

La satisfaction dans la relation distributeur-fournisseur de MDD : quels apports de la proximité ?

Nawfal Bahha et Odile Chanut, Laboratoire Universitaire de Recherche en Sciences de Gestion spécialisé en Logistique (CRET-LOG), Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II

Résumé:

En Europe, les MDD ont le vent en poupe notamment en temps de crise et leur part de marché est en constante progression. C'est le cas en France comme dans les pays dotés d'une économie forte telle que l'Allemagne, l'Autriche ou les Pays-Bas. Dans un tel contexte, l'objectif de cet article est de proposer aux managers des entreprises industrielles fournisseurs de MDD, notamment PME, un cadre et des éléments leur permettant de réussir leur relation avec leurs clients distributeurs. Pour cela, il est avant tout nécessaire de revenir sur les relations dyadiques dans le canal de distribution afin de comprendre l'environnement dans lequel évoluent ces relations. Un modèle et des mesures opérationnelles issues de la littérature sur le concept de proximité et de l'étude exploratoire sont ensuite proposés aux lecteurs.

Mots-clés : relation distributeur-fournisseur, satisfaction, proximité, marque de distributeur, mesures opérationnelles

Satisfaction in retailer-supplier relationship in private label: What contribution of the closeness?

Abstract :

In Europe, private label booming especially in times of crisis and their market share is growing steadily. This is the case in France and in countries with strong economies such as Germany, Austria or the Netherlands. In this context, the objective of this article is to provide managers who are producing private labels, especially SMEs, a framework and elements allowing them to succeed in their relationship with their retail customers. For this, it is first necessary to review the dyadic relationships in the marketing channel to understand the environment of these relationships. Model and operational scales from the literature on the concept of closeness and the exploratory study are then offered to the readers.

Key-words: retailer-supplier relationship, satisfaction, closeness, private label, operational scales

Résumé managérial

Dans leurs campagnes de publicité, de plus en plus d'enseignes de la grande distribution à dominance alimentaire, insistent sur les valeurs de proximité à la fois avec leurs clients mais aussi avec leurs fournisseurs. Cette proximité se manifeste notamment dans le référencement des fournisseurs locaux en encourageant les produits fabriqués localement, au niveau de la ville, du département, de la région ou encore avec le « Made in France ». Le regain d'intérêt pour l'économie locale favorise le développement des partenariats fournisseurs-distributeur pour la fabrication des produits de terroirs dont ceux commercialisés sous marque de distributeur (MDD).

L'objectif de cette communication est d'étudier les déterminants de succès qui relèvent de la proximité de cette relation entre distributeur et fournisseur (fabricant aussi appelé façonnier) de MDD. La littérature soutient l'idée selon laquelle la réussite de cette relation peut être favorisée par la proximité dans ses différentes dimensions, plus forte entre les deux partenaires. Les chercheurs expliquent en effet que la relation entre un distributeur et son fournisseur de MDD aura plus de succès si les deux partenaires ont une certaine proximité géographique mais aussi identitaire (partage de valeurs communes notamment en termes de développement durable, de qualité, de traçabilité des produits), relationnelle (échange d'information, liens sociaux forts), de processus (investissements et efforts d'adaptation réalisés par le fabricant).

L'intérêt de cette recherche réside dans la prise en compte par les managers des PME de l'importance des différentes dimensions de proximité (relationnelle, identitaire, de processus et spatiale) pour construire des relations « gagnant-gagnant » avec leurs clients distributeurs. La prise en considération et l'assimilation précoce de certaines dimensions de la proximité (la proximité géographique ou relationnelle par exemple) peut jouer en faveur du fournisseur et pourrait lui procurer un avantage concurrentiel indéniable par rapport à ses rivaux. L'objectif du modèle proposé et l'étude quantitative à suivre (encours) est d'identifier les dimensions de proximité les plus importantes pour expliquer la réussite de la relation, du point de vue de l'industriel. L'identification de ces dimensions va permettre aux responsables chez les plus grands industriels et les PME travaillant en trade-marketing (responsable des produits MDD, manager des comptes clés, Business unit manager, etc) de concentrer les efforts sur ce qui a le plus d'effet sur la réussite de la relation.

La satisfaction dans la relation distributeur-fournisseur de MDD : quels apports de la proximité ?

Introduction et problématique

« U, le commerce qui profite à tous », tel est le slogan publicitaire qui fait la fierté du groupe système U depuis un. En 2012, Système U est le nouveau lauréat du grand prix Effie¹ qui récompense depuis 19 ans l'efficacité mesurée et prouvée des campagnes de communication. Ce slogan insiste sur les valeurs de proximité, de liens avec l'économie locale et de développement durable chères à Système U. Le phénomène touche en particulier le commerce alimentaire. De plus en plus d'enseignes se tournent vers le « local », en privilégiant notamment le partenariat avec des fournisseurs locaux, souvent des PME. Le cas le plus emblématique est celui des produits de terroirs mis en avant depuis une vingtaine d'années. Des opérations de vente par des producteurs-artisans, fermiers et petites entreprises se sont développées en nouant des relations de proximité avec la grande distribution alimentaire. Ces produits sont souvent proposés à la vente dans les rayons des grandes surfaces sous forme de MDD. Ils sont commercialisés sous la marque *Reflets de France* chez Carrefour, *Nos régions ont du talent* chez Leclerc, *Itinéraire des saveurs* chez Intermarché. Les MDD peuvent être définies comme étant des produits vendus sous une marque déposée par un distributeur, que cette marque porte le nom de l'enseigne (e.g. *Casino*) ou qu'elle soit originale (e.g. *Marque Repère*). En Europe, les MDD ont le vent en poupe notamment en temps de crise et leurs parts de marché est en constante progression (Diallo, 2011), particulièrement dans les pays dotés d'une économie forte, tels que l'Allemagne, les Pays-Bas et l'Autriche². Elles représentent la majorité de tous les produits vendus dans deux pays³, à savoir le Royaume-Uni et la Suisse. Dans trois pays, les parts de marché (en volume) ont dépassé la barre des 35% : il s'agit de l'Espagne, la Belgique et du Portugal. En France, plus d'un tiers (41,5%) des produits vendus provenaient d'une MDD.

