



## Vers une nouvelle conceptualisation de la relation d'échange fournisseurs – grands distributeurs

**Xavier LEPERS**

Doctorant ATER

Université Paris – Dauphine CREPA

Place du Mal de Lattre de Tassigny

75775 Paris Cedex 16

Tél : 01 44 05 47 39 - Fax : 01 44 05 40 84

E-mail : [xavier.lepers@dauphine.fr](mailto:xavier.lepers@dauphine.fr)

### Résumé

Construites historiquement dans un cadre conflictuel, les relations d'échange entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs semblent avoir amorcé une inflexion depuis le milieu des années 1990 : d'un état transactionnel et statique, elles se métamorphosent pour prendre un caractère relationnel et dynamique. Depuis une dizaine d'années, de nombreuses recherches empiriques, notamment en marketing sont venues compléter ou préciser les antécédents des normes relationnelles dans les relations dyadiques. Elles permettent ainsi de mieux comprendre les déterminants de l'engagement (Morgan & Hunt, 1994), de l'orientation à long terme d'une relation (Ganesan, 1994), de la dépendance (Lusch & Brown, 1996) ou encore de la confiance (Donney & Cannon, 1997) qui apparaît comme une variable incontournable de l'équation relationnelle tant par ses aspects institutionnels (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1997) qu'interpersonnels (McAllister, 1995 ; Mayer et al., 1995). S'inscrivant dans cette perspective, notre recherche a pour vocation de cerner les contours de la relation d'échange entre la grande distribution et ses fournisseurs. Afin d'y parvenir, notre cadre théorique s'articule autour des concepts fondamentaux qui structurent la littérature de recherche liée aux relations dyadiques. La théorie du pouvoir et de la dépendance, l'échange relationnel et les travaux portant sur le thème de la confiance sont donc abordés. Notre méthodologie, qualitative, comprend 70 entretiens effectués d'une part avec un grand distributeur français, d'autre part avec ses fournisseurs « alimentaires » (produits alimentaires et ménagers). Nos premiers résultats laissent apparaître quatre types de relation d'échange distributeur – fournisseurs. Trois sont liés à la nature des fournisseurs (entreprises multinationales, entreprises nationales et entreprises de produits agricoles frais) tandis que le dernier type est associé au niveau de l'échange (local en hypermarché par opposition à central en centrale d'achat). Afin de prendre en compte les quatre types d'échange identifiés, nous proposons les notions d'échange substantiel lorsque toute la relation n'est focalisée que sur les résultats et la notion d'échange procédural lorsque les procédures de la relation sont perçues comme importantes

### Mots-clés

« Relations verticales », « confiance », « grande distribution », « pouvoir », « échange relationnel ».



## Vers une nouvelle conceptualisation de la relation d'échange fournisseurs – grands distributeurs

### 1. INTRODUCTION

Construites historiquement dans un cadre conflictuel, les relations d'échange entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs semblent avoir amorcé une inflexion depuis le milieu des années 1990 (Bernard, 1999)<sup>i</sup>. L'illustration tangible de cette évolution s'incarne à travers de nouvelles pratiques comme le 'category management' ou les filières de produits labellisés. Ces évolutions sont la traduction d'une orientation plus relationnelle de l'échange dans sa forme (Kumar, 1996) qui opère ainsi une mue : d'un état transactionnel et statique, il se métamorphose pour prendre un caractère relationnel et dynamique (Macneil, 1978, 1980 ; Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Depuis une dizaine d'années, de nombreuses recherches empiriques, notamment en marketing sont venues compléter ou préciser les antécédents des normes relationnelles dans les relations dyadiques (Brown, Dev & Lee, 2000). Elles permettent ainsi de mieux comprendre les déterminants de l'engagement (Morgan & Hunt, 1994), de l'orientation à long terme d'une relation (Ganesan, 1994), de la dépendance (Lusch & Brown, 1996) ou encore de la confiance (Donney & Cannon, 1997) qui apparaît comme une variable incontournable de l'équation relationnelle tant par ses aspects institutionnels (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1997) qu'interpersonnels (McAllister, 1995 ; Mayer et al., 1995). *S'inscrivant dans cette perspective, notre recherche a pour vocation de cerner les caractéristiques de la relation d'échange entre la grande distribution et ses fournisseurs.* Cette volonté nous conduit à saisir d'un point de vue commercial, marketing ou logistique les différents éléments sur lesquels l'échange se construit mais également et principalement à déterminer l'ampleur de la dimension relationnelle de l'échange tant au niveau organisationnel qu'interpersonnel.

Relativement novatrice quant au domaine étudié, notre étude nous apparaît porteuse d'un double intérêt. D'une part, sur le plan théorique, elle permet d'enrichir le champ du marketing relationnel dont les recherches axées sur le secteur de la grande distribution sont très peu nombreuses en dépit de quelques exceptions (Kumar, 1996, Filser, 2001). De plus, les notions *in fine* suggérées permettent de compléter les réflexions théoriques structurant les théories de l'échange. D'autre part, sur le plan managérial, cette recherche a l'objectif de répondre à la volonté des professionnels rencontrés de mieux comprendre les tenants et les aboutissants des



différents échanges qu'ils mènent. Enfin, il nous apparaît opportun de mieux appréhender les réalités d'un secteur sur lequel planent beaucoup d'interrogations et d'idées préconçues.

Afin de remplir ces objectifs, nous avons fait le choix d'une présentation classique qui s'articule autour de quatre parties.

Dans une première partie, nous exposons brièvement les concepts théoriques fondamentaux qui structurent la littérature de recherche liée aux relations dyadiques. La théorie du pouvoir et de la dépendance, l'échange relationnel et les travaux portant sur le thème de la confiance y sont donc abordés. Puis dans une deuxième partie, nous expliquons le choix du traitement qualitatif des données qui sont recueillies à l'aide d'entretiens réalisés avec un guide semi – directif centré (Romelaer, 1999). Jusqu'à présent, nous avons effectué 70 entretiens d'une part avec un grand distributeur français, d'autre part avec ses fournisseurs « alimentaires » (produits alimentaires et ménagers).

Dans une troisième partie, nous exposons nos premiers résultats qui laissent apparaître quatre types de relation d'échange distributeur – fournisseurs. Trois sont liés à la nature des fournisseurs (entreprises multinationales, entreprises nationales et entreprises de produits agricoles frais) tandis que le dernier type est associé au niveau de l'échange (local en hypermarché par opposition à central en centrale d'achat).

Enfin, dans une dernière partie, nous montrons que ces différents types d'échange ne peuvent pas tous être rapprochés des formes transactionnelles et relationnelles. Deux des quatre types de relation d'échange se différencient sensiblement de l'échange transactionnel et de l'échange relationnel dans leur acceptation pure. Afin de prendre en compte les quatre types d'échange identifiés, nous proposons les notions ***d'échange substantiel*** lorsque toute la relation n'est focalisée que sur les résultats et la notion ***d'échange procédural*** lorsque les procédures de la relation sont perçues comme importantes.

## **2. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Les fondamentaux conceptuels de notre article s'articulent autour de trois pôles théoriques :

- les travaux juridiques, sociologiques et gestionnaires formant les bases de la théorie du pouvoir et de la dépendance (Dahl, 1957; Emerson, 1962; Pfeffer & Salancik, 1978).
- Les recherches fondant le paradigme de l'échange relationnel et axés sur la volonté d'établir une typologie des échanges (Macneil, 1978, 1980 ; Dwyer, Schurr & Oh, 1978; Anderson & al, 1999). Les recherches, essentiellement ancrées dans le champ du



marketing empirique focalisées sur les relations dyadiques (Frazier, 1983, Morgan & Hunt, 1994; Donada, 1998) sont également constitutives de ce paradigme.

