

*Communication au 16<sup>ème</sup> Congrès international des Tendances Marketing*

*26-28 Janvier 2017 – Madrid (Espagne)*

**LA FORMATION DU COUT DE REFERENCE INTERNE : APPLICATION DES  
APPORTS DE LA THEORIE NIVEAU D'ADAPTATION (HELSON, 1964) DANS UN  
CONTEXTE DE NEGOCIATION DU REFERENCEMENT.**

**Wasfi YANGUI**

Docteur et assistant de l'enseignement supérieur à la Faculté des Sciences  
Economiques et de Gestion de Sfax

**Fathi AKROUT**

Professeur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax

**Contact auteurs : Wasfi YANGUI**

6, Rue 2037 Cité Ennour, 3071 Oued Chaabouni, sfax – Tunisie.

Tel : +216 24 497 617

E-mail : [wasfi.yangui@gmail.com](mailto:wasfi.yangui@gmail.com)

**Fathi AKROUT**

E-mail : [Fathi\\_akrout@yahoo.fr](mailto:Fathi_akrout@yahoo.fr)

## **La formation du coût de référence interne : application des apports de la théorie niveau d'adaptation (Helson, 1964) dans un contexte de négociation du référencement.**

**Résumé :** Depuis les changements qui ont touché l'environnement de la grande distribution, les fournisseurs reconnaissent que le pouvoir a été transféré vers les enseignes de distribution qui ne cessent d'imposer des coûts additionnels de référencement. Pour se prémunir contre l'exagération de ces coûts et pouvoir évaluer financièrement le référencement, les fournisseurs se fixent, pour chaque coût monétaire, un standard interne qui leur servira à évaluer l'offre initiale de l'acheteur. Ce standard est désigné dans cette recherche par le terme « coût de référence interne ».

Aucune recherche n'a exploité les apports de la théorie du niveau d'adaptation (Helson, 1964) dans un contexte de référencement fournisseur. Ceci étant, il n'est pas clair de savoir comment ce coût standard se forme en mémoire.

Un modèle descriptif de la formation et du développement du coût de référence interne est proposé. Le modèle a été testé empiriquement en suivant l'approche PLS. Les résultats montrent que la bienveillance de l'enseigne de distribution intervient essentiellement dans la formation du coût de référence interne.

**Mots clés :** négociation, référencement fournisseur, coût de référence interne,

---

## **The formation of the internal reference cost : application of the contributions of the adaptation level theory (Helson, 1964) in a listing negotiation context**

**Abstract:** Since the changes of the environment of the large scale distribution, retailers recognize that power is transferred to the department stores which impose additional listing costs. In order to protect themselves from the exaggeration of these costs and being able to evaluate financially the listing operation, retailers fix, for every monetary cost, an internal standard which serves them to evaluate the initial offer of the buyer. This standard is designated by the term "internal reference cost".

No research has exploited the contributions of this theory in a listing negotiation context. So, it is not clear how this standard cost is developed in memory.

A model describing the formation and the development of the internal reference cost is proposed. This model is tested empirically using the PLS approach. Results approve the main effect of benevolence on the development of internal reference costs.

**Keywords:** negotiation, retailer listing, internal reference cost

---

## **Introduction générale**

Depuis l'entrée des premiers hypermarchés sur le marché et la multiplication de leur nombre, l'environnement de la grande distribution a subi des évolutions. Ces dernières sont marquées par un transfert du pouvoir vers la grande distribution (Allain et Chambolle, 2003 ; Bergès-Sennou et Caprice, 2003 ; Hendaoui-Ben Tanfous, 2008). Ceci étant, les négociations de référencement fournisseur sont devenues de plus en plus difficiles à réaliser. En effet, abusant de leur position de force, les distributeurs ont appris de l'expérience des enseignes étrangères implantées, pour multiplier les coûts de référencement et augmenter leurs valeurs (Bergès-Sennou et Caprice, 2003). A cet égard, Sloot et Verhoef (2008) témoignent de la pression exercée par les acheteurs pour amener les fournisseurs à accepter ces coûts parfois exagérés.

Dans une étude qualitative menée sur les négociations de référencement auprès de 12 fournisseurs, il s'avère que les fournisseurs adoptent des mécanismes psychologiques pour se prémunir et se protéger contre l'exagération de ces coûts. La fixation de références internes en mémoire contre lesquelles sont comparés les coûts proposés en est un moyen. Cette référence que nous avons nommée « coût de référence interne » par analogie à son correspondant en comportement du consommateur « prix de référence interne » joue le rôle d'une aide pour les fournisseurs. En effet, elle leur permet d'évaluer les coûts de référencement en les classant en des coûts faibles, convenables ou chers. La non acceptation des coûts de référencement vient du fait que les fournisseurs trouvent que ces derniers sont situés à un niveau élevé par rapport aux références internes. Ainsi, afin de réduire les problèmes de non acceptation des coûts de référencement lors des négociations, les acheteurs sont tenus de comprendre comment se forment ces coûts et comment agir pour amener les fournisseurs à les fixer à un niveau assez élevé. L'application des apports de la théorie du niveau d'adaptation (Helson, 1964) dans un contexte de négociation de référencement pourrait ainsi être utile.

Malgré l'intérêt que présente cet objectif pour les praticiens, nous notons l'absence de recherches ayant étudié la formation des références internes dans un contexte de négociation de référencement fournisseur. En effet, aucune recherche n'a incorporé les apports de la théorie du niveau d'adaptation (Helson, 1964) dans ce contexte. Ainsi, dans cette recherche, nous nous proposons de répondre à la question suivante : Comment se forment et se développent les coûts de référence interne dans un contexte de négociation de référencement fournisseur. Notre objectif est ainsi de proposer et de tester empiriquement un modèle qui décrit la formation et le développement de ces coûts.

Dans cette recherche, nous allons commencer par proposer un modèle descriptif de la formation et du développement des coûts de référence interne. La méthodologie suivie pour répondre à cet objectif sera décrite dans ce même paragraphe. Par la suite, nous allons présenter la méthodologie de l'étude quantitative menée pour tester empiriquement le modèle proposé. Avant de conclure et de présenter les implications marketing ainsi que les limites et les voies futures de recherche, nous allons présenter et discuter les résultats trouvés.

### **1. Proposition d'un modèle descriptif de la formation du coût de référence interne : méthodologie et résultats de l'étude qualitative**

Le modèle proposé est le fruit d'une revue de la littérature et d'une étude qualitative menée. Cette dernière nous a permis de relever les variables essentielles qui interviennent dans la formation du coût de référence interne. Elle nous a aidé aussi à relever des liens entre certaines de ces variables pour lesquelles nous n'avons pas trouvé un sous-bassement

théorique. La revue de la littérature nous a servi à définir les variables dans le modèle et à justifier les liens entre certaines variables.

Dans ce qui suit, nous allons commencer par décrire brièvement la méthodologie suivie de l'étude qualitative. Par la suite, nous allons apprécier l'importance et l'utilité de considérer le concept « coût de référence interne » dans un contexte de négociation de référencement avant de décrire le modèle proposé.

### ***1.1. Méthodologie de l'étude qualitative menée***

Au début de cette recherche, la conduite d'une étude qualitative a été motivée par le manque de recherches sur les négociations de référencement. L'objectif était de comprendre le déroulement de ces négociations et les différents enjeux qu'elles présentent. C'est pour cela que le guide d'entretien s'articule autour des négociations de référencement d'une manière générale (voir annexe 1)

Toutefois, cet objectif assigné à l'étude qualitative a été raffiné et s'est orienté vers l'identification des facteurs qui déterminent le coût de référence interne. En effet, tellement riche, l'information collectée nous a permis d'identifier plusieurs variables qui interviennent dans le cadre de ces négociations. L'analyse des résultats de cette étude a dévoilé particulièrement l'importance de considérer le coût de référence interne dans notre contexte de recherche. L'absence de recherches ayant étudié le coût de référence interne dans un contexte de négociation de référencement a contribué à ce raffinement de l'objectif de l'étude qualitative.

