

**L'ALCHIMIE DES RELATIONS RESILIENTES ENTRE CLIENTS ET  
FOURNISSEURS ETRANGERS**

Houcine ARKOUT

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

September 2013

An ulterior version of this article appeared in *Revue Gestion* 2000, N°1, pp.53-70 2014,  
ISSN : 0773-0543.

It can be purchased at:

[http://core.coll.mpg.de/Search/Results?lookfor=aleph\\_id:240534417+OR+id:240534417](http://core.coll.mpg.de/Search/Results?lookfor=aleph_id:240534417+OR+id:240534417)

## **L'ALCHIMIE DES RELATIONS RESILIENTES ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS ETRANGERS**

**Résumé.** - Cet article appréhende les spécificités de la relation d'échange entre clients et fournisseurs internationaux à son stade le plus avancé. L'étude qualitative menée auprès de 15 responsables achats, dans un contexte industriel, montre d'une part que la relation comporte des dimensions de plus en plus affectives et d'autre part, que parmi les catalyseurs de la qualité relationnelle, la sensibilité culturelle joue un rôle prépondérant. Des outils managériaux sont proposés afin de maintenir et pérenniser la qualité de la relation.

**Mots clés :** Qualité relationnelle, Confiance, Satisfaction, Engagement, Relation B to B, Sensibilité culturelle, Phase de maintien.

Les relations interentreprises au plan international sont non seulement menées dans un environnement à haut risque – caractérisé par des asymétries informationnelles propices au développement de comportements opportunistes (Bradley *et al.* , 2010) mais elles sont aussi fortement affectées par les contingences culturelles et de ce fait, apparaissent complexes à gérer (Zhang *et al.* , 2003). Crosby *et al.* (1990) ont démontré que pour réaliser des relations d'affaires fructueuses sur le long terme, les entreprises devaient être sensibles aux cultures des partenaires étrangers. D'autres (Zhang *et al.* , 2003 ; Prime *et al.* , 2009) ont suggéré le recours au concept de distance culturelle/psychique. Or, des travaux de recherche dont ceux de Evans et Mavondo (2002) révèlent que distance culturelle importante entre importateurs et exportateurs et performance élevée ne sont pas antinomiques. Les travaux empiriques de Bianchi (2006) menés dans un cadre B to B à l'international corroborent ce résultat en confirmant l'absence de lien entre la distance culturelle et des construits, préalables de la performance, tels que la confiance ou l'engagement. Aussi, avons-nous choisi de retenir dans ce travail de recherche le concept moins restrictif de sensibilité culturelle (*cultural sensitivity*).

L'objectif de cet article est double : il est, tout d'abord, d'étudier le concept de qualité relationnelle en milieu industriel ; il est ensuite d'aborder ses déterminants, et notamment le rôle de la sensibilité culturelle, par rapport à un stade avancé de la relation d'échange client/fournisseur. Notre réflexion s'inscrit ainsi dans le cadre du paradigme du marketing relationnel et de son extension à l'échelle internationale (Samiee et Walters, 2006).

Dans la première partie, nous aborderons le cadre conceptuel de la qualité relationnelle et de la sensibilité culturelle. La seconde partie sera quant à elle consacrée à l'analyse des résultats de l'étude qualitative menée auprès de 15 responsables Achats d'entreprises industrielles issues de plusieurs secteurs d'activités.

## **1. Le cadre d'analyse**

Les vertus de la qualité relationnelle sont nombreuses et ont été démontrées et relatées par maints chercheurs (Vieira *et al.* , 2008). Cependant l'étude du concept de qualité relationnelle n'a pas été accompagnée d'un examen approfondi des formes caractérisant ses composantes et ses déterminants. C'est ce que nous tenterons d'entreprendre dans cette partie.

### ***1.1 La qualité relationnelle : une approche multidimensionnelle***

La littérature en marketing relationnel fait état de plusieurs définitions du concept de qualité relationnelle, toutes assez proches. Reflétant la solidité globale de la relation, la qualité relationnelle est une évaluation globale de la force d'une relation et de la manière dont elle répond aux besoins ou aux attentes des parties, en fonction de l'historique des échecs et des succès enregistrés au cours du processus relationnel (Crosby *et al.*, 1990).

En d'autres termes, c'est une sorte de jugement global des interactions qui dépend *in fine* des actes du personnel en contact, participant actif au processus, et de sa capacité à satisfaire les besoins et les attentes des partenaires de l'échange (IMP Group, 1986).

Plusieurs travaux ont démontré que la qualité relationnelle a un effet positif sur le développement et le maintien de la relation client-fournisseur (Palmatier et al. , 2007 Skarmeas et al. , 2008). Elle est considérée, dans la littérature, comme un méta-construit conceptualisé de façon multidimensionnelle (Crosby et al. , 1990; Dwyer et al. , 1987) par un ensemble de variables telles que la confiance, l'opportunisme, l'engagement, la satisfaction ou encore le profil éthique. Toutefois le triptyque confiance/engagement/satisfaction semble de plus en plus fédérer une majorité de chercheurs dans les études en B to B ( Pinelopi, 2009 ; Vieira et al. , 2008).

Insérer figure 1

Les travaux de recherche admettent également que ces trois dimensions sont, d'une part, inter-reliées et d'autre part, qu'elles évoluent et se transforment au cours de la relation. Ainsi, au fil du temps, trois formes de confiance ont été identifiées : la confiance calculée, la confiance cognitive et la confiance affective. En ce qui concerne l'engagement, les chercheurs (Ganesan et al. , 2010) distinguent deux formes : l'engagement calculé et l'engagement affectif. S'agissant de la satisfaction, la littérature en B to B met en évidence deux formes : la première, plus ponctuelle, dite satisfaction transactionnelle et la seconde, plus cumulative, qualifiée de satisfaction relationnelle (De Wulf et al., 2001). Nous expliciterons les concepts constitutifs de la qualité relationnelle dans le développement suivant.

