CLAIRE CAPO
Normandie Université / NIMEC, Le Havre

LES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES DANS LA GRANDE DISTRIBUTION : VERS DES RELATIONS CLANIQUES MODERNISÉES

INTRODUCTION

Les relations interorganisationnelles entre les entreprises au sein de la distribution s'appuyaient jusque dans les années 1990 sur des modèles traditionnels et des pratiques anciennes dont le principal objectif était un partage équilibré de la valeur entre les acteurs (AOKI 1991, RIBAULT 2000) entraînant une plus grande stabilité des relations et des *supply chains*. Ainsi, W.G. Ouchi (1979) qualifie le mode de gouvernement des relations interorganisationnelles au Japon de clanique, basé sur les rituels. La crise économique et l'entrée de grands distributeurs et producteurs étrangers sur le marché de l'Archipel ont bouleversé cette logique en introduisant la double nécessité de réduire les prix de vente pour des consommateurs dont le pouvoir d'achat diminue et de rationaliser les transactions dans le canal de distribution afin d'en augmenter la performance économique et financière. Construites sur le socle d'une histoire ancienne et une longue tradition de relations commerciales, notamment dans la distribution des produits alimentaires, les nouvelles relations entre les acteurs de la distribution relèvent d'une adaptation aux crises et à l'intégration progressive de nouveaux outils de management. Ainsi, de nouvelles pratiques commerciales et de nouvelles formes de relations entre les organisations se façonnent peu à peu à la croisée des relations traditionnelles et des exigences du XXIe siècle d'un commerce mondialisé.

LA DISTRIBUTION, HÉRITIÈRE D'UNE HISTOIRE ET DE TRADITIONS COMMERCIALES

L'évolution historique de la distribution correspond largement à celle du système des grossistes (KITCHELL 1995). Dès l'ère Kamakura (1192-1333), les *toimaru* [négociants organisés] 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. Durant l'ère Edo (1603-1868), le système des grossistes prend une ampleur sans précédent. Les marchands et les artisans forment des guildes [*nakama*]. Les grossistes se regroupent et monopolisent peu à peu certains marchés : régionaux, spécialités de produits et/ou de destinations, selon le type de transport… Les guildes développées à l'époque correspondent à des instruments de puissance essentiels pour les grossistes et facilitent le contrôle des industries et la génération de revenus pour le gouvernement. Elles assument des fonctions majeures, introduisant des codes de conduite pour les marchands tout en assurant des crédits faciles et un soutien aux membres, et exerçant un fort lobbying auprès du gouvernement. Le pouvoir monopolistique des grossistes fut pérennisé même après l'abolition des guildes en 1841-1843. Les réformes économiques de la restauration Meiji en 1868 entraînent 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 spécialisés se développent. Les supermarchés modernes n'apparaissent qu'avec Daiei en 1957, mais c'est dans les années 1970 qu'ils prennent réellement leur essor malgré l'existence de freins tels que « la relative rareté de l'espace, un environnement juridique défavorable aux grandes surfaces et le conservatisme des banques » (RIBAULT 2000). Jusque dans les années 1990, la structure traditionnelle du canal de distribution correspond à un canal long avec plusieurs intermédiaires où les producteurs laissent aux grossistes principaux le soin d'effectuer la contractualisation à leur place. Le lien entre le détaillant et le grossiste intermédiaire reste le plus souvent limité. Ce dernier prend généralement ses ordres du grossiste principal. Leur lien se restreint donc aux flux logistiques. Les travaux de consultants étrangers ou japonais se focalisent d'ailleurs sur cette structuration insistant sur sa complexité et les difficultés qu'elle entraîne.

DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES CLANIQUES

Pour développer leurs relations interorganisationnelles, les entreprises s'appuient sur un ensemble de pratiques, à la fois formelles et informelles. De plus, le contrôle des relations par les acteurs ne s'appuie pas seulement sur des normes de réciprocité, mais aussi sur des normes relationnelles et des traditions qui caractérisent un contrôle de type clan (OUCHI 1977, 1979, 1985). Comme le rappelle Bessire (1995), il existe trois modes de contrôle interorganisationnel : le contrôle par le marché, le contrôle bureaucratique et le contrôle par le clan. 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, et à coûts réduits. Afin d'agir sur les comportements, des règles peuvent être édictées dans un cadre de relation hiérarchique où un supérieur fixe les objectifs et juge les résultats et les moyens employés par ses subordonnés. Cette approche reste la plus visible, couplant le contrôle par les rendements et par les ressources. Elle s'appuie sur des règles qui sont des « variétés de routines explicites orientant et dirigeant… » (OUCHI 1979 : 835).

