

# **Les déterminants de la durabilité de la relation d'échange entre fournisseur marocain et son client étranger**

**Noureddine AÏT ERRAYS**

**Professeur universitaire**

**Faculté Polydisciplinaire de Taroudant, Université IBN ZOHR**

**Hay El Mohammadi (Lastah), B.P : 271, 83 000. Taroudant**

e-mail : aiterrays\_n@yahoo.fr

## **Résumé :**

---

La littérature insiste de plus en plus sur la confiance comme condition d'un échange relationnel réussi entre un fournisseur et son client. Cette recherche approfondit la compréhension de la dynamique des échanges relationnels interentreprises. Elle a plus précisément pour ambition de comprendre les déterminants de la durabilité de la relation d'échange entre un sous-traitant marocain et son donneur d'ordres étranger de pays développé à travers l'étude du rôle de la confiance et ses conditions d'émergence dans la relation. Une vérification empirique auprès des entreprises sous-traitantes marocaines du secteur des Industries Mécaniques, Métallurgiques, Electriques et Electroniques (IMMEE) tend à montrer d'une part que la variable psychologique (confiance) prend une part effective dans la durabilité de la relation et d'autre part que la nature de cette confiance est purement rationnelle reposant sur des variables objectives et subjectives.

**Mots-clés :** Confiance, Engagement, Marketing Relationnel, Satisfaction, Relations Durables.

---

# **Les déterminants de la durabilité de la relation d'échange entre fournisseur marocain et son client étranger**

## **INTRODUCTION**

Depuis des années l'environnement économique connaît de grandes mutations créant une grande complexité et incitant les entreprises à revoir leurs pratiques d'échanges devenues dans ce contexte improductives. C'est dans ce contexte complexe où l'échange durable a vu son émergence et son développement. Plusieurs recherches empiriques ont montré que le succès des relations durables repose sur les formes d'échange relationnel caractérisées par un haut niveau de confiance et d'engagement (Dwyer et al, 1987 ; Ganeson, 1994 ; Morgan et Hunt 1994 ; Guibert 1996 ; Doney et Cannon, 1997 ; et Zineldin 2000). Ce rôle avait déjà été mis en évidence par un groupement de chercheurs européens dans les années 1980 (IMP Group, 1982). Un haut niveau de confiance, caractéristique de l'échange relationnel, permet aux partenaires de se focaliser sur les bénéfices à long terme (Ganesan 1994). Plusieurs études empiriques montrent que les relations qui perdurent avec succès sont celles où le contenu des accords formels (contrats) n'est que l'aboutissement d'une relation, et où les partenaires s'attachent davantage à l'esprit de confiance des relations contractuelles qu'à la lettre (Hirigoyen et Pichard-Stamford 1998). L'engagement et la confiance apparaissent donc au centre de la dynamique des échanges relationnels. Selon Morgan et Hunt (1994) et Guibert (1996), le premier accroît, d'une part, la propension du partenaire à accepter ou à adhérer à une requête spécifique et, d'autre part, réduit le risque qu'il se retire de la relation dans un futur proche. La seconde augmente quant à elle, le potentiel de résolution positive des désaccords ou des divergences avec lui et réduit par ailleurs son incertitude. Ce modèle, où l'engagement et la confiance sont tous deux médiateurs du comportement de coopération, c'est à dire de l'action de travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs a pu être validé par différents chercheurs après Morgan et Hunt (1994), notamment Guibert (1996) en France, Selnes (1998) en Norvège et Zineldin (2000) en Suède.

Dans le domaine des relations internationales, les relations en B to B ont un intérêt particulier à cause de la distance physique et l'écart culturel entre les firmes partenaires. La culture a un impact profond sur les relations d'affaires internationales et beaucoup de problèmes et

d'obstacles dans les partenariats internationaux avaient leur origine dans la communication, les attentes différentes et dans les compréhension interculturelles (Ying 1996). Il serait donc difficile de créer, développer et maintenir des relations durables entre des partenaires de culture différente (Haugland et al 1997).

## **1. L'OBJET ET LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE**

L'objectif de cette recherche est d'essayer de confronter l'étendue de la place de la confiance inter-organisationnelle aux situations des entreprises sous-traitantes marocaines. Dans ce cas, le rôle de la confiance est important surtout lorsque le donneur d'ordres est de pays développés. Dans ce domaine, la concurrence entre sous-traitants et le risque de coupure du contrat par les donneurs d'ordres justifient le recours à la confiance pour faire durer cette relation. Ainsi, notre objectif est d'essayer de voir si les variables psychologiques, comme la confiance, ont une place dans la durabilité de la relation d'échange entre les entreprises sous-traitantes marocaines et leurs donneurs d'ordres étrangers. Il s'agit de voir si dans le contexte de la sous-traitance marocaine, la confiance constitue un facteur de la dynamique de la relation d'échange entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordres étranger. Au Maroc, la sous-traitance a une place stratégique dans l'espace industriel du pays. L'activité de sous-traitance croît deux fois plus vite que celle des autres branches. Le marché de la sous-traitance est un marché de production de biens intermédiaires spécifiques, intercalés entre le secteur d'aval (directement en contact avec les marchés consommateurs) et les secteurs d'amont, fournisseurs de la matière première (Bentaleb 1999). Les relations d'affaires nouées dans le cadre de la sous-traitance internationale, ont cessé d'être de simples relations commerciales, ponctuelles ou de sous-traitance irrégulières pour devenir de véritables stratégies d'alliances et de partenariat à long terme. Cependant, notre recherche traite un cas spécifique du phénomène de partenariat interentreprises, à savoir le partenariat entre firmes de pays à développement inégal. Le développement des relations d'affaires internationales entre des entreprises sous-traitantes marocaines et leurs donneurs d'ordres étrangers de pays développés donne lieu à des transferts de diverses natures. Les relations d'affaires entre partenaires nationaux et internationaux impliquent en effet, fréquemment, des transferts de savoir-faire technique (Kalika et al 1998).