- Enfin, l'ensemble des études portant sur la notion de confiance, qu'elle soit institutionnelle (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997), organisationnelle (Zucker, 1986), processuelle (Ring & Van de Ven, 1994; Zajac & Olsen, 1993) ou rationnelle (Williamson, 1985; Barney & Hansen, 1994).

C'est à travers le prisme de ces référentiels théoriques que nous nous proposons de structurer le contenu de la relation d'échange fournisseurs – distributeur.

### **2.1. LA THEORIE DU POUVOIR ET DE LA DEPENDANCE :**

Fondée sur la théorie de l'échange social (Emerson, 1962; Thibaut & Kelley, 1959) et sur les réflexions du politologue Dahl (1957), la théorie de la dépendance des ressources considère gouvernance interfirme comme une réponse stratégique aux conditions d'incertitude et de dépendance (Pfeffer & Salancik, 1978). Le pouvoir est défini au sens de Dahl (1957, p202) comme « la capacité de A à obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait autrement ». La dépendance détermine le niveau de pouvoir de chacune des parties dans la relation. Pfeffer & Salancik (1978) déterminent trois facteurs critiques qui permettent d'évaluer la dépendance d'une organisation face à d'autres groupes :

- l'importance de la ressource pour l'organisation dépendante ;
- le caractère exclusif ou non d'un groupe d'intérêt qui peut fournir la ressource ;
- l'étendue du pouvoir d'un groupe d'intérêt sur la ressource.

Pouvoir et dépendance sont inversement corrélés : « lorsque l'échange net entre deux organisations est asymétrique, un pouvoir net naît de l'organisation la moins dépendante sur l'autre. Ce pouvoir peut être utilisé pour tenter d'influencer ou de contraindre l'organisation la plus dépendante » (Pfeffer & Salancik, 1978, p53).

L'impact du pouvoir et de la dépendance dans une relation, qu'elle soit inter – organisationnelle ou interpersonnelle est largement étudié par les chercheurs en gestion, notamment en marketing (Frazier, 1983; Kale, 1986; Heide, 1994). Développé à l'origine dans un contexte de relations interpersonnelles (Emerson, 1962), le concept de pouvoir a été étendu aux relations interfirmes (Aldrich, 1979; Pfeffer & Salancik, 1978). Cette dépendance entre les firmes naît de leur incapacité à être autosuffisantes en ce qui concerne leurs ressources critiques. La dépendance peut s'exercer soit de manière globale, par rapport à l'environnement dans lequel la firme est insérée, soit de manière plus ciblée par rapport à des



partenaires déterminés. Une incertitude<sup>ii</sup> pour l'entreprise découle alors de son incapacité à contrôler ses flux de ressources.

La proposition principale de la théorie des ressources et de la dépendance réside dans le fait que les firmes cherchent à réduire l'incertitude et à gérer leur dépendance en structurant intentionnellement leurs relations en créant des liens formels ou semi – formels avec les autres firmes. Ces liens peuvent être des contrats, des joint – ventures, des fusions,...La création de tels liens est vue comme une manière de gérer les problèmes d'incertitude et de dépendance en augmentant le degré de coordination entre les partenaires ou en créant des « environnements négociés » (Cyert & March, 1963).

Le concept de dépendance connaît plusieurs acceptions quant à son opérationnalisation dans les études empiriques en marketing.

Une première conception se réfère au besoin d'une firme A de maintenir la relation avec une firme B pour atteindre ses objectifs (Frazier, 1983a). l'approche par les ventes et profits développée par Stern & El Ansary (1992) indique que le chiffre d'affaires et le bénéfice sont deux objectifs cruciaux pour des organisations à but lucratif. Dans cette conception, plus la firme A contribue aux ventes et profits de la firme B, plus B est dépendante de A. Stern & El Ansary prennent également en compte la difficulté pour la firme B de remplacer la firme A. Cet élément met l'accent sur la disponibilité d'alternatives, composante de la dépendance identifiée par Emerson (1962) ou le coût du redéploiement vers d'autres alternatives (Cadotte & Stern, 1979). Kale (1986) introduit en outre l'idée d'une dépendance intertemporelle dans laquelle la dépendance actuelle de la firme B est influencée par les contributions futures anticipées de la firme A.

Développé par Frazier (1983a,) à partir des travaux antérieurs de Stern & El Ansary (1972), Hunt & Nevin (1974) et Lusch (1976), « la performance du rôle » ou de la fonction est la deuxième approche développée dans la littérature pour expliquer les fondements de la dépendance. La performance du rôle d'une firme se réfère à la qualité globale avec laquelle elle remplit sa fonction dans une relation avec une autre firme. Cette qualité globale peut être estimée par des variables objectives comme le bénéfice reçu (Anderson & Narus, 1984) ou subjectives comme la satisfaction des partenaires (voir Skinner & Gultinan, 1985). Cette estimation est ensuite comparée à ce qui serait obtenu avec ses concurrents potentiels. Plus l'entreprise est compétitive (sur des aspects aussi bien tangibles qu'intangibles) au sein de son segment de marché, plus elle dispose d'un pouvoir important dans le canal. Frazier (1983)



relève que plus une firme est performante dans son rôle, plus les alternatives disponibles pour la remplacer seront faibles pour ses partenaires et inversement plus leur dépendance sera forte. Dans cette deuxième approche, il s'agit donc d'une dépendance liée d'une part, à des alternatives potentielles, d'autre part, à des estimateurs subjectifs comme le respect ou la satisfaction.

La théorie des ressources et de la dépendance permet d'identifier la dépendance et l'incertitude comme étant des antécédents de l'établissement des relations interfirmes. Elle n'offre toutefois qu'une vision macroscopique des mécanismes qui peuvent être utilisés pour gouverner ces relations, en dehors des alternatives stratégiques que sont le joint – venture ou la fusion (Heide, 1994).

Les chercheurs en marketing ont utilisé la théorie des ressources et de la dépendance conjointement à d'autres référents théoriques comme le paradigme de l'échange relationnel ou les travaux sur la confiance. Des études empiriques ont ainsi montré que l'instauration de liens affectifs augmentent la dépendance de l'autre (Heide & John, 1990). Ces liens affectifs permettent alors à la firme B de se prémunir dans une certaine mesure contre l'opportunisme de la firme A. Ce champ de recherche met l'accent sur l'intérêt des acteurs à construire des échanges relationnels.

## **2.2. LE PARADIGME DE L'ÉCHANGE RELATIONNEL :**

Le paradigme de l'échange relationnel regroupe des travaux de recherche sur les relations inter – organisationnelles qui placent l'individu au cœur des relations entre entreprises. Ce récent paradigme trouve son ancrage dans l'étude de référence de Macaulay (1963) sur les relations d'échange non contractuelles. Cette recherche souligne l'importance du contenu informel dans une relation inter – organisationnelle dont l'horizon temporel n'est pas limité. Il s'est enrichi par la suite des travaux sur le contrat relationnel (Macneil, 1978, 1980) ainsi que le marketing relationnel (Dwyer & al, 1987; Morgan & Hunt, 1984 ; Anderson & al, 1999).

