

Les enjeux de pérennisation des relations client fournisseur dans le contexte inter organisationnel

Jamila JOUALI

*Doctorante en Sciences de Gestion
Université Mohammed V- Souissi Faculté des Sciences Juridiques Economiques et
Sociales- Rabat, Maroc
Email : jamilajouali@hotmail.com
Téléphone : 0699 44 5302*

Abdellatif CHAKOR

*Professeur de Marketing à l'Université Mohammed V- Souissi
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales- Rabat, Maroc
Vice Doyen Chargé des Affaires Académiques et Pédagogiques
Responsable du Master Marketing et Management Commercial
Directeur de la Revue Marocaine de Recherche en Management et
Marketing(REMAREM)
Site Web: www.achakor.ac.ma Tel: 0661 477083*

Résumé :

La recherche d'excellentes relations solides dans un univers d'affaires hautement concurrentiel, complexe et incertain apparaît désormais comme une solution pour assurer la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. Ce travail cherche à comprendre d'une part ce type de relation au Maroc et d'autre part à cerner les moyens mis en œuvre pour créer, gérer ce capital relationnel. Il cherche également à comprendre les gains coopératifs que ce type de relation génère pour les entreprises impliquées. L'objectif de ce papier est donc expliquer les mécanismes et processus par lesquels les relations client-fournisseur émergent et se développent dans les entreprises marocaines. et d'étudier l'impact des liens relationnels sur le développement des relations d'échanges dans le contexte inter organisationnel.

Mots clés :

Relation client fournisseur – avantage concurrentiel – Satisfaction –

Abstract

The search for excellent relationships in a highly competitive, complex and uncertain environment, appear to be from now as a solution to ensure the profitability and sustainability of the company. These articles try firstly to understand the relationship in Morocco Company and secondly to understand the means used to create, manage, and enhance this relational capital. It try as a well to understand the cooperative benefits that this kind of relationship generate for the companies involved.

Keywords:

Customer Relationship supplier - Competitive advantage - Satisfaction -

INTRODUCTION :

Le marketing relationnel a émergé comme un sujet de recherche important dans la littérature des années 70. Il a émergé de la collaboration que les entreprises entretiennent avec leurs

partenaires pour faire face à l'instabilité de leur environnement. L'une des approches les plus précoces de cette réflexion a ses racines dans la théorie de l'échange social (Sheth et Parvatiyar 1995)¹. D'autres contributions ont suivi, dont la théorie inter-organisationnelle et celle des réseaux industriels (Mattson 1985)². Il est aujourd'hui largement reconnu que les relations client-fournisseur offrent des opportunités aux firmes pour créer des avantages stratégiques et réaliser des gains financiers importants (Jap, 1999)³. Ces relations facilitent un accès plus rapide aux nouvelles technologies et permettent d'acquérir une capacité à fournir une large gamme de biens et services, à accéder à des connaissances au delà des frontières de l'entreprise, à partager des risques et à accéder aux compétences complémentaires (Johanson et Mattson, 1987; Powell, 1987)⁴. Avec la tendance à l'homogénéisation des produits et services, la relation établit par l'entreprise avec chacun de ses clients s'avère déterminante pour la satisfaction client et le développement à long terme des relations (Dampérat 2004)⁵. En tant source de valeur pouvant conduire à l'avantage

1 Sheth J.N. & Parvatiyar A., 1995, The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, 4, 4, pp. 397-418.

2 Mattson, L.G. (1985), An application of a network approach to marketing: Defending and changing marketing positions, eds. N. Dholakia and J. Arndt, *Changing the Course of Marketing Alternative and Paradigms for Widening Marketing Theory*. Greenwich, JAI press.

3 Jap S.D. (1999), « Pie-Expansion Efforts : Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 36, November, pp. 461-475.

4 Johanson J. et Mattson L.G. (1987), « Interorganizational Relations in Industrial Systems : A Network Approach compared with the Transaction Cost Approach », *International Studies of Management and Organization*, vol. 18, n° 1, p. 34-48.

concurrentiel, ces relations doivent être gérées et soutenues. Pour cela, les dirigeants doivent distinguer les différents types de relation pour adapter leur management au type d'échange qui se présente à eux et de développer des mécanismes pertinents qui leur sont liés⁶. Cependant, malgré l'intérêt croissant des chercheurs, il apparaît que les relations client-fournisseur enregistrent un taux d'échecs important. Dans la pratique, il apparaît que l'organisation, la gestion, la mise en œuvre de ces relations ou encore la mobilisation des éléments de soutien à ces relations soient complexes. L'objet de cette réflexion s'articule autour de deux questions : Quelles sont les modalités de gestion de ces relations ? Et quels sont les enjeux de pérennisation des relations client fournisseur dans le contexte inter organisationnel, et Pour répondre à ces questions, ce papier est structuré en trois sections. Dans un premier temps, il s'agit de **présenter un cadre conceptuel permettant d'explicitier les fondements des modalités de gestion des relations d'échanges, Ensuite, nous analysons les facteurs assurant leurs pérennités.** Un model théorique qui est ensuite développé dont la méthodologie est aussi décrite. Les résultats et leurs implications sont ensuite présentés avant une conclusion listant les limitations de cette étude.

LE CADRE CONCEPTUEL DE L'APPROCHE RELATIONNELLE : VERS DE NOUVELLES PERSPECTIVES THOERIQUES :

« Les théories relationnelles développées en marketing postulent que l'établissement et le maintien de relations privilégiées entre les différents acteurs au sein d'un échange, offre une

⁵⁷ Dampérat M. (2005): « Les approches de la relation clients : Evolution et nature », 1ères Journées de Recherche en Marketing IRIS, IAE de Lyon, 4 et 5 avril.

opportunité pour les entreprises à acquérir un avantage concurrentiel et une source de réalisation de profitabilité sur le long terme. L'intérêt d'une telle démarche a pu être démontré dans plusieurs domaines particuliers de la discipline tels que le marketing industriel, le marketing des services ou les relations entre acheteurs et vendeurs». ⁷Certaines propositions sont cependant faites qui, avec une redéfinition plus souple de la notion de relation, permettent de convoquer quelques apports non négligeables des théories relationnelles pour en tirer des enseignements adaptés au domaine des relations inter organisationnelles. Le marketing relationnel peut avoir différentes significations en fonction des auteurs ou des chercheurs qui s'y intéressent. Berry (1983)⁸ définit le marketing relationnel comme « l'attraction, le maintien et, dans un contexte multiservice, le développement des relations clients ». Cette définition, même si cantonnée au domaine des services, met l'accent sur les relations clients. Gronroos (1989)⁹ partage le même ordre d'idées en proposant la définition suivante: « le marketing vise l'établissement, le développement et la gestion à long terme des relations clients, dans le but d'atteindre les objectifs des parties impliquées». La définition de Gronroos est principalement centrée sur la relation à long terme et le fait de tenir ses promesses, même si elle s'applique à un contexte inter

⁷ Gilles Séré de Lanauze le rôle de l'orientation relationnelle perçue de la marque dans le développement de la confiance et de l'engagement : une étude dans le secteur des biens de grande consommation

⁸ Berry L. L. (1983), « Relationship Marketing », in *Emerging perspectives on service marketing*, Eds L. L. Berry, G. L. Shostack et G. D. Upsy, American Marketing Association, Chicago, 25-28.

