

# Un exemple de stratégie de renforcement des moyennes entreprises (ME) : l'échange relationnel comme moyen de gérer la dépendance économique envers les clients

Nathalie Dubost

Volume 9, numéro 2, 1996

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1008265ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1008265ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cette note

Dubost, N. (1996). Un exemple de stratégie de renforcement des moyennes entreprises (ME) : l'échange relationnel comme moyen de gérer la dépendance économique envers les clients. *Revue internationale P.M.E.*, 9(2), 125-142.  
<https://doi.org/10.7202/1008265ar>

Résumé de l'article

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

# Un exemple de stratégie de renforcement des moyennes entreprises (ME): l'échange relationnel comme moyen de gérer la dépendance économique envers les clients

Nathalie DUBOST  
IAE d'Orléans

---

## MOTS CLÉS

---

**Moyennes entreprises – Stratégie de renforcement  
Dépendance économique – Vulnérabilité – Échange relationnel  
Orientation long terme**

---

## RÉSUMÉ

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

---

## L'AUTEUR

Nathalie Dubost possède un doctorat en sciences de gestion et elle est attachée temporaire d'enseignement et de recherche (ATER) à l'Institut d'administration des entreprises d'Orléans. Elle y enseigne la stratégie et se spécialise en recherche sur les relations entre fournisseurs et clients en milieu industriel. Adresse : Institut d'administration des entreprises d'Orléans, Faculté de droit, d'économie et de gestion, rue de Blois, BP 6739, 45067 Orléans, Cedex 2, France.

### ABSTRACT

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

### RESUMEN

*Entre las opciones estratégicas de las medias empresas (ME), las estrategias de « fortalecimiento » tienen por objetivo tratar la dependencia económica enfrente de los clientes, a veces factor de vulnerabilidad (Saporta, 1989). Según nosotros, el intercambio relacional compiete a estas estrategias. Tras definir el intercambio relacional, el artículo presenta los resultados de un estudio empirico tratando las relaciones de 30 ME francesas y de su mayor cliente, perteneciendo a tres sectores industriales. Una faceta del intercambio relacional, la orientacion a termino largo, permite a las PyMEs de poner su mayor cliente dependiente a su vez. Instaurando una dependencia mutua, el intercambio relacional hace caduca la relacion entre la dependencia economica y la vulnerabilidad de las ME.*

## Introduction

Selon Saporta (1989), deux facteurs de vulnérabilité sont propres aux moyennes entreprises (ME) : sur un plan horizontal, elles doivent affronter des unités de plus grande dimension tout en disposant de ressources inférieures ; sur un plan vertical, les ME sont souvent dépendantes économiquement de leurs fournisseurs, clients ou autres partenaires. C'est sur ce deuxième facteur que nous allons par la suite concentrer notre analyse<sup>1</sup>.

La dépendance économique des ME françaises ne date pas d'aujourd'hui. Dès la fin des années 1970, Faure, Marchesnay et Mathié (1979) mirent en évidence comment le contexte de concentration capitaliste ayant débuté dix ans plus tôt entraîna un fait nouveau et majeur pour les petites et moyennes entreprises françaises : la dépendance économique de ces dernières à l'égard de firmes intégrées ou quasi intégrées à un groupe. Actuellement, divers éléments tendent à prouver qu'une forme particulière de dépendance

1. Je tiens à remercier les trois lecteurs de mon manuscrit pour leurs remarques et leurs précieux conseils.

économique, celle des ME françaises à l'égard de leurs clients, est un phénomène d'actualité et d'importance<sup>2</sup>. Dès lors, ces dernières se trouvent devant la nécessité de gérer cette dépendance à l'aide de stratégies appropriées.

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

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

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

## **1. La dépendance économique envers des clients : définition et dimensions**

### **1.1. La définition de la dépendance économique**

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

- 
2. Cela en raison du développement soutenu des pratiques de coopération stratégique entre fournisseurs et clients (De Montmorillon, 1989 ; Desreumaux, 1993 ; Marmuse, 1992), ainsi que du mouvement continu de concentration des agents économiques sur le marché aval des ME (Expertises Galtier, 1994).
  3. L'étude empirique traite précisément de la relation entre l'entreprise et son plus gros client. Nous reviendrons sur ce choix lors de la présentation de l'étude.

