



Les sources du pouvoir de l'intermédiaire: l'exemple du grossiste dans le canal de distribution japonais

Claire Capo

► To cite this version:

Claire Capo. Les sources du pouvoir de l'intermédiaire: l'exemple du grossiste dans le canal de distribution japonais. 7èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Sep 2008, Avignon, France. hal-01738541

HAL Id: hal-01738541

<https://hal.science/hal-01738541>

Submitted on 20 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.



Les sources du pouvoir de l'intermédiaire : l'exemple du grossiste dans le canal de distribution japonais

Claire Capo

Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), France

claire.capo@univmed.fr

DANS le contexte de la grande distribution japonaise, le grossiste joue un rôle prépondérant en tant qu'intermédiaire. Au travers de l'analyse des sources de pouvoir dans les relations inter-organisationnelles, cette communication se propose d'identifier les ressources et les leviers qui fondent le pouvoir des grands grossistes japonais en s'appuyant sur une analyse qualitative de données récoltées auprès de professionnels et d'experts des canaux de distribution japonaise (35 entretiens). Dans un premier temps, une revue de littérature synthétise les sources de pouvoir dans les relations inter-organisationnelles, et plus précisément celles caractérisées par des échanges relationnels. Dans un second temps, les compétences des grossistes en termes de maîtrise des flux informationnels, physiques et financiers dans le canal permettent d'identifier les sources principales de pouvoir sur lesquelles les grossistes capitalisent pour jouer un double rôle de filtre et de tampon facilitant ainsi la relation.



INTRODUCTION

La place de l'intermédiaire dans le canal de distribution se redéfinit au fur et à mesure de l'apparition d'acteurs offrant des services nouveaux, des variations de compétences et des changements de pouvoir. Le pouvoir, vu comme la capacité à influencer autrui (Emerson, 1962 ; El-Ansary et Stern, 1972 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Cox, 2001 ; Poiriel et Bonet-Fernandez, 2007), apparaît comme une caractéristique principale du leader d'un canal de distribution ou d'une *supply chain*. Cependant, les autres membres d'un canal, s'ils ne possèdent pas un leadership sur celui-ci, détiennent tout de même du pouvoir dans les domaines où ils exercent leur métier. Afin d'étudier celui-ci au sein d'un canal ou d'un ensemble complexe de relations inter-organisationnelles de type réseau, les chercheurs se sont attachés à identifier ses mécanismes, sa perception et ses sources. Cette communication cherche tout particulièrement à identifier les sources de pouvoir d'un acteur spécifique, le grossiste, dans un contexte tout aussi spécifique, le canal de distribution japonais. Le cadre théorique de recherche se trouve élargi non seulement aux théories du canal de distribution mais aussi aux relations inter-organisationnelles entre les membres du canal de distribution au travers des théories des réseaux et des gouvernements williamsionniens (Filser, 2000).

L'objectif principal est d'indiquer sur quelles bases les intermédiaires dans le canal de distribution, tels que le grossiste, peuvent s'appuyer pour accroître leur influence sur les autres acteurs. La question que l'on se pose alors est de savoir quelles sont les sources de pouvoir principales du grossiste dans le canal de distribution, et plus spécifiquement dans le canal de distribution japonais. L'intérêt de cette recherche repose sur l'identification des leviers de pouvoir qu'un intermédiaire dans le canal de distribution peut activer, mais aussi la façon dont il doit les faire interagir pour créer une dynamique d'accroissement de son influence. Après avoir présenté la méthodologie, qualitative et déductive, utilisée pour répondre à la question de recherche, la communication s'attache à développer un cadre théorique sur les sources de pouvoir contextualisé aux relations managériales japonaises permettant d'élaborer des propositions de recherche simples. Enfin, les sources de pouvoir du grossiste japonais sont identifiées au travers des domaines d'expertise de celui-ci (maîtrise des flux), et par rapport à sa place stratégique d'intermédiaire (rôles de filtre et de tampon).



1. UNE ETUDE DE CAS, LA GRANDE DISTRIBUTION JAPONAISE : METHODOLOGIE APPLIQUEE

L'identification chez le grossiste japonais de sources de pouvoir repose sur une méthodologie déductive et une analyse qualitative de données recueillies lors d'entretiens semi-guidés avec des professionnels et des experts de la grande distribution japonaise. Le processus d'échantillonnage, d'un point de vue pratique, s'est effectué en se posant les questions suivantes : « Quelles activités, quels processus, quels évènements, quelles périodes de temps, quels lieux, et quelles personnes vais-je sélectionner ? » (Miles et Huberman, 2003).

Tableau 1 Processus préliminaire à l'échantillonnage

Activités	Activités commerciales, logistiques et financières dans le canal de distribution japonais
Processus	Processus de contractualisation, de contrôle de la relation et d'échange
	→ Au sein de ces processus, identification des sources de pouvoir potentielles
Evènements	Le contrat (signature et modifications), les négociations, les échanges (flux physiques et informationnels) et les résultats de la relation
Périodes de temps	Analyse de la situation actuelle, en pratique fondée sur l'expérience récente des répondants
Lieu	Japon
Personnes	Experts de la grande distribution de produits alimentaires et professionnels travaillant dans le secteur

Le Japon constitue le lieu de la recherche. A partir de là, le choix des répondants se porte sur des personnes travaillant sur ou dans le canal de distribution japonais. En effet, l'étude doit se faire de « l'extérieur au cœur du contexte » (Erickson, 1986). Les répondants interrogés pour cette recherche, soit 31 répondants (et 35 entretiens), peuvent être classés en deux catégories :

- *Catégorie I* : professionnels d'entreprises appartenant à des canaux de distribution de produits alimentaires et travaillant avec des GMS,
- *Catégorie II* : experts dans le domaine.

