

Vers une conception renouvelée de la confiance : le cas de la relation entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs

Lepers Xavier, Maître de Conférences

IRGO

Université Montesquieu-Bordeaux IV

Pôle Universitaire de Sciences de Gestion, 33072 BORDEAUX Cedex

xavier.lepers@u-bordeaux4.fr

Résumé

Depuis plusieurs décennies, les relations d'échange entre les enseignes de la grande distribution et leurs fournisseurs sont marquées par le sceau du conflit. Néanmoins, depuis le milieu des années 1990, de nouvelles pratiques faisant de la confiance une clef de l'échange semblent émerger. Ces pratiques, à l'image des filières de produits labellisés ou du management par catégories de produits, nécessitent la collaboration des fournisseurs et des liens plus étroits (Benoun & Héliès-Hassid, 2004). Prenant acte de ces évolutions, il nous semble opportun, d'un point de vue managérial, de discerner davantage les réalités d'un secteur sur lequel planent beaucoup d'interrogations et d'idées préconçues. Comprendre les pratiques de ces organisations, les perceptions de ces acteurs et les fondements sur lesquels peuvent se créer ou non des relations de confiance nous permettraient ainsi de répondre à la volonté des professionnels rencontrés de mieux appréhender les tenants et aboutissants des différents échanges qu'ils mènent. L'une des ambitions de cette contribution est ainsi de proposer une analyse des relations d'échange entre la grande distribution et ses fournisseurs à partir du concept de confiance. Dans une première partie, nous abordons les concepts théoriques fondamentaux qui structurent la littérature de recherche liée à la notion de confiance. Nous synthétisons ainsi les différentes formes de confiance existantes et précisons l'importance de son développement dans l'échange. Puis dans une deuxième partie, nous expliquons le choix du traitement qualitatif des données qui sont recueillies par le biais de 66 entretiens d'une part avec l'enseigne Auchan, d'autre part, avec ses fournisseurs « alimentaires » (produits alimentaires et ménagers). Enfin, après avoir exposé dans une troisième partie les résultats qui laissent apparaître quatre types de relations d'échange fournisseurs - grands distributeurs, notre raisonnement trouve son aboutissement dans une proposition théorique qui prolonge les travaux antérieurs, notamment ceux de Rousseau & al. (1998). Cette proposition théorique, illustrée graphiquement, suggère l'idée que la confiance peut revêtir deux formes : transactionnelle ou relationnelle. Par association avec l'échange et bien que le terme n'apparaisse pas dans la littérature à notre connaissance, nous proposons d'appeler confiance transactionnelle la confiance ancrée sur des mécanismes externes à la relation et focalisée sur des aspects proprement économiques. Par opposition, la confiance relationnelle intègre une perspective sociale et repose, du moins partiellement, sur des éléments produits par la relation.

Mots clés : confiance, échange vertical, grande distribution, relations clients-fournisseurs.

Depuis plusieurs décennies, les relations d'échange entre les enseignes de la grande distribution et leurs fournisseurs sont marquées par le sceau du conflit. Les articles de presse relatant les pratiques d'achat intransigeantes de certaines centrales ou les images télévisées dévoilant les saccages de magasin ont alimenté cette perception conflictuelle que l'on peut se forger de leurs relations. Néanmoins, depuis le milieu des années 1990, de nouvelles pratiques faisant de la confiance une clef de l'échange semblent émerger. Ces pratiques, à l'image des filières de produits labellisés ou du management par catégories de produits, nécessitent la collaboration des fournisseurs et des liens plus étroits (Benoun & Héliès-Hassid, 2004).

Prenant acte de ces évolutions, il nous semble opportun, d'un point de vue managérial, de discerner davantage les réalités d'un secteur sur lequel planent beaucoup d'interrogations et d'idées préconçues. Comprendre les pratiques de ces organisations, les perceptions de ces acteurs et les fondements sur lesquels peuvent se créer ou non des relations de confiance nous permettraient ainsi de répondre à la volonté des professionnels rencontrés de mieux appréhender les tenants et aboutissants des différents échanges qu'ils mènent. L'une des ambitions de cette contribution est ainsi de proposer une analyse des relations d'échange entre la grande distribution et ses fournisseurs à partir du concept de confiance.

La confiance représente aujourd'hui un concept assez largement étudié dans la littérature (Hirigoyen & Pichard-Stamford, 1998 ; Nooteboom, 2002 ; Ring & Van de Ven, 1994). Néanmoins, en dépit d'un accord général sur son utilité dans les relations sociales, les divergences demeurent réelles sur le rôle qui doit lui être attribué dans les transactions commerciales (Saparito & *al.*, 2004 ; Williamson, 1993). De plus, malgré quelques récentes contributions (Kumar, 1996 ; Filser, 2001 ; Lepers, 2003), peu d'auteurs se sont focalisés sur les différentes formes que peut emprunter la confiance dans l'échange vertical fournisseurs – grands distributeurs. Savoir comment l'on peut représenter le concept de confiance dans les échanges fournisseurs – grands distributeurs constitue ainsi une problématique forte, compte tenu des intérêts théoriques et managériaux associés à ce questionnement.

Dans cette perspective, nous structurons le déroulement de notre réflexion assez classiquement, autour de quatre parties :

Dans une première partie, nous abordons les concepts théoriques fondamentaux qui structurent la littérature de recherche liée à la notion de confiance. Nous synthétisons ainsi les différentes formes de confiance existantes et précisons l'importance de son développement dans l'échange.

Puis dans une deuxième partie, nous expliquons le choix du traitement qualitatif des données qui sont recueillies par le biais de 66 entretiens d'une part avec l'enseigne Auchan, d'autre part, avec ses fournisseurs « alimentaires » (produits alimentaires et ménagers).

Enfin, après avoir exposé dans une troisième partie les résultats qui laissent apparaître quatre types de relations d'échange fournisseurs - grands distributeurs, notre raisonnement trouve son aboutissement dans une proposition théorique qui prolonge les travaux antérieurs, notamment ceux de Rousseau & *al.* (1998). Cette proposition théorique, illustrée graphiquement, suggère l'idée que la confiance peut revêtir deux formes : transactionnelle ou relationnelle. Par association avec l'échange et bien que le terme n'apparaisse pas dans la littérature à notre connaissance, nous suggérons d'appeler confiance transactionnelle la confiance ancrée sur des mécanismes externes à la relation et focalisée sur des aspects proprement économiques. Par opposition, la confiance relationnelle intègre une perspective sociale et repose, du moins partiellement, sur des éléments produits par la relation. En nous appuyant sur les résultats empiriques de l'étude, nous proposons des composantes transactionnelles et relationnelles afin de mieux caractériser ces deux formes de confiance.

1. REVUE DE LA LITTERATURE

Polysémique par essence (Pruvost, 2001), la confiance a émergé historiquement dans le champ de la psychologie (Deutsch, 1958) puis elle s'est rapidement diffusée à l'ensemble des disciplines rattachées aux sciences humaines pour devenir aujourd'hui une dimension incontournable des problématiques inter-organisationnelles (Bidault & Jarillo, 1995 ; Sako, 1999). Logiquement, ce foisonnement de travaux s'est accompagné d'une diversité de perceptions (Hosmer, 1995 ; Nooteboom, 2003).

Afin de prendre en compte ces différentes orientations, notre présentation se structure en deux parties : en premier lieu, nous tentons de rassembler les divers courants existants à travers 3 formes de confiance puis nous évoquons le caractère dynamique de la confiance, à savoir son rôle de catalyseur dans les relations inter-organisationnelles.

1.1. LA CONFIANCE : VERS UNE TYPOLOGIE

Plus de quarante ans après les travaux fondateurs de Deutsch (1958), force est de constater que la notion de confiance suscite encore bien des débats dans la communauté scientifique. L'une des raisons principales réside probablement dans les représentations divergentes que se font les chercheurs de ce qui doit être 'confiance' quand est considérée l'action humaine (Williamson, 1993). Ne cherchant pas dans cette contribution à clore ces débats emprunts d'épistémologie (Nooteboom & Six, 2003), notre objectif se place davantage dans la construction d'une vision synthétique et cohérente de la notion de confiance. Reconnue comme un concept polymorphe, la confiance est appréhendée par beaucoup comme un contenant abritant différents niveaux ou strates (Lewicki & Bunker, 1996). Afin d'intégrer les multiples perspectives présentes dans la littérature, nous articulons la notion de confiance autour de trois formes : rationnelle, interpersonnelle et institutionnelle.