¹ Créé en 1994 par l'association des Agences-Conseils en Communication (AACC), [CB News](#) et l'[Union des annonceurs](#) (UDA), le prix Effie France est le seul prix qui récompense les annonceurs et leur agence sur la base de l'efficacité mesurée et prouvée de leur campagne de communication.

² Source : PLMA : <http://www.plmainternational.com/fr/industry-news/private-label-today> (page web consultée le 20 avril 2014).

³ Source : Retail news : le billet tendance du planning stratégique de CA Com. Numéro du 3 octobre 2012 consultable sur : http://www.cacom.fr/wp-content/uploads/2013/05/CA_RETAIL_NOV12_N3.pdf (page web consultée le 20 avril 2014).

Si les MDD appartiennent aux distributeurs, les produits sont fabriqués par des industriels que ce soit des PME ou des multinationales dans le cadre de contrats avec des cahiers de charge précis et contraignants. En France, une des recommandations⁴ de la commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC) était que la durée « normale » d'un contrat de MDD devrait être supérieure à 1 an (Chanut, 2011) en raison des investissements spécifiques réalisés par le fournisseur. Au-delà de cet avis, nous nous proposons d'identifier les conditions et les déterminants du succès de la relation distributeur-fournisseur de MDD. Cette recherche s'inscrit dans un volet de recherche sur la proximité et les relations verticales dans le canal de distribution à dominance alimentaire en France (Diallo *et al.* 2013 ; *Bergès-Sennou et al.*, 2009 ; *Messeghem*, 2003 ; *Beylier et al.* 2011) mais aussi dans un autre volet sur les MDD en France (Kapferer, 2007 ; Diallo, 2011). L'objectif ici est de proposer un modèle théorique synthétique et opérationnalisé des quatre dimensions de la proximité retenues pour analyser les facteurs de réussite de la relation entre le fournisseur de MDD et son distributeur.

1. Méthodologie de la recherche

Le modèle proposé a été élaboré à partir d'une revue de littérature et en se basant sur les résultats d'une étude exploratoire qualitative réalisée auprès de certains distributeurs et plusieurs responsables chez les fournisseurs de MDD (gérants, directeurs commerciaux, responsables MDD, managers des comptes clés en MDD). Plusieurs entretiens semi-directifs ont été menés pour comprendre les enjeux de cette relation fournisseur-distributeur. Ils ont été retranscrits et analysés. En plus des entretiens, la recherche fait appel à certains documents à caractère confidentiel (contrats MDD) d'un fournisseur de MDD français, ainsi qu'à des éléments issus de la presse professionnelle. A partir de ces matériaux, nous avons adapté les échelles de mesure existantes à la relation dyadique fournisseur-distributeur au cadre spécifique de la MDD et au contexte français. Le travail délicat, d'opérationnalisation des concepts fait de notre recherche une contribution importante dans la mesure où aucune étude, à notre connaissance, ne s'est intéressée à la proximité du distributeur et de son fournisseur de MDD dans le contexte français. Nous avons, ensuite, construit et pré-testé le questionnaire auprès d'un certain nombre d'experts. Une première étape de collecte de données a été réalisée lors du salon des MDD à Paris (8 et 9 Avril 2014). Les questionnaires ont été saisis et les échelles de mesure vérifiées (validité et fiabilité) suivant les recommandations de Chandon

⁴ Recommandation N°10-01 : « La réalisation d'un produit vendu sous marque de distributeur implique la mise en place d'un partenariat et, pour les deux parties, des investissements (corporels et incorporels) dont la période d'amortissement est souvent supérieure à un an. De ce fait, la convention annuelle ne constitue pas toujours une modalité adaptée à la négociation d'un tel contrat ».

(2007) et un test des hypothèses a été conduit en se basant sur la méthode de régression (multiple et simple) en utilisant la procédure développée par Baron et Kenny (1986 et 1998).

2. Le cadre théorique de la proximité comme grille de lecture de la relation fournisseur de MDD-distributeur

La littérature traitant des relations dans le canal de distribution recense une panoplie de variables expliquant le succès des relations dyadiques (Wilson, 1995). Cependant, le concept de la « proximité » n'a pas été étudié dans ces recherches. Pourtant, Pérez et Descals (1999) affirment que comprendre les relations dans le canal de distribution au travers le concept de proximité est pertinent et ce, pour deux facteurs essentiels. Premièrement, en raison de l'importance des épisodes sociaux qui prennent place dans la relation distributeur-fournisseur dans le canal de distribution et deuxièmement, du fait de la pertinence du concept dans la création de valeur pour les deux partenaires. Comprendre et évaluer ce que signifient les enjeux de la proximité dans la réussite de la relation distributeur-fournisseurs de MDD oblige d'abord à clarifier la notion elle-même. Rychen et Zimmermann (2008) définissent la proximité comme étant un processus multidimensionnel qui relève de la subjectivité des acteurs. Le concept de proximité englobe deux volets, un premier dit « spatial » (géographique ou proximité d'accès pour le commerce de détail par exemple) et un autre dit « non spatial ». Le volet non spatial a été décliné en plusieurs dimensions selon les contextes d'étude. Par exemple, Bergadaà et Del Bucchia (2009) ont dégagé quatre dimensions dans leur étude de la relation consommateur-distributeur dans le contexte helvétique : la proximité fonctionnelle, la proximité relationnelle, la proximité identitaire et la proximité de processus. Capo et Chanut (2013) ont quant-à-elles mis en évidence l'importance de la proximité inter-organisationnelle qui renvoie à celle qui intervient entre les acteurs du canal de distribution. Nous nous inscrivons dans la continuité de ces travaux puisque c'est cette dimension de la proximité que nous cherchons à modéliser pour la relation dyadique fournisseur de MDD-distributeur. Nous retenons ici quatre dimensions que nous considérons les plus pertinentes pour analyser la relation dyadique dans le cadre de la MDD, il s'agit de la proximité relationnelle, de la proximité identitaire, de la proximité de processus et de la proximité spatiale. Elles sont pertinentes dans la mesure où ces dimensions reflètent les caractéristiques spécifiques de la relation distributeur-fournisseur de MDD observées à travers l'étude exploratoire.