Cependant, chaque catégorie se compose de plusieurs répondants définis selon leurs fonctions. Dans la catégorie I, deux fonctions sont principalement représentées : les responsables du *supply chain management* (SCM) et les responsables des achats et des



ventes. En raison de la demande de confidentialité de la plupart des répondants, des codes ont été attribués à chacun d'eux en fonction du type d'entreprise dont ils font partie et d'un nombre aléatoire. Par exemple, le répondant d'un grossiste interrogé est codé : EG2 (entreprise grossiste). Le code EG2 utilisé au cours de l'analyse fait référence indistinctement au répondant ou à l'entreprise à laquelle il appartient.

L'analyse se fonde sur une méthodologie qualitative d'analyse de contenu. Le codage appliqué considère tous les aspects de la relation du fait du caractère diffus des éléments permettant d'identifier les sources de pouvoir dans le discours des acteurs. Afin de guider l'analyse, dans un premier temps, une revue de littérature permet d'identifier les différentes sources de pouvoir et de sélectionner au travers de propositions de recherche, celles qui paraissent les plus adaptées au cas du grossiste.

2. LES SOURCES DE POUVOIR DANS LE CANAL : UNE REVUE DE LITTÉRATURE CONTEXTUALISÉE

La définition des sources de pouvoir dans le canal de distribution repose sur de nombreuses recherches. Cependant, dans certains types de canaux où l'échange relationnel est favorisé, il est important d'insister sur les sources de pouvoir fondées sur la capacité d'un ou plusieurs membres du canal à promouvoir et à protéger les normes relationnelles entre les organisations. Enfin, le contexte culturel managérial japonais souligne l'importance du respect de normes telles que le consensus, tandis que le cadre théorique ainsi constitué permet de dégager deux propositions de recherche.

2.1. Synthèse sur les sources de pouvoir

L'objectif de l'investigation étant de repérer dans un cas fortement contextualisé les sources de pouvoir d'un acteur, la revue de littérature se veut synthétique afin de laisser une plus grande place à l'étude du terrain du grossiste japonais. La richesse de la recherche (ancienne et récente) sur le pouvoir et ses sources permet de considérer tous les aspects des relations inter-organisationnelles dans des formes organisationnelles variées : canal de distribution, *supply chain*, réseau. Afin de proposer une synthèse des sources de pouvoir identifiées dans la littérature, la distinction proposée par Poirel et Bonet-Fernandez (2007) entre sources de pouvoir liées au jeu d'acteur et sources de pouvoir liées aux ressources des acteurs apparaît tout à fait pertinente (voir le Tableau 2).



Tableau 2 Synthèse des sources de pouvoir
(selon Poirel et Bonet-Fernandez, 2007)

Sources de pouvoir émanant du jeu des acteurs dans le canal de distribution	Sources de pouvoir résultant des ressources des acteurs dans la chaîne logistique
<i>French et Raven (1959)</i> - Récompense - Sanction - Expertise - Valeur de référence - Légitimité	<i>Emerson (1962)</i> - Ressources - Dépendance - Alternatives
<i>Hunt et Nevin (1974)</i> - Sources coercitives - Sources non coercitives	<i>Crozier et Friedberg (1977)</i> - Expertise - Maîtrise des relations avec l'environnement - Communication - Utilisation des règles organisationnelles
<i>Gaski et Nevin (1985)</i> - Pouvoir coercitif exercé - Pouvoir coercitif non exercé	<i>Porter (1986)</i> - Capacité à avoir un accès (ou permettre l'accès) un marché final - Taille - Diversification des sources d'approvisionnement ou des marchés
<i>Wilkinson (1996)</i> - Récompenses et sanction positives pour soumission - Récompenses et sanctions négatives pour insoumission	<i>Cox (2001)</i> - Proposition de valeur au client final lors de l'acquisition d'un produit ou d'un service - Apport d'une valeur ajoutée au niveau des processus optimisant les relations entre membres - Appropriation de la valeur

Sans négliger aucune des sources de pouvoir mobilisées ci avant, il semble important de développer rapidement les sources qui ont des exigences particulières en termes de protection et d'investissement dans une relation à long terme. Trois types de source de pouvoir paraissent particulièrement adaptés à l'autorité dans un contexte relationnel selon Achrol (1997), dont la recherche porte singulièrement sur les réseaux, dans la mesure où elles construisent des liens sociaux et des relations serrées. Ici, le pouvoir est spécifique et se différencie de l'autorité pure car il a plus à voir avec la coordination. Les types de pouvoir en rapport avec l'influence inter-organisationnelle sont fondés sur l'expertise, la réputation mais aussi la taille des acteurs.

Le pouvoir né de l'expertise d'une firme se retrouve chez French et Raven (1959), Crozier et Friedberg (1977) et de façon indirecte chez Porter (1986) et Cox (2001) en ce qui concerne notamment l'accès à des marchés ou à des approvisionnements. Le pouvoir né de la réputation et de la référence que représente la firme rappelle la valeur de référence et la légitimité de French et Raven (1959) mais aussi, indirectement, la maîtrise de la relation avec l'environnement et la communication de Crozier et Friedberg (1977). Enfin, d'une façon plus formelle, le pouvoir naît 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, etc.) et de la légitimité de l'acteur issue des contrats, des actes et parts de propriété (Porter, 1986 ; Achrol, 1987 ; Cox, 2001). Ainsi, le pouvoir dans le réseau se baserait moins sur la coercition et l'autorité pure que sur l'influence sur les normes sociales de gouvernement (MacNeil, 1980).