1.1.1. La confiance rationnelle

Cette forme de confiance s'inscrit dans la logique de raisonnement de la « théorie économique standard » où l'individu est dépeint comme un être dépourvu de comportement socialisant et mu uniquement par la recherche du profit. Dans le cadre de relations inter-organisationnelles, cette confiance passe par l'émergence de systèmes de gouvernance qui précisent les droits et devoirs des agents. Cela implique alors la rédaction de contrats aussi complets que possibles où l'ensemble des éléments jugés clés sont évoqués de manière explicite par les parties prenantes (Sako, 1999). La confiance résulte d'un calcul rationnel qui incite les individus à ne pas tricher en raison des sanctions contractuelles prévues. La confiance n'est pas inter-individuelle, elle n'est que calculatoire ou probabiliste, basée *in fine* sur la transaction. Ne faisant que calculer les gains et risques associés aux différentes opportunités, Williamson (1993) estime ainsi fallacieux et contradictoire d'employer le terme de confiance : il ne s'agit pour lui, ni plus ni moins que le résultat d'un calcul d'intérêt.

En opposition avec ce raisonnement, d'autres auteurs estiment judicieux de se prémunir contre les risques transactionnels afin de s'assurer du respect de l'engagement de la partie adverse. La dissuasion est présentée dans ces conditions comme une action complémentaire à la confiance et non antinomique comme le souligne Axelrod (1984): « *la dissuasion est un élément indispensable à la confiance* ». Le fait que la confiance dans l'action envisagée repose pour partie

sur une logique probabiliste et soit assortie de sauvegardes n'annihile nullement son existence. Prolongeant l'affirmation originelle de Deutsch (1958) pour qui le gain résultant de la confiance doit être inférieure au coût que représente la défaillance de l'autre partie, Hosmer (1995) précise qu'il est nécessaire que la perte soit plus importante que la gain pour qu'il soit crédible d'évoquer le terme de confiance sinon il s'agirait simplement de rationalité économique et non de confiance. Lors de tout échange, il faut néanmoins ne pas oublier que ce sont des personnes humaines qui conduisent la relation et à ce titre une confiance personnelle ou interpersonnelle est susceptible d'émerger. Dans ce cadre, on observe un passage de la conformité au contrat (cas de la confiance rationnelle) à une attente par rapport à un comportement (cas de la confiance interpersonnelle) selon les termes de Macaulay (1963).

1.1.2. La confiance interpersonnelle

Au regard de la littérature, la base interpersonnelle apparaît comme l'ancrage légitime de la confiance (Lewicki & Bunker, 1996 ; Williams, 2001). Elle est perçue comme une importante ressource sociale qui facilite la coopération et permet une meilleure coordination des interactions (Mayer & *al.*, 1995). Ces auteurs, dont la définition est aujourd'hui la plus communément admise précisent (*ibid* : 712) : « *c'est la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie, fondée sur l'espérance que celle ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie* ». Dans cette acception, la confiance interpersonnelle s'éloigne ainsi fondamentalement de la confiance rationnelle, d'autant que la nécessité d'établir des sauvegardes dans cette définition est écartée. Pour beaucoup, la confiance interpersonnelle se construit essentiellement sur des bases cognitives et affectives (Jeffries & Reed, 2000 ; Lewis & Weigert, 1985 ; Mc Allister, 1995).

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, la fiabilité, la compétence, la réputation ou encore 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). Elle nécessite des interactions très fréquentes entre les individus (Lewis & Weigert, 1985). La confiance affective est ainsi associée à un

investissement en termes de temps et de sentiments qui est beaucoup plus exigeant que la confiance cognitive (Mc Allister, 1995).

L'importance de la confiance interpersonnelle dans les coopérations et échanges a été mise en lumière par nombre de contributions (Arino & *al.*, 2001 ; Dyer, 1997 ; Ring & Van de Ven, 1994 ; Zajac & Olsen, 1993 ; Zucker, 1986). Ces auteurs montrent tout l'intérêt de s'engager dans des processus où confiance et coopération vont s'enrichir mutuellement. Les bienfaits de la confiance dans les échanges inter-organisationnels s'articulent autour des points clefs suivants :

- Tout d'abord, la naissance de la confiance peut permettre de faire des économies en termes de coûts de transactions. Cette influence, reconnue par Williamson (1985) a été mise en évidence par différents apports (Dyer, 1997 ou Neuville, 1996). En effet, grâce à la confiance qui imprègne les relations entre acteurs, le recours à des systèmes formels et coûteux de contrôle (procédures d'élaboration complexe des contrats et vérification avec contrôleurs, arbitrage, tribunal) est rendue moins nécessaire. Cette affirmation est clairement démontrée par Dyer (1997) qui mesure par le coût des emplois dévolus à l'achat et au suivi des relations d'achat (*procurement employees*) les économies réalisées grâce à l'introduction de la confiance.
- Ensuite, une des raisons explicatives de cette diminution des coûts s'avère liée pour une grande part à la modification du rôle de l'information : d'une part, comme l'avait démontré Coase (1937), la recherche de partenaires induit un recueil coûteux d'informations qui est évité lorsque les partenaires s'inscrivent hors de relations ponctuelles, d'autre part, la confiance amène à un partage plus important des informations, ce qui conduit indubitablement à des coûts de transaction plus faibles (North, 1981, 1990)ⁱ. Son émergence permet d'intensifier les liens de la coopération par une meilleure communication des informations (Valley, Neale et Mannix, 1995). Ces auteurs montrent que le degré de proximité des relations interpersonnelles influence la qualité et la quantité des informations échangées par les individus.
- Enfin, elle a un rôle à jouer dans la création de valeur (Arino & *al.*, 2001 ; Zajac & Olsen, 1993). Zajac & Olsen (1993) remarquent qu'il est peut être aussi judicieux de s'employer à maximiser la valeur jointe que de s'obnubiler à minimiser les coûts de transaction en anticipant un comportement opportuniste des individus. Ainsi, la confiance émergente entre les parties permet la création d'un cercle vertueux où les partenaires sont incités à agir dans

l'intérêt commun. A cette fin, ils effectuent régulièrement des propositions afin d'accroître leur efficacité commune, réalisent des investissements dédiés à la relation d'échange, se tournent vers l'innovation et la créativité,...

La confiance revêt alors un rôle déterminant dans l'échange puisqu'elle devient elle-même un mécanisme de gouvernance (Dyer, 1997) en se substituant partiellement aux structures formelles de contrôle. Dès lors, cette substitution s'avère fondamentale : elle démontre la force de la confiance relationnelle dans la gestion des échanges inter-organisationnels. Mais, que la confiance soit rationnelle ou interpersonnelle, elle repose aussi bien souvent sur des aspects institutionnels comme la réputation, l'origine ethnique ou l'assurance dans les systèmes légaux (Mangematin, 1999). Parallèlement au contenu rationnel ou interpersonnel, il semble ainsi exister une facette institutionnelle de la confiance.

1.1.3. La confiance institutionnelle

Ce champ spécifique de la confiance incarne pour certains auteurs l'ossature même du concept de confiance (Lewis & Weigert, 1995). La confiance est alors comprise comme un attribut collectif partagé entre les individus grâce à des construits normatifs et sociaux. La confiance est donc perçue comme un 'repère public' (Mangematin, 1999). Associée à la grande majorité des échanges, la confiance institutionnelle semble latente, tapie sous les autres formes de confiance. En ce sens, la confiance institutionnelle se dévoile à travers différents visages dans le cadre des échanges en société (Zucker, 1986).

Lorsqu'une organisation entame une relation d'échange avec une autre firme, elle élabore son contrat sur une solide assise juridique afin de se prémunir contre les éventuels comportements opportunistes de l'autre partie. Or, s'il est pertinent d'évoquer le terme de confiance rationnelle, il est également possible d'affirmer selon Mangematin (1999) que « *cette première forme de confiance s'apparente à une confiance institutionnelle* » puisque c'est sur le système légal que cette confiance est ancréeⁱⁱ.