La naissance de ce paradigme est associée aux travaux de Macneil (1978 ; 1980) qui opère une distinction entre l'échange discret et l'échange relationnel. L'échange discret (échange unique ou répété à caractère transactionnel) est cohérent avec les hypothèses sous – jacentes à la théorie économique néoclassique, laquelle considère les transactions individuelles comme indépendantes des relations passées et futures entre les parties contractantes qui n'effectuent qu'un transfert de propriété sur un produit ou un service. Lors d'un échange discret, les acteurs restent autonomes, poursuivent uniquement leurs intérêts propres et s'en remettent



dans une large mesure aux systèmes légaux et contractuels pour faire appliquer les obligations contractuelles. Le tableau ci – dessous récapitule les normes transactionnelles définies par Macneil (1980) :

Tableau 1 : normes transactionnelles<sup>iii</sup>

Normes	Composantes
Réciprocité	- Existence d'une création commune de valeur - Partage équitable du surplus
Mise en œuvre du planning	- planification - ponctualité
Réalisation de l'accord	- Respect des engagements
Réparation, confiance, attentes	- restitution - confiance
Création et restriction de pouvoir	- répartition du pouvoir

L'échange relationnel, par opposition, prend en compte explicitement le contexte historique et social dans lequel s'insère les transactions. Les objectifs contractuels découlent d'un intérêt commun existant entre les parties (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Dans un tel système, les membres s'auto – contrôlent sur la base de leurs valeurs communes et de leurs préoccupations en vue d'un bénéfice à long terme (Heide, 1994). Les fonctions d'utilité individuelles sont fusionnées à travers un système de gouvernance bilatéral qui adopte une unité d'action (Bonoma, 1976). L'être humain en tant qu'individu social occupe une place prépondérante. Le tableau ci – dessous synthétise l'ensemble des composantes formant les normes relationnelles (Macneil, 1980).

Tableau 2 : normes relationnelles

Normes	Composantes
Intégrité du rôle	- Cohérence continuité - Communication - Histoire de la relation
Préservation de la relation	- confiance - continuité / fidélité
Flexibilité	- adaptabilité - anticipation
Normes supra – contractuelles	- environnement social et politique

Ces normes ont ensuite servi de socle pour les recherches empiriques de marketing dont l'objectif est de préciser d'une part, les liens existants entre ces normes et d'autre part, leurs antécédents dans les relations dyadiques. Elles permettent ainsi de mieux comprendre les



déterminants de l'engagement (Morgan et Hunt, 1994), de l'orientation à long terme d'une relation (Ganesan, 1994), de la dépendance (Lusch & Brown, 1996,) ou encore de la confiance (Donney & Cannon, 1997).

Ce paradigme trouve ses fondements dans la sociologie, et notamment dans la théorie de l'échange social (Thibaut & Kelley, 1959, Goulner, 1960, Blau, 1964,). Cette théorie met l'accent sur les motivations économiques mais aussi sociales qui incitent les acteurs à échanger. L'intérêt personnel représente toujours le moteur de l'action mais il existe aussi des variables affectives qui sont prises en compte comme le respect, le prestige, la reconnaissance, ... (Mauss, 1951). Dans cette perspective, la nature et les échéances des bénéfices ne sont pas spécifiées ex ante par contrat, c'est pourquoi, la confiance est nécessaire dans ce contexte d'incertitude (Blau, 1964). Si la confiance peut être présente dans l'échange transactionnel, elle est en revanche incontournable dans l'échange relationnel puisque la satisfaction personnelle, non économique y apparaît comme un élément structurant (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). La confiance, incluse comme une fin en soi, donne son caractère non utilitariste à l'échange. Le tableau ci dessous résume les principales caractéristiques de l'échange transactionnel ainsi que de l'échange relationnel.

Tableau 3 : l'échange transactionnel vs relationnel

Caractéristiques de l'échange	transactionnel	relationnel
Rythme de l'échange	Commencement distinct, faible durée et performance primordiale.	Continuité de l'échange qui prolonge les accords passés, reflétant ainsi un processus continu.
Relations interpersonnelles	Minimales,	Importantes, associées à une satisfaction non – économique, communication formelle et informelle.
Solidarité contractuelle	Gouvernée par les règles, normes sociales et la recherche de gains	L'accent est mis sur l'autorégulation et la régulation légale
Transférabilité	Totale, la personnalité de celui qui contracte n'a aucune importance	Limitée, l'échange dépend largement de l'identité des parties en jeu.
Coopération	Pas d'effort commun	Efforts communs en termes de planning et de performance.
Planning	Aucun futur n'est anticipé et l'attention première est portée sur la substance de l'échange.	Une forte attention est portée au processus de l'échange, notamment au travers des plannings détaillés qui sont élaborés pour tenir compte de l'environnement et des changements des objectifs.
Mesure de la performance	Simple et peu élaborée	Une attention est portée à l'égard des bénéfices futurs et aux différentes formes de bénéfices.
Pouvoir	Exercé tant que l'accord n'est pas exécuté	L'interdépendance relationnelle induit un exercice judicieux du pouvoir
Division des bénéfices	'à couteaux tirés'	Répartition sensée octroyer un équilibre dans le temps entre la contribution et la rétribution.

La transition de l'échange transactionnel vers l'échange relationnel se caractérise par la confiance qui s'exprime alors de manière interpersonnelle. Sa prégnance dans les recherches relatives aux relations dyadiques illustre son caractère incontournable dans l'analyse des échanges verticaux. Nous dressons ci – dessous les aspects saillants de la confiance qui sont mis en exergue dans la littérature de recherche portant sur l'échange relationnel.

### 2.3. LES ASPECTS FONDAMENTAUX DE LA CONFIANCE :

Si la notion de confiance a reçu une grande attention en psychologie sociale (Deutsch, 1960, Lewicki & Bunker, 1995.), en sociologie (Granovetter, 1985; Zucker, 1986), en économie (Dasgupta, 1988 ; Williamson, 1991), elle a été intégrée comme un concept clef de la gestion depuis dix ans tant en management stratégique (Ring & Van de Ven, 1994; Gulati, 1995) qu'en marketing relationnel (Zaheer & Venkatraman, 1995 ; Guibert, 1999) où la confiance se révèle comme une variable clef de l'équation relationnelle. Les niveaux importants de confiance, caractéristiques de l'échange relationnel permettent aux parties de se focaliser sur les bénéfices à long terme (Ganesan, 1994) et de réduire les coûts de transaction (Noordewier, John & Nevin, 1990 ; Dyer, 1996).



Polysémique par essence (Pruvost, 2001), la confiance est également perçue de différentes manières par les chercheurs (Andaleeb, 1995). Sans prétendre à une représentation exhaustive, nous proposons de relever ses aspects essentiels à l'analyse d'une relation verticale. La confiance est parfois présentée comme un continuum (Pruvost, 2001) : différents niveaux de confiance viennent se superposer les uns aux autres afin de constituer un stock de confiance (Breton & Wintrobe, 1982). Les principales strates sont associées à :