2.2. Le rôle de création / protection / diffusion des normes relationnelles comme source de pouvoir

D'après MacNeil (1980), deux organisations se lient par des échanges relationnels du moment que ces échanges se caractérisent par leur complexité : implication personnelle des acteurs, développement graduel et longue durée ainsi que l'espoir de coopération ultérieure, de bénéfices, de charges et d'obligations communes et d'une attitude d'unité et de confiance (Haughland et 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, économie théories juridiques, 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 (Heide, 1994). Ces phénomènes comportementaux (« relationalisme », accompagnement, etc.) démontrent l'existence de structures normatives qui permettent à une firme de structurer sa relation avec une autre. Ils servent de support à toutes les relations et créent un sentiment de confiance entre les partenaires.

MacNeil (1980) a présenté une typologie de 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, etc.) tandis que les secondes 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 six normes sociales principales comprennent la flexibilité, la solidarité (sentiment d'appartenance à la relation) et l'échange d'information (MacNeil, 1980), ainsi que les normes de mutualité (qui reprennent en partie le domaine de l'échange d'information),



d'intégrité du rôle de chaque acteur et d'harmonisation des conflits (Achrol, 1997). Potentiellement, chaque norme relationnelle peut être soutenue (créée, protégée, étendue) par un ou plusieurs membres du canal de distribution. Pour qu'un acteur adopte ce type de comportement stratégique, il doit posséder des ressources adéquates et une volonté stratégique. Le Tableau 3 suivant introduit les actions générales que des acteurs, s'ils en ont les ressources et la volonté, peuvent mettre en œuvre afin de créer / protéger / diffuser des normes relationnelles.

Tableau 3 Capacités des acteurs à l'action sur les normes relationnelles
(élaboration personnelle)

Normes relationnelles	Capacités à faire valoir dans le cas d'un comportement stratégique de création, de protection et/ou d'expansion des normes relationnelles
<i>Flexibilité</i>	- Intégrer les changements environnementaux dans l'échange - Changer les termes de l'échange en accord avec les autres membres du canal
<i>Solidarité (actions générales)</i>	- Actions en faveur de la stabilisation de la relation - Création et maintien d'une image de la relation afin de favoriser un sentiment d'appartenance des membres à celle-ci - Engagement de sa responsabilité dans le maintien de la relation et influence sur l'engagement des autres membres du canal
<i>Échange d'informations</i>	- Créer et maintenir la transparence de la formation : ➔ créer un système d'information ➔ créer un système d'information ouvert à tous ➔ créer un système d'information alimenté par tous
<i>Mutualité</i>	- Créer et maintenir la transparence des informations sur les bénéfices et les performances de chacun - Communiquer et penser à l'échelle de l'ensemble du canal - Equilibrer les bénéfices sur l'ensemble du canal - Créer et maintenir la solidarité entre les membres du canal
<i>Intégrité des rôles</i>	- Protéger ses propres domaines de compétence et ceux des autres
<i>Harmonisation des conflits</i>	- Créer et maintenir « un esprit d'accommodation mutuelle » (Achrol, 1997) - Jouer les intermédiaires en cas de conflit

Lorsqu'un acteur possède et utilise ses capacités, il influence de façon importante les autres membres du canal. Les normes relationnelles présentes dans les relations inter-organisationnelles de long terme, comme c'est souvent le cas au Japon, s'enrichissent dans ce pays de deux principes importants : l'importance du consensus et un concept d'autorité basé sur ce consensus.



2.3. Des spécificités japonaises : la place du consensus et de l'autorité

Dans le cas d'une recherche sur un terrain empirique aussi spécifique que le Japon, la contextualisation apporte des éléments essentiels éclairant l'analyse des données. Deux points essentiels retiennent particulièrement l'attention dans les relations de pouvoir entre les organisations japonaises : une recherche de consensus permanente du fait d'un rejet du conflit, et un rapport au pouvoir qui favorise l'esprit de *stewardship* à celui de *leadership*. La société japonaise se caractérise, dans un premier temps, par un rejet de conflit, ou du moins du conflit ouvert et formel. Afin de l'éviter, car il nuit à la réputation d'une entreprise ou d'un individu, des mécanismes sociaux ou des pratiques (commerciales, par exemple) sont mis en place pour favoriser le consensus : surmultiplication des réunions formelles et informelles, contrats succincts évitant les conflits juridiques, prise de décision collective (*ringi-sei*), etc. Favoriser le consensus apporte à l'acteur qui en est à l'origine une influence perçue comme stabilisante et bienfaisante pour la relation.

