

Etude de l'applicabilité du Peak Collaborative Index au niveau du secteur de la grande distribution au Maroc

The Study of the applicability of the Peak Collaborative Index in Morocco's mass distribution sector

BENRREZZOUQ Rhizlane

Professeur de l'enseignement supérieur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda
Université Mohammed 1^{er}
Maroc
benrrezzouq.rhizlane@gmail.com

KETTANI HASSANI Jaafar

Doctorant chercheur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essaadi
Maroc
Jaafar.kett@gmail.com

Date de soumission : 18/09/2021

Date d'acceptation : 30/10/2021

Pour citer cet article :

BENRREZZOUQ, R & KETTANI HASSANI J (2021) «Etude de l'applicabilité du Peak Collaborative Index au niveau du secteur de la grande distribution au Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4» pp : 992 - 1020

Résumé

Le présent article contribuera au repérage et au développement des différents identifiants théoriques de la relation client-fournisseur dans un milieu inter-organisationnel. En effet, nous élaborerons notre travail sur deux parties selon un raisonnement qui suit un paradigme épistémologique constructiviste prenant son élan depuis les différents apports théoriques qui vont être vérifiés empiriquement par la suite. Nous procéderons initialement à un cadrage théorique de ce travail consistant à la présentation du champ thématique de recherche et de l'identification des approches théoriques présentées par les différents chercheurs afin de mesurer la relation client-fournisseur. Cette investigation théorique nous mènera à repérer l'indice du Peak Collaborative Index qui va être adopté dans le cadre de cet article. En effet, la deuxième phase de ce travail consistera à mener une enquête empirique auprès des entreprises opérant dans le secteur de la grande distribution au Maroc afin de vérifier l'applicabilité et la pertinence des variables de l'indice choisi. Décidément, nous essayerons de faire appel à l'ensemble des indicateurs proposés par le Peak Collaborative Index afin d'identifier la relation client-fournisseur et nous œuvrerons pour la vérification pratique de l'applicabilité de ces indicateurs au niveau du contexte marocain. Pour cela, nous avons procédé à une collecte minutieuse de données quantitatives à l'aide d'un questionnaire de recherche qui vont être vérifiées suite à une analyse factorielle confirmatoire en utilisant le logiciel SMART PLS 3. Cela nous permettra de vérifier l'applicabilité pratique des indicateurs de l'indice du Peak Collaborative Index au niveau du secteur de la grande distribution au Maroc.

Mots clés : Relation client-fournisseur ; Peak Collaborative Index ; Marketing relationnel ; Approche relationnelle ; Marketing Industriel.

Abstract

This article will contribute to the identification and development of the various theoretical identifiers of the customer-supplier relationship in an inter-organizational environment. Indeed, we will develop our work on two parts according to a reasoning which follows a constructivist epistemological paradigm taking its impetus from different theoretical contributions which will be empirically verified thereafter. In the current article, we will initially carry out a theoretical framing of this work consisting in the presentation of the thematic field of research and the identification of the theoretical approaches presented by authors of our topic of research in order to measure the customer-supplier relationship. This theoretical investigation will lead us to identify the model of the "Peak Collaborative Index"

which will be adopted within the framework of this article. Furthermore, the second phase of this work will consist in carrying out an empirical survey of companies operating in Morocco's retail sector with the aim of verifying the applicability and relevance of the variables of the chosen index. So far, we will try to use all the indicators proposed by the Peak Collaborative Index with a view to identify the customer-supplier relationship. We will also work for the practical verification of the applicability of these indicators in the Moroccan context. For this, we carried out a careful collection of quantitative data using a research questionnaire which will be verified following a confirmatory factor analysis using the SMART PLS 3 software. This will allow us to verify the practical applicability of the Peak Collaborative Index at the level of the retail sector in Morocco.

Keywords: Customer-supplier relationship; Peak Collaborative Index; Relational Marketing; Relational approach; Industrial marketing.

Introduction

Au fil du temps, la dimension relationnelle était et reste très pesante au niveau des échanges entre les individus. Elle constitue une déterminante principale de continuité ou de rupture de ces échanges. En effet, la prise en considération de l'approche relationnelle s'étend du niveau simpliste des échanges aux cadres les plus complexes entre les organisations ou même les états.

Par ailleurs, la recherche en sciences de gestion demeure un champ de concentration de plusieurs travaux statuant sur cette dimension. Ceci-dit, le terme « relation » est souvent répandu dans les différentes contributions du domaine et occupe de plus en plus une place importante dans ses thèmes affiliés. En effet, cette approche relationnelle a été associée à la fonction marketing depuis la fin du 20^{ème} siècle. Une association qui était à l'origine de la naissance d'un marketing orienté vers la mise en valeur de la relation au cœur des échanges avec les partenaires. D'autant plus, cela a conduit à la formation d'un domaine de recherche particulièrement complexe à savoir le marketing relationnel. Décidément, dans le présent article nous nous mettrons le point sur une forme particulière de cette approche relationnelle à savoir la relation client-fournisseur et nous investiguons sur ses identifiants les plus pertinents. A cet effet, nous retiendrons le Peak Collaborative Index mis en place par le Centre Européen de l'Innovation comme étant un indice de mesure approprié au contexte relationnel de l'échange. En outre, nous serons appelés à vérifier le questionnement suivant : *Est-ce que le Peak Collaborative Index est applicable au niveau du secteur de la grande distribution au Maroc ?*

Au niveau empirique, cette contribution visera particulièrement le secteur de la grande distribution au Maroc qui a été choisi d'après plusieurs constatations issues de la crise sanitaire liée au covid-19. Ce secteur qui représente l'un des piliers de l'économie marocaine vu sa contribution au PIB qui dépasse les 8 % (TIJARA 2020¹) a pu faire face à cette pandémie. Les grandes et moyennes surfaces marocaines ont connu une affluence record et plusieurs acteurs du secteur ont même reconnu que la crise a eu un impact positif sur leur chiffre d'affaires depuis le premier mois du confinement. Ceci-dit, nous nous sommes trouvés dans la nécessité de mettre le point sur ce secteur promoteur qui représente aussi un milieu des échanges relationnels inter-organisationnels par excellence.

¹ TIJARA 2020 : un organisme mis en place dans le cadre du lancement du Plan RAWAJ 2020 afin d'encadrer les intervenants du secteur de la grande distribution au Maroc. <https://www.tijara2020.ma/>

Par ailleurs, le présent travail sera élaboré selon le paradigme épistémologique constructiviste en se basant sur des propos purement théoriques qui vont être vérifiés empiriquement. En effet, le sujet de cet article sera mis dans son contexte théorique en présentant un cadre de référence appuyé par les différents apports relatifs à la détermination de la relation client-fournisseur. Ce cadre de référence nous conduira à la présentation des approches d'identification de cette relation avant de statuer finalement sur le PEAK Collaborative Index (PCI) conçu par le Centre Européen d'Innovation menant à mesurer la relation client-fournisseur.

Dans une deuxième partie de cet article, nous procéderons à une étude empirique basée sur une approche quantitative afin d'identifier l'applicabilité du PCI sur notre secteur cible. Dans ce contexte, nous ferons appel aux pratiques de l'analyse factorielle confirmatoire en utilisant la solution SMART PLS 3 afin d'analyser les résultats obtenus.

