

L LABORATOIRE

O ORLEANAIS

G DE GESTION

LABORATOIRE ORLEANAIS DE GESTION

I.A.E

Faculté de Droit d'Economie et de Gestion
rue de Blois - B.P. 6739
45067 Orléans Cedex 2

Tél. : 02 38 41 70 28

Fax : 02 38 41 73 60

E.Mail : iae@univ-orleans.fr



INSTITUT
D'ADMINISTRATION
DES ENTREPRISES

***Document de
recherche***

N° 1997 - 2

*Un exemple de
stratégie de
renforcement des
moyennes
entreprises (ME) :
l'échange
relationnel comme
moyen de gérer la
dépendance
économique
vis-à-vis des clients.*

Nathalie DUBOST

Un exemple de stratégie de renforcement des
moyennes entreprises (ME) :
l'échange relationnel comme moyen de gérer la
dépendance économique vis-à-vis des clients¹

Nathalie Dubost

Attachée temporaire d'enseignement et de recherche

¹. Cet article a été publié dans la Revue Internationale PME, vol.9, n°2, 1996.

Résumé :

Parmi les options stratégiques des moyennes entreprises (ME), les stratégies de renforcement visent à gérer la dépendance économique vis-à-vis des clients, pouvant s'avérer un facteur de vulnérabilité (Saporta, 1989). La mise en place d'un échange relationnel entre la ME et ses clients relève, selon nous, de ce type de stratégies. Après avoir défini l'échange relationnel, cet article présente les résultats d'une étude empirique portant sur les relations de 30 ME françaises avec leur plus gros client, appartenant à trois secteurs industriels. Il y apparaît qu'une facette de l'échange relationnel, à savoir le souhait d'établir une relation à long terme, permet aux ME de rendre, à leur tour, leur plus gros client dépendant d'elles-mêmes. En instaurant une dépendance mutuelle, l'échange relationnel rend ainsi caduc le lien entre dépendance économique et vulnérabilité de la ME.

Abstract :

Among all strategic options for medium firms (MF), «strengthening strategies» are aimed at coping with the economic dependence upon customers, which may turn out to be a factor of vulnerability (Saporta, 1989). According to us, relational exchange between a MF and its clients comes under these strategies. After defining the relational exchange, the article presents the results of an empirical study about the relations of 30 french MF and their biggest customer, belonging to three industrial sectors. One aspect of relational exchange, long-term orientation, enables the MF to make their biggest customer in turn economically dependent upon them. Consequently, by establishing a mutual dependence, relational exchange invalidates the link between economic dependence and the vulnerability of the MF.

Selon Saporta (1989), deux facteurs de vulnérabilité sont spécifiques aux moyennes entreprises (ME) : sur un plan horizontal, elles doivent affronter des unités de plus grande dimension tout en disposant de ressources inférieures; sur un plan vertical, les ME sont souvent dépendantes économiquement de leurs fournisseurs, clients ou autres partenaires. C'est sur ce deuxième facteur que nous concentrons par la suite notre analyse.

La dépendance économique des ME françaises ne date pas d'aujourd'hui. Dès la fin des années 1970, Faure, Marchesnay et Mathié (1979) mirent en évidence comment le contexte de concentration capitaliste ayant débuté dix ans plus tôt entraîna un fait nouveau et majeur pour les petites et moyennes entreprises françaises : la dépendance économique de ces dernières vis-à-vis de firmes intégrées ou quasi-intégrées à un groupe. Actuellement, divers éléments tendent à prouver qu'une forme particulière de dépendance économique, celle des ME françaises vis-à-vis de leurs clients, est un phénomène d'actualité et d'importance ². Dès lors, ces dernières se trouvent confrontées à la nécessité de gérer cette dépendance à l'aide de stratégies appropriées.

². Ceci en raison du développement soutenu des pratiques de coopération stratégique entre fournisseurs et clients (De Montmorillon, 1989; Desreumaux, 1993; Marmuse, 1992) ainsi que du mouvement continu de concentration des agents économiques sur le marché aval des ME (Expertises Galtier, 1994).

Un des moyens envisageables consiste, pour l'entreprise, à contrebalancer sa dépendance économique vis-à-vis de ses clients en rendant ces derniers également dépendants d'elle-même : dans ce cas, une dépendance mutuelle s'instaure entre les deux parties, atténuant (voire supprimant) la situation de vulnérabilité initiale de la ME au profit d'une relation équilibrée.

L'objectif de cet article est de montrer empiriquement que la mise en place d'un échange relationnel entre l'entreprise et ses clients permet d'aboutir à un tel résultat ³. En effet, même si ce lien est postulé par de nombreux auteurs à un niveau conceptuel, peu de travaux l'ont, à notre connaissance, confirmé empiriquement. L'échange relationnel bénéficiant d'un effet de mode, certains chercheurs tendent à le parer peut être un peu trop rapidement de multiples vertus, là où il conviendrait de relativiser son intérêt en fonction du contexte où il prend place.