L'exercice du pouvoir s'appuie, dans un second temps, 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. La prégnance de la hiérarchisation au sein des organisations japonaises apporte une ossature verticale à la société japonaise. La solidité de la structure de cette dernière 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 » (Nakane, 1973). Cependant, l'organisation hiérarchique est plus symbolique pour l'extérieur que toujours transcrite dans les réalités des procédures internes. Dans une relation entre individus ou entre organisations, il existe toujours un lien dit « *oyabun / kobun* » (parent / enfant), « *senpai / kohaï* » (supérieur ou maître / subordonné ou élève) ou « obligé / obligeant » qui se traduit par des devoirs et des obligations de la part des deux parties. L'autorité découle ainsi de la capacité à gérer les obligations relationnelles et le consensus tout en gardant en tête l'objectif. Une organisation doit savoir gérer le consensus et savoir faire naître son autorité de ce dernier afin de renforcer sa réputation et son niveau d'expertise.

2.4. Propositions de recherche

La revue de littérature permet de faire émerger quatre sources complexes de pouvoir pour le grossiste dans le canal de distribution japonais. Chacune de ces sources agit de façon

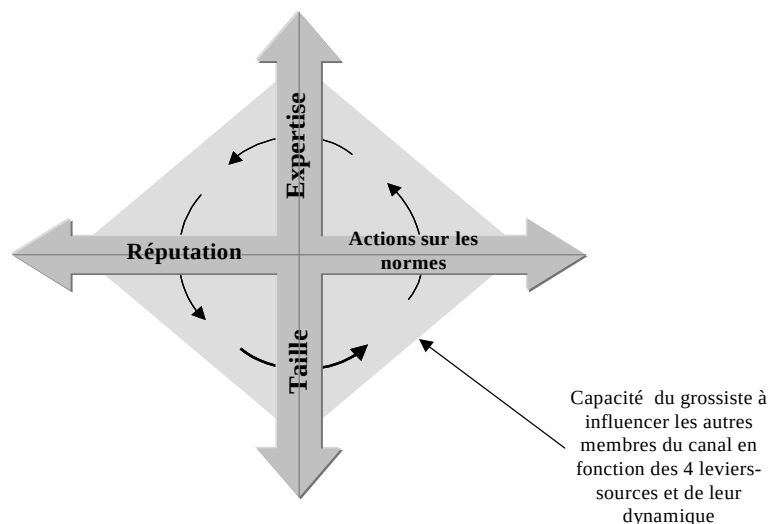


positive sur le pouvoir du grossiste mais aussi les unes sur les autres. Ainsi, deux propositions principales peuvent être mises en avant :

P1 : *Le niveau d'expertise, la taille, la réputation et le rôle du grossiste dans la création/protection/diffusion des normes relationnelles propres à un canal de distribution, sont des sources prépondérantes de pouvoir du grossiste dans ce même canal de distribution.*

P2 : *Les sources du pouvoir du grossiste précédemment citées se renforcent les unes les autres.*

Figure 1 Les quatre sources de pouvoir du grossiste
(élaboration personnelle)



La Figure 1 indique les quatre sources principales du pouvoir du grossiste ainsi que la boucle d'auto-renforcement existante entre eux. L'espace représentant la capacité du grossiste à influencer les autres membres du canal ne se présente pas forcément sous la forme d'un losange parfait en fonction des leviers qui sont les plus forts (en termes de ressource et d'utilisation de celles-ci). Afin de discuter ces deux propositions, l'analyse porte sur les relations inter-organisationnelles au sein du canal de distribution japonais ; elle permet d'identifier les caractéristiques du rôle et de la place du grossiste japonais.

3. LES SOURCES DU POUVOIR DES GROSSISTES JAPONAIS

Les sources de pouvoir sur lesquels les grossistes peuvent s'appuyer se dégagent des caractéristiques du rôle et de la place du grossiste. De façon préalable, une mise en



perspective des objectifs poursuivis par les producteurs et les détaillants dans leurs relations avec le grossiste révèle des domaines d'influence probable des grossistes. Ensuite, le grossiste s'appuie sur ses compétences qui constituent son niveau d'expertise à fin de maîtriser les flux physiques, financiers et informationnels dans le canal de distribution. Enfin, le grossiste assure un rôle de tampon et de filtre qui agit directement sur la qualité de la relation.

3.1. Pourquoi travailler avec le grossiste ?

Les objectifs des détaillants et des producteurs, lorsqu'ils passent par l'intermédiaire d'un grossiste, sont divers et se déclinent depuis la nécessité d'externaliser la logistique, le stockage et la main-d'œuvre, à l'importance du grossiste en tant que source d'accès à un marché et à des approvisionnements, en passant par son rôle de médiateur dans la relation (voir Tableau 4).

Tableau 4 Objectifs principaux de la relation du producteur
et du détaillant vers le grossiste (*sources principales* : entretiens cités ;
sources secondaires : Watanabe et Nagashima, 1998)

Du \ Vers	Grossiste	Sources
Producteur	- 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 de négociation - Assurer un débouché aux produits	EP1 EP3 EP4 EP6 EP8 EP9
Détaillant	- 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 de négociation - Sélection de produits et stabilité d'approvisionnement	ED1 ED3 ED5 ED9

Du point de vue stratégique, le grossiste apporte 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 il assure souvent la présélection. Pourtant, le grossiste représente 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 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. Chacun des objectifs précédents fait transparaître des compétences appréciées et rend le grossiste, si ce n'est indispensable, du moins un acteur essentiel du le canal de distribution japonais. De ces objectifs apparaissent déjà les domaines d'expertise grossiste japonais.

