
| | | | Intensité des négociations | Struc-Ctt-Ineg | Qualité et durée des négociations pré et post contrat |
| | | | Durée du contrat | Struc-Ctt-Dur | Durée moyenne des contrats |
| | | | Mécanismes d'ajustement du contrat | Struc-Ctt-Ajust | Mécanismes et fréquences des ajustements du contrat (lien avec l'ajustement de la relation dans les outils du contrôle) |
| | | Etapas de la relation | Entrée dans la relation | Struc-Etap-Ent | Sélection à l'entrée (degré de prudence, objectifs de la sélection et critères) |
| | | | Durée de la relation | Struc-Etap-DurRel | Durée moyenne de la relation |
| | | | Fin de la relation | Struc-Etap-Fin | Conditions de la fin de la relation (degré de facilité de fin de la relation et raisons) |
| | | Multilatéral | | Struc-Mult | Existence de liens multilatéraux et non pas seulement bilatéraux entre entreprises indépendantes |
| | | Keiretsu | | Struc-Kei | Les liens entre les membres du réseau sont du même type qu'un keiretsu Affiliation affichée |

| Méta-thèmes | Thèmes | Sous-thèmes 1 | Sous-thèmes 2 | Codes | Définition |
|--------------------|------------------|----------------------------|--|----------------------|---|
| RIO (Suite) | Relations | Système d'information | Système d'information | Rel-SI-Nat | Système ouvert (système transparent où tous les acteurs sont connectés) et type de support (informatique) / Influence du SI sur les relations interorganisationnelles Quantité / qualité de l'information partagée et importance de la valeur informationnelle de la position structurelle des acteurs |
| | | | Pilotage du Système d'information | Rel-SI-Pilot | Rôle de la firme-pivot dans le système d'information (gestion centrale de l'information ?) |
| | | Liens financiers | Participations croisées | Rel-Fin-Partcr | Participations financières croisées intergroupes |
| | | Dispositif logistique | Types de flux | Rel-Log-Natflux | Quels sont les flux logistiques enregistrés ? |
| | | | Type de coordination | Rel-Log-Natcoordflux | Quel type de coordination ? |
| | | | Pilotage du système logistique | Rel-Log-Pilotflux | Qui crée et coordonne le dispositif logistique ? |
| | | | Qualité exigée | Rel-Log-Qualflux | Exigence sur la qualité des flux |
| | | Qualité des relations | Faire / Défaire les liens = Solidité | Rel-Qual-Sol | Discours sur le long terme et le vouloir d'un futur Facilité à faire et à défaire des liens |
| | | Rôles de la firme-pivot | Coordinateur | Rôle-FP-Coord | Rôle d'architecte, organisateur et protecteur (notamment RH et relations interpersonnelles) / Prise de décision stratégique |
| | | | Emulateur | Rôle-FP-Emul | Créateur de compétition entre les membres du réseau / Mécanismes de régulation pour renforcer l'émulation |
| | | | Pouvoir | Rôle-FP-Pouv | Sources du pouvoir de la firme-pivot : expertise, réputation et position économique. |
| | | Rôles des membres du canal | Comportements stratégiques des acteurs | Rôle-Mdc-CompStrat | Prospecteur, producteur, Analyste. |
| | | | Définition des rôles | Rôle-Mdc-Déf | Définition des rôles dans le canal et des acteurs qui les assurent |

| Méta-thèmes | Thèmes | Sous-thèmes 1 | Sous-thèmes 2 | Codes | Définition |
|-------------------------|---------------------------|--|---------------------------|---|--|
| Mode de contrôle | <i>Outils du contrôle</i> | Contrôle des comportements / socialisation | Prérequis informationnels | Cont-Out-Socia-Préinfos | Prérequis sur la relation en matière informationnelle pour l'existence d'un contrôle de type clan : partage des valeurs et des croyances, autorité légitimée par la confiance dans le comportement d'autrui et appuyée par une mémoire sociale assurant l'équité à terme et l'existence de normes de réciprocité |
| | | | Prérequis sociaux | Cont-Out-Socia-Présoc | Prérequis sur la relation en matières sociales pour l'existence d'un contrôle de type clan : sélection à l'entrée (cf. structure), formation des compétences, formation des valeurs |
| | | | Shukko / outils GRH | Cont-Out-Socia-GRH | Outils de GRH divers pour socialiser les membres des canaux |
| | | | Normes sociales | Cont-Out-Socia-SocNorm | Influences des normes sociales japonaise sur le contrôle |
| | | | Mémoire sociale | Cont-Out-Socia-Socmèm | Existence d'une mémoire des relations |
| | | | Rejet du conflit | Cont-Out-Socia-ContConfl | Tendance à l'évitement du conflit et vers un consensus |
| | | Rites et pratiques commerciales | Cont-Out-Prat | Pratiques commerciales typiques du système japonais | |
| | | Règles formelles | Planification | Cont-Out-RègForm-Plan | Mécanismes de planification des droits et des devoirs |
| | | | Ajustement | Cont-Out-RègForm-Ajust | Mécanismes d'ajustement aux changements |
| | | Mesures de performance | Mesures de la performance | Cont-Out-MesResult | Externes et / ou internes ex ante et ex post |
| | | | Ambiguïté de la mesure | Cont-Out-AmbResult | Ambiguïté de la performance et capacité à avoir des mesures fiables et valides |

| Méta-thèmes | Thèmes | Sous-thèmes 1 | Sous-thèmes 2 | Codes | Définition |
|---------------------------------|-------------------|------------------------------|----------------------|---------------------|---|
| Mode de contrôle (suite) | <i>Confiance</i> | Définition | | Cont-Conf-PrecDef | Définition perçue par les acteurs |
| | | Utilité / importance perçues | | Cont-Conf-PercUtil | Perception par les acteurs de l'importance de la confiance et de son rôle |
| | <i>Réputation</i> | Définition | | Cont-Réput-Prec Def | Définition perçue par les acteurs |
| | | Utilité / importance perçues | | Cont-Réput-PercUtil | Perception par les acteurs de l'importance de la réputation et de son rôle |
| | <i>Pouvoir</i> | Définition | | Cont-Pouv-Prec Def | Définition perçue par les acteurs. Sources du pouvoir (expertise, réputation, position économique) |
| | | Utilité / Importance perçues | | Cont-Pouv-PercInfl | Perception par les acteurs de l'influence d'un membre sur le réseau |
| Description du terrain | <i>AEON</i> | | | Descr-Aeon | Description d'Aeon |
| | <i>Ito-Yokado</i> | | | Descr-IY | Description d'Ito-Yokado |
| | <i>Autres GMS</i> | | | Descr-GMS | Description de GMS en général |
| | <i>Canal</i> | | | Descr-Canal | Description de canaux en général |
| | <i>Producteur</i> | | | Descr-Mk | Description de producteurs en général |
| | <i>Grossistes</i> | | | Descr-Gross | Description de grossistes en général |

ANNEXE C : CLASSIFICATION DES CONCEPTS DE DISTRIBUTION

(selon l'Institut d'Economie de la Distribution du Japon et le MITI (Ministère de
l'Industrie et du Commerce))

| Classification | Libre-service | Produits | Surface |
|----------------------------------|--|---|--|
| Department Store | X | Tous produits | |
| <i>Grande taille</i> | | | 3000m ² et plus (6000m ² et plus dans les grandes villes et Tokyo) |
| <i>Autres Department Store</i> | Moins de 3000m ² (moins de 6000m ² dans les grandes villes et Tokyo) | | |
| Supermarchés généralistes | O | | |
| <i>GMS</i> | | | 3000m ² et plus (6000m ² et plus dans les grandes villes et Tokyo) |
| <i>Supermarchés</i> | | | Moins de 3000m ² (moins de 6000m ² dans les grandes villes et Tokyo) |
| Supermarchés spécialisés | O | Au-delà de 70% de même produit (habillement, alimentation...) | 250m ² et plus |
| Magasins de spécialités | X | Au-delà de 90% de même produit (habillement, alimentation...) | |
| Convenience Store | O | | De 30m ² à 250m ² |
| Drugstore | O | Hygiène, beauté et soins. | |

Source : Census of Commerce 2002, Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie.

ANNEXE D : ENTREPRISES DU GROUPE AEON

| GMS | |
|---------------------------------------|--|
| ÆON Co., Ltd. | AEON Stores (Hong Kong) Co., Ltd.* |
| ÆON Kyushu Co., Ltd.* | AEON Co. (M) Bhd.* |
| Ryukyu JUSCO Co., Ltd.* | Siam JUSCO Co., Ltd.* |
| MYCAL Corporation.* | Guangdong JUSCO Teem Stores Co., Ltd.* |
| MYCALKYUSHU Corporation.* | Qingdao AEON Dongtai Co., Ltd.* |
| Posful Corporation | Shenzhen AEON Friendship Co., Ltd.* |
| | Taiwan AEON Stores Co., Ltd.* |
| Supermarchés | |
| Maxvalu Hokkaido Co., Ltd.* | Maxvalu Tokai Co., Ltd.* |
| Maxvalu Tohoku Co., Ltd.* | Maxvalu Kyushu Co.Ltd.* |
| Maxvalu Chubu Co., Ltd.* | Kasumi Co., Ltd. |
| Maxvalu Nishinohon Co., Ltd.* | Joy Co., Ltd.* |
| Convenience Store | |
| Ministop Co., Ltd.* | |
| Department Store | |
| Bon Belta Isejin Co., Ltd.* | |
| Bon Belta Co., Ltd.* | |
| Tachibana Department Store Co., Ltd.* | |
| Home Center | |
| Sunday Co., Ltd. | |
| Magasins spécialisés | |
| Talbots, Inc.* | Claire's Nippon Co., Ltd. |
| Blue Grass Co., Ltd.* | Nustep Co., Ltd.* |
| Cox Co., Ltd. * | Abilities JUSCO Co., Ltd.* |
| Talbots Japan Co., Ltd.* | Book Bahn Co., Ltd.* |
| Laura Ashley Japan Co., Ltd.* | Petcity Co., Ltd.* |
| ÆON Forest Co., Ltd.* | Mega Petro Co., Ltd.* |
| Mega Sports Co., Ltd.* | |
| Drugstore | |
| Kraft Inc. | Takiya Co., Ltd. |
| CFS Corporation | Takiya Co., Ltd.* |
| Green cross | Welpark Co., Ltd. |
| Coa Co., Ltd. | IINO Co., Ltd.* |
| Medical Ikkou Co., Ltd. | |
| Centres commerciaux | |
| ÆON Mall Co., Ltd.* | Diamond Family Co., Ltd. |
| Diamond City Co., Ltd. | LOC Development Co., Ltd. |

| Services financiers | |
|--------------------------------------|---|
| ÆON Credit Service Co., Ltd. | AEON Credit Service (Taiwan) Co., Ltd. |
| AEON Credit Service (Asia) Co., Ltd. | AEON Credit Card (Taiwan) Co., Ltd. |
| AEON Thana Sinsap (Thailand) Plc. | AEON Information Service (Shenzhen) Co., Ltd. |
| AEON Credit Service (M) Sdn. Bhd. | NCS KOSAN CO., LTD. |
| Services | |
| ÆON Fantasy Co., Ltd.* | Reform Studio Co., Ltd.* |
| Certo Corporation.* | ÆON Techno Service Co., Ltd.* |
| JAPAN MAINTENANCE CO., LTD.* | ÆON Cinemas Co., Ltd.* |
| Zwei Co., Ltd.* | Quality Control Center Co., Ltd.* |
| Jusvel Co., Ltd.* | |
| Service de restauration | |
| Gourmet D'Or Co., Ltd.* | Aic, Inc.* |
| MYCAL-IST, Inc.* | Tasmania Feedlot Pty. Ltd.* |
| Food Supply JUSCO Co., Ltd.* | |
| E-Commerce | |
| AEON Visty Co., Ltd.* | |

**Filiales*

BIBLIOGRAPHIE

ACHROL R.S. Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Dynamic Environments. *Journal of Marketing*, vol.55, pp.77-93.