De la même manière, dans le cadre d'un échange entre des organisations, la confiance interpersonnelle ne s'immisce souvent dans la relation que grâce à l'encastrement des individus dans un réseau de personnes partageant les mêmes normes de loyauté et de réciprocité (Macaulay, 1963). Cette production de normes propres à un réseau s'inscrit dans le prolongement

de la théorie de Granovetter (1985) sur l’encastrement où des valeurs contingentes à des groupes spécifiques naissent face à une vision sur ou sous socialisée que critique Granovetterⁱⁱⁱ.

La coopération est alors permise entre les membres de ce groupe grâce aux références communes qui existent. Macaulay (1963) relève ainsi que les dirigeants appartiennent souvent aux mêmes mondes, par les études qu’ils ont faites ou les clubs qu’ils fréquentent. Cela génère alors des rapprochements qui se révèlent utiles pour résoudre les conflits ou négocier des contrats. Mais, ces référentiels communs ne sont pas l’apanage des dirigeants. Ainsi, les commerciaux (acheteurs et vendeurs) des entreprises traitent ensemble depuis parfois plus de 25 ans. Ils appartiennent alors à un microcosme où tous les acteurs se connaissent et possèdent des normes professionnelles communes qui reflètent l’existence d’une moralité professionnelle (Evan & Williams, 1963). L’idée d’une coopération comme fruit de la confiance propre aux membres appartenant à un réseau est aussi illustrée par Uzzi, (1997) dans son étude dédiée au marché de la mode à New York. Il met en avant le caractère ‘pareto-améliorant’^{iv} de la confiance lorsqu’elle est intégrée par les différentes parties prenantes du réseau. Cet encastrement relationnel étant synonyme de confiance partagée, cela permet par exemple d’annoncer à un fournisseur avant le terme du contrat la fin de la relation : il peut alors rechercher de nouveaux débouchés sans que cela ne détériore pour autant la qualité des produits livrés.

Prenant acte des voies exposées ci-avant pour instaurer la confiance, nous suggérons le schéma de développement suivant : la confiance s’immisce en premier lieu dans les rapports sociaux par son caractère institutionnel. Puis, sur la base de ces macro ou méta normes institutionnelles, émerge une confiance davantage tournée vers les individus qui conduisent les relations d’échange.

Dès lors, la nature de la confiance dans l’échange peut s’insérer dans un tableau que nous proposons ci-dessous. 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.

Tableau 1 : Base et Niveau d’application de la confiance

	Base	Cognitive	Affective	Institutionnelle
Niveau				
Interpersonnel		Etape n°2	Etape n°3 Etape n°1 bis	Etape n°1 bis
Interorganisationnel				Etape n°1

Il est alors possible de décomposer la relation d'échange en plusieurs étapes :

- **Étape 1** : dans un monde livré à l'opportunisme et soumis à une rationalité limitée, les acteurs s'appuient sur des mécanismes contractuels et légaux pour garantir la bonne marche de l'échange (Koenig, 1999). La relation se développe alors entre des organisations, fait référence à une confiance calculée qui repose essentiellement sur la fiabilité et la robustesse du système institutionnel (Zucker, 1986).
- **Étape 2** : les individus à l'intérieur des organisations se rencontrent, apprennent à se connaître et développent alors une confiance de nature interpersonnelle (Mangematin, 1999). Le caractère de cette confiance est cognitif dans un premier temps ;
- **Étape 3** : suite à un investissement relationnel plus important (Mc Allister, 1995), la confiance se métamorphose pour devenir affective. Parallèlement à cette première voie, la confiance affective peut aussi émerger d'une seconde manière :
- **Étape 1 bis** : en marge de tout caractère processuel, la confiance affective peut apparaître directement (Holmes & Rempel, 1989) grâce à certaines caractéristiques institutionnelles partagées (ethnie, normes professionnelles spécifiques, valeurs religieuses,...). Cette confiance influence malgré tout la nature de l'échange (Macaulay, 1963).

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. Elles nous permettent d'interpréter conceptuellement les observations empiriques effectuées sur le terrain. Exposons à présent le dispositif méthodologique mobilisé pour atteindre ce bon décryptage.

2. LA METHODOLOGIE

La méthodologie mise en œuvre peut être qualifiée d'abductive (Charreire & Durieux, 1999) dans la mesure où nous avons procédé à deux phases d'entretiens entrecoupées par une période de réflexion théorique. L'opérationnalisation de notre recherche passe par l'étude du cas de la relation d'échange entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs. Notre étude se base sur 66 entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 1999), deux journées d'observation participante ainsi que les articles de revues spécialisées (notamment LSA) consacrés à notre sujet sur l'année 2003. Les interviews, réalisées avec un 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, la forme et le rôle 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'une heure environ en moyenne. Ils ont été enregistrés sur magnétophone, retranscrits et étudiés à partir d'une analyse thématique rigoureuse^v (Miles & Huberman, 2003 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 1994). 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. L'échantillon retenu comprend 2 multinationales, 5 entreprises nationales et 10 organisations agricoles. Sur l'ensemble des 66 entretiens réalisés, 12 l'ont été au niveau local avec des commerciaux et des managers en hypermarchés. L'ensemble de ce dispositif méthodologique nous a permis de mettre en lumière les résultats suivants.

3. LES RESULTATS

Afin de rendre la lecture des résultats le plus clair possible, nous expliquons ci-dessous les traits distinctifs du secteur de la grande distribution : les différentes enseignes en présence, le rôle de la réglementation, les marges arrière...

3.1. LA PRESENTATION DU CONTEXTE

Les trente dernières années ont été marquées par l'avènement et la croissance du pouvoir des distributeurs face aux industriels. Depuis l'ouverture du premier hypermarché Carrefour à Ste Geneviève des Bois en 1963, la grande distribution n'a cessé de se développer. Les différentes enseignes de la grande distribution possèdent aujourd'hui, par le biais de leurs centrales d'achat,

un pouvoir de négociation conséquent. De plus, ces quinze dernières années ont été marquées par de grandes vagues de concentration (Benoun & Héliès-Hassid, 2003). Le nombre de centrales d'achat a ainsi diminué de moitié depuis 1996, comme le note Messeghem (2003).

Nous présentons dans le tableau 2 ci-dessous les parts de marché des principales centrales d'achat ainsi que les enseignes qui les composent.

Tableau 2 : les centrales d'achat en France

Les centrales d'achat	Carrefour France	Lucie	EMC (Groupe Casino)	Groupe Auchan	Intermarché	Provera
Enseignes	Carrefour, Champion, Shopi, Ed	Centres E.Leclerc, Super U, Hyper U	Casino, Géant, Franprix, Leader Price,	Auchan, Atac	Intermarché, Ecomarché, Comptoir des mousquetaires	Cora, Match
Part de marché en 2002	25,2%	24,8%	12,8%	13,1%	13,8%	4,4%
Part de marché en 2003 (1^{er} trimestre)	24,6%	24,8%	13,6%	13,1%	13,1%	4,2%

Sources : de Sèze (2000), Messeghem (2003) et LSA, n° 1822 : 30, 3 juillet 2003

Face à la puissance des centrales d'achat et afin d'encadrer les pratiques des distributeurs, les pouvoirs publics ont légiféré à de nombreuses reprises ces dernières années : Loi Royer (1973), Ordonnance de 1986, Loi Galland (1996), Loi sur les Nouvelles Règlements Economiques dites 'NRE' (2001), Circulaire Dutreil (2003), Accords Sarkozy (2004) ou la loi du 2 août 2005 qui vise à réduire progressivement le montant des marges arrière. Néanmoins, la mise en application quasi permanente de nouvelles dispositions laisse planer un doute sur l'efficacité de ces dispositifs (Benoun & Héliès-Hassid, 2003 ; Filser & *al.*, 2001).

Le mécanisme des marges arrière conduit le distributeur à vendre les produits en magasin au prix d'achat et le fournisseur à rétrocéder une partie de sa marge au distributeur. Le tableau suivant résume brièvement la logique de la marge avant et celle de la marge arrière.

