

Relations entre acheteur/vendeur : les catalyseurs d'une confiance durable ?

Houcine Akrou^a & Wafa Akrou^b

aINSEEC Business School, 27 avenue Claude Vellefaux 75010 Paris, France

b Université Paris-Est Créteil

November 2008

An ulterior version of this article appeared in *Décisions Marketing*, N°57, Janvier-Mars, pp.53-69, 2010, ISSN : 0779-7389.

It can be purchased at: <http://www.editions-ems.fr/revues/decisionsmarketing/articlerevue/13-relations-entre-acheteur-et-vendeur-les-catalyseurs-d-une-confiance-durable.html>

Relations entre acheteur/vendeur : les catalyseurs d'une confiance durable ?

Résumé:

Le rôle de la confiance dans le maintien et la continuité des relations en *B to B* a été largement démontré. En revanche, la compréhension de son évolution au cours de la relation acheteur/vendeur reste problématique pour les industriels.

Tenant compte des principales phases de la relation acheteur/vendeur, cette étude qualitative, réalisée auprès d'acheteurs dans plusieurs secteurs industriels, met au jour la métamorphose de la nature et des déterminants de la confiance. Elle suggère une meilleure organisation de la force de vente et une adaptation du profil des vendeurs aux différentes étapes de la relation. Par ailleurs, nous préconisons des actions ciblées pour maintenir durablement un niveau de confiance élevé.

Mots-clés : relation acheteur/vendeur, confiance, comportement confiant, *B to B*, processus relationnel

Abstract:

The role of trust in the maintenance and continuity of *B to B* relations has been largely demonstrated. However, understanding its evolution in the buyer/seller relationship remains problematic for manufacturers.

Conducted among buyers in several industry sectors, our research underlines the changing nature and determinants of trust; denoting a better organization of the sales force and an adaptation of the seller profile to the various stages of the relationship. We also recommend targeted actions to maintain and durably sustain a high level of trust.

Keywords: *buyer/seller relationship, trust, trust-worthy behaviour, B to B, relational process*

Introduction

La fonction achat a connu une réelle transformation au cours des deux dernières décennies. La plupart des industriels admettent aujourd'hui que la réduction des coûts et l'innovation peuvent être obtenues de manière plus durable et plus efficace en s'appuyant sur des vendeurs stables et compétents plutôt que sur des pressions exercées sur le prix. De nouvelles politiques amorcées par bon nombre d'entreprises pour réduire le turnover de leurs vendeurs – atteignant en moyenne 20 % tous secteurs confondus -, témoignent de cette prise de conscience. Cette évolution s'est accompagnée par un engouement des acheteurs pour la mise en place d'actions visant à développer de relations de longue durée, dont le mot d'ordre est de « *développer la confiance avec le vendeur* ».

La confiance s'est ainsi imposée comme un facteur clé de succès incontournable dans les relations client/fournisseur. En effet, eu égard à la valeur ajoutée créée par les vendeurs en milieu industriel - les coûts des achats représentent, aujourd'hui, fréquemment 80 % des coûts de revient des produits finis -, les acheteurs deviennent de plus en plus dépendants et vulnérables.

Justifiant en partie la performance de l'entreprise, la confiance procure un avantage comparatif considérable dont la charge incombe principalement aux personnels de contacts (acheteur et vendeur). De fait, les vendeurs sont passés du rôle de simple représentant d'une entreprise à celui de créateur de valeur, en ayant la charge de participer à l'instauration et au développement des relations de confiance avec leur client. Pour sauvegarder cette valeur, les vendeurs et les acheteurs sont en perpétuelle recherche de moyens et techniques pour la maintenir. De plus, la confiance se développe dans le temps entre les partenaires et sa nature se transforme à fur et à mesure que la relation se développe.

Dès lors, au cours de ces dernières années, les préoccupations des industriels se sont déplacées : elles ont évolué de la problématique de développement des relations de confiance vers les questions de la maîtrise de son évolution, et ce selon le stade de la relation. Cela constitue un enjeu important pour la pérennité de la relation acheteur/vendeur.

Malgré cette reconnaissance de la nature dynamique de la confiance, les industriels ne disposent pas d'assez d'éléments concernant son évolution au cours de la relation : Peut-on parler de la même confiance au début d'une relation qu'au milieu et/ou après plusieurs années de collaboration avec un partenaire ? Quelles sont les différentes significations de la confiance ? Quels sont les éléments qui favorisent la transformation de sa nature ?

Cet article s'efforce d'apporter des éléments susceptibles d'améliorer la compréhension intrinsèque de la confiance selon les différentes phases relationnelles et de discerner les principaux facteurs affectant cette notion dans le contexte de la relation directe acheteur/vendeur en milieu industriel. L'étude ne porte pas sur les biens complexes nécessitant l'intervention de plusieurs acteurs dans le processus d'achat.

Nous essayerons, dans la première partie, de préciser les axes de développement dans la conceptualisation de la confiance. La seconde partie sera consacrée à la fois à la présentation des principaux résultats d'une étude qualitative menée auprès de 43 acheteurs d'entreprises industrielles et à la discussion des implications managériales.

Le concept de la confiance en marketing : une diversité des définitions et des axes de développement ...

Le thème de la confiance a fait l'objet d'études depuis une trentaine d'années dans plusieurs disciplines et il continue de susciter l'intérêt des chercheurs, notamment en marketing. Par ailleurs, l'examen de la littérature, en développement constant, fait apparaître une forte hétérogénéité de définitions. La confiance y a été abordée comme : en ensemble d'attente (4) et/ou de croyances vis-à-vis des caractéristiques de l'autre partie (12) et/ou comme une volonté ou intention comportementale (11) et/ou présomption (7) et où encore un sentiment de sécurité (6).