ACHROL R.S. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing : toward a network paradigm. *Academy of Marketing Science*, vol.25(1), pp.56-71.

ACHROL R. S., REVE T. et STERN L.W. (1983). The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, vol. 47, pp.55-67.

AHMADIJIAN C.L. et LINCOLN J.R. (2001). Keiretsu, Governance, and Learning : Case Studies in Change from the Japanese Automative Industry. *Organization Science*, vol.12(6), pp.683-701.

AKERLOF G.A. (1980). The market for "lemons" : quality, uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, pp.488-500.

ALDRICH H.E. (1979). *Organizations and Environements*, Prentice Hall.

ALLIX-DESFAUTAUX E. et JOFFRE P. (1997). Coûts de transaction (Article 37). Ed. par SIMON Y. et JOFFRE P. *Encyclopédie de Gestion* (2^{ème} éd.), Economica, pp.750-776.

ANGOT J. et MILANO P. (1999). Comment lier concepts et données ? Ed. par THIETART R-A. et coll. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp.169-187.

ANTHONY R.N. (1988). *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press.

AOKI M. (1986). Horizontal versus Vertical Information Structure of the Firm. *American Economic Review*, pp.971-983.

AOKI M. (1991). *Information, Motivations et Marchandages*, Economica.

AOKI M. (1991). Le management japonais : le modèle "J" d'Aoki. *Problèmes Économiques*, vol.2255, pp.1-14.

AOKI M. et DORE R. (1996). *The Japanese firm*, Clarendon Press Oxford.

AOKI M., GARBER A. et ROMER P. (2000). *Why the Japanese Economy is not growing : micro barriers to productivity growth*, McKinsey Global Institute.

ARRUNADA B. (2000). The quasi-judicial role of large retailers : an efficiency hypothesis of their relation with suppliers. *Revue D'Économie Industrielle*, vol.92, pp.277-296.

- Asahi Shimbun Japan Almanach* (2001). Asahi Shimbun Publishing Company ed., Tokyo.
- ASANUMA B. (1989). Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of relations-Specific Skills. *Journal of Japanese and International Economics*, vol.3.
- AXELROD R. (1986). An evolutionary approach to norms. *American Political Review*, vol.80, pp.1095-1111.
- BARDIN L. (1996). *L'analyse de contenu*, PUF.
- BARNARD C. (1938). *The functions of the executive*, Harvard University Press.
- BARONCELLI A. et FROEHLICHER T. (1998). L'enchevêtrement des formes organisationnelles marchés, hiérarchies et réseaux. *VIIème Conférence Internationale de management stratégique "Perspectives en management stratégique"*.
- BATZER E. et LAUMER H. (1989). *Marketing Strategies and Distribution Channels for foreign Companies in Japan*, Westview Press.
- BAUMARD P., DONADA C. et IBERT J. et XUEREB J-M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Ed. par THIETARD R-A et coll. *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- BENEDICT R. (1995). *Le chrysanthème et le sabre* (Edition Française), Editions Picquier .
- BENHAIM M. (1997). *Les relations inter-firmes dans l'industrie de la construction : vers l'émergence de réseau*, Th. : Sciences de Gestion : Aix-Marseille II.
- BENSAOU B.M. (1997). *Seven-Eleven Japan : Managing a Networked Organization*. *Unpublished doctoral dissertation*, INSEAD-EAC (White paper) .
- BERGADAA M. et NYECK S. (1992). Induction et déduction dans la recherche en marketing. *Recherche et applications en marketing*, vol.7(3), pp.23-44.
- BERQUE A. (1983). Ruth Benedict, le chrysanthème et le sabre. *Le Débat*, vol.23, pp.99-107.
- BERQUE A. (1996). *Le Japon. Dictionnaire et Civilisation*, Robert Laffont.
- BESSIRE D. (1995). *Régulation et Systèmes de planification-contrôle*, Economica.

BETTENHAUSEN K. et MURNIGHAN J.K. (1985). The Emergence of Norms in Competitive Decision-Making Groups. *Administrative Science Quarterly*, vol.30, pp.350-372.

BHAPPU A.D. (2000). The Japanese Family: an Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese *Management*. *Academy of Management Review*, vol.25(2), pp.409-415.

BLANCHET A. et GOTMAN A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan (Collection 128).

BLAU P. (1955). *The Dynamics of Bureaucracy*, University of Chicago Press.

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

BONET D. (1999). *Conflit et Coopération dans le canal de distribution : l'analyse du discours des acteurs comme révélateurs des comportements stratégiques*, Th.: Sciences de gestion: Aix-Marseille II.

BOUQUIN H. (1997). Contrôle (Article 33). Ed. par SIMON Y. et JOFFRE P. *Encyclopédie de Gestion* (2^{ème} éd.), Economica, pp.667-686.

BOUQUIN H. (2001). *Le contrôle de gestion*, PUF Gestion.

BOUQUIN H. (2005). *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF "Que sais-je ?".

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

BOVASSO G. (1992). A Structural Analysis of the Formation of a Network Organization. *Group and Organization Management*, vol.17(1), pp.125-139.

BRADACH J.L. et ECCLES R.G. (1999). Price, Authority, and Trust : From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, vol.15, pp.97-118.

BRICKER-GODARD C., EHLINGER S. et GRENIER C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche. Ed. par THIETART R-A. et coll. *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

BROUSSEAU E. (1989). L'approche néo-institutionnelle des coûts de transaction. *Revue Française D'Economie*, pp.123-166.

BROUSSEAU E. et CODRON J-M. (1998). La complémentarité entre formes de gouvernance. Le cas de l'approvisionnement des grandes surfaces en fruit de contre-saison. *Economie Rurale*, pp.75-82.

BROUSSEAU E., GEOFFRON P. et WEINSTEIN O. (1997). Confiance, connaissances et relations inter-firmes. Ed. par GUILHON B., HUARD P., ORILLARD M. et ZIMMERMAN J-B. *Economie de la connaissance et des organisations. Entreprises, territoires, réseaux*, L'Harmattan, pp.402-433.

BURT D.N. et DOYLE M.F. (1993). *The American Keiretsu: A Strategic Weapon for Global Competitiveness*, Business One Irwin.

BURT R. S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*, Harvard University Press.

BUTERA F. (1991). *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Les éditions d'Organisation.

CAZAL D. (2000). Comparaison internationales et GRH. Intérêt d'une approche en termes de réflexivité. *Cahiers de recherche*, CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises), IAE de Lille.

CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P., KOENIG G. et DE MONTMORILLON B. (1987). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica (Gestion) .

CHILD J. (1972). Organizational structure and strategies of control : a replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, vol.17, pp.163-177.

CHILD J. (1973). Strategies of Control and Organizational Behavior. *Administrative Science Quarterly*, pp.1-17.

CHOKRON M. et REIX R. (1987). Planification des systèmes d'information et stratégie de l'entreprise. *Revue Française De Gestion*, Janvier-Février.

COASE R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica New Series*, vol.4, pp.386-405.

COHENDET P., HERAUD J.A. et ZUSCOVITCH E. (1992). Apprentissage technologique, réseaux économiques et appropriabilité des innovations. Ed. par FREEMAN C. et FORAY D. *Technologie et richesse des nations*, Economica.

COHENDET P. et LLERENA P. (1993). Apprentissage organisationnel et cohérence: l'importance économique de la notion de réseau. *Colloque International «Limitation de la rationalité et constitution du collectif»* .

COLIN J. et PACHE G. (1988). *La logique de la distribution*, Chotard Editeurs.

COLLA P. (2001). *La grande distribution européenne : Nouvelles stratégies de différenciation et de croissance internationale*, Vuibert.

COOK K.S. et EMERSON R.M. (1978). Power, equity and commitments in exchange networks. *American Sociological Review*, vol.43, pp.721-739.

COURET A. (1987). La théorie des droits de propriété. Ed. par CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P., KOENIG G. et MONTMORILLON (de) B. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica.

CZINKOTA M.R. et KOTABE M. (1999). Bypassing barriers to marketing in Japan. *Marketing Management*, vol.8(4), pp.36-43.

CZINKOTA M.R. et KOTABE M. (2000). *Japanese Distribution Strategy*, Business Press Thomson Learning.

CZINKOTA M.R. et WORONOFF J. (1997). Import channels in the Japanese market. *International Trade Forum*, pp.8-13.

D'IRIBARNE P. (1989). *La logique de l'honneur*, Seuil.

D'IRIBARNE P. (1992). Contre l'anti-culturalisme primaire. *Revue Française De Gestion*, vol.91, pp.132-137.

DAS T.K. (1989). Organizational control : an evolutionary perspective. *Journal of Management Studies*, vol.26(5), pp.459-475.

DAS T.K. (2001). Trust, control and risk in strategic alliances : an integrated framework. *Organization Studies*, vol.22(2), pp.251-283.

DAS T.K. et TENG B-S. (2002). Alliance constellation : a social exchange perspective. *Academy of Management Review*, vol.27(3), pp.445-456.

DASGUPTA P. (1988). Trust as a Commodity. Ed. par GAMBETTA D. *Trust, making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell.

DENZIN N.K. et LINCOLN Y.S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks.

DESREUMAUX A. (1992). *Structures d'entreprises*, Vuibert Gestion .