3. Définitions des variables retenues pour apprécier la relation Fournisseur de MDD-Distributeur

Les variables indépendantes sont constituées de quatre éléments : proximité relationnelle (communication et liens interpersonnels), proximité identitaire (valeurs partagées), proximité de processus (adaptations) et proximité spatiale. Puis, la variable médiatrice confiance et enfin, la variable dépendante : succès de la relation (satisfaction).

3.1. Influence des variables explicatives sur la confiance et la réussite de la relation

La proximité relationnelle s'intéresse à la communication, aux liens sociaux et à l'intensité des liens relationnels. Håkansson et Snehota (1995) affirment que le succès des relations transactionnelles peut être facilité par des mécanismes autres que ceux du marché ou de la hiérarchie. En l'occurrence, le contexte social qui apparaît ainsi comme un moyen efficace de régulation et de coordination entre les parties de l'échange. La proximité relationnelle devient plus importante dans le contexte des relations contractuelles (Schmitt et Biesebroeck, 2013). Dans le cadre spécifique contractuel des produits à marques de distributeur, l'élaboration des cahiers de charge devient plus complexe compte tenu des spécificités techniques et parfois éthiques (référence ici aux audits sociaux) auxquelles le produit MDD doit être soumis, puisqu'il engage l'image de distributeur et sa notoriété.

-Liens sociaux : Wilson (1995) définit les liens sociaux comme étant « le degré d'amitié personnelle mutuelle et de sympathie partagée entre l'acheteur et le vendeur ». Les recherches conduites par Wilson et Mummalaneni (1986, 1991) sur la place des liens entre individus dans le cadre des relations acheteur-vendeur le confirment ; en démontrant que ces derniers lorsqu'ils se trouvent dans une relation personnelle forte, ils sont plus engagés à maintenir leur relation que des partenaires moins engagés. Certains auteurs comme Gulati (1998) ou Jones et *al.* (1997) soulignent l'influence des liens sociaux sur la stabilité et le succès de la relation. Selon ces auteurs, la structure sociale dans laquelle évoluent les parties, et qui intègrent notamment les relations personnelles développées au fil du temps, peut permettre de réduire le risque de comportements opportunistes, d'accroître la confiance et d'améliorer ainsi la performance de la relation favorisant ainsi une proximité relationnelle.

-La communication : La communication ou l'échange d'information constitue un élément important du processus interactionnel (Håkansson, 1982) et elle est devenue même une norme relationnelle (Heide et John, 1992). La communication peut être définie comme étant un échange formel ou informel d'informations significatives entre les organisations. La communication et plus particulièrement la communication en face-à-face est un déterminant

important de la confiance entre les partenaires d'échange (Dyer et Chu, 2000). De ce fait, l'échange d'information permet de construire un modèle inter-organisationnel de contact réussi, qui consiste pour des individus ou groupes d'individus, à transférer différents types d'information (techniques, commerciales, financières, etc). Dans ce contexte on peut considérer la proximité de la relation comme étant la disponibilité et l'accessibilité pour chaque membre de la dyade, et non pas la distance physique (Pérez et Descals, 1999).

-Intensité des liens relationnels : l'intensité des liens relationnels entre un fournisseur de MDD et son distributeur correspond au degré d'importance des liens entre les deux firmes. Comme le souligne Granovetter (1985), les relations fortement encadrées (ou intégrées) sont composées des entreprises qui partagent des liens forts entre elles. Cette variable est mesurée par cinq items en se basant sur l'échelle d'encastrement relationnel (*relational embeddedness*) développée par Rindfleisch et Moorman (2003). Plus les liens relationnels sont forts entre deux entreprises, plus le degré de confiance mutuelle est élevé.

Ces développements, nous conduisent à formuler l'hypothèse d'une influence positive de la communication, des liens sociaux et des liens relationnels ainsi que la dimension « proximité relationnelle » sur la confiance et le succès de la relation entre le fournisseur de MDD et son distributeur.

Pour ce qui est de la **proximité identitaire**, elle résulte de l'adhésion du client aux valeurs de l'entreprise (Bergadaà et Del Bucchia, 2009 ; Ferrandi et Dufeu, 2012). Dans le cadre des relations distributeurs-fournisseurs, la proximité identitaire résulte du partage de valeurs (ou valeurs partagées, *shared values*) entre les entreprises partenaires. Dans le cadre des contrats de certaines enseignes de la grande distribution alimentaire avec les fournisseurs de MDD, il leur est demandé dans le volet emballages de «promouvoir les valeurs éco-citoyennes de la marque et de l'enseigne en prenant en compte l'environnement...systématiser l'éco-conception et la réduction à la source des emballages, favoriser les emballages possédants des filières de recyclage. L'examen de la littérature théorique et empirique conduit à considérer que le partage des valeurs et la proximité identitaire sont favorables à un climat de confiance ce qui favorise la réussite de la relation entre fournisseur de MDD et son distributeur. Pour mesurer la proximité identitaire, Nous reprenons ici, les mesures développées par Joshi et Stump (1999) et nous complétons notre mesure de partage de la valeur par d'autres items issus des entretiens semi-directifs et de la documentation, plus particulièrement le contrat MDD conclut entre un distributeur et son fournisseur de MDD.