Récemment, une triple évolution dans la conceptualisation de la confiance a été notée. La première concerne la distinction entre la confiance interpersonnelle et la confiance inter-organisationnelle. Ces recherches ont souligné l'existence de deux types de confiance avec chacune des antécédents et des conséquences différents de l'autre (3).

La deuxième a mis en exergue la séparabilité entre les différentes formes de confiance : confiance cognitive (la croyance dans les qualités de la personne confiante), confiance affective (le sentiment affectif) et confiance conative (comportement confiant). Smith et Barclay (15) conceptualisent et mesurent les perceptions de fiabilité (forme cognitive) comme antécédents de l'intention comportementale. Récemment, Johnson et Grayson (9) ont confirmé la séparation des deux types (cognitif et affectif) de la confiance.

Enfin, en cours du développement, la troisième évolution est liée à l'aspect dynamique de la confiance.

De nature principalement théorique, les recherches intégrant l'aspect évolutif de la confiance ont apporté quelques éclairages concernant le processus de développement de la confiance. *Elle fait état* d'un changement de nature et d'antécédents en fonction des phases relationnelles. *Certains*

Dans ce sens, Lewicki et Bunker (10) proposent une typologie du développement de la confiance en mettant en avant trois étapes : la confiance fondée sur le calcul, la confiance fondée sur la connaissance et la confiance fondée sur l'identification.

Toutefois, malgré cette reconnaissance de son aspect processuel (14), la confiance continue à être appréhendée par les chercheurs dans une perspective statique (en coupe instantanée) sans aucune prise en compte de son aspect évolutif, ni de la phase relationnelle dans laquelle elle se trouve.

En nous inscrivant dans le troisième courant cadre de ces nouveaux courants de recherche, nous considérons que la confiance dans la relation acheteur/vendeur évolue et change de nature et de significations selon les différents stades de la relation.

La confiance de l'acheteur : une étude qualitative auprès des vendeurs en B to B

Encadré 1 : Méthodologie de l'étude

La collecte des données

Trois critères de sélection ont été utilisés pour le choix de l'échantillon : 1) l'existence d'une fonction achat formalisée dans l'organigramme de l'entreprise, 2) la localisation (région île de France et la proche banlieue) et 3) l'effectif de l'entreprise (plus de 19 personnes).

Nous avons réalisé 43 entretiens d'une durée moyenne d'une heure et demie auprès d'acheteurs issus de plusieurs secteurs d'activité. Deux techniques de collecte de données ont été utilisées :

- la collecte de données en temps réel. En nous appuyons sur la méthodologie préconisée par Anderson (1) pour l'analyse longitudinale (qui consiste à l'utilisation des informations collectées dans un moment identique sur plusieurs groupes appartenant à des étapes différentes de la relation), nous avons conduit trois types d'entretiens auprès

d'acheteurs dans les différentes phases relationnelles (encadré 2) :

* Douze entretiens auprès d'acheteurs dont la relation avec les vendeurs se situe au stade de l'exploration ;

* Treize entretiens concernant la confiance au stade d'expansion ;

* Treize entretiens concernant la confiance au stade du maintien.

- la collecte des données, *a posteriori*, consistant à retracer l'évolution de la confiance selon les différentes phases relationnelles. Cinq entretiens rétrospectifs auprès d'acheteurs ont été menés.

Deux guides d'entretien semi-directifs ont été effectués. Le premier, utilisé lors des entretiens en temps réel, aborde les thèmes suivants : (1) les caractéristiques de la relation entre l'acheteur et le vendeur, (2) la nature de la confiance selon le(s) stade de la relation, (3) les facteurs liés à son émergence et/ou son développement et (4) les conséquences qu'elle engendre.

Le second concerne les entretiens *a posteriori*. La consigne donnée aux répondants est de raconter l'histoire de leur relation avec le vendeur dès le premier contact en évoquant (1) les principaux événements importants liés au développement de la relation, (2) les éléments favorisant la transformation de la confiance au cours de la relation en prenant la précaution de reformuler systématiquement les propos. Les thèmes abordés sont identiques à ceux du premier guide.

Les caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon se compose d'entreprises de production appartenant à un large éventail d'industries [la chimie, les équipements de bureaux, le textile, les matières plastiques, la transformation du caoutchouc, la métallurgie, la sidérurgie, l'informatique, la cosmétique etc.]. 35% des entreprises emploient plus de 500 salariés ; 42% comptent des effectifs compris entre 50 et 500 personnes et 23% emploient moins de 50 salariés. Les catégories de produits sélectionnées par les répondants concernent

notamment les composants (39%), les matières premières (33%), les produits d'emballage et de conditionnement (15%) et les services (13%).

Les relations étudiées entre l'acheteur et le vendeur sont généralement de longue durée : La durée de vie de la relation est : supérieure à 20 ans pour 16% des interviewés, comprise entre 10 à 20 ans pour 42% et entre 3 à 10 ans pour 28% et enfin inférieure à 3 ans pour 14%. En ce qui concerne les profils des interviewés, la grande majorité (42/43) d'entre eux occupent le poste d'acheteur, une personne exerce la fonction de directeur d'usine. Ils sont en poste depuis plusieurs années (30% plus de 10 ans, 40% entre 5 et 10 ans, 19% entre 3 et 5 ans, et 12% moins de 3 ans) leur âge varie entre 28 et 59 ans (14% ont entre 28 à 34 ans, 58% entre 35 à 44 ans, 21% entre 44 à 55 et 0,7% ont plus de 55 ans) et leur niveau de formation est plutôt élevé (26% ont un Bac + 4/5, 51% ont un Bac +2/3 et 81% ont suivi une formation spécialisée achats).