DESREUMAUX A. (1993). *Stratégie*, Précis Dalloz Gestion.

DESREUMAUX A. (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française De Gestion*, pp.86-108.

- DIMAGGIO P.J. et POWELL W.W. (1983). The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. *American Sociological Review*, vol.48, pp.147-160.
- DODWELL MARKETING CONSULTANTS. (1991). *Industrial Goods Distribution in Japan* (2^{ème} ed.), Tokyo.
- DORE R. (1973). *British Factory-Japanese Factory*, University of California Press.
- DORE R. (1983). *Goodwill and the Spirit of Market Capitalism*. *British Journal of Sociology*, vol.34(4), pp.459-482.
- DORNBUSHS M. et SCOTT W.R. (1975). *Evaluation and Exercise of Control Applied to Diverse Organizations*, Jossey-Bass Inc.
- DUMOULIN R. (1996). *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels. une recherche exploratoire*, Th : Sciences de Gestion : Lille.
- DUMOULIN R. (1997). Marché, Bureaucratie et Clan dans les réseaux stratégiques, une étude exploratoire. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol.3(2).
- DUMOULIN R. et GBAKA A. (1997). Contrôle d'entreprise et Réseaux stratégiques. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol.3(1).V
- DUMOULIN R., MESCHI P-X. et UHLIG T. (2000). Socialisation, contrôle, et performance dans les réseaux d'alliances logistiques. *Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Trois Rivières.
- DWYER F., SCHURR P.H. et OH S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, vol.52, pp.11-27.
- DYER J.H. et OUCHI W.G. (1993). Japanese-style partnerships: giving companies a competitive. *Sloan Management Review*, vol.35(1), p.51.
- DYER R.R. et OH S. (1988). A transaction cost perspective on Vertical Contractual Structure and interchannel Competitvity Strategies. *Journal of Management*, vol.52, pp.21-34.
- EDWARDS C.T. et SAMINI R. (1997). Japanese Interfirm Networks : Exploring the Seminal Sources of their Success. *Journal of Management Studies*, vol.34(4), pp.489-510.
- EISENHARDT K.M. (1985). Control : organizational and economic approaches. *Management Science*, vol.31(2), pp.134-149.
- EJIRI H. (1980). Les canaux de distribution japonais sont-ils si long ? *Kikan Shôshi to Ryûtsû*, vol.4(4).

EMERSON R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, vol.27, pp.31-41.

EMERY F.E. et TRIST E.L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *17th International Congress of Psychology*, Washington.

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

EVARD Y., PRAS B. et ROUX R. (2000). *Market. Etudes et recherches en marketing* (3^{ème} éd.), Nathan.

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

FILSER M. (1989). *Canaux de distribution: description, analyse, gestion*, Vuibert Gestion.

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

FILSER M., DES GARETS V. et PACHE G. (2001). *La distribution : organisation et stratégie*, EMS Management & Société.

FIRESTONE W.A. (1987). Meaning in method : The rethoric of quantitative and qualitative research. *Educational Researcher*, vol.16(7), pp.16-21.

France-Japon éco. (1999). Crise = opportunités. Chambre de Commerce et d'Industrie Française au Japon, vol.78.

FRANCOIS V., DUMOULIN R. (2000). Structure relationnelle et apprentissage au sein de la logistique d'un groupe de distribution. *XV^{ème} Journées nationales des IAE*.

FRERY F. (1996). L'entreprise transactionnelle. Gérer et comprendre. *Annales Des Mines*, vol.45, pp.66-78.

FRUIN W. M. (1992). *The Japanese enterprise system*, Clarendon Press.

GADDE L-E. (1993). Evolution Processes in Distribution Networks. *Advances in International Marketing*, vol.5, pp.43-66.

GALBRAITH J.R. (1977). *Organization Design*, Addison-Wesley.

GAMBETTA D. (1988). *Trust making and breaking cooperative relations*, Blackwell.

GEINDRE S. Confiance et pratiques de réseau. *22ème Congrès de l'Association de comptabilité*.

GERLACH L.M. (1992). *Alliance Capitalism : the Social Organization of Japanese Business*, University of California Press.

GERLACH M.L., LINCOLN J.R. et HAAS W.A. (2000). The Structural Analysis of Japanese Economic Organization : A conceptual Framework. Ed. par FRUIN M.W. *Networks and Markets*, Oxford University Press (Pacific Rim Investigations).

GOLDMAN A. (1991). Japan's Distribution System : Institutional Structure, Internal Political Economy, and Modernization. *Journal of Retailing*, vol.67(2), pp.154-183.

GOMES CASSERES B. (1994). Group vs Group : how alliance networks compete. *Harvard Business Review*, pp.62-74.

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

GOMEZ P-Y. (1997). Information et conventions : le cadre du modèle général. *Revue Française De Gestion*, Janvier-Février, pp.65-77.

GRANDORI A. et SODA G. (1995). Inter-firms Networks , Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, vol.16(2).

GRANOVETTER M. (2000). *Le Marché autrement. Les réseaux dans l'économie. Essais de Mark Granovetter*, Desclée de Brouwer (Coll. «Sociologie économique»).

GRANOVETTER M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, vol.78(6), pp.1360-1380.

GRANOVETTER M. (1985). The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, vol.91(3), pp.481-510.

GRAWITZ M. (1996). *Méthodes des sciences sociales* (10^{ème} éd.), Dalloz.

GRENIER C. et JOSSERAND E. (1999). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. Ed. par THIETART R-A et col. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp.104-136.

GRUNOW D. (1995). The Research Design in Organization Studies. *Organization Science*, vol.6(1), pp.93-103.

GULATI R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, vol.19(2), pp.293-317.

GULATI R. et GARGIULO M. (1999). Where do Interorganizational Networks come from ? *American Journal of Sociology*.

HAGEN J.M. et CHOE S. (1998). Trust in Japanese interfirm relations: institutional sanctions matter. *Academic Management Review*, vol.23(3), pp.589–600.

HAKANSON H. (1989). *Corporate technological behaviour : co-operation and networks*, Routledge.

HAKANSON H. et JOHANSON J. (1994). Dyadic Business Relationships within a business Network Context. *Journal of Marketing*, vol.58(4).

HALL E.T. et HALL M.R. (1994). *Comprendre les Japonais*, Seuil.

HAUGHLAND S. et REVE T. (1993). Relational contracting and distribution channel cohesion. *Journal of Marketing Channels*, vol.2(3), pp.27-60.

HEARN L. (1904). *Japan: An interpretation*, Rutland .

HEIDE J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, vol.58, pp.71-95.

HEIDE J. B. et JOHN G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: the determinant of Joint Action in Buyer-Supplier Relationship. *Journal of Marketing Research*, vol.27, pp.24-36.

HEIDE J. B. et JOHN G. (1992). Do norms matter in marketing relationships ? *Journal of Marketing*, vol.56, p.32.

HENRY G.T. (1990). *Practical sampling*, Sage.

HIGH BRIDGE & CO. InterCountry Management. (1999). *Séminaire : Communiquer et Travailler avec les Japonais*.

HINES P. (1997). Le sourcing en réseau au Japon. *Logistique et Management*, vol.5(1), pp.59-70.

HIROMOTO T. (1989). Le contrôle de gestion japonais. *Harvard-L'Expansion*, pp.104-109.

HLADY RISPAL M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université (Perspectives marketing).

HOFSTEDE G. (1980). *Les différences culturelles dans le management*, Sage.

IMAI K. et ITAMI H. (1984). Interpenetration of organizational and market Japan's firm and Market. Comparison with US. *International Journal of Industrial Organization*, vol.2(4), pp.285-310.

IMAI K. et KOMIYA R. (1995). *Business Enterprise in Japan: Views of Leading Japanese Economists*, The MIT Press.

ISHIDA T. (1984). Conflict and its accommodation : Omote-Ura and Uchi-Soto Relations. Ed. par KRAUSS E.S., ROHLEN T.P. et STEINHOFF P.G. *Conflict in Japan*, University of Hawaii Press, pp.16-38.

JALLAIS J. (1997). Canaux de distribution (Article 16). Ed. par SIMON Y. et JOFFRE P. *Encyclopédie de Gestion* (2^{ème} éd.), Economica, pp.256-285.

JAMESON M., SULLIVAN M.J. et CONSTAND R.L. (2000). Ownership Structure and Performance of Japanese Firms : Horizontal Keiretsu, Vertical Keiretsu and Independents Keiretsu. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, vol.3(4), pp.535-556.

JARILLO J.C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, vol.9, pp.31-41.

JARILLO J.C. (1990). Comments on transaction costs and networks. *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.497-499.

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

JAUSSAUD J. et SCHAAPER J. (2002). Sur l'organisation et le contrôle des activités des multinationales en Chine : une comparaison Europe - Japon. *Asia in Extenso* (<http://www.iae.univ-poitiers.fr/EURO-ASIE/index.html>).

JAUSSAUD J. et SCHAAPER J. (2003). Sur la diversité des méthodes de recherche en sciences sociales en direction du Japon - quelques réflexions à partir de nos propres travaux -. *Asia In Extenso*, (<http://www.iae.univ-poitiers.fr/EURO-ASIE/index.html>).

JETRO (Japanese External Trade Organization). (1982). *Japanese Corporate Decision Making (JETRO Business Information Series 9)*, JETRO édition.

JOFFRE P. (1987). L'économie des coûts de transaction. Ed. par CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P., KOENIG G. et MONTMORILLON (de) B. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, pp.79-102.

JOFFRE P. (1999). L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX^{ème} siècle. Ed. par KOENIG G. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle*, Economica, pp.143-170.

JOHANSON J. (1989). *Business relationships and industrial networks*. Institute of Economic research, Lund University Press (Perspectives on the Economics of Organizations éd.).

JOHANSSON J. et NONAKA I. (1997). *Le marketing à la Japonaise. Philosophie et Pratique*, Village mondial.

JOHN G. (1982). The Political Economy of Vertical Marketing Systems: Transactions Costs Considerations. *Symposium on Current Trends in Distribution Research*.

JOHN G. (1984). An Empirical Investigation of some antecedents of Opportunism in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, vol.21, pp.278-289.

KAGAMI K. (1997). A Theoretical Overview of Rebate Systems in Japan. *Social Science Japan*, vol.11, pp.13-15.

KALIKA M., LAVAL F. et GUILLOUX V. (1999). Structuration des entreprises et perception de l'environnement : étude empirique. *White papers*, Université de Paris IX Dauphine - CREPA.

KANEKO I. et IMAI K. (1987). A Network View of the Firm. *1^{ère} Hitotsubashi-Stanford Conference*.