Dans la littérature la confiance a trois formes : rationnelle, relationnelle et institutionnelle (Lepers 2003). C'est un construit multidimensionnel et multidisciplinaire (Williamson 1993,

Rousseau et alii 1998) dont les formes dépendent surtout du stade de développement de la relation d'échange. Cet auteur la présente comme un continuum dont les pôles sont, d'une part, la confiance rationnelle ou calculée, et d'autre part, la confiance relationnelle. Jones et George (1998) voient le développement de la confiance comme un développement de la confiance « conditionnelle » vers la confiance « inconditionnelle ». La confiance conditionnelle peut être suffisante pour que la relation d'échange fonctionne à un certain niveau, mais le besoin d'assistance et de contrôle reste nécessaire. Les parties sont encore dans une période de test (Jones et George 1998). C'est la confiance calculée ou rationnelle.

L'émergence de la confiance repose sur différentes variables. Notre objectif n'est pas d'utiliser la liste exhaustive de ces variables mais de faire recours à celles les plus citées dans la littérature. En marketing, on trouve des déterminants liés aux caractéristiques du fournisseur comme la réputation de l'entreprise (Anderson et Weitz 1989 ; Ganesan 1994 ; Doney et Cannon 1997) ; la taille du fournisseur (Sahay 2003) ; investissements spécifiques (Ganesan 1994 ; Morgan et Hunt 1994 ; Yvrande-Billon 2004) et l'opportunisme (Williamson 1993 ; Morgan et Hunt 1994 ; Bidault et Jarillo 1995 ; Guibert 1999 ; Zineldin et Jonsson 2001), d'autres sont liés à la personne en contact avec le client comme la compétence (Moorman, et al 1992 ; Ganesan 1994 ; Selnes 1998 ; Sahay 2003 ; Abbas 2005) ; la similarité avec le client (Doney et Cannon 1997 ; Nidam 2000) et le comportement relationnel (Crosby, Evans et Cowles 1990) et d'autres liés à la relation d'échange comme l'expérience passée avec le partenaire (Anderson et Weitz 1989 ; Ganesan 1994) ; les valeurs partagées (Morgan et Hunt 1994 ; Guibert 1999 ; Gurvitz 1999 ; Zineldin et Jonsson 2001) ; la coopération (Morgan et Hunt 1994 ; Guibert 1999 ; Zineldin et Jonsson 2001) ; la satisfaction (Anderson et Narus 1990 ; Ganesan 1994 ; Andaleeb 1996 ; Selnes 1998 ; Nidam 2003) et la communication (Morgan et Hunt 1994 ; Smith et Barclay 1997 ; Selnes 1998 ; Guibert 1999 ; Benammour 2004). A travers l'analyse des antécédents de la confiance, deux catégories d'antécédents ont été révélées. D'une part, des antécédents de nature psychologique (comme la satisfaction) incluant tous les sentiments développés vis à vis du partenaire à qui on accorde sa confiance ; d'autre part, des éléments évaluatifs des interactions antérieures (compétence et expertise). Pour cela, la confiance apparaît purement rationnelle, dont le déclenchement est partagé entre des éléments subjectifs et objectifs. Ceci est propre à la nature de la relation entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordres étranger (Aït Errays, 2010).

La confiance crée les conditions d'une plus grande satisfaction entre les partenaires (Mohr et Spekman 1994) et tend à réduire les conflits entre les organisations. Elle est source à la fois de la réduction du contrôle formel et du renforcement des interactions entre les parties d'un échange (Pallas et Richard 1998). Si dans la littérature les chercheurs sont en désaccord sur les antécédents de la confiance, ils sont d'accord sur son rôle important dans la construction, le développement et le maintien de relations durables entre les partenaires (Morgan et Hunt 1994 ; Guibert 1999).

## **2. FONDEMENTS THEORIQUES**

Cette recherche souligne l'importance du contenu informel dans une relation inter-organisationnelle dont l'horizon temporel n'est pas limité. La littérature fait une distinction entre, d'une part, l'échange dit discret à caractère transactionnel où les transactions interentreprises sont indépendantes des relations passées et futures entre les parties (Lepers 2003), et d'autre part, l'échange relationnel qui prend en compte explicitement le contexte historique et social dans lequel s'insère la transaction (Lepers 2003).

A côté de l'engagement, les différentes recherches ont illustré avec force le caractère central de la confiance dans les échanges relationnels (Morgan et Hunt 1994 ; Guibert 1999). Cette variable est un concept clef au sein de la théorie de l'échange relationnel. L'adoption de normes relationnelles permet le développement d'une confiance entre les partenaires (Lepers 2003). Ce raisonnement nous semble pertinent pour mieux appréhender les différentes physionomies d'échange existantes et nous offre les outils conceptuels utiles pour comprendre la nature des échanges sous-traitants / donneurs d'ordres.

Lepers (2003) affirme que la confiance est un construit dont les formes dépendent surtout du stade de développement de la relation d'échange. Cet auteur l'a présentée comme un continuum dont les pôles sont, d'une part, la confiance rationnelle ou calculée qu'on trouve au début de toute relation et qui repose sur des critères objectifs d'évaluation, et d'autre part, la confiance relationnelle où l'homme joue un rôle important dans son développement. Donc plus une relation entre deux parties évolue dans le temps, plus ils gagnent en expérience, apprennent à se faire confiance et augmentent progressivement leur engagement. Cela montre que même si l'intérêt rationnel reste toujours le moteur de toute action, il existe aussi des variables affectives qui sont prises en compte. Ce changement de paradigme a été à l'origine de l'émergence et le développement de la notion du marketing relationnel. Cette nouvelle

forme de marketing est caractérisée par trois aspects : La dépendance économique, la confiance et l'engagement entre les partenaires.

### **2.1. LA DEPENDANCE ECONOMIQUE**

Dans toute relation d'échange, il existe une interdépendance entre les parties due à la réciprocité de l'échange. La dépendance réciproque est définie comme le besoin pour l'un des partenaires de maintenir la relation pour atteindre ses buts (Ganesan 1994). Théoriquement, la dépendance est présente dans tout type d'échange (Morgan et Hunt 1994 ; Guibert 1999), mais toute fois il faut distinguer entre dépendance équilibrée et dépendance déséquilibrée. Dans ces deux cas, la dynamique de la relation suppose une capacité à créer, à développer et à maintenir dans le temps un certain équilibre entre les partenaires et à stabiliser les tendances au déséquilibre (Morgan et Hunt 1994). Pour cela, la prise en compte exclusive de la rationalité économique ne permet pas de saisir et de comprendre le fonctionnement courant de la relation d'échange. Le succès d'une relation d'échange réside dans l'interaction qui existe entre les variables rationnelles et les variables psychologiques.