La méthode d'analyse

Les propos des répondants ont été intégralement enregistrés et retranscrits. Par la suite, ils ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu comportant deux étapes importantes : la catégorisation et l'interprétation.

Lors de la phase de catégorisation, nous avons rassemblé l'ensemble des entretiens dans un tableau unique dans lequel figurent en colonnes les entretiens et en lignes les catégories. Nous avons ainsi obtenu une lecture à la fois verticale (les propos d'un répondant concernant tous les thèmes abordés) et horizontale (les propos de l'ensemble des répondants concernant chaque thème).

Dans la phase de l'interprétation, nous avons utilisé d'une part l'approche qualitative en identifiant la présence ou l'absence d'une caractéristique déterminée et, d'autre part, l'approche quantitative qui consiste à calculer la fréquence d'apparition des mots et expressions attachés aux thèmes.

Résultats et discussion

Les résultats de cette étude qualitative sont riches d'enseignements à plusieurs titres. Ils permettent d'avoir une vision plus claire de la relation acheteur/vendeur et spécifiquement des perceptions des

acheteurs de la notion de confiance au cours de leurs relations réciproques.

La confiance de l'acheteur par rapport au vendeur : concept crucial et évolutif

Deux idées forces se dégagent des entretiens. La première concerne le rôle de la confiance dans la relation. Sans surprise, les analyses montrent que la confiance constitue un ingrédient très important pour le développement des entreprises.

Plusieurs éléments ont été mis en avant pour expliquer l'importance accordée à la confiance. Tout d'abord, la confiance est considérée comme un moyen efficace pour la réduction d'incertitudes et ipso facto des risques. Ensuite, elle procure aux acheteurs un gain de temps considérable. Enfin, elle est étroitement associée à la stabilité et à la continuité de la relation.

«La confiance est très importante...C'est un réel gain de temps et de tranquillité». «C'est une libération de notre temps sur les questions de suivi des commandes et de livraison». «C'est la base de tout ! Nous ne pouvons pas travailler sans la confiance : en tout état de cause, pour ma part, c'est impossible. Une société qui veut vivre dans la durée doit savoir instaurer un climat de confiance dans tout les maillons de la chaîne».

Ce rôle déterminant de la confiance s'explique par la nature des relations acheteur/vendeur jalonnées par des incertitudes quant aux comportements de l'autre et donc des risques pressentis à des degrés divers par les acheteurs.

Notons ici que les acheteurs font souvent référence à la confiance interpersonnelle lorsqu'ils évoquent la confiance par rapport aux vendeurs (sauf dans la première phase où il est question de confiance inter-organisationnelle).

«C'est essentiellement l'aspect humain qui rentre en compte... La preuve : cela peut très bien se passer avec le vendeur d'un produit mais, à l'inverse très mal, avec un de ses collègues commercialisant un produit différend de la même entreprise».

La seconde idée concerne l'aspect évolutif de la confiance. La majorité des acheteurs (42 sur 43) considère la confiance comme un concept dynamique qui se construit et évolue avec le temps.

Plusieurs répondants associent ce concept aux étapes de la relation allant de la phase de l'exploration jusqu'à l'engagement. La confiance s'établit, se construit et se développe au fur et à mesure que les relations progressent et que les personnes impliquées dans la relation se connaissent, se testent et collaborent ensemble.

«Il y a tout un travail de découverte de l'autre. Si je faisais confiance à un vendeur dès le début, ce ne serait pas très professionnel de ma part». «C'est une notion qui évolue avec le temps... ». «Vous savez, c'est comme au quotidien, il faut voir leur comportement au préalable, les tester et ensuite on peut leur faire confiance».

De quelle confiance parlent les acheteurs ?

L'ensemble des *verbatim* laissent apparaître plusieurs significations du mot « confiance ». Une analyse plus approfondie nous permet d'identifier trois formes étroitement liées au stade de leurs relations.

- **Stade I de la relation (phase de l'exploration) : Confiance calculée**

Au début de la relation avec le vendeur, les acheteurs associent la confiance à une sorte d'évaluation des risques encourus par rapport aux gains espérés.

«Au départ, le vendeur sait que je trouve chez lui mon intérêt et je n'ignore pas que c'est réciproque pour lui ». «La confiance est venue suite à l'adéquation entre ma demande et sa réponse : elle a été conditionnée à un rapprochement entre mes besoins et son offre».

Lors de la formation de la relation, la confiance a été considérée d'une part, comme étant fragile et difficile à établir puisqu'elle se fonde uniquement sur le calcul et d'autre part, comme essentielle, puisqu'elle guide l'acheteur dans le choix du vendeur.

Par ailleurs, cette forme de confiance calculée est, selon les discours des acheteurs, plutôt de type inter-organisationnel.

«Au début de la relation, la confiance est très mince : elle vient progressivement ». «Je ne peux pas parler d'une vraie relation de confiance ...C'est plutôt une sorte de pari, de calcul...La confiance c'est quelque chose qui s'acquiert avec le temps ». «Au départ nous avions une casquette professionnelle avec le jeu de l'acheteur et le vendeur».

Les pré-requis de la confiance calculée

La confiance calculée s'appuie sur plusieurs éléments. La **réputation** apparaît comme le premier facteur nécessaire à son instauration (5). C'est une forme de reconnaissance de l'empathie et de l'expertise à la fois de l'entreprise et du vendeur au sein de leur environnement. Dans ce sens, elle constitue un actif très important qui fonde la confiance.