Dans cette optique, nous procédons en trois étapes : dans une première partie, nous présentons de façon détaillée le concept de dépendance économique, en termes de définition et de dimensions; dans une deuxième partie, le concept d'échange relationnel, en tant que moyen d'augmenter la dépendance économique des clients vis-à-vis de l'entreprise sera passé en revue; enfin, la troisième partie fera état des résultats d'une étude empirique portant sur 30 ME françaises, montrant comment la mise en place de l'échange relationnel permet à ces entreprises de gérer leur dépendance économique vis-à-vis de leur plus gros client.

1. La dépendance économique vis-à-vis des clients : définition et dimensions

1.1. La définition de la dépendance économique

Préciser ce que recouvre la notion de dépendance économique nous semble utile, en raison des diverses acceptions du terme de dépendance et, partant, du risque d'ambiguïté pouvant s'immiscer dans notre présentation.

Conformément à la définition de Faure, Marchesnay et Mathié (1979), la dépendance économique vis-à-vis des clients désigne le degré de réduction de liberté subie par l'entreprise, du fait de l'intérêt et de la vitalité de ses relations d'échanges avec ses clients. Ainsi, les notions d'appropriation (critère : taux de participation financière), de concession (critère : clauses contractuelles, sous-traitance, exclusivité, franchise etc.), de concurrence (critère : situation de marché), ou de contraintes externes (critère : variables d'environnement indépendantes de la firme) sont exclues de notre analyse.

Le lien entre la dépendance économique et la vulnérabilité de la firme apparaît clairement dans la définition ci-dessus, à travers la réduction de la marge de manoeuvre de l'entreprise, soumise désormais aux intentions et actions de ses clients. Même si la réduction de la liberté de l'entreprise n'est que potentielle, les clients n'exerçant pas nécessairement de demandes à son encontre (Marchesnay, 1979), la firme apparaît ainsi tributaire de lieux de décisions situés en dehors de ses frontières juridiques, désormais en mesure de la contrôler (Mintzberg, 1986; Pfeffer et Salancik, 1978).

Au-delà de cette définition, diverses dimensions permettent d'évaluer de façon tangible la dépendance économique. Le cadre d'analyse

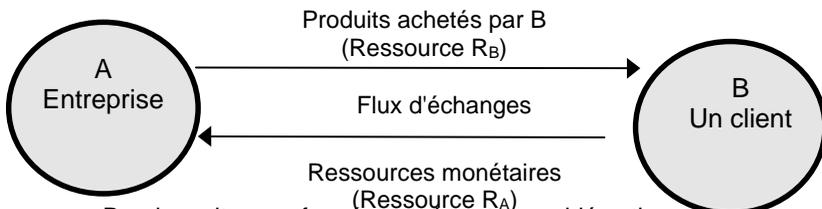
³. L'étude empirique traite spécifiquement de la relation entre l'entreprise et son plus

auquel nous nous référons pour présenter ces dimensions est celui de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), ayant repris dans une perspective de théorie des organisations un ensemble de travaux affiliés à la théorie de l'échange social (Blau, 1964; Emerson, 1962).

1.2. Les dimensions de la dépendance économique

Mesurer la dépendance économique d'un acteur A vis-à-vis d'un acteur B suppose préalablement de préciser les ressources faisant l'objet des échanges entre ces deux parties. Yuchtman et Seashore (1967) définissent une ressource comme un moyen nécessaire à l'activité organisationnelle, l'utilité étant le fondement de la valeur de ces ressources. Dans notre cas, si A désigne l'entreprise, et B un de ses clients, la ressource R_A fondant la dépendance de A vis-à-vis de B est la ressource monétaire issue des ventes des produits de A à B; la ressource R_B à la base de la dépendance de B vis-à-vis de A est l'ensemble des produits que B achète à A.

Schéma 1 : Les ressources en jeu dans la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses clients



Par la suite, conformément à notre problématique, nous nous intéressons spécifiquement à la dépendance du client B vis-à-vis de l'entreprise A.

gros client. Nous reviendrons sur ce choix lors de la présentation de l'étude.

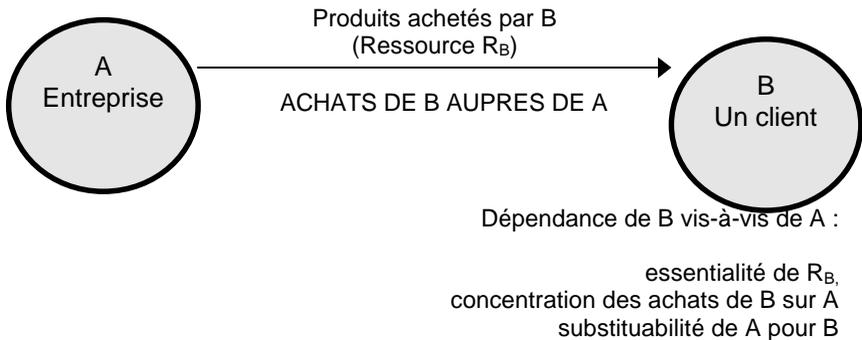
Trois dimensions sont communément retenues pour mesurer la dépendance d'une organisation B vis-à-vis d'un fournisseur de ressources A1 (Emerson, 1962; Jacobs, 1974; Mindlin et Aldrich, 1975; Pfeffer et Salancik, 1978) :

- l'essentialité de la ressource que A1 procure à B; une ressource essentielle est une ressource indispensable au fonctionnement de l'organisation B, et que cette dernière ne peut substituer sans encourir de coûts rédhibitoires,
- la concentration des flux d'échanges de B sur A1; si l'on suppose que l'organisation possède trois fournisseurs A1, A2 et A3 pour s'approvisionner en ressources, et que A1 représente une part importante de ces approvisionnements, l'organisation a ainsi concentré ses flux d'échanges de ressources sur A1;
- la substituabilité du fournisseur A1; moins B dispose de fournisseurs alternatifs pour se procurer la ressource dont elle a besoin, et moins A1 est substituable.