Alors, Quels sont les différents déterminants de la relation client-fournisseur ? Quels sont les spécificités du PEAK Collaborative Index ? Et est-ce que cet indice peut être applicable au niveau du secteur de la grande distribution au Maroc ?

1. Cadre de référence

1.1. Champ thématique de la recherche

Le présent article adhère principalement le cadre de la recherche en marketing qui s'est structuré en tant que discipline académique au tout début du 20^e siècle aux Etats-Unis. Dans sa dimension managériale, le marketing a souvent été assimilé à « l'art de vendre ». Cependant, le rôle le plus important de cette discipline n'est pas la vente. Le but du marketing consiste suffisamment à connaître et comprendre le client pour que le produit ou le service lui convienne parfaitement et se vende de lui-même. Dans l'idéal, le client souhaite acheter le produit parce qu'il a été conçu afin de répondre à ses attentes (Drucker, 1975).

Cette dernière définition nous mène cadrer le présent travail dans le domaine du marketing relationnel appliqué au contexte industriel. En effet, nous nous intéresserons à la relation client-fournisseur comme une un échange complexe et très difficile à identifier. Pour cela, nous mettrons le point dans un premier lieu sur le marketing industriel pour étudier par la suite l'approche relationnelle de cette discipline.

D'autant plus, et en prenant en considération le contexte inter-organisationnel de ce travail, nous estimons que ce dernier concerne aussi le marketing industriel comme un domaine de recherche à part entière. Dans ce milieu, les acheteurs, utilisateurs et prescripteurs tels que définis par Robinson et al. (1967) sont généralement bien informés. Ils disposent d'une presse technique spécialisée qui les tient au courant du marché et de l'évolution technique, reçoivent une documentation détaillée de la part des différents fournisseurs de la place, incluant le plus souvent les barèmes de prix, les listes de références, les conditions de livraison, d'entretien et de paiement et dans la plupart des cas connaissent parfaitement les caractéristiques du produit qu'ils commandent.

Tout ce qui précède nous mène à déduire que le marketing industriel s'appuie sur une relation à long terme, globale et intégrée entre fournisseurs et clients (Jabiri, 1998). Léonard (1994) représente dans la figure suivante cette relation en soulignant qu'ils existent différents éléments qui circulent dans un environnement industriel entre les clients et leurs fournisseurs.

En effet, l'approche relationnelle du marketing se place à l'avant-plan de cette discipline dans son ensemble (Palmatier et al. 2006). Par ailleurs, la contradiction intrinsèque du terme (market et relation) n'a pas fini d'éveiller débats, polémiques et contradictions (N'Goala, 1998). Le marketing relationnel consiste à développer et maintenir des relations d'échanges avec succès,

il représente toutes les activités marketing visant à établir, développer et maintenir de bonnes relations entre les partenaires d'affaires (Morgan et Hunt, 1994).

Certains chercheurs comme Evans et Laskin (1994) schématisent le marketing relationnel sous forme d'un processus continu par lequel l'entreprise élabore une alliance à long terme avec les clients, autant potentiels qu'actuels, et par lequel elle collabore pour l'atteinte de buts spécifiques communs avec eux. C'est un processus marketing asymétrique et personnalisé, s'échelonnant à long terme avec des bénéfices bilatéraux reposant sur une connaissance profonde des caractéristiques et des besoins des consommateurs (Perrien et Ricard, 1994). Cette approche de marketing valorise l'établissement des relations durables avec des clients (ou groupe de clients) sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise (Ivens et Ulrike, 2003). A cet effet, nous repérons le concept de la qualité relationnelle qui a un aspect distinctif et se caractérise par une dimensionnalité donnant lieu à une information sur la profondeur du lien entre l'entreprise et le client (Belkhoutout et Wariaghli, 2019).

Dans ce sens, Macneil (1974) propose la théorie du contrat relationnel et s'intéresse à l'ensemble de la relation entre les principaux acteurs et pas seulement à la transaction ponctuelle. À partir de cette réflexion, la théorie du contrat relationnel se différencie en abordant la relation comme un « phénomène réciproque » qui est en ajustement constant par rapport aux comportements partagés entre les acteurs (Macaulay, 1963; Macneil, 1978). Effectivement, la notion de la rencontre ponctuelle s'ouvre vers une relation d'échange continue entre les vendeurs et les clients (Dwyer et al., 1987; Macneil, 1974, 1978). L'émergence de l'approche relationnelle provient de l'intérêt mutuel (relation vendeur-client) à faire perdurer la relation au-delà d'une simple transaction (Bagozzi, 1975a, 1975b).

1.2. Les identifiants traditionnels de la relation client-fournisseur

La relation client-fournisseur a toujours existé depuis les premiers modes des échanges entre les individus que le monde a connues. A l'ère du troc, il y avait une relation entre les deux parties qui pouvait avoir des changements variantes selon l'expérience vécu lors de la transaction. Par ailleurs, cette relation représente un processus d'interaction et d'échange entre une organisation cliente (acheteur ou consommateur) et une organisation fournisseur (vendeur ou producteur) (Guibert, 1996). Il s'agit d'une collaboration dans la durée et d'une mise en commun des compétences et des ressources pour concevoir et réaliser un produit ou processus (Donada, 1997).

Pour Nogatchewsky (2003), la relation client fournisseur est un accord impliquant une relation entre des organisations juridiquement indépendantes qui mettent en commun des actifs afin d'atteindre des buts communs et individuels. En outre, plusieurs recherches ont porté sur les nouvelles formes de coopérations qui ont commencé à émerger entre les organisations. Les orientations diffèrent selon les auteurs et selon leurs approches théoriques, mais leur but commun c'est d'investiguer sur les caractéristiques de cette relation.

La relation client-fournisseur a connu un changement considérable à travers le temps vu les nouveaux modes des échanges inter-organisationnelles, pourtant, le principe initial de cette relation reste toujours le même. De ce fait nous présenterons trois logiques d'identification de la relation client-fournisseur en commençant par celles les plus courantes à savoir la combinaison entre le coût, la qualité et le délai ou aussi entre la confiance et le contrôle et nous présenterons par la suite des indices de mesures conçus dans ce sens.

1.2.1. Coût – Qualité – Délai

Le triptyque coût – qualité – délai est un déterminant traditionnel de la relation client-fournisseur. Le client classique cherche un produit ou un service à un prix optimal, d'une qualité optimale qui va être livré dans un délai optimal. Une vision très logique du processus traditionnel d'achat qui se basait principalement sur ces trois éléments.

Pour Hohmann (2004), les motifs les plus apparents qui poussent les entreprises à l'externalisation sont tout d'abord un objectif de réduction des coûts et des délais, une recherche d'une flexibilité accrue ainsi que la valeur ajoutée apportée par ces fournisseurs experts dans leurs domaines. Il croit que cette stratégie n'est pas sans risque pour les clients, surtout en termes de qualité et délai, dans la mesure où une grande partie de leurs performances se trouve entre les mains des fournisseurs. Pour cet auteur, sur son article « La convergence qualité/logistique : un potentiel d'économies intéressant » publié en 2006 sur la revue « Management », les 3 constituants du triptyque coût-qualité-délai sont indissociablement liés, ce qui se comprend aisément dans un contexte de juste à temps, tout en restant valides de manière générale :

- si la qualité servie par la production n'est pas conforme, on ne peut livrer ni par conséquent tenir les délais.
- si la livraison est en retard, s'il manque des pièces ou des produits, le client formulera une réclamation pour défaut de qualité de service.