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

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

Au-delà de cette définition, diverses dimensions permettent d'évaluer de façon tangible la dépendance économique. Le cadre d'analyse auquel nous nous référons pour présenter ces dimensions est celui de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), ayant repris dans une perspective de théorie des organisations un ensemble de travaux affiliés à la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Emerson, 1962).

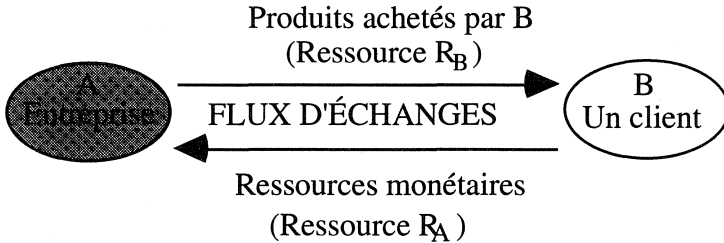
## 1.2. Les dimensions de la dépendance économique

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

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

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

SCHÉMA 1  
**Les ressources en jeu dans la dépendance de l'entreprise  
 envers ses clients**



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

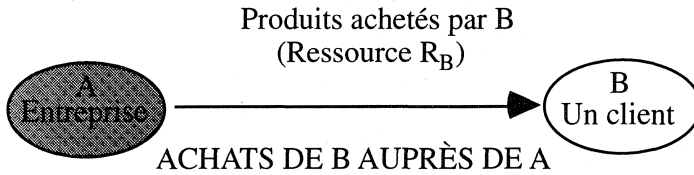
Concrètement, la dépendance d'un client B à l'égard de l'entreprise A s'appréciera en évaluant le degré auquel les produits que B achète de A sont essentiels à son fonctionnement, le degré auquel B a concentré ses achats totaux de produits sur A, et le degré auquel B estime possible d'obtenir ces produits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

Le schéma 2 reprend les dimensions de la dépendance exposées ci-dessus.

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

## SCHÉMA 2

## Les dimensions de la dépendance d'un client B envers l'entreprise A



Dépendance de B à l'égard de A :

- essentialité des produits R
- concentration des achats totaux de B auprès de A
- substituabilité de A (inverse)

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

### 2.1. La définition de l'échange relationnel

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

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

À l'opposé, l'échange relationnel s'inscrit dans un contexte historique et social reposant sur un ensemble de transactions individuelles. Contrairement à la transaction discrète, l'échange relationnel s'inscrit dans la durée, d'où la possibilité qu'ont les deux parties de prétendre à des satisfactions personnelles autres que strictement économiques. En outre, les acteurs œuvrent conjointement pour atteindre des objectifs communs et acceptent de partager les

bénéfices et les pertes résultant des transactions. Dans ce type d'échange, la confiance et l'implication des partenaires remplacent l'individualisme régnant dans la transaction discrète. Actuellement, les pratiques de collaboration entre fournisseurs et clients dans les marchés industriels, où le fournisseur est de plus en plus impliqué dans la chaîne de valeur des produits de son client (Guilhon, 1993), illustrent l'échange relationnel.

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

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

	Solidarité	Intégrité des rôles	Mutualité
Transaction discrète	Réalisation des termes de la transaction.	Maintien des rôles unidimensionnels de l'acheteur et du vendeur.	Préspécification précise des termes de l'échange et contrôle de chaque transaction individuelle.
Échange relationnel	Préservation de la relation en elle-même.	Maintien des rôles multidimensionnels formant un réseau de relations.	Préspécification imprécise des termes de l'échange et contrôle sur la base de la relation à long terme.