Tableau 3 : le mécanisme des marges avant et des marges arrière (exemple)

Prix d'achat au fournisseur	Prix de vente au client	Bénéfice du distributeur sous forme de :	
		Marge avant	Marge arrière
90	100	10	0
100	100	0	10

Le caractère pernicieux d'une logique d'achat ancrée sur les marges arrière réside dans la tentation du distributeur d'exiger chaque année de ses fournisseurs une augmentation de cette marge. Ainsi, comme le souligne R.Dutreil : « + 2 à 3% d'augmentation chaque année avec des niveaux qui peuvent atteindre aujourd'hui entre 30 et 50% du chiffre d'affaires net facturé » (LSA, n°1812 : 20).

Prenant acte de ces éléments contextuels qu'il nous semblait pertinent d'exposer, nous exprimons à présent les caractéristiques distinctives de l'échange, telles qu'elles sont perçues par les deux parties de la dyade.

A l'issue de nos 66 entretiens, 3 types de relations d'échange peuvent être distingués :

- Le premier type est constitué par l'échange existant avec les entreprises multinationales (Danone, L'Oréal, Kraft, ...) et nationales. Les premières élaborent des produits industriels sophistiqués peu soumis à des aléas de production tandis que les secondes s'orientent vers la fabrication de produits industriels standardisés, souvent à marques de distributeurs.
- 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)
- Enfin, le quatrième type de relation d'échange concerne non une catégorie particulière de fournisseurs comme ci-avant mais le lieu où ils sont réalisés à savoir le niveau local (en hypermarché) et non le niveau de la centrale d'achat.

3.2. L'ECHANGE AVEC LES MULTINATIONALES ET LES ENTREPRISES NATIONALES

L'analyse de l'échange sur ce groupe d'acteurs s'appuie sur un échantillon de 33 entretiens dont 13 dans le groupe Auchan, 14 dans 2 multinationales et 6 dans différentes entreprises de taille nationale.

L'exposé de nos résultats se fera en deux temps : nous présenterons d'abord les principaux objectifs de l'échange puis dans un deuxième temps, nous expliquerons les formes de confiance qui y sont associés.

3.2.1. Les objectifs de l'échange

Les objectifs de l'échange s'articulent essentiellement autour des aspects commerciaux et marketing, la logistique constituant un volet davantage tourné vers la coopération technique que vers la négociation commerciale et contractuelle. Nous synthétisons dans le tableau 4 ci-dessous les principaux objectifs de l'échange.

Tableau 4 : les objectifs de l'échange avec les multinationales et entreprises nationales

Objectifs : catégorie	Items présents dans plus de 1/2 des entretiens	Signification des objectifs
Objectifs : aspects commerciaux	<i>Rentabilité distributeur basée sur marge + CA ⇒ Achat Services + marges arrière pour le fournisseur</i>	Ils concernent les négociations d'accord : l'objectif du distributeur est d'accroître sa rentabilité. Il se base d'une part sur un taux de ristournes arrières, d'autre part sur l'achat de services (tracts, têtes de gondoles,...) de ses fournisseurs.
Objectifs: aspects marketing	<i>Etudes de marché ou de produits, Plans d'implantation Théâtralisation Merchandising Géo-merchandising</i>	Les objectifs communs s'articulent autour de plusieurs pôles : - des études de marché ou produits réalisés par les fournisseurs principalement ; - des plans d'implantation : où doivent se placer dans le rayon les différentes références ? - la théâtralisation : comment animer les hypers autour d'une thématique décidée ? - le merchandising : comment améliorer la présentation des rayons (mobilier, ...) ? - le géo-merchandising : comment structurer les rayons en fonction des spécificités locales des clients ?
Objectifs : aspects logistiques	<i>GPA/EDI^{vi}</i>	La gestion des stocks est prise en charge par le fournisseur ; on observe alors une réduction du nombre de jours de stocks.

Prenant acte de la volonté des acteurs de réaliser ces différents objectifs, nous présentons ci-dessous les voies par lesquelles la confiance s'immisce dans l'échange. Dans une perspective de clarté et de cohérence, nous exposons les différentes formes de confiance selon l'ordre de la partie théorique.

3.2.2. La confiance

Associé à des produits de grande consommation à forte valeur ajoutée, l'échange se déroule entre des entreprises puissantes dont beaucoup sont des multinationales. En dépit de ce fait, la confiance ne s'avère pas une variable oubliée de l'échange.

La confiance rationnelle, représentée dans la moitié des entretiens, correspond empiriquement à la volonté de placer la rentabilité économique comme un préalable indispensable à toute relation d'échange. Cela signifie que la pérennité de la relation est clairement associée à une confiance dans la production d'une valeur ajoutée significative : « *à tout moment, ce n'est pas parce que l'on a des projets de long terme que la relation le sera nécessairement aussi. Si à un moment donné, la rentabilité se dégrade avec un fournisseur, on va automatiquement revoir la façon de travailler avec lui* » (distributeur 15). La finalité économique est donc l'élément prééminent de l'échange néanmoins, elle n'apparaît pas incompatible avec l'émergence d'une confiance entre individus.

La confiance interpersonnelle révèle le caractère inextinguible de 'l'humain' (7/12) qui s'immisce dans toute relation, toute transaction, ôtant *ipso facto* à l'échange toute possibilité d'être discret au sens pur^{vii} (Macneil, 1980) : « *C'est toujours important, le relationnel. A mon sens, il faut toujours humaniser suffisamment la relation pour que l'on puisse se comprendre parce que sinon, chacun reste rivé sur ses positions et il ne se passe rien. Lorsque vous avez un minimum de confiance dans la personne qui est en face de vous, cela permet d'abord de travailler dans de meilleures conditions et puis ensuite, cela permet de traiter les dossiers plus vite... Lorsque vous savez à qui vous adresser pour résoudre un problème parce que vous connaissez sa compétence et son caractère, c'est loin d'être inutile* » (distributeur 9). La naissance d'une confiance cognitive basée sur la personnalité permet ainsi de fluidifier, de lubrifier les transactions commerciales au sens d'Arrow (1974). Néanmoins, dans un contexte où les rapports de force sont incontournables, voir prégnants, il paraît nécessaire d'encadrer les comportements par un ensemble de valeurs illustrant une éthique professionnelle.

La confiance institutionnelle repose pour partie sur le respect d'un code de conduite auquel les membres de l'entreprise se réfèrent. L'organisation crée alors une culture d'entreprise qui permet dans les relations inter-organisationnelles d'assurer une continuité de la relation d'échange : « *ce qu'il faut c'est qu'il y ait une image de marque, une réputation de l'organisation, qu'elle ait des valeurs et donc, il y a une continuité de la relation même si*

l'individu change. Par exemple chez Danone, je sais comment ils fonctionnent sur un certain nombre de choses et cela dépend aussi de l'entreprise, s'ils tiennent ou pas leurs engagements, s'ils sont rigoureux ou pas, la manière avec laquelle ils appréhendent les problèmes ... donc, ce qu'il faut c'est effectivement qu'il y ait une culture d'entreprise qui permette une continuité de l'échange malgré le turn-over sinon ce serait la loterie, une fois je tombe bien, une fois, je ne tombe pas bien » (distributeur 12). Ces valeurs, ces normes édictées par l'entreprise lui permettent également de se forger une identité face aux autres firmes du secteur. En dépit d'objectifs relativement semblables, les fournisseurs relèvent ainsi des cultures de négociation clairement différenciées entre les distributeurs : *« il y a des cultures de négociation très marquées. Chez Auchan par exemple, on sépare bien le problème de la personne. Ils essayent d'être très professionnels, d'être moins émotionnels, ce qui ne veut pas dire que les conflits soient moins durs »* (fournisseur 21).

Afin d'assurer la continuité des relations inter-organisationnelles, il est aussi possible de créer des 'ponts relationnels' grâce aux normes communes que peuvent partager certaines catégories professionnelles : *« J'ai quelqu'un dans mon équipe qui était chef de produit senior chez Baccardi, il a le même langage que les industriels et cela facilité l'échange... »* (distributeur 9). Dans ce cas, il s'agit d'un type spécifique de confiance institutionnelle relevé à un endroit précis de l'organisation.