KEANAN J. (1994). *Unlocking Japan's distribution system in the 90's. The Complete explorer's guide*, Asia Pacific Foundation of Canada : Canada Communication group Publishy.

KELLEY H. H. et THIBAUT J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*, Wiley.

KENSY R. (2001). *Keiretsu Economy New Economy ?*, Palgrave.

KIDA K. et KIJII M. (1991). Japan's distribution structure and distribution costs : the relationship between the length of distribution channels and wholesale margin rates, *Research Institute of International Trade and Industry*, MITI.

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

KOGUT B. (1988). Joint Ventures: Theoretical an Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, vol.9(4), pp.319-332.

KOSEI TORIHIKI IINKAI. (1992). *Nihon no rokudai kigyo shudan (Six Largest Kigyo Shudan in Japan)*, Toyo Keizai Shinpo-sha.

- KOYAMA S. (1985). The Distribution Structure in the Japanese Market. *Management Japan*, vol.18(2), pp.17-20.
- KREPS D.M. (1991). Corporate culture and economic theory. Ed. par ALT J.E. et SHEPSLE K.A. *Perspective on Positive Political Economy*, Cambridge University Press.
- KUZEL A.J. (1992). Sampling in qualitative inquiry. Ed. Par RABTREE B.E. et MILLER W.L. *Doing qualitative research*, Sage, pp.31-44.
- LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W. (1973). *Adapter les structures de l'entreprise. Différenciation et Intergénération*,_Les Editions d'Organisation.
- LE MOIGNE J-L. (1997). La théorie des conventions est-elle convenable ? *Revue Française De Gestion*, Janvier-Février, pp.109-113.
- LEBAS M. et WEIGENSTEIN J. (1986). Management control : the roles of rules, markets and culture. *Journal of Management Studies*, vol.23(3), pp.259-272.
- LECLER Y. (1992). L'avenir du partenariat à la Japonaise. *Revue Française De Gestion*, Novembre-Décembre, pp.50-63.
- LINCOLN J.R., GERLACH M.L. et TAKAHASHI P. Keiretsu networks in the Japanese Economy : a dyad Analysis of intercorporate ties. *American Sociological Review*, vol.57 , pp.561-585.
- LINCOLN J.R. et AHMADJIAN C. (2000). Shukko and tacit knowledge exchange in Japanese Supply networks: the Electronics Industry Case. *Institute of Industrial Relations Working Paper Series*, University of California, Paper n°75.
- LINCOLN Y.S. et GUBA E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*, Sage.
- LIPSET S.M., TROW M. et COLEMAN J. (1956). *Union Democracy : The inside politics of the International Typographical*, UnionFree Press.
- LOHRIA R. et SUBRAMANIAM R. (2000). Structural transformation of the Japanese retail distribution system. *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.15(5), pp.323-339.
- LOUART P. (1998). Dix ans de thèses en sciences de gestion. *Communication aux journées de la recherche en Gestion*, FNEGE.
- LUHMAN N. (1979). *Trust and power*, Wiley.
- MACAULAY S. (1963). Non-contractual Relations in Business, A Preliminary Study. *American Sociological Review*, vol.28(1), pp.55-67.

- MACNEIL I. (1980). *The New social contract*, Yale University Press.
- MARCHESNAY M. (1997). La convention, un outil de gestion ? *Revue Française De Gestion*, Janvier-Février, pp.114-123.
- MARSDEN P. (1981). Introducing Influence Processes into a System of Collective Decisions. *American Journal of Sociology*, vol.86, pp.1203-1235.
- MARTINET A.C. (1987). Théories de l'entreprise, management stratégique et réalités des affaires. Ed. par CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P., KOENIG G. et MONTMORILLON (de) B. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, pp.9-18.
- MASSARD N. (1997). Externalités, apprentissage et dynamique technologique. Retour sur la notion de réseau. Ed. par GUILHON B., HUARD P., ORILLARD M. et ZIMMERMAN J-B.. *Economie de la connaissance et des organisations. Entreprises, territoires, réseaux*, L'Harmattan, pp.336-355.
- MEYER J. W. et ROWAN B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, vol.83(2), pp.340-363.
- MEYER-OHLE H. (2000). Collaborating for Change in Japanese Consumer Goods Distribution. Ed. par CZINKOTA M.R. et KOTABE M. *Japanese Distribution Strategy*, Business Press, pp.117-134.
- MEYER-OHLE H. (2003). *Innovation and Dynamics in Japanese Retailing : From Techniques to formats to Systems*, Palgrave MacMillan.
- 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. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, Mc Graw-Hill.
- MILES R.E. et SNOW C.C. (1984). Fit, Failure and the hall of fame. *California Management Review*, vol.26(3), pp.10-28.
- MILES R.E. et SNOW C.C. (1986). Organizations : new concepts for new forms. *California Management Review*, vol.28(3), pp.62-73.
- MILES R.E. et SNOW C.C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, Eté, pp.53-72.
- MILES R.E., SNOW C.C. et COLEMAN H.J. (1992). Managing 21st Century Network Organizations. *Organizational Dynamics*, Hiver, pp.5-20.

MILES R.E., SNOW C.C. et PFEFFER J. (1974). Organization-Environnements : Concepts and Issues. *Industrial Relations*, vol.13, pp.244-264.

MILES R.H. (1980). *Macro Organizational Behavioral*, Scott, Foresman and Company.

MILGROM P. et ROBERTS J. (1992). *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, Inc.

MIN H. (1996). Distribution Channels in Japan Challenges and opportunities for the Japanese market entry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.26(10), pp.22-35.

MIWA Y. et RAMSEYER J.M. (2001). Japanese distribution : background, issues, examples. *Harvard Law School Discussion Paper*, Discussion paper n°312.

MIWA Y. et RAMSEYER J.M. (2002). The Fable of Keiretsu. *Journal of Economics and Management Strategy*, vol.11(2), pp.169-224.

MUCCHIELLI R. (1983). *L'entretien de face à face dans la relation d'aide : connaissance du problème*, Entreprises modernes d'Édition, Librairies Techniques.

MUKHERJI A. (2001). The Economic and Sociological dimensions of business Networks : Examining differences between Japanese and U.S. Structures. *Advances in Competitive Research*, vol.9(1), pp.72-86.

NAKANE C. (1973). *La société japonaise*, Armand Colin (Collection Prisme).

NONAKA I. et TAKEUCHI H. (1995). *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies create the dynamics of Innovation*, Oxford University Press.

O'REILLY C. A. et CHATMAN J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, vol.18, pp.157-200.

OHMAE K. (1990). Pourquoi les alliances échouent-elles ? *Harvard-L'Expansion*, pp.25-44.

OLIVER C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, vol.15, pp.241-265.

ORLEAN A. (1995). La Confiance, un Concept économique ? *Problèmes Économiques*, vol.2422.

OTLEY D.T. et BERRY A.J. (1994). Case Study Research in Management Accounting and Control. *Management Accounting Research*, vol.5, pp.45-65.

OTSUBO M. (1986). Guide to Japanese Business Practices. *California Management Review*, vol.28(3), pp.28-42.

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

OUCHI W.G. (1978). The Transmission of Control through Organizational Hierarchy. *Academy of Management Journal*, vol.21, pp.173-192.

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

OUCHI W.G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, vol.25(1), pp.129-141.

OUCHI W. G. (1981). *Theory Z*, Avon.

OUCHI W.G. (1985). *M, Un nouvel esprit d'entreprise*, InterEditions.

PACHE G. (1992). Croissance en réseaux et réseaux logistiques de la firme de distribution. *Communication au colloque ENSPTT « Le management des entreprises en réseau »* (IRG / Université Paris Val de Marne).

PACHE G. et PARAPONARIS C. (1993). *L'entreprise en réseau*, PUF (QSJ?).

PALAY T.M. (1984). Comparative Institutional Economics : The Governance of Rail Freight Contracting. *Journal of Legal Studies*, vol.13, pp.265-288.

PANOCHIA D. (1993). *Philosophie des réseaux*, PUF (Coll. La Politique Eclatée).

PARKHE A. (1993). Partner Nationality and the Structure-performance Relationship in Strategic Alliances. *Organization Science*, vol.4(2).

PATTON M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2ème éd.), Sage.

PATUREL R. (1998). Panorama général et synthétique des thèses françaises en management stratégique. Années 1996-1997. *Communication aux journées de la recherche en Gestion, FNEGE*.

PENNINGS J.M. et WOICESHYN J. (1987). A typology of organizational control and its metaphors. *Research in the Sociology of Organizations*, vol.5, pp.73-104.

PFEFFER J. (1972). Merger as a Response to Organizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, vol.17 , pp.382-394.

PFEFFER J. et NOWAK P. (1976). Joint Venture and Interorganizational Dependence. *Administrative Science Quarterly*, vol.21, pp.394-418.

PFEFFER J. et SALANCIK G. (1978). *The External Control of Organizations, a Resource Dependence Perspective*, Harper and Row.

PIROG S.F., SCHNEIDER P.A. et LAM D.K.K. (1997). Cohesiveness in Japanese distribution : a socio-cultural framework. *International Marketing Review*, vol.14(2), pp.124-134.

POLANYI K. (1944). *The Great Transformation*, Rinehart.

PORTER M.E., TAKEUCHI H. et SAKAKIBARA M. (2000). *Can Japan compete ?*, MacMillan Press.

POWELL W.W. (1987). Hybrid organizationak arrangements : nex form or transitional developement ? *California Management Review*, pp.67-87.

POWELL W.W. (1990). Neither market nor hierarchy : Network forms of organization. *Research in Organizational Behaviour*, vol.12, pp.295-336.

Rapports sociaux annuels AEON. (2002-2005).

RBC, Inc. (Royal Bank of Canada). (1996). *The retail-Wholesale Food Market in Japan U.S*, Agrocultural Trade Office.

REEVES T.K. et WOODWARD J. (1970). The study of managerial control. Ed. par WOODWARD J. *Industrial Organizational : Behaviour and Control*, Oxford University Press, pp.37-56.

REISCHAUER E.O. (2001). *Histoire du Japon et des Japonais* (Volumes 1 et 2), Points .

REIX R. (1997). La flexibilité. Ed. par JOFFRE O. et SIMON Y. *Encyclopédie de la Gestion*, Economica, pp.1414-1429.

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

RING P.S. et VAN DE VEN A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, vol.13, pp.483-498.

RING P.S. et VAN DE VEN A.H. (1994). Developmental Processes of cooperation interorganizational relationships. *Academy Management Review*, vol.19(1), pp.90-118.