Concrètement, la dépendance d'un client B vis-à-vis de l'entreprise A s'appréciera en évaluant le degré auquel les produits que B achète à A sont essentiels à son fonctionnement, le degré auquel B a concentré ses achats totaux de produits sur A, et le degré auquel B estime possible d'obtenir ces produits auprès d'autres fournisseurs que A. Plus les produits sont essentiels pour B, plus B a concentré ses achats en produits sur A, et moins B juge A substituable, plus la dépendance de B vis-à-vis de A est élevée.

Le schéma suivant reprend les dimensions de la dépendance exposées ci-dessus :

Schéma 2 : Les dimensions de la dépendance d'un client B vis-à-vis de l'entreprise A



Les dimensions de la dépendance de B vis-à-vis de A étant précisées, comment l'entreprise A peut-elle augmenter cette dépendance, afin de compenser sa dépendance vis-à-vis de B, et rétablir ainsi un équilibre dans sa relation avec B ? La mise en place d'un échange relationnel entre A et B permet, selon nous, d'atteindre cet objectif.

2. Un exemple de stratégie visant à gérer la dépendance économique vis-à-vis des clients : l'échange relationnel

2.1. La définition de l'échange relationnel

Selon Macneil (1978, 1981), les transactions commerciales entre un fournisseur et son client peuvent être classées sur un continuum, depuis la transaction discrète jusqu'à l'échange relationnel.

Dans une transaction discrète, les parties sont totalement étrangères l'une à l'autre, en raison de l'absence de structure sociale commune aux acteurs (Blau, 1964). Aucune relation passée et à venir n'existe, d'où la rapidité et l'anonymat prévalant dans la transaction. Les parties ne s'impliquent aucunement dans la transaction, les communications sont strictement limitées à l'objet de la transaction, et aucun échange social ne peut prendre place. Un exemple de ce type de transaction est l'achat d'essence par un conducteur occasionnel dans une station située loin de chez lui (MacNeil, 1978).

A l'opposé, l'échange relationnel s'inscrit dans un contexte historique et social reposant sur un ensemble de transactions individuelles. Contrairement à la transaction discrète, l'échange relationnel s'inscrit dans la durée, d'où la possibilité qu'ont les deux parties de prétendre à des satisfactions personnelles et autres que strictement économiques. En outre, les acteurs oeuvrent conjointement pour atteindre des objectifs communs, et acceptent de partager les bénéfices et les pertes résultant des transactions. Dans ce type d'échange, la confiance et l'implication des partenaires font place à l'individualisme régnant dans la transaction discrète. Actuellement, les pratiques de collaboration entre fournisseurs et clients dans les marchés industriels, où le fournisseur est de plus en plus impliqué dans la chaîne de valeur des produits de son client (Guilhon, 1993), illustrent l'échange relationnel.

D'un point de vue opérationnel, il est possible de distinguer la transaction discrète de l'échange relationnel à l'aide des normes présentes dans la relation, ou, plus précisément, à l'aide de la façon dont elles se manifestent. Kaufmann et Stern (1988) prennent l'exemple des normes de solidarité, d'intégrité des rôles et de mutualité, et montrent comment elles évoluent en fonction de la nature de l'échange:

Tableau 1 : Différences représentatives des normes en fonction de la nature de l'échange

	<i>Solidarité</i>	<i>Intégrité des rôles</i>	<i>Mutualité</i>
Transaction discrète	réalisation des termes de la transaction	maintien des rôles unidimensionnels de l'acheteur et du vendeur	présécification précise des termes de l'échange et contrôle de chaque transaction individuelle
Echange relationnel	préservation de la relation en elle-même	maintien des rôles multidimensionnels complexes formant un réseau de relations	présécification imprécise des termes de l'échange et contrôle sur la base de la relation long-terme

Source : Kaufmann, P.J. et L.W. Stern (1988), «Relational exchange norms, perceptions of unfairness and retained hostility in commercial litigation», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 32, p. 537.

D'après certains chercheurs, la configuration des transactions entre une entreprise et ses clients est une variable de décision stratégique (Heide, 1994; Zaheer et Venkatraman, 1995). Un ensemble d'arguments permet d'avancer l'hypothèse selon laquelle la mise en place d'un échange relationnel par A avec un de ses clients B a pour résultat d'augmenter la dépendance économique de ce dernier vis-à-vis de A : l'échange relationnel relèverait ainsi des stratégies de renforcement des ME (Saporta, 1989). Nous présentons ces arguments dans la partie suivante.

2.2. Implications de l'échange relationnel sur la dépendance

Divers auteurs affirment que l'existence d'un échange relationnel entre deux parties induit une dépendance économique de ces parties l'une vis-à-vis de l'autre.