Enfin, le troisième type de contrôle est celui des comportements par le 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 » (OUCHI 1985 : 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 : des croyances et des valeurs convoyées dans l'organisation à tous les niveaux 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 » (OUCHI 1979 : 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 (NAKANE 1973, ROHLEN 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 » (OUCHI 1977 : 98). Dans la distribution, les pratiques commerciales, rites professionnels, ont dû évoluer pour s'adapter à l'environnement socio-économique.

TABLEAU 1 : CARACTÉRISTIQUES DES CONSOMMATEURS ET LEURS ÉVOLUTIONS PAR PHASES

<table>
<tr><th></th><th>Exigences fondamentales des consommateurs</th><th>PREMIÈRE PHASE : la montée de la bulle financière (fin années 1980)</th><th>DEUXIÈME PHASE : au-delà de l'éclatement de la bulle (années 1990)</th><th>TROISIÈME PHASE : rapide vieillissement de la population (années 2000)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Type de consommation</td><td rowspan="2">Consommation de masse appuyée par une conscience forte d'appartenance à la classe moyenne</td><td>Préférence accrue pour les produits haut de gamme</td><td rowspan="2">Consommation plus sélective de produits haut de gamme : adaptation des produits à un style de vie propre</td><td rowspan="2">Accentuation des besoins de commodité des produits et des services</td></tr>
<tr><td>Utilisation accrue de l'automobile</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Critères de sélection des produits</td><td>Préférence pour le confort et l'enrichissement psychologique</td><td>Attention accrue au prix</td><td>Passage de l'importance du prix à l'importance du rapport qualité-prix avec une préférence pour les marques nationales</td><td>Produits frais essentiels</td></tr>
<tr><td>Demande d'une grande diversité de choix</td><td rowspan="3">Augmentation des achats de produits et de services de tourisme, de loisirs, etc.</td><td rowspan="3">Accroissement des préoccupations environnementales, de santé et de sécurité alimentaire</td><td>Plus de produits faciles à consommer</td></tr>
<tr><td>Insistance sur la qualité, la fonctionnalité et l'apparence du produit</td><td>Produits préparés ou dont la préparation se finit en magasin devant le client</td></tr>
<tr><td>Sélection sur l'image du produit et de l'entreprise</td><td>Des produits adaptés aux personnes âgées et à leurs besoins</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Services associés</td><td colspan="3">Demande de livraison rapide</td><td>Livraison à domicile performante</td></tr>
<tr><td colspan="4">Intérêt réel pour le service après-vente</td></tr>
</table>

Source : Adapté de WATANABE et NAGASHIMA. *Distribution System and Business Practices in Japan –Changes and prospects–*, MIPRO, 1998. / Japan, Retail Foods Update 2011, USDA Foreign Agricultural Service, 21/12/2011.

UNE NÉCESSAIRE RATIONALISATION FACE À LA CRISE ET AUX ÉVOLUTIONS DU SECTEUR

Les changements pendant les années 1980-1990 tendent à une diminution du pouvoir des fabricants qui font face aux changements d'habitudes des consommateurs et à la difficulté de gestion d'une sur-segmentation des marchés par les producteurs (RIBAULT 2000). La crise touche aussi les grossistes dont le rôle est remis en cause, provoquant une diminution de leur nombre de 17 % entre 1991 et 2002.

Les modes de consommation connaissent des évolutions amorcées avec la prise de maturité du marché japonais et des consommateurs. Trois grandes phases marquent les changements de la consommation depuis les années 1980 (voir tableau 1). Ces changements ont touché essentiellement les critères de sélection des produits par le consommateur final : le prix prend de l'importance, mais le niveau de service demandé reste très élevé ; les consommateurs adoptent des comportements d'achat de moins en moins uniformes ; le besoin de produits plus faciles à consommer s'accroît. Malgré ces changements, les exigences fondamentales des consommateurs évoluent lentement. Les relations avec le personnel des magasins représentent un moyen d'interactions sociales essentiel : vie de quartier, relations des femmes au foyer à l'extérieur du cadre familial (BATZER et LAUMER 1989), échanges sociaux et culturels (expositions d'art dans les *department stores*, par exemple).