3.2. Niveau de compétence des grossistes japonais et durée de la relation

Avant de mettre en avant les pôles d'expertise des grossistes japonais, l'interaction entre la durée de la relation et le degré d'expertise du grossiste doit être mise en exergue. Pour les grossistes japonais, la stabilité de leurs relations repose sur trois critères (pas forcément cumulatifs) :

- L'existence d'une relation de type concessionnaire¹.
- 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 relations perçues comme telles par les acteurs²).
- Le niveau de compétence du grossiste, le degré de compétence étant une évaluation générale fondée 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 (voir le Tableau 5).

Tableau 5 Cœur de métier et extension des compétences des acteurs du canal de distribution japonais (*source* : ensemble des entretiens, description des activités)

	Cœur de métier	Extensions du cœur de métier
Producteur	Production	- Innovation - Fonction logistique de stockage et livraison
Grossiste	Gestion logistique des flux physiques et informationnels	- 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	- Collecte et analyse des données sur la consommation - SCM

¹ Une relation de type concessionnaire représente une relation privilégiée, voire exclusive, entre deux acteurs : le grossiste et le producteur le plus souvent, mais aussi entre certains détaillants et des grossistes.

² Les durées des relations perçues comme historiques par les acteurs et citées lors des entretiens correspondent à des périodes de plus de vingt ans.



Le niveau de compétence agit comme un filtre qui oriente la relation dans une direction ou une autre. Le Tableau 6 considère les différentes orientations de la relation entre un grossiste et un client potentiel en fonction de ces trois critères (relations concessionnaires, affiliation et compétence).

Tableau 6 Typologie de relation avec le grossiste

(source : entretiens EX8, EG2, EG1, ED9, EG4)

	Compétence du grossiste	
	Faible	Suffisante ou élevée
Absence d'histoire préalable de la relation et non-appartenance au même keiretsu	Absence de compétence du grossiste : il ne joue pas le rôle de concessionnaire (surtout dans le cas de nouvelles entreprises ou d'entreprises de grande taille) → Absence de relation ou faiblesse de la relation	Compétence comme critère de sélection à l'entrée de relation → Relation stable
Existence de relations historiques et appartenance au même keiretsu	Utilisation du grossiste selon diverses options sont possibles : - Utilisation limitée : la quantité de produits confiés est réduite - Aides, parfois, pour rétablir le niveau de compétence (surtout au sein des keiretsus) - 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 → Relation instable (résistance) et réduite	Renforcement de la relation par la compétence pour atteindre : - Soit la création de relation de type concessionnaire - Soit des relations commerciales régulières et continues sur le long terme → Relation extrêmement stable

Dans le cas d'une relation stable, la compétence du grossiste est une exigence préalable à la sélection de celui-ci. 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 le long terme, 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 elle a aussi permis la création de liens inter-personnels 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 inter-personnels.

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. Les résistances et/ou stabilités démontrent un sentiment de responsabilité et d'attachement à la relation.

Le niveau de compétence, ou d'expertise, soutient la stabilité de la relation dans le temps mais aussi son adaptabilité aux changements. Le grossiste agit principalement sur la coordination des flux informationnels, physiques et financiers. Cela lui permet de maîtriser des ressources, mais aussi des accès à des marchés, à des approvisionnements et à de la valeur ajoutée agissant comme source de pouvoir (Poirel et Bonet-Fernandez, 2007), et de les utiliser pour supporter des jeux d'acteurs qui vont dans le sens d'une augmentation de leur pouvoir dans le canal de distribution.

3.3. Compétences principales comme sources de pouvoir : la maîtrise des flux d'informations, des flux physiques et des flux financiers

Brièvement, trois structures de canal de distribution coexistent au Japon : un canal court que nous qualifions de « moderne », un canal traditionnel à plusieurs intermédiaires et un canal classique à un seul intermédiaire. Cette communication aborde principalement les deux derniers. Le canal classique étant le plus répandu au Japon, l'analyse conduite peut être jugée représentative.

3.3.1. Maîtrise des flux d'information

Les informations sur les flux physiques font l'objet depuis de nombreuses années d'une attention toute particulière. Les nécessités du travail en flux tendus et JAT supposent la fluidité de ces informations. La grande distribution japonaise, ainsi que les grands grossistes et producteurs, intègrent de plus en plus des moyens de communication permettant un



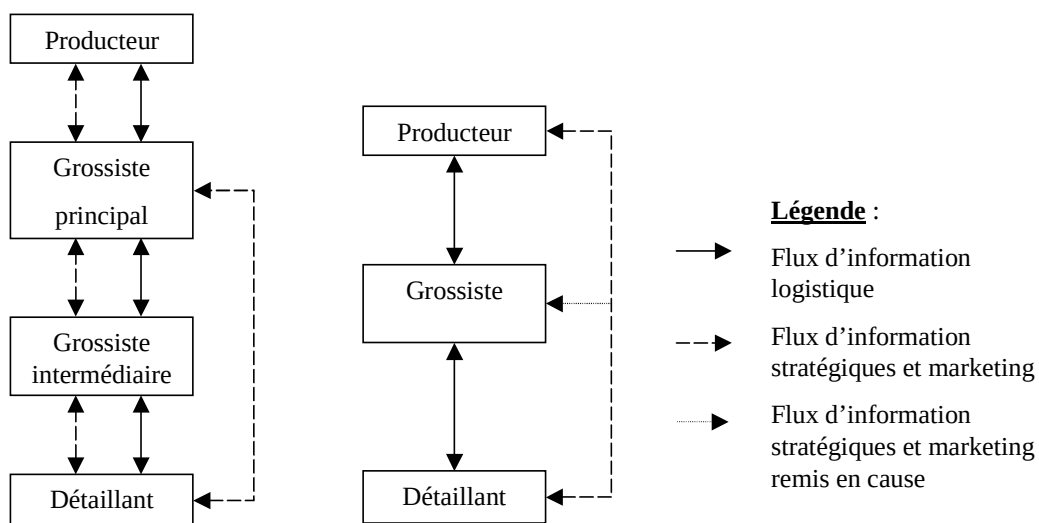
raccourcissement du délai entre la commande et la livraison mais aussi des échanges de données sur les stocks et les ventes. L'entreprise 7 Eleven porte les innovations actuelles les plus avancées en la matière mais les grands détaillants et surtout les grossistes développent leurs systèmes rapidement.