Pour Kalwani et Narayandas (1995), l'échange relationnel entraîne une dépendance par le biais de l'accroissement de la concentration des échanges, deuxième dimension de la dépendance : lorsqu'un fournisseur déploie une stratégie relationnelle avec un de ses clients, la satisfaction éprouvée par ce dernier le mène à lui réserver une part importante de ses approvisionnements. Le cas extrême est la situation de mono-alimentation où le client choisit de concentrer ses achats sur une seule et même source (Owens Swift, 1995).

Turnbull et al. (1992) montrent également comment la mise en place de relations coopératives entre les équipementiers automobiles et les constructeurs britanniques, relevant de l'échange relationnel, mènent ces derniers à concentrer leurs sources d'approvisionnement sur les fournisseurs avec qui ils ont développé des relations de partenariat. De même, dans leur modèle d'interaction, les chercheurs du groupe IMP⁴ notent que des relations proches et coopératives entraînent une dépendance en termes de concentration des flux d'échanges sur le partenaire (Håkansson, 1982).

L'impact de l'échange relationnel sur la substituabilité des partenaires, troisième dimension de la dépendance, est souligné par Dwyer et al. (1987). Ces auteurs proposent un modèle de développement de l'échange relationnel, permettant de comprendre comment, en pratique, des transactions discrètes évoluent vers des échanges relationnels. Cinq phases séquentielles sont ainsi distinguées : la reconnaissance, l'exploration, l'expansion, l'implication et la dissolution. Les auteurs affirment que l'intensité de l'échange relationnel augmente progressivement jusqu'à la

⁴. Le groupe IMP (International Marketing and Purchasing of Industrial Goods Project) est composé de chercheurs issus de six centres de recherche de cinq pays

quatrième phase, où elle atteint son maximum. Chaque partie étant satisfaite de la performance de l'autre, le nombre de fournisseurs alternatifs diminue. Dès lors, chaque partie en vient à dépendre de l'autre en raison de sa non-substituabilité.

Ce raisonnement est également présent entre autres dans les écrits de Jackson (1985) et Morgan et Hunt (1994) : les parties prenant part à un échange relationnel anticipent des coûts de transfert élevés dans l'éventualité d'un changement de partenaire, d'où la restriction du nombre de partenaires alternatifs pour réaliser l'échange. Fenneteau (1990) considère d'ailleurs que cette dépendance peut constituer, à terme, un inconvénient, en raison des rigidités découlant de la complexité et des coûts liés au changement de partenaire.

En résumé, les travaux d'ordre conceptuel présentés ci-dessus tendent à prouver le point suivant : la stratégie consistant pour une ME à développer un échange relationnel avec ses clients permet de rendre ces derniers dépendants économiquement d'elle-même. Plus précisément, ces clients concentrent leurs achats auprès de l'entreprise, et estiment qu'ils pourraient difficilement obtenir une prestation identique auprès d'autres fournisseurs (d'où une faible substituabilité de l'entreprise).

Les résultats de notre étude terrain viennent compléter l'ensemble de ces réflexions.

3. Echange relationnel et dépendance économique du plus gros client : les résultats d'une recherche empirique

3.1. La méthodologie de la recherche

européens : l'Allemagne de l'Ouest (à l'époque), la France, la Grande Bretagne,

L'objectif de l'étude terrain est de valider empiriquement l'hypothèse selon laquelle les ME peuvent augmenter la dépendance économique de leurs clients en instaurant un échange relationnel : cette recherche se situe donc dans une approche déductive. Deux motifs justifient le recours à ce type d'approche : l'état d'avancement confirmé des connaissances et des concepts concernant notre problématique, ainsi que la nature de l'objectif de recherche, en l'occurrence vérifier une hypothèse formalisée (Evrard et al., 1993). Dans cet objectif, un plan de recherche a été élaboré, dont les principaux éléments (terrain d'investigation, collecte des données) sont présentés ci-dessous. Les mesures utilisées sont également détaillées.

Le terrain d'investigation

Dans une première étape, un échantillon de 300 entreprises françaises moyennes a été constitué à l'aide du CD-ROM DIANE ⁵. Situées dans trois régions françaises, ces entreprises appartiennent à trois secteurs industriels (industrie des caoutchoucs et des plastiques, industrie des métaux, et industrie de fabrication de machines et d'équipements).

Concernant la définition d'une entreprise moyenne, deux critères ont été retenus : la taille de l'entreprise, comprise entre 50 et 500 salariés; et la structure du capital, l'entreprise devant être juridiquement indépendante. De toute évidence, ces deux critères ne permettent pas de retracer la diversité des ME : selon de nombreux auteurs, (Julien et al., 1990; Le Vigoureux, 1995), d'autres critères qualitatifs tels que le type

l'Italie, et la Suède.

⁵. Cet outil informatique permet de constituer des listes d'entreprises en fonction de divers critères, parmi lesquels la taille de l'effectif, le secteur d'activité et la localisation géographique. Ce tri informatique permet de diminuer le temps nécessaire à la constitution des listes d'entreprise, comparativement à la consultation d'annuaires sur support papier où le chercheur doit effectuer lui-même le tri des entreprises

d'objectifs de la direction, ou les relations avec les différents marchés s'avèrent indispensables pour aborder les ME.

