

# **L'économique et le stratégique dans les relations d'échange entre grande distribution et PME : un examen de l'orientation à long terme des distributeurs**

**Hicham ABBAD\***

*Maître de Conférences à l'Université de Nantes  
(LEMNA-CERL)*

**Gilles PACHÉ**

*Professeur à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)  
(CRET-LOG)*

**Dominique BONET-FERNANDEZ**

*Maître de Conférences HDR à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)  
(CRET-LOG)*

## **Résumé**

*De l'économique au stratégique, les théories du canal de distribution se sont construites comme un édifice auquel chaque courant a apporté sa contribution. L'évolution récente marque le passage d'approches s'intéressant à la gestion des transactions (fondées exclusivement sur des dimensions économiques) à des approches insistant sur la gestion des relations (intégrant à la fois des aspects économiques et sociaux). Elle est caractérisée par l'émergence d'un nouveau champ d'analyse des relations inter-organisationnelles : le marketing relationnel. Ce nouveau paradigme, en exprimant généralement la volonté des entreprises d'établir, de développer et de maintenir des relations d'échange réussies avec leurs partenaires, fait référence au concept d'engagement, et en particulier à celui d'orientation à long terme. L'objectif du papier est d'étudier cette évolution dans un contexte spécifique, celui des relations entre grande distribution et PME au Maroc. Il s'agit, plus précisément, d'expliquer l'orientation à long terme du distributeur à partir de trois variables récurrentes dans la littérature théorique et empirique : la dépendance (facteur économique), la confiance et la satisfaction (facteurs sociaux). Pour ce faire, nous avons administré un questionnaire en face-à-face aux acheteurs professionnels de cinq grands distributeurs opérant dans le secteur agroalimentaire marocain. Les résultats indiquent que la satisfaction et, à un degré moindre, la dépendance, contribuent à l'explication de l'intention des distributeurs à maintenir des relations à long terme avec leurs fournisseurs de petite et moyenne dimension. En revanche, la confiance, élément supposé jouer un rôle majeur dans la littérature, ne motive pas cette intention.*

**Mots clés :** canal de distribution, confiance, dépendance, orientation à long terme, relations inter-organisationnelles.

---

• Auteur correspondant : IUT de Saint-Nazaire, département GLT, BP 420, 58 Rue Michel Ange, 44606 Saint-Nazaire Cedex. Téléphone : +33(0)2.40.17.81.71. E-mail : [hicham.abbad@univ-nantes.fr](mailto:hicham.abbad@univ-nantes.fr).

## INTRODUCTION

Dans un article publié par *L'Expansion* du 1<sup>er</sup> mai 2005, le directeur des hypermarchés Auchan en France se félicite des relations partenariales entre les équipes marketing de son enseigne et les PME : « *Un patron de PME est souvent un créateur qui a fabriqué un produit à succès. Mais il ne cherche pas à se structurer sous l'angle du marketing ou de la veille. Du coup, il peut être pris à contre-pied du jour au lendemain. A l'affût des marchés, notre équipe marketing est en mesure de lui indiquer les tendances : "attention à la confiture avec tel pourcentage de sucre, avec tel fruit, avec tel packaging"* ». Poursuivant sur le même registre, plusieurs responsables du *top management* d'Auchan reprennent, au fil de l'article, un ensemble de démarches mises en place afin d'apporter un soutien efficace, sur plusieurs années, aux PME partenaires, par exemple à travers la communication semestrielle de données sur l'évolution du marché des produits alimentaires. L'enseigne n'hésite pas alors à souligner que son « baromètre » des relations avec les PME est sans ambiguïté quant à la qualité relationnelle entretenue : la majorité des PME y saluent la fidélité d'Auchan, le respect de ses engagements et la compétence professionnelle de ses acheteurs. Depuis lors, force est d'admettre que la communication institutionnelle du distributeur ne cesse de vanter sa politique d'accompagnement sur le long terme de PME, y compris à l'exportation.

L'un des principaux concurrents sur le marché français, Carrefour, ne semble pas en reste. C'est cette fois dans un article publié par *Le Progrès* du 28 février 2009 que l'amour inconditionnel (?) de la grande distribution alimentaire pour les PME est narré avec force exemples et illustrations. Si des cas récents de partenariats sont évoqués et décrits, notamment celui de l'Alliance des Vignerons du Beaujolais avec l'enseigne pour commercialiser entre 20.000 et 30.000 bouteilles par an dans les hypermarchés Carrefour de la région Rhône-Alpes, c'est surtout des engagements commerciaux très anciens qui retiennent l'attention, à l'image de celui conclu avec Malartre Conserves, fournisseur en cardons lyonnais et quenelles (entre autres) sous la marque « Marché du Rhône ». Rien d'original à cela, si l'on suit l'argumentation de Chanut (2005), pour qui une *stratégie relationnelle de long terme* avec des PME à potentiel est une constante historique chez Carrefour depuis les années 1970. La description que fait l'auteur du partenariat développé avec Routin, spécialiste savoyard des sirops et jus de fruits, est à ce titre exemplaire. En bref, pour Carrefour également, la temporalité de la relation entre grande distribution et PME semble échapper, pour une large part, à toute orientation à court terme.

Tout se passerait ainsi comme si les évolutions en cours confortaient le passage d'un paradigme transactionnel, fondé sur des dimensions de nature économique, à un paradigme relationnel, associant à la fois des dimensions de nature économique et sociale, comme se plaît à l'évoquer Gummesson (2008). Ce paradigme relationnel exprime en effet la volonté des entreprises d'établir, de développer et de maintenir des relations d'échange étroites et durables avec les partenaires d'affaires, en développant pour cela une orientation à long terme fondée sur l'engagement et la confiance. Mais peut-on réellement conclure à une totale rupture paradigmatique à partir de quelques exemples de *success stories* ? Il serait tout aussi aisé de recourir à des contre-exemples évoquant des déréférencements de PME par tel ou tel distributeur après une brève « lune de miel ». Cela ne signifie pas que la confiance est à exclure dans ce dernier cas ; elle est simplement calculatoire, ou encore transactionnelle au sens de Lepers (2007), c'est-à-dire accordée pour une durée précise, forme de confiance que l'auteur a d'ailleurs clairement identifié dans les relations entre Auchan et certains de ses fournisseurs.

Le papier souhaite étudier la validité de la rupture paradigmatique suggérée, et l'émergence d'une éventuelle orientation à long terme du distributeur, dans un contexte culturel spécifique, celui des relations entre la grande distribution et les PME au Maroc. Le projet semble d'autant plus légitime que l'appareil commercial marocain connaît, depuis plusieurs années, une profonde transformation marquée par l'arrivée et le développement rapide des super et hypermarchés, aux mains de quelques enseignes puissantes comme Marjane, Aswak Assalam ou Metro. Examiner comment ces nouveaux entrants se comportent stratégiquement face aux PME, sur un marché en construction, revêt un évident intérêt académique et managérial. Notre objectif est d'expliquer l'orientation à long terme du distributeur à partir de trois variables : la dépendance (facteur économique), la confiance et la satisfaction (facteurs sociaux). Pour ce faire, nous nous appuierons sur les résultats d'une recherche empirique conduite par questionnaire auprès de cinq grands distributeurs opérant sur le marché marocain. Il sera ainsi possible de voir si les trois variables pré-citées contribuent ou non à l'explication de l'intention des distributeurs à maintenir des relations à long terme avec les PME, ce qui conduira *in fine* à émettre un certain nombre de recommandations.

## **1. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL**

Le courant relationnel en marketing est marquée par un basculement de la modélisation fondée sur une l'interprétation strictement économique vers une modélisation intégrant la

dimension sociale de la relation (Guibert, 1996, 1999). Pour de nombreux auteurs comme Ganesan (1994), Lusch et Brown (1996) ou encore Lee et Dawes (2005), la dépendance ne suffit pas à expliquer l'orientation à long terme des relations client-fournisseur. Des facteurs sociaux, notamment la confiance et la satisfaction éprouvée, sont devenus des éléments centraux de l'explication de cette dimension de l'engagement dans la relation (N'Goala, 1998).

### **1.1. L'ORIENTATION A LONG TERME DU DISTRIBUTEUR**

La première classification des relations client-fournisseur a opposé, dès l'origine, les relations ponctuelles ou épisodiques et les relations inscrites dans une perspective plus ou moins durable. Macneil (1978) constate très rapidement que le champ des relations ponctuelles entre entreprises ne cesse de se réduire face aux spécialisations techniques et aux complexités croissantes des activités des entreprises. Face à ces évolutions, les relations, aussi durables que dynamiques dans l'adaptation aux changements de l'environnement, semblent prendre une importance accrue, les clients et les fournisseurs se livrant notamment à des planifications conjointes (en marketing, en promotion des ventes, en logistique, etc.) orientées à long terme. Les travaux de Macneil (1978) sont en fait annonciateurs, à leur façon, du passage d'un marketing des transactions à un marketing des relations dans lequel une coopération mutuelle et une interdépendance des parties à long terme remplacent l'affrontement exclusivement compétitif et conflictuel fondés sur des choix à court terme de la part d'agents économiques indépendants (N'Goala, 1998). Pas à pas, l'idée d'orientation à long terme en vue d'améliorer la performance des relations inter-organisationnelles dans leur globalité prend corps dans la littérature académique, notamment au travers des concepts d'engagement et de confiance.