- **Laproximité de processus :** la dimension processus dans les relations inter-firmes est décrite par la coopération et le conflit, l'interaction sociale, la routinisation et les adaptations

(Bagdoniene et Zilione, 2009). Pour ces auteurs, l'adaptation est souvent considérée comme une tentative directe et consciente des entreprises pour améliorer leurs relations et les bénéfices qu'elles en tirent. Elle mène souvent à la création d'actifs spécifiques de la relation comme la confiance (Schmitt et *al.*, 2007 ; Wilson et *al.* 2003). Dans le cadre spécifique des MDD, la proximité de processus peut être considérée comme une résultante d'un processus d'adaptation entre le fournisseur et le distributeur. Les adaptations se manifestent le plus clairement par : la modification d'un fournisseur d'un produit pour répondre au besoin du client, la modification du processus de production, modification des calendriers de production pour s'adapter aux exigences du client, mise en place conjointe d'une structure facilitant le stockage et le transport (Batt, 2003). Par ailleurs, dans le cadre de la MDD, certains fournisseurs peuvent être amenés à réaliser des investissements idiosyncrasiques (ou spécifiques) pour s'adapter aux besoins de leur client-distributeur. Dans ce sens, la GEPC⁵ recommande dans le cas de la rupture d'un contrat de MDD entre les partenaires, un préavis d'une durée minimale. Pour déterminer cette dernière « doivent être notamment prises en compte...l'importance des actifs spécifiques engagés par la partie victime de la rupture ». Bien que l'adaptation peut avoir lieu d'une façon directe ou indirecte, cependant plus la relation est proche plus l'effort de l'adaptation est important.

Compte tenu de ces conclusions, nous soutenons les hypothèses selon lesquelles la proximité de processus, les adaptations et les actifs idiosyncrasiques influencent positivement la confiance et la réussite de la relation.

3.1.1. L'effet de la proximité spatiale sur la confiance et sur la proximité relationnelle

Finally, la **proximité spatiale** ou géographique est la dimension la plus fréquemment étudiée dans la littérature concernant la proximité inter-firmes (Ganesan, Malter et Rindfleisch, 2005 ; Knoblen et Oerlemans, 2006 ; Chetty et Michailova, 2011). De ce fait, elle a fait l'objet de plusieurs définitions en tenant compte du niveau et du degré de la proximité. Quelques auteurs (Saxenian, 1994 ; Malmberg and Maskell, 2002) définissent le niveau de la proximité géographique comme étant : la distance géographique absolue séparant les acteurs. D'autres, (Bathelt et *al.*, 2004; Torre and Rallet, 2005) définissent la distance comme étant relative aux moyens de transport ou à aux perceptions de la distance par les acteurs. Elle favorise une certaine proximité relationnelle à travers notamment l'interaction en face à face entre les organisations en nouant des liens entre individus (Enright, 1991 ; Ganesan et *al.*,

⁵Recommandation n° 10-01 de la Commission d'examen des pratiques commerciales relative à l'élaboration des contrats de marques de distributeurs disponible sur <http://www.economie.gouv.fr> consulté le 29 mars 2014.

2005 ; Saxenian, 1994 ; Rosenfeld, 1997 ; Tallman et *al.*2004 ; Buckley et Carter, 2004). En l'absence de liens institutionnels ou relationnels entre les entreprises initialement, la proximité spatiale peut être très propice pour monter une relation d'affaire et ipso facto donner au fournisseur un avantage concurrentiel (Schmitt et Biesebroeck, 2013). Ces relations qui proviennent de la proximité peuvent mener à une collaboration à long terme, au fil du temps, les fournisseurs accumulent un capital spécifique à la relation, ce qui les transforme en partenaires avec des avantages uniques (Williamson, 1979). A titre d'illustration, la faible distance géographique entre le siège social de Routin, fabricant de sirops de fruits implanté près de Chambéry (Savoie) et celui de Carrefour à Annecy (Haute Savoie) a favorisé le partenariat entre les deux entreprises lors du lancement par Carrefour, en 1976 , de ses « produits libres », qui étaient des MDD destinées à faire le contre poids des marques nationales dites de fabricants (Chanut, 2011).

Par ailleurs, la phase exploratoire permet de relever certaines dimensions pour mesurer cette proximité. L'appréciation des répondants de la distance géographique les séparant de leur clients distributeur et son rôle dans la résolution des problèmes apparaissent comme deux dimensions pertinentes qui viennent enrichir les construits soutenus par un seul item, tels que ceux présentés par Wafa et Swineheart (1996) ou par Bacus-Montfort (1997). La mesure retenue va donc s'articuler sur cinq items.

A partir de ces développements, nous formulons l'hypothèse selon laquelle une distance spatiale minime favorise à la fois la confiance et la réussite de la relation entre le fournisseur de MDD et son distributeur, elle favorise également la proximité relationnelle. Ainsi, l'ensemble des hypothèses est repris dans le tableau 1 en annexe.

3.2. L'influence de la confiance sur la réussite de la relation

Aussi bien dans la littérature économique que dans la littérature marketing, les auteurs accordent au concept de confiance, un rôle primordial dans l'établissement et la gestion des relations entre les organisations (Dwyer *et al.*, 1987 ; Anderson et Weitz, 1989 ; Ring et Van de Ven, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Fenneteau et Guibert, 1997 ; Brousseau, 2000). Morgan et Hunt (1994) en ont fait une variable médiatrice clé de leur modèle (KMV) de marketing relationnel. Dans le contexte de la relation fournisseur-distributeur, la confiance est considérée comme l'un des éléments essentiels de la réussite de la relation alors qu'à l'opposé, l'absence ou le manque de confiance compromet cette réussite (Homburg, 2008 ; Pérez et Descals, 1999 ; Bowersox, 1990 ; Adobor et McMullen ,2002 ; Doney et Cannon ,1997). En effet, la confiance entre les partenaires réduit le risque perçu de comportement opportuniste de même que l'incertitude attachée à la relation ; elle est à l'origine d'avantage