### **2.2. LE ROLE DE LA CONFIANCE**

La confiance est une condition nécessaire pour l'engagement dans la relation d'échange (Morgan et Hunt 1994). La confiance et l'engagement, pas seulement un d'entre eux, sont le résultat du développement des relations de collaboration entre les partenaires. Aujourd'hui pour être un bon compétiteur il faut être digne de confiance. La confiance correspond à la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit (Brulhart 2002). Elle est liée à la crédibilité et la bienveillance du partenaire d'échange. La confiance que se portent les deux partenaires réduit les risques de comportement opportuniste et permet la mise en place d'investissements spécifiques. Elle constitue pour un partenaire une assurance que les obligations futures seront assumées par l'autre partie. Berry (1993) trouve que la confiance est source de fidélité (Zineldin et Jonsson 2001). Elle constitue pour un partenaire une assurance que les obligations futures seront assumées par l'autre partie (Morgan et Hunt 1994). On voit donc qu'avec l'émergence du marketing relationnel la confiance est reconnue comme une importante variable pour le succès des relations d'échange. A partir de là on peut dire que la confiance est un "état psychologique qui s'apparente à un sentiment et une croyance en la fiabilité et l'intégrité du partenaire d'échange, et ceci dans une situation risquée".

### **2.3. LE ROLE DE L'ENGAGEMENT**

Selon Morgan et Hunt (1994), l'engagement fait référence à la volonté de voir la relation continuer à long terme, au désir de développer une relation stable et de faire les sacrifices nécessaires pour y parvenir en investissant dans la relation. C'est aussi, "un désir durable de maintenir une relation de valeur" (Moorman et alii 1992). Ainsi le développement de relations d'affaires où la confiance est élevée, impliquera probablement un processus à long terme, où étape par étape le risque et l'incertitude diminuent et l'engagement augmente (Zineldin et Jonsson 2001).

Dans ce cas, deux logiques contradictoires peuvent servir de cadres explicatifs de la durabilité de la relation entre fournisseur marocain et son principal client étranger : d'une part, des investissements spécifiques traduisant un intérêt pour le maintien et l'approfondissement de la relation. C'est un choix stratégique d'adaptation de la part des fournisseurs marocains, aux besoins de leurs clients (donneurs d'ordres) étrangers. D'autre part, dans une logique de calcul d'intérêts, les partenaires se font confiance parce que en cas de rupture, les pertes subies peuvent être conséquentes que ce soit pour l'un ou pour l'autre.

En appliquant ces propos à notre domaine de recherche, on peut dire qu'en matière de sous-traitance, la relation qui lie un sous-traitant et son donneur peut se définir comme un système d'échange économique entre deux partenaires motivés par une perspective de durée de leurs interactions, se faisant réciproquement confiance et sachant préserver l'équilibre de leurs dépendances réciproques.

### **3. MODELE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE**

A partir de ce qu'on vient de voir, il était possible pour nous de formuler certaines hypothèses sur le rôle de la confiance dans le renforcement de la relation entre un sous-traitant et son donneur d'ordres. Les conclusions auxquelles nous arriverons, après confrontation de ces hypothèses à la réalité empirique, peuvent nous aider à répondre à notre problématique.

#### **➤ Les investissements spécifiques**

Lester et al (2001) affirment que les investissements spécifiques, tangibles et/ou intangibles, constituent un fort antécédent de l'engagement en marketing (Anderson et Weitz). Les investissements perçus par le distributeur comme bénéfiques au partenariat et qui démontrent la spécificité de la relation peuvent être un signe de la part celui qui les entreprend à vouloir faire durer la relation. Mais en contrepartie, il faut que le fabricant voit ces investissements

comme non transférables à d'autres relations. De ce fait, la dépendance revient à la possibilité de trouver d'autres alternatives ou au coût élevé de redéploiement vers d'autres alternatives. La dépendance permet alors d'expliquer l'engagement surtout avec l'instauration des investissements spécifiques (Heid et John 1990) rendant la participation dans la relation d'une partie l'une des causes importantes de la fidélité de son partenaire (Guibert, 1999). Ganesan (1994) affirme que si les investissements sont perçus comme une tentation à ne pas laisser le choix pour le distributeur à avoir d'autres options, alors les investissements du fabricant pourraient avoir une influence négative sur l'engagement.

*H1 : il y a une relation positive entre les investissements spécifiques entrepris par le sous-traitant et la confiance du donneur d'ordre étranger.*

*H2 : il y a une relation positive entre les investissements spécifiques entrepris par le sous-traitant et la continuité de sa relation avec son principal donneur d'ordre étranger.*

#### ➤ **La satisfaction**

Une voie pour arriver à des relations fortes et longues est de s'assurer que les clients sont satisfaits (Zineldin et al 2000). La satisfaction se réfère aux attentes internes, à l'expérience du client dans la relation où le résultat est évalué en terme de quelle valeur était reçue. Selon Anderson et Narus (1990), la satisfaction est une évaluation de la relation entre deux membres d'un canal. La théorie du marketing relationnel reconnaît que le client s'engage dans la relation d'échange avec son fournisseur dans le cas où il est satisfait de la compétence et des prix qu'il obtient de celui-ci. Les deux concepts, confiance et satisfaction, paraissent un peu similaires dans le sens où ils représentent l'évaluation, le sentiment ou l'attitude envers l'autre partie dans la relation (Selnes 1998). Du fait que la confiance est vue comme une conjecture (Broussaux 1994) de comment l'autre partie se comportera dans le futur, la satisfaction est considérée comme une manifestation que l'autre partie respecte les normes de l'échange et ainsi une source de la confiance (Ring Van de Ven, 1994 ; Selnes, 1998).

*H3: il y a une relation positive entre la satisfaction du principal donneur d'ordre étranger et sa confiance en son sous-traitant..*

#### ➤ **Expertise (et Compétences)**

La confiance dans le domaine des services professionnels consiste essentiellement dans la perception de la compétence du prestataire (Moorman et al, 1993). La perception de la confiance peut se faire au début de la relation par la vérification de la compétence et de l'expertise du prestataire. La vérification de certains antécédents qui nécessitent du temps



pour être perçus dans les services (Moorman et al., 1992, 1993), peut désormais se faire au démarrage de la relation par les échanges entre le client et le fournisseur. Attribuer des croyances de bienveillance au prestataire revient à dire que ce dernier visera les intérêts du client au même titre que les siens (Cummings et Bromiley, 1996). Riker (1971), cité par (Lepers 2003) affirme que le client a besoin de garanties comme des références, c'est-à-dire les preuves des expériences passées avec d'autres clients du même secteur d'activité. Une fois rassuré, le client est conscient de son intérêt à faire confiance à son fournisseur pour atteindre des résultats meilleurs.