La taille de l'échantillon a été fixée à 12 fournisseurs en respectant le principe de la saturation sémantique. Les personnes ciblées étaient des responsables qui participent ou qui ont participé aux négociations de référencement. Pour ce faire, des rendez-vous ont été fixés avec les acteurs qui ont accepté de participer à cette étude. Les entretiens se sont déroulés à une heure fixée par les interviewés selon leur disponibilité et dans leurs bureaux. La méthode d'analyse retenue est l'analyse de contenu thématique.

### ***1.2. Le coût de référence interne : définition et conceptualisation dans un contexte de négociation de référencement***

L'étude qualitative menée montre qu'avant d'entamer la négociation, les fournisseurs associent une référence interne à chaque coût monétaire. Chacun sera comparé à la référence correspondante, ce qui permet en globalité d'évaluer l'offre initiale de l'acheteur. Cette comparaison leur permettra de se prémunir contre les exagérations éventuelles des coûts de référencement. Ce résultat corrobore les apports de la théorie du niveau d'adaptation (Helson, 1964) selon laquelle l'évaluation subjective d'un stimulus par un individu émane de sa comparaison avec une référence établie avant qu'il n'en soit exposé. Les citations suivantes tirées des discours des interviewés justifient cette idée: "*il ne faut jamais entrer dans une négociation du référencement sans se préparer. Il faut se fixer dès le début un maximum à ne pas dépasser, sinon on risque de se retrouver dans une situation de déficit*"; "*Lors de la négociation du référencement, nous négocions l'offre de l'acheteur sur la base de ce que nous avons payé l'année dernière*"; "*Il faut donner à César ce qui est à César. L'enseigne de distribution ne doit pas avoir plus qu'elle ne vaut. Ce que j'accepte de payer à Carrefour n'est pas le même que j'accepte de payer au Magasin Général. Les négociations doivent aller dans ce sens*".

Nous avons nommé cette référence « coût de référence interne » et ce en nous inspirant de la nomination « prix de référence interne » reconnue en comportement du consommateur comme un prix comparatif face auquel le consommateur évalue les prix sur le marché.

Sur la base de la définition attribuée dans la littérature au concept « prix de référence interne » et de l'étude qualitative menée, nous avons défini le coût de référence interne comme un coût monétaire que les fournisseurs stockent en mémoire pour évaluer l'offre de l'acheteur en termes de coûts de référencement. Le fournisseur qualifie d'élevés les coûts qui se situent en dessus de cette référence. Il perçoit faibles les coûts en dessous de la référence fixée en début de la négociation. Ces résultats corroborent les apports de la théorie du niveau d'adaptation (Helson, 1964) et nous autorisent ainsi à transposer ses apports dans un contexte de négociation du référencement.

Sur la base de l'étude qualitative menée, il s'avère claire que les fournisseurs peuvent recourir à divers types de références : les coûts supportés dans le passé, le coût estimé comme juste au regard des avantages offerts par l'enseigne, le coût maximum à assumer.

Dans cette recherche, nous allons nous focaliser sur le coût juste qui présente la référence la plus citée dans les discours des interviewés. Cette limitation à un seul coût de référence s'aligne avec celui des recherches en comportement du consommateur. L'objectif de ce choix est de faciliter la mesure du "coût de référence interne" vu la nature exploratoire de cette recherche.

### ***1.3. La formation du coût de référence interne : proposition d'un modèle descriptif***

L'analyse de contenu a permis de relever quatre variables qui interviennent dans la formation du coût de référence interne : le risque perçu de déréférencement, la confiance en l'enseigne, l'asymétrie de pouvoir perçue, les avantages perçus de la relation avec l'enseigne. Les relations entre ces différentes variables permettant de comprendre comment se forme le coût de référence interne seront exposées dans ce paragraphe

#### **1.3.1. Les effets des avantages perçus de la relation avec l'enseigne, du risque perçu et de la confiance en l'enseigne sur le coût de référence interne**

Les avantages perçus de la relation sont définis comme des bénéfiques que le fournisseur tire de sa relation avec l'enseigne de distribution. L'étude qualitative menée a montré que quatre types d'avantages peuvent être tirés de la relation avec une enseigne de distribution: fonction volume, fonction profit, fonction sécurité et fonction expertise. Les trois premières fonctions sont reconnues dans la littérature (eg. Walter et al., 2001 ; Möller et Törrönen, 2003). La fonction expertise a émergé de l'étude qualitative et désigne la possibilité que la relation avec une enseigne permette au fournisseur d'apprendre les techniques et les enjeux de la négociation et de contribuer ainsi à la réussite des négociations avec d'autres partenaires.

La perception de ces avantages se base sur les croyances à l'égard de l'enseigne de distribution qui sont assimilées à des stimuli résiduels. En nous basant sur la théorie du niveau d'adaptation (Helson, 1964), nous pouvons ainsi prévoir un lien entre le coût de référence interne et les perceptions des avantages offerts par l'enseigne qui se forment sur la base des stimuli résiduels.

En nous basant sur les discours des interviewés, nous avons pu relever l'idée que les coûts de référence sont fixés sur la base des perceptions que les fournisseurs ont des avantages offerts par l'enseigne. Une enseigne aura tendance à être valorisée par l'attribution d'un coût de

référence élevé si les fournisseurs perçoivent que la relation avec elle leur procure des avantages incontournables : "*L'enseigne Carrefour mérite un budget marketing égal à 10% tout simplement car nous gagnons beaucoup d'argent avec elle*" ; "*puisque'elle nous permet de réaliser un volume de vente important, je pense que l'enseigne Géant mérite des coûts de référencement plus importants par rapport à ceux des autres enseignes*". Sur cette base, nous proposons un effet positif des avantages perçus de la relation avec l'enseigne de distribution sur le coût de référence interne (le coût juste).

L'étude qualitative menée nous a permis aussi de déduire un effet du risque perçu de déréférencement sur le coût de référence interne. Nous définissons ce risque comme la probabilité que l'enseigne retire définitivement de ses rayons toutes les références d'un fournisseur particulier et les conséquences qui en découlent. Selon les discours des interviewés, il s'avère que les fournisseurs ont plus tendance à se fixer des coûts de référence élevés lorsqu'ils perçoivent que la coopération future et par conséquent la réalisation de gains futurs avec l'enseigne sont garanties. L'enseigne sera perçue, dans ce cas, comme méritant des prélèvements importants. Le coût juste aura tendance ainsi à être fixé à un niveau assez élevé par rapport au cas inverse. Les verbatims suivants justifient ces idées: "*..... Ce coût dépend de la certitude que l'enseigne désire continuer à travailler avec nous. L'enseigne ne mérite pas des prélèvements importants si nous sentons de l'instabilité dans notre rapport avec elle*" ; "*pour chaque enseigne, il faut se fixer un seuil de coût relatif à ce qu'elle vaut avant même la négociation. Ce coût dépend de la garantie de continuité de la relation avec l'enseigne*". Ceci nous amène à déduire que le risque perçu de déréférencement a un effet négatif sur le coût de référence interne (coût juste).

La confiance est supposée aussi influencer le niveau du coût de référence interne que les fournisseurs se forment avant le déroulement de la négociation. Sur la base de l'étude qualitative menée, nous définissons la confiance dans le contexte de cette recherche comme une croyance et un sentiment que l'enseigne soit honnête, bienveillante et dispose des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs prévus.