«Quand on ne les connaît pas, on essaie de se renseigner sur eux auprès de leurs clients ».
«La réputation est un gage de compétence. Nous sommes dans un secteur d'activité qui s'apparente à un « village », où tout se sait, donc une entreprise jouissant d'une bonne réputation nous intéresse potentiellement».

De même, le **bénéfice** a été cité d'une manière spontanée par la majorité des acheteurs comme un déterminant de la confiance (15 sur 17). En effet, les relations inter-organisationnelles sont avant tout des échanges à but lucratif et donc la recherche des gains constitue le premier objectif de chaque entreprise. Ainsi, le vendeur, comme d'ailleurs l'acheteur, au début de sa relation va évaluer le gain matériel et non matériel (le fait de travailler avec une entreprise de renommée, d'intégrer un réseau, d'être connu dans le secteur..) que lui procure le fait d'honorer sa confiance et les sanctions dans le cas contraire (réputation souillée, perte des autres commandes...).

«La confiance est apparue, parce que nous avons intérêt tous les deux à cette relation».

«Dans notre métier, l'aspect matériel est très important et savoir que l'autre à besoin de nous pour se développer est une garantie en quelque sorte de sa bonne foi ».

- **Stade II de la relation (phase de l'expansion) : la confiance cognitive**

La deuxième acception concerne la période de développement de la relation. Elle se manifeste en termes d'attentes personnelles (15 sur 18) et/ou de croyances (14 sur 18). *«Pour moi, la confiance correspondait à certaines attentes par rapport à la réalisation des objectifs commun».* *«C'est la croyance en ce qu'un vendeur pourra me dire et/ou me promettre »*
«Croyance dans la crédibilité du vendeur ». *«Croyance dans l'honnêteté du vendeur ».*
«Croyance sur le fait que les engagements pris soient tenus».

Fondée sur la connaissance, cette forme de confiance suggère que les acheteurs aient eu recours avec succès à des transactions par le passé et qu'ils se considèrent comme désormais dignes de confiance.

Ainsi, les acheteurs accordent leur confiance en s'appuyant sur leurs connaissances du degré de fiabilité du vendeur. Dans ce sens, l'analyse des discours met en avant deux formes de fiabilité : la fiabilité technique et la fiabilité morale.

La première englobe le savoir-faire des vendeurs, leurs capacités techniques, leurs expertises en matière de connaissance du secteur, des nouveaux produits et technologies sur le marché, de connaissance de leurs produits, la maîtrise de l'utilisation de leurs produits, ainsi que l'opportunité de faire de nouvelles propositions et à s'adapter.

Quant à la fiabilité morale, elle a été évoquée sous les termes d'honnêteté et de bienveillance. L'étude qualitative montre que les acheteurs accordent une importance particulière à la notion d'honnêteté.

Notons aussi que, parfois, au delà de la question du respect des engagements, les acheteurs associent les actes de malhonnêteté à la vente forcée.

Aussi, la bienveillance a été considérée comme une caractéristique recherchée chez un vendeur digne de confiance. Elle se traduit par la recherche aussi bien de son intérêt que de celui de son partenaire. C'est le cas lorsque les acheteurs sont très sensibles à la réactivité lors d'une grosse commande non prévue ou encore à la capacité des vendeurs à consentir des compromis lors de la négociation.

«Pour moi, une personne fiable est quelqu'un de compétent dans son domaine et, selon moi, aucune forme de confiance ne peut se bâtir sans ce critère ». «Je pense que les qualités primordiales sont l'honnêteté et la franchise ». «Certains vendeurs essaient de vous forcer la main pour acheter plus que nécessaire, ce qui est dommageable». « Nous attendions de nos vendeurs qu'ils accréditent certaines valeurs fondamentales et essentielles au bon déroulement de nos relations et à l'instauration de la confiance, notamment être honnêtes et agir autant dans leurs intérêts que dans les nôtres».

Les facteurs facilitant le passage d'une confiance calculée à une confiance cognitive

Le passage de la confiance calculée à la confiance cognitive n'est pas toujours systématique, puisqu'il dépend de la qualité et des volumes des échanges, ainsi que des comportements quotidiens des acteurs en présence.

«Plus le temps passe, plus il y a des épreuves formelles et/ou informelles qui vont permettre à la confiance d'évoluer soit positivement, soit négativement. Si c'est positif, le capital confiance va fortement augmenter au cours du temps et changer d'aspect».

Les acheteurs associent le changement de la nature de la confiance à l'existence de plusieurs facteurs. **La rapidité et la qualité de la communication** représentent indéniablement l'élément clé du développement de la confiance, surtout dans certains secteurs d'activité comme le textile, la

cosmétique et l'informatique, où la rapidité de la circulation d'information et la réactivité du personnel en contact sont essentielles pour la compétitivité de l'entreprise. En effet, avec la multiplication des acteurs marchands dans le secteur industriel (clients et fournisseurs, mais aussi des intermédiaires, distributeurs...), le moindre retard dans l'information peut provoquer une cascade de problèmes sur l'ensemble des maillons de la chaîne.

«Nous avons des impératifs, à savoir livrer tant de produits à telle date et, si les délais ne sont pas respectés, cela fait boule de neige; les problèmes techniques de mise au point se répercutent sur le délai de livraison. Donc, en cas de problème, nous devons être rapidement informés afin de pouvoir avertir nos clients ! C'est primordial pour nous».