La confiance représente bien une variable indispensable de l'échange et ce, quelle que soit la 'dureté économique' de celui-ci. Sa présence illustre une volonté d'humaniser une relation qui, par ailleurs, peut être placée sous le sceau de la confrontation. D'autres formes d'échange semblent malgré tout lui accorder un plus grand espace.

3.3. L'ÉCHANGE AVEC LES ENTREPRISES AGRICOLES

Dans la même logique que précédemment (3.2), nous nous proposons d'exposer dans un premier temps les différents objectifs de la relation puis de présenter dans un second temps les formes de confiance constitutives de l'échange. Cette partie de notre analyse repose sur un échantillon de 25 entretiens dont 14 avec l'enseigne Auchan.

3.3.1. Les objectifs de l'échange

Disposant de ressources et compétences inférieures aux multinationales, notamment dans les fonctions marketing, les objectifs de l'échange ne se révèlent pas aussi élaborés pour les entreprises agricoles que pour les multinationales. Ces objectifs s'articulent essentiellement autour d'aspects commerciaux et dans une moindre mesure marketing, la logistique étant encore relativement primaire sur ces catégories de produits et en marge du volet 'négociation'. Nous synthétisons dans le tableau 5 ci-dessous les objectifs principaux de l'échange.

Tableau 5 : les objectifs de l'échange avec les entreprises agricoles

Objectifs : catégorie	Items présents dans plus de 1/2 des entretiens	Signification des objectifs
Objectifs : aspects commerciaux	<i>Marges arrière faibles</i> ⇒axe qualité/prix ⇒agriculture raisonnée	Le cœur de la négociation se fait sur le rapport qualité prix des produits et la grande partie de la marge s'effectue sur l'avant et non l'arrière. Parallèlement aux filières reconnues officiellement (labels bio et rouge), les distributeurs mettent en place leurs propres filières d'agriculture raisonnée avec des cahiers des charges spécifiques.
Objectifs: aspects marketing	<i>Différenciation Filières</i> <i>Promotions théâtralisations</i>	Les objectifs communs s'articulent autour de plusieurs pôles : - les filières de qualité, qui sont un levier de différenciation aussi bien pour le fournisseur que pour le distributeur. - quelques axes de 'marketing mix' comme les promotions ou la théâtralisation en magasin.
Objectifs : aspects logistiques	<i>Début EDI</i> <i>Pas de GPA</i>	La gestion des stocks se fait par le biais des plateformes régionales. La GPA est absente tandis que l'EDI fait son apparition.

Sur la base de ces objectifs, exprimons à présent la manière avec laquelle la confiance investit la relation d'échange sur cette catégorie de produits.

3.3.2. La confiance

Quel que soit l'échange envisagé, les partenaires s'engagent dans la relation parce qu'ils nourrissent une confiance quand au résultat économique. A ce titre, l'engagement des acteurs repose toujours sur une confiance rationnelle, 'calculatoire' : « *la raison majeure qui nous amène à échanger, c'est quel produit à quel prix ? Il ne faut pas oublier que nous ne sommes que des*

intermédiaires et nous devons trouver les meilleurs rapports qualité prix pour nos clients » (distributeur 22).

Parallèlement à cet objectif principal, le distributeur semble entretenir des liens relativement étroits avec ses fournisseurs. En effet, à l'évaluation rationnelle sur laquelle s'appuie la décision d'achat, une confiance interpersonnelle basée principalement sur le cognitif peut se développer en raison notamment du turn-over relativement faible. Par opposition aux commerciaux négociant les produits industriels, les acheteurs et vendeurs sur cette catégorie de produits restent en contact pendant très longtemps. Un acheteur précise : *« les fournisseurs dans ce domaine ne bougent pas beaucoup. Moi, cela fait quinze ans que je suis acheteur et je n'ai connu qu'un seul déréférencement. Il y a beaucoup de fournisseurs qui sont propriétaires de leurs boîtes, il y en a qui sont nos fournisseurs depuis les débuts de l'entreprise. Et puis, de notre côté, c'est vrai que cela ne bouge pas beaucoup, on peut rester en poste pas mal d'années, souvent cinq à dix ans, ce n'est pas rare »*. Le développement de la confiance interpersonnelle n'est pas perçu pour autant comme révélatrice d'une amitié entre les commerciaux, elle correspond plutôt à un moyen pour atteindre un résultat *« vous savez, la confiance qui peut exister entre nous, cela ne veut pas dire que nous allons partir en vacances ensemble, ça aide juste dans le travail pour atteindre nos objectifs. Lorsque vous connaissez votre interlocuteur, cela facilite grandement le traitement des dossiers en se concentrant sur l'essentiel, c'est très rassurant. Nous travaillons sur des produits soumis à de grands aléas de production. Nous avons tout intérêt à entretenir des liens étroits les uns avec les autres »* (fournisseur 31). La confiance interpersonnelle permet ainsi essentiellement d'améliorer la qualité relationnelle de l'échange au sens d'Arino & al.(2001). Elle représente un catalyseur de l'activité économique en accélérant les négociations tout en diminuant l'incertitude des parties prenantes.

De surcroît, la confiance repose aussi largement dans ce secteur sur les normes professionnelles communes. La confiance institutionnelle s'illustre ainsi à travers le contrat oral qui occupe encore une place significative dans l'échange des produits agricoles : *« c'est vraiment des accords tacites. Les négociations se font au téléphone, toujours, sans confirmation écrite,... On ne se tape pas dans la main encore mais pas loin. Bien sûr, après les négociations, les confirmations peuvent se faire par fax mais il n'y a pas de contrat écrit »* (distributeur 23). Le secteur des produits agricole possède donc des particularités qui relèvent du réseau social au sens de

Fukuyama (1995). Il existe ainsi un code de conduite spécifique et commun à l'ensemble des intervenants de la catégorie.

Malgré les tensions récurrentes qui émaillent les relations d'échange dans ce secteur, force est de constater l'existence d'une réelle confiance. Celle-ci découle de la volonté des acteurs d'assurer une continuité quantitative et qualitative des produits et repose pour partie sur le faible turn-over des employés. Dans le cadre local, la continuité relationnelle apparaît comme un fondement de la stratégie relationnelle des multinationales.

3.4. L'ÉCHANGE AU NIVEAU LOCAL

L'échange au niveau local doit être compris par opposition à l'échange se déroulant au niveau de la centrale d'achat. Il s'agit de relations entretenues essentiellement avec les multinationales qui déploient des forces commerciales afin de s'assurer de la bonne application des accords conclus en centrale d'achat et de proposer des initiatives spécifiques aux hypermarchés locaux. L'analyse que formulons repose sur un échantillon de 12 entretiens et de deux journées d'observation sur le terrain.

3.4.1. Les objectifs de l'échange

Dans le même esprit que précédemment, nous exposons en premier lieu les objectifs fondamentaux de l'échange avant d'expliquer les formes de confiance qui y sont associés.

Tableau 6 : les objectifs de l'échange au niveau local

<i>Objectifs : catégorie</i>	<i>Items présents dans plus de 1/2 des entretiens</i>	Signification des objectifs
<i>Objectifs : aspects commerciaux</i>	<i>Référencement local</i>	Ils concernent le référencement de fournisseurs locaux. Les négociations en hypermarché sont limitées par l'impossibilité pour les fournisseurs référencés en centrale de dégager de nouvelles marges arrière « locales » (MAL).
<i>Objectifs: aspects marketing</i>	<i>Contrôle marketing mix (Prix Assortiment Présentation rayon) Animations Théâtralisation Promotions Implantation Initiatives</i>	Les objectifs communs s'articulent autour de plusieurs pôles : - le contrôle de l'application des accords signés en centrale d'achat. - le développement d'animations dédiées au magasin, parfois autour d'une thématique précise. - la négociation de promotions spécifiques (bons de réduction, produit gratuit,...) - les réimplantations du linéaire. - des propositions régulières pour des opérations spéciales.
<i>Objectifs : aspects logistiques</i>	<i>Commandes</i>	La prévision de commandes spécifiques en fonction d'opérations exceptionnelles

3.4.2. La confiance

Le trait distinctif de la confiance au niveau local est son caractère éminemment interpersonnel. Nos résultats nous indiquent par ailleurs une divergence dans la représentation du distributeur et des fournisseurs.

