



**HAL**  
open science

# LA PROXIMITE : UNE AUTRE FACETTE DE LA COOPERATION FOURNISSEUR-DISTRIBUTEUR

Nawfal Bahha, Odile Chanut

► **To cite this version:**

Nawfal Bahha, Odile Chanut. LA PROXIMITE : UNE AUTRE FACETTE DE LA COOPERATION FOURNISSEUR-DISTRIBUTEUR. Association Française de Marketing, May 2016, Lyon, France. hal-01765546

**HAL Id: hal-01765546**

**<https://hal.science/hal-01765546>**

Submitted on 12 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## LA PROXIMITE : UNE AUTRE FACETTE DE LA COOPERATION FOURNISSEUR-DISTRIBUTEUR

**Nawfal Bahha\***

Aix Marseille Université, CRET-LOG (EA 881)

[nawfal.bahha@gmail.com](mailto:nawfal.bahha@gmail.com)

**Odile Chanut**

Université de Lyon-Université Jean-Monnet, COACTIS (EA 4161)

[odile.chanut@univ-st-etienne.fr](mailto:odile.chanut@univ-st-etienne.fr)

\* 413 avenue Gaston Berger, 13 625 Aix en Provence, France, +33 6 40 19 37 76.

**Résumé :** À travers le cas des fournisseurs de Marques de Distributeurs (MDD) en agro-alimentaire, ce papier adopte une approche relationnelle et interactionniste et vise à montrer que la réussite de la relation entre un distributeur et ses fournisseurs de MDD peut être expliquée par la proximité entre ces derniers. Dans une démarche hypothético-déductive, nous proposons un modèle de recherche puis le testons dans le cadre d'une étude quantitative traitée à travers la méthode des équations structurelles. Les résultats de l'étude permettent de soutenir que la proximité, dans ses dimensions relationnelle, identitaire, et spatiale, favorise le développement de la confiance entre les deux membres du canal de distribution, qui favorise à son tour la réussite de la relation dyadique.

**Mots clés :** relation distributeur-fournisseur, marque de distributeur, proximité, confiance, succès de la relation.

### CLOSENESS : ANOTHER FACET OF SUPPLIER-DISTRIBUTOR COOPERATION

**Abstract :** Through the case of distributors of private label in food sector, this paper adopts a relational and interactionnist approach. It aims to show that the success of the relationship between a distributor and its private label suppliers can be explained by closeness there between. In a hypothetical-deductive approach, we propose a research model and then test it as part of a quantitative study addressed through structural equation method. The results of the study help to support that closeness, in its relational dimensions, identity and spatial, promotes the development of trust between the two members of the distribution channel, which in turn promotes the success of the dyadic relationship.

**Keywords :** supplier-distributor relationship, private label, closeness , trust, relationship success.

### Introduction

Depuis une décennie, un phénomène majeur retient l'attention des chercheurs et praticiens en marketing: la forte montée des Marques de Distributeur (MDD) face aux marques de fabricant (Kapferer, 2007 ; Diallo, 2012). Une étude mandatée par la *Private Label Manufacturers Association* (PLMA) en 2013 et menée auprès de plus de 10.000 consommateurs dans 14 pays, a montré que les MDD ont le vent en poupe notamment en temps de crise. Si elles sont variables selon les catégories de produits, leur part de marché dans l'alimentaire est en constante progression et pourrait atteindre 50% à l'horizon 2025<sup>1</sup>. Déjà quatre produits achetés sur dix sont des MDD en Suisse, Royaume Uni, Espagne, Portugal, Allemagne et Belgique. En France, elles représentent en 2012 plus de 36 % de part de marché en volume<sup>2</sup>.

Si les MDD appartiennent aux distributeurs, les produits sont fabriqués par des industriels que ce soit des PME, des grande entreprises ou des multinationales dans le cadre de contrats avec des cahiers de charge précis et contraignants. En France, une des recommandations<sup>3</sup> de la Commission d'Examen des Pratiques Commerciales (CEPC) énonce que la durée « normale » d'un contrat de MDD devrait être supérieure à 1 an en raison des investissements spécifiques réalisés par le façonnier. Au-delà de cet avis, nous nous proposons d'identifier les conditions et les déterminants du succès de la relation distributeur-façonnier de MDD. L'intérêt théorique de notre recherche consiste à étudier l'influence de certaines formes de la proximité sur le succès de la relation entre un distributeur et son fabricant de MDD.