La manière dont **les conflits** sont gérés constitue également un élément favorable ou défavorable au développement de la confiance. L'absence de dialogue et de recherche de compromis accentuent le conflit et peut avoir des répercussions graves sur la continuité de la relation. En revanche, si les deux parties essaient de trouver rapidement des solutions à l'amiable et font preuve de bonne volonté, la confiance sera maintenue, voire consolidée. Par ailleurs, les acheteurs estiment que la rapidité de la réaction des vendeurs face aux problèmes, ainsi que la nature de l'incident, jouent énormément sur la suite de la relation.

«La confiance se développe, car lors des problèmes, je ne laisse jamais tomber mon fournisseur et je sais qu'il en sera de même pour moi » « Ma réaction est liée au motif avancé par le vendeur... Je serais beaucoup plus indulgent si le retard est dû à une rupture d'approvisionnement que dans le cas d'un retard par manque de prévision».

En ce qui concerne **la sympathie**, elle a été évoquée à plusieurs reprises comme faisant partie des facteurs essentiels de la confiance interpersonnelle. L'empathie, le feeling, les affinités sont décrites comme des facilitateurs pour développer une confiance mutuelle. Dans ce sens, les acheteurs sont très sensibles à la personnalité du partenaire, puisque l'attention accordée, la convivialité et l'amabilité constituent des éléments susceptibles de faciliter le contact et d'établir un climat propice au développement de la confiance.

«Il faut que le courant passe.... le meilleur cas de figure est bien sûr lorsque le produit est bon et que le courant passe avec le fournisseur. Dans ce cas, nous pouvons nous faire confiance mutuellement».

- **Stade III de la relation (phase du maintien): confiance affective**

Une troisième forme a été spontanément évoquée et concerne un stade avancé de la relation. Pendant cette étape, la confiance est décrite comme un sentiment de sécurité (14 sur les 18 personnes). En effet, le fait de vouloir être rassuré, de souhaiter travailler dans la sérénité et la tranquillité revient souvent dans les discours.

«C'est le fait de se reposer sur quelqu'un sans se poser de questions sur sa capacité à produire le travail à temps et en bonne et due forme ». «La confiance me permet de ne pas avoir des doutes sur les intentions de l'autre. C'est un sentiment à la fois de sérénité et de tranquillité d'esprit». «C'est le fait d'être serein et d'avoir l'esprit tranquille. Dans ce cas là, on ne se dit pas : Mais que va-t-il encore me faire ?».

C'est en quelque sorte l'investissement émotionnel qui intervient à ce stade avancé de la relation. Il est décrit comme un état affectif fondé sur les perceptions et les croyances de la fiabilité du fournisseur qui se nourrit et se développe grâce à un long processus d'apprentissage et une histoire commune.

C'est donc dans le vécu même de la relation, dans la conduite des échanges et dans le comportement de tous les jours que la confiance cognitive se développe pour devenir une confiance affective.

«Je pense que dans notre métier, cette forme de confiance ne peut exister que lorsqu'il y a un volume important d'affaires entre les deux partenaires, sans toutefois arriver à la dépendance de l'un par rapport à l'autre ». «La confiance que j'ai réussi à développer avec ce vendeur ne peut exister que lors d'une relation établie depuis un certain temps... Elle se base sur une connaissance approfondie du partenaire, sur son vécu, des expériences réciproques... ».

Les éléments contribuant au développement de la confiance affective

Par ailleurs, certains acheteurs considèrent que la confiance est un sentiment qui se manifeste par des actes et des comportements. Ces actes forment à la fois les conséquences de la confiance affective et contribuent à son développement. Les acheteurs évoquent **l'investissement dans la relation** comme comportement confiant. Cet investissement comporte plusieurs formes, il peut s'agir d'un soutien matériel (des actions de promotions, formation des personnes par rapport à l'utilisation des produits) ou bien d'un actif non matériel qui se manifeste par l'obligation de consacrer du temps et de l'attention à cette relation (la disponibilité, la qualité du suivi commercial).

«J'ai participé financièrement à la réalisation de certains projets communs par le biais de la communication ou par la mise en place d'un catalogue » « Il m'a accordé des délais de paiement plus long et il a optimisé ses livraisons, ce qui a diminué mes délais de stockage et m'a fait gagner beaucoup d'argent».

L'ouverture dans la communication a été considérée comme une manifestation du comportement confiant. Il peut s'agir soit de la possibilité d'accéder à un certain nombre d'informations confidentielles. Soit au partage des informations d'ordre privé.

Cette ouverture dans la communication est bien évidemment réservée à un nombre très limité de vendeurs ayant su transformer la relation professionnelle en une relation plus amicale, ce qui leur permet ainsi de travailler avec beaucoup d'harmonie et de complémentarité.

«Ils connaissent nos chiffres de ventes, nos marges... ». «Ils nous accompagnent lorsque nous rendons visite à nos clients ». « Ils viennent chez-moi ... ».

La confiance affective s'installe grâce aux processus d'interaction qui permet de vérifier non seulement les comportements confiants, mais aussi de développer des valeurs communes.

En effet, bien qu'elle soit moins prééminente que les autres facteurs, la question **du partage des valeurs** est considérée par certains acheteurs comme un critère important pour le maintien de la confiance. Les acheteurs associent les valeurs aux codes de conduites, aux règles de l'échange, à l'éthique, au comportement des personnels des deux entreprises (client et fournisseur). Ils font référence à l'emploi des enfants dans les usines, à la discrimination en matière d'embauche ou encore à l'abus de pouvoir de certains responsables.

«Nous travaillons pour des grandes marques qui tiennent avant tout à leur image de marque. Et s'il s'avère que notre fournisseur emploie des enfants, nous mettons en péril cette image...Nous sommes donc très attentifs à cet élément».