La collecte des données

L'intégralité des données a été obtenue à l'aide d'un questionnaire par voie postale, élaboré pour la circonstance. L'ensemble des questions porte sur la relation de l'entreprise A avec son plus gros client B, c'est-à-dire le client représentant le pourcentage le plus élevé du chiffre d'affaires de A⁶. En effet, il est vite apparu impossible d'interroger l'entreprise sur ses relations avec tous ses clients; en outre, nous avons estimé plus pertinent de questionner l'entreprise sur une relation particulière, plutôt que de lui demander de répondre de façon moyenne sur l'ensemble de ses clients, et d'aboutir ainsi à des résultats n'ayant pas grande signification.

Ce questionnaire a été adressé à un membre de la direction générale, ou, le cas échéant, à un directeur fonctionnel directement impliqué dans les relations avec les clients (directeur marketing, directeur des ventes, directeur commercial), conformément aux recommandations de la technique de l'informateur clef (Campbell, 1955).

Au total, 45 questionnaires furent collectés par voie postale, dont 30 réellement exploitables. Nous entendons par questionnaire exploitable un questionnaire ne comportant aucune réponse manquante, et provenant d'une entreprise n'ayant aucun lien de nature juridique avec son plus gros client. En effet, il nous a semblé nécessaire de vérifier que le lien de

⁶. Pour l'ensemble des entreprises, le plus gros client représente en moyenne le tiers du chiffre d'affaires (ce pourcentage a été calculé à partir des réponses données par les entreprises dans le questionnaire). On peut donc constater que ces entreprises sont dépendantes économiquement de leur plus gros client, dans la mesure où ce dernier représente une part importante de leur activité.

dépendance économique ne s'accompagne pas d'un lien juridique, auquel cas les résultats seraient biaisés ⁷.

Dix entreprises appartiennent à l'industrie des caoutchoucs et des plastiques, sept à l'industrie des métaux, et treize à l'industrie de fabrication de machines et d'équipements.

Les mesures utilisées

Les mesures de la dépendance économique du plus gros client et de l'échange relationnel sont reportées en annexe.

Concernant la mesure de la dépendance économique du plus gros client, le choix des items s'inspire des travaux de chercheurs ayant utilisé le cadre d'analyse de la dépendance des ressources pour opérationnaliser le concept de la dépendance économique. Ainsi, la mesure de l'essentialité de la ressource pour B est empruntée à Ganesan (1994), la mesure de la concentration des achats de B auprès de A à Phillips (1981) et Frazier et al. (1989), et la mesure de la substituabilité à Marchesnay (1979) ⁸. Pour les dimensions d'essentialité de la ressource et de la substituabilité, un score moyen a été calculé sur l'ensemble des items composant la mesure.

Conformément aux travaux de Kaufmann et Stern (1988), nous avons mesuré l'intensité de l'échange relationnel mis en place par A dans sa relation avec B à l'aide de quatre normes : la flexibilité de A, l'assistance fournie par A à B, le conseil fourni par B sur la performance de A et l'orientation long terme de la relation. Ces quatre normes sont liées entre

⁷. A ce sujet, sur les 15 questionnaires non exploitables, 9 étaient partiellement complétés, 1 fut renvoyé vierge, et 5 provenaient d'entreprises ayant une participation dans le capital de leur plus gros client.

⁸. Précisons que l'ensemble de ces travaux, hormis ceux de Marchesnay, s'articule autour de la problématique des relations entre fournisseurs et distributeurs en milieu industriel.

elles et tendent à se renforcer les unes-les-autres : à titre d'exemple, le conseil fourni par B sur la performance de A n'aurait pas grande utilité si, parallèlement, B ne misait pas sur une relation à long-terme avec A (Noordewier et al., 1990).

Les trois premières normes sont mesurées à l'aide des échelles de mesure de Noordewier et al. (1990). L'échelle de mesure de la quatrième norme relationnelle s'inspire des échelles de mesure de l'attente de continuité de Noordewier et al. (1990) et de l'orientation long-terme de Ganesan (1994). Pour chacune des normes, un score moyen a été calculé sur l'ensemble des items utilisés.

L'ensemble des échelles de réponse sont des échelles Likert en sept points. La fiabilité de chaque construit a été évaluée à l'aide du coefficient α de Cronbach. Peterson (1995) remarque que ce coefficient est le plus utilisé, malgré quelques limites.

Nous présentons maintenant les résultats de notre recherche empirique.

3.2. Les résultats de l'étude

Nous avons eu recours à une régression multiple pas à pas afin de tester notre hypothèse générale. Chaque dimension de la dépendance constitue tour à tour la variable à expliquer; les quatre normes relationnelles sont les variables explicatives. Conformément au cadre d'analyse de la dépendance des ressources, nous différencions les trois dimensions de la dépendance, chacune renvoyant à un aspect particulier de la dépendance économique. L'hypothèse sous-jacente du recours à la régression multiple est qu'il convient d'analyser l'impact de l'échange relationnel sur chaque

dimension de la dépendance économique considérée de façon individuelle, celle-ci étant un concept multidimensionnel.