L'examen des définitions proposées met en évidence le caractère multidimensionnel de l'engagement. Ce concept comporte ainsi trois dimensions (Gundlach *et al.*, 1995) : (1) une dimension *attitudinale* (ou affective) qui correspond à une intention de développer et maintenir la relation ; (2) une dimension *instrumentale* (ou comportementale) correspondant à une action d'une partie de la relation inter-organisationnelle créant pour elle un intérêt spécifique ; et (3) une dimension *temporelle* (ou de continuité) signifiant que l'engagement n'a de sens que sur le long terme. Partant de la conceptualisation de l'orientation à long terme de Ganesan (1994), suggérée par l'auteur comme équivalente au désir des parties de développer et maintenir une relation de longue durée, nous pouvons constater que la perspective retient deux composantes du concept d'engagement, à savoir la composante

attitudinale et la composante temporelle. En fait, ces dimensions sont proches et renvoient à l'idée d'une relation qui s'inscrit dans la durée (Morgan et Hunt, 1994 ; des Garets, 2000).

Contrairement au concept d'engagement, l'orientation à long terme est moins problématique quant à son analyse. En effet, la composante instrumentale de l'engagement est souvent assimilée dans la littérature à la notion d'actifs spécifiques, et l'engagement est compris comme un comportement correspondant à un accroissement délibéré de sa propre dépendance par une partie. La multidimensionnalité de l'engagement provoque ainsi une confusion avec la dépendance, et en raison des problèmes potentiels de séparabilité entre les deux concepts, notamment au moment de la mesure (opérationnalisation), certains chercheurs comme Guibert (1996, 1999) conceptualisent l'engagement, à l'instar de Ganesan (1994), en référence à une seule dimension, à savoir l'orientation à long terme du client, c'est-à-dire l'intention d'un partenaire de maintenir la relation dans le temps. Même si la question de la différenciation réelle entre l'attitude « engagée », la motivation, la fidélité, l'implication et la confiance reste posée, Guibert (1996) précise que « *la dimension propre et indiscutablement spécifique de l'engagement semble bien en définitive correspondre à l'orientation à long terme* ». Dans la suite du papier, nous utiliserons le terme d'engagement pour désigner l'orientation à long terme (l'intention du distributeur de maintenir la relation).

Selon Ganesan (1994), la différence entre une orientation à court terme et une orientation à long terme peut être expliquée par la nature de l'échange initié par les membres du canal. En effet, les entreprises ayant une orientation à court terme comptent sur l'efficacité des échanges du marché pour maximiser leurs bénéfices dans une transaction, tandis que celles ayant une orientation à long terme comptent, à travers une série de transactions, sur des échanges relationnels pour maximiser leurs profits. Les échanges relationnels conduisent à une efficacité accrue par le biais de synergies communes résultant des investissements réalisés. Dans la littérature marketing, certains auteurs, en parlant d'orientation à long terme (Dwyer *et al.*, 1987 ; Kaufmann et Stern, 1988 ; Noordewier *et al.*, 1990 ; Parkhe, 1993 ; Ganesan, 1994 ; Ryu *et al.*, 2007), de liens durables (Hill, 1990) ou de continuité de la relation (Heide et John, 1990), ont essayé de définir les caractéristiques de l'échange relationnel. La caractéristique relevée par Noordewier *et al.* (1990) est « attente de continuité de la relation » qui signifie la probabilité d'une interaction future entre un distributeur et un fournisseur. L'orientation à long terme proposée par Ganesan (1994) va au-delà de la seule probabilité de capter le désir et le besoin de l'acheteur à nouer une relation de long terme. Elle inclut l'élément de la future interaction avancé par Noordewier *et al.* (1990) mais exprime aussi le désir des partenaires d'entretenir une relation de longue durée (Ganesan, 1994 ; Lee et Dawes, 2005). En somme,

l'orientation long terme n'est pas limitée à la durée de la relation : une succession d'échanges transactionnels ne constitue pas une orientation à long terme de la relation (Palmer, 2007) ; il faut y ajouter une réelle volonté de collaborer sur une longue période (des Garets, 2000 ; Abbad, 2008).

## **1.2. LES DETERMINANTS ECONOMIQUES ET SOCIAUX**

*La dépendance, facteur de rationalité.* Pour Emerson (1962), la dépendance d'un acteur B à l'égard d'un acteur A est directement proportionnelle à l'investissement de B en fonction des buts qu'il souhaite atteindre dans sa relation avec A, et inversement proportionnelle à la possibilité de B d'atteindre ses buts en dehors de sa relation avec A. L'analyse de la dépendance va de pair avec celle du pouvoir : « *A a du pouvoir sur B signifie que B est dépendant de A* » (Emerson, 1962). Cette idée de dépendance comme corollaire isomorphe du pouvoir a été reprise par d'autres chercheurs travaillant sur les relations inter-organisationnelles (Blau, 1964 ; Pfeffer et Salancik, 1978). Selon la théorie des coûts de transaction, la dépendance entre les parties impliquées dans une relation résulte de la spécificité des actifs (Williamson, 1975, 1985). Rappelons qu'un actif est spécifique quand il n'a pas ou peu de valeur dans des utilisations alternatives, c'est-à-dire en dehors d'une relation singulière entre un client et un fournisseur (Heide et John, 1988). Pour Williamson (1985), plus un actif est spécifique, plus la substituabilité entre les parties d'une relation est faible, plus la dépendance entre les parties est forte. Cette définition de la dépendance par son origine, et plus précisément par le seul degré de spécificité des actifs, reste cependant, pour certains auteurs comme Nooteboom (1993), trop restrictive. Ainsi, dans la littérature marketing, la dépendance d'une organisation est définie comme résultat du besoin pour celle-ci de maintenir la relation en vue d'atteindre des buts spécifiques (Frazier, 1983 ; Ganesan, 1994). Ces buts peuvent être financiers, relatifs à la création de valeur, à la communication, au processus de la distribution, à l'accès au marché et/ou à la protection des investissements spécifiques.

Heide et John (1988) indiquent que la dépendance d'un distributeur vis-à-vis d'un industriel est forte quand : (1) les résultats obtenus par le client suite à sa relation avec le fournisseur sont importants et la valeur des échanges est élevée (approche en termes de ventes et profits, développée par El-Ansary et Stern [1972]) ; (2) les résultats obtenus par le distributeur excèdent ceux qu'il pourrait obtenir avec le meilleur fournisseur alternatif (approche en termes de satisfaction vis-à-vis de la performance des rôles et en termes de comparaison des niveaux de résultats, développée par Frazier [1983] et Anderson et Narus

[1984]) ; et (3) le distributeur dispose de peu de sources alternatives ou potentielles d'échange (approche en termes de concentration des échanges, développée par Pfeffer et Salancik [1978] et Marchesnay [1979]). Heide et John (1988) identifient ainsi les trois types de déterminants de la dépendance. Si les deux premiers concernent des déterminants endogènes de la dépendance (les origines de la dépendance se trouvent dans les caractéristiques mêmes de la relation entre les membres du canal de distribution), le troisième renvoie à des déterminants exogènes (les origines de la dépendance se situent dans les caractéristiques de l'environnement) (Poirel, 2003).

*La satisfaction, réponse affective aux aspects économiques et non-économiques.* La satisfaction est un concept étudié par de nombreux chercheurs (Oliver, 1980 ; Anderson *et al.*, 1994 ; Ganesan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Andaleeb, 1996 ; Jap et Ganesan, 2000). Elle est définie de différentes manières, en mobilisant une pluralité de prismes (Ruekert et Churchill, 1984 ; Gaski et Nevin, 1985). Dans la littérature marketing, la satisfaction se présente, de manière générale, comme un état affectif positif qui résulte de l'évaluation par une organisation de tous les aspects de sa relation avec une autre organisation (Anderson et Narus, 1984 ; Ganesan, 1994 ; Geyskens *et al.*, 1999 ; Jap et Ganesan, 2000). C'est cette définition que nous retenons ici du fait même qu'elle s'intéresse à tous les aspects des interactions présentes dans les relations client-fournisseur et offre, de surcroît, une réelle dimension relationnelle.