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

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

## 2.2. Effets de l'échange relationnel sur la dépendance

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



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

Turnbull *et al.* (1992) montrent également comment la mise en place de relations coopératives entre les équipementiers automobiles et les constructeurs britanniques, relevant de l'échange relationnel, mène ces derniers à faire des fournisseurs avec qui ils ont développé des relations de partenariat leurs principales sources d'approvisionnement. De même, dans leur modèle d'interaction, les chercheurs du groupe IMP<sup>4</sup> notent que des relations proches et coopératives entraînent une dépendance en termes de concentration des flux d'échanges sur le partenaire (Håkansson, 1982).

L'impact de l'échange relationnel sur la substituabilité des partenaires, troisième dimension de la dépendance, est souligné par Dwyer *et al.* (1987). Ces auteurs proposent un modèle de développement de l'échange relationnel permettant de comprendre comment, en pratique, des transactions discrètes évoluent vers des échanges relationnels. Cinq phases séquentielles sont ainsi distinguées : la reconnaissance, l'exploration, l'expansion, l'implication et la dissolution. Les auteurs affirment que l'intensité de l'échange relationnel augmente progressivement jusqu'à la quatrième phase, où elle atteint son maximum. Chaque partie étant satisfaite de la performance de l'autre, le nombre de fournisseurs possibles diminue. Dès lors, chaque partie en vient à dépendre de l'autre en raison de sa non-substituabilité.

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

En résumé, les travaux d'ordre conceptuel présentés ci-dessus tendent à prouver le point suivant : la stratégie consistant pour une ME à développer un

---

4. Le groupe IMP (International Marketing and Purchasing of Industrial Goods Project) est composé de chercheurs issus de six centres de recherche de cinq pays européens : l'Allemagne de l'Ouest (à l'époque), la France, la Grande-Bretagne, l'Italie et la Suède.

échange relationnel avec ses clients permet de rendre ces derniers dépendants économiquement d'elle-même. Plus précisément, ces clients concentrent leurs achats auprès de l'entreprise, et estiment qu'ils pourraient difficilement obtenir une prestation identique chez d'autres fournisseurs (d'où une faible substitua-bilité de l'entreprise).

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

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

#### **3.1. La méthodologie de la recherche**

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

#### *Le terrain d'investigation*

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

Concernant la définition d'une entreprise moyenne, deux critères ont été retenus : la taille de l'entreprise, comprise entre 50 et 500 salariés, et la structure

---

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

du capital, l'entreprise devant être juridiquement indépendante. De toute évidence, ces deux critères ne permettent pas de retracer la diversité des ME : selon de nombreux auteurs (Julien, 1990 ; Le Vigoureux, 1995), d'autres critères qualitatifs tels que le type d'objectifs de la direction ou les relations avec les différents marchés s'avèrent indispensables pour aborder les ME.

### *La collecte des données*

L'intégralité des données a été obtenue à l'aide d'un questionnaire par voie postale, élaboré pour la circonstance. L'ensemble des questions portait sur la relation de l'entreprise A avec son plus gros client B, c'est-à-dire le client représentant le pourcentage le plus élevé de son chiffre d'affaires<sup>6</sup>. En effet, il est vite apparu impossible d'interroger l'entreprise sur ses relations avec tous ses clients ; en outre, nous avons estimé plus pertinent de questionner l'entreprise sur une relation particulière, plutôt que de lui demander de répondre de façon moyenne sur l'ensemble de ses clients, et d'aboutir ainsi à des résultats n'ayant pas grande signification.

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

Au total, 45 questionnaires furent collectés par voie postale, dont 30 réellement exploitables. Nous entendons par cela que le questionnaire ne comportait aucune réponse manquante et provenait d'une entreprise n'ayant aucun lien de nature juridique avec son plus gros client. En effet, il nous a semblé nécessaire de vérifier que le lien de dépendance économique ne s'accompagne pas d'un lien juridique, auquel cas les résultats auraient été biaisés<sup>7</sup>.