### **1.1.1 La confiance**

C'est dans le contexte industriel que la confiance s'est imposée comme un facteur clé de succès, incontournable dans les relations client/fournisseur (Fenneteau et Paché, 2010). En effet, il est souvent admis de souligner qu'en B2B, le chiffre d'affaires de l'année « t » est réalisé avec 90 % de l'année « t-1 » et que dans cette perspective, la confiance dans le partenaire joue un rôle pivot pour le maintien de la relation, et par voie de conséquence pour la rentabilité. Ce rôle s'avère encore plus crucial dans les relations client/fournisseur au plan international (Zhang et al. , 2003).

#### *- Nature et formes*

L'état de l'art sur la confiance laisse apparaître trois principales acceptions.

La première considère la confiance comme une attente, une croyance. Issue de la psychologie sociale, cette conception s'intéresse davantage aux fondements de la confiance qu'à ses incidences comportementales.

La deuxième appréhende la confiance en se fondant uniquement sur ses incidences comportementales. La confiance est ainsi traitée d'une part comme une intention de

comportement, dans ce sens, elle est étroitement liée à la notion de vulnérabilité et d'incertitude ; et d'autre part, comme des actions de comportements confiants. Ici, elle fait donc référence à la notion du risque afférant à la prise de décision de faire confiance à quelqu'un.

Et enfin la troisième associe les deux acceptions précédentes : la confiance à la fois comme attente et comme intention de comportement. Contrairement à la première acception, cette approche considère la confiance comme une attitude intégrant à la fois les éléments cognitifs, affectifs et comportementaux.

Les chercheurs considèrent unanimement la confiance comme un processus dynamique. En effet, une meilleure compréhension de la confiance provient de la prise en considération de son évolution dans le temps du fait du développement de la relation. De nature principalement théorique, les recherches intégrant l'aspect processuel de la confiance ont apporté quelques éclairages concernant le processus de développement de la confiance (Lewicki et Bunker, 1995). Ils font état d'un changement de nature et d'antécédents selon les phases relationnelles. En effet, ces chercheurs s'accordent à reconnaître que cette notion se développe graduellement avec le temps (Rempel et *al.*, 1985). Elle débute avec un niveau faible, pour s'accroître au fur et à mesure que la relation se consolide et se renforce.

A l'instar de la typologie développée par Lewicki et Bunker (1995), nous mettons en avant trois formes de confiance : la confiance fondée sur le calcul, assortie par des sanctions, la confiance fondée sur la connaissance, maintenue par la capacité à prévoir le comportement de l'autre, et la confiance fondée sur l'identification, entretenue par l'empathie et la prise en compte des désirs et des besoins de l'autre.

### **1.1.2 L'engagement**

Le concept de l'engagement a fait l'objet de plusieurs recherches dans le domaine du marketing relationnel en B to B (Ganesan et *al.*, 2010, Jap et Ganesan, 2000), il est considéré comme un facteur déterminant pour l'explication de la relation client/fournisseur.

#### *- Nature et formes*

L'engagement est conceptualisé initialement comme un construit attitudinal qui se résume à une promesse, implicite ou explicite, de la continuité relationnelle entre partenaires (Dwyer et *al.*, 1987). Cette approche prend en compte uniquement l'attitude favorable de la continuité et paraît donc trop restrictive et simpliste. D'autres approches développant une conception plus large nous semblent beaucoup plus pertinentes pour l'étude de l'engagement. La définition de Rylander et *al.* (1997) – « *un désir durable de développer et de maintenir des relations caractérisées par des promesses et des sacrifices réalisés dans le but de générer, sur le long terme, des bénéfices au profit de tous les acteurs impliqués* » – fait ressortir trois différents aspects de l'engagement: une dimension calculée, basée sur un arbitrage entre bénéfices

espérés et sacrifices consentis; une dimension affective ; et une troisième dimension relative à l'intention d'un engagement futur.

D'autres chercheurs (Kumar et *al.*, 1995 ; Geyskens et *al.*, 1996; Fullerton, 2005) mettent en avant une double forme du construit : l'engagement calculé ou cognitif, et l'engagement affectif ou émotionnel. L'engagement calculé, ou cognitif, traduit une disposition à adopter un comportement fondé sur une décision économique rationnelle, arbitrée par les coûts liés au changement qui, d'après Geyskens et *al.* (1996), résulte « d'un calcul froid des coûts et des bénéfices liés au maintien de la relation ». L'engagement affectif, ou émotionnel, correspond à un désir d'appartenir à l'organisation et d'adopter ses valeurs et ses objectifs (Geyskens et *al.*, 1996 ; Kumar et *al.*, 1995), traduisant une réelle identification entre les partenaires et un attachement émotionnel.

### **1.1.3 La satisfaction**

Le concept de satisfaction est souvent présenté comme une dimension essentielle de la qualité relationnelle. La plupart des chercheurs concluent à la prééminence du rôle de la satisfaction dans le succès des relations client/fournisseur (Jap et Ganesan, 2000 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Crosby et *al.*, 1990). Précisons-ici que ce rôle est totalement annihilé en l'absence de deux autres dimensions, à savoir la confiance et l'engagement.

#### *- Nature et formes*

Le concept de satisfaction a fait l'objet d'une littérature abondante dans le champ de la grande consommation (Hennig-Thurau et *al.*, 2002), et a été décrit comme un processus post-achat au travers duquel le consommateur évalue la performance d'un produit ou d'un service. Les chercheurs en B to B mettent en évidence deux formes de satisfaction : la première, dite transactionnelle, est la résultante de la confirmation ou de l'infirmité des attentes initiales à l'issue d'une expérience ponctuelle ; la seconde, qualifiée de relationnelle, désigne un état psychologique durable qui tient compte des divers aspects de la relation relatifs aux différentes expériences ou observations vécues avec le partenaire pendant le processus d'échange (Palmatier et *al.*, 2007). Elle comporte deux aspects : un aspect cognitif, reposant sur l'évaluation de la performance de la relation dans la réalisation des objectifs et attentes des deux partenaires, et un aspect affectif, fondé sur le plaisir et l'émotion éprouvés durant la période de la collaboration.