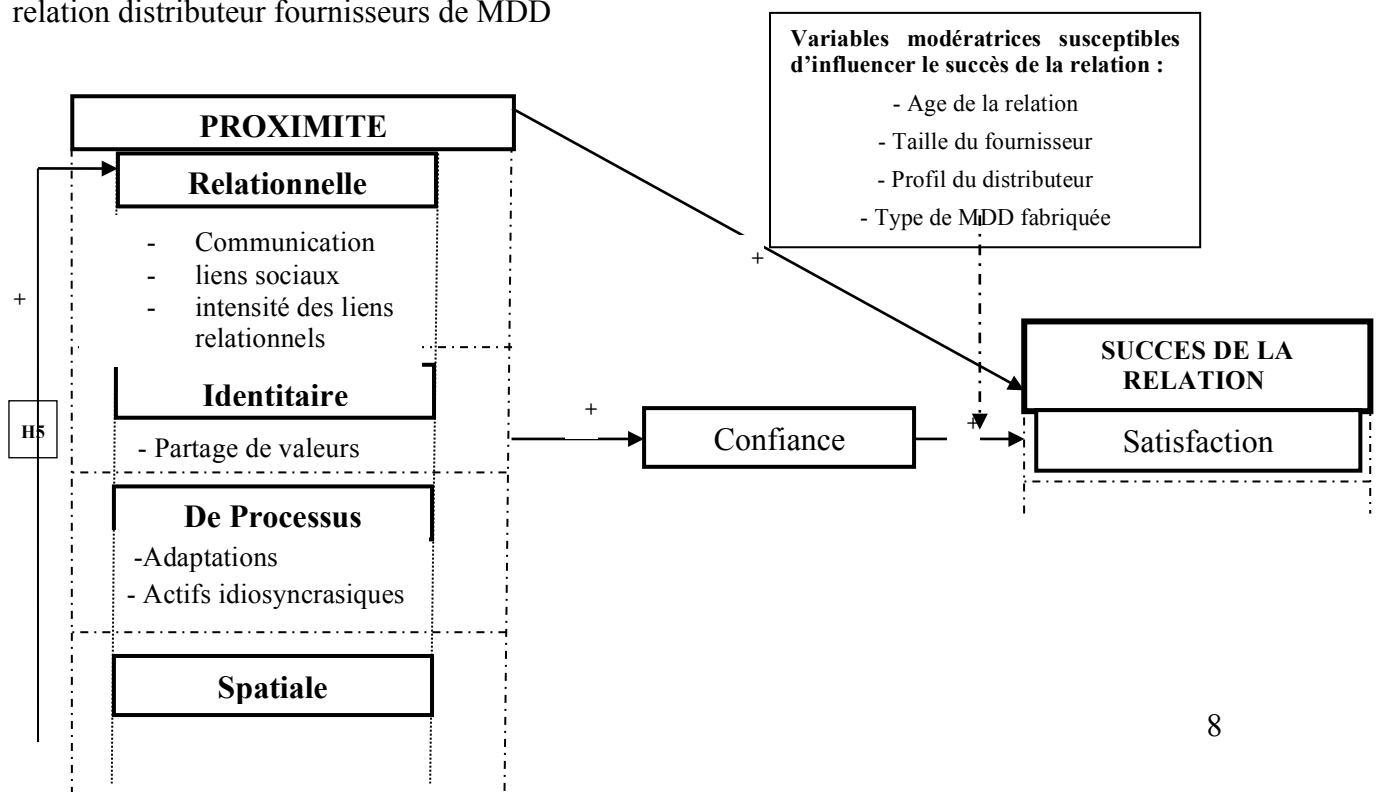
mutuel et génère donc un contexte favorable au succès de la coopération de même qu'à l'investissement. Les résultats de l'étude exploratoire laissent apparaître la confiance comme une variable susceptible d'encourager un comportement coopératif mutuel et de générer ainsi des bénéfices supérieurs pour le fournisseur de MDD et son distributeur.

Pour mesurer la variable « confiance », nous reprenons ici les items proposés par Morgan et Hunt (1994) mesurant la confiance à travers trois dimensions : la crédibilité, la bienveillance et l'intégrité. La variable dépendante « succès de la relation » est mesurée par le degré de « satisfaction » du fournisseur de MDD par rapport à la relation. Cette notion du degré de satisfaction est la plus pertinente pour évaluer le succès d'une relation verticale dans le canal de distribution, en ce qu'elle permet d'évaluer l'atteinte des objectifs et le caractère valable et productif de la relation.

4. Modèle de recherche proposé et détail des échelles de mesures envisagées

Au total, le modèle de recherche que nous nous proposons de tester est synthétisé dans la figure 1. Il reprend les différentes dimensions de la proximité susceptibles d'expliquer la confiance dans la relation fournisseur-distributeur et in fine d'expliquer le succès de la relation. Ce dernier sera mesuré par l'appréciation de la satisfaction de la relation par les fournisseurs de MDD. Nous utiliserons une échelle de Likert en 7 points pour l'ensemble des échelles de mesure. Pour tester le modèle, nous suivons la procédure développée par Baron et Kenny (1986, 1998).

Figure 1 : le rôle de la proximité de la relation en tant que déterminant du succès de la relation distributeur fournisseurs de MDD



.....

5. Etude empirique

Une fois le modèle théorique construit et l'opérationnalisation des variables finalisée, une première étape de l'enquête quantitative a été conduite auprès des exposants du salon MDD Expo à Paris, le 8 et 9 Avril 2014. Ce dernier réunit depuis treize ans des fabricants de MDD et des distributeurs. En 2014, plus de 550 industriels ont exposés leurs produits. Les questionnaires ont été administrés en face à face auprès des fabricants de produits alimentaires dans sept domaines différents : liquide, épicerie (sucrée et salée), Crémierie/ultrafrais, produits frais/carnés/traiteurs, produits de la mer, produits surgelés, produits d'hygiène et de beauté. Ainsi, 67 questionnaires ont été recueillis auprès des dirigeants, responsables commerciaux, responsables du service MDD.etc. Dans certains cas et selon la disponibilité de certains répondants, nous avons pu obtenir la réponse au questionnaire sur plusieurs relations (maximum 2) de la part d'un seul répondant. Une fois les données saisies, les échelles de mesures ont été épurées en vérifiant leur validité et fiabilité. Ainsi, le caractère factorisable des données a été analysé et une analyse en composantes principales (ACP) a été réalisée. La fiabilité des facteurs a été mesurée par l'Alpha de Cronbach.