Alors que la satisfaction à l'égard d'une transaction peut fournir une information précise sur les différents aspects de cette transaction, la satisfaction globale, quant à elle, est un indicateur de la performance passée, présente et future de l'entreprise. Constatant une tendance des travaux antérieurs à utiliser une mesure unidimensionnelle de la satisfaction globale, Jap et Ganesan (2000), en s'appuyant sur l'étude de Ruekert et Churchill (1984), proposent une conceptualisation multidimensionnelle de la satisfaction du client à l'égard de son fournisseur. Les auteurs distinguent ainsi trois dimensions : la satisfaction vis-à-vis du produit, du représentant du fournisseur et des retours financiers. Geyskens *et al.* (1999) introduisent également une distinction entre satisfaction économique et satisfaction non-économique. Ils définissent la satisfaction économique comme « *une réponse affective positive d'un membre du canal aux récompenses économiques qui découlent de sa relation avec son partenaire telles que les volumes de vente et les marges* » et, de la même manière, la satisfaction non-économique comme « *une réponse affective positive d'un membre du canal aux aspects non-économiques et psychosociologiques de sa relation dans laquelle les interactions avec le partenaire à l'échange sont satisfaisantes et faciles* ». Ainsi, le concept

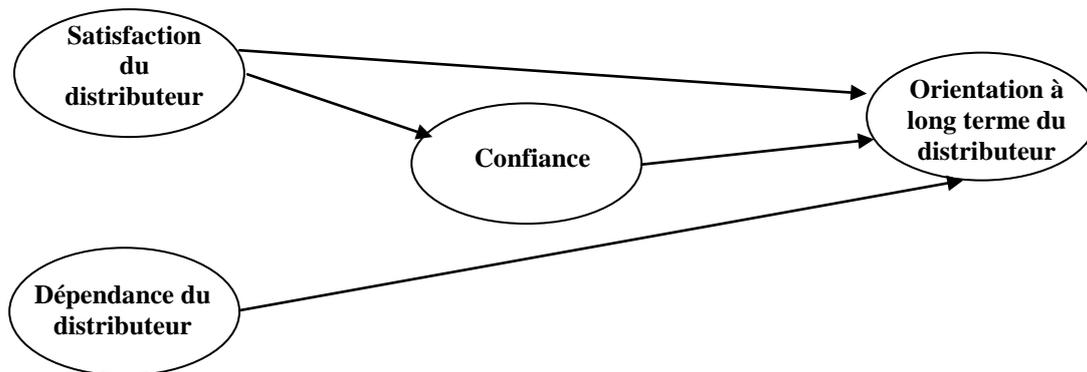
de satisfaction peut concerner plusieurs domaines de la relation tels que les compétences du fournisseur, l'atteinte des objectifs communs ou propres à l'une des parties, le profit dégagé dans la relation, le rapport coûts / bénéfices, le respect du partenaire, l'échange d'informations, etc. (Geyskens *et al.*, 1999).

*La confiance, ingrédient nécessaire.* Aussi bien dans la littérature économique que dans la littérature marketing, les auteurs accordent au concept de confiance un rôle primordial dans l'établissement et la gestion des relations inter-organisationnelles (Dwyer *et al.*, 1987 ; Anderson et Weitz, 1989 ; Ring et van de Ven, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Fenneteau et Guibert, 1997 ; Andersen et Kumar, 2006 ; Gueye, 2009). Morgan et Hunt (1994) en ont fait une variable médiatrice clé de leur fameux modèle de marketing relationnel, le *key mediating variable model* (KMV). La confiance est un concept problématique en raison de la diversité de ses définitions dans des champs comme la sociologie, la psychologie, l'économie et le marketing. Cette diversité des définitions, notamment en marketing relationnel, s'explique principalement par son intérêt grandissant, qui attire l'attention de nombreux champs disciplinaires. Pour notre part, nous définissons la confiance, à l'instar de Bidault et Jarillo (1995), comme la présomption que chacune des parties va se comporter de façon conforme aux intérêts individuels et communs.

Pour Ganesan (1994), la confiance est constituée, d'une part, de « crédibilité », dans la mesure où l'on reconnaît au partenaire une expertise pour accomplir son travail de façon efficace et fiable, d'autre part, de « bienveillance », qui traduit la croyance en la volonté du partenaire de conduire des actions bénéfiques lorsque de nouvelles conditions d'environnement apparaîtront sans qu'il y ait eu d'engagement préalable de sa part. Nous retrouvons respectivement ces deux composantes de la confiance chez Bidault et Jarillo (1995), sous les appellations de confiance technique et de confiance morale. Selon ces derniers, les deux dimensions de la confiance se superposent. La *dimension morale* repose sur l'honnêteté, la loyauté et l'équité ; elle renvoie à la présomption que l'autre partie ne se comportera pas de façon opportuniste. Cette dimension est sans aucun doute celle qui a été la plus étudiée par la littérature puisqu'on la retrouve chez Williamson (1985), mais aussi chez Bradach et Eccles (1989) ou encore chez Ring et van de Ven (1992). La *dimension technique*, complémentaire de la dimension morale, est liée à la compétence des acteurs. Derrière cette seconde dimension, il y a en fait « *une anticipation que l'autre partie a les compétences requises pour exercer les tâches spécifiques à la transaction convenue* » (Bidault et Jarillo, 1995).

De plus, dans l'analyse de son impact sur la stabilité et le développement de la relation client-fournisseur, la confiance conduit à prendre en compte la sphère des relations sociales. En effet, la confiance dépend du contexte social et culturel. Dans cette perspective, Fukuyama (1995) constate qu'il existe différentes formes de confiance présentes de façon inégale selon les cultures nationales. Ainsi, l'auteur avance que l'Allemagne et le Japon sont devenus des leaders économiques parce qu'ils disposent d'une grande sociabilité spontanée et qu'il y règne une grande confiance entre les acteurs. A l'opposé, dans les sociétés où le rôle de la famille est important, comme c'est le cas en Italie ou en Chine, le degré de confiance demeure faible au-delà des structures familiales. Malgré la diversité de ses composantes, il n'en reste pas moins que la confiance est devenue un outil incontournable d'analyse des relations inter-organisationnelles auquel il paraît indispensable de se référer pour expliquer l'intention des parties (client et fournisseur) de maintenir une relation d'échange. Cette variable joue un rôle médiateur dans le modèle conceptuel proposé, dont la Figure 1 précise les quatre variables constitutives.

**Figure 1 : Le modèle conceptuel de la recherche**



## 2. HYPOTHESES

*Satisfaction, confiance et orientation à long terme du distributeur.* Les recherches antérieures ont indiqué que la satisfaction d'un membre du canal réduit les litiges et les causes de rupture des relations (Hunt et Nevin, 1974 ; Lusch, 1976). Alors que de nombreuses études ont traité des causes déterminantes de la satisfaction des membres de canal (voir Gaski [1984] pour une revue de littérature), peu d'études ont analysé l'impact de la satisfaction sur l'orientation à long terme de la relation (Ganesan, 1994). Cependant, certains chercheurs ont trouvé un rapport significatif entre la satisfaction vis-à-vis des résultats et l'engagement dans une relation (Rusbult *et al.*, 1991). Si l'une des parties croit pouvoir atteindre un bénéfice supérieur en agissant seule plutôt qu'en s'associant avec une

ou plusieurs autres, elle n'a aucune raison de vouloir s'investir dans une relation. Les recherches sur la théorie de l'échange social et la théorie de la justice indiquent que l'équité des résultats passés influence les comportements dans les étapes suivantes de la relation (Adams, 1965 ; Kelley et Thibaut, 1978), et dans une relation continue, la satisfaction vis-à-vis des résultats passés est un indicateur de l'équité de l'échange (Ganesan, 1994). Des résultats équitables donnent l'assurance que les parties vont se comporter de façon à atteindre les objectifs communs. En revanche, quand une partie perçoit l'autre comme injuste en raison de la faiblesse des résultats dans la relation, elle se comportera avec plus de méfiance, et donc manifestera un niveau réduit de confiance (Ganesan, 1994).

La satisfaction est, pour Ring et van de Ven (1994), une manifestation de la capacité de l'autre partie à répondre aux normes relationnelles et démontrer ainsi sa confiance dans la relation. La satisfaction, au même titre que la confiance, peut réduire le risque perçu dans les relations entre les membres du canal de distribution, et influencer ainsi la décision de les poursuivre (Ganesan, 1994). Au final, la satisfaction d'une partie par rapport aux résultats et aux compétences du partenaire augmente la confiance dans la relation (Ganesan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Jap et Ganesan, 2000). Selnes (1998) note que la satisfaction et la confiance représentent une évaluation sommaire de la qualité de la relation existante, sachant que la confiance est une évaluation ayant un degré plus élevé que la satisfaction (Ravald et Grönroos, 1996). En guise de conclusion, les développements précédents peuvent être résumés sous la forme de deux hypothèses, auxquelles il est possible d'adjoindre une troisième hypothèse en vue d'évaluer le rôle médiateur de la confiance.

**H1a** : Plus la satisfaction du distributeur vis-à-vis du fournisseur est forte, plus le distributeur s'engagera dans la relation.

**H2a** : Plus la satisfaction du distributeur vis-à-vis du fournisseur est forte, plus la confiance du distributeur envers le fournisseur est élevée.

**H3a** : Plus la satisfaction du distributeur vis-à-vis de son fournisseur est importante, plus la confiance du distributeur envers son fournisseur est forte et plus le distributeur s'engagera dans la relation.

*Dépendance et orientation à long terme du distributeur.* Si plusieurs champs théoriques ont été utilisés pour comprendre le phénomène de la dépendance économique dans le canal de distribution, seuls certains d'entre eux permettent d'expliquer la relation entre dépendance économique et intention de maintenir l'échange. Il s'agit principalement de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources. Dans sa théorie, Williamson (1985) précise que les investissements spécifiques (dépendance)

stabilisent les relations dans le temps en transformant la structure incitative de l'entreprise. Autrement dit, en consentant des investissements spécifiques dans la relation, une entreprise crée une incitation pour maintenir l'échange à long terme (Anderson et Weitz, 1992). Les auteurs avancent également que l'adoption d'un comportement opportuniste, et le risque de rupture de la relation qui pourrait en résulter, sont contraires à l'intérêt de l'entreprise réalisant des investissements spécifiques. Par conséquent, il est plus rationnel pour la partie dépendante de garder sa relation avec la partie dominante du canal de distribution. Dwyer *et al.* (1987), associant la dépendance aux coûts de changement de la relation, notent que « *l'anticipation de l'acheteur de coûts élevés de changement augmente son intérêt en maintenant une relation de qualité* ». Morgan et Hunt (1994) rajoutent, quant à eux, que les coûts importants d'arrêt ou de dissolution d'une relation augmentent également l'engagement des parties à poursuivre l'échange.