Dans cette perspective, la satisfaction du client correspond à un processus continu, permanent, et relève de la relation globale (Eggert et *al.* , 2006). Ainsi, la satisfaction liée à une expérience ponctuelle positive renforcera la satisfaction cumulée et globale.

### **1.2 La sensibilité culturelle**

Le concept de sensibilité culturelle a suscité l'intérêt des chercheurs dans divers champs du management (en alliances stratégiques, en ressources humaines pour la formation des expatriés et en comportement du consommateur...). En B to B à l'international, la sensibilité culturelle (« cultural sensitivity ») a été définie comme "la compréhension des pratiques

commerciales nationales de son partenaire d'échange étranger et l'adaptation qui en découle" (Harich et LaBahn, 1998). Dans la même perspective, Skarmeas et *al.*, (2008) considèrent la sensibilité culturelle comme "l'attention accordée par l'exportateur aux différences relatives aux pratiques des affaires entre le marché domestique et les marchés étrangers ainsi que ses efforts pour prendre en compte et manager ces différences". Il est largement reconnu que les négociations interentreprises au plan international sont sensibles au contexte culturel. Véritable lien psychologique entre la culture du pays de l'exportateur et celle du pays de l'importateur, la sensibilité culturelle reflète la capacité de l'entreprise exportatrice à s'engager dans un échange culturel effectif avec les clients étrangers. Dès lors, la réussite de l'entreprise dépend étroitement de l'aptitude de son personnel en contact à pouvoir décrypter aussi bien les comportements du personnel d'interface que les méthodes de travail des clients internationaux, nécessairement enchâssés dans les cultures locales.

## **2. Le cas des entreprises industrielles**

Après avoir précisé la méthodologie, nous examinerons dans le détail les dimensions et les déterminants de la qualité relationnelle dans le stade de maintien.

### ***2.1 Méthodologie de l'étude***

Pour la collecte des données, nous avons procédé en deux étapes. La première a consisté à sélectionner à partir de la base de données Kompass une liste de 150 entreprises répondant aux trois critères suivants : 1) l'existence d'une fonction achat formalisée dans l'organigramme de l'entreprise, 2) la localisation - région Ile-de-France et la proche banlieue - et 3) l'existence de plusieurs fournisseurs étrangers. Sur ces 150 entreprises, 15 ont accepté de nous recevoir.

Dans cette optique nous avons transmis aux répondants, avant l'entretien, une brève description de chaque phase relationnelle afin qu'ils choisissent celle qui caractérise le mieux la phase de maintien de la relation dans laquelle ils se trouvent avec leurs fournisseurs.

Insérer figure 2

Au final, 15 entretiens avec des acheteurs dont la relation avec leurs fournisseurs étrangers se situe dans la phase de maintien ont été réalisés.

Le guide d'entretien semi-directif, conçu pour l'étude, aborde les thèmes suivants : (1) les caractéristiques de la relation entre le client et le fournisseur étranger, (2) la qualité relationnelle avec un fournisseur donné, (3) les formes de la confiance, de l'engagement et de la satisfaction (4) les facteurs favorisant l'amélioration de la qualité relationnelle au cours de la relation en prenant la précaution de reformuler systématiquement les propos et (5) la qualité personnelle ainsi que la sensibilité culturelle du fournisseur étranger.

Les 15 entretiens semi-directifs auprès d'acheteurs ont duré en moyenne une heure et demie. Le nombre d'entretiens a été décidé en fonction du principe de la saturation sémantique et de

la saturation théorique, atteintes lorsque l'échantillon est suffisamment varié - en l'occurrence par rapport à la phase relationnelle de maintien - et que les observations supplémentaires n'apportent plus d'éléments nouveaux susceptibles d'enrichir la théorie.

Insérer tableau 1

Les données ont été analysées manuellement. Les réponses ont été codifiées sur la base d'un modèle mixte (Huberman et Miles, 2002). En effet, une grande partie des catégories qui ont servi à la codification des données était prédéterminée dès le départ, mais n'avait pas un caractère immuable. Ce qui nous a permis d'envisager la possibilité de rejeter, conserver, compléter et enrichir certaines de ces catégories. L'analyse thématique de contenu a comporté deux étapes importantes : la catégorisation et l'interprétation (Bardin, 2001). Dans la phase de catégorisation et après avoir effectué un double codage (Krippendorff, 2003), nous avons rassemblé l'ensemble des entretiens dans un tableau unique dans lequel figurent en colonnes les entretiens et en lignes les catégories.

Afin de nous assurer de la crédibilité de l'enquête (*trustworthiness criteria*), nous avons, d'une part, vérifié les caractéristiques de la phase de la relation et le fournisseur choisi par l'acheteur et d'autre part, réitéré notre engagement quant au respect de la confidentialité des données recueillies afin de susciter une confiance mutuelle et promouvoir ainsi la véracité des déclarations (Lincoln et Guba, 1985). De leur propre initiative, les personnes interrogées développent, de temps à autre, un récit rétrospectif de leurs relations. Enfin, pour répondre à l'exigence de fiabilité, nous avons appliqué, dans l'étape de la catégorisation, un double codage aux *verbatim* recueillis (Krippendorff, 2003).

## ***2.2 De quelle qualité relationnelle parlent les acheteurs industriels ?***

Une des caractéristiques de la relation résiliente se manifeste par la présence d'aspects à dominante affective. Cette dimension affective de l'échange représente une sorte de superstructure émotionnelle ayant un impact positif sur la relation client/fournisseur : *"nous sommes dans une étape où le sentiment de sécurité est désormais fortement ancré dans la relation. Il existe un véritable investissement, un partenariat relativement stable, durable et sûr. Nos liens sont tout à fait positifs à ce sujet...La spécificité, dans notre métier, est que nos relations sont construites sur des années voire plusieurs dizaines d'années, ce qui nous permet de créer de vrais liens de confiance et de travailler dans une certaine sérénité"*.