*H4 : la compétence et l'expertise du sous-traitant marocain ont un effet positif sur la confiance de son principal donneur d'ordres étranger.*

➤ **Climat-Professionnel**

Les services professionnels sont de nature intangible (Normann, 1992), ce qui augmente l'incertitude du client quant au résultat final (Moorman et 1992). La perception du risque fait partie intégrante des relations inter-firmes (Cova et Salle, 1992) ; elle est particulièrement importante au démarrage de la relation. Le fait de faire confiance au départ facilitera la gestion du risque par le client, ce qui milite en faveur de l'instauration d'une confiance initiale. La confiance réduit la perception de la complexité sociale (Luhmann, 1979).

Le fait de travailler dans un climat professionnel favorise le développement de la confiance en réduisant la perception de l'incertitude dans la relation. Signe d'honnêteté, ceci nous renvoie vers le « non opportunisme » ou la faible possibilité de se conduire d'une manière opportuniste dans les services professionnels (Rempel et al., 1985). Le développement d'un climat professionnel rassure le client et constitue une garantie supplémentaire du bon fonctionnement de la relation. Finalement, le client développe la prévisibilité du comportement du prestataire dans la mesure où il devient convaincu que les propositions et actions du prestataire ne peuvent être que bénéfiques (Anderson et Narus 1990).

*H5 : Le Climat-Professionnel du déroulement des affaires entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordre étranger a un effet positif sur la confiance du donneur d'ordres étranger*

➤ **La communication**

C'est le partage formel et informel d'informations avec le client (son partenaire) et qui doit être compris tant dans le contenu que dans les délais. Anderson et Weitz (1987) ont trouvé que la fréquence et la qualité de l'information échangée sont des facteurs significatifs dans la détermination du degré auquel les parties comprennent les objectifs de chacun et coordonnent

leurs efforts afin de les accomplir (Zineldin et al 2000). Le feedback et la participation mutuelle dans la fixation des objectifs du partenaire sont deux facteurs critiques dans le développement d'une confiance mutuelle (Zineldin .al 2000). Selon Plank (1999) et Young-Ybarra (1999), la communication est un facteur qui a une influence positive sur la confiance (Zineldin et al 2000).

*H6 : la communication entre le sous-traitant et son principal donneur d'ordres a un effet positif sur la confiance du donneur d'ordres étranger*

➤ **La confiance**

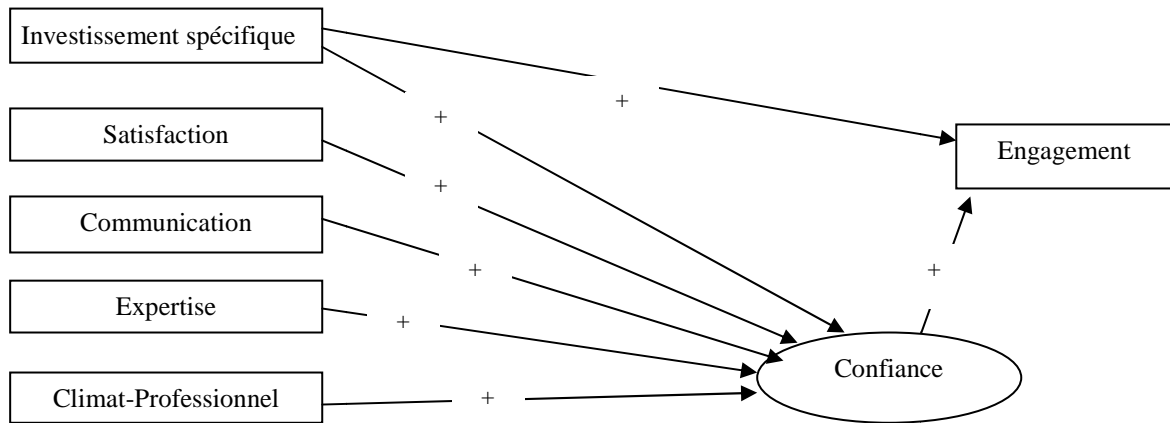
Plusieurs recherches en marketing relationnel affirment que la confiance exerce une influence positive sur la relation d'échange (Morgan et Hunt 1994). Selon Ganeson, le concept de la confiance interpersonnelle a été très mis en œuvre dans des questions concernant les négociations et les ventes mais spécialement dans l'échange interentreprises. Une fois la confiance installée, les parties de l'échange désireraient stabiliser leur relation. Aussi, la confiance est déterminante de l'engagement parce qu'elle diminue le risque et la vulnérabilité perçus dans un rapport (Ganesan 1994). Achrol (1991) affirme que la confiance est un déterminant majeur de l'engagement dans la relation. Moorman et al (1992) trouvent que la confiance dans les recherches en marketing influence l'engagement. De son côté Spekman (1988) postule que la confiance est une 'pierre-angulaire des partenariats stratégiques.

De son côté Zucker (1986) et Contrairement à McKnight et al. (1998), associe la réputation à la confiance institutionnelle. La réputation favorise le développement d'un processus cognitif encourageant le client à s'engager avec le prestataire et à lui faire confiance (Lepers 2003). Ensuite, le client peut faire confiance initialement s'il témoigne de sa compétence et de son expertise auprès du prestataire de services. A travers ce processus, le client va se donner l'occasion de contrôler la dignité de confiance du prestataire en vérifiant sa compétence et son expertise et donc l'opportunité de lui accorder sa confiance initiale (Lepers 2003). En ce sens, la réputation fournit une partie des informations relatives à une organisation avant la prise de contact (Misztal, 1996). C'est cette réputation qui va permettre l'instauration de la confiance (Anderson et Weitz, 1989; Granovetter, 1985; Shapiro, 1987). La confiance est alors déterminante de l'engagement parce qu'elle permet de créer, de développer et de maintenir des relations durables entre les partenaires (Morgan et Hunt, 1994).