- si les exigences du client ne sont pas satisfaites : le créneau horaire de livraison attribué n'a pas été respecté, la livraison a été faite au mauvais endroit, c'est encore un défaut de qualité de service.

Dans ce sens, la compétitivité des entreprises pour Giard et Midler (1996) dépend, « d'une part, de leur capacité à commercialiser rapidement et dans de bonnes conditions de qualité et de coût des produits, des services ou des ouvrages réellement innovants, et, d'autre part, de la focalisation de ces produits sur des niches spécifiques, afin de surclasser les produits banalisés. Ces stratégies conjuguées multiplient le nombre de projets à gérer, les rendent plus complexes et plus exigeants. Le mouvement de rationalisation, hier orienté vers les activités productives, se déploie maintenant aussi sur les problèmes de la conception. Le monde économique se tourne alors vers le management de projet comme une réponse à ce besoin. ». Cet extrait du travail de Giard et Midler (1996) met essentiellement le point sur l'importance du triptyque traditionnel pour les entreprises mais nous pousse à investiguer davantage sur d'autres méthodes de l'identification de la relation client-fournisseur.

1.2.2. La relation client-fournisseur entre la confiance et le contrôle

Dans les recherches liées à la relation client-fournisseur, nous ne trouvons jamais la notion de confiance étudiée séparément, elle est généralement associée au contrôle.

Dans ce même contexte, Capet et Hoflack (1978) spécifient trois formes de relations client-fournisseur en relation aux concepts de la confiance et du contrôle à savoir :

- ❖ **Relation de Confiance** : les contacts sont très étroits au niveau de la planification générale, des ateliers, de la conception et pas seulement au niveau des achats et de la vente.
- ❖ **Relation de «Tutoring»** : le donneur d'ordres aide le sous-traitant en contrôlant la qualité et l'avancement des travaux.
- ❖ **Relation de Représailles** : nous appliquons le système de sanction et nous abandonnons le sous-traitant de manière temporaire ou définitive. Il est possible, dans certains cas, qu'un client intègre en même temps les trois formes de relations de sous-traitance pour les mêmes produits ou services.

« La confiance constitue le fondement de la relation », c'est ainsi que Morgan et Hunt (1994) ont défini ce concept. Une définition très minimaliste mais qui veut tout dire à propos de cette notion définie par un très grand nombre de chercheurs. Elle est même considérée comme un

élément fondamental à l'échange économique et un ensemble d'attentes logiques partagées par l'ensemble des acteurs et impliqué dans cet échange économique (Zucker, 1986), ceci-dit que le fait d'établir une relation de confiance est nécessaire afin d'être capable de gérer les attentes des clients (Parasuraman et al., 1991).

En effet, la confiance ne naît pas d'emblée, mais elle se construit. Bien que la phase de sélection ou phase de contact pour soit souvent présentée comme étant le préliminaire de la relation, les partenaires potentiels ont souvent eu d'autres expériences ensemble (Nogatchewsky, 2010).

Dans ce contexte même contexte, le contrôle est défini comme le processus par lequel le client influence les actions de son fournisseur dans le sens de ses attentes (Donada & Nogatchewsky, 2005). Pour Das et Teng (1998) c'est un processus de standardisation par lequel les éléments d'un système deviennent plus prévisibles suite à l'établissement de standards.

L'exercice du contrôle a lieu tout au long de la relation de coopération et utilise des méthodes formelles et informelles. Le fondement de la relation de coopération qui représente la première forme de contrôle est le contrat. Il a tout d'abord un rôle de formalisation matérielle de la nature de la coopération. Sa deuxième principale fonction est une preuve de la volonté de s'engager de la part des différents acteurs en présence. Il s'agit aussi d'un moyen de communication interne sur les points d'accord entre les deux entreprises. Il exprime par exemple quelles sont les responsabilités de chacun et comment il faut régler les problèmes. Les contrats interentreprises ne sont parfois pas suffisamment précis, et ce manque de précision présente le risque de voir apparaître des comportements opportunistes.

De ce fait, le contrôle est associé naturellement à la relation de confiance dans les échanges inter-organisationnels et occupe une place très importante dans cette approche d'identification de la relation client-fournisseur. Pourtant, la détermination des indicateurs du contrôle relationnel diffère selon plusieurs critères et ne peut pas être appliquée afin de mesurer pertinemment la relation client-fournisseur.

1.3. Indices de mesure de la relation client-fournisseur

Dans les recherches sur la relation client-fournisseurs, nous trouvons plusieurs indices de calcul chacune est basée sur différentes dimensions. Ces indices représentent des outils concrets d'identification de la collaboration existante entre les clients et leurs fournisseurs.

Nous citons dans le tableau n°1 quelques indices élaborés dans ce sens :

TABLEAU 1 : INDICES DE MESURE DE LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR

| Indice | Sigle | Objet | Composants |
|-------------------------------------|-------|--|-------------------------------|
| Working Relations Index | WRI | Evaluation des caractéristiques qualitatives des relations collaboratives | Relation |
| | | | Communication |
| | | | Aide |
| | | | Obstacles |
| | | | Opportunités |
| Collaborative Index | CI | Instrument de mesure du niveau de collaboration pour les clients et les fournisseurs | Le partage de l'information |
| | | | Synchronisation des décisions |
| | | | L'alignement des incitations |
| The Relationship Assessment Process | RAP | Etude de l'influence du client et du fournisseur sur la relation | Influence des clients |
| | | | Influence du fournisseur |
| Supply Chain Collaboration Index | SCCI | Analyse et diagnostic des relations d'affaires de collaboration | Créativité |
| | | | Stabilité |
| | | | Communication |
| | | | Fiabilité |
| | | | Valeur |
| Key Mediating Variable | KMV | Développement des relations entre des clients et les parties prenantes | Confiance |
| | | | Engagement |

Source : Auteurs

L'ensemble de ces indices présentent de différentes limites : le WRI ne prend pas en compte les regards croisés des partenaires. Le CI est simple à mettre en place mais ne prend en compte que trois dimensions. Le RAP est complexe à appréhender et nécessite une collecte de données multiples à la fois internes et externes. Le SCCI mélange différents éléments (notamment des composantes de la relation et ses résultats, comme l'innovation ou la création de valeur), et le modèle KMV est dédié à la dimension « confiance, engagement » uniquement (Blanc et al., 2014).

1.4. Le Peak Collaborative Index

En tenant en considération l'ensemble des limites des indices présentés ci-dessus, le Peak Collaborative Index (PCI) reste un indice plutôt global développé par le Centre Européen d'Innovation et expérimenté sur une centaine d'entreprises de tous secteurs en France. Il est

obtenu à partir d'un modèle de mesure du niveau de la collaboration dans les relations client-fournisseur.

Blanc et al. (2014) ont conçu cet indice qui sert à mesurer de manière stable la qualité d'une relation collaborative entre des entreprises clientes et fournisseurs. Ces auteurs se basent sur des travaux axés sur les normes relationnelles et les vertus. Ces derniers sont une adaptation des quatre vertus cardinales de Platon (justice, courage, prudence et tempérance), une cinquième ayant été rajoutée : l'altruisme (ou respect de l'autre). Cette cinquième vertu était ajoutée en raison de son importance dans la réflexion éthique contemporaine et de son caractère central dans la relation commerciale.