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

---

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

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

### *Les mesures utilisées*

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

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

Conformément aux travaux de Kaufmann et Stern (1988), nous avons mesuré l'intensité de l'échange relationnel mis en place par A dans sa relation avec B à l'aide de quatre normes : la flexibilité de A, l'assistance fournie par A à B, le conseil fourni par B sur la performance de A et l'orientation à long terme de la relation. Ces quatre normes sont liées entre elles et tendent à se renforcer les unes les autres : à titre d'exemple, le conseil fourni par B sur la performance de A n'aurait pas grande utilité si, parallèlement, B ne misait pas sur une relation à long terme avec A (Noordewier *et al.*, 1990).

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

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

Nous présentons maintenant les résultats de notre recherche empirique.

### **3.2. Les résultats de l'étude**

Nous avons eu recours à une régression multiple pas à pas afin de tester notre hypothèse générale. Chaque dimension de la dépendance constitue tour à tour

---

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

la variable à expliquer ; les quatre normes relationnelles sont les variables explicatives. Conformément au cadre d'analyse de la dépendance des ressources, nous différencions les trois dimensions de la dépendance, chacune renvoyant à un aspect particulier de la dépendance économique. L'hypothèse sous-jacente du recours à la régression multiple est qu'il convient d'analyser l'impact de l'échange relationnel sur chaque dimension de la dépendance économique considérée de façon individuelle, celle-ci étant un concept multidimensionnel.

Concernant la fiabilité des échelles, l' $\alpha$  de Cronbach est compris entre 0,69 et 0,91 (voir annexe). Cela constitue un résultat satisfaisant dans le cadre d'une étude exploratoire : selon Nunally (1967), l' $\alpha$  est acceptable s'il est compris entre 0,6 et 0,8. Dans une revue des travaux de recherche utilisant ce coefficient (soit 4,286 coefficients  $\alpha$  en totalité), Peterson (1995) aboutit à un résultat similaire : pour les recherches exploratoires, la moyenne des coefficients est de 0,77, la limite inférieure étant de 0,70<sup>9</sup>.

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

TABLEAU 2  
Les paramètres des régressions significatives

Variable à expliquer	Variable explicative	Coefficient de détermination multiple R <sup>2</sup>	Valeur de F	Coefficient de variation	b	Valeur de T
Essentialité du produit pour B	Orientation long terme	0,29	13,09 (p = 0,0012)	50,6%	0,56	3,62 (p = 0,0012)
Substituabilité de A	Orientation long terme	0,17	7,11 (p = 0,0126)	47,8%	-0,45	-2,67 (p = 0,0126)

N = 30

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

En clair, plus A développe avec B un échange fondé sur le souhait de maintenir et de développer la relation dans le futur, plus les produits que B achète de A sont essentiels à son fonctionnement, et moins B estime pouvoir facilement le substituer par d'autres fournisseurs. Cela confirme les propos de

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

Dwyer *et al.* (1987), de Jackson (1985) et de Morgan et Hunt (1994) exposés ci-dessus.

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

## **Discussion**

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

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

## **Limites de la recherche et suggestions de recherches futures**

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

répondu. Concernant ce dernier point, on peut avancer l'idée que les entreprises ayant renvoyé un questionnaire sont en bonne santé financière et manifestent un certain intérêt pour notre sujet (Bayad et Hermann, 1991).

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

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

## Conclusion

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

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

---

**ANNEXE : LES MESURES UTILISÉES DANS L'ÉTUDE-TERRAIN**


---

Échelle de réponse Likert à sept points :

pas du tout  
d'accord

7    6    5    4    3    2    1

|    |    |    |    |    |    |

tout à fait  
d'accord

**\* La dépendance économique du plus gros client B à l'égard de l'entreprise A**

– Essentialité de la ressource  $R_B$  pour B

Énoncés :

Les produits que vous vendez à votre principal client sont, pour lui, indispensables. Votre principal client ne pourrait fonctionner sans le(s) produit(s) que vous lui fournissez. Sans vos produits, votre principal client serait confronté à d'énormes difficultés.