Tableau 1

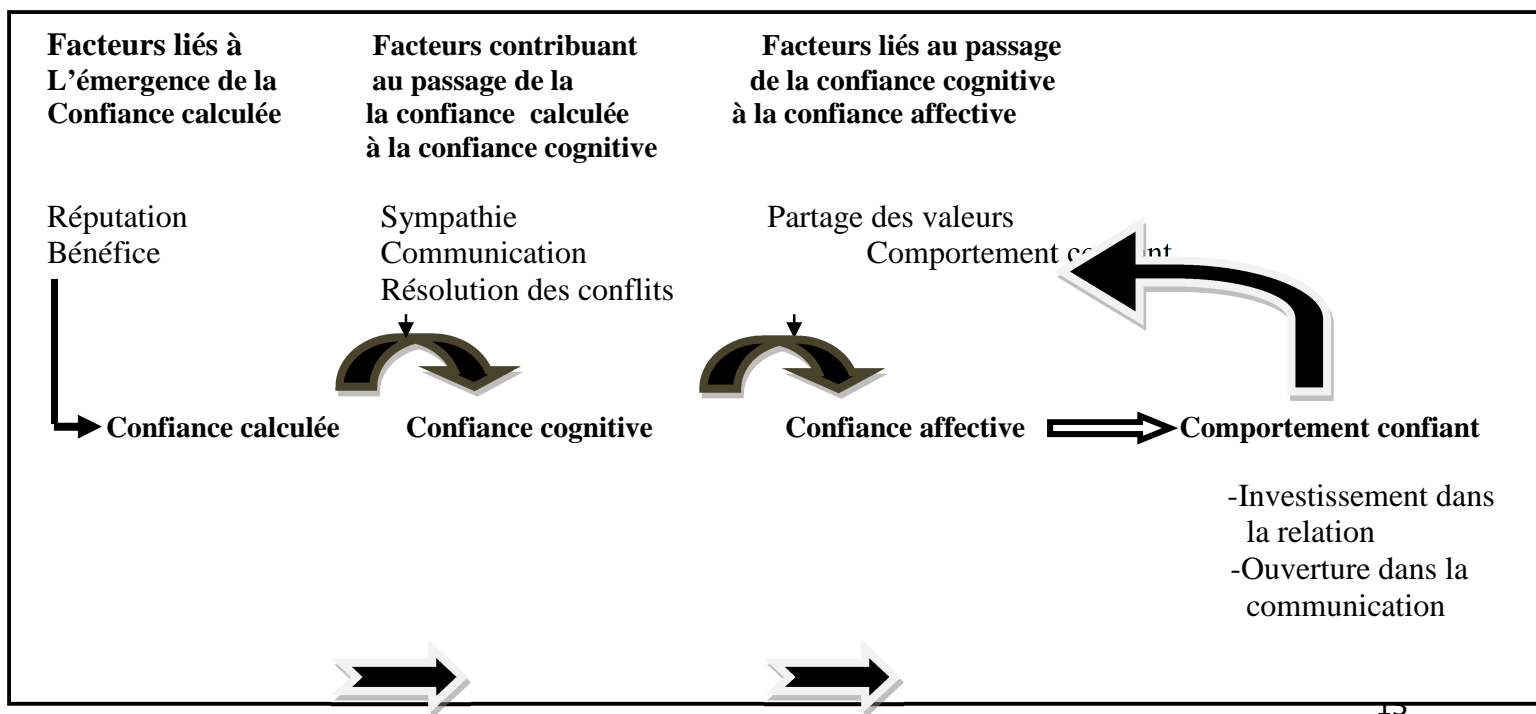
Les formes de la confiance acheteur/vendeur selon les phases relationnelles (élaboration personnelle)

Phases de la relation	Phase I Exploration	Phase II Expansion	Phase III Maintien
Conceptualisation	Evaluation des gains et des pertes	Attentes, croyances et perceptions de la fiabilité	Avoir un sentiment de sécurité

		du vendeur	
Nature	Fondée sur le calcul	Fondée sur des critères cognitifs	mélange d'affectif et de raison
Types	Inter-organisationnelle	Interpersonnelle	Interpersonnelle
Antécédents	-Réputation -Intérêt	-Sympathie -Communication -Gestion des conflits	-Comportement confiant -Partage des valeurs

Figure 1

Formes, antécédents et conséquences de la confiance de l'acheteur selon les phases relationnelles (élaboration personnelle)



Implications managériales

Cet article, consacré à l'étude de l'évolution de la confiance, permet de dégager plusieurs implications servant à améliorer la compréhension de la création et du développement de la confiance. Ces implications visent à proposer des actions qui tiennent compte du cycle relationnel dans l'approche de la confiance. Elles apportent des réponses concrètes à la question du développement d'une confiance cognitive à une confiance affective.

Tenir compte du processus relationnel dans la gestion de la relation acheteur/vendeur

De nature calculatoire, la confiance au premier stade de la relation est fondée sur des critères techniques et commerciaux (réputation et bénéfice). Dans le stade de développement, elle se caractérise par l'importance des dimensions techniques et relationnelles (compétence, communication et sympathie). Et dans la phase du maintien, ce sont les qualités affectives et relationnelles (sentiment, valeurs partagées, comportement confiant) qui donnent l'opportunité à la confiance de perdurer.

En tenant compte de ces constatations, la gestion de la force de vente peut être améliorée. Plus particulièrement, nous proposons **donc d'adapter le profil du vendeur aux attentes de l'acheteur.**

Ainsi, trois types de profil peuvent être mobilisés pour la gestion des relations (tab 2). Le profil du vendeur expert, à la fois dans les techniques de vente et dans la connaissance des produits, doit être privilégié pour la prospection des marchés et pour mener les premières négociations. L'objectif primordial pour ces commerciaux est d'établir des relations saines avec les clients qui peuvent aboutir sur une future coopération sur le long terme.