⁹ Grönroos C. (1989), " A relationship approach to marketing services: some implications", in *Marketing Thought and Practice in the 1990s*, EMAC, Eds Avlonistis et al., 1, 497- 511

organisationnel. Néanmoins, la notion d'échange mutuel vient raffiner en quelque sorte la définition proposée par Berry quelques années auparavant. Ces deux définitions émergent de deux chercheurs reconnus de la perspective du marketing des services. Au milieu des années 1990, le concept de marketing relationnel évolue de manière significative. Bien que la relation client demeure un élément central, le concept prend une autre dimension en incluant également d'autres relations. Selon Hunt et Morgan (1994),¹⁰ « le marketing relationnel fait référence à toutes les activités marketing dans le but d'établir, développer, et maintenir des échanges relationnels à succès avec les fournisseurs, les acheteurs (clients) et les partenaires internes». Cette définition prolonge la notion d'échange mutuel, mais à divers interlocuteurs ou partenaires à l'externe de l'organisation, mais aussi à l'interne. Il est essentiel de préciser que Hunt et Morgan soutiennent qu'il n'existe pas de vendeur et d'acheteur dans un échange relationnel, mais plutôt des partenaires qui échangent leurs ressources dans le but de pérenniser la relation. . Harker (1999)¹¹, dans sa méta analyse, distingue différentes définitions du marketing relationnel proposées par diverses recherches. Selon cet auteur, ce dernier comprend sept catégories conceptuelles : la création (attirer), le développement (renforcer), le maintien (rendre stable), l'interaction (mutualité), le long terme (permanence), le contenu émotionnel (confiance) et le bénéfique (profitabilité). Cependant, un élément reste prolix : ce concept est lié au développement et au maintien de

¹⁰ Morgan, R.M., and Hunt, S.D., 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58 (July), 1994.

¹¹ Harker, M.J. 1999. « Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions». *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 17, no. 1, p. 13-20

relations mutuellement bénéfiques tant avec les consommateurs clés qu'avec les autres parties, dans le but de satisfaire les objectifs de chacun. En résumé, le survol des définitions les plus «célèbres» en marketing relationnel montre que le concept central de marketing relationnel implique l'établissement, le développement et le maintien de relations à succès à long terme composées de plusieurs interlocuteurs ou partenaires (acheteurs, vendeurs, fournisseurs, institutions, etc.).

1. LES NOUVELLES APPROCHES STRATEGIQUES DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DE LA FIRME

1. Liens relationnels sources de différenciation pour les firmes :

Les liens relationnels occupent une place centrale dans la littérature sur le marketing relationnel, L'instauration d'un fort lien relationnel avec le client représente un objectif fondamental du marketing relationnel, dont laquelle les entreprises investissent d'avantage pour développer un lien a long terme avec leurs clients. Robert et al 2003 insistent sur le fait que l'importance de cette stratégie tient au fait qu'elle permet non seulement d'augmenter la rétention des clients mais aussi qu'elle offre aux firmes un avantage compétitif durable parce que la dimension intangible de la relation est difficile à imiter par les concurrents.

Les liens relationnels, y compris les liens financiers, sociaux et structurels ont été considérés comme des éléments cruciaux de la formation des relations client-fournisseur (Arantola 2002; Håkansson, 1982; Liang et Wang, 2005; Lin, Weng, et Hsieh, 2003). Dans ce cadre plusieurs recherches en marketing perçoivent le terme lien relationnel «comme un attachement psychologique émotionnel économique ou physique à la relation

engendré par l'association et l'interaction entre les parties de l'échange» smith 1998 ou bien «comme des conséquences des adoptions et des investissements créés suite aux interactions entre les partenaires dans l'objectif d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts» Holmlund et kock 1996.

– **Liens Financiers :**

Les liens financiers sont considérés le plus souvent comme un marketing de rétention, où le fournisseur utilise des bénéfices économiques, comme le prix, ou les offres promotionnelles afin d'attirer les clients (Lin et Ding, 2005). Ces liens sont qualifiés par Berry et Parasuraman (1991) des stimuli économiques. Dans une vision plus large, Smith (1998) affirme que les motivations financières sont appelées des liens fonctionnels dans le contexte B to B. il décrit les liens fonctionnels comme les incitations économiques, instrumentales et utilitaires, stimulant la relation et contribuent à sa continuité.

Les liens financiers sont créés par des bénéfices économiques, stratégiques et technologiques. Dans la littérature du marketing industriel les auteurs évoquent six types de liens : social, technologique, législatif, économique, connaissance, et temporel (Wilson et Mummalaneni, 1998).

Types et nombres des liens relationnels :

| AUTEURS | TYPES DE LIENS ÉTUDIÉS | ELEMENT CLES / THEME |
|---------|---------------------------|-------------------------|
|---------|---------------------------|-------------------------|

| | | |
|-------------------------------|---|---|
| Berry et Parasuraman (1991) | Financier, Social, Structure'. | Traitées comme des niveaux du marketing relationnel financier (premier niveau), social (deuxieme niveau), et structurel (troisieme niveau). |
| Berry (1995) | Financier, Social, Structure. | Idem que Berry et Parasuraman (1991) |
| Liljander et Strandvik (1995) | Légal, Economique, Technologique, Géographique, Temporel, Connaissance, Social, Culturel, Idéologique, Psychologique. | Les cinq premiers types de liens sont perçus négativement par les clients, alors que les cinq derniers sont perçus positivement. |
| Smith (1998) | Fonctionnel, Social, Structure. | Considérées comme un seul concept englobant les trois Types de liens. |
| Williams et al. (1998) | Social, Structure. | Traitées comme des variables distinctes sans préciser la hierarchie. |
| Rodriguez et Wilson (2000) | Social, Structure'. | Traitées comme des variables distinctes. |
| Peltier et Westfall (2000) | Financier, Social, Structure. | Idem que l'approche de Berry et Parasuraman (1991) et Berry (1995). |
| De Wulf et al. (2001, 2003) | Financier, Social. | Traitées comme des variables séparées : financier (premier niveau), social (deuxième niveau). |
| Lin et Ding (2005) | Financier, Social, Structure. Financier, Social, | Idem que l'approche de Berry et Parasuraman (1991) et Berry (1995). |
| Liang et Wang (2005) | Structure, Financier, Social, Structure. | Idem que l'approche de Berry et Parasuraman (1991) et Berry (1995). |
| Castro et al.2005 | Temporel, structurel, processuel Substance et fonction | Projet commun entre les parties impliquées IMP group |

Dans le contexte du marketing des services, Liljander et Strandvik (1995) introduisent quatre autres types de liens: géographiques culturels, idéologiques et psychologiques. Ces derniers, les liens législatifs, économiques, technologiques,

géographiques et temporels, représentent des barrières à la sortie pour les parties impliquées. (Castro.al, 2005)¹² à fait une distinction entre lien temporels, structurels, processuel. Ces relations font référence à des liens établis entre deux ou plusieurs entreprises et possèdent plusieurs dimensions :

Les liens temporels :

Adoptant une approche dynamique du succès, certains auteurs (Wilson, 1995 ; Tuten et Urban, 2001) ont tenté d'appréhender les phénomènes associés à la réussite de la collaboration de manière temporelle. « Dans la littérature marketing, certains auteurs, en parlant d'orientation à long terme (Dwyer et al., 1987¹³ ; Kaufmann et Stern, 1988¹⁴; Noordewier et al.,1990¹⁵ ; Parkhe, 1993¹⁶ ;

12 Castro, L.M., Alves, G.A. & Proenca, J.F. (2005). The Key Dimensions in the Development of the Consultant-Client Relationship: a Suggestion for a Business Relationship Profile. Retrieved January 7, 2007, from http://muresk.curtin.edu.au/conference/imp/proceedings/cs5a1_011

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

14 Kaufmann P.J, et Stern. L.W. (1988), Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation, *Journal of Conflict Resolution*, 32, 3, 534-552.

15 Noordewier T.G., John G. et Nevin R. (1990), Performance ourcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships, *Journal of Marketing*, 53, 2, 80-93.

16₁ Parkhe, A. (1993), Strategic alliance restructuring : a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 4, pp. 794-829.