ROBLEDO C. (1995). *Les conditions de réussite des co-entreprises à parent français implantées à l'étranger : identification des systèmes de contrôle et analyse de leur effet sur la performance*. Th : Sciences de Gestion : Rennes.

ROHLEN T.P. (1987). Why Japanese Education Works ? *Harvard Business Review*, vol.5 , pp.42-47.

ROYER I. et ZARLOWSKI P. (1999). Echantillon(s). Ed. par THIETART R-A. et coll. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp.188-223.

SABEL C.F. (1994). Learning by monitoring : The Institutions of Economic Development. Ed. par SMELTER N.J. et SWEDBERG R. *The handbook of Economic Sociology*, Princeton U.P.

SAKO M. (1995). The Informational requirement of Trust in Supplier Relations : Evidence from Japan, UK and the USA. Unpublished doctoral dissertation, *Séminaire interdisciplinaire : confiance, apprentissage et anticipation économique*, Université de Technologie de Compiègne.

SANWA BANK (1993). *Survey on Purchase and Family Budget Trend*.

SAVALL H. et ZARDET V. (1996). Panorama des publications scientifiques en Management Stratégique 1990-1995. *Communication à la journée de recherche en gestion*, FNEGE.

SAVALL H. et ZARDET V. (1997). Vers la "pensée en action" stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie -propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en gestion. *Management International*, vol.2(1), pp.77-96.

SCHEIN E.H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, vol.25 (2), pp.3-16.

SCHERER F.M. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton-Mifflin Company.

SCOTT R.W. (1962). *Formal Organizations*, Scott, Foresman.

SCOTT R.W. (1988). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, vol.32.

SIMON H. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *American Economic Review*, vol.69(4).

SIMON H. (1985). Human Nature in Politics : The Dialogue of Psychology with Political Science. *American Political Science Review*, vol.79, pp.293-304.

- SIMON H. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, vol.5, pp.25-44.
- SMITKA M.J. (1993). Contracting without contract : How the Japanese Manage Organizational Transactions, *White papers*, Colombia Université.
- STAKE R.E. (1994). Case studies. Ed. par DENZIN N.K. et LINCOLN Y.S. *Handbook of Qualitative Research*, Sage, pp.236-247.
- STAUSS A.L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge University Press.
- STERN L. (1969). *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin.
- STICHCOMBE A. (1990). *Information and Organizations*, University of California Press.
- SUZUKI T. (2002). *Aeongroup no daihenki* [Le grand changement du groupe Aeon], Nihon Jitsugyo Publishing.
- TANNENBAUM A. (1968). *Control in Organizations*, McGraw-Hill.
- TARONDEAU J-C. (1993). *Stratégie industrielle*, Vuibert Gestion.
- THIBAUT J.W. et KELLEY H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups*, John Wiley & Sons Inc.
- THORELLI H.B. (1986). Networks : between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, vol.7, pp.37-51.
- TRIANDIS H. C. (1994). *Culture and social behavior*, McGraw-Hill.
- UNO M. (1994). *Kyosei Jidai no senryakuteki araiansu* [Strategic Alliance in the Age of Symbiose], Seibundo Shinkosha.
- VAN MAANEN. (1983). *Qualitative Methodology*, Sage.
- WACHEUX F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica (Gestion).
- WATANABE T. et NAGASHIMA S. (1998). *Distribution System and Business Practices in Japan - Changes and Prospects-*, MIPRO (Manufactured Imports Promotion Organization).
- What's what in Japan's distribution system.* (1989), Japan Times Editions.

WILLIAMSON O.E. (1975). *Markets and Hierarchies Analysis and antitrust Implications*, The Free Press.

WILLIAMSON O.E. (1979). Transactions-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, vol.22, pp.23-26.

WILLIAMSON O.E. (1981). The modern Corporation : Origins, Evolution and Attributes. *Journal of Litterature Economic*, vol.19, pp.1531-1568.

WILLIAMSON O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relationsl Contracting*, The Free Press.

WILLIAMSON O.E. (1991). Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, vol.36, pp.269-296.

WILLIAMSON O.E. (1993). Calculativeness, Trust and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, vol.36, pp.453-486.

WILLIAMSON O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.

WILLIAMSON O.E. (1998). Transaction Cost Economics : How it works, where it is headed. *The Economist*, vol.146, pp.23-58.

WILLIAMSON O.E. (1999). Strategy research : governance and competence perspectives . *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.1087-1108.

WILLIAMSON O.E. (2000a). The New Institutional Economics : Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Litterature*, vol.38, pp.595-613.

WILLIAMSON O.E. (2000b). Contract and Economic Organization. *Revue D'Economie Industrielle*, vol.92, pp.55-66.

YAMAGISHI T. et YAMAGISHI M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, vol.18, pp.129-166.

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

YOSHIMORI M. (1984). *Les entreprises japonaises*, PUF (QSJ?).

ZUCKER L.G. (1986). Production of Trust : Institutional Sources of Economics Structure : 1840 to 1920. Ed. par CUMMINGS L.L. et STAW B. *Research in Organizational Behavior* (Vol.8), Jai Press, pp.55-111.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| SOMMAIRE | I |
| INTRODUCTION | 3 |
| <i>Section 1 Objectifs de la recherche.....</i> | <i>5</i> |
| <i>Section 2 Cadre théorique.....</i> | <i>7</i> |
| 2.1 Les structures interorganisationnelles..... | 7 |
| 2.2 Le contrôle : définition et mode de contrôle..... | 10 |
| 2.3 Contextualisation | 11 |
| <i>Section 3 Choix méthodologiques.....</i> | <i>12</i> |
| <i>Section 4 Résultats attendus.....</i> | <i>13</i> |
| | |
| PARTIE I | |
| | |
| CARACTERISATION DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES DANS LES CANAUX DE DISTRIBUTION JAPONAIS | 17 |
| | |
| CHAPITRE I STRUCTURATION DU RESEAU INTERORGANISATIONNEL | 23 |
| <i>Section 1 Les sources d'apparition des reseaux.....</i> | <i>24</i> |
| 1.1 Les sources environnementales du réseau | 25 |
| 1.1.1 Evolution environnementale et apparition des reseaux..... | 25 |
| 1.1.2 Emergence du réseau dans l'environnement..... | 26 |
| 1.1.2.1 Contingence et isomorphisme environnementaux..... | 26 |
| 1.1.2.2 La théorie de la dépendance envers les ressources..... | 27 |
| 1.2 Les sources stratégiques des formes organisationnelles | 28 |
| 1.2.1 La recherche de flexibilité et de stabilité..... | 28 |
| 1.2.1.1 Objectifs de flexibilité..... | 29 |
| 1.2.1.2 Objectifs de stabilité..... | 29 |
| 1.2.2 Le réseau comme source d'avantages concurrentiels..... | 30 |
| 1.2.2.1 Création de complémentarités | 31 |
| 1.2.2.2 Création d'idiosyncrasies | 33 |

| | |
|---|------------|
| CHAPITRE II LE MAINTIEN DE LA RELATION..... | 79 |
| <i>Section 1 Les caractéristiques générales du contrôle.....</i> | <i>81</i> |
| 1.1 Structure et mode opératoire..... | 81 |
| 1.2 La protection de la relation | 83 |
| <i>Section 2 Une typologie du contrôle : les modes de contrôle selon W.G. Ouchi. 87</i> | |
| 2.1 Critères de distinction des modes de contrôle..... | 88 |
| 2.1.1 <i>Les objets du contrôle : les comportements et les résultats.....</i> | <i>89</i> |
| 2.1.2 <i>Les conditions préalables du contrôle.....</i> | <i>90</i> |
| 2.1.3 <i>Modes de contrôle et exigences sociales</i> | <i>92</i> |
| 2.2 Les modes de contrôle | 93 |
| 2.2.1 <i>Le contrôle par les résultats.....</i> | <i>93</i> |
| 2.2.2 <i>Le contrôle sur les comportements.....</i> | <i>93</i> |
| 2.2.3 <i>Le contrôle par les comportements</i> | <i>94</i> |
| <i>Section 3 Les mécanismes de maintien de la relation.....</i> | <i>97</i> |
| 3.1 La négociation : élaboration du dialogue et résolution du conflit | 97 |
| 3.2 Le système d'information et l'apprentissage collectif..... | 98 |
| 3.2.1 <i>Les rentes informationnelles.....</i> | <i>99</i> |
| 3.2.2 <i>L'apprentissage collectif.....</i> | <i>101</i> |
| 3.2.3 <i>L'information : source de compétences et de ressources.....</i> | <i>102</i> |
| 3.2.4 <i>La firme pivot comme centre coordinateur</i> | <i>102</i> |
| 3.3 La confiance comme mode de gouvernement | 103 |
| 3.3.1 <i>Les caractéristiques de la confiance</i> | <i>104</i> |
| 3.3.1.1 La création de la confiance..... | 104 |
| 3.3.1.2 Degré de confiance..... | 105 |
| 3.3.1.3 La réputation..... | 106 |
| 3.3.2 <i>Les sources de la confiance.....</i> | <i>107</i> |
| 3.3.2.1 La confiance comme calcul | 107 |
| 3.3.2.2 La confiance par interaction relationnelle | 108 |
| 3.3.2.3 La confiance système | 108 |
| 3.3.3 <i>La confiance comme mode de contrôle</i> | <i>109</i> |
| 3.4 Les normes sociales ou relationnelles..... | 112 |
| 3.5 Les relations interpersonnelles..... | 114 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE II | 116 |

| | |
|--|------------|
| CHAPITRE III LA CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE..... | 121 |
| <i>Section 1 Les dimensions de la culture manageriale japonaise.....</i> | <i>123</i> |
| 1.1 Situation japonaise des dimensions culturelles | 124 |
| 1.2 Croisement des dimensions culturelles et conséquences organisationnelles | 129 |
| <i>Section 2 Le contexte communicationnel japonais (E.T. Hall et M.R. Hall,</i> | |
| <i>1987) 132</i> | |
| 2.1 La vitesse de décodage des messages..... | 133 |
| 2.2 La référence au contexte..... | 133 |
| 2.3 Le temps | 134 |
| 2.3.1 <i>Le temps structuré : monochronique et polychronique</i> | <i>134</i> |
| 2.3.2 <i>Tempo, rythme et synchronisme</i> | <i>135</i> |
| <i>Section 3 Des relations interpersonnelles aux relations organisationnelles et</i> | |
| <i>interorganisationnelles</i> | <i>137</i> |
| 3.1 Les liens d'obligations..... | 137 |
| 3.2 Les relations globales organisationnelles et inteorganisationnelles | 140 |
| 3.2.1 <i>Le shukkô : le transfert d'employés entre firmes.....</i> | <i>140</i> |
| 3.2.2 <i>Conséquences des obligations et du shukkô sur les relations</i> | <i>142</i> |
| 3.2.2.1 La création de la confiance..... | 142 |
| 3.2.2.2 La circulation de l'information..... | 142 |
| <i>Section 4 Le keiretsu : le réseau à la japonaise ?.....</i> | <i>145</i> |
| 4.1 L'actionnariat, les dettes et les directeurs comme otages..... | 148 |
| 4.2 Les transactions intra-groupe..... | 148 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE III | 149 |
| CONCLUSION DE LA PARTIE I : SYNTHESE DE LA REVUE DE LITTERATURE ET | |
| PROPOSITIONS DE RECHERCHE | 151 |
| PARTIE II | |
| METHODOLOGIE ET TERRAIN EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE..... | 155 |
| CHAPITRE IV METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE | 157 |
| <i>Section 1 Démarche déductive et positionnement positiviste.....</i> | <i>161</i> |
| <i>Section 2 Méthode qualitative : le choix de l'étude de cas unique</i> | <i>163</i> |
| 2.1 Une étude de cas unique | 165 |