### Le cadre théorique de la proximité et le modèle de recherche

La littérature traitant des relations dans le canal de distribution recense de nombreuses variables expliquant le succès des relations dyadiques (Wilson, 1995). Cependant, le concept de la « proximité » n'a pas été mobilisé 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

---

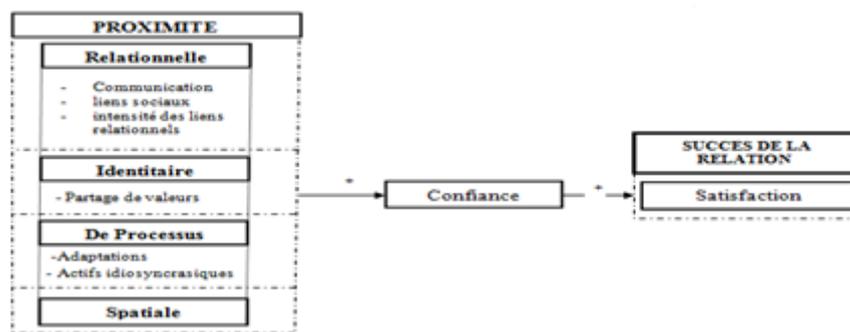
<sup>1</sup> Source : Rapport 2011 de la division alimentation & agro-business de Rabobank international (consulté au 22 octobre 2013) : <http://hugin.info/133178/R/1499322/434858.pdf>

<sup>2</sup> Source : LSA : <http://www.lsa-conso.fr/mdd-la-france-occupe-une-position-intermediaire-en-europe,126842> (page web consulté le 30 Mai 2012).

<sup>3</sup> Recommandation N°10-01 en 2008: « 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 ».

fonctionnelle, la proximité relationnelle, la proximité identitaire et la proximité de processus. Capot 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 (figure 1) pour expliquer le succès de la relation dyadique fournisseur de MDD-distributeur. La première dimension relationnelle est 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. La confiance constitue, dans notre modèle, une variable centrale et médiatrice.

Figure 1 : Modèle théorique de la recherche



A partir de la revue de littérature et d'une première étude exploratoire qualitative auprès de distributeurs et industriels<sup>4</sup>, quatre dimensions de la proximité ont été retenues pour analyser le succès de la relation dyadique dans le cadre des MDD : la proximité relationnelle, la proximité identitaire, la proximité de processus et la proximité spatiale. Ces dimensions sont les plus pertinentes car elles reflètent les caractéristiques spécifiques de la relation distributeur-fournisseur de MDD.

### Etude empirique : Méthodologie

Les échelles de mesure existantes sur la proximité ont été adaptées à la relation dyadique fournisseur de MDD-distributeur et au contexte français, grâce l'étude exploratoire. Le modèle a été testé dans le cadre d'une enquête par questionnaire administrée auprès d'un échantillon de fournisseurs MDD agro-alimentaires. Les répondants étaient constitués principalement des responsables MDD et chefs d'entreprises. Les questionnaires ont été proposés en ligne et administrés en face à face lors du salon MDDEXPO en 2014. 93 questionnaires exploitables ont été collectés parmi une base de sondage de 350, ce qui est honorable pour une enquête en BtoB.

La méthode retenue pour l'analyse des données est celle des équations structurelles sous l'approche PLS (Partiel Least Squares) en utilisant le logiciel SMARTPLS (Ringle et *al.*, 2015). Etant donné que toutes nos variables se sont révélées réflexives, nous avons procédé à

<sup>4</sup> Outre les articles de recherche, la revue de littérature a inclus l'analyse de documents à caractère confidentiel tel qu'un contrat MDD d'un industriel français, ainsi que des articles de la presse professionnelle. L'étude exploratoire a reposé sur des entretiens semi-directifs auprès de distributeurs et fournisseurs de MDD (gérants, directeurs commerciaux, responsables MDD, managers des comptes clés en MDD), enregistrés et retranscrits.

l'épuration de nos données en nous fondant sur l'analyse des contributions factorielles (*loadings*), l'indice du *T Student* de chaque indicateur, la variance restituée de chaque dimension (AVE), la fiabilité composite (CR), et l'indice de l'alpha de Cronbach. Nous nous sommes assurés de l'homogénéité des échelles, ainsi que de leurs validités convergente et discriminante. Nous avons, ensuite, procédé à l'évaluation de la qualité du modèle global à travers l'analyse des coefficients de détermination ( $R^2$ ) et les coefficients structurels standardisés. L'évaluation des  $R^2$  nous permet de constater que toutes les variables latentes désignées comme variables à expliquer se rapprochent du seuil de 0,1 (Croutsche, 2002). Le test du « Goodness-of-fit » obtenu témoigne d'une validité significative de notre modèle.