Ganesan, 1994¹⁷ ; Ryu et al., 2007),¹⁸ de liens durables (Hill, 1990)¹⁹ ou de continuité de la relation (Heide et John, 1990)²⁰, ont essayé de définir les caractéristiques de l'échange relationnel. La caractéristique relevée par Noordewier et al. (1990)²¹ est « l'attente de continuité de la relation » qui signifie la probabilité d'une interaction future entre un client et un fournisseur. L'orientation à long terme proposée par Ganesan (1994)²² va au-delà de la seule probabilité de capter le désir et le besoin de l'acheteur à nouer une relation de long terme. Elle inclut l'élément de la future interaction avancé par Noordewier et al. (1990) mais exprime aussi le désir des partenaires d'entretenir une relation de longue durée (Ganesan, 1994 ; Lee et Dawes, 2005)²³.

Cette dimension temporelle explique le bon déroulement de la relation, le développement de cette dernière fait référence à l'expérience, l'incertitude, la distance et l'engagement (Castro et al. 2005). Des études ont montré plusieurs phases de développement de la relation client fournisseur, l'un des premiers modèles relationnels est développé par

17¹ Ganesan S. (1994), « Determinants of Long-Term Operation in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 58, n°2, April;

18¹ Ryu, S., Park, J.-E., et Min, S. (2007), Factors of determining long-term orientation in interfirm relationships, *Journal of Business Research*, Vol. 60, n° 12, pp. 1225-1233.

19¹ Hill, C. (1990), Cooperation, opportunism, and the invisible hand : implications for transaction cost theory, *Academy of Management Review*, Vol. 15, n° 3, pp. 500-513.

20¹ Heide J. B. et John G. (1990), « Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyersupplier relationships », *Journal of Marketing Research*, 27, 1, 24-36.

21¹ Noordewier T.G., John G. et Nevin R. (1990), Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships, *Journal of Marketing*, 53, 2, 80-93.

22¹ Ganesan S. (1994), « Determinants of Long-Term Operation in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 58, n°2, April;

23¹ D.Y. Lee, P.L. Dawes, « Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets », *Journal of International Marketing*, Vol. 13, N° 2, p. 28-56, 2005.

(Ford.1980)²⁴. suivie par (Dwyer, Schurr et Oh 1987)²⁵ qui ont développé conceptuellement le premier modèle relationnel, qui deviendra avec le temps la référence des modèles relationnels. Basés sur la relation acheteur/vendeur, les trois chercheurs proposent cinq étapes dans la relation: prise de conscience, exploration, expansion, engagement et dissolution. Dans la plupart des cas, l'incertitude est réduite dans des relations caractérisées par la transparence (Eggert et Helm, 2003)²⁶. En effet elle est basée sur la perception de l'échange d'information et l'importante des caractéristiques de l'interaction. Ainsi, au début des relations, et afin de surmonter l'incertitude, la confiance et la transparence ont une grande importance. La loyauté des partenaires impliqués dans la relation joue un rôle essentiel à la réussite des relations B2B et cela est particulièrement davantage vers les derniers stades (stades à long terme et finale) du processus de développement de la relation. L'importance de l'engagement et de la confiance a été démontrée de façon empirique par (Garbarino et Johnson 1999)²⁷. Les auteurs soulignent que l'intention de poursuivre une relation et de la faire évoluer de façon plus étroite dépend essentiellement de l'engagement réciproque et de la confiance instaurée entre les parties. L'interaction des parties dans les relations d'échange permet d'acquérir des nouvelles compétences et d'accéder à des nouvelles connaissances. Nielson (1998) suggère que la proximité pourrait accroître la stabilité et la pérennité de la relation.

La confiance et L'engagement des antécédents de développement des relations d'échanges à long terme

Après le célèbre article de (Morgan et hunt 1994) mettant au jour le rôle de la confiance comme variable médiatrice dans le processus relationnel, d'autres auteurs (Ganesan,1994 ;Kumar et

24 Ford D. (1980) The developpement of buyer-seller relationships in industrial markets, European Journal of Marketing, 14, 5/6, 339-353.

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

26 Eggert et Helm, 2003 Exploring the impact of relationship transparency on business relationships A cross-sectional study among purchasing managers in Germany : Industrial Marketing Management, Volume 32, Number 2, February 2003 , pp. 101-108(8)

27 Garbarino, E. and Johnson, M.S. (1999), The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships, Journal of Marketing, 63, 2, 70-87.

al, 1996 ; Geyskens et al, 1996 ; Doney et Cannon, 1997²⁸ ; Zaheer et al, 1998)²⁹ considérant la confiance comme croyance ont mis en évidence son caractère multidimensionnel. Plus récemment d'autres voies de recherches ont été dépistées et se sont illustrées par des intentions affichées de séparer les perceptions de fiabilité de la confiance et de ses manifestations (Mayer et al, 1995³⁰, Guibert et Fenneteau, 1997³¹, Smith et Barclay 1997³²). Ainsi, la confiance est un déterminant central de développer une relation durable, surtout dans la phase initiale de développement de la relation. À chaque étape de formation de la relation, La confiance et ses multiples facettes, joue un rôle déterminant dans la poursuite de cette dernière. Elle se manifeste par la bienveillance, les compétences, honnêteté, (Geyskens et al 1998³³ ; Swan et al 1999)³⁴, L'expérience passée avec un partenaire, L'existence d'une série d'expériences et de rencontres positives qui renforcent la confiance et l'engagement des partenaires, la compétence, la volonté de réduire l'incertitude, l'opportunisme, la durée de la relation, la

28 Doney P. M. et Cannon J. P. (1997), An Examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61, 2, 35-51

29 Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, 1998 « Does trust matter: Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance », *Organization Science*, Vol. 9, N°2, p. 141-159.

30 Mayer, Roger et Mark Gavin. 2005. « Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch their Boss? ». *Academy of Management Journal*, 48 (5), 874-888

31 Fenneteau, H. et N. Guibert (1997), " Trust in Buyer-Seller Relationship : Toward a Dynamic Classification of the Antecedents ", Document de recherche, I.A.E - Montpellier, CREGO, 2

32 Smith J.B. and Barclay D.W. (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, vol.61, pp.3-21.

33 Geyskens I., Steenkamp J.-B.E.M. and Kumar N. (1998), "Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis", *International Journal of Research in Marketing*, 15, pp.223-248.

réputation, la compatibilité des objectifs poursuivis, la similarité culturelle, la coordination... L'examen des définitions proposées met en évidence le caractère multidimensionnel de l'engagement. Ce concept comporte ainsi trois dimensions (Gundlach et al., 1995)³⁵ : une dimension attitudinale (ou affective) qui correspond à une intention de développer et maintenir la relation ; une dimension instrumentale (ou comportementale) correspondant à une action d'une partie de la relation inter-organisationnelle créant pour elle un intérêt spécifique ; et une dimension temporelle (ou de continuité) signifiant que l'engagement n'a de sens que sur le long terme. Partant de la conceptualisation de l'orientation à long terme de Ganesan (1994), suggérée par l'auteur comme équivalente au désir des parties de développer et maintenir une relation de longue durée.

L'incertitude :

L'incertitude joue un rôle essentiel dans toute relation d'affaires : selon le courant transactionnel (Williamson, 1979, 1985)³⁶, elle peut être imputable aux actions opportunistes des agents (incertitude comportementale) et aux perturbations dans l'environnement (incertitude environnementale). L'incertitude comportementale résulte de l'asymétrie d'information concernant les inputs des parties contractantes. Elle accentue le besoin de mécanismes

34₁ Swan J.E., Bowers M.R. and Richardson L.D. (1999), "Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature", *Journal of Business Research*, 44, pp.93-107.

35 Gundlach G., Achrol, R.S., et Mentzer J.T., (1995), The structure of commitment in exchange, *Journal of Marketing*, 59, January, 78-92.