La confiance présente un stimulus résiduel qui reflète des croyances sur l'enseigne de distribution. Selon la théorie du niveau d'adaptation (Helson, 1964), ces croyances ont un effet sur la formation de la référence interne. Nous pouvons ainsi nous attendre à ce que la confiance influence positivement le coût de référence interne. Les verbatims suivants justifient cette idée : "*l'enseigne mérite bien des prélèvements importants si nous sentons qu'elle cherche notre propre intérêt et que nous allons réaliser des bénéfices importants avec elle*". "*franchement, une enseigne qui ne tient pas ses promesses ne mérite pas que j'accepte des coûts de référencement élevés*" ; "*une enseigne qui ne dit pas la vérité n'est pas coopérative. Personnellement, les coûts de référencement qu'elle mérite ne doivent pas être élevés. Je préfère assumer ces coûts avec une enseigne qui coopère en tenant ses promesses.....*".

Sur la base des justifications avancées dans ce paragraphe, nous énonçons les propositions suivantes :

**P1 : Les avantages perçus de la relation avec l'enseigne ont un effet positif sur le coût de référence interne (coût juste).**

**P2 : Le risque perçu de déréférencement a un effet négatif sur le coût de référence interne (coût juste).**

### **P3 : La confiance en l'enseigne a un effet positif sur le coût de référence interne (coût juste).**

#### 1.3.2. Effet de l'asymétrie de pouvoir perçue en faveur de l'enseigne sur la confiance en cette partie

L'asymétrie de pouvoir perçue en faveur de l'enseigne désignera dans cette recherche un jugement subjectif quant au degré de supériorité de l'influence qu'elle exerce sur le fournisseur. Duarte et Davies (2004) admettent que l'asymétrie de pouvoir perçue influence négativement la confiance envers la partie la plus forte dans la relation. Stern et Reve (1980) et Anderson et Weitz (1989) approuvent aussi cet effet. Geyskens et Steenkamp (1995) justifient cet effet par le fait que la partie faible dans la relation est plus en mesure de se sentir exploitée par la partie forte.

Il est probable que cet effet se produise aussi dans un contexte de négociation de référencement. Les fournisseurs interviewés ont dévoilé l'idée que leur doute concernant l'enseigne sera d'autant plus important que cette dernière occupe une position de force.

Sur cette base, nous proposons l'hypothèse suivante :

#### **H1 : L'asymétrie de pouvoir perçue en faveur de l'enseigne a un effet négatif sur la confiance en celle-ci.**

#### 1.3.3. Les effets de l'asymétrie de pouvoir perçue en faveur de l'enseigne et de la confiance sur le risque perçu de déréférencement

Das et Teng (2001a) et Delerue (2004) proposent que l'asymétrie perçue influence positivement le risque relationnel perçu. Ils justifient cette hypothèse par le fait que dans une relation asymétrique, la partie faible aura tendance à percevoir un risque relationnel. Teimoury et al. (2010) proposent de leur côté que le risque relationnel est perçu beaucoup plus en cas d'une asymétrie de pouvoir coercitive. Cet effet se justifie par le fait que la partie forte dans la relation tendra plus à être opportuniste (Das et Teng, 2001a). Puthod et Puthod (2006) soutiennent bien cette idée.

Ces mêmes idées ont été citées par les acteurs interviewés. Ceux-ci admettent que la perception d'un risque de déréférencement élevé émane du pouvoir excessif dont disposent les enseignes de distribution : *"les grandes enseignes de distribution disposent de beaucoup de pouvoir par rapport à nous. Elles peuvent à tout moment mettre fin à la relation une fois elles trouvent plus d'avantages avec d'autres fournisseurs"* ; *"tant que les grandes enseignes de distribution sont en position de force, il faut s'attendre toujours à un déréférencement abusif"*.

L'étude qualitative menée nous permet de conclure que cet effet peut avoir lieu du moment que les enseignes en position de force se sont habitués à se comporter d'une manière opportuniste, et ce d'une manière nettement perçue par les fournisseurs. Nous relierions cet effet aussi au fait que les fournisseurs peuvent se faire des illusions de comportements opportunistes adoptés par l'enseigne. Nous avons retrouvé aussi cette idée dans les discours des interviewés.

A part cet effet, nous pouvons prévoir que la confiance influence négativement le risque perçu de déréférencement. En effet, Nooteboom et al. (1997) stipulent que la confiance influence négativement le risque relationnel perçu. Cet effet peut se justifier par le fait que ce type de

risque peut être désigné par le terme "risque basé sur la confiance" (Das et Teng, 1996). Cette justification signifie que les parties dans une relation d'échange évaluent le degré du risque associé à la relation en estimant le degré de confiance entre les parties. Toutefois, la littérature montre que cet effet ne se manifeste pas de la même façon pour toutes les dimensions de la confiance. En effet, Liu et al. (2008) et Das et Teng (2004) considèrent la bienveillance comme une dimension qui réduit les perceptions du risque relationnel. La définition de la bienveillance comme une croyance qu'une partie se soucie de l'intérêt de l'autre partie justifie cet effet. En fait, dans ce cas, les perceptions de comportements opportunistes éventuels ont tendance à être réduites (Das et Teng, 2001b). Les perceptions d'un risque relationnel traduit par des motivations opportunistes de la part d'une partie seront ainsi réduites (Das et Teng, 2001b).

La compétence, dimension de la confiance, ne présente par contre pas un facteur qui inhibe les perceptions d'un risque relationnel qui repose sur la volonté d'une partie de ne pas coopérer avec une autre (Das et Teng, 2004). Ceci est dû au fait que la compétence apparaît comme un facteur qui n'est pas relié à la volonté d'une partie de coopérer ou non.

Pour l'honnêteté, nous n'avons trouvé dans la littérature aucune recherche qui a étudié le lien entre cette dimension et le risque relationnel perçu.

Comme attendu, les résultats de l'étude qualitative menée dans un contexte de négociation de référencement corroborent ceux trouvés au niveau de la littérature pour la dimension bienveillance : *"je n'ai pas confiance en cette enseigne X de sorte que je peux m'attendre à ce qu'elle n'accepte pas de renouveler mon contrat de référencement". "nous nous attendons toujours à des surprises de la part de cette enseigne, notamment une augmentation des coûts de référencement ou un déréférencement, car elle ne cherche que son propre gain" ; "tant que nous savons que les enseignes de distribution ne se préoccupent que de la maximisation de leurs gains, nous pouvons nous attendre à un déréférencement à tout moment si elles trouvent un fournisseur plus performant que nous".*

Pour la dimension compétence, aucun effet de cette dimension sur le risque perçu de déréférencement n'a été trouvé dans les discours des interviewés, et ce comme attendu.

Pour l'honnêteté, bien que la littérature soit restée silencieuse quant à l'effet éventuel de cette dimension sur le risque relationnel, l'étude qualitative a permis de relever dans les discours des interviewés des citations qui prouvent l'existence d'un tel effet. En effet, les fournisseurs interviewés relient la malhonnêteté à une volonté de l'enseigne d'agir d'une manière opportuniste se manifestant probablement par un déréférencement abusif. Certains fournisseurs interviewés ont même dévoilé qu'il faut s'attendre à ce qu'une enseigne malhonnête dans ses rapports agisse d'une manière qui peut nuire à leur intérêt, notamment à travers un déréférencement.