Les informations stratégiques, quant à elles, peuvent reposer dans de très rares cas sur des moyens de communication informatisés. Certaines entreprises comme 7 Eleven ont développé un système de prévision des ventes au jour le jour (si ce n'est par tranches horaires) qui s'appuie essentiellement sur un traitement informatisé et automatique des données collectées dans les points de vente 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.

Dans les canaux traditionnels et classiques, les trois acteurs émettent des informations mais il est cependant 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 importante base d'analyse quant à la consommation et aux tendances des ventes.



Figure 1 Flux informationnels dans les canaux traditionnels et classiques



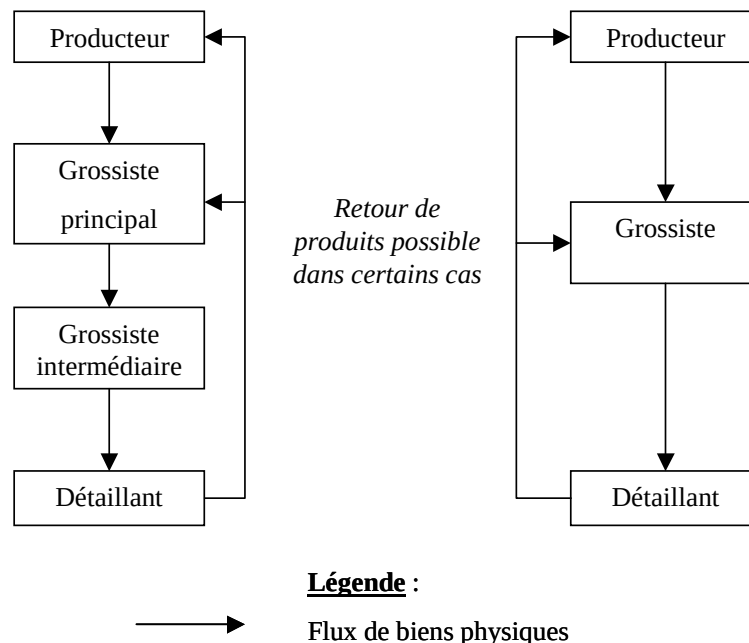
Il existe toutefois des différences entre le canal traditionnel et le canal classique. Dans le premier cas, le grossiste principal est éloigné, soit du détaillant, soit du producteur, par l'existence d'une grossiste intermédiaire. Cela affaiblit son lien avec une des parties mais renforce sa maîtrise sur l'information qu'il peut obtenir. En effet, le grossiste intermédiaire rajoute de l'opacité dans la circulation de l'information et il est le plus souvent de petite taille, sans compétence particulière en ce qui concerne l'analyse ou la collecte d'information. 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 situations, le producteur tend à s'impliquer dans la négociation et dans les relations avec le détaillant. Ainsi, des relations parallèles directes apparaissent qui affaiblissent la maîtrise de l'information pour le grossiste.

3.3.2. Maîtrise des flux physiques

De manière traditionnelle, un grossiste intermédiaire se charge de la collecte ou de la livraison des produits au niveau local. Les flux passent couramment par de nombreuses zones de stockage. Les livraisons se font en quantités très variables (allant d'une pièce unique à des camions complets). Cela fonctionne de manière quasi-identique dans le canal classique, sauf que la collecte / livraison en local se retrouve entre les mains d'un grossiste national.



Figure 2 Flux physiques dans les différents canaux traditionnels et classiques
(élaboration personnelle)



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 tous les cas, la bonne livraison du produit en temps et quantité demandés reste principalement sous la responsabilité du producteur. Dans certains cas, les erreurs du grossiste doivent être réparées directement par le producteur lui-même.

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, son 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 chez de nombreux détaillants, des capacités logistiques nécessaires. De plus, les grossistes assurent des nombreuses livraisons quotidiennes en



petites quantités pour permettre le fonctionnement en JAT, 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 oublier que du fait du poids de certains grossistes, les producteurs les dédommagent financièrement de ne pas passer par eux. Ainsi, le coût du direct et le coût 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.