*H7 : il y a une relation positive entre la confiance du principal donneur d'ordres étranger et son engagement dan la relation d'échange.*

Le schéma suivant résume notre système d'hypothèses.

**Schéma : modèle théorique**



#### 4. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Au regard de vérifier nos hypothèses et atteindre nos objectifs, nous avons mené une étude quantitative basée sur une démarche hypothético-déductive. Pour cela, nous avons mené une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises sous-traitantes marocaines du secteur des Industries Mécaniques, Métallurgiques, Electriques et Electroniques (IMMEE).

L'échelle de mesure a été remise, tout d'abord, à un groupe d'experts indépendamment pour un pré-test qualitatif. Chaque expert lui a été demandé de fournir des remarques sur la compréhension et la pertinence dans le choix des items. Les items utilisés ont été développés à partir de la littérature sur la confiance, l'engagement et sur les investissements en actifs spécifiques (Morgan et Hunt , 1994 ; Ganesan, 1994 ; Selnes, 1998 ; Guibert, 1999, Zineldin et Johnson, 2001, Lepres, 2003 ; Rokkan et al, 2003). La variable « climat professionnel » a été mesurée par des items développés à partir des révélations des interviewés lors d'une étude qualitative préalable (Aït Errays, 2011). L'ensemble des items ont été dispersés dans le questionnaire. Le dispositif de réponse utilisé est l'échelle de Likert en 6 points allant de « tout à fait d'accord » à « tout à fait en désaccord ». Cette échelle est donc ordinale.

Le questionnaire construit a été soumis, en suite, à une analyse exploratoire auprès de 18 entreprises sous-traitantes. En premier, nous avons eu recours à l'alpha de Cronbach qui est un

indicateur permettant de mesurer la fiabilité des différents items censés contribuer à mesurer un phénomène. Ensuite, nous avons mené une analyse factorielle exploratoire (AFE) afin de vérifier la multidimensionnalité de nos construits. Chaque groupe d'items servant à mesurer une dimension du construit devra clairement former un seul facteur indépendamment des autres. L'objectif principal étant de découvrir les dimensions latentes contenues dans l'ensemble des variables initiales. Cette démarche vise, alors, à vérifier leur cohérence interne et leur fiabilité à établir la dimensionnalité des échelles. L'épuration des échelles a été effectuée à travers les tests de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et de sphéricité de Bartlett. Ces tests nous permettent de vérifier la capacité des données à être factorisées. Cette étude préliminaire a montré que tous les construits ont été unidimensionnels et un seul axe a été extrait pour chacun, pour cela une rotation a été impossible. Nous sommes parti d'une conceptualisation à trois dimensions de la confiance (Sirdesmukh et al, 2002 ; Frisou, 2000) et on trouve par contre que le construit est unidimensionnel ; Ce résultat ne nous ne paraît pas, par contre surprenant. Il a été déjà mis en avant par Morgan et Hunt (1994) et Guibert (1996). Tous les autres construits de notre modèle théorique sont unidimensionnels et chacun a été représenté par un seul facteur.

Notre enquête a duré 3 mois. Nous avons contacté 37 entreprises et nous avons collecté 32 réponses représentant 50% de notre population. Cinq entreprises ont été écartées de l'étude. Une, parce que son travail avec un donneur d'ordres étranger était exceptionnel (une seule commande de valeur minime par rapport au chiffre d'affaire total réalisé par l'entreprise cette année). Une deuxième parce que son capital est détenu à 100% par le donneur d'ordres étranger (filiale). Les autres ont refusé de nous répondre. Le refus des entreprises à répondre à notre questionnaire a été justifié, par certains d'entre eux, par leurs occupations et par leur manque de temps disponible, surtout qu'on insistait toujours à ne rencontrer que les personnes en contact direct avec le donneur d'ordres.

#### **4.1. CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION**

Les entreprises enquêtées sont réparties selon trois branches d'activités. Une grande partie des entreprises (46,9%) travaillent dans la mécanique et la métallurgie, 21,9% dans le plastique et 28,1% dans l'électronique et seulement 3,1% des entreprises travaillent dans l'électricité. Nous avons essayé au maximum possible d'être fidèle à la structure de notre population de

départ. 78,1% des répondants sont des hommes et le reste (21,9%) des femmes. Pour l'ancienneté des répondants dans le poste, seulement deux ont plus de cinq ans (6,25%), 65,6% ont entre deux ans et cinq ans et le reste (28,15%) ont une ancienneté qui dépasse cinq ans. Leur métier est différent allant d'un gérant jusqu'à un chef d'atelier, mais qui sont tous en relation directe avec le client étranger. 40,6% de l'échantillon ont un effectif inférieur à 50 salariés y compris les permanents, 58,15% des entreprises ont un effectif inférieur à 200 et seulement 1,25% des entreprises ont un effectif qui dépasse 200 salariés. De ce fait, on voit que la majorité de notre échantillon est formée de PME. Concernant le chiffre d'affaires à l'export, 34,4 % des entreprises enquêtées réalisent moins de 10% de leur chiffre d'affaire en export par rapport au chiffre d'affaire globale, 34,4% réalisent entre 10% et 50% et seulement 31,2% réalisent plus de 50%.

#### **4.2. LA RELATION D'ÉCHANGE**

Pour apprécier la relation d'échange nous avons fait recours à certains items déjà utilisés, dans le même domaine de la sous-traitance, par Bentaleb (1999).

Dans le questionnaire, les questions ont été posées par rapport au principal donneur d'ordres étranger de pays développés. 67% de nos entreprises enquêtées affirment que leur principal donneur d'ordres étranger est de nationalité française. Pour 18%, il est de nationalité espagnole et 15% d'autres pays "Italie, Allemand, Etat Unies ...". Afin de comprendre le degré de dépendance d'un sous-traitant de son donneur d'ordres, une première analyse est portée au pourcentage du chiffre d'affaires réalisé avec ce donneur d'ordre étranger par rapport au chiffre d'affaire globale réalisé par le sous-traitant. Concernant ce point, 9,3% des entreprises affirment que leur principal donneur d'ordres étranger est le seul acheteur de leurs produits. Pour 28,1%, il est le principal acheteur des produits avec qui ils réalisent plus de 80% du chiffre d'affaires à l'export ; seulement 9,3% affirment qu'il est un acheteur très important de leurs produits. Il représente entre plus de 60% et 80% du CA à l'étranger. Alors que 15,6% des entreprises voient que leur principal donneur d'ordres étranger est un acheteur important des produits, avec qui, ils réalisent un CA à l'étranger entre + de 50% et 60%. Pour 25%, il est un acheteur plutôt important des produits (entre + de 20% et 50% du CA à l'étranger). Pour 9,3% entreprises, il est un acheteur moyen des produits (avec un CA à l'export 5% et 20%). Enfin, 3,4% des entreprises de l'échantillon voient leur principal donneur d'ordres étranger comme un acheteur mineur des produits. Le CA qu'ils réalisent

avec lui ne dépasse pas 5% du CA globale. En résumé, on peut dire que presque la moitié des entreprises sous-traitantes marocaines réalisent plus de 50% de leur chiffre d'affaire à l'export avec leur principal donneur d'ordre étranger. Ce qui donne une idée sur la nature de la relation entre un sous-traitant marocain et son principal donneur d'ordres étranger de pays développés, objet de notre recherche.