Sur la base de cette discussion, nous énonçons les hypothèses suivantes :

**H2 : L'asymétrie de pouvoir perçue en faveur de l'enseigne influence positivement les perceptions du risque de déréférencement.**

**H3 : La confiance en l'enseigne de distribution a un effet négatif sur le risque perçu de déréférencement.**

**H3.1 : La bienveillance de l'enseigne de distribution a un effet négatif sur le risque perçu de déréférencement.**



**H3.2 : La compétence de l'enseigne de distribution n'a pas d'effet sur le risque perçu de déréférencement.**

**H3.3 : L'honnêteté de l'enseigne de distribution a un effet négatif sur le risque perçu de déréférencement.**

1.3.4. Les effets du risque perçu de déréférencement et de la confiance en l'enseigne sur les avantages perçus de la relation

Selon les résultats de l'étude qualitative menée, il s'avère que les perceptions des avantages offerts par la relation avec une enseigne de distribution peuvent être inhibées par les perceptions d'un risque de déréférencement élevé. Les fournisseurs ont expliqué cet effet par le fait que le risque de déréférencement écarte leur attention des avantages offerts par la relation et l'oriente plutôt vers la perception des coûts à supporter. En plus, certains fournisseurs ont avancé l'idée que le risque de déréférencement traduit la non continuité éventuelle de la relation et par conséquent l'impossibilité de bénéficier des avantages de la relation même s'ils existent. Ces mêmes fournisseurs postulent ainsi que, pour eux, les avantages dont ils ne peuvent pas en bénéficier, sont à leurs yeux inexistantes. Les citations suivantes traduisent bien ces idées : *"Les acheteurs ne cessent d'utiliser comme argument de négociation l'idée que l'enseigne nous offre beaucoup d'avantages à ne pas comparer avec les autres types de points de vente. Je ne vois rien de ça tant que je suis toujours menacé de déréférencement"* ; *"les grandes enseignes de distribution nous font toujours sentir qu'elles peuvent nous déréférencer à tout moment. Dans une telle situation, ce qui compte pour moi, c'est le coût que je vais payer. Je n'accepte pas de payer beaucoup tant que je suis sûr que je risque de sortir des rayons. Pour moi, les avantages n'ont aucune valeur tant que je risque de ne pas en profiter"*.

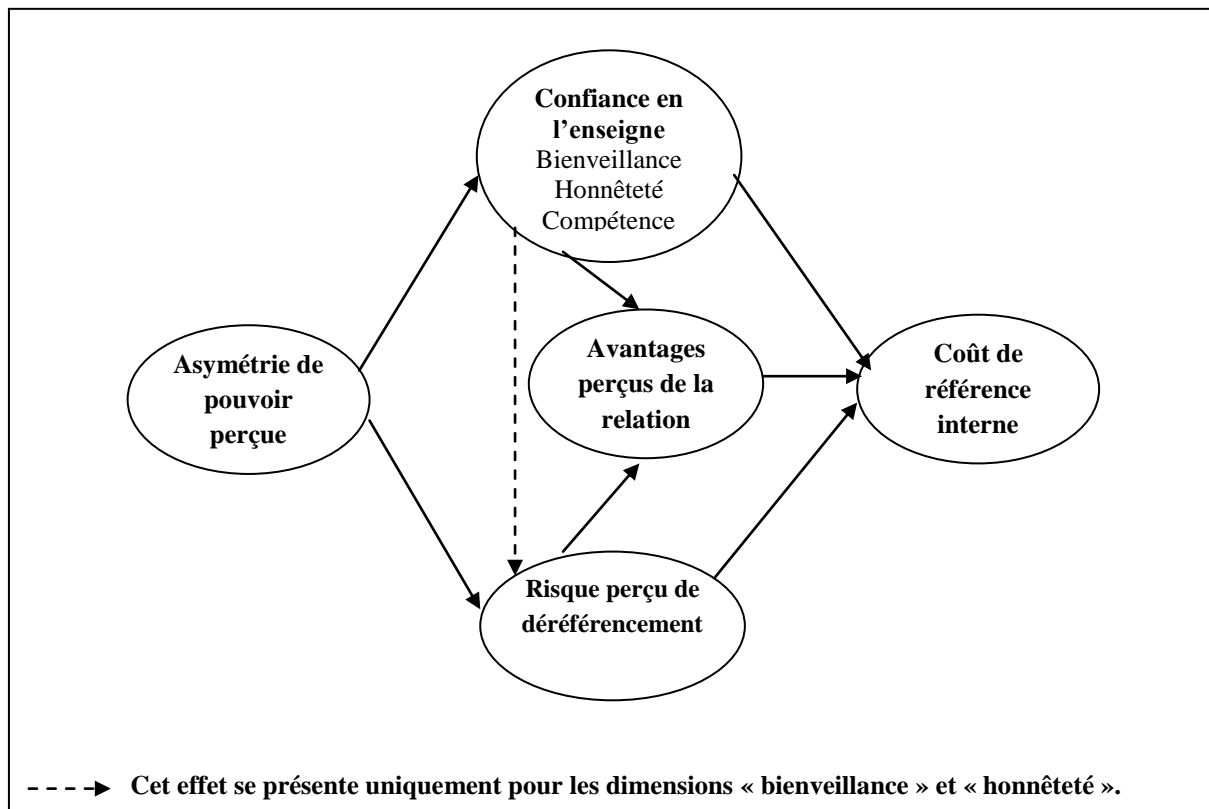
Les fournisseurs interviewés ont dévoilé aussi que les bénéfices qu'ils pensent tirer de l'enseigne sont évalués sur la base du degré de confiance qu'ils ont envers elle. Un degré de confiance faible se traduit par une perception faible des avantages qu'ils estiment tirer de la relation. En effet, la confiance joue le rôle d'une garantie quant au bénéfice des avantages offerts. Plus l'enseigne est perçue comme compétente, bienveillante et honnête, plus ils auront la certitude qu'ils peuvent beaucoup tirer de la relation avec elle. Les citations suivantes soutiennent bien les conclusions avancées : *"En principe, la grande distribution offre des avantages énormes à ses fournisseurs. Toutefois, du moment que l'enseigne ne se préoccupe que de son intérêt, ces avantages n'auront aucun sens. Sur le plan réel, ces avantages n'existent pas....."* ; *"à travers notre expérience dans la grande distribution, nous avons appris que les enseignes de taille moyenne n'ont pas la capacité suffisante pour nous permettre d'atteindre nos objectifs surtout en termes de chiffres d'affaires. Ce manque d'expertise fait que le chiffre d'affaires à réaliser avec ces dernières ne peut être que faible dans ce cas"*.

Ceci nous amène à poser les propositions suivantes :

**P4 : Le risque perçu de déréférencement influence négativement les perceptions des avantages tirés de la relation avec l'enseigne de distribution.**

**P5 : La confiance en l'enseigne influence positivement les perceptions des avantages tirés de la relation avec l'enseigne de distribution.**

Sur la base des résultats de l'étude qualitative et de la revue de la littérature, nous proposons le modèle ci-dessous qui décrit la formation du coût de référence interne.



**Figure 1 : Modèle descriptif de la formation du coût de référence interne**

## 2. Méthodologie de l'étude quantitative menée

Pour valider le modèle proposé, nous avons mené une enquête par questionnaire auprès de 140 fournisseurs. Les échelles de mesure des différentes variables dans le modèle ont été tirées de la littérature et enrichies par l'étude qualitative menée. Le tableau 1 illustre l'origine des échelles de mesure auxquelles nous avons eu recours. La méthode d'analyse retenue est la méthode des équations structurelles en suivant l'approche PLS. Le recours à cette approche se justifie par l'absence d'un cadre théorique riche et la taille réduite de l'échantillon.

Cette recherche s'intéresse aux fournisseurs qui sont déjà référencés auprès d'une enseigne de distribution particulière. En effet, la prise en considération de la variable « risque perçu de déréférencement » nous oblige à sélectionner uniquement ces entreprises. Particulièrement, nous avons interrogé les participants à la négociation de référencement.