Les vendeurs, possédant des compétences techniques et relationnelles, sont plus à même de s'occuper des relations en cours de développement. Ils doivent prouver à leurs clients à la fois leur expertise technique, leur crédibilité en termes de respect d'engagement et de recherche de l'intérêt du client, ainsi que leur capacité d'adaptation.

En revanche, la mission de maintien et de fidélisation doit être confiée uniquement aux vendeurs pourvus de qualités relationnelles prouvées. Ce découpage de l'activité des vendeurs au sein de l'entreprise doit permettre un meilleur ciblage dans le recrutement et la formation de la force de vente. Il peut être enrichi par la prise en compte du critère du volume d'achat (à la fois en valeur absolue et en pourcentage des ventes) puisqu'il est reconnu, dans le milieu industriel, que les clients ne sont pas égaux et que certains d'entre eux représentent une part extrêmement élevée des ventes. Ainsi, nous préconisons la **mise en place d'un traitement spécifique** des clients se trouvant dans les phases relationnelles II et III et disposant d'un volume d'achat important. Bien que cette pratique existe chez certains fournisseurs, plusieurs améliorations doivent être entreprises pour bien gérer ce noyau dur de client (tableau 2).

Tableau 2

Profils du vendeur selon les phases relationnelles (élaboration personnelle)

VOLUME D'ACHAT	PHASE I Exploration	PHASE II Expansion	PHASE III Maintien
Volume d'achat moyen	Vendeur avec compétences techniques et commerciales	Vendeur avec compétences techniques et relationnelles	Vendeur avec compétences relationnelles
Volume d'achat important	Vendeur avec compétences techniques et commerciales	MANAGER COMPTES-CLES Gestion spécifique de la relation	

L'exemple de l'entreprise Cisco (numéro un mondial des réseaux internet, avec 8 milliards de dollars de chiffre d'affaires) est très édifiant : son PDG annonce consacrer plus de 50% de son

temps à ses clients et se tient chaque jour informé de la situation des quinze premiers clients du groupe par consultation de sa boîte vocale.

De manière plus structurelle, le traitement spécifique ne doit pas se limiter, comme dans la majorité des cas rencontrés, à consentir des adaptations spécifiques pour satisfaire les clients et développer la confiance (exemple des petites modifications sur la composition du produit, des réductions dans les délais de livraisons ou encore des adaptations sur les services), mais il doit être beaucoup plus formalisé. Nous pensons notamment à la création et/ ou au développement de la fonction « *manager comptes-clés* » chez le fournisseur, dont le rôle est beaucoup plus global qu'un vendeur « traditionnel ». En effet, outre le suivi de la relation avec l'acheteur, cette fonction, déjà en place dans certaines entreprises, consiste à coordonner des actions des différents services du fournisseur (13) ce qui permet une centralisation d'informations concernant la relation commerciale. Ainsi, le client, traité comme un compte clé par le manager, trouve chez ce fournisseur à la fois une offre différente, globale et plus adaptée à ses besoins et un suivi régulier et personnalisé de ses attentes, ce qui implique une réactivité permanente de la part du fournisseur. Les discours recueillis soulignent que cette forme de coordination est nécessaire pour résoudre les problèmes extérieurs, liés à d'autres services, qui viennent entacher parfois la fiabilité du vendeur par manque d'informations (exemple les problèmes de livraison, de contrôle qualité, de rupture de matière première ou encore d'endommagement de la chaîne de production, ...etc.).

Comment faire évoluer la confiance calculée de l'acheteur à une confiance plus durable et plus rassurante ?

Les acheteurs associent l'évolution de la nature de la confiance à la satisfaction de deux types d'attentes : les attentes relationnelles (sympathie, communication, gestion des conflits) et les attentes morales (partage des valeurs, honnêteté et bienveillance).

Pour faire cultiver et/ou développer ces dimensions, il est nécessaire tout d'abord de **renforcer les capacités relationnelles des vendeurs** qui auront la charge des relations de longue durée. S'il est vrai que les entreprises reconnaissent l'importance du « *savoir être* » dans le profil du bon commercial, il est exact qu'elles sont confrontées à plusieurs problèmes à savoir : quels traits de personnalité faut-t-il rechercher ? Et comment les mesurer notamment au moment du recrutement ? Au regard des analyses des discours, nous pensons que les

qualités relationnelles comme le goût et sens du contact, la sympathie, la qualité d'écoute et l'ouverture favorisent le développement et surtout le maintien de la confiance.

Par ailleurs, plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour vérifier ces qualités, la plus simple et la plus fiable consiste en l'étude des références passées auprès de l'institut de formation ou de l'ancien employeur. Cette méthode délaissée peut donner une idée générale sur la personnalité du commercial. Elle peut être complétée par l'organisation des simulations d'entretien de vente au moment du recrutement, ce qui permet de juger les candidats pendant l'action.

Aussi, le contenu des formations doit être axé non seulement sur les aspects techniques du produit et les méthodes de vente, mais aussi sur le développement des qualités relationnelles des vendeurs. Les stages et les séminaires peuvent être l'occasion de renforcer les aptitudes de communication, de participation, du travail en groupe pour les équipes de vente.