Les deux tiers de l'échantillon (68,7%) affirment que les produits qu'ils fabriquent sont demandés par plusieurs clients et s'ils décident un jour de changer de client, ils leur seraient facile de trouver un nouveau. 31,3% affirment qu'ils n'existent pas de clients potentiels pour leurs produits exportés. Ceci est dû en partie à la nature des produits fabriqués. C'est pourquoi 66% des entreprises affirment qu'il est facile pour eux de changer de client et seulement 34% affirment le contraire. En général, ces premiers résultats de l'analyse descriptive montrent que la qualité du produit fabriqué par les sous-traitants ainsi que le pourcentage de chiffre d'affaire réalisé avec le donneur d'ordres influencent beaucoup leur dépendance vis-à-vis de leur donneur d'ordres étranger. Ce résultat est confirmé par le fait que 47% des entreprises reconnaissent leur dépendance de leur donneur d'ordres étranger et qu'ils subiront une perte importante de revenu s'il le change. 36% reconnaissent que la perte sera faible et seulement 17% affirment il n'y aura aucune perte à subir.

#### **4.3. STATUT DU SOUS TRAITANT**

Les résultats de notre analyse montrent que 21,8% des entreprises réalisent une opération que le donneur d'ordres étranger n'a jamais fait. Alors que 68,2% réalisent une opération que le donneur d'ordres étranger ne fait plus et seulement 10% de ces entreprises réalisent une opération que leur donneur d'ordres étranger fait toujours. Les entreprises qui pratiquent une sous-traitance de réalisation d'ensemble représentent 25% des entreprises enquêtées, 43,75% réalisent une sous-traitance de fabrication d'une pièce, 25% réalisent un travail de façon simple et seulement 06,25% affirment qu'ils travaillent dans la sous-traitance de service. Notre analyse a montré que 25% des entreprises fabriquent des produits standards, 34,3% fabriquent des produits spécifiques et 40,7% affirment que leurs produits exportés sont de caractère standard et spécifique. Pour cela, 38% des entreprises enquêtées affirment que leur activité concerne des opérations à faible valeur ajoutée, 15% affirment qu'elle est à moyenne valeur ajoutée et 47% affirment que les opérations qu'ils réalisent sont à forte valeur ajoutée.

## 5. PRESENTATION DES RESULTATS ET TEST D'HYPOTHESES

Dans un deuxième temps, une analyse confirmatoire a été menée sous PLS « Partial Least Squares » consistant à tester notre modèle global théorique. Le choix de cette méthode a été fait pour deux raisons : la taille réduite de l'échantillon, aussi l'ensemble des variables du modèle théorique sont des variables latentes. Dans un premier temps, nous avons essayé de vérifier les qualités de fiabilité et de validité convergente et discriminante des échelles, dans un deuxième temps, nous avons procédé au test de nos hypothèses de recherche.

### 5.1. LA FIABILITE DES ITEMS

En utilisant le PLS, la fiabilité des items est examinée par les « loadings » (ou une simple corrélation) entre les indicateurs de mesures. Pour l'ensemble des construits, tous les items possèdent un seuil de loading raisonnable (supérieur à 0.8).

En plus, l'unidimensionnalité et la fiabilité de chaque construit sont validées par, respectivement, un haut niveau de communalité "*communality*" estimé et par l'alpha de Cronbach. Le tableau ci-dessous explique cela.

**Tableau 1 : Fiabilité et communalité de variable sous PLS**

	<b>Cronbachs Alpha</b>	<b>Communality</b>
<b>Dépendance</b>	0,906	0,841
<b>Climat_professionnel</b>	0,956	0,919
<b>Communication</b>	0,937	0,841
<b>Expertise</b>	0,900	0,832
<b>Satisfaction</b>	0,926	0,872
<b>Confiance</b>	0,921	0,717
<b>Engagement</b>	0,901	0,766

### 5.2. LA VALIDITE CONVERGENTE

La validité convergente consiste à calculer la variance moyenne partagée entre un construit et ses items. Les chercheurs utilisant le PLS avaient recours à une ou deux mesures de la validité convergente : alpha de Cronbach et la consistance interne. En calculant la consistance interne, nous nous focalisons sur les valeurs de fiabilité composée.

**Tableau 2 : Signification et Fiabilité Composite par construit**

<b>Variables Latentes</b>	<b>Composite Reliability</b>
<b>Dépendance</b>	0,941
<b>Climat-professionnel</b>	0,971
<b>Communication</b>	0,955
<b>Expertise</b>	0,937
<b>Satisfaction</b>	0,953
<b>Confiance</b>	0,938
<b>Engagement</b>	0,929

A partir du tableau, nous pouvons dire que la validité convergente de chaque facteur utilisée dans ce modèle semble être acceptable. En effet, les facteurs relatifs à nos construits présentent une forte cohérence interne avec une fiabilité composée supérieure à 0,9 pour chaque construit.

### **5.3. LA VALIDITE DISCRIMINANTE**

Le complément méthodologique traditionnel à la validité convergente est celui de la validité discriminante. Il représente l'étendu par lequel les indicateurs de mesure attribués aux variables latentes diffèrent des autres mesures des autres construits du modèle. Autrement dit, elle indique dans quelle mesure chaque construit du modèle de recherche est à la fois unique et différent des autres. La validité discriminante consiste à prouver que la variance partagée entre un construit et ses mesures (AVE) "Average Variance Extracted" est supérieure à la variance partagée entre deux construits. Ceci peut être démontré dans la matrice suivante. Il suffit de prouver que les valeurs de la racine carrée de l'AVE calculée pour chaque construit tout au long de la diagonale sont supérieures aux valeurs inférieures.