Concernant la fiabilité des échelles, l' α de Cronbach est compris entre 0,69 et 0,91 (voir annexe). Ceci constitue un résultat satisfaisant dans le cadre d'une étude exploratoire : selon Nunally (1967), l' α est acceptable s'il est compris entre 0,6 et 0,8. Dans une revue des travaux de recherche utilisant ce coefficient (soit 4.286 coefficients α en totalité), Peterson (1995) aboutit à un résultat similaire : pour les recherches exploratoires, la moyenne des coefficients est de 0,77, la limite inférieure étant de 0,70⁹.

Le tableau ci-dessous résume les principaux paramètres des régressions significatives :

Tableau 2 : Les paramètres des régressions significatives

Variable à expliquer	Variable explicative	Coef. de détermination multiple R²	Valeur de F	Coef. de variation	b	Valeur de T
essentialité du produit pour B	orientation long-terme	0,29	13,09 (p = 0,0012)	50,6%	0,56	3,62 (p = 0,0012)
substituabilité de A	orientation long-terme	0,17	7,11 (p = 0,0126)	47,8%	-0,45	-2,67 (p = 0,0126)

N=30

⁹. Seule la mesure de la norme de flexibilité présente un α limite (0,69) eu égard aux seuils acceptés.

Au-delà de la qualité d'ajustement du modèle et de l'estimation de la précision du coefficient du modèle de régression, il apparaît que seule la norme d'orientation long terme est pertinente pour expliquer deux dimensions de la dépendance économique du plus gros client vis-à-vis de l'entreprise A : l'essentialité du produit que B achète à A, et la substituabilité de A.

En clair, plus A développe avec B un échange fondé sur le souhait de maintenir et développer la relation dans le futur, plus les produits que B achète à A sont essentiels à son fonctionnement, et moins B estime pouvoir facilement substituer à A d'autres fournisseurs. Ceci confirme les propos de Dwyer et al. (1987), Jackson (1985) et Morgan et Hunt (1994) exposés ci-dessus.

En revanche, contrairement aux arguments de Kalwanl et Narayandas (1995) et Turnbull et al. (1992), aucune relation significative n'est mise à jour entre les normes relationnelles et la deuxième dimension de la dépendance économique de B vis-à-vis de A, à savoir la concentration des achats de B sur A.

Discussion

Les résultats de cette recherche montrent qu'une des réponses stratégiques des moyennes entreprises face à leur dépendance économique vis-à-vis de leur plus gros client consiste à mettre en place un échange relationnel avec ce dernier. Plus précisément, les moyennes entreprises peuvent rendre leur plus gros client dépendant d'elles-mêmes en développant un échange basé sur un souci de continuité et s'inscrivant dans une perspective long terme.

Concrètement, la mise en place d'un tel échange suppose diverses actions de la part de l'entreprise : tout d'abord, un message commercial insistant sur la volonté de l'entreprise de travailler à long terme, et valorisant les retombées bénéfiques d'un échange durable, telles que le gain de temps, une compétitivité accrue, ou une meilleure connaissance du client. L'entreprise peut également interroger son client sur ses besoins futurs, afin de pouvoir lui proposer les produits et les services qu'il recherche. En procédant ainsi, l'entreprise témoigne de sa volonté d'accompagner le développement de son client, et donc de maintenir des relations durables avec lui. De même, en allouant des ressources pour le client (formation de vendeurs pour les besoins spécifiques du client, temps passé avec le client, recherche d'informations), l'entreprise démontre qu'elle conçoit cette relation comme un investissement à long terme, et qu'elle s'engage pour des relations futures. A cet égard, l'ensemble de ces actions n'est pas dénué de risques pour l'entreprise : en effet, même si le client peut trouver avantage à ce type d'échange, rien ne garantit à l'entreprise que ses investissements porteront leurs fruits à long terme.

Les limites de la recherche et les suggestions de recherches futures

A l'évidence, diverses sources d'erreurs existent dans notre enquête, venant biaiser les résultats de la recherche, et diminuer sa validité interne. On peut mentionner l'erreur d'échantillonnage (seule une fraction de la population d'origine a été interrogée), l'erreur de couverture (les listes d'entreprises ayant servi à constituer notre échantillon final sont établies à partir du CD-ROM DIANE, lequel a déjà réalisé une sélection des entreprises y figurant), mais aussi l'erreur de non-réponse, découlant du fait que les entreprises ayant répondu à notre enquête diffèrent probablement des entreprises n'y ayant pas répondu. Concernant ce dernier point, on peut avancer l'idée que les entreprises ayant renvoyé un questionnaire sont en

bonne santé financière, et manifestent un certain intérêt pour notre sujet (Bayad et Hermann, 1991).

De même, la généralisation des résultats est délicate, si ce n'est impossible, d'où une validité externe limitée. Est-il utile de rappeler que la recherche en gestion sur les ME comporte de nombreux obstacles, tels que les problèmes de communication entre le chercheur et l'entreprise, la difficulté pour l'équipe dirigeante de s'abstraire du quotidien, et la fragilité structurelle des ME (Bayad et Hermann, 1991) ? Si ces obstacles ne justifient pas les faibles résultats en termes de représentativité des échantillons et, plus généralement, de validité interne et externe des recherches sur les ME, ils permettent en tous cas, nous l'espérons, de les expliquer.