Pour le test des hypothèses, nous avons utilisé la méthode de ré-échantillonnage qui permet de stabiliser les estimations des coefficients  $\beta$  et de calculer l'erreur qui permet la détermination de la significativité de ces coefficients. Dans ce sens, la validation ou le rejet d'une hypothèse dépendra de la valeur et de la significativité du T de Student (Chin, 1998).

## Résultats et discussion

Le tableau ci-dessous résume les résultats du test des hypothèses.

Tableau 1 : Résultats du test des hypothèses du modèle sous l'approche PLS

Hypothèses	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR)	Validation
COMM→CONF	-0.062	-0.049	0.113	0.549	Rejetée
LISOC→CONF	0.235	0.253	0.079	2.968**	Validée
INLR→CONF	0.151	0.168	0.104	1.453	Rejetée
PARTAG→CONF	0.448	0.409	0.121	3.694**	Validée
ADPAT→CONF	-0.144	-0.109	0.133	1.082	Rejetée
ACTIF→CONF	-0.033	-0.044	0.093	0.358	Rejetée
PROXGEO→CONF	0.165	0.184	0.083	1.991**	Validée
CONF→SATIS	0.509	0.512	0.081	6.249**	Validée

\*\* Significatif à 0,05

L'analyse des effets indirects nous a permis d'arriver à un certain nombre de résultats et de conclusions. D'abord, l'impact de la proximité relationnelle sur la confiance. En effet, l'impact des liens sociaux s'est révélé significatif. Ce résultat confirme les travaux de Wilson et Mummalaneni (1986, 1991) sur la place des liens entre individus dans le cadre des relations acheteur-vendeur; en montrant que lorsqu'ils se trouvent dans une relation personnelle forte, les acteurs se font plus confiance et sont plus engagés à maintenir leur relation que des partenaires moins engagés.

Ensuite, A l'inverse, l'impact de la communication sur la confiance s'est révélé non significatif. Notre hypothèse s'est fondée sur les travaux de Anderson et Narus (1990), Heide et Miner (1992), Dyer et Chu (2000) et Leonidou et *al.*, (2006) qui soutiennent que la communication permet de construire un modèle inter-organisationnel de contact réussi basé sur la confiance. Néanmoins, notre enquête menée dans le contexte de la marque de distributeur a infirmé cette hypothèse en montrant que la communication n'impacte pas la confiance du fournisseur de MDD envers son distributeur.

Toujours dans la dimension relationnelle de la proximité, L'impact de l'intensité des liens relationnels sur la confiance du fournisseur de MDD s'est révélée à son tour non significatif ( $H3 : M=0,168, p>0,05$ ). Nous nous sommes fondé sur le travail de Granovetter (1985) et notamment sur ceux fondé sur la théorie d'encastrement relationnel (Rindfleisch et Moorman (2003) pour qui, les relations fortement encastrees (ou intégrées) sont composées

des partenaires qui partagent des liens forts entre eux. Ces liens forts favorisent le développement de la confiance entre eux. Il est important de souligner ici que la valeur de T de Student (1,453) est relativement élevée par rapport à celle de la communication et se rapproche du seuil de 1,96.

Concernant la dimension identitaire de la proximité, l'hypothèse de l'impact positif du partage des valeurs sur la confiance est validée. Ce résultat montre que dans le cadre des relations fournisseurs MDD-distributeur, l'adhésion du client aux valeurs de l'entreprise favorise un climat de confiance mutuel (Abbad, 2008 ; Bergadaà et Del Bucchia, 2009 ; Ferrandi et Dufeu, 2012).

Ensuite, l'impact de la proximité de processus sur la confiance s'est révélé non-significatif. La proximité de processus (adaptation des process, investissements dans des actifs idiosyncratiques) ne permettrait pas de renforcer la confiance entre le fournisseur MDD et son client distributeur. Par ailleurs, ce résultat vient renforcer les conclusions issues des théories du pouvoir et de la dépendance (Emerson, 1962 ; Porter, 1986 ; Filser, 1989). En effet, l'effort fourni par le fournisseur MDD ainsi que les investissements spécifiques réalisés pour s'adapter aux besoins de son distributeur sont le résultat d'un rapport de force et de la dépendance et n'ont pas d'effet sur la confiance.