**Tableau 3 : Matrice des valeurs de l'“Average Variance Extracted ” et corrélations entre les construits sous l'analyse du PLS**

	<b>AVE</b>	<b>Dépendance</b>	<b>Climat-prof</b>	<b>Communication</b>	<b>Expertise</b>	<b>Satisfaction</b>	<b>Confiance</b>	<b>Engagement</b>
<b>Dépendance</b>	<b>0,92</b>	<b>0,916</b>						
<b>Climat-prof</b>	<b>0,96</b>	0,572	<b>0,958</b>					
<b>Communication</b>	<b>0,92</b>	0,540	0,659	<b>0,917</b>				
<b>Expertise</b>	<b>0,91</b>	0,280	0,373	0,569	<b>0,912</b>			
<b>Satisfaction</b>	<b>0,93</b>	0,646	0,881	0,566	0,380	<b>0,934</b>		
<b>Confiance</b>	<b>0,85</b>	0,647	0,570	0,692	0,571	0,649	<b>0,846</b>	
<b>Engagement</b>	<b>0,88</b>	0,704	0,789	0,552	0,342	0,752	0,732	<b>0,875</b>

Le tableau ci-dessus montre que la validité discriminante de nos construits est vérifiée et que les indicateurs de mesure n'expliquent que les variables latentes auxquelles ils étaient attribués.

#### 5.4. TEST DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Toutes les hypothèses de notre recherche vont être testées par un modèle à équations structurelles et grâce à la méthode des Moindres Carrés Partiels (PLS). Les hypothèses ont été vérifiées grâce au coefficient de causalité.

**Tableau 4 des plages de coefficient "coefficient de causalité"**

	<b>Confiance</b>	<b>Engagement</b>
<b>Dépendance</b>	0,270	0,396
<b>Climat_pro</b>	-0,310	
<b>Communication</b>	0,359	
<b>Expertise</b>	0,233	
<b>Satisfaction</b>	0,456	
<b>Confiance</b>		0,476

A partir de ce tableau, on peut dire que :

La satisfaction est la plus importante variable du modèle. Cela n'est pas une surprise qu'un client satisfait de son fournisseur continuera à lui faire confiance. L'hypothèse que la satisfaction affecte la confiance est confirmée par un coefficient de causalité significatif en valeur absolue ( $\gamma = 0,456$ ). (H4 Validée). La communication est une autre variable significative du modèle. L'hypothèse que la communication affecte la confiance est confirmée par un coefficient de causalité significatif ( $\gamma = 0,359$ ) (H1 Validée). Par ailleurs, le climat professionnel (plage de coefficient =  $-0,310$ ) a un effet négatif sur la confiance mais son influence est significative et que nous ne pouvons pas le négliger. L'hypothèse que le Climat-professionnel affecte la confiance n'est donc pas confirmée (H2 non validée) peut s'expliquer par le fait que la relation de sous-traitance s'assimile à une relation d'agence où l'opportunisme et le risque de rupture de la relation sont toujours présents. Ce climat affecte négativement le développement de la confiance. La dépendance, exprimée en termes d'investissements spécifiques, est aussi importante pour le développement de la confiance entre les parties de l'échange. Ceci confirme les résultats de l'étude exploratoire. L'hypothèse que la dépendance affecte la confiance est confirmée par un coefficient de causalité significatif en valeur absolue ( $\gamma = 0,396$ ) (H5 Validée). Pour la variable indépendante "expertise", les résultats montrent qu'elle a un faible effet positif par rapport aux autres mais non négligeable. L'hypothèse que l'expertise affecte la confiance est confirmée par un coefficient de causalité significatif en valeur absolue ( $\gamma = 0,233$ ) (H3 Validée). Les résultats ont montré que ces variables expliquent 67,5% de la variance de la confiance (avec un  **$R^2=0.675$** ).

De leur côté la confiance et la dépendance expliquent une portion significative de la variance de la variable engagement (62,7%), avec un effet plus important en faveur de la confiance par rapport à la dépendance. Tout d'abord, la confiance affecte positivement l'engagement. Ceci confirme le fait que la confiance permet de créer, de développer et de maintenir des relations durable entre les partenaires. L'hypothèse que la confiance affecte l'engagement est confirmée par un coefficient de causalité significatif en valeur absolue ( $\gamma = 0,476$ ) (H7 Validée).

Ensuite, les sous-traitants marocains entreprennent des investissements spécifiques pour faire durer leur relation avec leurs donneurs d'ordres. L'hypothèse que la dépendance affecte l'engagement est confirmée par un coefficient de causalité significatif en valeur absolue ( $\gamma = 0,396$ ) (H6 Validée).

**Tableau 5 : Synthèse du test d'hypothèses**

<b>H1: communication – Confiance</b>	Validée
<b>H2 – Climat_Professionnel – Confiance</b>	Non validée
<b>H3 – Expertise – Confiance</b>	Validée
<b>H4 – Satisfaction - Confiance</b>	Validée
<b>H5 – Dépendance - Confiance</b>	Validée
<b>H6 – Dépendance – Engagement</b>	Validée
<b>H7 – Confiance - Engagement</b>	Validée

Suite à un bootstrapping sur 200 échantillons, tirés au hasard pour valider l'ensemble des items du modèle, nous pouvons observer que tous les indicateurs présentent un T de Student significatif (pour un intervalle de confiance de 95%). Nous pouvons dire alors qu'il y'a une stabilité dans les résultats et que la différence est due seulement au hasard.

La vision qui estime que la confiance fait partie intégrante du contrat et que le fait de signer un contrat est déjà un acte de confiance, se voit confirmée à travers cette étude. L'apport des résultats dégagés dans cette étude quantitative consiste en un nouveau soutien empirique à l'importance de la confiance dans les relations entre un sous-traitant marocain et son donneur d'ordre étranger de pays développés.