Dans la littérature managériale, plusieurs recherches se sont intéressées à la gestion des relations inter-organisationnelles verticales en soulignant l'impact d'une dépendance symétrique, et de forte intensité, sur l'orientation à long terme, l'engagement et la coopération (Anderson et Weitz, 1992 ; Buchanan, 1992 ; Skinner *et al.*, 1992 ; Ganesan, 1994 ; Kumar *et al.*, 1995). Ganesan (1994) conclut de son étude empirique que la dépendance a un impact positif sur l'orientation à long terme des relations entre distributeurs et industriels. Morgan et Hunt (1994) précisent que la dépendance influence positivement l'intention des membres du canal de distribution de maintenir les échanges. Pour leur part, Kumar *et al.* (1995) affirment également que des dépendances réciproques, équilibrées et fortes, sont favorables au développement de l'engagement entre les parties à l'échange. Pour des Garets (2000), les distributeurs sont plus favorables au développement de relations à long terme dans deux types de situations : lorsque la dépendance est réciproque, ou lorsqu'ils sont dépendants d'un industriel. En continuité avec l'analyse des littératures théorique et empirique mobilisées, nous formulons l'hypothèse suivante relative à l'éventuel effet de la dépendance sur l'engagement des parties dans la relation.

<b>Hb</b> : Plus la dépendance du distributeur à l'égard du fournisseur est forte, plus le distributeur s'engagera dans la relation.
--

*Confiance et orientation à long terme du distributeur.* En mobilisant la théorie des coûts de transaction, Jarillo (1988, 1993) souligne le rôle majeur de la confiance entre les membres d'un réseau stratégique pour atteindre les objectifs collectivement définis. Pour cet auteur, la

confiance apparaît comme le moyen de réduire les coûts de transaction et de justifier économiquement l'existence du réseau stratégique ; elle se présente finalement comme un élément critique de l'efficacité et de l'efficience d'une relation coopérative. Dans la mesure où les règles de décision sont les mêmes pour tous les acteurs, l'existence de la confiance permet de ne pas préciser toutes les conséquences possibles des interactions au sein de la relation. En ce sens, la confiance peut être considérée comme un antécédent de la réussite de la relation.

Selon Ganesan (1994), la confiance est un antécédent nécessaire pour l'orientation à long terme des relations verticales entre industriels et distributeurs. La confiance d'un acheteur envers le fournisseur influence son orientation à long terme de trois manières : (1) elle diminue la perception du risque lié aux comportements opportunistes du fournisseur ; (2) elle augmente l'assurance des deux parties que les difficultés et les inégalités à court terme seront résolues à long terme ; et enfin (3) elle réduit les coûts de transaction dans une relation d'échange. Selon Ganesan (1994), dans de telles situations, les distributeurs et les industriels sont disposés à consentir des investissements spécifiques susceptibles d'améliorer l'efficacité des rapports entre eux et d'augmenter les bénéfices économiques qui peuvent en découler. La confiance semble ainsi avoir un effet positif sur l'orientation à long terme de la relation.

De nombreux travaux tentent de comprendre l'adoption d'une orientation à long terme au sein du canal de distribution et mettent en évidence le rôle fondamental de la confiance dans l'intention des parties de maintenir la relation (Anderson et Weitz, 1989 ; Ganesan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Goodman et Dion, 2001 ; Lee et Dawes, 2005 ; Andersen et Kumar, 2006). Selon Wilson (1995), la notion de confiance fait son apparition dans la relation avant celle d'engagement. Ainsi, sans confiance, il est peu probable que la relation évolue puisque la confiance représente l'une des premières étapes du développement de ladite relation. Enfin, Morgan et Hunt (1994) concluent, après leur étude empirique, qu'il y existe un rapport négatif entre la confiance et la propension à quitter la relation (probabilité selon laquelle le partenaire risque de partir dans un futur proche). Finalement, l'impact de la confiance sur l'orientation à long terme du distributeur peut être synthétisé sous forme d'une relation, conduisant à l'hypothèse suivante.

<b>Hc</b> : Plus la confiance du distributeur envers son fournisseur est forte, plus le distributeur s'engagera dans la relation.
---

### **3. METHODOLOGIE**

L'approche méthodologique adoptée est de nature quantitative. L'objectif est de mettre à l'épreuve les hypothèses de recherche. Pour ce faire, un questionnaire a été construit et administré auprès de répondants, preneurs de décision en entreprise. L'élaboration de ce mode de collecte d'informations doit s'accompagner de la définition opérationnelle du modèle consistant à traduire les variables en indicateurs capables de supporter les opérations statistiques de mesure.

#### **3.1. PROCEDURE DE COLLECTE DES DONNEES**

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire regroupant 29 items (voir Tableau 1 page suivante). Celui-ci a été administré en face-à-face auprès des acheteurs de cinq grands distributeurs opérant sur le marché de détail marocain. Le face-à-face est la technique qui apparaît la plus adaptée pour questionner des interlocuteurs appartenant à un contexte socioculturel marocain spécifique, caractérisé par une méfiance vis-à-vis de l'écrit et une prédominance de la communication orale et de la discussion directe (Tangeaoui, 1993). La base de sondage utilisée a été constituée lors d'une première phase qualitative (exploratoire) de la recherche. Le pré-test auprès de deux chefs de groupe achats a été effectué afin de vérifier le degré de clarté du questionnaire et d'y apporter les modifications nécessaires avant de l'utiliser. Au total, nous avons obtenu après relance 50 questionnaires exploitables.

#### **3.2. MESURE DES VARIABLES**

Comme les construits qui ont été développés dans les pays anglo-saxons n'ont pas nécessairement la même signification dans d'autres contextes socioculturels (Guibert, 1999 ; Craig et Douglas, 2005), nous avons systématiquement vérifié pour chaque variable, à l'aide de l'étude exploratoire, l'équivalence conceptuelle et l'adaptation des mesures au contexte marocain. Pour rendre opératoire la variable expliquée « orientation à long terme du distributeur », nous avons opté pour la mesure de Ganesan (1994) qui regroupe sept items. En ce qui concerne la variable médiatrice (la confiance), nous avons choisi la mesure de Morgan et Hunt (1994). D'après Morgan et Hunt (1994)<sup>1</sup>, cette échelle contient les principales dimensions de la confiance, c'est-à-dire la fiabilité, l'intégrité, la « ferme croyance », et ses

---

<sup>1</sup> Les sept items proposés par Morgan et Hunt (1994) pour mesurer la confiance ne figurant pas dans l'article du *Journal of Marketing*, ils nous ont été aimablement fournis par les auteurs, que nous remercions chaleureusement ici.

sept items ont été adaptés au contexte inter-organisationnel étudié. La dépendance est mesurée à l'aide de l'un des deux indicateurs proposés par Ganesan (1994) ; il s'agit des huit items qui renvoient à l'importance du partenaire dans l'échange. La mesure de la satisfaction a été construite en se fondant sur les travaux d'Anderson et Narus (1990) et de Morgan et Hunt (1994).

**Tableau 1 : Les échelles de mesure**

Indicateurs	Auteurs de référence
<p><b>Orientation à long terme du distributeur :</b>            (ORIENLTD1) Nous croyons que sur une longue durée, notre relation avec le fournisseur sera profitable.            (ORIENLTD2) Maintenir une relation sur le long terme avec ce fournisseur est important pour nous.            (ORIENLTD3) Dans cette relation, nous nous concentrons sur la réalisation d'objectifs de long terme.            (ORIENLTD4) Nous sommes disposés à faire des sacrifices pour aider de temps en temps ce fournisseur.            (ORIENLTD5) Nous sommes seulement intéressés par nos résultats dans cette relation (R).            (ORIENLTD6) Nous nous attendons à ce que ce fournisseur travaille avec nous longtemps.            (ORIENLTD7) Toutes les concessions que nous faisons pour aider ce fournisseur seront compensées à long terme.</p>	Ganesan (1994)
<p><b>Confiance du distributeur envers son fournisseur :</b>            (CONFID1) Nous ne pouvons pas faire toujours confiance à ce fournisseur (R).            (CONFID2) Ce fournisseur est parfaitement honnête et loyal.            (CONFID3) Nous pouvons entièrement faire confiance à ce fournisseur.            (CONFID4) Nous pouvons compter sur ce fournisseur pour faire son travail correctement.            (CONFID5) Ce fournisseur est vraiment digne de foi.            (CONFID6) J'ai personnellement une grande confiance en ce fournisseur.            (CONFID7) Ce fournisseur est très intègre.</p>	Morgan et Hunt (1994)
<p><b>Dépendance du distributeur vis-à-vis du fournisseur :</b>            (DEPENDD1) Rompre avec ce fournisseur entraînerait des difficultés pour compenser le volume de ventes.            (DEPENDD2) Ce fournisseur est crucial à notre performance future.            (DEPENDD3) Il serait difficile pour nous de remplacer ce fournisseur.            (DEPENDD4) Nous dépendons de ce fournisseur.            (DEPENDD5) Nous n'avons pas une bonne alternative à ce fournisseur.            (DEPENDD6) Ce fournisseur est important pour notre activité.            (DEPENDD7) Les produits de ce fournisseur sont importants dans notre offre de produits.            (DEPENDD8) Si nous rompons avec ce fournisseur, nous aurions de grandes difficultés à le remplacer.</p>	Ganesan (1994)
<p><b>Satisfaction du distributeur vis-à-vis du fournisseur :</b>            Comparativement à un autre qui pourrait le remplacer, comment jugez-vous votre satisfaction vis-à-vis de ce fournisseur en ce qui concerne :            (SATISD1) les prix pratiqués ;            (SATISD2) les revenus obtenus de la vente des produits ;            (SATISD3) les marges réalisées ;            (SATISD4) la qualité des produits ;            (SATISD5) la qualité et les compétences de l'interlocuteur (représentant) ;            (SATISD6) le domaine promotionnel, c'est-à-dire la stimulation des ventes et les conditions commerciales afférentes ;            (SATISD7) le service logistique, c'est-à-dire le respect du délai de livraison, la régularité du délai de livraison et la conformité de la commande.</p>	Morgan et Hunt (1994) Anderson et Narus (1990) Ruekert et Churchill (1984) Jap et Ganesan (2000)