En effet, ces cinq vertus se combinent entre elles pour caractériser des comportements d'intégrité, de générosité, d'engagement, de responsabilité, de libéralité ou de sagesse. Ces comportements sont en adéquation avec les normes d'engagement, de communication, de continuité, de flexibilité, d'intégrité de rôle, de solidarité ou de transparence (Macneil, 1980), qui sont au cœur des collaborations inter-organisationnelles. Sachant qu'une vertu séparée devient vice, nous formulons l'hypothèse que les indicateurs des vertus d'une collaboration doivent être fortement liés entre eux (Blanc et al., 2014).

Les principaux objectifs du Peak Collaborative Index sont :

- **Evaluer le niveau collaboratif d'une relation inter-organisationnelle.**
- **Identifier les paramètres facilitateurs ou les freins de cette relation.**
- **Proposer un repère**

En effet, le PCI se détache de l'ensemble des méthodes traditionnelles utilisées pour identifier la relation client-fournisseur. Cet indice représente un baromètre de compréhension et de mesure de la qualité collaborative qui puise son inspiration d'un cadre théorique solide des dimensions opérationnelles pertinentes des indices existants.

Le PCI a été testé auprès de 300 firmes entretenant des relations collaboratives. Cet outil de mesure révèle l'importance de vertus propédeutiques comme le respect et la courtoisie des personnes mais aussi des comportements inter-organisationnels non-opportunistes ancrés dans la recherche de justice et la générosité (Donada et al., 2015). Les caractéristiques des répondants sont les suivantes :

- **Statut des répondants (position dans la relation) :**
 - 40% des clients.

- 60% de fournisseurs.
- **Taille des entreprises :**
 - Grandes entreprises (plus de 5000 salariés) : 16%
 - Entreprises de taille intermédiaire (entre 250 et 4999 salariés) : 24%.
 - Petites et moyennes entreprises (entre 11 et 249 salariés) : 37%.
 - Très petites entreprises (moins de 10 salariés) : 23%.
- **Secteurs d'activité :**
 - Industrie : 56%.
 - Services : 22%.
 - Energie : 9%.
 - Distribution : 8%.
 - Transport et logistique : 5%.

Cette présentation de la population ciblée par l'étude des variables du PCI démontre clairement qu'il a fait l'objet d'une analyse qui repose sur un échantillon plutôt diversifié en termes de statut, de taille et de secteur d'activité des répondants. Ceci-dit, le modèle mit en place par le Centre Européen de l'Innovation encadre la mesure de la relation client-fournisseur au niveau de cinq variables à savoir : l'altruisme, l'équité, l'engagement, la responsabilité et la tempérance. D'autant plus, les construits du PCI abritent 19 items considérés comme indicateurs de mesure desdits variables menant à identifier la tendance générale de la relation avec le partenaire d'échange.

Les cinq variables du PCI ont été opérationnalisées par Donada et al. (2015) à travers l'analyse suivante :

- **L'altruisme**

L'altruisme ou le respect de l'autre représente un premier identifiant de la relation client-fournisseur d'après le PCI. Cet outil affecte 4 items explicatifs à cette vertu à savoir :

- ✓ **La reconnaissance positive** : représente le fait de percevoir dans les réalisations du partenaire leur aspect positif en priorité et l'exprimer (Grégoire et Fisher, 2006).
- ✓ **La courtoisie** : en marquant la considération que chaque partie a pour l'autre par ses attitudes, comportements et paroles (Lee et Kim, 1999).

- ✓ **La solidarité** : au moment des difficultés ou dysfonctionnements éventuels, cela indique le fait d'avoir une attitude de soutien pour son partenaire (Lee et Kim, 1999 ; Fynes et al., 2008 ; Kang, 2013).
- ✓ **Le développement des compétences** : lorsque les compétences d'une partie est bien supérieures à celles du partenaire dans un domaine donné, il faut chercher à le faire progresser (Fynes et al., 2008).
- **L'équité**

L'équité ou la justice représente aussi une valeur abstraite adoptée par l'indice du PCI afin de mesurer la relation client-fournisseur, elle est identifiée à son tour à partir de ces 4 items suivants :

- ✓ **L'intégrité** : c'est le fait d'agir conformément aux droits et aux principes communs de la relation client-fournisseur (Fynes et al., 2008 ; De Cannière et al., 2000).
- ✓ **La concurrence loyale** : le respect des règles d'une concurrence loyale fondée uniquement sur des critères objectifs de qualité ou de performance (Calvi et al., 2000).
- ✓ **La fiabilité** : le respect mutuel les engagements formels ou informels prises par les deux parties (Jap et al., 1999 ; Fynes et al., 2008 ; Lahiri et Kedia, 1999).
- ✓ **Le progrès partagé** : lorsque les projets conduits en commun font grandir son entreprise, il est recommandé dans ce cadre d'en profiter le partenaire (Lee et Kim, 1999 ; Fynes et al., 2008).

- **L'engagement**

L'engagement est synonyme pour Donada et al. (2015) de courage, les concepteurs de l'indice PCI le placent au cœur de cet outil de mesure. Il est l'un des variables que nous qualifions de moraux pour mesurer cette relation. L'engagement ou le courage est opérationnalisé comme suit :

- ✓ **Honnêteté intellectuelle** : en cherchant la cohérence entre le discours du partenaire, sa pensée et ses actes (Lee et Kim, 1999 ; Grégoire et Fisher, 2006).
- ✓ **La transparence** : en adoptant une communication claire et surtout transparente avec son partenaire (Lee et Kim, 1999 ; Jap et al., 1999 ; Fynes et al., 2008).
- ✓ **La proactivité** : en prenant des initiatives pour maintenir et améliorer la qualité de la relation (Jap et al., 1999 ; Kang, 2013).

- **La responsabilité**

Pour Donada et al. (2015) la responsabilité ou la prudence est une vertu de base pour qualifier la relation inter-organisationnelle. Elle est identifiée à partir de 4 éléments clés à savoir :

- ✓ **La justification** : en fondant les décisions sur une argumentation et la partager pour chercher à les faire comprendre (Lee et Kim, 1999).
- ✓ **L'objectivité** : en fondant les appréciations sur des faits précis (Calvi et al., 2000).
- ✓ **Le niveau des interlocuteurs** : en affectant les ressources humaines utiles et nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés ensemble (Lahiri et Kedia, 1999).
- ✓ **L'horizon** : en gérant la relation et les projets communs dans une perspective de long terme (Jap et al., 1999 ; Grégoire et Fisher, 2006 ; Fynes et al., 2008).