36₁ Williamson, (1979), "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, 22 (1), 233-61

formels de régulation et réduit la confiance dans les mécanismes informels. Une incertitude comportementale élevée devrait dès lors diminuer la flexibilité effective du fournisseur. L'incertitude environnementale provient de la prévisibilité insuffisante des circonstances environnementales. Elle peut, par exemple, se refléter dans le progrès technologique ou les fluctuations de marché (Pilling et al., 1994). En cas d'incertitude environnementale, les parties contractantes ont intérêt à s'adapter aux changements intervenus. On peut alors supposer que l'incertitude environnementale augmente la flexibilité effective des partenaires. Dans les relations durables, fournisseurs et clients collaborent dans le but d'accroître leurs bénéfices mutuels. Or, les avantages associés à la relation d'affaires ne profitent pas de la même manière à chaque entreprise. Comme pour les échanges discrets, il convient de déterminer comment les bénéfices seront distribués entre les deux parties (Boulding, 1962). Il paraît important de noter qu'à plus long terme, les partenaires peuvent généralement s'attendre à ce que les bénéfices engendrés par leur relation soient répartis de manière équitable (Kaufmann et Dant, 1992). D'une certaine manière, on peut parler d'un calcul compensatoire inter temporel de la relation d'affaires (Dwyer et al., 1987 ; Frazier et al., 1988)³⁷. «L'orientation temporelle reflète l'importance qui est accordée à une relation d'affaires. Une orientation à long terme facilite la connaissance mutuelle des partenaires et les processus d'adaptation. Une entreprise orientée vers le long terme devrait se montrer plus flexible qu'une entreprise qui cherche à maximiser ses bénéfices à court terme. Dans les premiers travaux sur la Relationship Contracting Theory, l'horizon temporel constitue un critère central pour

³⁷ Frazier, et al. (1988), "Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets," *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 52-67.

établir une distinction entre l'échange discret et l'échange relationnel». Dans le cadre d'un échange discret, les relations d'échange prévues par le contrat sont réalisées à une date clairement définie. En revanche, dans le cadre d'un échange relationnel, les prestations sont effectuées dans une perspective de plus long terme (Noordewier et al., 1990). Dans une relation durable, l'entreprise aura tendance à renoncer à des bénéfices réalisés à court terme – au profit de bénéfices plus élevés sur le long terme réalisés grâce à la relation d'affaires (Ganesan, 1994).

▪ **Les liens structurels:**

D'après Smith (1998)³⁸, les liens structurels sont « des liens reliés à la structure, le contrôle, et l'institutionnalisation des normes de la relation. Les règles, les politiques, les procédures ou les agréments qui assurent une structure formelle à la relation ; les normes ou la routine qui organisent l'interaction, et les systèmes organisationnels et la technologie, Toutes ces actions peuvent offrir un lien psychologique, légal ou physique qui connecte les parties de la relation et qui rend difficile la substitution des partenaires de l'échange »

Les Relations entre les organisations pourraient être décrites par la continuité, la complexité, et la symétrie d'information, on parle de la structure de cette dernière (Castro et al. 2005). Liens structurels concernent les liens tangibles qui unissent les organisations comme les adaptations spécifiques réalisées dans le but de faciliter la relation (Doney et Cannon, 1997)³⁹. Ces liens, se manifestent notamment par l'investissement dans les

38 Smith, M.L. (1998), One to one: put the customer in the information driver seat and build better relationships, *Direct Marketing*, 60, 9, 37-40.

relations. La continuité est dérivée du maintien des transactions d'affaires au cours du temps, en suivant les étapes contractées à plusieurs reprises. Concentrant sur l'anticipation d'interactions futures entre les entreprises. (Wilson et Nielson 2001)⁴⁰ la définit comme la perception des fournisseurs aux attentes futures des transactions. Elle se réfère à la durée pendant laquelle une entreprise entretient des relations avec d'autres entreprises (Kamp, 2005)⁴¹. La continuité des relations dépend également de la négociation qui pourrait être décrite comme un processus pour parvenir à une articulation de décision sur les questions en dispute (Weigand et al. 2003)⁴². La variété des chemins sur lesquels les relations peuvent être exploitées à des fins différentes détermine également la complexité. Cette variable dépend du type d'interdépendance entre les organisations. Dans ce cas, les relations devraient être caractérisées par la flexibilité et la rigidité (Ferrer-Balas et Buckland, 2008). Ils pourraient être considérés comme une compréhension commune ou l'alignement centré sur les attentes de manière communicative (Davis et Walker, 2007).

39 Doney P. M. et Cannon J. P. (1997), An Examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61, 2, 35-51

40 Wilson, E.J. & Nielson, C.C. (2001). Cooperation and continuity in strategic business relationships. *Journal of Business to Business Marketing*, 8 (1), 1-24.

41 Kamp, B. (2005). Formation and evolution of buyer-supplier relationships: Conceiving dynamism in actor composition of business networks. *Industrial Marketing Management*, 34, 658-668.

42 H. Weigand, A. Moor, M. Schoop and F. Dignum 2003, B2B Negotiation Support: The Need for a Communication Perspective. *Group Decision and Negotiation*, 12(1), 3-29.

La symétrie d'information est une situation typique dans le contexte de B to B, contrairement au B to C, où les organisations ont les ressources et les capacités ce qui tend à donner lieu à des situations plus équilibrées. Dans les relations d'affaires l'accent est mis sur la nécessité de la symétrie et la réciprocité. La dépendance symétrique favorise la continuité de la relation dans le long terme. Les relations asymétriques sont associées, à l'instabilité et à des situations conflictuelles (Hingley, 2005). Les relations asymétriques de natures diverses induisent des relations de pouvoir (Perroux, 1973). Ces asymétries ont la particularité d'être à la fois des conditions et des conséquences de l'exercice du pouvoir. Les liens relationnels sont aussi générés lorsque les deux parties de l'échange font des investissements substantiels rendant les relations difficiles à rompre, ou lorsqu'il devient ardu de mettre fin à la relation à cause de la complexité et des coûts de changement de ressources (Thrunbull et Wilson, 1989). Berry et Parasuraman (1991), affirment que ces services ne sont pas seulement difficiles, mais ils sont aussi onéreux et que le client est incapable de se les procurer ailleurs. Également, De plus, Peltier et Westfall (2000) notent que les liens structurels génèrent un sentiment de «renforcement » et offre un niveau de contrôle psychologique de la relation acheteur—vendeur.

▪les liens processuels :

Le processus associés au développement des relations dans le contexte d'affaire est souvent compliqué. Pour réussir, les entreprises doivent prendre en compte : les obligations d'adaptation, de coopération et l'obligation sociale.

(Ford, 1980) affirme que l'adaptation dans le cadre de partenariat est obligatoire dans des relations plus étroites

Pour Hallén et alii (1991) l'adaptation est la clé des coopérations au sein des réseaux. Turnbull et Valla (1986) et Brennan et Turnbull (1998) notent néanmoins que l'adaptation des partenaires est très souvent unilatérale et du seul fait des fournisseurs.