Les liens relationnels entre les partenaires tendent à devenir plus empathiques à la faveur d'une confiance s'apparentant de plus en plus à un sentiment de sécurité : *"la confiance est indispensable, en particulier dans nos métiers. Cette confiance vient avec les années, mais aussi grâce à la renommée et la notoriété de la société. Notre fournisseur, l'un des plus importants à l'échelle mondiale, distribue ses produits dans le monde entier depuis plus de 50*



*ans, ce qui permet d'avoir un sentiment de sécurité lorsque l'on engage des relations commerciales avec lui".*

Cette élévation du degré de confiance se manifeste par la formation de relations émotionnelles fortes et résilientes créant une solidarité bilatérale entre les partenaires. Cette confiance de nature affective résulte d'émotions positives récurrentes ressenties par les parties dans le cadre d'un échange social, se manifestant par un attachement durable, des liens personnels solides et des bénéfices socio-émotionnels réciproques : *"Même dans une situation critique je suis persuadé que nous trouverons une solution win/win (...) c'est dans la difficulté que l'on s'aperçoit quels sont ses vrais amis, pour le business c'est à peu près la même chose, donc, je me sens conforté et serein à l'idée de travailler avec ce fournisseur »*

L'engagement devient plus fort et perceptible entre les partenaires de l'échange : *"il y a quelques années, l'un de nos concurrents, avec qui travaillait également avec notre fournisseur, lui a demandé de stopper son partenariat avec nous. Malgré le fait que notre chiffre d'affaires avec ce fournisseur soit inférieur à ce qu'il réalisait avec le concurrent, le fournisseur a refusé la demande de notre concurrent. Le fournisseur avait confiance en nous et savait que nous développerions certainement notre activité avec lui s'il continuait notre partenariat (c'est ce qui s'est passé !)".* Cette forme d'engagement très avancée peut déboucher sur l'interdépendance voire même le désir d'approfondir encore plus la collaboration *"Nous voulons rester membre du réseau du fournisseur car nous apprécions vraiment notre relation avec lui...Nos sentiments positifs à l'égard du fournisseur sont une raison majeure nous incitant à continuer de travailler avec lui".*

S'inscrivant dans l'historique des épisodes relationnels, la satisfaction incarne une vision cumulative de la part des acheteurs. Cette satisfaction procède en effet de plus en plus d'une évaluation globale de la relation : *"pour moi la satisfaction, c'est le résultat des résultats. Elle montre et prouve que la confiance durant les interactions précédentes est fondée. Elle représente un critère essentiel car elle nous permet un tant soi peu de savoir si nous allons continuer d'entretenir ou non des relations avec le fournisseur. En bref, elle nous permet de nous situer sur la nature et l'état de la relation".*

Notons que les acheteurs évoquent spontanément les bienfaits de la satisfaction sur la qualité relationnelle : *"la satisfaction induit des discussions, des accords, des projets, elle renforce la confiance que l'on a en son fournisseur et garantit une relation plus étroite. A partir du moment où nous sommes satisfaits tous les deux, la relation ne peut qu'être meilleure, une relation de type gagnant-gagnant".*

### **2.2.1 Les catalyseurs de la qualité relationnelle**

#### **- La similarité**

L'orientation à long terme de la relation est soutenue par l'émergence de buts et projets dont les enjeux sont communs pour le client et le fournisseur : *"cette concordance entre nos visions implique d'une part le co-développement de la croissance, des opportunités d'affaires à*

*l'international, de l'innovation et d'autre part, la promotion d'échanges d'informations réguliers et fiables".*

*Les parties à l'échange interagissent en travaillant côte à côte avec une empathie mutuelle : "le partage des mêmes normes culturelles et professionnelles joue un rôle fondamental. .. Il faut démontrer que l'on est du même monde (...) Avant on avait une relation exclusivement professionnelle, maintenant il n'y a pas besoin de parler que de business entre nous ! Entre nous il y a une réelle complicité, aujourd'hui la nature de notre relation est plus humaine... il y a une réelle aisance relationnelle entre nous".*

#### **- La valeur de la relation**

*La valeur accordée par le client à la relation se précise et dépasse les aspects techniques et/ou économiques : " Il y a six mois, le fournisseur a investi dans une nouvelle machine industrielle (...). Il nous a donc invité à la découvrir, et nous a par la même occasion fait des démonstrations. Ce qui est appréciable est que cette action n'avait pas d'intérêt financier. La relation que nous entretenons avec lui est garantie par un réel partage, une cohérence et une transparente qui existe entre nous ; c'est un bénéfice majeur et propre à ce partenariat de longue durée".*

Force est de constater que les bénéfices relationnels sont de plus en plus présents et conditionnent la qualité relationnelle.

#### **- La communication confidentielle**

*Fondée sur les programmations mentales culturelles des partenaires, la communication consolide la qualité relationnelle : "nous nous voyons environ deux fois par an, cependant avec le développement des nouvelles technologies, nous arrivons à communiquer et à nous tenir informés de nos situations assez régulièrement, au moins une fois par mois et nous pouvons donc parler facilement de nos projets communs".*

*La communication fournit la base du développement des objectifs et valeurs communs et devient plus fréquente si on cherche à comprendre intimement les enjeux de son partenaire : "dès qu'il y a un sujet particulier qui survient, il nous appelle et nous demande notre avis. C'est aussi une relation informelle, c'est vrai, mais en même temps ça nous permet d'avoir une très bonne connaissance de son activité et on connaît bien qui fait quoi et on se permet de passer moins de temps dessus (...) Nous échangeons avec ce fournisseur des informations concernant l'exercice de nos responsabilités (formation, responsabilités, objectifs et buts)".*