La méthode d'échantillonnage retenue est celle par convenance qui est une méthode non probabiliste. Ce choix nous a été imposé par l'absence d'une base de sondage et la volonté de remédier à un taux de non réponse probablement élevé. Ainsi, c'est la volonté de répondre des responsables au sein des entreprises qui a guidé la collecte des données. Deux collectes ont été menées.

Les premières données ont été collectées auprès de 95 fournisseurs et nous ont servi à tester les propriétés psychométriques des échelles de mesure retenues. Celles collectées en deuxième lieu ont servi à valider le modèle proposé auprès de 140 fournisseurs.

<b>Asymétrie de pouvoir perçue</b>	Duarte et Davies (2004)	Echelle métrique à 5 points allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord".
<b>Risque perçu de déréférencement</b>	Adaptation de l'item de Delerue (2004) et Delerue et Simon (2009) + Items développés par nous-même en fonction des propos des répondants dans le cadre de l'étude qualitative	Echelle métrique à 5 points allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord".
<b>Confiance en l'enseigne</b>	Bakker et al. (2006), Walter et al. (2003), Doney et Cannon (1997) et Kumar et al. (1995) + Items développés par nous-même en fonction des propos des répondants dans le cadre de l'étude qualitative	Echelle métrique à 5 points allant de "pas du tout" à "complètement".
<b>Avantages perçus de la relation avec l'enseigne</b>	Walter et al. (2001), et Ryssel et al. (2004) + Items développés par nous-même en fonction des propos des répondants dans le cadre de l'étude qualitative	Echelle métrique à 5 points allant de "très faible" à "très élevé".
<b>Coût de référence interne (coût juste)</b>	Questions développées par nous-même.	Echelle de proportion

**Tableau 1 : Echelles de mesure retenues**

Puisque les fournisseurs se fixent une référence pour chaque coût de référencement et vu l'impossibilité de travailler sur l'ensemble des coûts dans le contrat de référencement, nous avons choisi de travailler uniquement sur le budget marketing. Ce choix se justifie par le fait que ce coût présente un taux d'inacceptabilité élevé selon l'étude qualitative menée. La fixation d'une référence interne s'avère ainsi évidente dans ce cas.

L'enseigne sur laquelle l'enquête a été menée est celle avec laquelle le fournisseur ressent qu'il est difficile d'y accéder et avec laquelle il trouve des problèmes lors des négociations. La présence de problèmes et la difficulté d'accéder à une enseigne dérivent généralement d'un désaccord sur les coûts de référencement. Nous garantissons dans ce cas que les fournisseurs interrogés aient recours à des coûts de référence interne pour apprécier les coûts proposés par les acheteurs lors des négociations de référencement.

Vu que notre échantillon est hétérogène en fonction du "secteur d'activité", de "la taille" et du "nombre d'années de travail avec l'enseigne de distribution", il devient essentiel de s'assurer que ces caractéristiques n'affectent pas d'une manière significative les réponses fournies par les acteurs interrogés. Ayant trouvé que la normalité n'est pas vérifiée pour toutes les variables, nous nous sommes basés sur les tests de Mann-Whitney ( $n = 2$ ) et de Kruskal-Wallis ( $n > 2$ ) pour atteindre cet objectif

Les résultats montrent qu'à part la variable asymétrie de pouvoir perçue, les variables dans le modèle ne présentent pas des réponses biaisées par les caractéristiques hétérogènes de l'échantillon (voir tableau 2). Pour la variable asymétrie de pouvoir perçue, nous avons calculé l'importance du biais en ayant recours au coefficient V de Cramer. Les valeurs de ce coefficient pour les caractéristiques "taille" et "secteur d'activité" (0,270 et 0,354) sont jugées

faibles et modérées selon D'astous (2000). Ceci nous permet de conclure que le biais est minime.

	Secteur d'activité (p)	Nombre d'années de travail avec l'enseigne (p)	Taille (p)
<b>Asymétrie de pouvoir perçue</b>	<b>0,009</b>	0,547	<b>0,048</b>
<b>Risque perçu de déréférencement</b>	0,779	0,676	0,360
<b>Bienveillance</b>	0,926	0,809	0,610
<b>Honnêteté</b>	0,788	0,193	0,421
<b>Compétence</b>	0,135	0,968	0,995
<b>Fonction volume</b>	0,557	0,815	0,737
<b>Fonction sécurité</b>	0,478	0,145	0,934
<b>Fonction profit</b>	0,123	0,737	0,781
<b>Coût juste</b>	0,188	0,357	0,673

**Tableau 1 : Résultats des tests d'homogénéité de l'échantillon**

### 3. La formation et le développement du coût de référence interne : Validation du modèle

Les résultats de l'ACP montrent que tous les construits sont unidimensionnels à part la confiance et les avantages perçus de la relation avec l'enseigne qui présentent des structures tridimensionnelles (voir tableau 3). Les facteurs retenus sont fiables ayant un coefficient Alpha de Cronbach supérieur à 0,7 (voir tableau 3).

Construits	Items	MSA	Qualité de représentation	KMO	Dimensions	Fiabilité	Contributions factorielles	% d'inertie
Asymétrie de pouvoir perçue	<b>APv1</b>	0,748	0,995	0,675	-	0,882	0,997	73,065%
	<b>APv3</b>	0,706	0,621				0,788	
	<b>APv4</b>	0,733	0,577				0,759	
Risque perçu de déréférencement	<b>RPr1</b>	0,706	0,591	0,710	-	0,802	0,769	58,325%
	<b>RPr2</b>	0,689	0,644				0,802	
	<b>RPr3</b>	0,742	0,515				0,718	
Confiance en l'enseigne	<b>Comp1</b>	0,941	0,531	0,909	Compétence	0,907	0,506	67,866%
	<b>Comp2</b>	0,936	0,718				0,758	
	<b>Comp3</b>	0,919	0,745				0,726	
	<b>Comp4</b>	0,880	0,631				0,712	
	<b>Comp5</b>	0,931	0,568				0,639	
	<b>Comp6</b>	0,930	0,742				0,663	
	<b>Hon2</b>	0,918	0,724		0,908	Honnêteté	0,714	
	<b>Hon3</b>	0,917	0,766				0,770	
	<b>Hon4</b>	0,881	0,828				0,870	
	<b>Hon5</b>	0,910	0,656		0,792	Bienveillance	0,715	
	<b>Bienv1</b>	0,826	0,758				0,832	
	<b>Bienv2</b>	0,915	0,596				0,588	
<b>Bienv6</b>	0,875	0,559			0,596			
Avantages perçus de la relation avec l'enseigne	<b>FP1</b>	0,798	0,781	0,830	Fonction profit	0,780	0,797	75,582%
	<b>FP2</b>	0,704	0,564				0,729	
	<b>FV1</b>	0,868	0,702				0,758	
	<b>FV2</b>	0,835	0,737		0,884	Fonction volume	0,825	
	<b>FV3</b>	0,807	0,748				0,840	
	<b>FS1</b>	0,834	0,860				0,865	
	<b>FS2</b>	0,831	0,873		0,936	Fonction sécurité	0,873	
	<b>FS3</b>	0,893	0,783				0,793	
	<b>Conc2</b>	0,500	0,707				0,841	

**Tableau 3 : Résultats du test ACP et du test de fiabilité**

La fiabilité a été aussi vérifiée pour tous les construits sur la base du coefficient composite de fiabilité (voir tableau 4). Pour ce qui est de la validité convergente, nous pouvons conclure qu'elle est vérifiée pour tous les construits ( $VME > 0,5$ ) selon l'approche de Fornell et Larcker (1981) (voir tableau 4).