Ces adaptations peuvent également impliquer des investissements considérables pour les partenaires et ces investissements sont souvent spécifiques à la relation et ne sont pas transférables. Dans une perspective temporelle de long terme, l'adaptation est considérée comme un concept pratique indispensable à la continuité de la relation établie. Le Développement du processus d'adaptation traduit en effet par l'établissement d'un certain climat de confiance dans la relation (Goujet R. et al., 1992) et dépend particulièrement de l'importance des investissements engagés par les partenaires dans la relation (Metcalf Lynn E. et al., 1990). Plus ces derniers engagent des ressources (humaines et financières) importantes dans la relation, plus ils sont motivés à s'adapter à leurs attentes mutuelles et aux contraintes de l'évolution de la coopération dans le temps. Dans ce même registre, Håkansson (1975) souligne que les adaptations exigent des investissements spécifiques et entraînent des transactions durables. Elles engendrent, par conséquent, un engagement important de la part des partenaires pour assurer la continuité de la relation établie. Les adaptations peuvent être initiées par l'une ou les deux entreprises partenaires (Hallén L., Johanson J. et Seyed-Mohamed N., 1991). Les résultats d'une recherche empirique montrent toutefois que « les adaptations sont réalisées à la fois unilatéralement à cause de l'asymétrie de pouvoir et de manière réciproque, ce qui traduit l'engagement et la confiance lors de l'échange social » (Machet

K., 2003). Moller et Wilson (1988) notent, en outre, que l'un ou les deux partenaires peuvent même adapter leurs attitudes, leurs valeurs et leurs objectifs afin de favoriser le processus d'échange dans une optique durable. A l'issue d'une étude empirique, Metcalf L E. et al., (1990) ont conclu des corrélations entre les différentes variables du modèle. Ils ont déduit ainsi que les échanges (sociaux et d'informations) contribuent fortement à la création d'un mode coopératif qui motive les partenaires à réaliser les adaptations (formelles et informelles) nécessaires à la continuité et à la stabilité de la relation. Il résulte alors que les échanges (sociaux et d'informations), la coopération et les adaptations sont des facteurs déterminants à la durabilité de la relation.

Le lien social correspond à l'appréciation personnelle du client à l'égard de la dimension sociale des échanges. Elle se caractérise par un important contenu affectif. Il fait référence à l'attachement psychosocial unissant l'entreprise et son client (Han, 1991). Le caractère social est mis en évidence par le caractère plus ou moins agréable des relations. Cette dimension a une influence positive sur la confiance, la satisfaction et l'orientation à long terme des relations (Crosby et al, 1990 ; Boles et al, 2000). En marketing relationnel, ce type de lien provient de la littérature B to B (Rodriguez et Wilson, 2000). Les liens sociaux impliquent un degré supérieur de personnalisation de la relation. Il permet de développer la confiance et d'améliorer la satisfaction avec le vendeur (Liang et Wang, 2005), de construire une relation stable avec les clients et de promouvoir une qualité relationnelle acceptable. Cependant, il ne peut pas remplacer l'attractivité des prix, de nombreux chercheurs ont confirmé l'impact positif du lien social sur la satisfaction. Gassenheimer et al. (1998) affirment que l'échange relationnel ne peut survivre que si la valeur sociale et la valeur économique de l'échange existent

simultanément entre les partenaires. Ces auteurs font référence à la valeur sociale comme la satisfaction face à l'échange relationnel. Sweeney et Soutar (2001) trouvent que la facette sociale de l'échange relationnel contribue à l'explication de la valeur globale. Ce lien peut représenter une source essentielle d'avantage compétitif (Westfall, 2000). L'avantage concurrentiel apporté par le lien social permet d'opter pour une stratégie de différenciation, puisqu'elle "consiste à offrir une offre unique rendant la concurrence et la substitution très difficile" (Trinquecoste, 1996). Berry et Parasuraman (1991) et Berry (1995) classifient le lien social dans un deuxième niveau du marketing relationnel (un niveau intermédiaire). A ce niveau, le fournisseur, va au-delà des incitations de prix pour développer une relation, un lien social seul ne peut pas dépasser les différences de prix ou d'autres faiblesses dans la livraison du service (Berry et Parasuraman, 1991). Dans le contexte B to B, Tumbull et Wilson (1989) affirment que même si le lien social est solide entre l'acheteur et le vendeur, cette relation ne peut continuer s'il y a des différences de prix entre les fournisseurs. Dans le même cadre, Peltier et Westfall (2000) suggèrent que ces liens sont aussi importants et aident à inhiber la pression de prix compétitifs. Dans le même sens, (Liang et Wang, 2005) notent que "même si les liens sociaux ne peuvent pas remplacer l'attractivité des prix, ils offrent un service personnalisé qui instaure des relations indépendantes, permettant au consommateur d'avoir plus de confiance et d'être satisfait. Les liens sociaux sont les liens personnels qui se rapportent à des dimensions de service qui offrent des interactions interpersonnelles et des amitiés (Beatty et Lee, 1996; Wilson, 1995). Tactiques du lien social sont des liens personnels ou liens forgés au cours de l'interaction au travail (Sharp et Sharp, 1997). Par ce

lien, l'entreprise peut comprendre ce que les clients des produits ou des services ont besoin et veulent, et proposer des offres personnalisées en conséquence. Ainsi, les relations d'interdépendance sont produites pour rendre les clients font confiance et se sentir satisfait

de l'entreprise, favorisant ainsi la qualité de la relation entre les deux parties. Développer une amitié mutuelle a des effets sociaux, il ne peut guère être cloné par les concurrents.

2. Le développement des relations d'échanges : Résultat relationnel

Le développement des relations d'affaires est souvent basé sur des variables telles que l'expérience, l'incertitude, la coopération, l'engagement et l'adaptation mutuelle. (Tuten et Urban .2001) soulignent qu'on peut mesurer le succès de la relation à travers le volume des ventes attribués aux deux parties (mesure objective) ou à la satisfaction à l'égard des relations d'affaires (mesure affective). Cette évaluation pouvant s'effectuer à travers trois types de mesures : la mesure de la satisfaction, la mesure de la qualité du service et la mesure de la qualité de la relation. Cependant, dans le contexte des affaires, deux approches distinctes mesurant la réussite des relations. On associe la première approche à la satisfaction quant à la relation. Dans ce sens, la satisfaction se réfère à l'expérience positive en ce qui concerne l'organisation du partenariat. De façon générale, la satisfaction peut être définie comme une évaluation globale dérivée de toutes les expériences passées avec la firme (Gaborino et Johnson 1999), une réponse affective, un état final qui résulte de la somme totale des évaluations passées et basée sur la perception de la performance et des

expectations des clients (Ganesan 1994 ; (Patterson et Spreng 1997). D'autres chercheurs ont intégré dans leurs modèles conceptuels la satisfaction, comme forme d'évaluation de la relation (Frazier, 1983a et Prim, 2004). La deuxième approche définit la réussite des relations à travers une mesure quantitative de l'avantage mutuel que les participants tirent de ces relations. La qualité du service signifie la réponse aux attentes des clients. Elle est particulièrement importante pour les services aux entreprises, elle a un effet positif sur l'augmentation de niveaux de profits, la réduction des coûts et l'accroissement de leur part de marché. (Meng et Elliott, 2009), ont démontré que la qualité de service à un effet positif sur la fidélité, En d'autres termes, les relations rentables permettant aux partenaires de créer de la valeur (Rauyruen et Miller, 2007

Nous présentons dans le tableau suivant une synthèse des travaux qui ont traité les antécédents des résultats relationnels à long terme des relations d'échanges :

| | THÈME | MOTS CLES | AUTEURS |
|----------------------------------|--|--|---|
| Satisfaction | la performance de prestataire de service et la satisfaction client | La satisfaction client un antécédent de bénéfice relationnel | Anderson (1998): Anderson and Sullivan (1993); Fornell (1992);Hallowell (1996 |
| Qualité de service | La perception de la qualité de service délivré par un prestataire | La qualité de service un antécédent du bénéfice relationnel | Boulding. Kalra, and Staelin (1993); Zeithaml. Berry. and Parasuraman(1996) |
| Approche par La confiance | La confiance du client dans les relations de partenariat Ex...le prestataire de service | La confiance antécédent du bénéfice relationnel | Moorman, Zaltman. and Deshpande(1992) |

| | | | |
|--|---|---|---|
| L'engagement | L'engagement du client dans les relations d'échanges | L'engagement antécédent du bénéfice relationnel | Pritchard, Havitz, and Howard (1999) |
| Approche par la confiance et l'engagement | Engagement et confiance | L'engagement et La confiance des variables médiatrices de développement de relations durables | Kalafatis and Miller (1997); Morgan and Hunt (1994) |
| La valeur de service | la perception du client, de service | La perception de la valeur par le client | Blackwell et al. (1999) |
| Approche relationnelle | Les contenus relationnels de bases pour le développement des relations d'échanges | Contenu économique, contenu social des relations d'échanges, ressources en | Crutchfield (1998); Morgan (2000); Morgan, Crutchfield, and Lacey(2000) |
| Qualité relationnelle | Evaluation de la transaction par le client et bénéfice relationnel | Satisfaction, Engagement, Confiance.. | Crosby, Evans, and Cowles (1990); Hennig-Thurau and Klee (1997); Smith (1998) |
| | Le résultat relationnel des entreprises dépendent de la réception du client de certain bénéfice relationnel | | Gwinner, Gremler, and Bitner (1998); |
| Bénéfice relationnel | ... | Différents types de Bénéfice relationnel Confiance, le Bénéfice social... | Reynolds and Beatty (1999a) |