*Elle peut également être régie par des clauses de confidentialités strictes : "notre fournisseur utilise le fameux NDA (Not Discloser Agreement), en particulier lorsque nous élaborons ensemble des « Roadmaps » des technologies futures ou lorsqu'il communique sur sa stratégie internationale (les zones géographiques où il compte se déployer, ses futurs partenariats, présentations d'opportunités, création de nouvelles activités)".*

- **Qualité personnelle du vendeur : Réactivité et pro-activité**

Outre la réactivité, la pro-activité de l'exportateur - en réduisant chez le client international aussi bien le sentiment de vulnérabilité que le comportement opportuniste - constituerait le principal fortifiant de la qualité relationnelle : *" par exemple, quand il y a eu les grèves de transport, il a su être réactif et a su interpréter les choses. Autant j'avais des difficultés avec différentes structures aéroportées ; autant lui, ne s'est pas démonté et a utilisé ses propres moyens aériens pour que je sois absolument livré pour les fêtes de fin d'année, peu importe qu'il neige ou pas. Par ailleurs, il s'intéresse de très près aux actualités en France comme les grèves, les alertes météo ou autres et sait les anticiper".*

- **La sensibilité culturelle**

En étant culturellement sensible et en partageant les valeurs similaires, les partenaires inscrivent leur relation sur le long terme. En effet, le renforcement de la sensibilité culturelle améliore la prise d'engagements plus fermes (investissements) et les connaissances mutuelles des partenaires à travers l'interaction et l'adaptation de l'exportateur. Cela permet ainsi la prédiction de leurs comportements futurs *"Globalement, les exigences en Italie et en France sont très proches. La réglementation est un peu plus compliquée en France concernant le contrôle de la qualité et la traçabilité. Il ne s'agit pas seulement d'étiqueter le produit norme ISO pour le valider, nous sommes soumis à des contrôles laboratoire sur nos verres, étant donné qu'ils sont exposés à des conditions particulières et qu'ils peuvent présenter un risque pour l'utilisateur final. Ils ont chez eux un laboratoire d'analyse en interne, qui, sur chacun de nos produits nous fournit un rapport complet (contenu moléculaire, test de température, de fissuration...) avec un échantillon que nous transmettons ensuite au laboratoire français. Cette démarche nous permet de gagner énormément de temps et de lancer le processus de fabrication bien plus rapidement. Ce type de détail a donc permis de consolider la qualité de notre relation, dans le sens où ils prennent en compte nos contraintes, et vont même jusqu'à nous imiter".*

La sensibilité culturelle reflète la capacité de l'entreprise exportatrice à s'engager dans un échange culturel effectif avec ses clients étrangers. Les exportateurs ayant des niveaux élevés de sensibilité culturelle sont susceptibles d'accepter plus facilement les différences entre leurs propres cultures et d'autres cultures. Ils sont prêts à « apprendre » d'autres cultures et manifestent du plaisir à être et à travailler avec le personnel de contact de l'importateur : *"pour nous, il s'investit et vérifie que tout se passe comme convenu malgré le fait que nos deux cultures sont différentes. Il fait l'effort de s'adapter en parlant notre langue. Sa capacité à anticiper les situations est gigantesque. Enfin les écarts culturels qui pouvaient exister entre nos deux cultures ont disparu avec le temps".*

La sensibilité culturelle permet de mieux interpréter les informations du marché de l'importateur : *"il connaît très bien le marché français et notamment la réglementation française. Il sait à quel niveau d'exigence nous sommes soumis et s'y adapte".* Elle favorise également l'adaptabilité des partenaires en cas de changement inhérent à l'évolution du métier : *"son adaptation à notre façon d'exercer nos activités a permis d'améliorer la qualité de notre relation. D'une part, parce qu'il s'est adapté en parlant notre langue, ce qui a*

*facilité énormément les échanges et les transactions. Et d'autre part, parce qu'il s'intéresse beaucoup à nos activités et respecte la façon dont nous conduisons nos activités".*

De tout ce qui précède, nous synthétiserons les principaux éléments de l'analyse dans le tableau suivant :

Insérer tableau 2

### **3. Quels outils pour pérenniser la relation ?**

Au vu des résultats de cette étude qualitative, les relations clients/fournisseurs internationaux en « B to B » reflètent une propension remarquable à transcender les contingences culturelles. La qualité relationnelle résiliente, la forme affective, la plus avancée et la plus stable a pour corollaire de faire décroître les coûts de maintien de la relation et donc d'accroître la performance à long terme des partenaires d'échange. A cette fin, nous suggérons la mise au point d'un premier outil, véritable baromètre, d'évaluation périodique (semaine/mois/trimestre) de la relation.

Cette évaluation permanente de l'état de la relation doit, d'une part, tenir compte de la non-équivalence conceptuelle cross-culturelle et, d'autre part, elle doit être réalisée de manière synchronisée afin d'éviter des biais temporels dans les appréciations respectives des parties à l'échange. A l'issue de chaque épisode relationnel, les partenaires évaluent mutuellement la relation aussi bien aux niveaux interpersonnel qu'inter-organisationnel sur une échelle allant de 1 à 10, enrichie de commentaires. Dans la mesure où les construits de la qualité relationnelle interagissent selon le schéma de la réciprocité, le feedback devra être accessible aux deux parties de la dyade. Ce suivi permet d'une part de tracer la relation (mécontentements, difficultés rencontrées, incidents éventuels ou leur récurrence, dimensions de la qualité relationnelle éventuellement affectées) et d'autre part de (re) structurer la collaboration avec le fournisseur (partage de risques et de valeur, engagements financiers, collaboration au niveau des Ressources Humaines et de la logistique, partage des brevets...). Afin de rendre l'outil plus pertinent, l'évaluation peut être affinée en orientant les items vers des aspects porteurs d'informations affectives (contact agréable, chaleureux, humain, amical, courtois, convivial, attentionné, aimable...).