Par ailleurs, l'entrée de distributeurs étrangers provoque des bouleversements. Une caractéristique majeure des systèmes occidentaux de distribution demeure l'existence prédominante des canaux courts ou directs sans intervention du grossiste. L'intégration du rôle du grossiste aux Etats-Unis et en Europe répond à une recherche d'économies, une rationalisation du canal, mais aussi à une montée en force du pouvoir des grands détaillants. Les méthodes de management participant à la création et au maintien des relations directes entre le producteur et le détaillant naissent de cet effort de rationalisation. Des entreprises telles que Wal-Mart, Procter & Gamble ou Carrefour ont largement contribué au changement par l'intégration de ces techniques dans le système de distribution (DAWSON *et al.* 2006). Elles les font toujours évoluer et les exportent. Deux constats contradictoires montrent le difficile changement de ce système depuis les années 1990 :

– d'une part, la volonté des grands détaillants d'accroître leur pouvoir par la mise en place de relations directes. Certains acteurs japonais (Aeon) et étrangers (Carrefour, P&G) tentent ainsi d'intégrer les fonctions des grossistes (SUZUKI 2002) ;

– d'autre part, les grossistes résistent considérablement et efficacement aux changements dans la structuration des relations (Baron et Capo 2015).

Peu à peu, trois types de structurations des canaux de distribution coexistent : un canal traditionnel avec plusieurs intermédiaires, un canal avec un grossiste principal ayant une relation forte avec détaillant ou producteur et un canal fondé sur une relation directe co-construite entre producteur et détaillant, le plus souvent à travers une équipe dédiée dans chaque organisation. Au sein de ce dernier canal, les pratiques commerciales traditionnelles s'adaptent tout particulièrement aux nouveaux besoins de rationalisation et d'optimisation.

VERS DES RELATIONS CLANIQUES MODERNISÉES

Les nouvelles structurations naissent de la volonté de certains détaillants de développer des échanges directs avec les producteurs. Ainsi, l'entreprise Aeon atteint un niveau d'achats directs d'environ 25 % des livraisons, tandis que l'entreprise Ito-Yokado, son concurrent direct, en effectue toujours 99 % par les grossistes. La difficulté de mise en place de ce type de relation tient notamment à l'absence, chez les producteurs et de nombreux détaillants, des capacités logistiques nécessaires. En effet, les grossistes assurent de nombreuses livraisons quotidiennes en petites quantités pour permettre le fonctionnement en juste à temps des magasins, une compétence difficile à maîtriser et coûteuse. De plus, les producteurs doivent parfois dédommager les grossistes les plus puissants de n'être pas passé par eux sur une partie de leurs échanges. Dans ces conditions, les coûts du direct et de l'indirect s'équilibrent pour le moment. Le grossiste garde une place essentielle dans la distribution où coexistent des modes de contrôle variés.

Les grossistes développent un réel pouvoir sur les autres acteurs en s'appuyant sur de solides compétences qui s'enrichissent au-delà de leur cœur de métier dans le marketing, la finance, la conception de produits, le conseil (Capo 2008). Les mouvements de concentration dans les années 1990-2000 ont d'ailleurs renforcé la place et la légitimité des plus puissants. Traditionnellement, 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, s'appuyant sur le renforcement de normes sociales entre les acteurs. De plus, il recherche un accroissement de son portefeuille de produits et de clients en créant un maximum de liens d'exclusivité ou de relations privilégiées garants

de sa réputation. Pourtant, les grossistes représentent parfois des freins à 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.

Les relations interorganisationnelles avec les grossistes ne sont pas homogènes et reposent sur trois critères principaux :

– l'existence d'une relation de type concessionnaire, soit une relation privilégiée ou exclusive entre deux acteurs ;

– l'histoire de la relation du grossiste avec une autre organisation et/ou avec un *keiretsu* ;

– le niveau de compétence du grossiste.