6. Premiers résultats et discussion

La discussion des premiers résultats vise à commenter la confirmation ou l'infirmité des hypothèses reliant les variables latente du modèle. Les résultats sont obtenus à l'aide de régressions réalisées sur les variables du modèle de recherche à l'aide du logiciel SPSS Version 20. Ils concernent trois types de relations : l'influence des variables explicatives sur la variable à expliquer, l'impact des variables indépendantes sur la variable médiatrice et l'effet de cette variable médiatrice sur la variable à expliquer. Il convient de préciser que la discussion ne concerne que le premier type de relation où une régression multiple a été réalisée pour mesurer l'effet de l'ensemble des variables explicatives sur le succès de la relation. A partir des résultats obtenus, l'équation de régression finale incluant les variables significatives, peut s'écrire de la façon suivante :

$$\text{Succès de la relation} = 0.515 \text{ Confiance} + 0.461 \text{ Adaptations} + 0.4 \text{ intensité des liens relationnels} - 0.248 \text{ Actifs idiosyncrasiques} + e$$

Les résultats du test des hypothèses à l'aide de la régression multiple a permis de révéler trois catégories de variables : (1) variables présentant de forts coefficients de régression, (2)

variables indiquant de faible coefficient de régression et (3) variables retirées de l'équation de régression en raison de la non significativité de leurs coefficients de régression.

La première catégorie de variables concerne trois variables : la confiance, les adaptations et l'intensité des liens relationnels. De toutes les variables retenues dans l'équation de régression finale, la confiance représente le plus fort pouvoir explicatif (0.515) de la variable dépendante, le succès de la relation. Par ordre décroissant de contribution, nous retrouvons en deuxième position, les adaptations (0.461) faites par le fournisseur de MDD pour son distributeur et qui constituent un déterminant important du succès de leur relation. En troisième position, nous retrouvons l'intensité des liens relationnels (0.4) avec un pouvoir explicatif fort du succès de la relation fournisseur de MDD-distributeur.

Pour ce qui est de la deuxième catégorie de variables, nous retrouvons celle des actifs idiosyncrasiques. Bien que sa contribution à l'explication du succès de la relation soit faible, cette variable ne peut être éliminée car son retrait fait baisser le coefficient de détermination R^2 ajusté qui passe de 0.609 à 0.567. Les relations sont significatives et positives, ce qui correspond aux développements théoriques. Les hypothèses H1, H2.3, et H3.1 qui supposent l'influence positive de ces variables sur la réussite de la relation sont donc confirmées. Toutes les variables de l'équation ont des coefficients allant dans le sens attendu, à l'exception d'une seule. Il s'agit des actifs (ou investissements) idiosyncrasiques qui dispose d'un coefficient négatif. Contrairement à l'hypothèse H3.2 issue de la revue de littérature, celui-ci indique un effet négatif des investissements idiosyncrasiques sur le succès de la relation. Autrement dit, plus le fournisseur de MDD engagera des investissements spécifiques pour son distributeur moins la relation a du succès. Ceci, peut s'expliquer par le degré de dépendance qui devient plus important lorsque les investissements du fournisseur augmentent.

La troisième catégorie de variables ayant des coefficients de régression non significatifs concerne les liens sociaux⁶, la communication⁷, le partage des valeurs et la proximité géographique. Les hypothèses qui supposent l'influence de ces variables sur la variable dépendante sont infirmées : H2.1, H2.2, H3.1, H4. Les résultats ne montrent aucun lien de causalité entre ces variables et le succès de la relation. Ils peuvent être expliqués par le faible intérêt donné par les fournisseurs de MDD à ces variables dans la réussite de la relation.

⁶ Après l'épuration des échelles de mesure, cette variable s'est révélée bi-dimensionnelle. La première dimension concerne les liens personnels privilégiés et la deuxième, concernent le poids des liens dans la relation.

⁷ Après l'épuration des échelles, cette variable s'est révélée bi-dimensionnelle. La première dimension concerne le degré d'échange d'information et la deuxième dimension concerne la fréquence d'échange d'information.

5. Conclusion

L'apport principal de cette recherche était de proposer un modèle de recherche intégrateur et synthétique des déterminants de succès de la relation fabricant de MDD-distributeur en mobilisant le concept de la proximité. En effet, la revue de littérature réalisée ainsi que les résultats de l'étude exploratoire ont permis de retenir quatre dimensions pertinentes de la proximité. Il s'agit de la dimension relationnelle appréhendée par : la communication, les liens sociaux et l'intensité des liens relationnels. Ensuite, la dimension identitaire mesurée par les valeurs partagées entre le fournisseur de MDD et son distributeur. Puis, la dimension de processus déterminée par les adaptations faites par le fournisseur de MDD et par les actifs idiosyncrasiques résultant des adaptations. Enfin, la dimension spatiale ou géographique. Un deuxième apport académique réside cette fois-ci dans le travail délicat d'opérationnalisation des variables faisant de notre recherche une contribution importante dans la mesure où aucune étude, à notre connaissance, ne s'est intéressée à la proximité du fabricant de MDD avec son distributeur dans le contexte français. L'intérêt managérial de cette recherche réside dans la prise en compte par les managers de l'importance des différentes dimensions de proximité (relationnelle, identitaire, de processus et spatiale) pour construire des relations « gagnant-gagnant » avec leurs clients distributeurs. La prise en compte et l'assimilation précoce de certaines dimensions de la proximité (la proximité géographique ou relationnelle par exemple) peut jouer en faveur du fournisseur et pourrait lui procurer un avantage concurrentiel indéniable par rapport à ses rivaux.