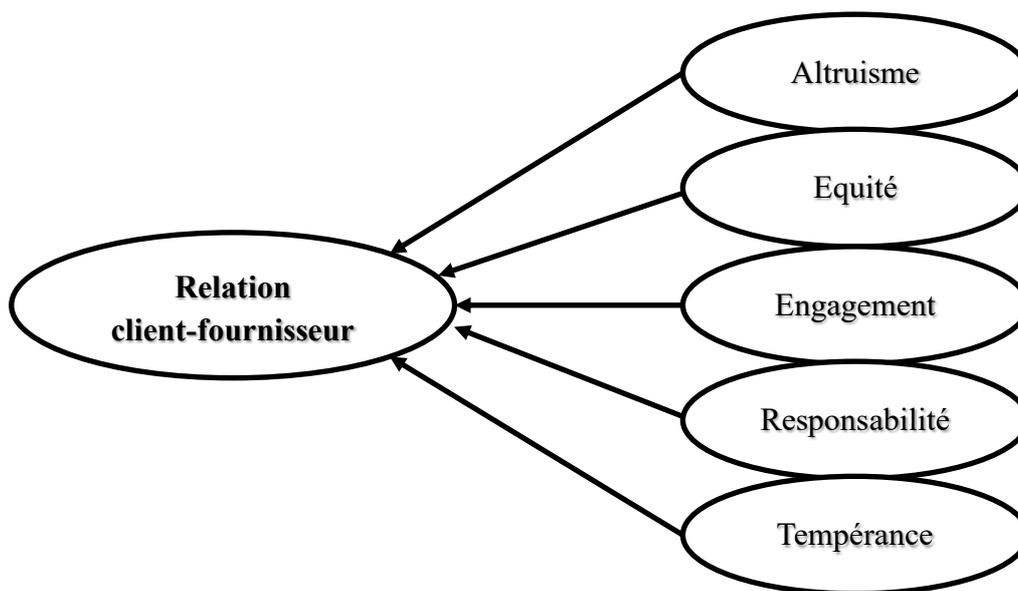
- **La tempérance**

La cinquième variable du PCI présentée par Donada et al. (2015) est la tempérance ou la modération. Nous remarquons encore une fois que ces auteurs font appel à des mesures particulières et estiment que l'évaluation de la relation client-fournisseur peut être identifiée à partir des variables abstraites. La tempérance est représentée par Donada et al. (2015) par les items suivants :

- ✓ **La disponibilité** : en consacrant au partenaire le temps et l'écoute dont il a besoin pour réaliser sa mission (Lee et Kim, 1999).
- ✓ **La retenue** : en faisant preuve de pondération et de contrôle de soi dans ses comportements, ses propos ou ses décisions (Plato, 2002 selon Leroux, 2002).
- ✓ **L'équilibre de la relation** : en poursuivant ses objectifs sans que ce soit au détriment des intérêts du partenaire et au contraire en cherchant à les préserver (Jap et al., 1999 ; Lee et Kim, 2000).
- ✓ **La consistance** : en prenant ses décisions tout en les articulant à la stratégie de son organisation et non pas de façon opportuniste (Lahiri et Kedia, 1999).

En effet, le développement théorique présenté ci-dessus nous permet de nous approprier le modèle conceptuel représenté dans la figure n°1 :

FIGURE 1 CADRE CONCEPTUEL



Source : Auteurs

2. Etude empirique

Après avoir développé le cadre de référence de notre travail, nous procéderons dans cette partie pratique du présent article à la vérification de l'applicabilité des items de l'indice du Peak Collaborative Index (PCI) dans le contexte marocain. En effet, suite à l'identification de l'ensemble des indicateurs de cet indice développé au milieu européen, nous vérifierons la pertinence de ces items au niveau du secteur de la grande distribution au Maroc.

Par ailleurs, le choix de ce secteur d'activité est arbitraire vu que ce dernier connaît un échange continu des flux entre les clients et leurs fournisseurs d'où l'importance d'étudier la relation entre ces deux partenaires.

Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête basée sur une approche quantitative de recherche tout en visant les organisations opérant dans notre secteur cible. Cette enquête a été menée en utilisant un questionnaire de recherche qui a été administré auprès de 146 entreprises dont les réponses ont été analysées par l'outil SMART PLS 3.

2.1. Présentation des hypothèses

Afin de vérifier l'applicabilité du PCI au niveau du secteur de la grande distribution au Maroc, nous veillerons à analyser la pertinence de choix de chaque variable proposée par cet indice au niveau de notre secteur cible. Pour cela, nous aurons comme objectif de vérifier les hypothèses suivantes :

- La relation client-fournisseur serait identifiée par le niveau d'altruisme entre les partenaires.
- La relation client-fournisseur serait identifiée par le niveau d'équité entre les partenaires.
- La relation client-fournisseur serait identifiée par le niveau d'engagement entre les partenaires.
- La relation client-fournisseur serait identifiée par le niveau de responsabilité entre les partenaires.
- La relation client-fournisseur serait identifiée par le niveau de tempérance entre les partenaires.

2.2. Présentation de l'instrument de mesure

Dans le cadre de la vérification de la pertinence de l'utilisation du PCI dans un contexte marocain, nous mènerons une étude quantitative en utilisant un questionnaire conçu selon la structure suivante présentée dans le tableau n°2 :

TABLEAU 2 STRUCTURE GENERALE DE L'INSTRUMENT DE MESURE

| Variable concernée par la question | Items |
|---|----------------------------------|
| L'altruisme | La reconnaissance positive |
| | La courtoisie |
| | La solidarité |
| | Le développement des compétences |
| L'équité | L'intégrité |
| | La concurrence loyale |
| | La fiabilité |
| | Le progrès partagé |
| L'engagement | L'honnêteté intellectuelle |
| | La transparence |
| | La proactivité |
| La responsabilité | La justification |
| | L'objectivité |
| | Le niveau des interlocuteurs |

| | |
|----------------------|----------------------------|
| | L'horizon |
| La tempérance | La disponibilité |
| | La retenue |
| | L'équilibre de la relation |
| | La consistance |

Source : Auteurs

2.3. Présentation de l'échantillon

Afin de mener à bon escient la présente étude, nous avons procédé à la diffusion de notre questionnaire auprès des entreprises opérant dans le secteur de la grande distribution au Maroc.

Avant de procéder à la présentation de notre échantillon final, nous signalons que nous avons suivi les propos de Fernandes (2012) qui recommande un ratio de dix pour un pour le plus grand bloc de variables à estimer dans les modèles des équations structurelles (PLS) (Thietart et al., 2014). De ce fait, puisque notre modèle compte 5 variables, la taille minimale de notre échantillon final est limitée dans 50 observations ($5 \times 10 = 50$).

Par ailleurs, durant la réalisation de notre étude, nous avons pu restituer 146 réponses issues du secteur visé par notre travail et qui peuvent être détaillées selon les statistiques descriptives présentées dans les tableaux 3, 4 et 5 :

TABLEAU 3 LE POSITIONNEMENT DES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLON

| Le positionnement des entreprises | Nombre d'entreprises | Pourcentage |
|------------------------------------|----------------------|-------------|
| Grandes et moyennes surfaces (GMS) | 33 | 23% |
| Fournisseurs | 113 | 77% |
| Total | 146 | 100% |

Source : Auteurs

TABLEAU 4 REGIONS D'IMPLANTATION DES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLON

| Région d'implantation | Nombre d'entreprises | Pourcentage |
|-------------------------------|----------------------|-------------|
| Tanger - Tétouan - AL Hoceima | 34 | 23,3% |

| | | |
|------------------------|------------|-------------|
| Oriental | 11 | 7,5% |
| Rabat - Salé - Kenitra | 6 | 4,1% |
| Casablanca - Settat | 77 | 52,7% |
| Fès - Meknès | 7 | 4,8% |
| Marrakech - Safi | 3 | 2,1% |
| Souss - Massa | 8 | 5,5% |
| Total | 146 | 100% |

Source : Auteurs

TABLEAU 5 LA TAILLE DES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLON

| Taille des entreprises | Nombre d'entreprises | Pourcentage |
|---------------------------------|----------------------|---------------|
| Grande entreprise | 64 | 43,8% |
| Petites et moyennes entreprises | 68 | 46,6% |
| Très petites entreprises | 14 | 9,6% |
| Total | 146 | 100,0% |

Source : Auteurs

D'après l'analyse des statistiques descriptives présentées ci-dessus, nous pouvons déduire que l'échantillon retenu dans le cadre de cette étude est très diversifié selon trois critères à savoir le positionnement des entreprises dans la relation d'échange (client ou fournisseur), la localisation géographique de celles-ci et leur taille.