Parmi les fortes raisons de construire des relations de partenariat, est la création de valeur pour les entreprises impliquées. Elle peut être définie comme la différence entre les coûts et les bénéfices engendrés par ce partenariat. Biggemann et Buttle (2004) distinguent la valeur personnelle, financière, connaissance et enfin

la valeur stratégique. La valeur personnelle est centrée sur les sentiments et les émotions que pourraient être considérées comme une valeur émotionnelle (la satisfaction émotionnelle). Elle a un effet positif sur la rétention des relations. La valeur financière pourrait être reliée à la satisfaction, elle est indiquée par l'efficacité accrue, une augmentation du part de marché. La valeur stratégique de la relations permet une meilleure planification, une réduction des risques, elle rend possible une meilleure utilisation des actifs, et elle fournit un fondement sur lequel le partenariat peut être construits. La compétitivité est le résultat de la relation dans laquelle l'entreprise est engagée (Biggemann et Buttle, 2004).

Modèle théorique et hypothèses de recherche :

Notre travail a pour objet d'étudier, au sein d'un modèle explicatif, l'impact des liens relationnels sur la satisfaction vis son influence sur le développement et la continuité de la relation dans le contexte industriel voir (Cf. figure 1). De la sorte, que les composantes de développement de la relation et la satisfaction jouent un rôle médiateur entre les liens « temporels, processuel, structurel » et la qualité relationnelle.

Donc, nous cherchons à déterminer dans quelle mesure les liens relationnels _ temporels, structurels, processuels _ peuvent influencer le développement et la continuité de la relation. Ces liens intègrent les activités marketing utilisées par le fournisseur afin de maintenir ses relations avec les clients professionnels. Malgré l'importance de ces concepts, à notre connaissance, il n'existe pas des études empiriques qui ont examiné l'impact des liens sur la continuité et le développement de la relation. Ainsi, en considérant le développement de la relation comme un signe positif de l'évolution de la relation, nous essayons de déterminer comment chaque type des liens relationnels peut contribuer à expliquer le développement de la relation.

Nous proposons de tester les hypothèses suivantes :

- H1. les liens relationnels influencent positivement le développement et la continuité de la relation d'échange
 - a. Liens temporels influencent positivement le développement et la continuité de la relation d'échange
 - b. Liens structurels influencent positivement le développement et la continuité de la relation d'échange
 - c. Liens processuels influencent positivement le développement et la continuité de la relation d'échange
- H2: Le développement de la relation a un impact positif sur la satisfaction

H_{1a}

H_{1b}

H_{1c}

H₂

Model Théorique et Hypothèse de Recherche

Implication Managériale :

L'importance d'établir des liens solides comme un objectif clé du marketing relationnel, l'impact direct de ces liens sur le développement et la continuité de la relation reste un peu inexploré. Cette étude a pour objet de développer notre compréhension quant à l'importance des liens relationnels, notamment les liens structurels, temporels, processuels. Comme crucial dans le développement des relations à long terme et la satisfaction dans le cadre des relations inter organisationnelles.

Les relations solides entre les parties sont aussi considérées comme une source potentielle d'avantage concurrentiel par ces entreprises. Les créer et les maintenir à long terme avec les clients fait désormais parti des politiques marketings de ces entreprises.

D'autre part, le succès de ces relations dépend de plusieurs variables. Les résultats préliminaires obtenus montrent que les facteurs qui affectant la pérennité de ces relations sont: l'obligation des partenaires en relation, l'engagement, la loyauté, la confiance, la satisfaction. Ils sont le plus souvent considérés par les acteurs impliqués comme des variables contribuant à la réussite. Enfin, notre recherche montre que les liens

temporels, processuels et structurels contribuant positivement à sa pérennité.

Nos résultats ont confirmé une forte relation positive entre lien relationnel et le développement des relations à long terme. Ces résultats sont en accord avec les résultats de Castro et al. 2005. L'argument est que les différents types de liens issus du marketing relationnel représentent le moyen le plus affective pour assurer la satisfaction des clients. Ces liens ne sont pas faciles à imiter par les concurrents, et sont difficiles et coûteux pour les clients il peut être considérés comme une barrière à la sortie pour les entreprises impliquées dans cette relation.

Bibliographie :

- Anderson and Claes Fornell (1994), “A Customer Satisfaction Research Prospectus,” in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, R. T. Rust and R. L. Oliver, eds. Thousand Oaks, CA: Sage, 241-68.
- Anderson and Mary W. Sullivan (1993), “The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms,” *Marketing Science*, 12(Spring), 125-43.
- Anderson, Eugene W. (1998), “Customer Satisfaction and Word of Mouth,” *Journal of Service Research*, 1 (May), 5-17.
- Anderson, Eugene W. (1998), “Customer Satisfaction and Word of Mouth,” *Journal of Service Research*, 1 (May), 5-17.
- Anderson, James C. and David G. Gerbing (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103 (May), 411-23.

- Berry L. (1995), Relationship marketing of services – Growing interest, emerging perspectives, *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 236-245
- Berry L. L. (1983), « Relationship Marketing », in *Emerging perspectives on service marketing*, Eds L. L. Berry, G. L. Shostack et G. D. Upsy, American Marketing Association, Chicago, 25-28.
 - Berry, L. L. et Parasumaran, A. (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York, The Free Press, 212p.
 - Björn IVENS et Ulrike MAYRHOFER « Les déterminants de la flexibilité dans les relations client-fournisseur » *Revue française de gestion* 2009/02 - n° 192
 - Boulding, William, Ajay Kalra, and Richard Staelin (1993), “A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions,” *Journal of Marketing Research*, 30 (February),
- Carole Donada, Gwenaëlle Nogatchewsky « Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur » *Recherche et Application en Marketing* 20, 4 (2005) 71-96
- Castro, L.M., Alves, G.A. & Proenca, J.F. (2005). The Key Dimensions in the Development of the Consultant-Client Relationship: a Suggestion for a Business Relationship Profile. Retrieved January 7, 2007, from http://muresk.curtin.edu.au/conference/imp/proceedings/cs5a1_011
- Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature”, *Journal of Business Research*, 44, pp.93-107.
 - D. Ferrer-Balas and H. Buckland 2008, Mutual learning for sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(4), 450-468.
 - D.Y. Lee, P.L. Dawes, « Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets », *Journal of International Marketing*, Vol. 13, N° 2, p. 28-56, 2005.
 - Dampérat M. (2005): « Les approches de la relation clients : Evolution et nature », 1ères Journées de Recherche en Marketing IRIS, IAE de Lyon, 4 et 5 avril.