| | | |
|---|--|------------|
| 2.2 | Description du cas..... | 166 |
| <i>Section 3 Le design de recherche.....</i> | | <i>167</i> |
| 3.1 | Opérationnalisation des variables | 168 |
| 3.1.1 | Opérationnalisation des variables de la proposition 1. | 169 |
| 3.1.2 | Opérationnalisation des variables de la proposition 2. | 170 |
| 3.1.3 | Opérationnalisation des variables de la proposition 3. | 171 |
| 3.1.4 | Opérationnalisation des variables des propositions 4 et 5. | 173 |
| 3.1.5 | Opérationnalisation des variables de la proposition 6. | 174 |
| 3.1.6 | Opérationnalisation des variables des propositions 7 et 8. | 175 |
| 3.2 | Définition du cas | 176 |
| <i>Section 4 Le protocole de recherche : préparation et outils de la collecte des données 178</i> | | |
| 4.1 | Critère de validité de la méthode de collecte de données | 178 |
| 4.2 | L'entretien..... | 181 |
| 4.2.1 | Les objectifs de l'entretien semi-directif..... | 181 |
| 4.2.2 | Le guide d'entretien..... | 184 |
| 4.3 | Echantillonnage et choix des répondants..... | 186 |
| <i>Section 5 Préparation à l'analyse de données.....</i> | | <i>195</i> |
| 5.1 | Critères de qualité des analyses | 195 |
| 5.1.1 | Validité et fiabilité des instruments de mesures | 195 |
| 5.1.2 | Validités interne et externe des résultats..... | 196 |
| 5.2 | Méthode et outils d'analyse | 197 |
| 5.2.1 | L'analyse thématique de contenu | 199 |
| 5.2.2 | Utilité et définition des codes thématiques..... | 200 |
| 5.2.3 | Pré-structuration de l'analyse..... | 202 |
| 5.2.3.1 | Première étape de l'analyse et pré-structuration..... | 202 |
| 5.2.3.2 | Seconde étape de l'analyse : analyse pré-structurée des relations interorganisationnelles autour d'Aeon..... | 203 |
| 5.2.4 | La matrice : règle de conception et choix d'outils | 204 |
| 5.2.5 | Présentation formelle des compte-rendus de l'analyse..... | 205 |
| CHAPITRE V LA DISTRIBUTION DE PRODUITS ALIMENTAIRES AU JAPON : | | |
| CARACTERISTIQUES CONTEXTUELLES DU SECTEUR ET DE L'ENTREPRISE AEON | | 207 |
| <i>Section 1 Evolution historique du canal de distribution japonais.....</i> | | <i>208</i> |
| <i>Section 2 Environnement des canaux de distribution japonais</i> | | <i>210</i> |

| | | |
|---|---|------------|
| 2.1 | La consommation japonaise | 210 |
| 2.2 | Evolution de l'environnement légal | 213 |
| <i>Section 3 Les acteurs du canal.....</i> | | <i>215</i> |
| 3.1 | Les acteurs de la grande distribution | 216 |
| 3.2 | Les acteurs du commerce de gros..... | 217 |
| 3.3 | Les liens entre les détaillants et les grossistes | 218 |
| 3.4 | Apparition de nouveaux acteurs : les entreprises étrangères..... | 220 |
| <i>Section 4 AEON Co. Ltd., premier GMS du Japon.....</i> | | <i>221</i> |
| 4.1 | Stratégies de développement et de croissance | 224 |
| 4.2 | Les canaux de distribution autour d'Aeon, un terrain adapté à la recherche. | 225 |

PARTIE III

ANALYSES DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES DANS LES CANAUX DE DISTRIBUTION JAPONAIS.....227

CHAPITRE VI ETUDE DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES DANS LES CANAUX DE DISTRIBUTION DES GMS POUR LES PRODUITS ALIMENTAIRES AU JAPON

229

Section 1 Les fondements des relations dans le canal de distribution japonais

229

| | | |
|---------|---|------------|
| 1.1 | Les objectifs des organisations dans le canal de distribution japonais..... | 229 |
| 1.2 | Les relations interorganisationnelles face à l'instabilité environnementale : entre flexibilité et stabilité..... | 232 |
| 1.2.1 | <i>Les incertitudes du marché japonais</i> | <i>233</i> |
| 1.2.1.1 | Les nouvelles tendances du marché..... | 233 |
| 1.2.1.2 | Un marché japonais mouvant. | 236 |
| 1.2.2 | <i>Un compromis entre stabilité et flexibilité.....</i> | <i>237</i> |
| 1.3 | La création de synergies | 244 |
| 1.3.1 | <i>De la dépendance envers les ressources... ..</i> | <i>244</i> |
| 1.3.2 | <i>...à la création d'investissements spécifiques.....</i> | <i>247</i> |

Section 2 La structuration de la relation.....

249

| | | |
|-----|--|-----|
| 2.1 | La sélection à l'entrée de la relation | 249 |
| 2.2 | Formalisation limitée de la relation. | 253 |

| | | |
|--|---|-----|
| 2.2.1 | <i>Du contrat à la contractualisation</i> | 253 |
| 2.2.1.1 | Un contrat court et imprécis | 254 |
| 2.2.1.2 | La place de la négociation | 256 |
| 2.2.2 | <i>Aspects relationnels de la contractualisation</i> | 258 |
| 2.2.2.1 | Les normes relationnelles dans le canal de distribution japonais..... | 258 |
| 2.2.2.2 | Une prise de risque calculée | 261 |
| <i>Section 3 Nature des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution japonais</i> | | 263 |
| 3.1 | Typologie des structures des canaux de distribution japonais | 263 |
| 3.2 | Les flux d'échanges | 266 |
| 3.2.1 | <i>L'information : la place de l'information dans les échanges</i> | 266 |
| 3.2.1.1 | Le canal moderne | 269 |
| 3.2.1.2 | Le canal traditionnel et le canal classique | 270 |
| 3.2.2 | <i>Les flux physiques</i> | 272 |
| 3.2.3 | <i>Les flux financiers : paiements et garanties</i> | 275 |
| 3.3 | Comportement stratégique des acteurs : l'émergence de pivots multiples | 279 |
| 3.3.1 | <i>Rôle de coordination</i> | 279 |
| 3.3.1.1 | Le canal moderne : une coordination dyadique..... | 280 |
| 3.3.1.2 | Les canaux traditionnels et classiques : le grossiste coordonnateur..... | 282 |
| 3.3.2 | <i>Rôle d'émulation : la maîtrise des incitations</i> | 283 |
| 3.3.3 | <i>La balance du pouvoir dans le canal de distribution japonais</i> | 288 |
| 3.3.4 | <i>Des relations interorganisationnelles à deux pivots</i> | 292 |
| 3.3.4.1 | Canaux classique et traditionnel..... | 292 |
| 3.3.4.2 | Configuration moderne..... | 294 |
| <i>Section 4 Les moyens du maintien de la relation</i> | | 296 |
| 4.1 | Définition a priori des moyens de maintien de la relation..... | 296 |
| 4.1.1 | <i>Mise en place des objectifs</i> | 296 |
| 4.1.2 | <i>Une fin de la relation non-espérée</i> | 298 |
| 4.1.2.1 | Renouvellement tacite du contrat | 298 |
| 4.1.2.2 | Traitement des problèmes relationnels et volonté de faire durer la relation | 299 |
| 4.2 | La place de la confiance dans la relation | 301 |
| 4.2.1 | <i>Définition de la confiance pour les répondants</i> | 301 |
| 4.2.2 | <i>Utilité de la confiance dans le maintien des relations</i> | 303 |
| 4.3 | Les systèmes d'information : outils limités de coordination. | 304 |
| 4.3.1 | <i>Les systèmes d'information comme outils de coordination</i> | 304 |
| 4.3.2 | <i>Le filtre du grossiste</i> | 305 |

CONCLUSION DU CHAPITRE VI307

CHAPITRE VII ETUDE DES CANAUX DE DISTRIBUTION JAPONAIS DES PRODUITS ALIMENTAIRES AUTOUR DU GROUPE AEON 309

Section 1 Attitude générale de la firme vis-à-vis des relations avec les membres du canal de distribution..... 312

1.1 Les structures de canaux de distribution utilisés par Aeon 312

1.2 Les pratiques managériales interorganisationnelles habituelles d'Aeon... 313

1.2.1 Structuration de la relation 314

1.2.1.1 La sélection à l'entrée de la relation..... 314

1.2.1.2 Type de contrat et éléments de contractualisation..... 316

1.2.2 Caractéristiques des flux d'échanges 318

1.2.2.1 Flux d'informations 318

1.2.2.2 Flux physiques..... 319

1.2.2.3 Flux financiers 321

1.2.3 Maintien de la relation 321

Section 2 Analyse des 7 cas sélectionnés entre Aeon, des producteurs et des grossistes 323