- la confiance rationnelle : elle procède d'une logique calculatoire (Williamson, 1991) où les acteurs vont analyser les gains associés à différentes actions et déterminer rationnellement s'ils doivent accorder ou non leur confiance à la réussite de la coopération. Le référentiel est alors le critère de l'efficacité, à savoir le fait d'atteindre son objectif au meilleur coût. Les parties interagissent dans le cadre de contrats aussi complets que possible où l'ensemble des éléments jugés clés par les parties sont évoqués de manière explicite (Sako, 1999). Beaucoup de relations inter – organisationnelles se réalisent par cette confiance rationnelle qui n'est pas contingente aux individus mais aux actions en elles – mêmes. Néanmoins, des personnes humaines sont toujours associées à l'échange d'où l'émergence plausible d'une confiance interpersonnelle.
- La confiance personnelle est perçue comme une importante ressource sociale qui facilite la coopération et permet une meilleure coordination des interactions (Zucker, 1986). La définition la plus communément acceptée (Mayer, Davis & Schoorman, 1995) fait de la confiance une volonté de la part d'une personne de se placer dans une situation de vulnérabilité en faisant dépendre ses objectifs de ceux d'une autre personne en estimant qu'elle n'en profitera pas. Elle se construit essentiellement sur des bases cognitives et affectives (Mc Allister, 1995; Jeffries, 2000). La confiance interpersonnelle ancrée sur une base cognitive s'appuie sur des caractéristiques relativement objectives que l'on attribue au partenaire comme l'intégrité, l'honnêteté, les compétences, la réputation et l'histoire de la relation. La confiance basée sur l'affectif correspond à une relation très spécifique empreinte d'attachement émotionnel, ce qui la rend plus difficile à construire (Jeffries & Reed, 2000). Ces différents types de confiance sont perçues pour beaucoup d'auteurs comme faisant parti d'un continuum allant du rationnel à l'affectif. Son émergence permet d'intensifier les liens de la coopération (Bourque, 1999). Elle peut être comprise aussi bien comme un moyen de diminuer les coûts de transaction et de contrôle que d'accroître la création de valeur. Grâce à la confiance, le recours à des systèmes formels de contrôle est moins nécessaire (Andaleeb, 1995; Dyer, 1996). En outre, la confiance a un rôle important dans la création de valeur (Zajac & Olsen, 1993). La confiance émergente entre les parties



permet la création d'un cercle vertueux où les partenaires sont incités à agir dans l'intérêt commun (Anderson & Weitz, 1989, ; Morgan & Hunt, 1994). Si la confiance personnelle a un impact fort sur l'intensification de la coopération qui peut se produire entre les partenaires, celle ci s'appuie bien souvent sur des bases sociétales ou institutionnelles (Zucker, 1986).

- La confiance institutionnelle repose sur des systèmes formels comme des procédures, des normes (Hummels & Rosendaal, 2001) ou sur des structures informelles comme les valeurs sociétales (Barney & Hansen, 1994). Zucker (1986) opère une distinction entre la confiance que l'on porte dans une personne ou une organisation liée à des normes de qualité ou un diplôme et la confiance que l'on porte dans les systèmes juridiques ou d'assurance qui régulent les relations d'échange. D'autre part, la confiance institutionnelle intervient fortement dans les relations dyadiques (Macaulay, 1963). Beaucoup de dirigeants appartiennent au même monde, de par leurs études ou les clubs qu'ils fréquentent, ce qui induit des solutions plus faciles lorsque des conflits inter – organisationnels apparaissent. Mais, ces référentiels communs ne sont pas l'apanage des dirigeants. Ainsi, les commerciaux (acheteurs et vendeurs) des entreprises traitent ensemble depuis de nombreuses années, ils se connaissent et se rencontrent lors de congrès et colloques. Ils possèdent des normes professionnelles communes qui reflètent une confiance semblable à celle que Zucker (1986) nomme *characteristic based trust*. Cette coopération naissante d'une confiance propre aux membres appartenant à un réseau est également illustré par Uzzi (1997) dans une étude du marché de la mode à New York. Il met en avant le caractère pareto – améliorant (le fait de pouvoir augmenter la satisfaction d'une personne sans que cela se fasse au détriment d'une autre) de la confiance à travers un réseau.

Dès lors, la nature de la confiance dans l'échange peut s'insérer dans un tableau dont l'un des axes est constitué par la base de la confiance : cognitive, affective et / ou institutionnelle et l'autre par le niveau d'application : interpersonnel ou inter – organisationnel.

	Base	Cognitive	affective	institutionnelle
Niveau				
Interpersonnel				
interorganisationnel				

Ces différentes natures de confiance ont ensuite un impact sur la manière dont peut être conduite une relation d'échange inter – organisationnelle (Jeffries & Reed, 2000). Partant de



l'idée que les effets bénéfiques de la confiance inter- organisationnelle ont été clairement démontrés (Morgan & Hunt, 1994; Doney & Canon, 1997 ou Zaheer & al., 1998), les auteurs cherchent à comprendre comment confiance organisationnelle et confiance interpersonnelle interagissent sur la motivation des négociateurs à trouver une solution optimale. Leurs résultats suggèrent que confiance organisationnelle et confiance interpersonnelle doivent se compenser pour former un niveau de confiance optimale (Wicks, 1999). Lorsque la confiance organisationnelle est forte, la confiance interpersonnelle doit être faible entre les agents afin d'établir un accord optimal et éviter les ententes nuisibles tandis que lorsque la confiance organisationnelle est faible, une confiance interpersonnelle forte est nécessaire afin de trouver un compromis.

Ces trois champs théoriques nous ont octroyé les outils conceptuels nécessaires à une bonne compréhension des aspects saillants de la relation d'échange fournisseurs – distributeur. A ce titre, les normes définies par Macneil constituent la clef de voûte de notre dispositif théorique. Elles nous permettent d'interpréter conceptuellement les observations empiriques effectuées sur le terrain. Exposons à présent le dispositif méthodologique mobilisé pour atteindre cette bonne compréhension.

### **3. METHODOLOGIE.**

La méthodologie que nous avons mise en œuvre peut être qualifiée d'abductive (Thiéart & al., 1999). Nous avons procédé à deux phases d'entretiens entrecoupées par une période de réflexion théorique. L'opérationnalisation de notre recherche passe par l'étude des relations entre un grand distributeur alimentaire français et ses fournisseurs. Le caractère relativement standardisé des procédures de référencement dans ce secteur très concentré nous assure d'un important degré de validité externe, ce qui permet de n'étudier qu'un seul distributeur en profondeur. Notre étude se base sur 70 entretiens semi – directifs centrés (Romelaer, 1999) réalisés avec un guide d'entretien. Les thèmes du guide d'entretien avaient pour objectif de cerner le contenu de l'échange. Les questions portaient donc sur la compréhension des différents éléments négociés dans les contrats, les projets existants, la nature des relations interpersonnelles, l'importance du pouvoir ou de la confiance dans la conduite de l'échange, l'impact de la législation relative aux nouvelles régulations économiques, ... La durée des entretiens était d'1h00 en moyenne. Ils ont été enregistrés sur magnétophone pour 61 d'entre eux (9 personnes ont refusé d'être enregistrées). Nous avons choisi d'interroger les acteurs en relation directe dans les fonctions commerciales et marketing. Si beaucoup de recherches ne



se sont focalisées dans le passé que sur la fonction commerciale, l'évolution des grands distributeurs et des industriels autour du category management nous amène à intégrer la perspective marketing dans l'étude de la relation dyadique. C'est pourquoi, nous avons interrogé autant d'acheteurs que de category managers chez le distributeur. De plus, dans un souci de validité à l'égard des données recueillies, nous avons également interrogé les supérieurs hiérarchiques directs de ces personnes. Le directeur des Achats du groupe a également été interviewé. Au total, 30 entretiens ont été réalisés chez le distributeur, les commerciaux et les hommes du marketing étant représentés de manière équivalente. S'agissant des fournisseurs, nous avons essayé de rencontrer l'interlocuteur directement en contact avec l'acheteur ou le category manager du distributeur. Cela nous a amené à interroger les commerciaux et managers de catégorie de deux multinationales (22 entretiens) et à mener également 15 entretiens avec les directeurs commerciaux d'entreprises alimentaires (produits agricoles, épicerie,...) de taille nationale. Enfin, trois entretiens ont également été conduits avec des responsables des interprofessions du secteur agricole (produits carnés, laitiers et fruits et légumes) afin d'avoir une vision transversale de la relation d'échange. Un codage des données recueillies est ensuite effectué grâce à une grille d'analyse construite à partir d'une part, des items présents dans les études empiriques, d'autre part, des normes de Macneil. Cette grille est formée de 30 thèmes qui sont principalement issus des tableaux 1 et 2 présentant les normes constituantes de l'échange transactionnel et relationnel. Cela permet par la suite d'élaborer un dictionnaire des thèmes puis un dictionnaire des thèmes résumés afin d'analyser le plus finement possible les données et définir notamment le caractère plus ou moins relationnel de l'échange étudié.