- Doney P. M. et Cannon J. P. (1997), An Examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61, 2, 35-51
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-27.
- Eggert et Helm, 2003 Exploring the impact of relationship transparency on business relationships A cross-sectional study among purchasing managers in Germany : *Industrial Marketing Management*, Volume 32, Number 2, February 2003 , pp. 101-108(8)
- Fenneteau, H. et N. Guibert (1997), “ Trust in Buyer-Seller Relationship : Toward a Dynamic Classification of the Antecedents ”, Document de recherche, I.A.E - Montpellier, CREGO, 2
- Ford D. (1980) The developpement of buyer-seller relationships in industrial markets, *European Journal of Marketing*, 14, 5/6, 339-353.
- Frazier, et al. (1988), “Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets,” *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 52-67.
- Frazier, G. (1983), Interorganizational exchange behaviour in marketing channels: A broadened perspective, *Journal of Marketing*, 47, Fall, 68-78.
- Ganesan S. (1994), « Determiants of Long-Term Operation in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 58, n°2, April;
- Garbarino, E. and Johnson, M.S. (1999), The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63, 2, 70-87.
- Geyskens I., Steenkamp J.-B.E.M. and Kumar N. (1998), “Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis”, *International Journal of Research in Marketing*, 15, pp.223-248.
- Grönroos C. (1989), “ A relationship approach to marketing services: some implications”, in *Marketing Thought and Practice in the 1990s*, EMAC, Eds Avlonistis et al., 1, 497- 511
- Gundlach G., Achrol, R.S., et Mentzer J.T., (1995), The structure of commitment in exchange, *Journal of Marketing*, 59, January, 78-92.

- H. Weigand, A. Moor, M. Schoop and F. Dignum 2003, B2B Negotiation Support: The Need for a Communication Perspective. *Group Decision and Negotiation*, 12(1), 3-29.
- Harker M.J. (1999), "Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions", *Marketing Intelligence and Planning*, 17(1), 13-20.
- Heide J. B. et John G. (1990), « Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyersupplier relationships », *Journal of Marketing Research*, 27, 1, 24-36.
- Heide J.B. (1994), Interorganizational governance in marketing channels, *Journal of Marketing*, 58, 1, 71-85.
- Hill, C. (1990), Cooperation, opportunism, and the invisible hand : implications for transaction cost theory, *Academy of Management Review*, Vol. 15, n° 3, pp. 500-513..
- Jap S.D. (1999), « Pie-Expansion Efforts : Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 36, November, pp. 461-475.
- Johanson J. et Mattson L.G. (1987), « Interorganizational Relations in Industrial Systems : A Network Approach compared with the Transaction Cost Approach », *International Studies of Management and Organization*, vol. 18, n° 1, p. 34-48.
- Kamp, B. (2005). Formation and evolution of buyer–supplier relationships: Conceiving dynamism in actor composition of business networks. *Industrial Marketing Management*, 34, 658-668.
- Kaufmann P.J, et Stern. L.W. (1988), Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation, *Journal of Conflict Resolution*, 32, 3, 534-552.
- Lee D.Y., Dawes P. L., 2005 “Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets”, *Journal of International Marketing*, vol. 13, n° 2,p. 28-56.
- Mattson, L.G. (1985), An application of a network approach to marketing: Defending and changing marketing positions, eds. N. Dholakia and J. Arndt, *Changing the Course of Marketing Alternative and Paradigms for Widening Marketing Theory*. Greenwich, JAI press.
- Mattson, L.G. (1985), An application of a network approach to marketing: Defending and changing marketing positions, eds. N. Dholakia and J. Arndt, *Changing the Course of Marketing Alternative and Paradigms for Widening Marketing Theory*. Greenwich, JAI press.
 - Mattson, L.G. 1997. Relationship marketing and the markets as networks approach: a comparative analysis of two evolving streams of research *Journal of Marketing*
- Mayer, Roger et Mark Gavin. 2005. « Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch their Boss? ». *Academy of Management Journal*, 48 (5),
 - Meng, J. & Elliott, K.M. (2009). Investigating Structural Relationships Between Service Quality, Switching Costs, and Customer Satisfaction. *Journal of Applied Business and Economics*, 9 (2), 54-66.
 - Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohid Deshpandé (1992), Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations,” *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 314-28.
- Morgan, R.M., and Hunt, S.D., 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58 (July), 1994.

- Noordewier T.G., John G. et Nevin R. (1990), Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships, *Journal of Marketing*, 53, 2, 80-93.
- P. R. Davis and D. H. T. Walker 2007, Trust, commitment and mutual goals in Australian construction industry project alliances. *Procurement systems – a cross-industry project management perspective*, 378-399,.
- Parkhe, A. (1993), Strategic alliance restructuring : a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 4, pp. 794-829.
- Patterson, P. G. and R. A. Spreng (1997), Modelling the relationship between service performance, perceived value, satisfaction and repurchase intentions: An empirical examination, *International Journal of Service Industry Management*, 8, 5, 414-434.
- Perroux F., Pouvoir et économie, Bordas, études n°222, Paris, 1973, 139 pages.
- Ryu, S., Park, J.-E., et Min, S. (2007), Factors of determining long-term orientation in interfirm relationships, *Journal of Business Research*, Vol. 60, n° 12, pp. 1225-1233.
- Sheth J.N. & Parvatiyar A., 1995, The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, 4, 4, pp. 397-418.
 - Sheth, J.N. and Parvatiyar, A. (1995), Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 255-71.
- Smith J.B. and Barclay D.W. (1997), “The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships”, *Journal of Marketing*, vol.61, pp.3-21.
- Smith K. (1998), Service Aspects of Industrial Products Lead to Future Product Purchase Intentions, *Industrial Marketing Management*, 27, 1, 83-93.
- Smith, M.L. (1998), One to one: put the customer in the information driver seat and build better relationships, *Direct Marketing*, 60, 9, 37-40.
- Swan J.E., Bowers M.R. and Richardson L.D. (1999), “Customer Trust in the Salesperson:
 - Turnbull, P.W. and Wilson, D.T. (1989), Developing and protecting profitable customer relationships, *Industrial Marketing Management*, 18, 3, 233-8.
 - Tuten, T.L. & Urban, D.J. (2001). An Expanded Model of Business-to- Business Partnership Formation and Success. *Industrial Marketing Management*, 30, 149–164.
- Williamson, (1979), “Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations,” *Journal of Law and Economics*, 22 (1), 233–61
- Wilson, D.T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23 (4), 335-345.

- Wilson, E.J. & Nielson, C.C. (2001). Cooperation and continuity in strategic business relationships. *Journal of Business to Business Marketing*, 8 (1), 1-24.
- Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, 1998 « Does trust matter: Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance », *Organization Science*, Vol. 9, N°2, p. 141-159. 874-888

Annexe1 : les échelles de mesures :

1- Liens temporels : TEMP

| Dimension | | Items |
|----------------------------------|--------|--|
| s | | |
| Engagement mutuel | ENGA1 | Vous êtes très impliqués dans votre relation commerciale |
| | ENGA2 | vous faites tout ce qui est possible pour maintenir votre relation de coopération avec vos partenaires |
| | ENGA3 | vous êtes prêts de mettre fin à la collaboration avec votre partenaire en cas de problème |
| Confiance | CONF 1 | cette entreprise conserve promesses qu'il fait à notre entreprise |
| | CONF 2 | Nous croyons de l'information que ce fournisseur nous offre |
| | CONF 3 | Cette entreprise est véritablement concernée que notre entreprise réussit. |
| | CONF4 | Cette entreprise est plus concernée par ses propres intérêts par nos intérêts |
| | CONF5 | Nous croyons que Cette entreprise maintient notre intérêt à l'esprit. |
| | CONF6 | Cette entreprise est digne de confiance. |
| | CONF7 | Nous avons trouvé qu'il est nécessaire d'être prudent avec ce fournisseur. |
| | CONF8 | les personnes de notre entreprise font confiance à Cette entreprise |
| L'incertitude de comportementale | INCOM1 | Les attentes de notre entreprise à l'égard des services offerts par le fournisseur sont complexes |
| | INCOM2 |) Les attentes de notre entreprise à l'égard des services offerts par le fournisseur évoluent rapidement |

| | | |
|----------------------------------|---------|--|
| | INCOM3 | Lorsque nous prévoyons de nouveaux projets, nous informons le fournisseur rapidement sur les exigences liées à ces projets (les catégories de réponse sont inversées). |
| | INCOM4 | Lorsque nous prévoyons de nouveaux projets, le fournisseur n'est pas sûr d'être pris en considération (les catégories de réponse sont inversées). |
| L'incertitude de l'environnement | INCENV1 | Notre volume d'affaires avec le fournisseur varie fortement selon les contrats. |
| | INCENV2 | Les prix que ce fournisseur peut faire accepter varient fortement. |