En effet, nous remarquons que 23% des entreprises retenues sont des distributeurs alors qu'un pourcentage de 77% représente les fournisseurs du secteur. En ce qui concerne la localisation géographique, sept régions sur douze du royaume sont représentées dans cet échantillon d'où la diversité territoriale de la provenance de nos réponses. En outre, les petites, moyennes et les grandes entreprises sont omniprésents parmi nos répondants, alors que la représentativité des très petites entreprises est faible.

Par ailleurs, nous pouvons statuer sur la représentativité de notre échantillon vis-à-vis les entreprises du secteur de la grande distribution au Maroc. Décidément, sa diversité

remarquable et sa concentration au niveau de notre secteur d'activité peuvent garantir des résultats conformes aux objectifs attendus par cet article.

2.4. Présentation des résultats

Après avoir entamé la phase de collecte de données auprès de l'échantillon relatif à notre étude, nous ferons appel à l'analyse factorielle confirmatoire basée sur les méthodes des équations structurelles afin de vérifier la pertinence des résultats obtenues.

En effet, afin de statuer sur la véracité des hypothèses présentées préalablement et dans le but d'avoir une vue d'ensemble des composantes de notre instrument de mesure en allant de la dimension concernée par cet étude à savoir « la relation client-fournisseur » pour arriver à la vérification de la pertinence de chaque indicateur, nous utiliserons le logiciel SMART PLS 3 qui nous permettra d'analyser l'intégralité de notre modèle. Pour cela, nous avons procédé dans un premier temps à la codification des éléments de notre instrument de mesure selon la répartition présentée dans le tableau n°6 :

TABLEAU 6 TABLEAU DES CODIFICATIONS

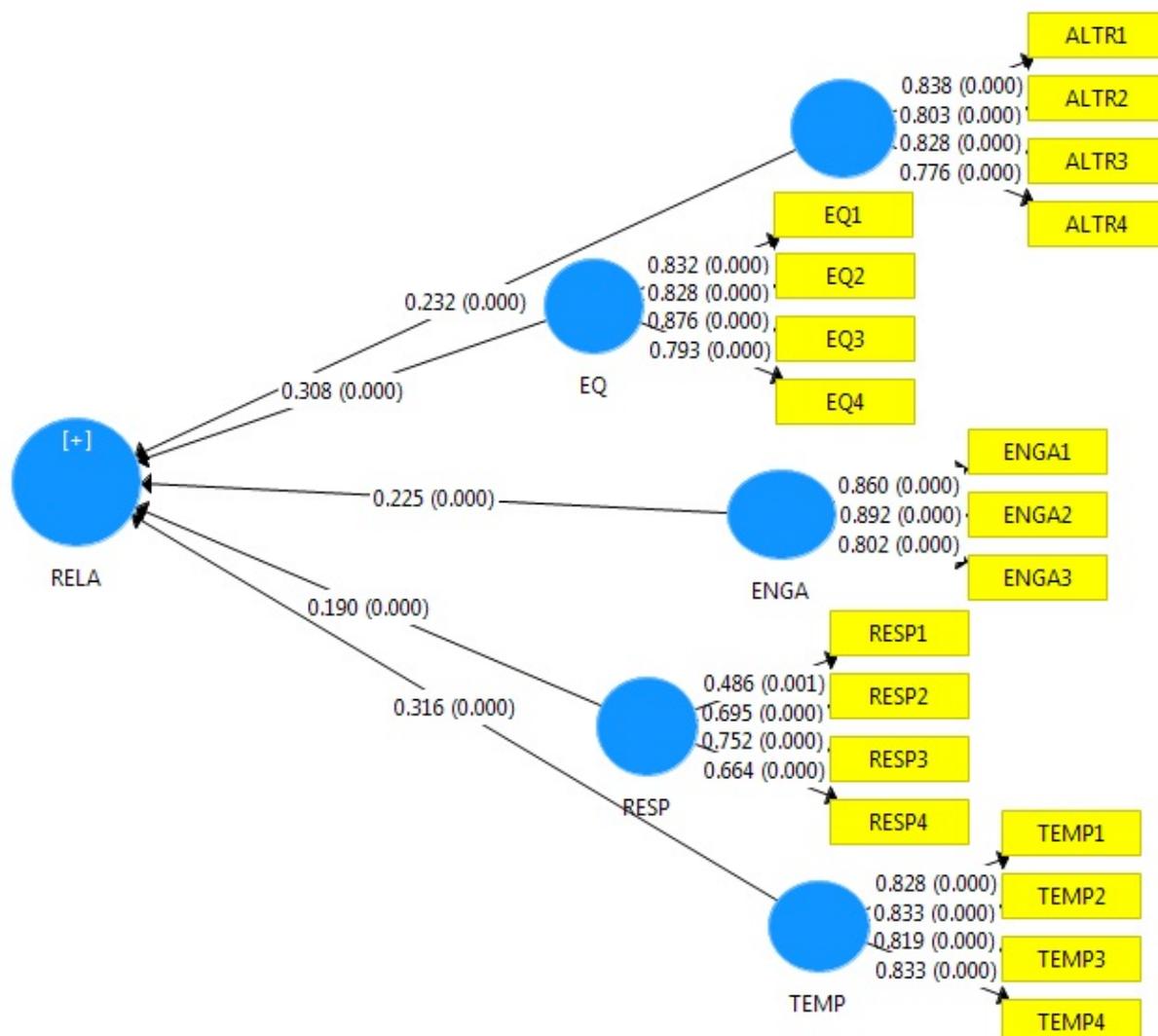
| Dimension | Code | Variable | Code | Items | Code | |
|------------------------------------|-------------|---------------------|-------------|----------------------------------|----------------------------|-------|
| Relation client-fournisseur | RELA | L'altruisme | ALTR | La reconnaissance positive | ALTR1 | |
| | | | | La courtoisie | ALTR2 | |
| | | | | La solidarité | ALTR3 | |
| | | | | Le développement des compétences | ALTR4 | |
| | | L'équité | EQ | | L'intégrité | EQ1 |
| | | | | | La concurrence loyale | EQ2 |
| | | | | | La fiabilité | EQ3 |
| | | | | | Le progrès partagé | EQ4 |
| | | L'engagement | ENGA | | L'honnêteté intellectuelle | ENGA1 |
| | | | | | La transparence | ENGA2 |

| | | | | | |
|--|--|--------------------------|------|------------------------------|-------|
| | | | | La proactivité | ENGA3 |
| | | La responsabilité | RESP | La justification | RESP1 |
| | | | | L'objectivité | RESP2 |
| | | | | Le niveau des interlocuteurs | RESP3 |
| | | | | L'horizon | RESP4 |
| | | La tempérance | TEMP | La disponibilité | TEMP1 |
| | | | | La retenue | TEMP2 |
| | | | | L'équilibre de la relation | TEMP3 |
| | | | | La consistance | TEMP4 |