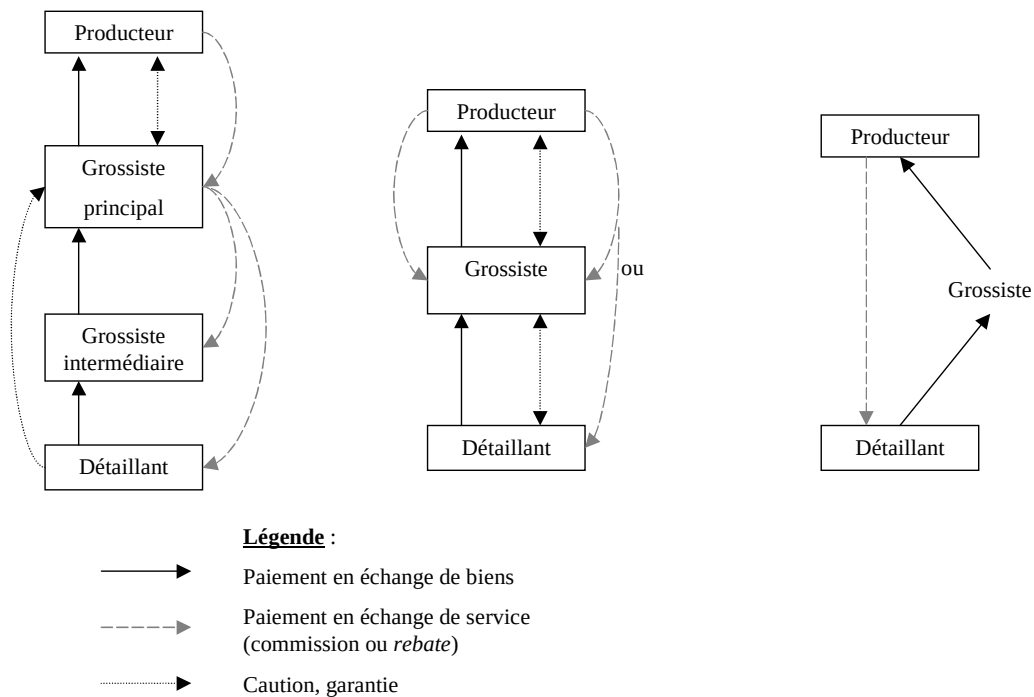
3.3.3. Maîtrise des flux financiers

Trois types de flux financiers attirent particulièrement l'attention dans le canal de distribution japonais : les garanties, les paiements des échanges de biens et les paiements des services. Tous les trois passent par le grossiste. 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 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, au même titre 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 3 Flux financiers dans les différents canaux traditionnels, classiques et modernes
(élaboration personnelle)



Au final, la maîtrise des flux d'informations, physiques et financiers pose le grossiste japonais (du moins, le grossiste principal) comme un coordinateur des relations dans le canal de distribution qui assure aussi de fait un rôle de tampon et de filtre. C'est ce dernier point que nous aborderons.

3.4. Un pivot coordinateur : un tampon et un filtre des relations inter-organisationnelles

Son rôle d'intermédiaire dans tous les aspects de l'échange permet au grossiste japonais d'assumer un double rôle de tampon et de filtre entre les membres du canal. Ces deux rôles lui donnent la possibilité d'agir à la fois sur les termes de l'échange et sur les comportements des acteurs. Trois moments particuliers de l'échange font apparaître clairement les rôles de tampon et de filtre du grossiste : la négociation commerciale, l'échange d'informations et l'échange de paiement. La négociation commerciale, tout d'abord, s'effectue très rarement sans le grossiste. De plus, des négociations peuvent avoir lieu seulement entre le grossiste et le détaillant sans que le producteur soit présent. Dans tous les cas, le grossiste est utilisé comme facilitateur de la négociation : sa connaissance approfondie, et généralement personnelle, des acteurs en présence, sa connaissance des besoins, des produits, de ses propres capacités logistiques, etc., sont largement exploitées.



Dans les échanges informationnels, le grossiste permet d'améliorer les liens entre des systèmes d'information différents, mais il possède aussi une maîtrise de l'information qu'il utilise pour améliorer ses propres performances, et pour se rendre indispensable vis-à-vis des autres acteurs. 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 importants 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.

Enfin, la place centrale du grossiste dans les échanges financiers se dévoile clairement dans le cas particulier du canal moderne. En effet, dans un canal court, 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 seule (ainsi qu'une éventuelle filiation avec un *keiretsu*). 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 ». Les Japonais proposent une traduction anglaise qui qualifie l'entreprise ayant fonction de *chôai* de « *soul agency* ». Cette traduction reflète que le rôle joué par les grossistes dans la gestion des paiements s'inscrit plus largement dans une relation privilégiée avec l'un des autres acteurs du canal. Une exception peut apparaître en ce qui concerne le paiement des promotions qui se font parfois directement entre le détaillant et le producteur.



CONCLUSION

La discussion des propositions P1 et P2 émises à l'issue de notre revue de littérature permet de souligner que ces propositions sont majoritairement acceptables. Reprenons successivement les quatre sources de pouvoir évoquées :