#### **4. RESULTATS.**

A l'issue de nos 70 entretiens, 4 types de relations d'échange semblent émerger :

- Le premier type est constitué par l'échange existant avec les entreprises multinationales (Danone, L'Oréal, Kraft, ...). Ces firmes élaborent des produits industriels sophistiqués peu soumis à des aléas de production.
- Le deuxième correspond aux échanges réalisés avec les entreprises fabriquant des produits frais soumis à de fortes incertitudes de production (produits carnés, laitiers, ou fruits et légumes)
- Le troisième type d'échange est réalisé avec des entreprises de taille nationale fabriquant des produits industriels standardisés.



- Enfin, le quatrième type de relation d'échange concerne non une catégorie particulière de fournisseurs comme les précédents mais le lieu où ils sont réalisés à savoir le niveau local (en hypermarché) et non le niveau de la centrale d'achat.

En référence aux théories fondamentales mobilisées précédemment pour clarifier les aspects structurants des relations dyadiques (voir tableau 3), nous nous proposons de synthétiser dans le tableau ci – dessous les caractéristiques majeures de chaque forme d'échange puis de les expliciter par la suite brièvement.

Tableau 5 : caractéristiques de l'échange avec les différentes catégories de fournisseurs.

Caractéristiques de l'échange	Entreprises multinationales	Entreprises nationales	Fournisseurs de produits agricoles	Niveau local
Rythme de l'échange	Commencement distinct, moyen terme et performance primordiale	Commencement distinct, faible durée et performance primordiale.	Continuité de l'échange qui prolonge les accords passés, reflétant ainsi un processus continu	Continuité de l'échange qui prolonge les accords passés, reflétant ainsi un processus continu.
Relations interpersonnelles	Relativement faibles, confiance basée sur le cognitif	Faibles.	Importante, communication formelle et informelle. Confiance basée sur l'affectif et le cognitif	Importante, associée à une satisfaction non – économique, communication formelle et informelle. Confiance basée sur l'affectif.
Solidarité contractuelle	Gouvernée par les règles, normes sociales et la recherche de gains	Gouvernée par les règles, normes sociales et la recherche de gains.	L'accent est mis sur l'autorégulation et la régulation légale	L'accent est mis sur l'autorégulation et la régulation légale.
Transférabilité	Totale, la personnalité de celui qui contracte n'a aucune importance	Totale, la personnalité de celui qui contracte n'a aucune importance.	L'échange dépend modérément de l'identité des parties en jeu.	Limitée, l'échange dépend largement de l'identité des parties en jeu.
Coopération	Nombreux efforts communs liés au marketing mix	Peu d'efforts communs.	Des efforts en commun sur le plan qualitatif et quantitatif essentiellement	Des efforts en terme de merchandising ou logistique.
Planning	Le futur est fortement anticipé et l'attention première est portée sur la substance de l'échange.	Le futur est anticipé mais faiblement et l'attention première est portée sur la substance de l'échange.	Une forte attention est portée aux procédures de l'échange, le futur est anticipé	Une forte attention est portée aux procédures de l'échange.
Mesure de la performance	Une attention est portée à l'égard des bénéfices futurs et aux différentes formes de bénéfices.	Simple et peu élaborée	Une attention est portée à l'égard des bénéfices futurs et aux différentes formes de bénéfices.	Une attention est portée à l'égard des bénéfices futurs et aux différentes formes de bénéfices.
Pouvoir	Exercé tant que l'accord n'est pas exécuté	Exercé tant que l'accord n'est pas exécuté	L'interdépendance relationnelle induit un exercice judicieux du pouvoir	L'interdépendance relationnelle induit un exercice judicieux du pouvoir
Division des bénéfices	'à couteaux tirés'	'à couteaux tirés'	Répartition sensée octroyer un équilibre dans le temps entre la contribution et la rétribution.	Répartition sensée octroyer un équilibre dans le temps entre la contribution et la rétribution.



#### **4.1. LES RELATIONS D'ÉCHANGE AVEC LES FIRMES MULTINATIONALES.**

Présentes sur la plupart des continents avec des marques emblématiques (Coca Cola, L'Oréal, Danone), ces entreprises sont les fournisseurs de 1<sup>er</sup> rang des distributeurs.

##### **4.1.1. Le pouvoir et la dépendance.**

Dans leur relation d'échange avec les distributeurs, les groupes multinationaux sont certainement les fournisseurs qui possèdent le pouvoir de négociation le plus important. Cela apparaît du principalement au caractère incontournable de leurs produits ainsi qu'à la difficulté pour les distributeurs de les remplacer (ces produits peuvent représenter jusqu'à 50% de parts de marché sur leur catégorie). Leur pouvoir est donc contingent à leur contribution au chiffre d'affaire de l'enseigne (Stern et El Ansary, 1992).

Certains produits comme les lessives nécessitent des sommes considérables en recherche et développement (R&D) et un savoir faire très élaboré, c'est pourquoi peu de marques de distributeurs sont présentes sur ce créneau.

Enfin, les investissements de plus en plus importants qui sont effectués par les groupes multinationaux en marketing ou logistique pour développer la gestion partagée des approvisionnement (GPA) ou les services de merchandising et de marketing aboutissent à une quasi sous - traitance de la part des distributeurs.

Pour les fournisseurs, c'est un levier qui leur permet de se rendre le plus indispensable possible aux distributeurs. Ce faisant, c'est la performance du rôle dans le canal de distribution que les fournisseurs cherchent à accroître (Lusch, 1976). Le développement de ces projets indique que les liens sont de plus en plus étroits entre fournisseurs et distributeurs, laissant ainsi entrevoir une certaine convergence des objectifs.

##### **4.1.2. Les objectifs communs**

- Des projets communs sont élaborés et réalisés en marketing, merchandising et logistique.
- L'un des points principaux qu'il faut préciser, c'est l'allongement de la durée des projets communs. Alors qu'auparavant, la perspective de travail en commun ne dépassait pas le cadre annuel, on se tourne progressivement vers un cadre de moyen terme.
- Cette évolution de l'horizon temporel dans les relations tient pour une grande part aux investissements spécifiques (Williamson, 1985) liés aux actifs humains et structurels (Zaheer et Venkatraman, 1995) mis en place par les multinationales afin de répondre au mieux aux demandes de leur partenaire d'échange. Ces investissements, dédiés à chaque



distributeur traduisent la volonté des acteurs de jouer sur le levier de la croissance du chiffre d'affaire parallèlement à celui de la marge. Cela les amène à élaborer des stratégies marketing communes afin d'apporter la réponse la plus proche des attentes du consommateur.

- La construction de ces projets s'inscrit dans le cadre d'un développement durable qui transcende dans une certaine mesure l'identité même des individus qui sont parties prenantes. Un projet qui dure de 3 à 4 ans peut être mené à son terme bien que l'on ait changé une ou deux fois d'interlocuteurs. En conséquence, ces projets sont avant tout la volonté des organisations et non des personnes qui ne font que les exécuter.

#### **4.1.3. La confiance**

Eu égard à l'importance du turn-over dans ces fonctions, la confiance interpersonnelle est relativement faible. La confiance qui se développe repose généralement plus sur les compétences que l'on accorde à son partenaire. Elle permet alors d'accélérer le traitement des dossiers en cours.

Néanmoins, l'âpreté des négociations et la division à couteaux tirés des bénéfices rend très difficile le développement d'une confiance entre les acteurs qui s'en tiennent dans une large mesure aux aspects techniques de leur travail.