S'agissant du distributeur, deux composantes de la confiance interpersonnelle émergent : la confiance basée sur la compétence et la confiance basée sur la personnalité.

La première est associée aux commerciaux avec lesquels ils engagent un travail en commun, c'est à dire les commerciaux des entreprises multinationales ou nationales qui sont leaders sur leur marché. C'est alors la compétence de l'individu qui est mise en avant : « *Si je prends les marchés des colas, la personne de Coca Cola a vraiment une compétence sur la question donc c'est intéressant d'avoir un avis sur ce que l'on peut faire* » (distributeur 3). Néanmoins, nous avons observé ci-avant qu'une confiance dans l'entreprise pouvait exister en raison des normes et valeurs qu'elle établit. Il y a donc du point de vue de la compétence une étroite association entre l'organisation et l'individu qui la représente. Cette idée rejoint les résultats de travaux antérieurs comme ceux de Doney & Cannon (1997).

La seconde est liée à la finalité de la relation et pour nos interlocuteurs, il est inopportun de s'engager dans des objectifs communs lorsqu'il existe une incompatibilité forte des personnalités : *« cela peut passer avec un fournisseur parce que cela passe avant tout humainement et cela peut faire créer l'opération. Quand cela ne passe pas très bien, vous n'allez pas vous amuser à créer une opération spéciale parce que si il y a un souci, vous allez arriver sur un mur »* (distributeur 2).

En ce qui concerne les fournisseurs, leur stratégie est de créer une confiance de nature affective. Leur objectif est de tisser un lien étroit, de créer une complicité avec les managers en hypermarché afin d'obtenir des informations (les sorties du rayon) mais aussi et surtout pour parvenir à augmenter le chiffre d'affaires (meilleur placement des produits, têtes de gondoles supplémentaires,...) : *« si vous lui donnez de petites choses, que vous lui filez des coups de mains, vous allez rentrer dans une relation de reconnaissance qui va faire qu'une vraie relation de confiance va s'installer. Le but, c'est de tisser ce niveau de relation avec l'interlocuteur. C'est ce relationnel qui permet d'avoir une multitude d'informations et de garantir la solidité du business »* (fournisseur 6). Pour l'industriel, la manière de conduire l'échange est très importante, il s'appuie sur l'individu comme levier d'action pour façonner la relation à son avantage. Par opposition, le distributeur se veut plus impartial : dans son esprit, la confiance interpersonnelle permet de faciliter l'échange, guère plus.

4. DISCUSSION

Prenant acte des résultats obtenus, notre objectif dans cette partie est de 'reconceptualiser' la notion de confiance. Nous synthétisons dans le tableau ci-dessous les composantes des différentes formes de confiance observées.

Tableau 7. Composantes des différentes formes de confiance observées

Type d'échange Forme de confiance	Firmes multinationales	Organisations agricoles	Niveau local
Rationnelle	- Finalité économique - Rentabilité	- Finalité économique - Rentabilité	- Finalité économique - Rentabilité
Interpersonnelle	- Personnalité - Compétence	- Personnalité - Histoire de la relation	- Personnalité - Compétence - don/contre don
Institutionnelle	- Système légal - Ethique/valeurs	- Ethique (contrat oral)	- Echange social

Sur la base de ces constatations empiriques et en nous appuyant sur les développements théoriques conduits, nous esquissons une vision renouvelée de la confiance.

4.1. DE LA CONFIANCE TRANSACTIONNELLE A LA CONFIANCE RELATIONNELLE

L'analyse que nous avons menée précédemment nous invite à faire plusieurs remarques sur les différentes facettes de la confiance :

- ***Le rôle continu de la confiance institutionnelle*** : présentée comme un socle sur lequel viennent se greffer d'autres formes de confiance, nous pensons que c'est ainsi que doit être comprise la confiance institutionnelle. En effet, elle s'avère associée aussi bien aux formes de confiance les plus faibles (confiance rationnelle) dans le cadre de transactions purement économiques par le biais des systèmes légaux qu'à des formes de confiance plus intenses (interpersonnelles) lorsque les individus possèdent des valeurs de référence communes, ce qui est fréquent dans les relations d'affaires (Macaulay, 1963). Entre ces deux extrêmes, se positionnent une multitude de situations où la confiance peut émerger notamment de la réputation acquise par une firme dans l'industrie. Des différentes configurations évoquées, la confiance apparaît ainsi comme un continuum.
- ***La confiance comme continuum*** : comme nous l'avons auparavant suggéré, la confiance s'avère associée à une grande diversité de situations qui peuvent être représentées par le biais d'un continuum. A un pôle, la confiance repose sur une base calculatoire, rationnelle garantie par les mécanismes institutionnels existants et s'applique à la réussite de la transaction, généralement entre deux organisations. La confiance est alors expurgée de tout caractère interpersonnel. Par association avec l'échange qui peut être qualifié de transactionnel ou relationnel et bien que le terme n'apparaisse pas dans la littérature, **nous proposons le terme de confiance transactionnelle** pour qualifier cette extrémité polaire. A un autre pôle, la confiance repose sur une base affective, soit parce qu'il existe des normes spécifiques partagées par les individus, soit parce que la confiance interpersonnelle de nature cognitive s'est avec le temps densifiée et transformée en confiance affective. Dans ce cadre, la confiance existe dans toute sa quintessence, elle devient elle-même un mécanisme de gouvernance et les individus acceptent de s'offrir à l'opportunisme d'autrui au sens de Mayer & al. (1995). Plus la confiance induit une

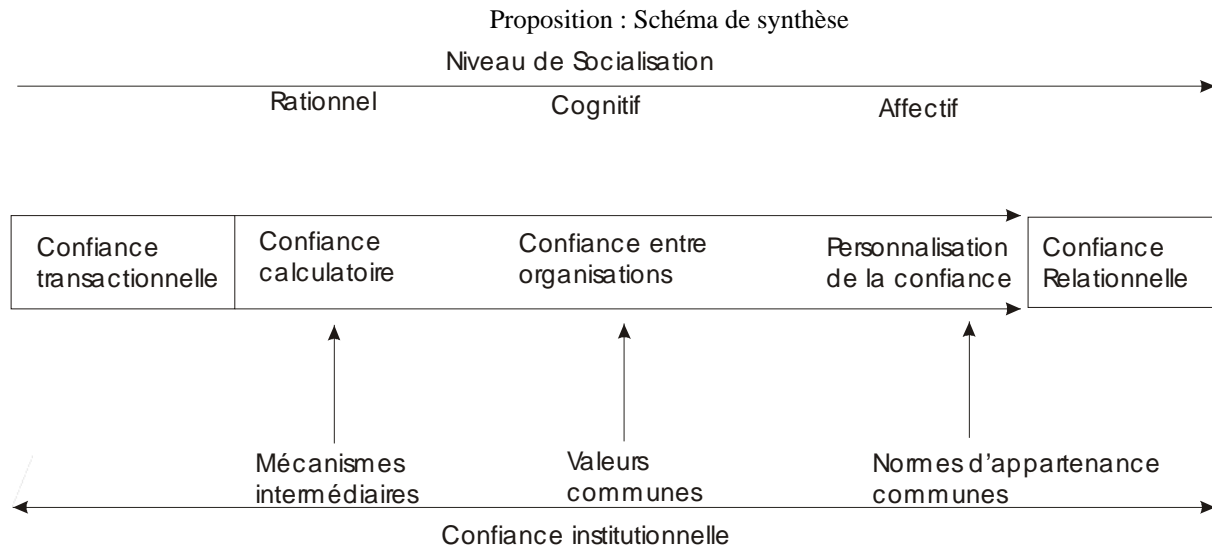
orientation à long terme de la relation, plus l'individu est impliqué dans l'échange : **la confiance apparaît alors comme relationnelle** (Rousseau & al., 1998).