	Asymétrie de pouvoir perçue	Bienveillance	Compétence	Fonction volume	Honnêteté	Risque perçu	coût juste
Asymétrie de pouvoir perçue	<b>0,75 / 0,86</b>						
Bienveillance	0,28	<b>0,68 / 0,87</b>					
Compétence	0,23	0,17	<b>0,60 / 0,88</b>				
Fonction volume	0,02	0,10	0,06	<b>0,65 / 0,85</b>			
Honnêteté	0,18	0,17	0,17	0,10	<b>0,63 / 0,84</b>		
Risque perçu	0,34	0,30	0,19	0,03	0,32	<b>0,73 / 0,89</b>	
Coût juste	0,00	0,12	0,10	0,08	0,07	0,05	-

**Note :** Les valeurs sur la diagonale sont relatives à la VME et au coefficient composite de fiabilité de chaque construit.

La fonction sécurité et la fonction profit ont été éliminées du modèle afin d'échapper à un problème de multicolinéarité.

**Tableau 4 : Validité convergente et validité discriminante des construits**

La validité discriminante est aussi vérifiée. En effet, les résultats montrent que la variance moyenne extraite relative à chaque construit est supérieure au carré des corrélations le reliant aux autres construits (voir tableau 4). D'un autre côté, les contributions factorielles des items mesurant chaque construit sont supérieures aux contributions croisées pouvant relier ces items aux autres construits. Ceci nous conduit selon Chin (1998) et Gotz et al. (2009) (cité par Henseler et al., 2009) à conclure que la validité discriminante est vérifiée (voir tableau 5)

	Asymétrie de pouvoir perçue	Bienveillance	Compétence	Fonction volume	Honnêteté	Risque perçu de déréfèrement	coûts justes
APv1	<b>0,91</b>	-0,49	-0,48	-0,08	-0,45	0,56	-0,04
APv4	<b>0,82</b>	-0,42	-0,32	-0,19	-0,26	0,44	-0,02
Bienv1	-0,38	<b>0,79</b>	0,36	0,31	0,26	-0,36	0,28
Bienv2	-0,47	<b>0,83</b>	0,27	0,24	0,39	-0,49	0,19
Bienv6	-0,46	<b>0,86</b>	0,40	0,25	0,37	-0,51	0,37
Comp2	-0,32	0,27	<b>0,78</b>	0,19	0,24	-0,24	0,23
Comp3	-0,36	0,42	<b>0,83</b>	0,24	0,33	-0,37	0,30
Comp4	-0,20	0,24	<b>0,71</b>	0,22	0,36	-0,22	0,31
Comp5	-0,43	0,28	<b>0,76</b>	0,23	0,19	-0,29	0,22
Comp6	-0,50	0,37	<b>0,80</b>	0,05	0,48	-0,53	0,17
FV1	0,01	0,24	0,19	<b>0,78</b>	0,19	-0,10	0,38

<b>FV2</b>	-0,16	0,25	0,19	<b>0,80</b>	0,24	-0,16	0,16
<b>FV3</b>	-0,21	0,29	0,20	<b>0,83</b>	0,32	-0,13	0,13
<b>Hon2</b>	-0,35	0,36	0,40	0,25	<b>0,78</b>	-0,46	0,20
<b>Hon3</b>	-0,29	0,34	0,27	0,21	<b>0,79</b>	-0,48	0,19
<b>Hon5</b>	-0,37	0,30	0,33	0,27	<b>0,82</b>	-0,42	0,25
<b>RPr1</b>	0,50	-0,41	-0,40	-0,10	-0,47	<b>0,84</b>	-0,19
<b>RPr2</b>	0,52	-0,46	-0,35	-0,19	-0,51	<b>0,87</b>	-0,13
<b>RPr3</b>	0,48	-0,54	-0,39	-0,13	-0,47	<b>0,85</b>	-0,22
<b>BMkgJuste</b>	-0,04	0,34	0,31	0,28	0,27	-0,21	<b>1,00</b>

**Tableau 5 : Valeurs des loadings et des cross-loadings (vérification de la validité discriminante)**

Avant d'estimer le modèle de structure, nous avons commencé par apprécier la qualité du modèle en ayant recours au coefficient  $R^2_{ajusté}$ . Les résultats montrent que les valeurs trouvées pour ce coefficient sont supérieures à 0,1 jugé comme valeur minimale par Falk et Miller (1992) (cité par Sosik et al., 2009 et Lacroux, 2009). La qualité du modèle est ainsi jugée satisfaisante (voir tableau 6).

La validation du modèle de structure passe par deux étapes : la vérification de la stabilité des estimations et la vérification des signes et du poids des coefficients de régression. Les résultats de cette estimation figurent dans le tableau 6.

H / P	Relations	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>ajusté</sub>	t	β
<b>H<sub>1</sub></b>	Asymétrie de pouvoir perçue en faveur de l'enseigne --> Compétence	<b>0,22</b>	<b>0,21</b>	<b>6,92</b>	<b>-0,47</b>
	Asymétrie de pouvoir perçue en faveur de l'enseigne --> Bienveillance	<b>0,27</b>	<b>0,27</b>	<b>7,85</b>	<b>-0,52</b>
	Asymétrie de pouvoir perçue en faveur de l'enseigne --> Honnêteté	<b>0,18</b>	<b>0,17</b>	<b>5,95</b>	<b>-0,42</b>
<b>H<sub>2</sub></b>	Asymétrie de pouvoir perçue en faveur de l'enseigne --> Risque perçu de déréférencement	<b>0,51</b>	<b>0,50</b>	<b>3,12</b>	<b>0,29</b>
<b>H<sub>3</sub></b>	Compétence --> Risque perçu de déréférencement			0,98	-0,07
	Bienveillance --> Risque perçu de déréférencement			<b>3,25</b>	<b>-0,23</b>
	Honnêteté --> Risque perçu de déréférencement			<b>3,70</b>	<b>-0,31</b>
<b>P<sub>4</sub></b>	Risque perçu --> Fonction volume	<b>0,15</b>	<b>0,12</b>	1,39	0,16
<b>P<sub>5</sub></b>	Compétence --> Fonction volume			0,89	0,09
	Bienveillance --> Fonction volume			<b>2,50</b>	<b>0,26</b>
	Honnêteté --> Fonction volume			<b>2,30</b>	<b>0,25</b>
<b>P<sub>1</sub></b>	Fonction volume --> Coût de référence interne (Coût juste)	<b>0,18</b>	<b>0,14</b>	1,72	0,14
<b>P<sub>3</sub></b>	Compétence --> Coût de référence interne (Coût juste)			1,69	0,17
	Bienveillance --> Coût de référence interne (Coût juste)			<b>2,18</b>	<b>0,21</b>
	Honnêteté --> Coût de référence interne (Coût juste)			1,02	0,09
<b>P<sub>2</sub></b>	Risque perçu de déréférencement --> Coût de référence interne (Coût juste)				

Notes : Les valeurs en gras sont relatives aux effets significatifs

Les valeurs du coefficient β désignent les valeurs des coefficients de régression.

**Tableau 6 : Validation des hypothèses et des propositions de la recherche**

Les résultats trouvés corroborent bien l'hypothèse énoncée véhiculant un effet négatif de l'asymétrie de pouvoir perçue en faveur de l'enseigne sur la confiance du fournisseur en cette

dernière partie. Ce résultat s'accorde bien avec les résultats trouvés par Anderson et Weitz (1989). Il est toutefois en contradiction avec ceux trouvés par Duarte et Davies (2004). Selon les résultats trouvés, nous pouvons conclure que l'honnêteté de l'enseigne, sa compétence et sa bienveillance sont mises en jeu dès que le fournisseur perçoit une asymétrie de pouvoir qui n'est pas en sa faveur. Le fournisseur s'attendra dans cette situation à un abus de la position de force par l'enseigne qui peut se manifester à travers l'adoption de comportements opportunistes ou une réduction des efforts fournis ayant la certitude que la partie faible fournira plus d'efforts pour réussir la relation. L'abus peut aussi se manifester à travers le recours aux mensonges et la malhonnêteté pour aboutir à des fins opportunistes.