Enfin, l'impact de la proximité spatiale sur la confiance s'est avéré significatif. Ce résultat rejoint les conclusions de Schmitt et Biesebroeck (2013). Pour ces auteurs, la proximité spatiale peut être très propice pour monter une relation d'affaires et ipso facto donner au fournisseur un avantage concurrentiel. Ces relations qui naissent grâce à la proximité d'espace peuvent mener à une collaboration à long terme basée sur la confiance. 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).

Nous venons de présenter les résultats du test des variables explicatives sur la variable médiatrice. Nous analyserons maintenant, le test de l'hypothèse de l'influence de la variable médiatrice sur la variable à expliquer. En effet, les résultats montrent une relation significative entre la confiance et la satisfaction de la relation. 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, 1998 ; Pérez et Descals, 1999 ; Bowersox, 1990 ; Adobor et Mc Mullen, 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.

Concernant le statut de la médiation, il a été testé en se basant sur le test de Sobel (1986). Il s'est révélé total dans la relation dans le cas des liens sociaux et du partage des valeurs et partielle pour la proximité spatiale.

## **Conclusion**

Les résultats de cette recherche ont permis de proposer d'étudier l'influence de certaines formes de la proximité sur le succès de la relation entre un distributeur et son fabricant de MDD. Notre apport académique réside 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, identitaire 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 spatiale ou relationnelle par exemple) peut jouer en faveur du fournisseur et pourrait lui procurer un avantage concurrentiel indéniable par rapport à ses rivaux.

Notre travail présente certaines limites qui constituent en elles mêmes des pistes pour de futures recherches. En effet, notre recherche s'est focalisée sur le test d'un seul côté : le fournisseur de MDD. Une future recherche pourrait s'intéresser à l'autre partenaire (distributeur) et évaluer *in fine* la pertinence des dimensions de la proximité d'un point de vue du client. Par ailleurs, même si la taille de l'échantillon reste honorable dans le contexte B to B, une recherche future pourrait envisager d'augmenter le nombre de répondants en essayant de récupérer certaines bases de données plus complètes et plus ciblées.

## Références

Adobor , H. et McMullen, R-S. (2002), Strategic partnering in e-commerce: Guidelines for managing alliance, *Business horizons*, 45(2), 67-76.

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.

Bowersox, D.J. (1990). The Strategic Benefits of Logistics Alliances. *Harvard Business Review*, 68, (4), 36-45.

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.

Chin, W. (1998), The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling , In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*, 295-336, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Croutsche J.J. (2002), « Etude des relations de causalité : utilisation des modèles d'équations structurelles », *La revue des sciences de gestion*, 198, 81-97

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 juin), Massachusetts, USA.

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

Dufeu, I., & Ferrandi, J. (2013). Les ressorts de l'engagement dans une forme particulière d'échange collaboratif entre producteur et consommateurs : les AMAP. *Decisions Marketing*, (72), 157-178.

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.

Emerson, R. (1962). Power-dependence Relationships. *American Sociological Review*, 26, 31-41.

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.

Filser, M. (1989), Les canaux de distribution. Description, Analyse et Gestion, *Vuibert Gestion*, Paris.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

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

Heide, J-B. et John, G. (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing*, 56 (2) , 32-44.

Heide, J-B. et Miner, A. (1992), The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction of Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation, *Academy of Management Journal*, 35 (2), 265-291.

Herault C., Merle A. et Prigent-Simonin A.H. , 2012. Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire ?, *Management & Avenir*, 53 : 16-33

Herault C., Merle A., Prigent-Simonin A., 2014. Diagnostiquer la proximité perçue en vente directe de produits alimentaires, *Décisions Marketing*, 73 : 85-104

Homburg, C. (1998), On Closeness to the Customer in Industrial Markets, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4 (4), 35-72.

Kapferer, J-N, (2007) , Les marques, capital de l'entreprise. Edition Broché.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.

Ringle, C. M., Wende, S., et Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Bönningstedt: SmartPLS GmbH.

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.

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.

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

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.

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*.