- **Confiance et 'socialisation de l'échange'** : l'intensité de la confiance apparaît contingente à une socialisation de l'échange au sens de Granovetter (1985). En effet, l'émergence de la confiance est souvent liée à la prise de conscience des organisations qu'elles partagent des normes ou valeurs avec d'autres entreprises du secteur et qu'il existe une réputation associée aux firmes de l'industrie (Ganesan, 1994 ; Morgan & Hunt, 1994). C'est donc l'émergence du réseau social au sens de Uzzi (1997). Parallèlement, lorsque les entreprises d'un secteur échangent régulièrement entre elles, les individus entament également des relations et une confiance cognitive naît de l'intégrité, du comportement et de la compétence de ces personnes. Enfin, le niveau de socialisation le plus conséquent découle de la construction de liens interpersonnels affectifs qui dépassent l'enjeu organisationnel.

4.2. PROPOSITION DE SYNTHÈSE SUR LA NOTION DE CONFIANCE

Le schéma suivant synthétise graphiquement l'ensemble des éléments que nous avons présentés antérieurement. La confiance s'inscrit ainsi sur ce continuum allant de la confiance transactionnelle pure à la confiance relationnelle pure. Reposant sur des mécanismes de gouvernance externes, la confiance calculatoire doit ainsi être comprise comme transactionnelle. Comme nous l'avons exprimé à travers nos résultats, la confiance apparaît dans la majorité des cas comme une combinaison d'éléments transactionnels et relationnels. Dans le cas de l'échange avec des entreprises nationales, la confiance entre les individus est très faible, la perspective d'échange future très incertaine, ce qui conduit à une confiance 'très' transactionnelle. En ce qui concerne les entreprises multinationales, il peut exister une confiance dans les compétences de l'autre partie ou des valeurs communes entre les organisations qui ancrent toujours l'échange dans une base transactionnelle mais avec une connotation relationnelle. On se déplace alors sur le continuum vers la partie droite du schéma. Dans la partie intermédiaire du continuum, il existe fatalement une combinaison d'éléments transactionnels et relationnels. Enfin, si l'on considère l'échange au niveau local, le caractère transactionnel de l'échange demeure dans l'absolu mais il s'efface en pratique en raison de la prééminence du caractère relationnel de l'échange.

L'originalité de cette proposition réside notamment dans sa portée, dans la possibilité de créer un référentiel commun et approprié à l'étude de cette notion.



5. CONCLUSION

Dans cet article, nous avons cherché à décrypter les relations d'échange entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs à partir de la notion de confiance. Nous avons pu mettre en lumière les différentes natures de la confiance, ses modes de diffusion et de développement, ainsi que ses principales conséquences sur la relation d'échange. Le déroulement de notre réflexion s'est fait autour des points suivants :

- La confiance s'immisce dans l'échange pour pallier l'incertitude de l'environnement et l'opportunisme des individus. Ces variables étant omniprésentes dans la société, la confiance apparaît associée à toute action humaine.
- La confiance peut être représentée comme un contenant comprenant différentes strates (confiance rationnelle, confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle) qui se superposent et coexistent éventuellement.
- La confiance doit être appréhendée de manière dynamique : dans une relation d'échange entre deux parties, la confiance et les actions communes entreprises sont susceptibles de se renforcer mutuellement au cours du temps. D'un état embryonnaire, essentiellement transactionnel, la confiance peut se développer et atteindre sa pleine réalisation dans une

relation interpersonnelle. La confiance opère ainsi une mue et adopte une facette davantage relationnelle.

- Les différentes formes de confiance peuvent s'inscrire le long d'un continuum allant de la confiance transactionnelle à la confiance relationnelle. La confiance transactionnelle se caractérise par sa nature impersonnelle, calculatoire. Elle repose *in fine* sur les systèmes institutionnels sociétaux comme le système juridique. Par opposition, la confiance relationnelle octroie à l'individu une place centrale, ce qui peut conduire à l'instauration de puissants liens affectifs, au delà des liens cognitifs et à des conséquences éventuellement néfastes (cas de l'échange au niveau local).

La conceptualisation menée nous semble susceptible d'améliorer l'analyse du rôle de la confiance dans les échanges inter-organisationnels tant d'un point de vue théorique que managérial. Sur ce dernier point, notre étude tend ainsi à suggérer que l'efficacité d'une relation d'échange découle d'une combinaison harmonieuse entre les préoccupations économiques et les préoccupations relationnelles de l'échange au sens de Wicks (1999).

Enfin, précisons que cette contribution laisse entrevoir de nombreux prolongements : outre la définition de caractéristiques plus précise de la notion de confiance, nous entendons éclaircir davantage le lien existant entre confiance et performance, d'autant que la confiance est bien évidemment introduite dans cette perspective. Par ailleurs, à l'heure où est introduite la notion de gouvernance partenariale (Caby & Hirigoyen, , il serait certainement pertinent d'approfondir la compréhension du rôle joué par la confiance dans la gouvernance des relations inter-organisationnelles.

RÉFÉRENCES

- Arino A. & Torre J. (de la) & Ring P.S. (2001), « Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances », *California Management Review*, vol. 44, n°1, Fall, pp 109-131.
- Arrow K. (1974), *Les limites de l'organisation*, PUF, Paris.
- Barney, Jay.B & Hansen, Mark.H (1994) Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, vol 15, p175 – 190
- Baudry B. (1999), « Incertitude et confiance : une réflexion sur les logiques de coordination dans la relation d'emploi », *dans la confiance : approche économique et sociologiques*, coord. par Thuderoz C., Mangematin V. & Harisson D., Gaëtan Morin Europe, Boucherville (Québec).
- Benoun M. & Helies-Hassid M.L. (2003), *Distribution : Acteurs et Stratégies*, Economica, Paris.
- Bidault F. (1998), « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique », *Economie et société*, n°8-9, pp. 99-117.

- Bidault F. & Jarillo J.C. (1995), « La confiance dans les transactions économiques », dans *Confiance, Entreprise et Sociétés*, Collection Essais, Editions Eske, pp. 109-121.
- Bienaymé A. (1998), *Principes de Concurrence*, Economica.
- Billette A. (1999), « La confiance moderne revisitée », dans *la confiance : approche économique et sociologiques*, coord. par Thuderoz C., Mangematin V. & Harrisson D., Gaëtan Morin Europe, Boucherville (Québec).
- 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.
- Bourque R. (1999), « Confiance et négociation », dans *la confiance : approche économique et sociologiques*, coord par Thuderoz C., Mangematin V. & Harrisson D., Gaëtan Morin Europe, Boucherville (Québec).
- Bowersox D.J., Cooper M.B., Lambert L.D. & Taylor D. (1980), *Management in Marketing Channels*, Mc Graw Hill, NY.
- Braddach J.L. & Eccles R.G. (1989), «Price, authority and trust: from ideal types to plural forms», *Annual Review of Sociology*, vol. 15, pp. 97-118.
- Breton & Wintrobe, (1982), *The logic of bureaucratic conduct*, Cambridge University Press
- Caby J. & Hirigoyen G., (2005), *Création de Valeur et Gouvernance de l'entreprise*, Economica, Paris.
- Capet M. (1998), «La confiance des salariés dans le patron», *Economie et Société*, n° 8-9, pp. 155-167.
- Charreire S. & Durieux F. (1999), « Explorer et Tester », dans *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- 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.
- Filser M., des Garets V. & Paché G. (2001), *La distribution : Organisation et Stratégie*, Editions 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.
- Fukuyama F. (1994), *Trust : the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, NY.
- Gambetta D. (1988), « Can we trust trust ?» In Diego Gambetta (ed), *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*, London : Basic Blackwell, pp. 213-237.
- 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.
- Hirigoyen G. & Pichard-Stamford J.P. (1998), «La confiance, un outil de la finance organisationnelle : une synthèse de la littérature récente », *Economie et Société*, n°8-9, pp. 219-233.
- Hlady-Rispal M. (2002), *Les études de Cas : Application à la recherche en gestion*, De Boeck.
- Ingham M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, n°97, pp. 105-121.
- Jameux C. (1998), Pouvoir et Confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations», *Economie et Société*, n°8-9, pp. 87-97.
- 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
- Koenig C. (1999), «Confiance et contrat dans les alliances interentreprises», dans *la confiance : approche économique et sociologiques*, coord. par Thuderoz C., Mangematin V. & Harrisson D., Gaëtan Morin Europe, Boucherville (Québec).
- Kumar, N (1996) The power of Trust in manufacturer – retailer relationships. *Harvard Business Review*, November – December, p 92 – 106.
- Lane C. & Bachman R. (1996), «The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany», *Organization Studies*, vol. 17, n°3, pp. 365-395.
- Lapassouse.C (1997), «La dimension servicielle dans la relation producteur-distributeur», *Revue Française de Gestion*, janvier.
- Lepers X. (2003), «La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation », *Revue Française de Gestion*, vol 29, n°143, mars-avril, pp. 81-94.
- Lewicki R.J. & Bunker B.B. (1995), «Developing and Maintaining Trust in Work Relationships», eds *Conflict Cooperation and Justice* , Jossey Bass San Francisco.
- Lewis J.D. & Weigert A. (1985), «Trust as a Social Reality», *Social Forces*, vol. 63, n°4, June, pp. 967-985.
- Luhman N. (1988), «Familiarity, Confidence and Trust: Problems and Alternatives», in *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, D. Gambetta (Ed), pp. 94-108, Basil Blackwell, NY.
- Lyons B. & Mehta J. (1997), Contracts, opportunism and trust, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 21, pp. 239-257.
- 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.
- Mangematin V. (1999), «La confiance: un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production», dans *la confiance : approche économique et sociologiques*, coord. par Thuderoz C., Mangematin V. & Harrisson D., Gaëtan Morin Europe, Boucherville (Québec).
- Marchesnay M. (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Economie et Société*, n°8-9, pp. 99-117.