Les résultats confirment aussi l'effet positif de l'asymétrie de pouvoir perçue en faveur de l'enseigne sur le risque perçu de déréférencement. Ce résultat corrobore celui trouvé par Teimoury et al. (2010) et se trouve en contradiction avec celui trouvé par Delerue (2004) qui ont étudié l'effet de l'asymétrie de pouvoir sur le risque relationnel perçu. Plusieurs exemples peuvent soutenir ce résultat. En effet, l'asymétrie de pouvoir en faveur de l'enseigne place cette dernière dans une situation confortable qui peut l'amener à imposer des coûts de référencement élevés et à déréférencer tout fournisseur qui ne les accepte pas. En outre, l'offre d'un produit qui n'est pas distinctif par rapport à la concurrence place le fournisseur dans une position de faiblesse qui peut facilement aboutir à un déréférencement.

Les résultats trouvés témoignent aussi d'un effet négatif de deux dimensions de la confiance (honnêteté et bienveillance) sur le risque perçu de déréférencement. L'effet de la compétence sur le risque perçu de déréférencement n'a pas été confirmé. Ayant conceptualisé le risque perçu de déréférencement comme un risque relationnel, nous pouvons affirmer que ce résultat se trouve en accord avec Das et Teng (2004) et Liu et al. (2008) qui ont confirmé l'effet de la bienveillance sur le risque relationnel perçu. Ce résultat croise bien nos attentes surtout que la littérature (e.g. Das et Teng, 2004 ; Jia et Rutherford, 2010) s'accorde sur l'idée que le risque relationnel perçu est défini en référence à la probabilité d'adopter des comportements opportunistes et à la volonté de non coopérer (Nooteboom et al., 1997). Dans un contexte de négociation de référencement, une enseigne jugée malveillante peut déréférencer un fournisseur pour une cause ou une autre. L'intérêt du fournisseur est son dernier souci. Le déréférencement peut émaner d'une volonté d'amener le fournisseur à accepter des coûts de référencement excessifs. Elle peut même juste le déréférencer pour lui imposer par la suite des coûts excessifs de référencement. Les fournisseurs perçoivent ainsi la bienveillance comme un moyen de réassurance quant à un risque de déréférencement.

A part la bienveillance, les enseignes qui tiennent leurs promesses et qui disent la vérité auront moins tendance à déréférencer un fournisseur. Le fournisseur habitué à ce que l'enseigne tienne ses promesses de coopération future avec lui n'aura jamais l'idée qu'il sera écarté de ses rayons un jour.

L'absence d'un effet de la compétence sur le risque perçu de déréférencement est attendue et dérive de la conceptualisation de ce risque comme un risque relationnel. En effet, ce risque n'est pas dû à un manque de compétence d'une partie mais d'une volonté de ne pas coopérer. Ce résultat s'accorde bien avec Das et Teng (2004)

Concernant les effets sur les avantages perçus de la relation avec l'enseigne (fonction volume), les résultats confirment uniquement les effets de la bienveillance et de l'honnêteté. Les effets de la compétence et du risque perçu de déréférencement ne sont pas significatifs. Ce résultat montre d'une part que le risque perçu de déréférencement ne peut pas dévier

l'attention des fournisseurs à l'égard des avantages offerts par l'enseigne et ce contrairement à ce qui a été trouvé au niveau de l'étude qualitative menée. Réaliser un volume important de ventes avec les enseignes de distribution est une réalité à ne pas nier. Les effets de la bienveillance et de l'honnêteté sur la fonction volume sont logiques et attendus. L'absence de comportements opportunistes et l'honnêteté de l'enseigne sont des atouts pour instaurer un climat de travail favorable qualifié par la coopération et dont les résultats notamment le volume des ventes réalisées sont positifs. L'absence d'un effet de la compétence peut être dû au fait que le volume des ventes réalisées même avec les enseignes moins compétentes a tendance à être perçu par les fournisseurs comme important surtout lorsqu'ils prennent comme référence les autres canaux de distribution.

La validation des effets directs de la confiance sur le coût de référence interne montre que seulement la bienveillance a un effet significatif. Selon cette logique, le fournisseur aura tendance à se fixer un coût de référence interne du moment qu'il perçoit que l'enseigne se soucie de son intérêt. La bienveillance intervient comme un garant d'atteinte des objectifs avec l'enseigne. Ce raisonnement se trouve en accord avec les apports de la théorie du niveau d'adaptation (Helson, 1964) qui prévoit l'intervention des croyances dans la formation de la référence interne. La non intervention de la compétence et de l'honnêteté place la bienveillance comme le facteur le plus important à prendre en considération par les fournisseurs dans la fixation du coût de référence interne. Cette importance s'accroît du moment que nous notons une absence d'effet de la fonction volume et du risque perçu de déréférencement sur le coût de référence interne. Un niveau élevé de bienveillance est assimilé à un avantage de la relation dont l'importance dépasse les autres avantages. Il suffit que les fournisseurs soient rassurés quant à la prise en considération de leurs intérêts par l'enseigne pour qu'ils la récompensent en se fixant des références internes élevées. Le risque de déréférencement sera réduit et les objectifs à réaliser seront atteints dans un environnement caractérisé par l'honnêteté.

## **Conclusion**

Dans cette recherche, nous avons essayé de proposer un modèle descriptif de la formation et du développement du coût de référence interne lors des négociations de référencement. Une étude qualitative qui s'est intéressée aux négociations de référencement d'une manière globale, nous a permis de bien apprécier l'utilité de poursuivre cet objectif. Elle nous a permis à côté d'une revue de la littérature de proposer un modèle qui décrit la formation et le développement du coût de référence interne lors des négociations de référencement. Deux enquêtes par questionnaire ont été menées auprès de 95 et de 140 fournisseurs nous ont permis de valider ce modèle. Les principaux résultats trouvés sont en faveur d'un effet positif de la bienveillance de l'enseigne sur le coût de référence interne. Les effets des avantages perçus de la relation et du risque perçu sur ce coût ne sont pas significatifs. La bienveillance se présente ainsi comme un avantage incontournable qui dépasse les autres avantages quant à son effet sur le coût de référence interne. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que la bienveillance présente une garantie quant à un risque faible et au bénéfice d'avantages importants tirés de la relation avec l'enseigne. Les résultats sont, en effet, en faveur respectivement d'un effet positif et négatif de la bienveillance sur les avantages perçus de la relation et le risque perçu de déréférencement. Les enseignes bienveillantes auront la chance qu'on leur attribue des coûts de référence situés à un niveau assez élevé. Cette bienveillance est stimulée par une perception faible d'asymétrie de pouvoir en faveur de l'enseigne.



Comme tout travail, cette recherche présente des limites dont l'évitement peut conduire à des voies futures de recherche. Toutefois, malgré ces limites, nous ne pouvons pas nier l'apport de cette recherche pour les praticiens. L'intérêt de cette dernière réside dans les implications marketing que nous pouvons tirer des résultats trouvés.

#### Limites et voies futures de recherche

La première limite que nous pouvons attribuer à cette recherche est la manière dont l'étude qualitative a été menée. En effet, nous rappelons que les thèmes évoqués dans le guide d'entretien ont ciblé la négociation de référencement d'une manière générale. L'étude qualitative ne s'est pas orientée directement vers la compréhension de la formation du coût de référence interne. Les recherches futures peuvent se focaliser dans l'étude qualitative sur l'étude des facteurs qui déterminent le coût de référence interne. Procédant ainsi, les résultats peuvent faire émerger de nouveaux déterminants non pris en considération dans cette recherche.