Bibliographie

- Adobor H. et McMullen, R-S. (2002), Strategic partnering in e-commerce: Guidelines for managing alliance , *Business horizons*, 2, 45, 67-76.
- Anderson J-C. et Narus J-A. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships , *Journal of Marketing*, 54,42-58.
- Audretsch D-B. (1998), Agglomeration and the Location of Innovative Activity,*Oxford Review of Economic Policy*, 14, 2,18–29.
- Bacus M-I. (1997), Modélisation du choix de partenaires dans la coopération entre PMI, Thèse de doctorat, Université Paris IX.
- Bagdoniene L. et Zilione R. (2009).Business to Business Relationships: The variables in the Context of Successi, *Social Sciences*, 4,16-25.
- Barnes J-G. (1994), Close to the customer: but is it really a relationship? , *Journal of Marketing Management*, 10, 7,561-570.
- Bergadaà M. et Del Bucchia C., (2009), La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire, *Revue Management&Avenir*,21,121-135.
- Bergès-sennou, F., Bontems, P. et Réquilart, V.(2009), L’impact économique du développement des marques de distributeurs, *Economie et Prévision*, 189, 3,41-56.
- Beylier, R.P., Messeghem, K. et Fort, F. (2011), les distributeurs à la conquête de la légitimité territoriale : le cas Carrefour. *Revue Management et Avenir*, 44, 235-255 .
- Blenkhorn D-L. et Mackenzie H-F. (1996). Interdependence in relationship marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 4, 1,25-30.
- Bowersox D-J., (1990), The Strategic Benefits of Logistics Alliances , *Harvard BusinessReview*, July-August, 36-45.
- Brousseau E. et Fares M., (2000), The Incomplete Contract Theory and the New Institutional Economics Approaches to Contracts: Substitutes or Complements?, in Ménard C., (ed.), *Institutions, Contracts, Organizations, Perspectives from New Institutional Economics*, Edward Elgar Pub.
- Buckley P-J. et Carter J-M. (2004), A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises. *Journal of international business studies*. 35,371-384.
- Butt P.T. (2003), *Building long-term buyer-seller relationships in food chains* international Farm, *Management Congress*.
- Cadenat S. et Pacitto J.-C. (2009), Contraintes et opportunités à fabriquer des marques de distributeurs , *Revue Décisions Marketing*, 55, 29-40.

Capo C. et Chanut O. (2013), Le concept de proximité comme source de différenciation : proposition d'une grille de lecture des positionnements voulus des distributeurs français, *Revue Logistique et Management*, 21, 1, 7-19.

Chanut O. (2011), Les stratégies de Routin face à la grande distribution : de la marque propre à sa propre marque, *Revue des Cas en Gestion*, 5, 89-104.

Chanut O., Gharbi N. et Bonet D. (2013), Environnements institutionnels et internationalisation des réseaux de Franchise : le cas contrasté des pays du Maghreb, *Revue Management & Avenir*, 5, 63, 187-208.

Chetty S et Michailova S, (2011), Geographical proximity and inter-firm collaboration. *Journal of General Management*, 36, 4.

Corstiens, M. et Lal, R. (2000), Building store loyalty through store brands, *Journal of Marketing Research*, 37, 3, 281-291.

Czepiel, J-A. (1990), The role of relationships in business marketing . *AMA winter educators conference*.

Diallo ,M.F.(2011), Les déterminants du choix des marques de distributeur. Application à un marché émergent – Le Brésil, Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III.

Diallo, M.F. (2012), Store brand purchase behavior in an emerging market: Proposition and test of an integrative model , *INFORMS Marketing Science Conference*, Boston University, Boston (7-9 June), Massachusetts, USA.

Diallo, M.F., Chandon, J.L., Cliquet, G. et Philippe, J. (2013), Factors influencing consumer behaviour towards store brands : Evidence from the French market, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 41, 6, 422-441.

Doney P.M. et Cannon J.P. (1997), An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships , *Journal of Marketing*, 2, 61, 35-51.

Dyer J. et Chu W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S , Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31, 2, 259-285.

Enright, M-J. (1991), Geographic Concentration and Industrial Organization, Thèse de doctorat, Harvard Business School, université de Harvard.

Ferrandi J.M. et Dufeu I., (2012), Proximité perçue, Confiance, Satisfaction et Engagement des consommateurs dans le cadre d'une économie du lien : les AMAP, *International Conference Marketing Trends*, Venise. Italie.

Ganesan S. (1994), Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 1, 58, 1-19.

Grönroos C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing , *Management Decision*, 32, 2, 4-20.

Håkansson H, et Frans P, (2004), Exploring the Exchange Concept in Marketing, in *Rethinking Marketing - developing a new understanding of markets*, Håkan Håkansson and Alexandra Walnuszewski, Editions 2004.

Håkansson H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach*, John Wiley & Sons, Chichester.

Håkansson H. et Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks* , Routledge & Kegan Paul, New York.

Kapferer, J-N. (2007), Les marques: Capital de l'entreprise, créer et développer des marques fortes, Edition Broché.

Knoben J, et Oerlemans, L-A-G, (2006), Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review , *International Journal of Management Reviews*, 8, 2, 71–89.

Krause D-R. et Ellram L-M. (1997), Success Factors in Supplier Development , *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27, 1, 39-52.

Meunier C. (1999), Infrastructures de transport et développement : L'apport de l'économie des réseaux. *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, 36, 69-85.

Morgan R-M. et Hunt S-D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing , *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Movondo F-T. et Rodrigo E-M. (2001), The Effect of Relationship Dimensions on interpersonal and Interorganizational Commitment in Organizations Conducting Business between Australia and China , *Journal of Business Research*, 52, 2, 111-121.

Paché G., (2006), Approche spatialisée des chaînes logistiques étendues : De quelle(s) proximité(s) parle-t-on ?, *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, 49, 9-28.

Pérez M-S. et Descals A-M. (1999), insights into closeness of relationship as determinant of trust within marketing channels , *Journal of Marketing Channels*, 7.

Porter M-E. (1998), *On Competition*. Boston: Harvard Business Review Books.

Rindfleisch A. et Moorman C. (2003), Interfirm Cooperation and Customer Orientation. *Journal of Marketing Research*, 40, 6, 421-436;

Ring P.S. et Van de Ven A-H. (1992), Structuring Cooperative Relationships between Organizations , *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.

