

Les déterminants de la collaboration des entreprises de la chaîne logistique

Cas des entreprises implantées dans les zones franches de Tanger

Nouredine BELHSEN

Enseignant-chercheur à l'ENCG – Tanger

belhsen.encgt@gmail.com

Sentel Oussama

Docteur en Marketing et Supply Chain

oussama.sentel@gmail.com

Résumé

Cette recherche s'inscrit dans le prolongement des travaux pionniers sur la collaboration des entreprises en *supply chain* avec une perspective originale qui concerne l'examen des déterminants de la collaboration des entreprises installées dans les zones franches internationales. Pour ce faire, les quatre mécanismes qui conduisent à la collaboration ont été mis à l'épreuve: la satisfaction, la confiance, l'engagement et le partage d'informations. L'étude empirique a été conduite par le biais d'un questionnaire administré auprès de 210 entreprises installées dans les deux zones franches de Tanger : *Tanger Free Zone* (TFZ) et *Melloussa Free Zone* (MFZ). Les résultats montrent que l'honnêteté et la sincérité des partenaires ainsi que la satisfaction économique constituent les principaux déterminants de la collaboration des entreprises de la chaîne logistique.

Mots clés – Satisfaction, confiance, engagement, partage d'informations et la collaboration.

La collaboration interentreprises de la chaîne logistique a fait l'objet de nombreux développements conceptuels et empiriques. Elle a été abordée par les chercheurs en sociologie, en psychologie, en marketing, en management et en *supply chain management* (Min *et al*, 2005). De même, elle a été examinée sous l'angle de la théorie des coûts de transactions (Nesheim, 2001; Barringer et Harrison, 2000), de la théorie des ressources (Park *et al*, 2004 ; Verwaal et Hesselms, 2004) de la théorie institutionnelle et de dépendance par les ressources (Thomas et Rangannathan, 2005). Ces différentes théories ont fait de la collaboration un concept polysémique et multidimensionnel. La diversité des approches et les perspectives d'analyse de la collaboration témoignent de cet intérêt considérable et de l'engouement des chercheurs.

Plusieurs bénéfices résultent de la collaboration. Les entreprises collaboratrices auront une plus grande réussite dans la réalisation des résultats opérationnels souhaités tels que la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, un meilleur service client et/ou l'amélioration de la valeur aux clients, la réduction de l'incertitude de l'environnement (Zacharia *et al.*, 2009, Kumar et Banerjee, 2014). Dans le même cadre, les partenaires s'associent pour la mise en commun de moyens, une redéfinition de la répartition des rôles entre partenaires, le partage des risques et/ou des coûts, la fabrication commune d'un produit, le partage de la connaissance du marché, développer un avantage concurrentiel soutenable (Touboulic et Walker, 2015) pour au final améliorer la performance globale de l'entreprise et de la chaîne logistique (Sancha, Gimenez, Sierra, 2016).

Toutefois, Zacharia *et al* (2009) ajoutent que cette collaboration entre les entreprises affecte non seulement les résultats opérationnels comme le coût, qualité ou le service client, mais aussi les résultats relationnels comme la confiance, la crédibilité et l'efficacité de la relation. Sur le plan académique, une augmentation considérable du nombre de recherches publiées a été relevée. Pour s'en assurer, une recherche lancée dans la base *Business Source Complete* avec le mot clé "*collaboration in supply chain*" pour la période allant de janvier 2000 à décembre 2015, le résultat fait état de 1891 recherches dédiées à l'étude de la collaboration en *Supply Chain Management*. De plus, dans un environnement concurrentiel mondialisé, complexe, turbulent, marqué par l'utilisation massive des technologies d'information et de communication, les entreprises cherchent à établir des relations collaboratives étroites avec les fournisseurs et les clients. Dans cette perspective, les entreprises telles que Hewlett-Packard, IBM, Dell, Procter et Gamble doivent leurs

compétitivité aux relations collaboratives de long terme avec leurs fournisseurs et leurs clients (Sheu *et al*, 2006; Liker et Choi, 2005).

En dépit de cet engouement, la collaboration demeure toujours un concept polysémique et insaisissable. Ceci limite grandement la capacité des responsables logistiques à s'engager dans les opérations collaboratives (Saeed *et al*, 2005). Dans le même cadre, les déterminants de la collaboration ont fait l'objet de nombreux développements conceptuels et empiriques sans qu'un consensus ne ressorte de ces recherches. La littérature fait état de quatre principaux déterminants : la satisfaction, la confiance inter-organisationnelle, l'engagement des partenaires et le partage d'information

Etant donné que la plupart des recherches sur la collaboration est conduite dans les pays développés, nous nous proposons d'examiner si les déterminants de la collaboration relevés dans la littérature trouvent un écho favorable dans le contexte des entreprises industrielles installées au Maroc. Pour ce faire, cet article propose d'abord, dans la revue de littérature, de distinguer conceptuellement les mécanismes qui conduisent les entreprises à collaborer. Cela conduit à proposer un modèle conceptuel et formuler les hypothèses subséquentes. Ensuite, le cadre méthodologique d'accès au réel et les principaux résultats sont présentés. Ce article s'achève par des pistes permettant de nourrir la dynamique de recherche sur le sujet.