Une autre limite adressée à cette recherche est la concentration sur un seul type de coût de référence interne. Il s'avère essentiel de vérifier si réellement le fournisseur a recours à un seul type de coût de référence interne lors de l'évaluation d'une offre. Les recherches futures peuvent poursuivre cet objectif.

La taille réduite de l'échantillon est la cause principale du problème de multicollinéarité rencontré. L'augmentation de la taille de l'échantillon est une priorité pour les recherches futures. L'évitement du problème de multicollinéarité peut permettre de garder dans le modèle les autres avantages tirés de la relation et de tester leurs effets sur le coût de référence interne.

#### Les implications marketing

Les résultats montrent que seule la bienveillance a un effet sur le coût de référence interne. Pour éviter que les fournisseurs se fixent des coûts de référence faibles, il est important que l'enseigne veille à sa bienveillance envers les fournisseurs. Veiller à sa bienveillance est plus important que véhiculer et insister sur les avantages offerts par l'enseigne. En effet, les résultats montrent que ces avantages n'ont aucun effet sur le coût de référence interne. Insister sur ces avantages dans l'espoir d'accroître le niveau de référence interne fixé par les fournisseurs est une erreur qui peut engendrer des problèmes lors de la négociation. La bienveillance apparaît comme l'avantage le plus garant d'un niveau assez élevé de coût de référence interne. Pour assurer un niveau de bienveillance satisfaisant, les acheteurs peuvent éviter de montrer la position de force de l'enseigne. En effet, il s'avère que l'asymétrie de pouvoir en faveur de l'enseigne a un effet négatif sur les trois composantes de la confiance. Se vanter par le fait que l'enseigne dispose d'une position de force ou abuser de sa position de force ne fait qu'accroître les perceptions d'une asymétrie en faveur de l'enseigne, ce qui a tendance à se répercuter négativement sur le niveau de confiance envers l'enseigne et par conséquent sur le coût de référence interne.

## Bibliographie

- Allain M.L. et Chambolle C. (2003), « Les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs: bilan et limites de trente ans de régulation », *Revue Française d'économie*, Vol. 17, No. 4, p. 169-212, septembre-décembre.
- Bergès-Sennou F. et Caprice S. (2003), « Les rapports « producteurs-distributeurs » : fondements et implications de la puissance d'achat », *Economie Rurales*, No. 277/278, p. 192-205, septembre-décembre.
- Hendaoui-Ben Tanfous F. (2008), Résistance des consommateurs aux grandes surfaces et à leurs techniques de vente : facteurs culturels, sociaux, économiques et religieux. Une étude exploratoire sur le marché Tunisien, in Roux et al.(coord.), *Actes du 1er Colloque International « Consommation et résistance(s) des consommateurs »* , Créteil, IRG, Université de Paris 12.
- Sloot L.M. et Verhoef P.C. (2008), « The impact of brand delisting on store switching and brand switching intentions », *Journal of Retailing*, Vol. 84, No. 3, p. 281-296, septembre.
- Anderson E. et Weitz B. (1989), Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, 8, 4, 310-323.
- Anderson E. et Weitz B. (1989), Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, 8, 4, 310-323.
- Bakker M., Leenders R.Th.A.J., Gabbay S.M., Kratzer J. et Van Engelen Jo.M.L. (2006), Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects, *The Learning Organization*, 13, 6, 594-605.
- Chin W.W. (1998), The partial least squares approach to structural equation modeling, in G.A. Marcoulides (Coord.), *Modern Methods for Business Research*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 295–358.
- D'Astous A. (2000), *Le projet de recherche en marketing*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.
- Das T.K. et Teng B.S. (2001a), A risk perception model of alliance structuring, *Journal of International Management*, 7, 1, 1-29.
- Das T.K. et Teng B.S. (2001b), Relational risk and its personal correlates in strategic alliances, *Journal of Business and Psychology*, 15, 3, 449-465.
- Das T.K. et Teng B.S. (2004), The risk-based view of trust: a conceptual framework, *Journal of Business and Psychology*, 19, 1, 85-116
- Das T.K. et Teng B.S. (1996), Risk types and inter-firm alliance structures, *Journal of Management Studies*, 33, 6, 827-843.
- Delerue H. (2004), Relational risks perception in European biotechnology alliances: the effect of contextual factors, *European Management Journal*, 22, 5, 546-556.
- Delerue H. et Simon E. (2009), National cultural values and the perceived relational risks in biotechnology alliance relationships, *International Business Review*, 18, 14-25.
- 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.
- Duarte M. et Davies G. (2004), Trust as a mediator of channel power, *Journal of Marketing Channels*, 11, 2, 77-102.

- Falk R.F. et Miller N.B. (1992), *A primer for soft modeling*, Akron, OH: University of Akron Press.
- Fornell C. et Larcker D. F. (1981), Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, 2, 39 – 51.
- Gotz O., Liehr-Gobbers K. et Krafft M. (2009), Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach, in V.E. Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler et H. Wang (Coord.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods, and applications*. Berlin: Springer (in print).
- Helson H. (1964), *Adaptation-Level Theory*, New York, Harper Row.
- Henseler J., Ringle C.M. et Sinkovics R.R. (2009), The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing*, 20, 277-319
- Jia F. et Rutherford C. (2010), Mitigation of supply chain relational risk caused by cultural differences between China and the West, *The International Journal of Logistics Management*, 21, 2, 251-27.
- Kumar N., Scheer L.K. et Steenkamp J.B. (1995), The effects of perceived interdependence on dealer attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32, 3, 348-356.
- Lacroux A. (2009), L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH, papier présenté au 20<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Toulouse, France.
- Liu Y., Li Y., Tao L. et Wang Y. (2008), Relationship stability, trust and relational risk in marketing channels: evidence from China, *Industrial Marketing Management*, 37, 4, 432-446.
- Nooteboom B., Berger H. et Noorderhaven N.G. (1997), Effects of Trust and Governance on Relational Risk, *Academy of Management Journal*, 40, 2, 308-338
- Puthod D. et Puthod T-C (2006), Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME, *Revue française de gestion*, 5, 164, 181-204.
- Ryssel R., Ritter T. et Gemunden H.G. (2004), The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19, 3, 197-207.
- Sosik J.J., Kahai S.S. et Piovosio M.J. (2009), Silver bullet or voodoo statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research, *Group and Organization Management*, 34, 1, 5-36.
- Stern L.W. et Reve T. (1980), Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis, *Journal of Marketing*, 44, 3, 52-64.
- Teimoury E., Fesharaki M. et Bazayr A. (2010), The relationship between mediated power asymmetry, relational risk perception, and governance mechanism in new product development relationships, *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4, 4, 296-315.
- Walter A., Muller T.A., Helfert G. et Ritter T. (2003), Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality, *Industrial Marketing Management*, 32, 2, 159-169.
- Walter A., Ritter T. et Gemunden H.G. (2001), Value creation in buyer–seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective, *Industrial Marketing Management*, 30, 4, 365-377.

## **Annexe 1: Thèmes et sous-thèmes abordés dans le guide d'entretien**

### **Thème 1 : Informations générales sur la grande distribution en Tunisie**

Sous-thème1 : Évolution de la grande distribution en Tunisie

Sous-thème2 : Avantages de la relation avec la grande distribution

Sous-thème 3 : Coûts d'accès à la grande distribution

### **Thème 2 : Le déroulement des négociations du référencement fournisseur**

Sous-thème 1 : Préparations aux négociations du référencement

Sous-thème 2 : Déroulement de la négociation de référencement

Sous-thème 3 : Les résultats de la négociation du référencement