Cette recherche pourrait donc être prolongée en interrogeant des ME d'autres secteurs industriels. De même, la mesure de l'échange relationnel pourrait être affinée et enrichie, à l'aide d'autres normes telles que l'intégrité des rôles, ou la mutualité, ou encore à travers des concepts cruciaux dans des relations de dépendance mutuelle, tels que la confiance ou l'implication. D'autres dimensions de l'échange relationnel aptes à gérer la dépendance économique vis-à-vis du plus gros client pourraient ainsi être mises à jour. Enfin, la mise en place de l'échange relationnel pourrait être comparée à d'autres stratégies de renforcement, notamment à travers son impact sur la performance de l'entreprise : en clair, l'objectif serait de conseiller une réponse stratégique particulière à la moyenne entreprise, compte tenu de certaines caractéristiques de la relation (incertitude, atmosphère, existence de conflits) et des implications de la stratégie sur la performance.

Conclusion

La dépendance économique vis-à-vis des clients étant un facteur croissant de vulnérabilité pour les ME, la question des réponses stratégiques aptes à y remédier prend une acuité toute particulière. Cet article avait pour objectif d'explorer l'une d'entre elles : la mise en place d'un échange relationnel entre la ME et ses clients, permettant d'augmenter la dépendance économique des clients vis-à-vis de l'entreprise, et de transformer la vulnérabilité d'origine en un équilibre dans la relation.

Sur le plan empirique, les résultats d'une recherche portant sur 30 ME françaises et leur plus gros client montrent l'importance d'une des dimensions de l'échange relationnel, à savoir l'orientation long terme. Cette dernière permettrait à l'entreprise de se rendre elle-même ainsi que ses produits difficilement substituables aux yeux du plus gros client

ANNEXE : LES MESURES UTILISEES DANS L'ETUDE TERRAIN

Echelle de réponse Likert à sept points :

pas du tout 7 6 5 4 3 2 1 tout à fait
d'accord | | | | | | | d'accord

* La dépendance économique du plus gros client B vis-à-vis de l'entreprise A

- Essentialité de la ressource R_B pour B

Items :

Les produits que vous vendez à votre principal client sont, pour lui, indispensables

Votre principal client ne pourrait fonctionner sans le(s) produit(s) que vous lui fournissez

Sans vos produits, votre principal client serait confronté à d'énormes difficultés

α Cronbach : 0,86

- Concentration des achats de B sur A

Item :

Dans la catégorie de produits que vous vendez, la majorité des approvisionnements de votre client principal provient de votre entreprise

- Substituabilité de A

Items :

Il existe d'autres fournisseurs possibles pour votre principal client

Votre principal client pourrait éventuellement changer de fournisseurs

Votre principal client pourrait facilement changer de fournisseur

Votre principal client pourrait changer de fournisseur sans coûts insupportables

La concurrence est féroce

α Cronbach : 0,84

* L'intensité de l'échange relationnel entre A et son plus gros client B

- Norme de flexibilité

Items :

Nous sommes flexibles aux demandes de notre principal client

Nous faisons facilement face aux changements

Nous pouvons fournir des commandes urgentes

α Cronbach : 0,69

- Norme d'assistance

Items :

Nous avertissons en avance notre principal client en cas de problèmes de transport

Nous aidons notre principal client en cas d'urgence

Nous avertissons notre principal client en cas de problèmes potentiels pour répondre à ses besoins

α Cronbach : 0,87

- Norme du conseil sur la performance

Items :

Notre principal client surveille nos niveaux de stocks

Notre principal client évalue notre performance à l'aide de programmes formels d'évaluation

A cette occasion, nous devons fournir des rapports réguliers

Nos relations avec notre principal client font usage de beaucoup de contrôles

α Cronbach : 0,82

- Norme d'orientation long-terme

Items :

Notre principal client estime que, sur le long terme, nos relations seront rentables

Notre principal client estime que maintenir une relation à long-terme avec nous est importante

Notre principal client se concentre sur des objectifs à long terme concernant nos relations

Notre principal client est prêt à faire quelques sacrifices de temps en temps pour nous aider

Notre principal client veut travailler avec nous pour un long moment

Notre principal client estime que les concessions qu'ils peut faire pour nous aider sont un investissement pour le futur

α Cronbach : 0,91

BIBLIOGRAPHIE

- BAYAD, M. ET J.L. HERMANN (1991), «Les difficultés de la recherche en gestion en milieu PME : une illustration sur le panel des P.M.I Lorraines», *Cahier de Recherche n°91.1*, I.C.N. Recherche (Université de Nancy II), 21 p.
- BLAU, P.M. (1964), *Exchange and Power in social life*, New York, John Wiley and Sons.
- CAMPBELL, D.T. (1955), «The informant in quantitative research», *American Journal of Sociology*, vol. 60, p. 339-342, cité dans John, G. et T. Reve (1982), «Reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels», *Journal of Marketing Research*, novembre, vol. 19, p. 519.
- DE MONTMORILLON, B. (1989), «Croissance de l'entreprise», dans *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, p. 710-733.
- DESREUMAUX, A. (1993), *Stratégie*, Paris, Dalloz, p. 395-413.
- DWYER, R.F., P.H. SCHURR et S. OH (1987), «Developing buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 11-27.
- EMERSON, R.M. (1962), «Power dependence relations», *American Sociological Review*, vol. 27, n° 1, p. 31-40.
- EVARD, Y., B. PRAS et E. ROUX (1993), *Market*, Paris, Nathan, p. 57-58.
- EXPERTISES GALTIER (1994), «L'évolution de l'outil industriel des petites et moyennes entreprises industrielles françaises au cours des 20 dernières années», mars et avril, 24 p.
- FAURE, R., M. MARCHESNAY et B. MATHIE (1979), «L'ombre des grands», *Revue Française de Gestion*, vol. 20, p. 108-115.
- FENNETEAU, H. (1990), «Mise en concurrence des fournisseurs ou partenariat ?», *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 2, p. 175.
- FRAZIER, G.L., J.D. GILL et S.H. KALE (1989), «Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country», *Journal of Marketing*, janvier, vol. 53, p. 55.
- GANESAN, S. (1994) «Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, avril, vol. 58, p. 14.