Source : Auteurs

Suite à la codification détaillée ci-dessus et en intégrant les réponses retenues dans le logiciel SMART PLS 3 afin d'effectuer une analyse factorielle confirmatoire, nous obtenons le modèle intégral de notre étude comprenant les coefficients et valeur (P-value) de chaque relation. Cela peut être représenté dans la figure n°2 :

FIGURE 2 ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE



Source : SMART PLS 3

Les résultats figurant dans le schéma ci-dessus peuvent être résumés au niveau d'un tableau comprenant l'ensemble des relations constatées avec leurs indicateurs et que nous présentons dans le tableau n°7 :

TABLEAU 7 COEFFICIENTS DE RELATIONS

| Relation | Coefficient | P-value |
|--------------|-------------|---------|
| ALTR1 → ALTR | 0,838 | 0,000 |
| ALTR2 → ALTR | 0,803 | 0,000 |
| ALTR3 → ALTR | 0,828 | 0,000 |

| | | |
|--------------|-------|-------|
| ALTR4 → ALTR | 0,776 | 0,000 |
| EQ1 → EQ | 0,832 | 0,000 |
| EQ2 → EQ | 0,828 | 0,000 |
| EQ3 → EQ | 0,876 | 0,000 |
| EQ4 → EQ | 0,793 | 0,000 |
| ENGA1 → ENGA | 0,860 | 0,000 |
| ENGA2 → ENGA | 0,892 | 0,000 |
| ENGA3 → ENGA | 0,802 | 0,000 |
| RESP1 → RESP | 0,486 | 0,001 |
| RESP2 → RESP | 0,695 | 0,000 |
| RESP3 → RESP | 0,752 | 0,000 |
| RESP4 → RESP | 0,664 | 0,000 |
| TEMP1 → TEMP | 0,828 | 0,000 |
| TEMP2 → TEMP | 0,833 | 0,000 |
| TEMP3 → TEMP | 0,819 | 0,000 |
| TEMP4 → TEMP | 0,833 | 0,000 |
| ALTR → RELA | 0,232 | 0,000 |
| EQ → RELA | 0,308 | 0,000 |
| ENGA → RELA | 0,225 | 0,000 |
| RESP → RELA | 0,190 | 0,000 |
| TEMP → RELA | 0,316 | 0,000 |

Source : SMART PLS 3

2.5. Discussion des résultats

Suite à l'analyse effectuée à l'aide de l'outil SMART PLS 3, nous constatons une bonne cohérence des résultats obtenus. En effet, nous pouvons déduire que les indicateurs retenus dans le but d'identifier chaque variable du modèle sont tous significatifs et réalisent des coefficients très élevés et qui dépassent dans la plupart des cas la valeur de 0,8. Ceci-dit, nous statuons sur la pertinence des items retenus pour expliquer les variables « altruisme », « équité », « engagement », « responsabilité » et « tempérance ».

Dans une deuxième partie de cette analyse factorielle, nous avons mis le point sur la signification des cinq variables retenues pour identifier la relation client-fournisseur comme



une dimension principale de notre travail. Décidément, nous constatons que les cinq relations sont significatives avec une valeur p-value nulle. Cela veut dire que les cinq variables sont des variables pertinentes de la relation client-fournisseur dans le contexte étudié. Cependant, nous pouvons remarquer la faiblesse des coefficients associés à chaque relation, chose qui peut signifier l'existence d'autres éléments qui expliquent cette dimension et qui peuvent être spécifiques au contexte de notre échantillon.

En effet, l'étude empirique menée par nos soins rejoint le positionnement du travail de la mise en place du Peak Collaborative Index conçu par le Centre Européen de l'Innovation en 2014. Nous constatons dans un premier lieu une ressemblance au niveau du critère de diversité de l'échantillon des deux études vu qu'elles reposent sur des échantillons composés des organisations occupant les deux positionnements concernés par la relation client-fournisseur. Dans ce sens, les résultats empiriques discutés préalablement rejoignent les propos de Donada et al. en considérant que les composants du PCI identifient parfaitement la relation client-fournisseur mais attirent notre attention sur la nécessité d'investiguer sur d'autres variables complémentaires et spécifiques au contexte de la présente recherche.

Conclusion

La relation client-fournisseur est très pesante au niveau des échanges inter-organisationnels. Elle provient d'une intersection de trois types du marketing à savoir le marketing transactionnel, le marketing industriel et le marketing relationnel. Or, ce dernier occupe une part importante afin de cadrer théoriquement cette dimension. En effet, la relation client-fournisseur est une forme concrétisant les développements théoriques émis par les chercheurs au niveau de l'approche relationnelle de traitement des échanges. Un positionnement qui a été initié par Macneil au cœur des années 70 à travers la théorie du contrat relationnel qui s'intéresse à l'ensemble de la relation entre les principaux acteurs d'un échange inter-organisationnel.

Par ailleurs, le cadrage théorique de notre travail ne s'est pas limité à préciser le champ thématique de recherche mais nous a permis d'investiguer sur les différents déterminants de la relation client-fournisseur. En outre, nous avons pu constater que les identifiants de cette relation tendent vers des construits plutôt métriques en parlant du coût, de la qualité, du délai ou aussi du contrôle. Cependant cette volonté de repérer une méthode de mesure de la relation client-fournisseur nous permet de découvrir des construits plutôt subjectifs tels que les variables du PEAK Collaborative Index adopté par notre travail. A cet effet, nous avons pu

mettre le point sur les différentes variables de cet indice de mesure et qui sont issues de vertus abstraits conformes au caractère spirituel de la relation étudiée.

Après avoir défendu théoriquement le choix du PCI comme identifiant incontournable de la relation client-fournisseur, nous avons présenté une enquête empirique reposant sur une approche quantitative de recherche. En effet, cette enquête a été menée auprès d'un échantillon composé de 146 entreprises représentant le secteur de la grande distribution au Maroc. Par ailleurs, les résultats de cette étude ont été vérifiés à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire pratiquée au niveau de l'outil SMART PLS 3.

A cet effet, les conclusions théoriques et les analyses pratiques obtenues à l'issue de notre étude nous ont permis de statuer sur l'applicabilité de l'indice PCI au niveau du secteur de la grande distribution au Maroc. Les réponses récoltées et analysées nous ont conduites à conclure que les variables liées au PCI identifient parfaitement la relation client-fournisseur au niveau de notre contexte. Ceci-dit, nous avons pu également vérifier les cinq hypothèses évoquées dressées préalablement et aussi confirmer l'applicabilité du Peak Collaborative Index au niveau de notre secteur cible afin de mesurer la relation client-fournisseur.