2.1 Le cas 1 : Producteur-Détaillant dans le canal classique avec une grande influence du détaillant (EP2-Aeon) 323

2.1.1 Structuration de la relation 323

2.1.1.1 La sélection à l'entrée de la relation..... 323

2.1.1.2 Type de contrat et éléments de contractualisation..... 324

2.1.2 Caractéristiques des flux d'échanges 325

2.1.2.1 Flux d'informations 325

2.1.2.2 Flux physiques et financiers 325

2.1.3 Place des firmes..... 325

2.1.3.1 Rôles de firmes dans la relation..... 325

2.1.3.2 Sources de pouvoir 326

2.1.4 Maintien de la relation 326

2.2 Le cas 2 : Détaillant-producteur dans le canal classique (Aeon- EP6)..... 328

2.2.1 Structuration de la relation 328

2.2.1.1 La sélection à l'entrée de la relation..... 328

2.2.1.2 Type de contrat et éléments de contractualisation..... 330

2.2.2 Caractéristiques des flux d'échanges 330

2.2.3 Place des firmes..... 331

| | | |
|---------|---|-----|
| 2.2.4 | <i>Maintien de la relation</i> | 332 |
| 2.2.4.1 | Place de la confiance | 332 |
| 2.2.4.2 | Rôle des SI | 332 |
| 2.3 | Le cas 3 : le modèle du canal moderne (EP4-Aeon)..... | 334 |
| 2.3.1 | <i>Structuration de la relation</i> | 334 |
| 2.3.2 | <i>Caractéristiques des flux d'échanges</i> | 335 |
| 2.3.2.1 | Flux d'informations..... | 336 |
| 2.3.2.2 | Flux physiques..... | 336 |
| 2.3.3 | <i>Place des firmes</i> | 336 |
| 2.3.3.1 | Rôles de firmes dans la relation : la création de la collaboration et de la confiance..... | 336 |
| 2.3.3.2 | Sources de pouvoir | 337 |
| 2.3.4 | <i>Maintien de la relation</i> | 337 |
| 2.4 | Le cas 4 : la collaboration entre producteur et détaillant, application à la japonaise de la relation dans le canal moderne (EP9-Aeon)..... | 338 |
| 2.4.1 | <i>Structuration et initiation de la relation</i> | 338 |
| 2.4.2 | <i>Caractéristiques des flux d'échanges</i> | 339 |
| 2.4.3 | <i>Place des firmes</i> | 340 |
| 2.4.4 | <i>Maintien de la relation par la mise en place des objectifs a priori</i> | 342 |
| 2.5 | Le cas 5 : le grossiste de premier rang dans les canaux traditionnel et classique (EG2-Aeon)..... | 343 |
| 2.5.1 | <i>Structuration de la relation</i> | 343 |
| 2.5.1.1 | La sélection à l'entrée de la relation..... | 344 |
| 2.5.1.2 | Type de contrat et éléments de contractualisation..... | 344 |
| 2.5.2 | <i>Caractéristiques des flux d'échanges</i> | 345 |
| 2.5.2.1 | Flux d'informations..... | 345 |
| 2.5.2.2 | Flux physiques..... | 346 |
| 2.5.2.3 | Flux financiers..... | 346 |
| 2.5.3 | <i>Place des firmes</i> | 347 |
| 2.5.3.1 | Rôles de firmes dans la relation | 347 |
| 2.5.3.2 | Sources de pouvoir | 347 |
| 2.5.4 | <i>Maintien de la relation</i> | 348 |
| 2.6 | Le cas 6 : le grossiste de second rang dans les canaux traditionnel et classique (EG4-Aeon)..... | 349 |
| 2.6.1 | <i>Structuration de la relation</i> | 349 |
| 2.6.1.1 | La sélection à l'entrée de la relation..... | 350 |

| | | |
|---------|--|------------|
| 2.6.1.2 | Type de contrat et éléments de contractualisation..... | 351 |
| 2.6.2 | <i>Caractéristiques des flux d'échanges</i> | 352 |
| 2.6.2.1 | Flux d'informations..... | 352 |
| 2.6.2.2 | Flux physiques..... | 353 |
| 2.6.3 | <i>Place des firmes</i> | 354 |
| 2.6.3.1 | Rôles de firmes dans la relation..... | 354 |
| 2.6.3.2 | Sources de pouvoir..... | 355 |
| 2.6.4 | <i>Maintien de la relation</i> | 355 |
| 2.6.4.1 | Place de la confiance..... | 355 |
| 2.6.4.2 | Rôle des SI..... | 356 |
| 2.7 | Le cas 7 : Le grossiste spécialisé EG5 et le détaillant dans les canaux traditionnel et classique (EG5-Aeon)..... | 357 |
| 2.7.1 | <i>Structuration de la relation</i> | 358 |
| 2.7.1.1 | La sélection à l'entrée de la relation..... | 358 |
| 2.7.1.2 | Type de contrat et éléments de contractualisation..... | 359 |
| 2.7.2 | <i>Caractéristiques des flux d'échanges</i> | 360 |
| 2.7.2.1 | Flux d'informations..... | 360 |
| 2.7.2.2 | Flux physiques..... | 360 |
| 2.7.2.3 | Flux financiers..... | 361 |
| 2.7.3 | <i>Place et pouvoir des firmes</i> | 361 |
| 2.7.4 | <i>Maintien de la relation</i> | 361 |
| | CONCLUSION DU CHAPITRE VII..... | 363 |
| | CHAPITRE VIII RESULTATS DE LA RECHERCHE –CONFRONTATION AUX PROPOSITIONS..... | 369 |
| | <i>Section 1 Discussion des résultats par propositions</i> | 370 |
| 1.1 | Proposition 1 – Validée –..... | 370 |
| 1.1.1 | <i>Adaptation à l'environnement : vers plus de flexibilité et moins d'incertitude</i> ... 370 | |
| 1.1.1.1 | La recherche de la flexibilité..... | 371 |
| 1.1.1.2 | Une recherche permanente de stabilité..... | 372 |
| 1.1.2 | <i>Un isomorphisme apparent mais diffus</i> | 373 |
| 1.1.3 | <i>Une dépendance envers les ressources combattue</i> | 374 |
| 1.1.3.1 | Complémentarité et investissements idiosyncrasiques..... | 375 |
| 1.1.3.2 | Une dépendance combattue ou renforcée..... | 376 |
| 1.2 | Proposition 2 – Partiellement Validée –..... | 377 |
| 1.2.1 | <i>Des relations multilatérales entre entités indépendantes</i> | 377 |
| 1.2.2 | <i>Deux pivots plutôt qu'un</i> | 378 |

| | | |
|---|--|------------|
| 1.2.3 | <i>Des systèmes d'information peu transparents</i> | 379 |
| 1.3 | Proposition 3 – Partiellement Validée – | 381 |
| 1.3.1 | <i>Présence variable du contrat relationnel</i> | 381 |
| 1.3.2 | <i>Présence incomplète du gouvernement bilatéral</i> | 383 |
| 1.4 | Proposition 4 – Partiellement Validée – | 385 |
| 1.4.1 | <i>Des buts congruents dans le cas de relations privilégiées</i> | 385 |
| 1.4.2 | <i>Des mesures des résultats fiables et valides</i> | 385 |
| 1.5 | Proposition 5 – Validée –..... | 387 |
| 1.5.1 | <i>Présence des prérequis informationnels</i> | 387 |
| 1.5.2 | <i>Présence variable des prérequis sociaux</i> | 388 |
| 1.6 | Proposition 6 – Validée –..... | 389 |
| 1.6.1 | <i>Place centrale de la négociation</i> | 389 |
| 1.6.2 | <i>Un rejet explicite du conflit</i> | 389 |
| 1.6.3 | <i>Création de la confiance dans la relation</i> | 390 |
| 1.7 | Proposition 7 – Partiellement Validée – | 392 |
| 1.7.1 | <i>Des échanges de connaissances et de valeurs limités</i> | 392 |
| 1.7.2 | <i>Des systèmes d'information pas toujours développés</i> | 393 |
| 1.7.3 | <i>Une gestion des ressources humaines peu influente</i> | 394 |
| 1.8 | Proposition 8 – Non- Validée – | 395 |
| <i>Section 2 Multiplicité des gouvernements et des modes de contrôle au sein du canal</i> | | 396 |
| 2.1 | Le réseau comme un ensemble de gouvernements | 396 |
| 2.2 | Des relations non-claniques au clan personnalisé..... | 398 |
| CONCLUSION GENERALE..... | | 401 |
| <i>Section 1 Les apports de la recherche</i> | | 402 |
| 1.1 | Les contributions théoriques | 402 |
| 1.2 | Les contributions méthodologiques | 403 |
| 1.3 | Les contributions managériales..... | 404 |
| <i>Section 2 Limites de la recherche</i> | | 405 |
| 2.1 | Limites théoriques..... | 405 |
| 2.2 | Limites méthodologiques..... | 406 |
| <i>Section 3 Perspectives de recherche</i> | | 407 |

| | |
|---|------------|
| ANNEXES..... | 410 |
| ANNEXE A : LEXIQUE DES TERMES JAPONAIS | 411 |
| ANNEXE B : CODIFICATION COMPLETE POUR L'ANALYSE DE CONTENU | 414 |
| ANNEXE C : CLASSIFICATION DES CONCEPTS DE DISTRIBUTION | 419 |
| ANNEXE D : ENTREPRISES DU GROUPE AEON | 420 |
| BIBLIOGRAPHIE | 422 |
| TABLE DES MATIERES | |
| TABLE DES FIGURES | |
| TABLE DES TABLEAUX | |
| TABLE DES ENCADRES | |