## CONCLUSION

Dans cette recherche, nous avons essayé de comprendre les déterminants de la durabilité de la relation d'échange entre un sous-traitant marocain et son donneur d'ordre étranger. L'objectif est de vérifier si des variables de nature psychologique, comme la confiance, jouent un rôle dans cette durabilité. Elle nous a permis de mettre en évidence les facteurs sur lesquels le sous-traitant marocain agit pour développer la confiance du donneur d'ordres et faire durer leur relation. Nous avons proposer un modèle conceptuel intégrateur du rôle central de la confiance dans la relation entre un sous-traitant et son donneur d'ordre. La spécification des groupes de variables et de leurs relations a permis de proposer un modèle structurel spécifié, découlant de notre modèle conceptuel. La validation de la plupart des relations entre les variables de notre modèle nous a permis de vérifier nos hypothèses de recherche. Il est apparu

que la confiance pourrait jouer un rôle central entre d'une part les antécédents, spécifiés comme la satisfaction par rapport au résultat atteint, le climat professionnel, l'expertise du sous-traitant et ses compétences, les investissements entrepris par celui-ci dans la relation et le type de communication perçus, et d'autre part les conséquences, spécifiées par la durabilité de la relation.

Les résultats auxquels nous sommes parvenus nous ont permis, par la suite, de comprendre la nature de l'échange entre un sous-traitant marocain et son donneur d'ordres étranger de pays développés : un échange où le pouvoir de ce dernier est présent. L'étude a mis en évidence le rôle important que joue la satisfaction dans le développement de la confiance, confirmant par cela les résultats de nombreuses recherches antérieures. Nous avons aussi découvert le rôle important des investissements spécifiques entrepris par le sous-traitant marocain ainsi que le rôle important des variables comme les compétences et l'expertise de ce dernier dans le développement de la confiance du donneur d'ordres étranger dans l'échange. Deux autres variables jouent un rôle important dans la qualité de la relation notamment la communication, exprimée en terme d'échange ouvert, pertinent et fiable, et l'expertise du fournisseur en veillant à développer ses compétences.

L'analyse des relations structurelles suggère cependant des améliorations possibles concernant notamment les antécédents de la confiance. Le contexte de la relation entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordres étranger doit pouvoir être améliorée. Malgré le climat professionnel dans lequel se déroule la relation et même en présence de la confiance et des investissements spécifiques, le risque de voir la relation s'interrompre est toujours pressenti et influence la relation d'échange.

Enfin, cette recherche s'insère parmi les quelques travaux valorisant la démarche relationnelle dans le secteur de la sous-traitance. Nous avons pu démontrer la pertinence d'abord, de l'emprunt de la démarche relationnelle dans ce domaine et ensuite, celui que peut y jouer la confiance entre un sous-traitant et son donneur d'ordre étranger. Un tel aboutissement réussira peut être à convaincre davantage les praticiens à adopter la démarche relationnelle en prêtant particulièrement attention à la construction et au développement d'une relation fondée sur la confiance. En effet, ce travail pourrait les convaincre de l'importance du développement d'une confiance relationnelle plutôt qu'une confiance rationnelle.

## REFERENCES

- Aït Errays N., (2011), Le rôle de la confiance dans les relations d'échanges : Cas de la relation entre sous-traitant marocain et donneur d'ordres étranger, *Editions universitaires europeennes* (October 13, 2011).
- Benamour Y. (2000), Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client- entreprise de service, une application au secteur bancaire français, Thèse en sciences de gestion, Université Paris IX.
- Bentaleb C., (1999), Les pratiques de motivation des cadres des entreprises marocaines, Thèse de doctorat, Université CADY AYYAD, Marrakech.
- Bidault F. et Jarillo C., (1995), "La confiance dans les transactions économiques", in Bidault F., Gomez P-Y et Marion G., *Confiance, Entreprise et Société*, Paris, ESKA, 109-23.
- Brulhart F., (2002), "Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques: le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, issue 4, pages 51-77.
- Donada C. et Garrette B., (1996), Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires ?, 5<sup>o</sup> conférence internationale de management stratégique, Lille, Mai 1996.
- Donney, P., Cannon, J. (1997), An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61, 35-51
- Ganesan S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58, 1-19
- Guibert N., (1999), La confiance en marketing: fondements et applications, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1,1- 19.
- Gundlach, G.T., R.S. Achrol and J.T. Mentzer (1995), The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 59 (January), 78-92.
- Gurviez P. et Korchia M. (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 3, 41-59.
- Haugland S.A., Grohaug K. et Reve T., (1997), Governance of international business relationships, *AMA 1997 special conference*, Dublin, Ireland.
- Hirigoyen G. et Pichard-Stamford J.P., (1998), La confiance, un outil de la finance organisationnelle : une synthèse de la littérature récente, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, Tome XXXII, SG25, n°8-9, pp.219-234

- Jones G. R. et George J. M., 1998. – « The experience and evolution of trust. Implications for cooperation and teamwork », *Academy of management review*, 23, 3, pp. 531-546.
- Kalika M., Guilloux V. et Laval F., (1998), Structuration des entreprises dans les relations d'affaires internationales, *Revue Sciences de Gestion*, ISEOR, pp. 517-535.
- Lepers X., (2003), Les relations d'échange entre la grande distribution et ses fournisseurs: le cas de l'enseigne d'Auchan, thèse de doctorat es sciences de Gestion, Université Paris – Dauphine.
- Mohr, J. & Spekman, R. 1994. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, 135-152.
- Moorman C., Deshpande R. et Zaltman G., (1992), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 57, January, pp. 81-101.
- Morgan R., Hunt S., (1994), The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 158.
- Nidam A., (2000), "Factors Affecting the Trust Capital Construction : The Case of Services Inter-Firm Relationship", *16th Annual IMP Conference*, Bath, 7-9 septembre.
- Rokkan A.I., Heide J.B. et Wathne K.H., (2003), Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects, *Journal of Marketing Research*, 40 (2), 210-224.
- Rousseau, D., Sitkin, M., Burt, R. et Camerer, C. (1998), Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sahay, B.S., (2003), "Understanding trust in supply chain relationships", *Industrial Management et Data Systems*, Vol. 103, No. 8/9, pp. 553-564.
- Selnes F., (1998), Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships, *European Journal of Marketing*, 32, 3/4, 305-322
- Williamson, O. (1993), Calculativeness, Trust and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, 36 (1), 453-486.
- Yvrande-Billon A., (2004), 'Les difficultés contractuelles de la délégation de services publics', *Ecoflash*, 189, 1-6.
- Zineldin M. et Johnson P., (2001), An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry, *the TQM Magazine*, 12, 4, 245-265.