Ensuite, **de suivre les comportements éthiques des vendeurs.** En effet, les entretiens indiquent que les acheteurs accordent une importance primordiale à la notion de crédibilité des vendeurs. Cette qualité ne peut être développée que si, au delà des procédures éthiques mises en place par les entreprises, ces dernières changent leurs plans de rémunération (pourcentage du chiffre *d'affaires*, prime produit, intéressement...), qui favorisent plus la compétition interne (2) et moins le comportement éthique des vendeurs. En effet, ce système encourage le commercial à compromettre son éthique personnelle en proposant des produits non conformes aux besoins de ses clients et à ne pas être attentif aux intérêts de son partenaire. Ces pratiques courantes dans la vente sont sources de tensions comme en témoigne certains acheteurs et peuvent être à l'origine de la déconstruction de la confiance.

«Certains vendeurs n'hésitent pas, malgré plusieurs mois de collaboration, à faire du forcing ou à aller dans le sens qui n'est pas le mien en proposant nos produits d'exclusivité aux concurrents». «Afin de rentabiliser davantage leurs primes ventes, ils ont recours parfois aux mensonges, tricheries et au forcing ».

Pour favoriser les pratiques de vente qui prennent en compte l'intérêt du client, les entreprises doivent premièrement intégrer des critères d'évaluation axés plus sur la fidélisation des clients. Ensuite valoriser le rôle des vendeurs par le biais d'un plan de communication interne comme par exemple l'émission d'un journal interne qui met en avant les vendeurs qui réussissent à mettre en place des actions de partenariat avec les acheteurs.

Enfin, de mettre en place des **actions spécifiques** rentrant dans le cadre de la création de la valeur relationnelle, ce qui permet de perdurer la confiance de l'acheteur par rapport au vendeur. Á titre d'exemple, il serait fort utile d'associer l'acheteur dans la conception des produits (visite dans les usines, mise en place en commun des cahiers des charges, collaboration avec les services production et recherche & développement, invitation dans les salons professionnels, etc.....). C'est ainsi que la société A. Raymond-France, spécialisée dans les fixations techniques pour l'industrie, a créé des «journées de l'innovation» pendant lesquelles des fournisseurs sont invités à présenter leur savoir-faire et leurs innovations aux équipes projets d'A. Raymond-France, composées d'ingénieurs et techniciens des bureaux d'études, des méthodes, des laboratoires, de la production et d'acheteurs. Les projets sélectionnés sont repris dans un processus de co-développement par des équipes communes à A. Raymond-France et au fournisseur.

Conclusion

Face aux évolutions des marchés industriels qui imposent de plus en plus une course à l'innovation et une réduction drastique des délais de commercialisation, des stratégies relationnelles fondées sur la confiance apparaissent comme incontournables pour la continuité des relations. Ainsi, tout en reconnaissant le rôle de la confiance dans le développement des relations d'échanges, les acheteurs s'interrogent de plus en plus d'une part sur le processus d'évolution de la confiance et, d'autre part, sur la nature et type de confiance pouvant exister au cours de leurs relations avec les vendeurs.

La prise en compte des différentes étapes du processus relationnel par le biais des entretiens réalisés auprès d'acheteurs dans des moments différents de leurs relations, nous a permis d'identifier les différentes natures de la confiance et de proposer des actions permettant de maintenir une confiance durable.

Par ailleurs, comme pour toute recherche qualitative, les résultats de cette étude ne peuvent être interprétés sans la prise en compte des limites qu'elle représente, notamment la non-représentativité de l'échantillon et l'absence de variables modératrices telles que le type de produit, le secteur d'activité ou encore le type de clientèle.

D'autres travaux empiriques, considérant les étapes du développement de la relation dans le domaine du B to B et intégrant ces différents éléments peuvent confirmer, approfondir et enrichir ces premiers résultats.

Références

- (1) Anderson J.C. (1995), Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation and their empirical assessment, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 364-50.
- (2) Barth I. (2004), L'apport de la recherche intervention à la connaissance de la fonction commerciale. Evaluation de recherches-interventions menées dans 9 entreprises, *Actes du 20e congrès international de l'Association Française du Marketing*, St Malo.
- (3) Doney P.M., Cannon J.P. (1997), An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
- (4) Dwyer F.R., Schurr P-H, Oh S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- (5) Fenneteau H. (1998), Confiance, réputation et coopération : apports et limites de la théorie des jeux pour l'étude des relations interentreprises, *Gestion et théorie des jeux : regards croisés*, éd. Jacques Thépot, Paris, Vuibert.
- (6) Guibert N. (1999), La Confiance en Marketing : Fondements et Applications *Recherche et Application en Marketing*, 14, 1, 1-19.
- (7) Gurviez P. et Korchia M. (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Application en Marketing*, 17, 41-59.
- (8) Jap S.D. et Ganesan S. (2000), Control mechanisms and the relationship life cycle: implication for safeguarding specific investments and developing commitment, *Journal of Management Research*, 37, 2, 227-245.
- (9) Johnson D. et Grayson K. (2005), Cognitive and affective trust in service relationships, *Journal of Business Research*, 58, 500-507.
- (10) Lewicki R.J. et Bunker B.B. (1995), Trust in Relationships: A model of Trust Development and Decline, in *Conflict and Justice*, éd Bunker and Rubin, San Francisco.

- (11) Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. (1992), Relationships Between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust Within and between Organizations, *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.
- (12) Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994), The commitment-Trust theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, Juillet, 3-16.
- (13) Pardo C. (2001), Gestion des comptes clés en milieu industriel: l'équipe compte comme reconfiguration efficace de la relation fournisseur-client, *Actes du 17ème congrès international de l'Association Française du Marketing*, Deauville.
- (14) Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S. Camerer C. (1998), Not so different after all : a cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- (15) Smith B.J. et Barclay D.W. (1997), The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships, *Journal of Marketing*, 61, Janvier, 3-2.