#### **4.2. LE CAS DES ENTREPRISES « NATIONALES ».**

Fournisseurs de taille plus modeste que les multinationales, ce sont des fournisseurs de deuxième ou troisième rang. Elles fabriquent les produits sous leur propre marque mais également sous marque de distributeur.

##### **4.2.1. Le pouvoir et la dépendance.**

Ces entreprises sont dotées d'un faible pouvoir à l'égard des distributeurs : elles ne possèdent pas la taille critique qui octroie un pouvoir de marché et ne possèdent quasiment jamais une ressource clé nécessaire au distributeur. Dans ces conditions, il leur est difficile de s'opposer au pouvoir des distributeurs.

Néanmoins ces fournisseurs ne sont pas négligés par les distributeurs qui les perçoivent comme un contrepoids à l'égard des multinationales.



En conséquence, les distributeurs ne cherchent pas à les faire disparaître même s'il leur est demandé de s'adapter aux évolutions technologiques pour pouvoir moderniser la « supply chain ». Ces demandes les amènent à nouer des liens plus étroits que par le passé.

#### **4.2.2. Les objectifs communs.**

Les coopérations qui ont lieu sont axées sur les composantes du marketing mix. Les caractéristiques de l'échange sont très proches de celles que l'on peut observer avec les multinationales quoique deux éléments différenciant méritent d'être soulignés :

- d'une part, les coopérations portant sur les composantes du marketing mix se font à un niveau moins approfondi pour des raisons de capacité technique et financière,
- d'autre part, beaucoup d'entreprises appartenant à cette catégorie fabriquent les produits de marque de distributeur (MDD) contrairement aux multinationales qui s'engagent très peu dans cette voie pour des raisons de confidentialité (les distributeurs ont accès à la chaîne des coûts de production qu'ils peuvent décomposer).

Dans le cadre de la production MDD, la relation d'échange semble plutôt orientée vers du moyen terme (3 à 5 ans) et les contrats sont signés de plus en plus pour des périodes de deux ans, notamment pour les PME afin de leur laisser le temps d'innover ou de faire des propositions constructives. Les relations interpersonnelles dans cette catégorie n'apparaissent pas extrêmement développées.

#### **4.2.3. La confiance**

Elle n'apparaît pas très ancrée dans les relations. Sa nature, lorsqu'elle existe est plutôt organisationnelle ou institutionnelle (liée aux valeurs et normes de comportement du distributeur : le fournisseur sait qu'à compétences égales avec d'autres fournisseurs, il sera privilégié parce qu'il est déjà en relation avec le distributeur) ainsi qu'interpersonnelle (basée sur les compétences).

Cette catégorie d'échange est proche de la précédente dans sa nature, l'aspect relationnel étant dans les deux cas relégué au plan secondaire. La primauté du relationnel dans l'échange transparait en revanche plus nettement lorsque l'on se déplace vers les producteurs agricoles ainsi que le niveau local.



### **4.3. L'ÉCHANGE AVEC LES PRODUCTEURS AGRICOLES.**

Entreprises de tailles diverses, elles fournissent des produits ultra frais qui sont vendus en libre service ou à la découpe.

#### **4.3.1. Le pouvoir et la dépendance**

Leur pouvoir est relativement faible malgré une concentration des entreprises dans certains secteurs comme les produits carnés. Ce faible pouvoir apparaît comme la conséquence de la nature « peu marché » des produits (beaucoup n'ont pas de marque).

Les centrales d'achat peuvent ainsi facilement choisir un autre fournisseur sans que le client ne s'en aperçoive. En revanche, il existe une incertitude pour le distributeur quant à l'offre présente sur le marché, tant en termes qualitatif que quantitatif. Cette affirmation trouve son illustration à travers les diverses crises alimentaires qui ont émergé ces dernières années. Cette incertitude sur la ressource amène alors les distributeurs à construire des échanges plus relationnels.

Ce phénomène apparaît renforcé par les très faibles marges arrières dues au caractère peu « marché » des produits. De cet état de fait, découle un échange qui dans sa forme est profondément différent de celui qui est réalisé avec les entreprises multinationales.

#### **4.3.2. Les objectifs communs**

Le relationnel trouve une résonance dans ce cadre puisque l'accent est mis sur la nécessité du suivi, de la continuité de l'approvisionnement. Un acheteur en fruits et légumes explique : *« vous savez, nous sommes en lien extrêmement régulièrement. Toutes les semaines, on a les fournisseurs au téléphone, il faut négocier les cours mais aussi savoir comment évolue la production, s'il y a des problèmes particuliers, et cetera »*. Un autre ajoute *« selon le climat et les aléas de la production, le marché peut être tendu du côté de l'offre ou de la demande, il faut donc suivre de près les fournisseurs et avoir des relations privilégiées avec eux en étant flexibles, en mettant en place des échanges de bons procédés... »*.

L'accent est mis sur la procédure de l'échange qui revêt un caractère relationnel. La qualité relationnelle participe à la qualité du résultat de l'échange. La coopération porte ainsi autant sur la procédure de l'échange que sur la finalité de l'échange.

Des projets de coopérations marketing ou logistiques existent mais ils s'avèrent plus limités en raison notamment des capacités plus faibles de cette catégorie de fournisseurs qui ne



possèdent parfois pas de département marketing. Par opposition au groupe précédent de fournisseurs, la confiance est perçue comme indissociable dans cette relation d'échange.

### **4.3.3. La confiance**

La confiance interpersonnelle apparaît relativement importante dans les échanges. En effet, à la confiance basée sur les compétences, une confiance basée sur l'affectif peut se développer puisque les individus sont en relation pendant des périodes de temps relativement longues, le turn – over étant beaucoup moins élevé que pour les produits industriels.

Le développement de la confiance interpersonnelle n'est pas perçue pour autant comme révélatrice d'une amitié entre les commerciaux, elle correspond plutôt à un moyen pour atteindre un résultat.

La confiance interorganisationnelle peut aussi émerger grâce aux valeurs et chartes de bonne conduite qui sont mises en place par le distributeur. Les fournisseurs n'hésitent alors pas à s'engager et à investir dans l'élaboration de filières d'agriculture raisonnée. Il savent qu'en cas d'échec, des compensations seront trouvées.

Si la confiance et un certain niveau de coopération se développent entre ces acteurs, c'est parce qu'il ont intérêt à nouer des relations durables. Lorsque ce besoin est moins impérieux, l'échange semble plus dur pour le fournisseur, c'est pourquoi les fournisseurs qui s'en sortent le mieux sont ceux qui développent des politiques qualitatives (elles semblent généralement appeler des relations de long terme).

## **4.4. L'ECHANGE AU NIVEAU LOCAL.**

Deux cas doivent être distingués à l'échelon local : d'une part, celui des entreprises qui possèdent une force de vente dédiée aux hypermarchés, d'autre part, celui des petites entreprises régionales qui ne sont référencées que dans un seul hypermarché.

### **4.4.1. Le pouvoir et la dépendance**

Dans la relation fournisseur – distributeur, l'hypermarché est détenteur d'un pouvoir dans la mesure où il n'est pas économiquement dépendant des fournisseurs qui sont référencés au niveau de la centrale d'achat.

Les producteurs mettent en place une force de vente qui sillonne les hypermarchés afin :

- d'une part de s'assurer que les accords sont correctement appliqués localement ;
- d'autre part, de proposer aux magasins un certain nombre de services faisant parti de ce que



l'on appelle communément le marketing mix. Ce sont donc les fournisseurs qui sont dépendants de la bonne volonté des responsables de rayon et qui aujourd'hui, prennent en charge une partie de leurs tâches. Le bénéfice est donc immédiat et mesurable pour les hypermarchés alors qu'il est moins clair pour les industriels dont l'objectif est d'assurer une présence, la plus efficace possible dans les linéaires.