Eu égard aux asymétries informationnelles, aux différences de perceptions des clauses contractuelles et à l'opportunisme inhérents aux affaires internationales, ce suivi en temps réel, véritable baromètre, favoriserait, nous semble-t-il, un pilotage efficace des relations avec les clients étrangers. Il assure à l'entreprise d'être en permanence en bons termes avec ses partenaires et le cas échéant, de procéder à des actions correctives pour remédier aux dysfonctionnements, voire anticiper des situations irréversibles.

Le deuxième outil concerne la mise en place des réseaux interentreprises ou clubs interpersonnels comme le cas du groupe Thalès avec le PR4G club dédié aux clients nationaux et internationaux de son système de radiocommunication sécurisé. Ainsi,

l'affiliation (Fisher et Shapiro, 2005), participe à la formation d'un sentiment d'appartenance à un même groupe réduisant ainsi la méfiance à l'égard du partenaire et favorisant le partage de valeurs et attentes similaires. A cet égard, les médias sociaux couplés au système d'information de l'entreprise, pour une meilleure maîtrise, représentent aujourd'hui un moyen très efficace (vendre le lien avant de vendre le bien). Cela consiste à continuellement prendre en compte les intérêts du partenaire par une écoute active et par des contacts personnalisés. En témoignant de l'égard et de l'attention, le fournisseur doté de compétences interactives et affectives, contribue à tisser des liens émotionnels solides et renforce le sentiment d'identification avec ses clients. Dans cette perspective, chaque épisode relationnel pourrait être considéré comme une occasion de transmettre une expérience fondée sur des émotions fortes et positives et les souvenirs chargés d'émotion sont souvent les mieux mémorisés, ce qui tend à suggérer que le fournisseur a intérêt à charger l'historique de la relation avec son client d'émotions positives. Une gestion efficace de la relation à travers une maîtrise des émotions nous paraît indispensable pour consolider et pérenniser la relation entre clients et fournisseurs. Au fur et à mesure que les relations émotionnelles s'approfondissent, la qualité relationnelle avec un partenaire outrepassé celle justifiée par les éléments cognitifs échangés. Il se crée alors des liens propices à l'épanouissement de la relation.

## **Conclusion**

Cet article s'est efforcé d'améliorer notre compréhension de l'équation relationnelle entre clients et fournisseurs étrangers pendant la phase la plus avancée de la relation : le maintien. La qualité relationnelle s'y révèle comme une alchimie de confiance et d'engagement affectifs et de satisfaction relationnelle entretenus, en particulier, par une sensibilité culturelle forte et une convergence de visions du business. La mise au jour de ses catalyseurs et de ses diverses dimensions notamment affectives permettra, nous semble-il, de créer et pérenniser des relations résilientes, vecteurs de productivité durable pour l'entreprise et pour ses partenaires de l'échange industriel.

La limite principale à ce travail a trait au caractère monadique de la recherche, de surcroît dans un domaine où la réciprocité gouverne de plus en plus la relation entre les partenaires d'échange. On peut penser qu'une étude dyadique aurait mis en évidence d'éventuels « gaps » entre les évaluations respectives de la qualité relationnelle par le client et par le fournisseur étranger.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Bardin L. (2001), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- Bianchi C.C. (2006), "Do Cultural Differences Affect International Buyer-Seller Relationships ?" *Journal of International Consumer Marketing*, 18, 4, 7-32.
- Bradley R. B., Leonidou L.C., N., Siu Y.M. et Leonidou C.N (2010), "Opportunism as the Inhibiting Trigger for Developing Long-Term-Oriented Western Exporter–Hong Kong Importer Relationships", *Journal of International Marketing*, 18, 2, 35–63.
- Crosby, L. A., Evans K. R., Cowles D. (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, 54, 3, 68-82.
- De Wulf K., Oderkerken-Schröder G. et Iacobucci D. (2001)," Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration", *Journal of Marketing*, 65, 33-50.
- Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987), "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Eggert A., Ulaga W. et Schultz F. (2006)," Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis", *Industrial Marketing Management*, 35, 20 – 27.
- Evans J. et Mavondo, F. T. (2002)," Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations", *Journal of International Business Studies*, 33, 3,515-532.
- Fenneteau H. et Paché G.(2010), "Faire confiance au partenaire ou contrôler ses actions ? A la recherche d'un pilotage efficace des chaînes logistique", *Revue Française de Gestion Industrielle*, 29, 3, 7-29.
- Fisher R. and Shapiro D. (2005), *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, The Penguin Group.
- Fullerton, G., "How commitment both enables and undermines marketing relationships" *European Journal of Marketing*. 2005, Vol. 39 Issue 11/12, p1372-1388.
- Ganesan S., Brown S-P.," Mariadoss B-J. et Ho H. D. (2010), Buffering and Amplifying Effects of Relationship Commitment in B to B Relationships", *Journal of Marketing Research*, 47, 2, 361-373.
- Geyskens I., Steenkamp J.B, Scheer L.K, Kumar N. (1996),"The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study", *International Journal of Research in Marketing*, 13, 303-317.