2- Lien structurel : STRUCT

| Dimensions | | Items |
|---|-------|--|
| La réciprocité (ou symétrie) de l'échange d'informations entre vous et [l'entreprise] | SYME1 | Niveau de la réciprocité de l'échange d'informations entre vous et [l'entreprise] |
| | SYME2 | Niveau de l'information que vous échangez avec [l'entreprise] |
| | SYM3 | Niveau de l'information [l'entreprise] nous échangeons avec vous |
| | SYM4 | Niveau de la réciprocité de l'échange d'informations entre vous et [l'entreprise] |
| | SYM5 | Comme une mesure globale de ces éléments, comment évalueriez-vous le niveau de la communication dans votre relation avec [l'entreprise]? |
| Qualité de l'échange d'informations entre | QUAL | Niveau de l'informalité dans l'échange d'informations |
| | INF1 | |
| | QUAL | Niveau de pertinence des informations échangées |
| | INF2 | |

| | | |
|------------------------|--------|---|
| vous et [l'entreprise] | QUAL | Niveau de l'actualité des informations échangées |
| Coordination | INF3 | |
| | COORD1 | Niveau de l'intégration des ressources humaines avec [l'entreprise] (par exemple, les personnel en contact le transfert de personnel entre les entreprises) |
| | COORD2 | L'interpénétration des frontières organisationnelles |
| | COORD3 | Utilisation de systèmes d'information inter-organisationnels (par exemple, le suivi des progrès les estimations, la planification matérielle, livraison, etc) |
| | COORD4 | Niveau de l'utilisation de vendeur-Managed Inventory ou Co-Managed Inventory (VMI/ CMI) |
| | COORD5 | Niveau de l'utilisation de Enterprise Resource Planning (ERP) |
| | COORD6 | Niveau de l'utilisation de l'échange de données informatisé (EDI) |
| | COORD7 | Niveau de l'utilisation de la prévision et de planification collaborative reconstitution (CPFR) |
| | COORD8 | Comme une mesure globale de ces éléments, comment évalueriez-vous le niveau de la coordination dans votre relation avec [l'entreprise]? |

3- Lien processuel : PROCESS

Items

| | | |
|-----------------------------|------|--|
| Mesures de la communication | COM1 | cette entreprise nous tient au courant des nouveaux développements dans la recherche et le développement en leur entreprise. |
| | COM2 | cette entreprise nous donne une information immédiate de tous les problèmes de livraison immédiatement lorsqu'elles se produisent. |
| | COM3 | Le personnel du fournisseur de vente souvent visiter notre place d'affaires. |

| | | |
|------------------------------------|--------|---|
| | COM4 | cette entreprise passe beaucoup de temps pour apprendre à connaître notre personnel et les employés |
| | COM5 | cette entreprise discute fréquemment de nouvelles possibilités avec nous |
| | COM6 | Mesures d'ambiguïté évaluation de la performance |
| Flexibilité | FLEX1 | Le fournisseur se montre flexible en cas de demande de modifications concernant la collecte e données (échantillon, contenu, timing, etc.). |
| | FLEX2 | Le fournisseur se montre flexible en cas de demande de modifications concernant le traitement |
| | FLEX3 | Le fournisseur se montre flexible en cas de demande de modifications concernant la transmission des données (par écrit, par voie électronique, etc.). |
| | FLEX4 | Le fournisseur réagit de manière positive à des réclamations. |
| | FLEX5 | En cas de situation imprévue, le fournisseur serait prêt à proposer une nouvelle solution |
| La spécificité des investissements | SPINV1 | Le fournisseur a adapté ou conçu des procédures spécifiques de collecte de données pou notre entrepris. |
| | SPINV2 | Le fournisseur a modifié ses équipements informatiques ou mis en place des équipements spécifiques pour notre entreprise. |
| | SPINV3 | Le fournisseur a modifié les traitements et présentations habituels de données pour notre entreprise. |
| | SPINV4 | Le fournisseur a adapté ses équipements à nos attentes. |
| | SPIN5 | Le fournisseur s'est beaucoup investi dans notre relation d'affaires. |
| | SPINV6 | Si nous mettions fin à notre relation, la plupart des investissements effectués par le fournisseur seraient sans valeur. |

4. Développement et continuité de la relation

| | | |
|------------------|-------|--|
| Développement et | CONT1 | Nous croyons que sur une longue durée, notre relation avec le fournisseur sera profitable. |
|------------------|-------|--|

| | | |
|---------------------------|-------|---|
| continuité de la relation | CONT2 | Maintenir une relation sur le long terme avec ce fournisseur est important pour nous. |
| | CONT3 | Dans cette relation, nous nous concentrons sur la réalisation d'objectifs de long terme. |
| | CONT4 | Nous sommes disposés à faire des sacrifices pour aider de temps en temps ce fournisseur |
| | CONT5 | Nous sommes seulement intéressés par nos résultats dans cette relation (R). |
| | CONT6 | Nous nous attendons à ce que ce fournisseur travaille avec nous longtemps. |
| | CONT7 | Toutes les concessions que nous faisons pour aider ce fournisseur seront compensées à long terme. |

5. La qualité relationnelle

| | | |
|------------------------------------|--------|--|
| Mesures de la qualité du produit: | QUALP1 | ce fournisseur est toujours très bon. |
| | QUALP2 | Le fournisseur offre la meilleure qualité du produit |
| | QUALP3 | le produit -je obtenir de ce fournisseur améliore sensiblement la productivité de notre processus de production. |
| | QUALP4 | Nous devons parfois refuser les biens fournis et de les retourner au fournisseur |
| Les mesures de qualité de service: | QUALS1 | Le fournisseur est en mesure de fournir une gamme étendue de produits, ce qui correspond à ma totale exigence. |
| | QUALS2 | Ce fournisseur fournit toujours un service quand il est promis. |
| | QUALS3 | Les gens de service de ce fournisseur sont en mesure de résoudre tous nos problèmes de service |
| | QUALS4 | le Service de ce fournisseur est toujours fourni avec beaucoup de courtoisie. |
| | QUALS5 | Le fournisseur est très rapide pour répondre à nos plaintes sur la qualité. |

6. Satisfaction

| | | |
|--------|---|--|
| | Items | |
| SATCOG | Je suis satisfait(e) de la décision que j'ai prise de choisir cette | |
| 1 | entreprise | |

| | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|
| Satisfacti on cognitive | SATCOG 2 3 | Par rapport à mes attentes initiales, je suis un peu déçu(e) par cette entreprise (-) Les services rendus par cette entreprise sont conformes à mes attentes initiales. |
| Satisfacti on affective | SATAF1 SATAF2 SATAF3 SATAF4 | Je suis content(e) de cette entreprise. Je suis enchanté(e) par la relation que j'ai instaurée avec cette entreprise et son personnel. Je suis vraiment déçu(e) par les relations que j'ai développées avec cette entreprise (-) Mon expérience avec cette entreprise a toujours été plaisante. |