En ce qui concerne les producteurs locaux, les hypermarchés ont la possibilité de demander le référencement de certains d'entre eux. Ce référencement correspond néanmoins à une obligation pour les enseignes qui souhaitent s'enraciner dans le paysage local. Le contact avec les fournisseurs n'est donc pas monopolisé par la centrale, les hypermarchés sont en lien permanent avec les fournisseurs.

Il existe ainsi un véritable échange entre fournisseurs et distributeurs au niveau local.

#### **4.4.2. Les objectifs communs**

Au niveau local, il peut y avoir un travail en commun en termes commercial ou de merchandising. Les industriels peuvent proposer aux magasins une nouvelle manière de construire leur rayon.

La contrepartie de ces conseils fournis se retrouvera par une bonne disposition pour les produits de l'entreprise dans le rayon ou dans le fait d'être bien traités ou du moins pas désavantagés par les responsables de rayon.

La participation au niveau local peut également se faire dans le domaine du commercial. Les vendeurs qui connaissent exactement l'évolution de la consommation de leurs produits en fonction de la saison mais également de la région se chargent de rappeler aux gestionnaires d'approvisionnement la nécessité de faire rentrer tel ou tel produit.

La collaboration est également organisée lors d'opérations spéciales en magasin. C'est alors le fournisseur qui prend en charge l'animation dans l'hypermarché. Ceci se réalise périodiquement pour les foires au vin par exemple ou pour des loteries associées à des produits spécifiques.

Ces échanges ne semblent pas fortement marqués par le sceau de la confrontation dans la mesure où ils n'intègrent pas la négociation économique. Seuls les achats faits à des producteurs locaux sont négociés par les magasins et non par la centrale. Il en résulte des échanges fortement teintés de relationnel où les acteurs se connaissent généralement bien.



#### 4.4.3. La confiance

Elle se révèle très présente dans cette relation mais la personnalisation de l'échange est très forte, c'est pourquoi la confiance est essentiellement de nature interpersonnelle et non organisationnelle (liée aux individus et non aux entreprises). Le directeur commercial d'une entreprise nous expliquait : « *vous savez, dans les hypermarchés, la bonne entente est primordiale, il faut absolument que vos produits soient bien placés sur le linéaire et pour ça, le relationnel, ça aide pas mal* ». La confiance interpersonnelle, basée sur l'affectif apparaît comme la variable clef de l'échange au niveau local.

La problématique est relativement similaire pour les entreprises régionales. C'est parce qu'elles font partie du tissu local, qu'elles sont encadrées dans un réseau (Granovetter, 1985) où les individus se connaissent qu'ils sont fournisseurs (Uzzi, 1991). Ce fort contenu relationnel induit une satisfaction personnelle pour les individus dans la conduite de l'échange qui peut éventuellement être source de dérives.

Après avoir caractérisé à l'aide des normes transactionnelles et relationnelles les quatre relations d'échange fournisseurs – distributeur, nous nous proposons de les apprécier au regard de leur caractère plus ou moins transactionnel ou relationnel. Peut – on les situer sur un continuum allant de la forme transactionnelle à la forme relationnelle (Grönroos, 1991) ?

### 5. DISCUSSION

Si les deux types d'échange (avec les firmes nationales ainsi qu'au niveau local) peuvent être associés respectivement à l'échange transactionnel et relationnel, il nous paraît en revanche difficile de pouvoir associer l'échange avec les multinationales ainsi que l'échange avec les firmes agricoles aux formes transactionnelles et relationnelles.

En effet, si les relations entre le distributeur et les fournisseurs de produits agricoles intègre une dimension interpersonnelle, relationnelle, celle ci n'est qu'un moyen de rendre l'échange plus efficient. L'échange n'est pas foncièrement dépendant des relations interpersonnelles nouées. Ainsi, lorsque le distributeur décide de changer d'acheteur, la continuité de la relation est généralement assurée avec les fournisseurs. Dans cet échange, le distributeur a une vision utilitariste du relationnel, il en recherche les bénéfices extrinsèques et non intrinsèques (Blau, 1964). C'est la relation interpersonnelle qui est mise au service de la « satisfaction organisationnelle » et non l'inverse. C'est pourquoi, la relation d'échange avec les firmes agricoles ne peut être qualifiée de relationnelle au sens strict (Dwyer, Schurr & Oh, 1987).



De la même manière, l'échange entre le distributeur et les multinationales semble plutôt caractérisé par une orientation à moyen terme de la relation. L'existence de projets communs ou l'insertion croissante des industriels dans la gestion du distributeur par les investissements spécifiques qu'ils effectuent contredisent l'idée d'une relation transactionnelle où l'avenir est éludé par les parties prenantes. Parallèlement, cette évolution de l'horizon temporel ne s'accompagne pas et ne repose pas sur les individus qui conduisent l'échange puisque le turn – over apparaît relativement important dans ces fonctions. Cet échange, focalisé principalement sur les résultats induit qu'une dynamique interorganisationnelle peut être instaurée sans recours prépondérant à la relation interpersonnelle.

L'opposition que nous relevons entre un type d'échange axé sur les résultats et un autre intégrant l'importance des procédures de l'échange nous ramène à l'opposition faite par Simon entre rationalité substantielle et rationalité procédurale. « les modèles de rationalité 'procédurale' s'intéressent à la rationalité du processus de choix ; ceux de rationalité 'substantielle' privilégient la rationalité des résultats du choix » (Mongin, 1984). Par association, il nous semble pertinent d'évoquer d'une part, l'expression **d'échange substantiel** lorsque toute la relation n'est focalisée que sur les résultats qui concentrent alors toute la valeur ajoutée (échange avec les multinationales et avec les entreprises nationales) et d'autre part, l'expression **d'échange procédural** lorsque les procédures de la relation sont perçues comme importantes. Les procédures relationnelles contiennent alors une partie de la valeur ajoutée de l'échange (échange avec les fournisseurs de produits agricoles ainsi qu'au niveau local).

## 6. CONCLUSION

Dans cet article, nous avons cherché à mieux comprendre la nature de la relation d'échange fournisseurs – grand distributeur. Nous avons mis en évidence quatre types de relations d'échange qui peuvent être associées aux notions d'échange substantiel ou procédural selon que la relation est focalisée sur les résultats ou au contraire prend en compte les procédures, les conditions de l'échange.

Les conséquences de ce constat sont relativement importantes : elles impliquent qu'une dynamique inter – organisationnelle (cas de la relation avec les multinationales) peut être instaurée en l'absence d'une confiance interpersonnelle forte. C'est alors la confiance inter – organisationnelle et surtout l'interdépendance des firmes qui assure la pérennité de la coopération. L'échange est alors dit « substantiel ».



Par opposition, en cas de dépendance sur la ressource et non d'interdépendance inter – organisationnelle (cas des entreprises de produits agricoles), une continuité des relations apparaît grâce à la confiance interpersonnelle. Elle est alors un moyen et non une fin, elle permet de satisfaire les objectifs organisationnels sans qu'il y ait une appropriation de la relation par les individus (ce qui peut être le cas au niveau local). L'échange est alors dit « procédural ».