- Harich, K. et LaBahn, D.W. (1998),” Enhancing international business relationships: A Focus on Customer perceptions of salesperson role performance including cultural sensitivity”, *Journal of Business Research*, 42:87-101.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner K. P. et Gremler D. D. (2002), “Understanding relationship marketing outcomes. An integration of relational benefits and relationship quality”, *Journal of Service Research*, 4 (3), 230-247.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (2002), *The qualitative researcher's companion* , Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- IMP Group : - Turnbull P.W. and Valla J.P (1986), *Strategies for International Industrial Marketing*, (Eds) Croom Helm, London
- Ford D., Gadde L.E., Hakansson H. et Snehota I. (2003), *Managing Business Relationships*, Second Edition, West Sussex, Wiley.
- Jap S.D. et Ganesan S. (2000),” Control mechanisms and the relationship life cycle: implication for safeguarding specific investments and developing commitment”, *Journal of Marketing Research*, 37, 2, 227-245.
- Krippendorff K. (2003), *Content analysis: an introduction to its methodology*, 2ème édition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Kumar N., Scheer L. and Steenkamp J.B (1995a) "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes." *Journal of Marketing Research* 32 (August): 348-356.
- Lewicki R.J. et Bunker B.B. (1995),” Trust in relationships: A model of trust development and decline, Ed Bunker and Rubin, *Conflict and Justice*”, San Francisco.
- Lincoln Y. and Guba E. (1985), *Naturalistic inquiry*, New York, Sage.
- Palmatier R. W., Dant R. P., Grewal D. et Evans .R. (2007), "Les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel: une méta-analyse" , *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 1, 79-103.
- Pinelopi A., (2009), "Relationship quality: a critical literature review and research agenda", *European Journal of Marketing*, Vol. 43 Iss: 5 pp. 583 – 610.
- Prime, N., Obadia, C., et Vida, I. (2009),”Psychic distance in exporter-importer relationships: A grounded theory approach”, *International Business Review*, 18, 2, 184-198.
- Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994), “The commitment-trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, 58, Juillet, 3-16.
- Rempel J.K., Holmes J.G. et Zanna M.P. (1985), “Trust in close relationships”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1, 95-112.

- Rylander, D., Strutton, D. et Pelton, L. E. (1997), "Toward a Synthesized Framework of Relational Commitment : Implications for Marketing Channel Theory and Practice". *Journal of Marketing*, printemps, 5, 2, 58-62.
- Samiee, S. et Walters P. G. P. (2006), Supplier and customer satisfaction. A path model. In B. Ruben (Ed.), *Communication yearbook I*, 415-425.
- Skarmeas D., Katsikeas, C.S., Spyropoulou, S. et Salehi-Sangari, E. (2008), "Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products", *Industrial Marketing Management*, 37, 23-36.
- Usunier, J.-C.(2001), "La Négociation Internationale", In: *Encyclopédie de la Vente*, Bloch A, Macquin A., pp.301-309, Economica, Paris.
- Vieira A.L., Winklhofer H. et Ennew C.T. (2008), "Relationship Quality : a literature review and research agenda", *Journal of Customer Behaviour*, 7, 4, 269-291.
- Zhang C., Cavusgil S. T., & Roath A. S. (2003), "Manufacturer governance of foreign distributor relationships: Do relational norms enhance the competitiveness in the export market ?" *Journal of International Business Studies*, 34, 550-566.

## **Annexe 1 : Les phases relationnelles**

La théorie du développement des relations de Dwyer et al. (DSO) postule que les relations interentreprises se développent, au fil du temps, selon une série prévisible et stable d'événements qui se produisent dans un ordre fixe selon les cinq phases



suivantes :

-La prise de conscience : cette étape se manifeste d'une part par le désir de construire un partenariat et d'autre part par l'identification d'un partenaire.

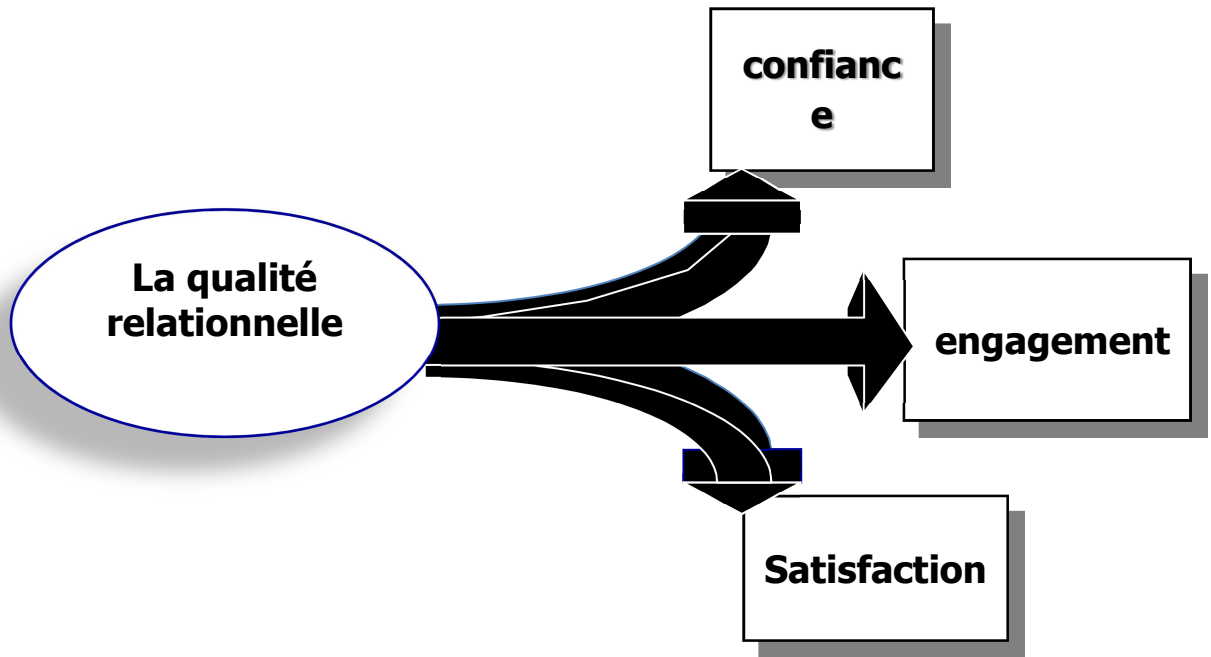
-L'exploration : pendant cette phase, les partenaires se découvrent et se testent mutuellement, ils essaient d'évaluer les objectifs et les bénéfices des uns et des autres.