$\alpha$  Cronbach : 0,86

– Concentration des achats de B auprès de A

Énoncé :

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

– Substituabilité de A

Énoncés :

Il existe d'autres fournisseurs possibles pour votre principal client. Votre principal client pourrait éventuellement changer de fournisseurs. Votre principal client pourrait facilement changer de fournisseur. Votre principal client pourrait changer de fournisseur sans coûts insupportables. La concurrence est féroce.

$\alpha$  Cronbach : 0,84

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

– Norme de flexibilité

Énoncés :

Nous sommes flexibles aux demandes de notre principal client. Nous faisons facilement face aux changements. Nous pouvons fournir des commandes urgentes.

$\alpha$  Cronbach : 0,69

– Norme d'assistance

Énoncés :

Nous avertissons en avance notre principal client en cas de problèmes de transport. Nous aidons notre principal client en cas d'urgence. Nous avertissons notre principal client en cas de problèmes potentiels pour répondre à ses besoins.

$\alpha$  Cronbach : 0,87

– Norme du conseil sur la performance

Énoncés :

Notre principal client surveille nos niveaux de stocks. Notre principal client évalue notre performance à l'aide de programmes formels d'évaluation. À cette occasion, nous devons fournir des rapports réguliers. Nos relations avec notre principal client font usage de beaucoup de contrôles.

$\alpha$  Cronbach : 0,82

– Norme d'orientation long terme

Énoncés :

Notre principal client estime que, sur le long terme, nos relations seront rentables. Notre principal client estime que maintenir une relation à long terme avec nous est importante. Notre principal client se concentre sur des objectifs à long terme concernant nos relations. Notre principal client est prêt à faire quelques sacrifices de temps en temps pour nous aider. Notre principal client veut travailler avec nous pour un long moment. Notre principal client estime que les concessions qu'il peut faire pour nous aider sont un investissement pour le futur.

$\alpha$  Cronbach : 0,91



## Bibliographie

- BAYAD, M. et J.L. HERMANN (1991), « Les difficultés de la recherche en gestion en milieu PME : une illustration sur le panel des P.M.I Lorraines », *Cahier de Recherche n° 91.1*, I.C.N. Recherche (Université de Nancy II), 21 p.
- BLAU, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, John Wiley and Sons.
- CAMPBELL, D.T. (1955), « The informant in quantitative research », *American Journal of Sociology*, vol. 60, p. 339-342, cité dans G. John et T. Reve (1982), « Reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels », *Journal of Marketing Research*, novembre, vol. 19, p. 519.
- DE MONTMORILLON, B. (1989), « Croissance de l'entreprise », dans *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, p. 710-733.
- DESREUMAUX, A. (1993), *Stratégie*, Paris, Dalloz, p. 395-413.
- DWYER, R.F., P.H. SCHURR et S. OH (1987), « Developing buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, p. 11-27.
- EMERSON, R.M. (1962), « Power dependence relations », *American Sociological Review*, vol. 27, n° 1, p. 31-40.
- EVARD, Y., B. PRAS et E. ROUX (1993), *Market*, Paris, Nathan, p. 57-58.
- EXPERTISES GALTIER (1994), « L'évolution de l'outil industriel des petites et moyennes entreprises industrielles françaises au cours des 20 dernières années », mars et avril, 24 p.
- FAURE, R., M. MARCHESNAY et B. MATHIÉ (1979), « L'ombre des grands », *Revue Française de Gestion*, vol. 20, p. 108-115.
- FENNETEAU, H. (1990), « Mise en concurrence des fournisseurs ou partenariat ? », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 2, p. 175.
- FRAZIER, G.L., J.D. GILL et S.H. KALE (1989), « Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country », *Journal of Marketing*, janvier, vol. 53, p. 55.
- GANESAN, S. (1994) « Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, avril, vol. 58, p. 14.
- GASSENHEIMER, J.B. et R.J. CALANTONE (1994), « The impact of dependence on dealer satisfaction : a comparison of reseller-supplier relationships », *Journal of Retailing*, vol. 70, n° 3, p. 193.
- GUILHON, B. (1993), « Les relations entre constructeurs et fournisseurs : l'exemple de l'industrie automobile », *Revue Internationale PME*, vol. 6, n° 1, p. 87-99.
- HÅKANSSON, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester, John Wiley and Sons, p. 22.