Rosenfeld S-A. (1997), Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development , *European Planning Studies*, 5, 1, 3–23.

Rychen F., Zimmermann J.-B., (2008), Clusters in the Global Knowledge-based Economy: Knowledge Gate keepers and Temporary Proximity , *Regional Studies*,42, 6, 767-776.

Sayman, S., Hoch, S-T. et Raju, J-S. (2002), Positioning of store brands, *Marketing Science*, 21, 4, 378-397.

Saxenian A. 1994. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* . Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schmitt A. et Biesebroeck J-V. (2013), Proximity strategies in outsourcing relations: The role of geographical, cultural and relational proximity in the European automotive industry.

Steiner, R-L. (1993), The inverse association between the margins of manufacturers and retailers, *Reviews of industrial Organization*. 8, 6, 717-740.

Steiner, R-L. (2004), The nature and benefits of national brand/private label competition, *Reviews of industrial Organization*. 24, 2, 105-127.

Tallman S., Jenkins M., Henry N. et Pinch S. (2004). Knowledge, clusters and competitive advantage . *Academy of Management Review*, 29, 258-271.

Torre A. et Rallet A., 2005. Proximity and localisation. *Regional Studies*, 47-59.

Weitz B-A. et Jap S-D. (1995), Relationship Marketing and Distribution Channels , *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 305-320.

Williamson O.E. (1979), Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations , *Journal of Law and Economics*, 22, 2,233-61.

Wilson D-T. (1995), An Integrated Model of Buyer–Seller Relationships , *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 335–345.

Wilson D-T. et Mummalaneni V. (1986), Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualization , *Industrial Marketing and Purchasing*.

Wilson, D-T et Mummalaneni Y. (1991),The Influence of a Close Personal Relationship Between the Buyer and the Seller on the Continued Stability of Their Role Relationship, Institute for the Study of Business Markets, Report 4, Université de Park. Pennsylvania State University.

Annexe

Tableau 1. Hypothèses du modèle

Hypothèses inhérentes aux relations entre les variables explicatives et le succès de la relation
H1: Plus la confiance du fournisseur de MDD envers son distributeur est forte, plus la relation aura du succès.
H2 : Plus la proximité relationnelle entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte, plus la relation aura du succès.
H2.1 : Plus la communication entre le fournisseur de MDD et son distributeur est importante, plus la relation aura du succès.
H2.2 : Plus les liens sociaux entre le fournisseur de MDD et son distributeur sont forts, plus la relation aura du succès.
H2.3 : Plus l'intensité des liens relationnels entre le fournisseur de MDD et son distributeur sont forts, plus la relation aura du succès.
H3 : Plus la proximité identitaire entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte, plus la relation aura du succès.
H3.1 : Plus le partage des valeurs entre le fournisseur de MDD et son distributeur est important, plus la relation aura du succès.
H3 : Plus la proximité de processus entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte, plus la relation aura du succès.
H3.1 : Plus le niveau des adaptations du fournisseur de MDD envers son distributeur est fort, plus la relation aura du succès.
H3.2 : Plus les actifs idiosyncrasiques du fournisseur de MDD pour son fournisseur sont importants, plus la relation aura du succès.
H4 : Plus la proximité spatiale entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte, plus la relation aura du succès.
Hypothèses inhérentes aux relations entre les variables explicatives et la confiance
H5.Plus la proximité relationnelle entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte, plus la confiance entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte.
H5.1.Plus la communication entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte, plus la confiance du fournisseur de MDD envers son distributeur est forte.
H5.2. Plus les liens sociaux entre le fournisseur de MDD et son distributeur, plus la confiance entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte.
H5.3.Plus l'intensité des liens relationnels est forte, plus la confiance entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte.

H6. Plus la proximité identitaire entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte, plus la confiance du fournisseur de MDD envers son distributeur est forte.

H6.1. Plus le partage de valeurs entre la fournisseur de MDD et son distributeur est important, plus la confiance du fournisseur de MDD envers son distributeur est forte.

H7. Plus la proximité de processus entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte, plus la confiance du fournisseur de MDD envers son distributeur est forte.

H7.1. Plus les adaptations faites par le fournisseur de MDD pour son distributeur sont importantes, plus la confiance entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte.

H7.2. Plus les actifs idiosyncrasiques du fournisseur de MDD pour son fournisseur sont importants, plus la confiance du fournisseur de MDD envers son distributeur est forte.

H8. Plus la proximité spatiale entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte, plus la confiance entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte.

Hypothèses postulant l'effet de la variable médiatrice confiance

H9. Plus la proximité relationnelle entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte, plus la confiance entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte et plus la relation aura du succès.

H9.1. Plus la communication entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte, plus la confiance du fournisseur de MDD envers son distributeur est forte et plus la relation aura du succès.

H9.2. Plus les liens sociaux entre le fournisseur de MDD et son distributeur, plus la confiance entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte et plus la relation aura du succès.

H9.3. Plus l'intensité des liens relationnels est forte, plus la confiance entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte et plus la relation aura du succès.

H10. Plus la proximité identitaire entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte, plus la confiance du fournisseur de MDD envers son distributeur est forte et plus la relation aura du succès.

H10.1 Plus le partage de valeurs entre la fournisseur de MDD et son distributeur est important, plus la confiance du fournisseur de MDD envers son distributeur est forte et plus la relation aura du succès.

H11. Plus la proximité de processus entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte, plus la confiance du fournisseur de MDD envers son distributeur est forte et plus la relation aura du succès.

H11.1. Plus les adaptations faites par le fournisseur de MDD pour son distributeur sont importantes, plus la confiance entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte et plus la relation aura du succès.

H11.2. Plus les actifs idiosyncrasiques du fournisseur de MDD pour son fournisseur sont importants, plus la confiance du fournisseur de MDD envers son distributeur est forte et plus la relation aura du succès.

H12. Plus la proximité spatiale entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte, plus la confiance entre le fournisseur de MDD et son distributeur est forte et plus la relation aura du succès.