Finalement et en statuant sur la limite de notre recherche relative principalement au caractère abstrait de l'indice choisi, nous pouvons poser les questions suivantes : Est-ce qu'une altération entre les identifiants métriques et abstraits peut mener à une meilleure identification de la relation client-fournisseur ? Est-ce que le PCI peut être appliqué sur n'importe quel contexte inter-organisationnel ? Et est-ce que cet indice nous sera utile pour identifier l'impact des systèmes d'information inter-organisationnels sur la relation client-fournisseur ?

BIBLIOGRAPHIE

Anass Jabiri (1998), Le processus décisionnel de sélection des sous-traitants en approche réseau: une étude exploratoire, Université du Québec – Canada.

ANDERSON Paul F. Marketing progress and scientific method. Journal of Marketing, vol. 47, Automne 1983.

Bagozzi R.P. (1975a), Social exchange in marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, 3, 4, 314-327.

Bagozzi R.P. (1975b), Marketing as exchange, Journal of Marketing, 39, 4, 32-39.

Bagozzi, R.P. (1975), « Marketing as Exchange », Journal of Marketing, Vol. 39, n°4, pp. 32-39.

BELKHOUTOUT K. & WARIAGHLI R. (2019) «Les Fondements de la qualité relationnelle : Une revue de littérature succincte & liens causaux» Revue Internationale des Sciences de Gestion «Numéro 5: Octobre 2019/ Volume 2 : numéro 4» p: 229-248.

Blanc, Donada, Gardet, Mothe et Nillès, (2014), Quels sont les ingrédients d'une relation client-fournisseur de qualité ? Le modèle de mesure de l'indice PEAK Collaborative Index©.

Calvi R., Le Dain M.A. et Harbi S. (2000). « Le pilotage des partenariats client-fournisseur dans l'industrie », Revue française de gestion industrielle, vol. 19, n°1, p. 5-15.

Capet Marcel & Hoflack Jean (1978). Gestion de l'entreprise de sous-traitance, Economica, 1978, Paris, 172 pages.

Carole Donada, François Lenglet, Caroline Mothe, Jean-Jacques Nillès. Un indice de mesure du collaboratif client-fournisseur. Revue Française de Gestion, Lavoisier, 2015, 41 (251), pp.69-85. ff10.3166/RFG.251.69-85ff. fhal-01301383f.

Darmon R.Y. (2011), Les négociations commerciales : proposition d'une typologie, Négociations, 15, 1, 33-46.

De Cannière M.H., De Pelsmacker P. et Geuens, M. (2009). « Relationship quality and the theory of planned behavior models of behavioral intentions and purchase behavior ». Journal of Business Research, vol. 62, n° 1, p. 82-92.

De Wulf K., Odekerken-Schröder G. et Iacobucci D. (2001), Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration, *Journal of Marketing*, 65, 4, 33-50.

Delport, H., Steyn, T. F. J. et Mostert, P. G. (2011). Relationship Intention of South African Banking and Life Insurance Customers. *Journal of Financial Services Marketing*, 16(3-4), 277-293.

Donada, C. (1997). « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue Française de Gestion*, n°114, juin-juillet-août, pp. 94-105.

Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-27.

Fernandes V., “(Re)discovering the PLS approach in management science”, *M@n@gement*, vol. 15, 2012.

Fynes B., de Búrca S. et Mangan J. (2008). « The effect of relationship characteristics on relationship quality and performance ». *International Journal of Production Economics*, vol. 111, n° 1, p. 56-69.

Giard, V.& Midler C., (1996), « Management et gestion de projet : bilan et perspectives », *Cahier de recherche du GREGOR, IAE Paris I*.

Granovetter M. (1985), « Economic Action And Social Structure : the Concept of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, pp. 481-510.

Grégoire Y. et Fisher R. J. (2006). « The effects of relationship quality on customer retaliation ». *Marketing Letters*, vol. 17 n°1, p. 31-46.

Grönroos C. et Gummesson E. (1985), *The Nordic School of Service Marketing*, Christian Grönroos - Evert Gummesson, University of Stockholm, Department of Business Administration, Stockholm.

Guibert, N. (1996). « La relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l'information : le rôle des concepts de confiance et d'engagement ». Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université de Montpellier II.

Gwenaëlle Nogatchewsky (2003). *Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur*. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, France.

Gwenaëlle Nogatchewsky (2004). Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, France.

Hohmann, C. (2004). « Audit combiné : qualité/supplychain ». Edition d'organisation.

Ivens, B. et Ulrike, M. (2003). Les facteurs de réussite du marketing relationnel. Décisions Marketing, Juillet-Septembre 2003(31), 39-47.

Jap S.D., Manolis C. et Weitz B.A. (1999). « Relationship quality and buyer-seller interactions in channels of distribution ». Journal of Business Research, vol. 46, n° 3, p. 303-313.

Jap, S. D. (1999). Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. Journal of Marketing Research, 36(4).

Kang, B., Oh, S., & Sivadas, E. (2013). Beyond Relationship Quality: Examining Relationship Management Effectiveness. The Journal of Marketing Theory and Practice, 21(3), 273-288.

Lahiri S. et Kedia, B.L. (2009). « The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers ». Journal of International Management, vol. 15, n° 2, p. 209-224.

Lee J.N. et Kim Y.G. (1999). « Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation ». Journal of Management information systems, vol. 15, n° 4, p. 29-61.

Léonard, F. Stratégies de marketing industriel concepts et pratiques, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 1994.

Macaulay S. (1963), Non-contractual relations in business: a preliminary study, American Sociological Review, 28, 1, 55-67.

Macneil I.R. (1974), The many futures of contracts, Southern California Law Review, 47, 5, 691-816.

Macneil I.R. (1978), Contracts : adjustment of long term economic relation, Northwestern University Law Review, 72, 854-902.

Macneil I.R. (1980). The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations, Yale University Press, New Haven, CT.

Morgan, R. M. et Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relations. Journal of Marketing, 58(3), 20-38.

N'Goala, G. (1998), « Epistémologie et théorie du marketing relationnel », Actes du 14ème Congrès de l'AFM, Bordeaux, 473-495.

Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., et al. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A meta analysis, *Journal of marketing*, 70 (October 2006), 136-153.

Parasuraman A, Berry LL, Z. V. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-49.

Perrien J. et Ricard L. (1994), L'approche relationnelle dans le secteur bancaire, *Gestion*, 19, 4, 21-26.

Peter F. Drucker, *La Nouvelle Pratique de la direction des entreprises*, Paris : Éditions d'Organisation, 1975, p. 86.

Peter Paul et Olson Jerry (1983), Is marketing science ? *Journal of marketing* 47 N°4, 111-125.

Platon (380 av. JC). *La République* (traduit par G. Leroux, Flammarion, Paris, 2002).

Robinson, P.J., Faris, C.W., Wind, y. *Industrial buying and creative marketing*, Allyn & Bacon, inc. Boston 1967.

Stéphane Nogatchewsky, Gwenaëlle Nogatchewsky, (2010) *Les nouvelles formes de management des relations client-fournisseur, ou comment produire de la confiance*.

Thietart et al. (2014), *Méthodes de recherche en management*. 4 édition - Dunod, Paris.

Zucker, L. (1986). "Production of trust : institutional sources of economic structure :1840-1920", *Research in Organization Behaviour*, 8, pp 53-111.