- *Le niveau d'expertise.* Un niveau d'expertise élevé entraîne une augmentation des possibilités de sélection comme partenaire dans une relation, un allongement de la durée de la relation avec le grossiste, une amélioration de la réputation du grossiste et, enfin, une plus grande maîtrise des flux physiques, financiers et surtout informationnels. Cela débouche sur une influence croissante sur les termes de l'échange.
- *La taille du grossiste.* Une taille importante entraîne une augmentation des possibilités de sélection comme partenaire dans une relation, un allongement de la durée de la relation avec le grossiste, une amélioration de la réputation du grossiste, une augmentation de la fiabilité financière réelle et perçue donnant au grossiste la possibilité d'une maîtrise des flux financiers plus importante, une augmentation de la main-d'œuvre disponible et, enfin, un nombre de clients plus élevés. Cela débouche sur une plus grande expertise et une influence croissante sur les termes de l'échange.
- *La réputation.* Une meilleure réputation entraîne un accroissement de la confiance des différents acteurs du canal dans le grossiste, une facilitation du rôle d'intermédiaire pour les négociations et les conflits et, enfin, sur une perception plus positive de l'expertise du grossiste. Cela débouche sur un rôle d'intermédiaire / médiateur ayant une influence sur l'échange ; cette influence lui est accordée par les autres acteurs.
- *Le rôle de création / protection / diffusion des normes relationnelles.* Le grossiste japonais joue effectivement un rôle actif sur certaines normes comme l'échange d'informations, la flexibilité, la solidarité ou encore l'harmonisation du conflit. En agissant sur ces normes, il augmente sa réputation ainsi que son niveau d'expertise. Cependant, sous couvert de protection de certaines normes, il les détourne en faveur de son intérêt personnel et favorise ainsi l'augmentation de son pouvoir dans le canal de distribution. Par exemple, s'il joue un rôle d'interface entre les systèmes d'information de certains producteurs et de certains détaillants, il évite généralement de créer une totale transparence (tels que la norme relationnelle définie par MacNeil [1980] le préconise), s'aménageant ainsi des ressources et une expertise spécifiques. La création / protection / diffusion des normes relationnelles n'influe pas systématiquement sur le pouvoir de façon positive. Cependant, la perception que le grossiste joue effectivement ce rôle reste positive pour sa réputation.



Enfin, les interactions entre ces quatre sources de pouvoir apparaissent significatives puisque le niveau d'expertise agit sur la taille, la réputation, mais aussi sur la capacité à influencer sur les normes relationnelles. Réciproquement, la taille et la réputation agissent de même sur les trois autres sources de pouvoir. La protection des normes relationnelles, quant à elle, influe essentiellement sur la réputation et sur l'expertise du grossiste en matière de négociation et de gestion des conflits. Une étude quantitative élargie permettrait de valider ces résultats sur un plus grand échantillon et de hiérarchiser l'impact de chaque source de pouvoir.

Le grossiste japonais (de grande taille), et par extension un intermédiaire, possède des ressources étendues sur lesquelles il capitalise. Ces ressources sont ses leviers d'action et ses sources principales de pouvoir : sa capacité à l'innovation, à l'extension de son cœur de métier (Paché et Spalanzani, 2007), sa maîtrise des conditions de la relation au travers de la maîtrise des flux mais aussi de l'environnement relationnel de celle-ci : les normes relationnelles. Pour cela, il faut un important investissement en ressources humaines avec du personnel dédié aux principaux clients qui puisse, par son expertise, créer des conditions favorables aux échanges autant en termes marketing, commerciaux ou logistiques. L'expertise doit bien entendu déboucher sur une activité efficace pour les autres membres du canal en termes d'efficacité commerciale et logistique. Pour le grossiste, l'expertise représente donc à la fois une ressource et un levier d'action dans un processus d'acquisition de pouvoir dans le canal de distribution que viennent renforcer la taille, la réputation et une action régulatrice dans le canal de distribution.

Références bibliographiques

- Achrol R.** (1997), Changes in the theory of interorganizational relations in marketing : toward a network paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, n°1, pp. 56-71.
- Cox A.** (2001), The power perspective in procurement and supply management, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37, n°2, pp. 4-7.
- Crozier M., Friedberg E.** (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, Paris.
- El-Ansary A., Stern L.** (1972), Power measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, n°1, pp. 47-52.
- Emerson R.** (1962), Power-dependence relations, *American Sociological Review*, Vol. 27, n°1, pp. 31-41.



- Erickson F.** (1986), Qualitative methods in research on teaching, in Witttock M. (Ed.), *Handbook of research on teaching* Macmillan, New York (NY), pp. 119-161.
- Filser M.** (2000), Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes, in Fabbe-Costes N., Colin J., Paché G. (Eds.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-Fnege, Paris, pp. 55-89.
- French J., Raven B.** (1959), The bases of social power, in Cartwright D. (Ed.), *Studies in social power*, University of Michigan Press, Ann Arbor (MI), pp. 150-167.
- Gaski J., Nevin J.** (1985), The differential effect of exercised and unexercised power sources in a marketing channel, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, n°2, pp. 130-143.
- Haughland S., Reve T.** (1993), Relational contracting and distribution channel cohesion, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 2, n°3, pp. 27-60.
- Heide J.** (1994), Interorganizational governance in marketing channels, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n°1, pp. 71-95.
- Hunt S., Nevin J.** (1974), Power in a channel of distribution : sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, n°2, pp. 186-193.
- MacNeil I.** (1980), *The new social contract*, Yale University Press, New Haven (CT).
- Miles M., Huberman A.** (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Bruxelles.
- Nakane C.** (1973), *La société japonaise*, Armand Colin, Paris.
- Paché G., Spalanzani A.**, Eds. (2007), *La gestion logistique des chaînes multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- Poirel C., Bonet-Fernandez D.** (2007), La chaîne logistique, un concept alternatif au canal de distribution pour étudier les relations entre clients et fournisseurs, in Paché G., Spalanzani A. (Eds.), *La gestion logistique des chaînes multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, pp. 163-184.
- Porter M.** (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris.
- Watanabe T., Nagashima S.** (1998), *Distribution system and business practices in Japan—Changes and prospects*, Manufactured Imports Promotion Organization, Tokyo.
- Wilkinson I.** (1996), Distribution channel management : power considerations, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, n°5, pp. 31-41.
- Yin R.** (2003), *Case study research. Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), 3^e éd.