(R) échelle de réponse inversée

Pour la satisfaction sur la compétence, le construit retenu par Morgan et Hunt (1994) provient de l'adaptation de l'échelle utilisée par Anderson et Narus (1990), qui mesure le résultat par rapport aux alternatives d'approvisionnement. Si nous gardons le même principe, la variable est opérationnalisée en demandant aux répondants de se prononcer sur la performance de leurs fournisseurs sur un ensemble de domaines défini lors des

entretiens exploratoires. Ces domaines sont : les opérations de promotion, la logistique, la qualité des produits, la qualité de l'interlocuteur (ou représentant du fournisseur), les prix. Les quatre premiers domaines sont inhérents à la satisfaction sur la compétence. Pour compléter notre mesure de la satisfaction, nous avons repris celle proposée par Jap et Ganesan (2000), dérivée elle-même de l'échelle de Ruckert et Churchill (1984). Il s'agit d'une mesure de la satisfaction sur les retours financiers (revenus obtenus et marges réalisées). Alors que les échelles utilisées pour mesurer les trois premières variables sont des échelles de Likert en sept points, allant du niveau « pas du tout d'accord » au niveau « tout à fait d'accord », la satisfaction est évaluée par une échelle en sept modalités allant de « très insatisfait » à « très satisfait ».

### **3.3. ANALYSE DES DONNEES**

La démarche générale de traitement des données collectées dans la phase quantitative s'organise en deux étapes : la première a pour objet d'évaluer la validité et la fiabilité des mesures utilisées, tandis que la seconde vise à mettre à l'épreuve les relations entre les variables du modèle. Le contrôle des échelles de mesure a été effectué conformément au paradigme de Churchill (1979). La procédure suivie pour épurer les instruments de mesure consiste à réaliser, dans un premier temps, des analyses factorielles en composantes principales. Cette étape de « structuration des variables » a pour objectif de vérifier la dimensionnalité de chaque échelle retenue (Evrard *et al.*, 2009). Dans un deuxième temps, une analyse de la validité des composantes de chaque mesure est réalisée. En dernier lieu, l'alpha de Cronbach est calculé pour évaluer la consistance interne de chaque dimension retenue.

Afin de tester les hypothèses du modèle de recherche, nous avons eu recours à la méthode de régression, et plus précisément à une procédure séquentielle « en avant » (*forward*), à savoir la régression « pas à pas » (*stepwise*). La régression est la méthode explicative la plus connue et la plus fréquemment employée en raison de la simplicité de son utilisation (Evrard *et al.*, 2009). La procédure heuristique, choisie pour sélectionner les variables de façon séquentielle, consiste à introduire successivement les variables indépendantes jusqu'à ce que l'amélioration résultant du pouvoir explicatif ne soit plus significative et que le modèle de régression soit le plus parcimonieux possible. Il s'agit d'intégrer automatiquement sous le logiciel SPSS, à chaque étape, la variable indépendante qui a le coefficient de corrélation partielle (avec la variable dépendante) le plus élevé compte tenu de la signification statistique de celui-ci (test de Student significatif au seuil de 5 %). La

qualité globale du modèle de régression est évaluée en utilisant le coefficient de détermination ajusté ( $R^2$  ajusté). Le choix de ce coefficient est expliqué par le fait que le coefficient de détermination  $R^2$  simple a tendance à surestimer la qualité de l'ajustement. Le test F de Fisher-Snedecor est appliqué une deuxième fois pour interpréter la signification statistique globale du modèle de régression obtenu.

Enfin, pour pouvoir mettre en évidence le statut médiateur de la variable présumée médiatrice (la confiance du distributeur envers son fournisseur), nous mobilisons la procédure développée par Baron et Kenny (1986), et renouvelée ensuite par Kenny *et al.* (1998). Ces auteurs proposent une procédure en trois étapes réalisées à l'aide de régressions indépendantes : la régression de la variable indépendante sur la variable médiatrice (équation 1) ; la régression de la variable indépendante sur la variable dépendante (équation 2) et la régression des variables indépendante et médiatrice sur la variable dépendante (équation 3).

#### **4. PRESENTATION DES RESULTATS**

Après l'évaluation de la qualité des instruments de mesure, les interactions entre variables indépendantes, variable médiatrice et variable dépendante sont testées à l'aide de méthodes statistiques appropriées.

##### **4.1. VALIDITE ET FIABILITE DES MESURES**

Les tests de validité et de fiabilité des échelles sont réalisés successivement à l'aide de l'analyse factorielle en composantes principales et de l'Alpha de Cronbach. Ces tests se structurent en trois grandes étapes : (1) purifier l'échelle de mesure par le biais d'une ACP sur l'ensemble des énoncés, étant supprimés du construit les énoncés dont la contribution factorielle est faible (coefficient de corrélation avec un facteur inférieur à 0,5), le pouvoir discriminant également faible (corrélation supérieure à 0,5 avec deux ou plusieurs facteurs) et la communalité (la part de la variance restituée par les facteurs retenus pour l'énoncé) inférieure à 0,5 ; (2) vérifier l'unidimensionnalité des axes factoriels retenus à l'aide d'une ACP sur les items gardés à l'issue de la première étape ; et enfin (3) réaliser un test de fiabilité pour chacun des axes factoriels au moyen de l'alpha de Cronbach.

Avant chaque ACP, nous utilisons le test de sphéricité de Bartlett et celui de KMO en vue de vérifier la faisabilité de l'analyse factorielle. Pour déterminer, dans ce cas, le nombre de facteurs à retenir, nous utilisons, d'une part, la règle de Kaiser selon laquelle ne sont conservés que les axes factoriels qui restituent plus de 100/p de la variance totale (où p est le

nombre total des énoncés de l'échelle), d'autre part, la courbe des valeurs propres (*scree-test* de Cattell ou « test de coude ») (Evrard *et al.*, 2009). La qualité des instruments de mesure est estimée successivement pour la variable expliquée (orientation à long terme du distributeur), la variable médiatrice (confiance) et les variables explicatives (dépendance, satisfaction). La validité et la fiabilité de toutes les échelles de mesure proposées sont satisfaisantes. Globalement, elles présentent une bonne consistance interne. L'ensemble des résultats obtenus (axes factoriels après élimination des énoncés défectueux) est présenté de façon synthétique dans le Tableau 2.

**Tableau 2 : Résultats de l'évaluation de la qualité des instruments de mesure**

Concepts	Noms et codes des axes factoriels retenus	Nombre d'items par axe	Codes des items	Poids factoriels	% de variance expliquée par l'axe	Alpha de Cronbach
Orientation à long terme du distributeur	Orientation à long terme du distributeur (ORIENLTC)	6	ORIENTLTD2	0,941	72,21	0,91
			ORIENTLTD1	0,933		
			ORIENTLTD3	0,901		
			ORIENTLTD6	0,846		
			ORIENTLTD7	0,733		
			ORIENTLTD4	0,558		
Confiance du distributeur	Confiance du distributeur (CONFIC)	7	CONFID6	0,913	59,05	0,88
			CONFID3	0,845		
			CONFID5	0,791		
			CONFID1	0,786		
			CONFID7	0,698		
			CONFID4	0,695		
			CONFID2	0,584		
Dépendance du distributeur	Dépendance du distributeur (DEPENDC)	8	DEPNEDD8	0,939	72,74	0,94
			DEPNEDD1	0,920		
			DEPNEDD3	0,898		
			DEPNEDD2	0,892		
			DEPNEDD4	0,880		
			DEPNEDD6	0,807		
			DEPNEDD7	0,778		
			DEPNEDD5	0,639		
Satisfaction du distributeur	Satisfaction du distributeur vis-à-vis de la qualité et des retours financiers (SATISC1)	4	SATISD4	0,880	69,02	0,84
	Satisfaction logistique et marketing (SATISC2)		SATISD2	0,870		
Satisfaction logistique et marketing (SATISC2)			SATISD3	0,768		
	Satisfaction logistique et marketing (SATISC2)		SATISD1	0,754		
Satisfaction logistique et marketing (SATISC2)		2	SATISD7	0,858	71,29	0,60
	SATISD6		0,830			

#### 4.2. TEST DES HYPOTHESES

L'application du modèle de Baron et Kenny (1986) à notre échantillon conduit à mettre à l'épreuve l'ensemble des liens postulés entre les variables explicatives et la variable dépendante : l'engagement du distributeur dans la relation. Ces liens sont testés à l'aide de régressions simples et multiples : l'effet des variables indépendantes, satisfaction et

dépendance, sur la variable dépendante, l'influence de la variable « satisfaction » sur la variable supposée médiatrice confiance et, l'impact de la variable médiatrice sur la variable dépendante. Au regard des résultats exposés dans le Tableau 3, le modèle de régression est de qualité globale satisfaisante. Le test de Fisher-Snedecor, significatif au seuil de 1 %, indique qu'il existe une corrélation entre les variables explicatives et la variable à expliquer : l'engagement du distributeur. La précision globale du modèle, mesurée par le coefficient de détermination  $R^2$  ajusté, indique que 68 % de la variation de la variable dépendante sont expliqués par les variables indépendantes retenues dans le modèle de régression. Ceci permet de conclure à l'existence d'un effet important des variables explicatives sur l'orientation à long terme du distributeur.