A l'aune des travaux antérieurs, notre recherche apporte des points d'interrogation importants qu'il conviendra de confirmer ou d'infirmer grâce à des travaux supplémentaires. Ces perspectives théoriques peuvent être décrites comme il suit : une dynamique inter – organisationnelle peut – elle vraiment exister sans une implication forte des individus ? L'échange relationnel peut – il se libérer d'un bénéfice intrinsèque pour les individus qui le conduisent ? Plus globalement, des recherches devraient sans doute se tourner vers une meilleure compréhension du continuum des échanges allant du transactionnel au relationnel pur et définir si les notions d'échange procédural et d'échange substantiel constituent des apports intéressants ou non.

Enfin, sur le plan managérial, nous pensons que cette recherche peut se révéler fructueuse pour les professionnels du secteur. Par cette dichotomie élaborée mais aussi grâce à la classification des types d'échange effectuée, elle peut les aider à repérer des ressemblances et dissemblances entre des catégories alors qu'elles n'avaient pas été mises à jour (ce que nos entretiens confirment). De plus, en clarifiant les caractéristiques des échanges, leurs tenants et aboutissants, elle peut fournir une aide pour les entreprises qui cherchent des leviers d'action afin de s'émanciper de relations par trop conflictuelles.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich, Howard (1979) *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ :Prentice Hall, Inc.
- Andaleeb S. (1995), « Dependance Relations and the Moderating Role of Trust : Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 12, pp. 157-172.
- Anderson J.C, Narus J. (1984), « A Model of the Distributor Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 48, pp. 62-74.
- Anderson & al, (1999), «Anatomy of Exchange», *Journal of Marketing*, fall p 8 – 19.



- Barney, Jay.B & Hansen, Mark.H (1994) Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, vol 15, p175 – 190
- Blau P.M (1964), *Exchange and Power in Social Life*. NewYork: John Wiley & Sons
- Bonoma T.V (1976), Conflict Cooperation and Trust in Three Power Systems, *Behavioral Science*, Vol 21, p 499 – 514.
- Breton & Wintrobe, (1982), *The logic of bureaucratic conduct*, Cambridge University Press
- Brown J.R., Dev C.S., Lee D.-J. (2000), « Managing Marketing Channel Opportunism : The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms », *Journal of Marketing*, vol. 64, April, p. 51-65.
- Cadotte E.R Stern L.W (1979), A process model of interorganizational relationships in marketing channels, in *Research in Marketing*, CT JAI press , p 127 – 159.
- Cyert R.M., March J.C. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall (trad. *Processus de prise de décision en entreprise*, Dunod, 1970).
- Dahl R.A. (1957), « The Concept of Power », *Behavioral Science*, Vol. 2, p. 201-215.
- Deutsch, M (1958) Trust and Suspicion, *Journal of Conflict Resolution*, vol 2, 265 – 279.
- Donada C. (1998), *L'avantage partenarial des entreprises fournisseurs : une étude empirique des relations clients-fournisseurs dans l'industrie automobile*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès Sciences de Gestion, HEC.
- Doney P.M., Cannon J.P. (1997), An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 61, April, p 35-51.
- Dwyer F.R, Schurr P.H & Oh .S (1987), Developping Buyer – Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol 51, April, p 11 – 27.
- Dyer J.H (1997), Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs ans maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, vol 18 n°7, p535 – 556.
- Emerson, R (1962), Power Dependence Relations, *American Sociological Review*, vol 27, february, p31 – 41.
- Filser M.et al.( 2001), *La distribution : Organisation et Stratégie*, Ed Management et Société, Colombelles.
- Frazier, Gary L (1983) Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels : a Broadened Perspective, *Journal of Marketing*, vol 47, fall, p68 – 78.
- Ganesan S. (1994), « Determinants of Long-Term Operation in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 58, n°2, avril, p.1-19.



- Gouldner A.W (1960), The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, vol 25, n°2, pp 161 – 178.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action And Social Structure : the Concept of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, p 481-510.
- Guibert N. (1999), « Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français », *Revue Française de Marketing*, n°173-174, pp. 155-168.
- Heide J.B. (1994), « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 71-85.
- Heide J.B., John G. (1990), « Alliances in Industrial Purchasing : The Determinant of Joint Action in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, pp. 24-36.
- Hunt S.D Nevin J.R (1974), Power in a channel of distribution: Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research*, vol 11 (may), p 186 – 193.
- Jeffries F.L Reed R (2000), Trust and Adaptation In Relational Contracting, *Academy of Management Review*, Vol 25, n°4, p873 – 882.
- Kale S.H (1986), Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country, *Journal of Marketing Research*, Vol 23, November, p 387 - 393
- Kumar, N (1996) The power of Trust in manufacturer – retailer relationships. *Harvard Business Review*, November – December, p 92 – 106.
- Lewicki R.J, Bunker B.B (1995), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, eds *Conflict Cooperation and Justice* , Jossey Bass San Francisco.
- Lusch R.F (1976), Channel conflict : its impact on retailer operating performance, *Journal of Retailing*, vol 52, summer, p3 -12
- Lusch R.F., Brown J.R. (1996), « Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 60, p. 19-38.
- Macaulay, S (1963) Non contractual Relations in Business : a preliminary study. *American Sociological Review*, vol 28, p55 – 67.
- Macneil I.R (1978), *Contracts: Adjustment of Long Term Economic Relation*, *Northwestern University Law Review*, vol 72 p 854 – 902.
- Macneil, I.R (1980), *The New Social Contract, An Inquiry Into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT : *Yale University Press*.
- Mayer R, Davis J & Schoorman F (1995) An Integrative model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, Vol 20, n°3, 709 – 734.



- Mc Allister, D.J (1995) Affect and Cognition Based Trust as Foundation for Interpersonnal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, vol 38, 24 – 59.
- Mongin, P (1984), Modèle rationnel ou modèle économique de la rationalité, *Revue Economique*, Vol 35, n°1, janvier.
- Morgan R., Hunt S. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 20-38.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper & Row Publishers, New York.
- Pruvost F (2001), *la confiance comme représentation des relations: une approche multi – méthodes*, Le Management Stratégique en Représentation, Dunod.
- Ring & Van de Ven (1994) Developmental processes of cooperative interorganizational relationship, *Academy of Management Journal* Vol 19 n°1
- Romelaer.P, (1999), L'entretien semi – directif centré, Miméo.
- Sako, M (1999) Does Trust improve business performance, *in Trust within and between Organizations*, Oxford University Press.
- Stern L.W El – Ansary A (1992), *Marketing Channels* 4<sup>th</sup> ed Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Thibaut J.W Kelley H (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York: Wiley.
- Thiétart, R.A *et coll* (2000) *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Uzzi, B, (1997) Social structure and competition in interfirme network : the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quaterly*, vol 42, p35 – 67.
- Williamson O.E. (1985), *Les institutions de l'économie*, InterEditions, Paris 1994 (1<sup>ère</sup> édition en Anglais, 1985).
- Williamson O.E (1991), Comparative Economic Organization : The analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quaterly*, vol 36, p 269 – 296.
- Zaheer A., Venkatraman N. (1995), « Relational Governance as an Interorganizational Strategy : an Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange », *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 373-392.
- Zajac, E & Olsen, C.P (1993) From Transaction Costs to Transaction Value Analysis : Implication for the Study of Interorganizational Strategies, *Journal of Management Studies*, vol 30, p 131 – 145.
- Zucker L (1986), The production of trust, *Research in Organizational Behavior* vol 8, p 53



- 
- <sup>i</sup> Bernard, Daniel (1999), Le secteur de la grande distribution : quelles perspectives, Les Entretiens de Dauphine.
- <sup>ii</sup> L'incertitude lors de la prise de décision correspond à l'impossibilité pour un individu ou une organisation d'anticiper ou de prédire son environnement (Pfeffer & Salancik, 1978).
- <sup>iii</sup> Adaptées de Macneil (1980), Dwyer, Schurr et Oh (1987) et Prim (2000).