Au sein d'un même canal, plusieurs types de relations coexistent, régis par des modes de contrôle différents. Selon les relations et le poids des acteurs, trois configurations différentes de relations peuvent cohabiter autour d'une même entreprise : (1) des relations ponctuelles et peu développées. Ces échanges se rapprochent des échanges discrets, dits de marché. Ces relations touchent des produits répondant à un besoin ponctuel et éphémère ou pour tester de nouvelles relations ; (2) des relations privilégiées entre les membres. Ces échanges se rapprochent des échanges relationnels et de long terme ; (3) des relations interorganisationnelles du canal mixte : 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.

La caractérisation des relations et de leur mode de contrôle dépend de la structure du canal de distribution (plusieurs intermédiaires, un intermédiaire ou direct) et de la qualité de la relation (privilégiée ou non).

Dans tous les canaux caractérisés par des relations privilégiées, le mode clan imprègne fortement les relations : une mémoire sociale, une connaissance des comportements de chacun, des buts congruents, une sélection des organisations à l'entrée, le développement de la confiance et l'existence de valeurs et de traditions communes.

Dans ceux dominés par des relations plus ponctuelles, ces caractéristiques semblent quasiment inexistantes. Malgré l'existence de traditions managériales communes au secteur, les objectifs à court terme et les mesures de performance dominent les interactions entre les acteurs alors gouvernées par le marché.

Dans le cas des canaux directs, les acteurs s'appuient sur des relations directes co-construites par l'intermédiaire d'équipes dédiées, ce qui est très différent du mode de fonctionnement occidental. 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. Les valeurs et les pratiques commerciales traditionnelles font l'objet d'une personnalisation : alors que certaines se maintiennent, d'autres sont écartées par choix concerté. De plus, des pratiques et valeurs nouvelles peuvent s'appliquer à la relation après négociation, voire co-construction, faisant émerger un contrôle clan personnalisé à chaque relation.

CONCLUSION

Les relations interorganisationnelles entre les membres de la distribution de produits alimentaires au Japon ont su évoluer afin d'intégrer de nouveaux outils et modes de management tout en ménageant la stabilité des traditions commerciales perçues comme efficientes. Cette tendance de fond progresse sans interruption depuis les années 1990, mais d'une manière incrémentale, rappelant les méthodes qualité de l'industrie japonaise.

BIBLIOGRAPHIE

AOKI, Masahiko. « Le management japonais : le modèle "J" d'Aoki », *Problèmes économiques*, 2255, 1991, p. 1-14.

BARON, Marie-Laure et CAPO, Claire. « Proximity as an explanation to resistance in retail foreign ventures –The India and Japan examples », *XX^e Euro-Asie Research Conference*, Université de Bochun, Allemagne, 27-29 mai 2015.

BATZER, Erich et LAUMER, Helmut, 1989. « Marketing Strategies and Distribution Channels for Foreign Companies in Japan », *Westview Press*, 1989.

BESSIRE, Dominique. *Régulation et systèmes de planification-contrôle*, Paris, Economica, 1995.

CAPO, Claire. « Les sources du pouvoir de l'intermédiaire : l'exemple du grossiste dans le canal de distribution japonais », *7^es Rencontres Internationales de la recherche en Logistique*, Avignon, 2008.

DAWSON, John, LARKE, Roy et MUKOYAMA, Masao. *Strategic Issues in International Retailing*, Londres et New York, Routledge, 2006.

KITCHELL, Susan. « Tonya, the Japanese Wholesalers: Why their dominant position? », *Journal of Macromarketing*, 15, 1995, p. 21.

NAKANE, Chie. *La Société japonaise*, Paris, Armand Colin, collection Prisme, (1973).

OUCHI, William. G. « The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quaterly*, 22, 1977, p. 95-113.

OUCHI, William. G. « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, 25-9, 1979, p. 833-848.

OUCHI, William. G. *M, Un nouvel esprit d'entreprise*, Paris, InterEditions, 1985.

RIBAULT, Thierry. « Les structures commerciales au Japon : vers quelle modernisation ? », *Revue française de gestion*, 2000, p. 16-30.

ROHLEN, Thomas. P. « Why Japanese Education Works? », *Harvard Business Review*, 5, 1987, p. 42-47.

SUZUKI, T. *Aeongroup no daihenki* [Le grand changement du groupe Aeon], Tôkyô, Nihon Jitsugyo Publishing, 2002.