- 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 Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, vol 38, 24 – 59.
- Messeghem K. (2003), «Analyse stratégique des relations entre PME et grande distribution», *Actes de la XII Conférence Internationale de Management Stratégique*, Tunis, Juin.
- Miles M. & Huberman A. (2003), *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université (1^{ère} édition américaine 1984).
- Neuville J.P. (1998), « Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel », *Revue Française de Gestion*, n°119, juin-juillet-août, pp. 15-24.
- Nooteboom B.B.H. & Noorderhaven N.G. (1997) Effects of Trust and Governance on Relational Risk, *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 308- 328.
- Nooteboom B (2002), *Trust*, Edward Elgard Publishing,
- Nooteboom B & Six F (2003), *The Trust Process in Organizations*, Edward Elgard Publishing
- North D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge (UK).
- 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 P.S. & Van de Ven A.H (1992), «Structuring cooperative relationships between Organizations», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 483 -498.
- Ring & Van de Ven (1994) Developmental processes of cooperative interorganizational relationship, *Academy of Management Journal* Vol 19 n°1
- Ring P.S. (1996), «Fragile Trust and Resilient Trust and their Roles in Cooperative Interorganisational Relationships». *Business & Society*, vol. 35, n°2, pp 148-175.
- Ring P.S. (1997), «Transacting in the State of Union: a Case Study of Exchange Governed by Convergent Interest», *Journal of Management Studies*, vol. 34, n°1, pp. 1-24.
- Romelaer.P, (1999), L'entretien semi – directif centré, Miméo.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S. & Camerer C. (1998), Not So Different After All : A Cross Discipline View of Trust», *Academy of Management Review*, vol. 23, n°3, pp. 393-404.
- Sako M. (1992), *Prices, Quality and Trust : Inter-Firms Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge (UK).
- Sako M. (1999) «Does Trust improve business performance», in *Trust within and between Organizations*, Oxford University Press.
- Schelling T.C. (1960), *The Strategy of Conflict*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Sèze S (de). (2000), « Négocier la peur au ventre», *Management*, n° 61, pp. 40-45.
- Stern L.W El – Ansary A (1992), *Marketing Channels* 4th ed Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Thuderoz C. (1999), « Pourquoi interroger la notion de confiance? », dans *la confiance : approche économique et sociologiques*, coord. par Thuderoz C., Mangematin V. & Harrisson D., Gaëtan Morin Europe, Boucherville (Québec).
- 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.
- Trepo G. & Dumont J.P. (1998), «La confiance est-elle gérable?», *Economie et Société*, n°8-9, pp. 181-195.

- Uzzi, B. (1997) Social structure and competition in interfirm network : the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, vol 42, p35 – 67.
- Usunier J-C (2000), *Confiance et performance : un essai de management comparé France / Allemagne, Vuibert.*
- Valley K., Neale M. & Mannix E., « Friends, lovers colleagues, strangers: the effects of relationship on the process and outcome of dyadic negotiations», in Lewicki R & Sheppard B. (dir.), *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 5, pp. 65-93.
- Wicks A.C, Berman S.L & Jones T.M (1999), The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications, *Academy of Management Review*, Vol 24, n°1, pp 99-116.
- Williams M. (2001), « In Whom we Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development», *Academy of Management Review*, vol. 26, n°3, pp. 377-396.
- Williamson O.E. (1985), *Les institutions de l'économie*, InterEditions, Paris 1994 (1^{ère} édition en Anglais, 1985).
- Williamson O.E (1991), Comparative Economic Organization : The analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, vol 36, p 269 – 296.
- Williamson O.E. (1993), « Calculativeness, Trust and Economic Organization», *Journal of Law and Economics*, vol. 36, April, pp. 453-502.
- Yin R.K. (1990), *Case study research, design and methods*, Sage.
- 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 - 111

ⁱ North a démontré le lien ténu qui existe entre l'information et les coûts de transaction. En situation d'information parfaite, les coûts de transaction sont nuls même si l'opportunisme des agents ne l'est pas. En conséquence, il est logique que les coûts de transaction des entreprises soient plus bas si elles partagent un stock d'information important.

ⁱⁱ En termes anglo-saxon, cette confiance dans le système légal s'approche plus de la notion de *confidence* que de *trust*. *Trust* fait référence à un risque qui est clairement identifié, reconnu et choisi par l'individu, ce qui implique l'existence d'alternatives alors que *Confidence* correspond à une situation qui est automatiquement acceptée, sans engagement préalable de l'individu et sans alternative possible. Luhmann (1988 : 102) cité par Hosmer (1995) précise ainsi : « Si vous ne considérez pas d'alternatives, vous êtes dans une situation de **confidence**. Si vous choisissez une action en préférence à d'autres, en dépit de la possibilité d'être déçu par cette action par rapport aux autres, vous définissez la situation comme étant une situation de **trust** ». La notion de *confidence* doit être associée au sens de « avoir foi en » alors que le terme de *trust* doit être associé à « faire confiance à » (Usunier, 2000). *Trust* est donc plutôt associé à l'action tandis que *confidence* est dérivé du latin et incarne le sentiment que l'on peut faire confiance (Capet 1998).

ⁱⁱⁱ Granovetter rappelle les idées de Dennis Wrong (1961) à propos d'une **sur socialisation** de la société où chacun devient sensible à outrance quant aux opinions d'autrui, ce qui conduit à l'existence de normes qui sont internalisées dans la société. Quant aux classiques et néo-classiques, Granovetter précise qu'ils composent encore avec une vision **sous socialisée** dans la tradition utilitariste. Dans les cas de la sous ou sur socialisation, il y a atomisation des individus. L'approche par l'encastrement du problème de la confiance et de l'ordre dans la vie économique se glisse ainsi entre la vision sur socialisée que Granovetter associe à la notion de moralité généralisée développée par Arrow et celle sous socialisée des arrangements institutionnels néo-classiques.

^{iv} Le fait de pouvoir augmenter la satisfaction d'une personne sans que cela se fasse au détriment d'une autre.

^v Afin d'assurer la scientificité de notre étude, nous avons élaboré un processus d'analyse précis et méthodique. Le décryptage des données a été réalisé à partir de multiples étapes : lecture flottante, élaboration d'un dictionnaire des thèmes puis d'un dictionnaire des thèmes illustrés, réalisation de mémos. Enfin, un triple codage des données a été effectué sur 12 entretiens afin de garantir la fiabilité de l'analyse (résultat = 98%).

^{vi} Gestion partagée des approvisionnements/ Echange de données informatisées.

^{vii} Dans l'échange discret au sens pur, la transaction est expurgée de tout caractère relationnel, de tout lien entre les individus, c'est pourquoi, elle relève essentiellement de l'idéal-type.