**Tableau 3 :** Qualité globale d'ajustement du modèle de régression

Indicateurs	Valeurs
Coefficient de corrélation multiple (R)	0,836
Coefficient de détermination ( $R^2$ )	0,699
Coefficient de détermination ajusté ( $R^2$ ajusté)	0,680
Erreur standard de l'estimation	0,979
Valeur de F	8,536
Signification de F	0,005
Nombre d'individus	50

Le modèle initial évalué comporte quatre variables explicatives. Il s'agit des quatre axes factoriels retenus après les ACP (voir Tableau 2). Comme indiqué précédemment, une procédure séquentielle « pas à pas » (*stepwise*) est utilisée pour évaluer le poids de chaque variable indépendante dans l'explication de l'orientation à long terme du distributeur. Elle consiste à éliminer les variables dont les coefficients de régression (lien avec la variable dépendante) sont les moins significatifs. L'examen du Tableau 4 signale que seule la variable « confiance du distributeur envers son fournisseur », ayant un pouvoir explicatif faible, a été retirée de l'équation de régression. En revanche, l'analyse de régression retient d'autres variables présentant des coefficients de régression statistiquement significatifs et positifs (c'est-à-dire ayant le signe attendu). Au nombre de trois, ces variables sont dans l'ordre décroissant de contribution, la satisfaction du distributeur vis-à-vis de la qualité des produits et des retours financiers (SATISC1), la satisfaction logistique et marketing du distributeur (SATISC2), la dépendance du distributeur à l'égard du fournisseur (DEPENDC).

**Tableau 4** : Estimation des coefficients de l'équation de régression  
de l'orientation à long terme du distributeur

Variables explicatives	Coefficient de régression non standardisé (B)	Coefficient de régression standardisé (Bêta)	Test t de Student (signification du test t)	Coefficient de corrélation simple
<b>Variabes incluses dans la régression</b>				
SATISC1	0,551	0,463	4,460 (0,000)***	0,753***
SATISC2	0,337	0,292	3,173 (0,003)***	0,600***
DEPENDC	0,296	0,281	2,922 (0,005)***	0,623***
Constante	-0,381		-0,758 (0,452) n.s.	
<b>Variabes exclues de la régression</b>				
CONFIC		0,108	1,089 (0,282) n.s.	0,545***

\*\*\* les paramètres sont significatifs au seuil de 1 % ( $p < 0,01$ )

n.s. les paramètres ne sont pas significatifs

La matrice des corrélations entre les variables indépendantes et la variable dépendante appuie les résultats obtenus. En effet, la variable satisfaction vis-à-vis de la qualité et des retours financiers (SATISC1) est la plus corrélée avec la variable dépendante : l'engagement du distributeur (0,75). La corrélation de la variable logistique et marketing avec l'engagement du distributeur indique une valeur significative de 0,60. La dépendance du distributeur (DEPENDC) présente également une corrélation significative avec la variable expliquée (soit 0,62). Ces résultats permettent de confirmer les hypothèses H1a, Hb et d'infirmar l'hypothèse Hc. De son côté, l'hypothèse de recherche inhérente au lien entre la satisfaction et la confiance est mise à l'épreuve au moyen de régressions simples (équation 1). Les principaux résultats obtenus sont exposés dans le Tableau 5. L'analyse est faite variable par variable explicative. Les variables explicatives SATISC1, SATISC2 exercent un effet significatif et positif sur la confiance du distributeur. Les relations attendues, postulant le lien entre ces variables explicatives et la confiance, sont positives et vérifiées. *L'hypothèse H2a est donc confirmée.*

**Tableau 5 : L'influence de la satisfaction**  
sur la variable médiatrice « confiance du distributeur »

Variables explicatives	Coefficient de régression non standardisé (B)	Test t de Student (signification du test t)	R <sup>2</sup> (Test en F)
SATISC1	0,538	4,780 (0,000)***	0,323 (22,852)***
SATISC2	0,331	2,680 (0,010)***	0,130 (7,183)***

\*\*\* significatif au seuil de 1 % (p < 0,01)

Dans le but d'estimer l'influence de la variable médiatrice confiance sur l'engagement du distributeur (équation 3), nous procédons à des analyses de régressions multiples conduites successivement avec la variable médiatrice « confiance » et la variable indépendante sur l'engagement du distributeur. Les résultats de l'ensemble des analyses menées sont synthétisés dans le Tableau 6. Ils indiquent pour chaque équation de régression, le coefficient de régression non standardisé (B), le coefficient de régression standardisé (Bêta), le test t de Student et sa signification, le coefficient de détermination R<sup>2</sup>, le test de Fisher-Snedecor et sa signification. Conformément à la procédure de Baron et Kenny (1986), le caractère médiateur d'une variable dans un modèle est estimé par la significativité du coefficient relatif à la variable indépendante.

**Tableau 6 : Influence de la variable médiatrice confiance**  
sur l'orientation à long terme du distributeur

Variables explicatives	Coefficient de régression non standardisé (B)	Coefficient de régression standardisé (Bêta)	Test t de Student (signification du test t)	R <sup>2</sup> Test en F (Signification du test en F)
SATISC1	0,778	0,654	5,750 (0,000)***	0,588
CONFIC	0,218	0,174	1,525 (0,134) n.s.	33,472 (0,000)***
SATISC2	0,534	0,464	4,128 (0,000)***	0,484
CONFIC	0,474	0,378	3,366 (0,002)***	22,072 (0,000)***

\*\*\* significatif au seuil de 1 %

n.s. non significatif

Les résultats des deux équations 1 et 2, mis en relation avec ceux relatifs à l'équation 3, indiquent que l'effet médiateur de la confiance n'est pas vérifié. En effet, les résultats de l'équation 3 relatifs à l'influence de la confiance et de la satisfaction à l'égard de la qualité et

des retours financiers (SATISC1) révèlent que la confiance, non significative, ne peut être considérée comme une variable médiatrice entre la variable indépendante et l'orientation à long terme du distributeur. Concernant la relation entre la satisfaction marketing et logistique du distributeur (variable indépendante codée SATISC2) et l'orientation à long terme de celui-ci (variable dépendante), la confiance ne semble pas constituer une variable médiatrice. En effet, si les trois conditions de la procédure de Baron et Kenny (1986) sont réunies, l'effet de la variable indépendante SATISC2 est plus fort dans l'équation 3 que dans l'équation 2. *L'hypothèse H3a est donc infirmée.*

## **5. DISCUSSION, IMPLICATIONS ET RECOMMANDATIONS**

Concernant la satisfaction, nous avons avancé que l'hypothèse H1a était confirmée dans la mesure où les deux dimensions de la satisfaction du distributeur, la satisfaction vis-à-vis des retours financiers et de la qualité des produits et la satisfaction marketing et logistique, sont considérées comme des variables explicatives de sa volonté à maintenir la relation. En d'autres termes, ce qui pousse les distributeurs à s'engager dans une relation de long terme est constitué par l'ensemble des domaines d'interface avec les industriels qui leur permettent d'attribuer des « récompenses économiques » au sens de Geyskens *et al.* (1999). Ces résultats viennent conforter les nombreuses recherches réalisées à partir de la théorie de l'échange social (Adams, 1965 ; Kelley et Thibaut, 1978), et selon lesquelles la satisfaction vis-à-vis des résultats passés influence les comportements dans les étapes suivantes de l'échange (Ganesan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Geyskens *et al.*, 1999 ; Jap et Ganesan, 2000). Les résultats quantitatifs vont dans le même sens que les résultats issus de l'enquête exploratoire : les managers interrogées, chez les fournisseurs et les clients, considèrent la satisfaction du distributeur comme le plus important déterminant de stabilité et de pérennité des relations.