- HEIDE, J.B. (1994), « Interorganizational governance in marketing channels », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 71.
- JACOBS, D. (1974), « Dependency and vulnerability : an exchange approach to the control of organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, p. 45-59.
- JACKSON, B.B. (1985), « Build customer relationships that last », *Harvard Business Review*, vol. 16, p. 120-128.
- JULIEN, P.A. (1990), « Vers une typologie multicritères des PME », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n°s 3-4, p. 411-425.
- KALWANI M.U. et N. NARAYANDAS (1995), « Long-term manufacturer-supplier relationships : do they pay off for supplier firms ? », *Journal of Marketing*, vol. 59, p. 2.
- KAUFMANN, P.J. et L.W. STERN (1988), « Relational exchange norms, perceptions of unfairness and retained hostility in commercial litigation », *Journal of Conflict Resolution*, vol. 32, p. 535-538.
- LE VIGOUREUX, F. (1995), « Essai de définition de la moyenne entreprise », *Cahier de Recherche du Centre de la Moyenne Entreprise*, I.A.E Caen, n° 1, 40 p.
- MACNEIL, I.R. (1981), « Economic analysis of contractual relations : its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus », *Northwestern University Law Review*, 1981, vol. 75, p. 1018-1063.
- MACNEIL, I.R. (1978), « Contracts : adjustments of long-term economic relations under classical, neo-classical and relational contract law », *Northwestern University Law Review*, vol. 72, p. 854-901.
- MARCHESNAY, M. (1979), « La dépendance des firmes individuelles », *Cahiers de l'ISMEA*, Série Sciences de Gestion, n° 1, Tome XIII, n°s 4-5-6, p. 698-733.
- MARMUSE, C. (1992), *Politique générale - Langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Paris, Economica, p. 503-519.
- MINDLIN, S. et H. ALDRICH (1975), « Interorganizational dependence : a review of the concept and a reexamination of the findings of the Aston Group », *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, p. 382-392.
- MINTZBERG, H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 679 p.
- MORGAN, R.M. et S.D. HUNT (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 20-38.
- NOORDEWIER, T.G., G. JOHN et J.R. NEVIN (1990), « Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships », *Journal of Marketing*, vol. 54, p. 84.
- NUNALLY, J.-C. (1967), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, cité dans Y. Evrard, B. Pras et E. Roux, (1993), *Market*, Paris, Nathan, p. 282.

- OWENS SWIFT, C. (1995), « Preferences for single sourcing and supplier selection criteria », *Journal of Business Research*, vol. 32, p. 105.
- PETERSON, R.A. (1995), « Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. X, n° 2, p. 75-88.
- PFEFFER, J. et G.R. SALANCIK (1978), *The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row.
- PHILLIPS, L.W. (1981), « Assessing measurement error in key informant reports : a methodological note on organizational analysis in marketing », *Journal of Marketing Research*, novembre, vol. 18, p. 400.
- SAPORTA, B. (1989), « Stratégie des petites et moyennes entreprises », dans *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, p. 2729-2754.
- TURNBULL, P., N. OLIVER et B. WILKINSON (1992), « Buyer-supplier relations in the UK automotive industry : strategic implications of the Japanese manufacturing model », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 163.
- WILLIAMSON, O.E. (1994), *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions p. 231.
- YUCHTMAN, E. et S.E. SEASHORE (1967), « A system resource approach to organizational effectiveness », *American Sociological Review*, vol. 32, p. 891.
- ZAHEER, A. et N. VENKATRAMAN (1995), « Relational governance as an interorganizational strategy : an empirical test of the role of trust in economic exchange », *Strategic Management Journal*, vol. 16, p. 373.