TABLE DES FIGURES

| | | |
|------------|---|-----|
| Figure. 1 | Liens entre les théories sélectionnées dans la revue de littérature..... | 21 |
| Figure. 2 | Les caractéristiques du partenariat à long terme favorisant l'avantage concurrentiel. | 32 |
| Figure. 3 | Cycles d'évolution d'un réseau dans son ensemble et d'une organisation dans un réseau. | 35 |
| Figure. 4 | Le réseau stable..... | 47 |
| Figure. 5 | Le réseau dynamique..... | 49 |
| Figure. 6 | Les composantes du réseau industriel d'après J. Johanson (1989) et H. Hakanson (1989). | 52 |
| Figure. 7 | Gouvernements dans le marché et hors du marché..... | 66 |
| Figure. 8 | Synthèse de l'agencement des théories sélectionnées pour une définition du réseau. | 75 |
| Figure. 9 | Interactions des composantes du système de contrôle..... | 81 |
| Figure. 10 | Schéma synthétique des causes d'échecs des relations interorganisationnelles. | 86 |
| Figure. 11 | Complémentarité des modes de contrôle. | 96 |
| Figure. 12 | Boucle d'auto-renforcement de la relation par l'information. | 99 |
| Figure. 13 | Niveau de certitude en fonction du contrôle et de la confiance. | 106 |
| Figure. 14 | Effets généraux de la confiance dans la relation..... | 110 |
| Figure. 15 | Synthèse de l'agencement des théories sélectionnées pour définir le mode de contrôle de type clan. | 116 |
| Figure. 16 | Typologie des types de contrôle en fonction des dimensions culturelles. .. | 130 |
| Figure. 17 | Processus de décision circulaire..... | 143 |
| Figure. 18 | Le ringi-shô. | 144 |
| Figure. 19 | Transactions du <i>keiretsu</i> de la production aux ventes..... | 147 |
| Figure. 20 | Synthèse des variables explicatives retenues dans le modèle théorique. | 151 |
| Figure. 21 | Choix du terrain de recherche. | 176 |
| Figure. 22 | Les sources des données en fonction du terrain empirique..... | 180 |
| Figure. 23 | Catégories des répondants du terrain empirique. | 190 |
| Figure. 24 | Ventes et nombre d'établissements par surfaces de ventes en 2002..... | 216 |
| Figure. 25 | Chronologie synthétique du groupe Aeon. | 221 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Figure. 26 | Chiffre d'affaires et résultat d'exploitation par segment de distribution pour Aeon. en 2005..... | 223 |
| Figure. 27 | Structure de canal traditionnel..... | 264 |
| Figure. 28 | Structure de canal classique..... | 265 |
| Figure. 29 | Structure de canal moderne..... | 265 |
| Figure. 30 | Flux informationnels dans le canal moderne..... | 269 |
| Figure. 31 | Flux informationnels dans le canal traditionnel..... | 271 |
| Figure. 32 | Flux informationnels dans le canal classique..... | 271 |
| Figure. 33 | Flux physiques dans les différents canaux..... | 273 |
| Figure. 34 | Flux financiers dans les différents canaux..... | 276 |
| Figure. 35 | Système du <i>chôai</i> | 278 |
| Figure. 36 | Organisation des échanges vendeurs-acheteurs ou avec équipes dédiées. . | 281 |
| Figure. 37 | Les pivots fonctionnel et émulateur pour les canaux classiques et traditionnels – Le grossiste et le détaillant..... | 293 |
| Figure. 38 | Les pivots fonctionnel et émulateur pour les canaux classiques et traditionnels – Le grossiste et le producteur..... | 294 |
| Figure. 39 | Le pivot dans le canal moderne..... | 295 |
| Figure. 40 | Canaux de distribution privilégiés par Aeon et zone de réflexion stratégique. | 313 |
| Figure. 41 | Flux transactionnel et logistique entre Aeon, grossistes et producteurs (produits nationaux)..... | 319 |
| Figure. 42 | Flux transactionnel et logistique entre Aeon, grossistes et producteurs (produits saisonniers, événementiels)..... | 320 |
| Figure. 43 | Flux physique en cas de relation directe entre Aeon et les producteurs..... | 321 |
| Figure. 44 | Flux d'échanges entre EP4 et Aeon..... | 335 |
| Figure. 45 | Organisation de la relation et des équipes dédiées entre Aeon et EP9..... | 341 |
| Figure. 46 | Flux d'échanges entre Aeon, EG2 et les producteurs..... | 345 |
| Figure. 47 | Alliance des grossistes pour un centre de distribution joint..... | 353 |
| Figure. 48 | Fournisseurs et distributeurs du grossiste EG5..... | 357 |
| Figure. 49 | Différentes combinaisons de relations dans les canaux de distribution d'un détaillant..... | 397 |

TABLE DES TABLEAUX

| | | | |
|----------|----|--|-----|
| Tableau. | 1 | Divers courants de la théorie des réseaux..... | 20 |
| Tableau. | 2 | Comportements stratégiques dans le réseau dynamique. | 39 |
| Tableau. | 3 | Caractéristiques des contrats entre institutions au sein du canal d'après G. John (1984). | 58 |
| Tableau. | 4 | Description de la transaction discrète et des échanges relationnels. | 59 |
| Tableau. | 5 | Les structures de gestion selon O.E. Williamson (1985)..... | 61 |
| Tableau. | 6 | Typologie des structures de gouvernement. | 62 |
| Tableau. | 7 | Distinction entre les caractéristiques des formes de transaction. | 64 |
| Tableau. | 8 | L'initiation d'une relation en fonction du type de gouvernement. | 67 |
| Tableau. | 9 | Les quatre modes d'organisation de l'activité économique. | 72 |
| Tableau. | 10 | Comparaison schématique entre Marché, Hiérarchie et Réseau (W.W. Powell, 1990) et le gouvernement bilatéral. | 73 |
| Tableau. | 11 | Les sources d'échec de la relation selon P.S. Ring et A.H. Van de Ven (1994). | 83 |
| Tableau. | 12 | Corruption de la logique opératoire des réseaux (d'après R.E. Miles et C.C. Snow, 1992). | 85 |
| Tableau. | 13 | Conditions préalables et modes de contrôle. | 90 |
| Tableau. | 14 | Critères d'incongruence des buts et d'ambiguïté de la performance..... | 91 |
| Tableau. | 15 | Prérequis informationnels et sociaux selon le mode de contrôle..... | 92 |
| Tableau. | 16 | Le contrôle organisationnel et le traitement des personnes. | 95 |
| Tableau. | 17 | Typologie des structures de gouvernement. | 111 |
| Tableau. | 18 | Les dimensions culturelles : la distance hiérarchique (1/4)..... | 124 |
| Tableau. | 19 | Les dimensions culturelles : le degré de contrôle de l'incertitude (2/4). .. | 126 |
| Tableau. | 20 | Les dimensions culturelles : individualisme / Communautarisme (3/4). . | 127 |
| Tableau. | 21 | Les dimensions culturelles : Masculinité / Féminité (4/4)..... | 128 |
| Tableau. | 22 | Typologie des structures implicites d'organisation des entreprises. | 129 |
| Tableau. | 23 | Situations adéquates pour différentes stratégies de recherche..... | 163 |
| Tableau. | 24 | Opérationnalisation de la proposition 1 : sources de l'existence d'un réseau interorganisationnel..... | 169 |
| Tableau. | 25 | Opérationnalisation de la proposition 2 : formes interorganisationnelles réticulaires..... | 170 |

| | | | |
|----------|----|--|-----|
| Tableau. | 26 | Opérationnalisation de la proposition 3 : échanges relationnels et gouvernement hybride et bilatéral. | 172 |
| Tableau. | 27 | Opérationnalisation des propositions 4 et 5 : contrôle par les comportements..... | 173 |
| Tableau. | 28 | Opérationnalisation de la proposition 6 : dimensions de l'engagement durable dans un contexte de contrôle de type clan. | 174 |
| Tableau. | 29 | Opérationnalisation des propositions 7 et 8 : éléments caractéristiques des relations interorganisationnelles japonaises. | 175 |
| Tableau. | 30 | Une définition adaptée des tests-qualité..... | 178 |
| Tableau. | 31 | Critères d'échantillonnage théorique et implication pour la recherche.... | 187 |
| Tableau. | 32 | Processus préliminaire à l'échantillonnage. | 189 |
| Tableau. | 33 | Répondants de catégorie III : les experts..... | 191 |
| Tableau. | 34 | Répondants de catégorie II : professionnels dans le canal de distribution japonais (en général)..... | 192 |
| Tableau. | 35 | Répondants de catégorie I : professionnels dans le canal de distribution japonais (autour et dans Aeon). | 193 |
| Tableau. | 36 | Biais limitant la validité interne et contre-mesures. | 196 |
| Tableau. | 37 | Les principes d'analyse d'une recherche qualitative par étude de cas. | 198 |
| Tableau. | 38 | Codification générale pour l'analyse théorique des données. | 201 |
| Tableau. | 39 | Thèmes de la première étape d'analyse de contenu. | 202 |
| Tableau. | 40 | Synthèse des éléments constitutifs d'une matrice. | 204 |
| Tableau. | 41 | Parts des ventes annuelles par type de marchandise pour les magasins grandes surfaces (1985-2002)..... | 207 |
| Tableau. | 42 | Caractéristiques des consommateurs japonais et leurs évolutions. | 211 |
| Tableau. | 43 | Comparaison des caractéristiques principales de l'ancienne et des nouvelles lois sur les grandes surfaces..... | 214 |
| Tableau. | 44 | Commerce de gros et de détail au Japon (1982-2002). | 215 |
| Tableau. | 45 | Rangs des GMS au Japon en février 2005 (en fonction du chiffre d'affaires)..... | 216 |
| Tableau. | 46 | Rangs des grossistes au Japon en février 2005 (en fonction du CA). | 218 |
| Tableau. | 47 | Liens entre détaillants, grossistes et grands <i>keiretsu</i> dans la grande distribution japonaise..... | 219 |
| Tableau. | 48 | Evolution du chiffre d'affaires d'Aeon (2000-2005). | 222 |

| | | | |
|----------|----|---|-----|
| Tableau. | 49 | Nombre d'établissements par type de distribution du groupe Aeon (2003-2005)..... | 223 |
| Tableau. | 50 | Objectifs principaux de la relation entre les membres du canal. | 231 |
| Tableau. | 51 | Impacts perçus par les acteurs des changements environnementaux au canal. | 235 |
| Tableau. | 52 | Typologie de relation avec le grossiste..... | 241 |
| Tableau. | 53 | Cœur de métier et extension des compétences des acteurs du canal de distribution japonais..... | 245 |
| Tableau. | 54 | Délais et conditions de paiement au Japon et aux USA. | 277 |
| Tableau. | 55 | Incitations diverses dans les relations interorganisationnelles dans les canaux de distribution japonais..... | 284 |
| Tableau. | 56 | Poids des acteurs en fonction de leur classement par les autres acteurs... | 287 |
| Tableau. | 57 | Répartition des cas d'analyse des relations entre le détaillant et les producteurs..... | 309 |
| Tableau. | 58 | Répartition des cas d'analyse des relations entre le détaillant et les grossistes. | 311 |
| Tableau. | 59 | Critères de sélection des producteurs et des grossistes par Aeon selon le répondant ED5 (Chef des achats). | 315 |
| Tableau. | 60 | Etat de validation des propositions de recherche..... | 369 |
| Tableau. | 61 | Lien entre stabilité et flexibilité dans les relations interorganisationnelles. | 373 |
| Tableau. | 62 | Typologie d'apprentissage relationnel. | 393 |
| Tableau. | 63 | Mode de contrôle en fonction du type de relation et de canal de distribution au Japon. | 398 |

TABLE DES ENCADRES

| | | | |
|----------|---|--|-----|
| Encadré. | 1 | Tableau récapitulatif des obligations japonaises. | 138 |
| Encadré. | 2 | Caractéristiques des <i>zaibatsu</i> | 145 |
| Encadré. | 3 | Thèmes du guide d'entretien. | 185 |
| Encadré. | 4 | Exemple de structuration de l'argumentation de l'analyse. | 205 |
| Encadré. | 5 | Exemples A, B et C de relations avec le grossiste. | 243 |
| Encadré. | 6 | Différents types de <i>rebate</i> | 286 |