Par ailleurs, bien qu'une distinction ait été introduite dans le questionnaire entre les différents aspects de la satisfaction, les distributeurs accordent certes une grande importance aux retours financiers (marges et chiffre d'affaires) mais s'intéressent également aux domaines qui pourraient augmenter ces retours (qualité des produits, champ promotionnel, logistique du fournisseur). Alors que le domaine promotionnel (stimulation des ventes et conditions commerciales afférentes) garantit aux distributeurs des retours financiers immédiats, principalement sous forme de marges arrières, l'amélioration de la qualité des produits (innovation, packaging, etc.) et l'optimisation du service logistique (respect du délai de livraison, régularité des livraisons, conformité de la commande, etc.) pourraient constituer, à l'aide de véritables politiques d'accompagnement et/ou par l'exercice de pressions sur les

industriels, d'importantes zones de gains financiers et de productivité. En bref, nous pouvons avancer que l'intention du distributeur de maintenir une relation durable en reconduisant chaque année les contrats avec ses fournisseurs est conditionnée essentiellement par le respect des contraintes d'efficacité économique.

L'hypothèse H<sub>b</sub> a été formulée pour mettre en relation la dépendance du distributeur et son engagement à maintenir la relation avec son partenaire à l'échange. Cette hypothèse postule que plus la dépendance du distributeur à l'égard de son fournisseur est forte, plus l'intensité de son orientation à long terme est élevée. Elle est confirmée dans la mesure où le coefficient de régression est statistiquement significatif. Rappelons qu'en raison du manque de données de la mesure objective de la dépendance (poids commercial du fournisseur dans le chiffre d'affaires du client), seuls les items de la mesure subjective de la dépendance ont été soumis à la régression multiple. Cet état de fait n'est pas sans conséquences puisque l'absence d'approche objective de la dépendance dans le test de l'hypothèse nous prive, d'une part, de comparer son impact par rapport à celui de l'approche subjective, d'autre part, de juger la pertinence de l'approche en termes de ventes développée par El-Ansary et Stern (1972).

Se situant dans la lignée des travaux de Thompson (1967) et de Pfeffer et Salancik (1978), la mesure subjective concerne l'intensité et les motifs de la dépendance du distributeur, et fait ainsi référence à un certain nombre de points (difficulté à remplacer le fournisseur ou à compenser le volume de ventes en cas de rupture de la relation, inexistence d'alternatives d'approvisionnement, etc.). La validation de l'hypothèse concernée, à savoir l'engagement du distributeur est d'autant plus élevé que la dépendance du distributeur (mesure subjective) est élevée, renvoie aux caractéristiques de l'environnement, et plus particulièrement à l'approche en termes de concentration des échanges (déterminants exogènes de la dépendance), suggérée par Pfeffer et Salancik (1978) dans la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources. Le manque de sources alternatives ou potentielles d'échange sur lequel se fonde l'approche en termes de concentration des échanges apparaît comme un moyen pour réduire l'asymétrie relative (Emerson, 1962 ; Jap et Ganesan, 2000). Il permet en effet aux acteurs dominés d'avoir de plus en plus de pouvoir et/ou de devenir de moins en moins dépendants des acteurs dominants dans le canal. En définitive, les distributeurs sont favorables au développement de relations à long terme lorsqu'ils sont dépendants d'un fournisseur de petite ou moyenne taille (peu de solutions alternatives d'approvisionnement).

La confiance du distributeur envers son fournisseur ne semble finalement pas exercer un impact positif sur l'orientation à long terme du distributeur (rejet de l'hypothèse H<sub>c</sub>). Ce

résultat paraît contraire à l'étude préalable de la corrélation entre la confiance et la variable à expliquer (corrélation significative de 0,54 au seuil de 1 %). Or, la variable confiance présente également des corrélations statistiquement significatives avec les trois variables conservées dans le modèle de régression : 0,57 avec la satisfaction à l'égard de la qualité des produits et des retours financiers, 0,36 avec la satisfaction marketing et logistique et 0,37 avec la dépendance du distributeur. L'infirmité de l'hypothèse Hc peut ainsi s'expliquer par la présence de multicolinéarité entre les variables explicatives. Une autre explication potentielle résiderait dans l'insuffisance du nombre d'observations. Hair *et al.* (2006) avancent que l'application de la régression « pas à pas » (*stepwise*) sur un échantillon restreint pourrait engendrer des résultats non fiables. La taille de l'échantillon de distributeurs pourrait justifier l'absence d'une relation linéaire entre la confiance du distributeur envers le fournisseur et son engagement à maintenir les échanges. Une explication supplémentaire consiste à dire que la confiance n'est tout simplement pas, en contexte culturel marocain, aussi prégnante dans la stabilité et la pérennité des relations entre distributeurs et PME agroalimentaires, que dans les pays anglo-saxons. Le degré de confiance demeure faible en raison de la formalisation des accords commerciaux et logistiques entre les deux acteurs du canal de distribution ; dans les relations d'échange au Maroc, le contrat ou l'écrit reste généralement considéré comme le signe fort d'un manque de confiance (Abbad, 2008).

Les apports théoriques de la recherche consistent à développer et à enrichir notre connaissance des relations inter-organisationnelles, et cela à travers l'élaboration d'un modèle regroupant à la fois des dimensions économiques (dépendance) et sociales (confiance, satisfaction) dans la conceptualisation des échanges noués entre grande distribution et PME agroalimentaires. L'étude de l'engagement dans le cadre des relations inter-organisationnelles permet notamment d'enrichir et de confirmer les apports de travaux antérieurs liant environnement turbulent et augmentation de relations coopératives entre grandes entreprises d'un côté, petites ou moyennes entreprises de l'autre (Marchesnay et Julien, 1990 ; Delapierre, 1991). En effet, les résultats de l'enquête de terrain soulignent que, dans un contexte de mondialisation et de libéralisation des échanges (augmentation de la concurrence sur le marché national et international), les PME concernées sont favorables à des relations collaboratives pérennes avec leurs clients, à savoir les grands distributeurs alimentaires. De telles relations leur apparaissent comme l'élément clé d'une stratégie permettant, d'une part, de compenser les désavantages liés à la taille, d'autre part, d'aménager l'environnement afin de diminuer l'incertitude, de mieux « gérer » le long terme (Marchesnay et Julien, 1990 ; Messeghem, 2004), et de « bâtir des espaces de stabilité » (Delapierre, 1991).

Les apports méthodologiques concernent deux points principaux : l'adaptation des échelles de mesure et l'évaluation de la qualité des construits. Afin de rendre les variables issues de la littérature observables, nous avons réalisé un travail d'opérationnalisation, c'est-à-dire de traduction empirique des définitions conceptuelles en indicateurs aptes à supporter le test des hypothèses. Les instruments de mesure anglo-saxons étant naturellement développés et validés dans le contexte de leur utilisation, il a été vérifié pour chaque variable retenue l'équivalence conceptuelle et l'adaptation au champ d'investigation, le Maroc, qui possède ses propres spécificités socioculturelles (Geertz, 1986 ; Tangeaoui, 1993). L'enquête qualitative exploratoire a ainsi permis de définir les différents domaines de satisfaction d'un acteur vis-à-vis d'un autre (les opérations promotionnelles, le service logistique, la qualité des produits, la qualité de l'interlocuteur, les prix). En outre, les qualités psychométriques des échelles de mesure se sont avérées correctes après examen des résultats obtenus à partir des opérations d'épuration (unidimensionnalité des concepts et alpha de Cronbach). Dès lors, les mesures remplissent les conditions de validité et de fiabilité pour une éventuelle réutilisation dans le cadre de recherches futures. La présente investigation revêtant un caractère exploratoire, elle pourrait donc être confirmée par d'autres investigations empiriques.

Enfin, les implications managériales peuvent être formulées sous la forme de recommandations adressées à la fois aux directions générales des PME et aux Pouvoirs publics. Les recommandations destinées aux entreprises concernent l'élaboration d'une grille et d'un ensemble d'indicateurs dans les domaines de satisfaction (financiers, mercatiques et logistiques) permettant aux PME d'évaluer leur capacité à débiter et à maintenir une relation durable avec la grande distribution à dominante alimentaire. Les recommandations destinées aux Pouvoirs publics marocains consistent à mettre l'accent sur des dimensions critiques dans l'élaboration des politiques de soutien aux entrepreneurs et aux PME du secteur agroalimentaire. Ces politiques sont relatives aux domaines à valoriser et/ou à réexaminer : la formation supérieure des cadres dirigeants aux techniques de management, le financement des PME, et les compétences logistiques / mercatiques à assimiler. Il s'agit incontestablement d'un chantier de longue haleine, mais essentiel pour un pays dont l'association économique et politique à la Communauté européenne est, plus que jamais, d'une brûlante actualité.

## **REFERENCES**

Abbad, H. (2008), *L'orientation à long terme dans le canal de distribution : le cas de la relation entre la grande distribution et les PMI agroalimentaires au Maroc*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).