-L'expansion : étape pendant laquelle les deux partenaires commencent à récolter les fruits de leur collaboration. Un certain niveau de confiance et de satisfaction commence à se développer surtout dans le cas où les résultats sont positifs.

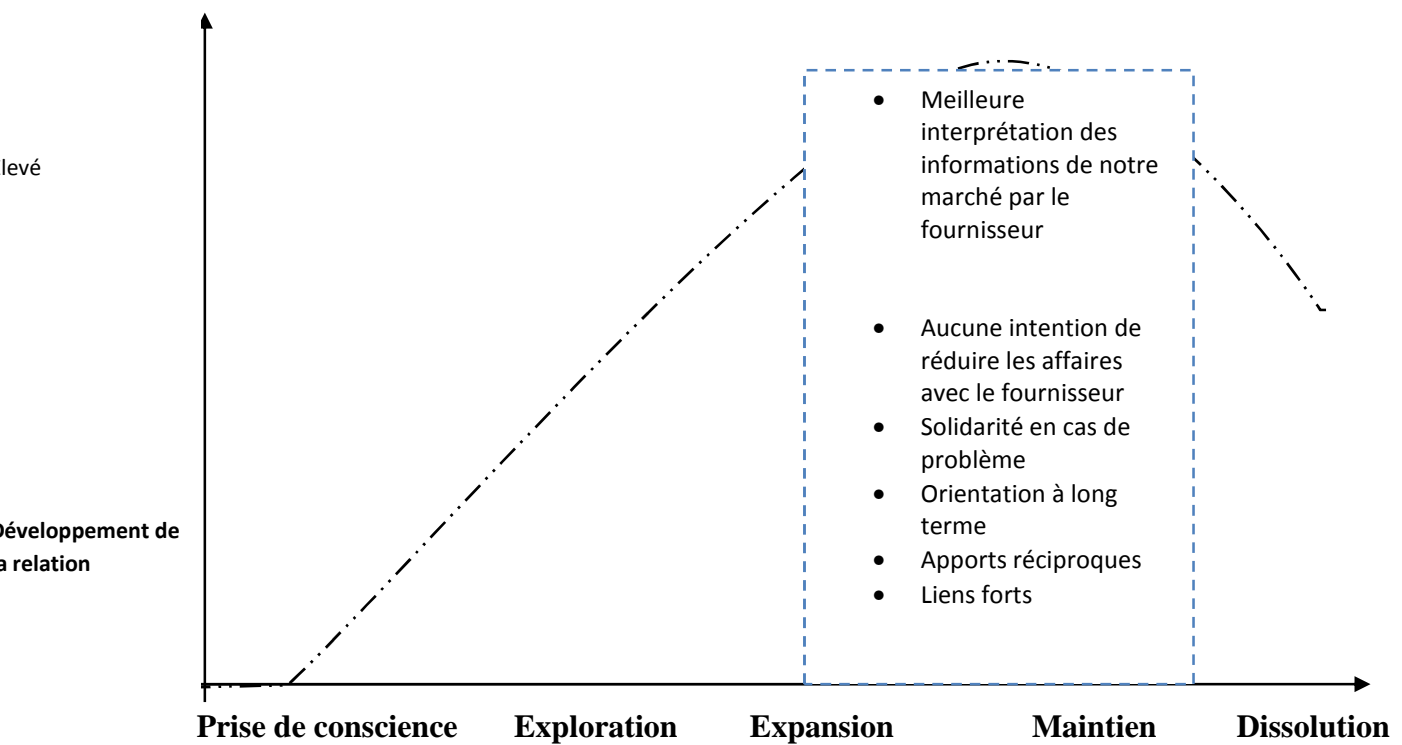
-Le maintien : cette phase n'est réalisable que dans le cas où les deux partenaires sont convaincus à la fois des avantages de la collaboration et du comportement de l'autre partie. Trois éléments sont nécessaires dans cette étape : les apports, l'orientation sur le long terme et la cohésion.

-La résiliation : indiquant la fin de la collaboration, cette phase peut intervenir dans n'importe quelle étape du processus relationnel.

Figure 1 : Les trois dimensions de la qualité relationnelle



**Figure 2 : Description de la phase de maintien (envoyée aux interviewés)**



**PHASES RELATIONNELLES**

(Adapté de Dywer et al., 1987 et Ford et al., 2003)

**Tableau 1 : Les caractéristiques de l'échantillon**

Secteurs d'activité	sidérurgie, métallurgie, négoce industriel, chimie, mobiliers urbains, automobile, papier recyclé et d'emballages en carton ondulé, construction, btp, éclairage, plasturgie, pétrochimie, produits pharmaceutiques, agro-alimentaire, avionique.
Effectifs	60% : plus de 500 salariés ; 26.66% : 50 - 500 salariés et 13.33% : moins de 50 salariés.
Pays d'importation	Pays de l'Europe de l'Est, Inde, Turquie, Chine, Allemagne, Italie...
Poste occupé	60 % : responsables achat ; 33,33% : directeurs achats et 6,66 % : « membre du centre d'achat »
Ancienneté au poste	26,66% : [ Plus de 20 ans] ; 33,33 % : [10 à 20 ans] et 40% : [3 à 10 ans]

**Tableau 2 : Caractéristiques de la relation dans la phase du maintien et leviers de la qualité relationnelle**

<i>Caractéristiques de la relation</i>	<i>Leviers de la qualité relationnelle</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation résiliente</li> <li>• Meilleure interprétation des informations du marché de l'importateur</li> <li>• Réputation de la relation</li> <li>• Egards et attentions réciproques</li> <li>• Liens amicaux et émotionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathie</li> <li>• Cordialité</li> <li>• Ecoute active</li> <li>• Ouverture dans la communication</li> <li>• Flexibilité</li> <li>• Force de proposition</li> <li>• Parfaite maîtrise de la pratique des affaires du client</li> <li>• Réponses adaptatives et proactives</li> <li>• Feedback formel/informel</li> </ul>