- GASSENHEIMER, J.B. et R.J. CALANTONE (1994), «The impact of dependence on dealer satisfaction : a comparison of reseller-supplier relationships», *Journal of Retailing*, vol. 70, n° 3, p. 193.
- GUILHON, B. (1993), «Les relations entre constructeurs et fournisseurs : l'exemple de l'industrie automobile», *Revue Internationale PME*, vol. 6, n° 1, p. 87-99.
- HAKANSSON, H. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods*, Chichester, John Wiley and Sons, p. 22.
- HEIDE, J.B. (1994), «Interorganizational governance in marketing channels», *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 71.
- JACOBS, D. (1974), «Dependency and vulnerability : an exchange approach to the control of organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, p. 45-59.
- JACKSON, B.B. (1985), «Build customer relationships that last», *Harvard Business Review*, vol. 16, p. 120-128.
- JULIEN P.A. (1990), «Vers une typologie multicritère des PME», *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 3-4, p. 411-425.
- KALWANI M.U. et N. NARAYANDAS (1995), «Long-term manufacturer-supplier relationships : do they pay off for supplier firms ?», *Journal of Marketing*, vol. 59, p. 2.
- KAUFMANN, P.J. et L.W. STERN (1988), «Relational exchange norms, perceptions of unfairness and retained hostility in commercial litigation», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 32, p. 535-538.
- LE VIGOUREUX, F. (1995), «Essai de définition de la moyenne entreprise», *Cahier de Recherche du Centre de la Moyenne Entreprise*, I.A.E Caen, n°1, 40 pp.
- MACNEIL, I.R. (1978), «Contracts : adjustments of long-term economic relations under classical, neo-classical and relational contract law», *Northwestern University Law Review*, vol. 72, p. 854-901.
- MACNEIL, I.R.(1981), «Economic analysis of contractual relations : its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus», *Northwestern University Law Review*, 1981, vol. 75, p. 1018-1063.

- MARCHESNAY, M. (1979), «La dépendance des firmes individuelles», *Cahiers de l'ISMEA*, Série Sciences de Gestion, n° 1, Tome XIII, n° 4-5-6, p. 698-733.
- MARMUSE, C. (1992), *Politique générale - Langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Paris, Economica, p.503-519.
- MINDLIN, S. et H. ALDRICH (1975), «Interorganizational dependence : a review of the concept and a reexamination of the findings of the Aston Group», *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, p. 382-392.
- MINTZBERG, H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, 679 pp.
- MORGAN, R.M. et S.D. HUNT (1994), «The commitment-trust theory of relationship marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- NOORDEWIER, T.G. et G. JOHN et J.R. NEVIN (1990), «Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships», *Journal of Marketing*, vol. 54, p. 84.
- NUNALLY, J.-C. (1967), *Psychometric theory*, McGraw Hill, cité dans Evrard, Y., B. Pras et E. Roux, (1993), *Market*, Paris, Nathan, p. 282.
- OWENS SWIFT, C. (1995), «Preferences for single sourcing and supplier selection criteria», *Journal of Business Research*, vol. 32, p. 105.
- PETERSON, R.A. (1995), «Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach», *Recherche et Applications en Marketing*, vol. X, n° 2, p. 75-88.
- PFEFFER, J. et G.R. SALANCIK (1978), *The external control of organizations - a resource dependence perspective*, New York, Harper and Row.
- PHILLIPS, L.W (1981), «Assessing measurement error in key informant reports : a methodological note on organizational analysis in marketing», *Journal of Marketing Research*, novembre, vol. 18, p. 400.
- SAPORTA, B. (1989), «Stratégie des petites et moyennes entreprises», in *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, p. 2729-2754.
- TURNBULL, P. et N. OLIVER et B. WILKINSON (1992), «Buyer-supplier relations in the UK automotive industry : strategic implications of the japanese manufacturing model», *Strategic Management Journal*, 1992, vol. 13, p. 163.

- WILLIAMSON, O.E. (1994), *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions p. 231.
- YUCHTMAN, E. et S.E. SEASHORE (1967), «A system resource approach to organizational effectiveness», *American Sociological Review*, vol. 32, p. 891.
- ZAHEER, A. et N. VENKATRAMAN (1995), «Relational governance as an interorganizational strategy : an empirical test of the role of trust in economic exchange», *Strategic Management Journal*, vol. 16, p. 373.