- Adams, S. (1965), Inequity in social exchange, in Berkowitz, L. (ed.), *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York (NY), Vol. 2, pp. 267-299.
- Andaleeb, S. (1996), An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels : the role of trust and dependence, *Journal of Retailing*, Vol. 72, n° 1, pp. 77-93.
- Andersen, P., et Kumar, R. (2006), Emotions, trust and relationship development in business relationships : a conceptual model for buyer-seller dyads, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, n° 4, pp. 522-535.
- Anderson, E., et Weitz, B. (1989), Determinants of continuity in conventional industrial channels dyads, *Marketing Science*, Vol. 8, n° 4, pp. 310-323.
- Anderson, E., et Weitz, B. (1992), The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, n° 1, pp. 18-34.
- Anderson, E., Fornell, C., et Lehmann, D. (1994), Customer satisfaction, market share, and profitability : findings from Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3, pp. 53-66.
- Anderson, J., et Narus, J. (1984), A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 48, n° 4, pp. 62-74.
- Anderson, J., et Narus, J. (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, Vol. 54, n° 1, pp. 42-58.
- Bidault, F., et Jarillo, J.-C. (1995), La confiance dans les transactions économiques, in Bidault, F., Gomez, P.-Y., et Marion, G. (éds.), *Confiance, entreprise et société*, Editions Eska, Paris, pp. 109-123.
- Blau, P. (1964), *Exchange and power in social life*, John Wiley & Sons, New York (NY).
- Bradach, J., et Eccles, R. (1989), Price, authority and trust : from ideal types to plural forms, *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, pp. 97-118.
- Buchanan, L. (1992), Vertical trade relationship : the role of dependence and symmetry in attaining organizational goals, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, n° 1, pp. 65-75.
- Chanut, O. (2005), Quelles stratégies marketing possibles pour les PME face à la grande distribution ? Routin, ou la voie de la stratégie relationnelle, *Actes de la 8<sup>ème</sup> Conférence Etienne Thil*, La Rochelle, pp. 1-24 (CD-rom).
- Churchill, G. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, n° 1, pp. 64-73.
- Craig, C., et Douglas, S. (2005), *International marketing research*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Delapierre, M. (1991), Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ?, *Revue d'Economie Industrielle*, n° 55, pp. 135-161.
- des Garets, V. (2000), Les relations distributeur-fabricant et les modalités de leur coordination, in Fabbe-Costes, N., Colin, J., et Paché, G. (éds.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-Fnege, Paris, pp. 109-126.
- Dwyer, F., Schurr, P., et Oh, S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51, n° 2, pp. 11-27.
- El-Ansary, A., et Stern, L. (1972), Power measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, n° 1, pp. 47-52.
- Emerson, R. (1962), Power-dependence relations, *American Sociological Review*, Vol. 27, n° 1, pp. 31-41.
- Evrard, Y., Pras, B., et Roux, E. (2009), *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing*, Dunod, Paris, 4<sup>ème</sup> éd.
- Fenneteau, H., et Guibert, N. (1997), Trust in buyer-seller relationships : towards a dynamic classification of the antecedents, *Proceedings of the 13<sup>th</sup> IMP Conference*, Lyon, pp. 217-247.

- Frazier, G. (1983), On the measurement of interfirm power in channels of distribution, *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, n° 2, pp. 158-166.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust : the social virtues and the creation of prosperity*, The Free Press, New York (NY).
- Ganesan, S. (1994), Determinants of long term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 2, pp. 1-19.
- Gaski, J. (1984), The theory of power and conflict in channel of distribution, *Journal of Marketing*, Vol. 48, n° 3, pp. 9-29.
- Gaski, J., et Nevin, J. (1985), The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, n° 2, pp. 130-142.
- Geertz, C. (1986), *Savoir local, savoir global : les lieux du savoir*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B., et Kumar, N. (1999), A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, n° 2, pp. 223-238.
- Goodman, L., et Dion, P. (2001), The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, n° 3, pp. 287-300.
- Gueye, B. (2009), La généralisation de la confiance, pivot de la performance dans les réseaux de franchise : proposition d'un modèle, *Management & Avenir*, n° 22, pp. 171-187.
- Guibert, N. (1996), *La relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l'information : le rôle des concepts de confiance et d'engagement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Techniques du Languedoc-Montpellier II.
- Guibert, N. (1999), Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français, *Revue Française du Marketing*, n° 173-174, pp. 155-168.
- Gummesson, E. (2008), *Total relationship marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 3<sup>rd</sup> ed.
- Gundlach, G., Achrol, R., et Mentzer, J. (1995), The structure of commitment in exchange, *Journal of Marketing*, Vol. 59, n° 1, pp. 78-92.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., et Tatham, R. (2006), *Multivariate data analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ), 6<sup>th</sup> ed.
- Heide, J.-B., et John, G. (1988), The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels, *Journal of Marketing*, Vol. 52, n° 1, pp. 20-35.
- Heide, J.-B., et John, G. (1990), Alliances in industrial purchasing : the determinants of joint action in buyer-supplier relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, n° 1, pp. 24-36.
- Hill, C. (1990), Cooperation, opportunism, and the invisible hand : implications for transaction cost theory, *Academy of Management Review*, Vol. 15, n° 3, pp. 500-513.
- Hunt, S., et Nevin, J. (1974), Power in a channel of distribution : sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, n° 2, pp. 186-193.
- Jap, S., et Ganesan, S. (2000), Control mechanisms and the relationship life cycle : implications for safeguarding specific investments and developing commitment, *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, n° 2, pp. 227-245.
- Jarillo, J.-C. (1988), On strategic networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n° 1, pp. 31-41.
- Jarillo, J.-C. (1993), *Strategic networks : creating the borderless organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

- Kaufmann, P., et Stern, L. (1988), Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation, *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 32, n° 3, pp. 534-552.
- Kelley, H., et Thibaut, J. (1978), *Interpersonal relations : a theory of interdependence*, John Wiley & Sons, New York (NY).
- Kenny, D., Kashy, D., et Bolger, N. (1998), Data analysis in social psychology, in Gilbert, D., Fiske, S., et Gardner, L. (eds.), *Handbook of social psychology*, Oxford University Press, Boston (MA), 4<sup>th</sup> ed., pp. 233-265.
- Kumar, N., Scheer, L., et Steenkamp, J.-B. (1995), The effects of perceived interdependence on dealer attitudes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, n° 3, pp. 348-356.
- Lee, D., et Dawes, P. (2005), Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets, *Journal of International Marketing*, Vol. 13, n° 2, pp. 28-58.
- Lepers, X. (2007), Vers une conception renouvelée de la confiance : le cas de la relation entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs, *Actes de la XVI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS*, Montréal, pp. 1-29 (CD-rom).
- Lusch, R. (1976), Sources of power : their impact on intra-channel conflict, *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, n° 3, pp. 382-390.
- Macneil, I. (1978), Contracts : adjustment of long-term economic relations under classical, neo-classical, and relational contract law, *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, n° 6, pp. 854-906.
- Marchesnay, M. (1979), La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes, *Economies & Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 1, pp. 698-733.
- Marchesnay, M., et Julien, P.-A. (1990), Small business : as a transaction space, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 2, n° 3, pp. 267-277.
- Messeghem, K. (2004), Les voies de la coopération entre PME et grande distribution, *Actes du 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, pp. 1-15 (CD-rom).
- Morgan, R., et Hunt, S. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3, pp. 20-38.
- N'Goala, G. (1998), Epistémologie et théorie du marketing relationnel, *Actes du 14<sup>ème</sup> Congrès de l'AFM*, Bordeaux, pp. 473-495.
- Noordewier, T., John, G., et Nevin, J. (1990), Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 54, n° 4, pp. 80-94.
- Nooteboom, B. (1993), An analysis of specificity in transaction cost economics, *Organization Studies*, Vol. 14, n° 3, pp. 443-451.
- Oliver, R. (1980), A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, n° 4, pp. 460-467.
- Palmer, R. (2007), The transaction-relational continuum : conceptually elegant but empirically denied, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, n° 7, pp. 439-451.
- Parkhe, A. (1993), Strategic alliance restructuring : a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 4, pp. 794-829.
- Pfeffer, J., et Salancik, G. (1978), *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, Harper & Row, New York (NY).
- Poirel, C. (2003), *Les comportements de résistance dans le canal de distribution du livre en France : approche sociopolitique et stratégique*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).

- Ravald, A., et Grönroos, C. (1996), The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, n° 2, pp. 19-30.
- Ring, P., et van de Ven, A. (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, n° 7, pp. 483-498.
- Ring, P., et van de Ven, A. (1994), Developmental process of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, Vol. 19, n° 1, pp. 90-118.
- Ruekert, R., et Churchill, J. (1984), Reliability and validity of alternatives measures of channel member satisfaction, *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, n° 2, pp. 226-233.
- Rusbult, C., Verette, J., Whitney, G., Slovik, L., et Lipkus, I. (1991), Accommodation processes in close relationships : theory and preliminary empirical evidence, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 60, n° 1, pp. 53-78.
- Ryu, S., Park, J.-E., et Min, S. (2007), Factors of determining long-term orientation in interfirm relationships, *Journal of Business Research*, Vol. 60, n° 12, pp. 1225-1233.
- Selnes, F. (1998), Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, n° 3-4, pp. 305-322.
- Skinner, S., Gassenheimer, J., et Kelley, S. (1992), Cooperation in supplier-dealer relations, *Journal of Marketing*, Vol. 68, n° 2, pp. 174-193.
- Tangeaoui, S. (1993), *Les entrepreneurs marocains : pouvoir, société et modernité*, Editions Karthala, Paris.
- Thompson, J.-D. (1967), *Organizations in action : social science bases of administrative theory*, McGraw-Hill, New York (NY).
- Williamson, O. (1975), *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York (NY).
- Williamson, O. (1985), *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York (NY).
- Wilson, D. (1995), An integrated model of buyer-seller relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n° 4, pp. 335-345.