I-Modèle et hypothèses de recherche

La revue de littérature mobilisée fait ressortir quatre déterminants de la collaboration : la satisfaction économique et sociale des entreprises, la confiance inter-organisationnelle, l'engagement des partenaires et le partage d'information.

La satisfaction économique et sociale

La satisfaction dans le *Business to Business* fait aujourd'hui l'objet d'un riche mélange de discussions théoriques et conceptuelles. De nombreuses recherches empiriques sur ses antécédents et conséquences (Llosa, 1996) ont été entreprises dans ce cadre. Les premières investigations sur la satisfaction en marketing datent des années soixante-dix et ont été menées en réaction à la résurgence du mouvement consumériste des années soixante aux Etats-Unis (Audrain, 2000). Un premier courant a en effet été fondé et s'est intéressé, à l'aide de méthodes essentiellement descriptives, à l'insatisfaction des consommateurs. La satisfaction a ensuite fait l'objet d'approches corrélationnelles, utilisant les modèles multi-attributs. L'ensemble de ces recherches, préscientifiques, a progressivement laissé place au

modèle de l'infirmité des attentes. Ce modèle propose une conceptualisation cognitive de la satisfaction et affirme que cette dernière résulte d'une comparaison entre des standards préétablis et la performance perçue du service ou produit consommé ou utilisé. Lorsque la performance perçue est supérieure aux attentes, il s'en suit une satisfaction, dans le cas contraire, il y a une insatisfaction. Il y a une indifférence lorsque la performance perçue est égale aux attentes. Progressivement, le modèle généralisé de l'infirmité intègre les affects et émotions dans la définition de la satisfaction. Ainsi, cette dernière est définie comme étant une émotion ou l'évaluation d'une émotion et non plus seulement comme cognition (Sirieix et Dubois, 1999). Rappelons que toutes les définitions données au concept marketing font de la satisfaction la clé de voûte (*American Marketing Association, 1987*).

En *supply chain*, Brown *et al* (1991) définissent la satisfaction comme une réponse émotionnelle positive vis-à-vis des avantages économiques (réductions commerciales, financières, délais de paiement, délai de livraison,...) découlant de la relation avec un partenaire. En d'autres termes, la satisfaction est un jugement de l'entreprise sur une récompense par rapport à tous les sacrifices consentis pour la possession d'un produit/service. La satisfaction est en effet une sorte d'état cognitif de l'acheteur qui se sent suffisamment (ou insuffisamment) récompensé par son acte d'achat.

Jap et Sanesan (2000) notent que le chiffre d'affaires réalisé grâce à la vente des produits du partenaire et les résultats financiers constituent les principaux éléments de la satisfaction économique. Ces éléments résultent d'un comportement économique du partenaire (Ho *et al*, 2006). Dans le même cadre, Geyskens et Steenkamp (2000) définissent la satisfaction économique comme une évaluation des résultats économiques qui découlent d'une relation d'échange avec un partenaire comme le volume des ventes réalisé grâce à une bonne qualité des produits achetés, réduction commerciales (rabais, remises et ristournes accordés par un fournisseur à son client comme reconnaissance de l'importance de la relation, qualité des produits livrés, délais de livraison et de réapprovisionnement adéquats, délais de paiement courts). Dans la présente recherche, cette définition a été retenue. Elle cadre parfaitement avec les objectifs classiques de la logistique connus sous les 5 B: Bon produit, Bon prix (coût), Bon moment, Bon endroit et en Bonne quantité.

En plus de la dimension économique, une deuxième dimension à savoir la satisfaction sociale ou non économique est soulignée (Geyskens et Steenkamp, 2000). Elle se définit comme une réponse affective positive résultant de l'évaluation des aspects psychosociologiques de la

relation c-à-d si les interactions avec le partenaire sont épanouies et satisfaisantes. Ces dimensions sont intrinsèques dans les aspects subjectifs tels que le contact social, la communication, les valeurs partagées, la confiance, l'engagement du partenaire d'échange,... Ainsi, la satisfaction non économique est l'évaluation des expériences interactives avec un partenaire (Scheer et Stern, 1992). Notons que la dimension non économique ou sociale correspond à la dimension affective ou émotionnelle de toute relation. Elle fait référence aux sentiments que développent les partenaires d'échange les uns pour les autres et à leur engagement affectif dans la relation.

La confiance

Historiquement, la confiance a émergé dans le champ de la psychologie avec la publication d'un article fondateur « *trust and suspicion* » du psychologue Deutsch (1958), puis elle s'est rapidement diffusée et utilisée dans d'autres champs disciplinaires. Une diversité de disciplines scientifiques a alors abordé ce concept : la psychologie (Deutsch, 1958, 1959 ; Rousseau, 1995), la sociologie (Luhmann, 1988; Fukuyama, 1995), l'économie (Williamson, 1993), le marketing (Morgan et Hunt, 1994; Ganesan, 1994; Ring et Van de Ven, 1994) sans oublier la gestion stratégique et le comportement organisationnel. Elle est considérée comme un élément central dans les transactions marchandes et les relations entre les partenaires économiques (Brulhart et al., 2003) et devenue une dimension incontournable dans les problématiques inter organisationnelles (Bidault et Jarillo, 1997).

Rizopoulos *et al*, (2001) soulignent qu'il est difficile d'appréhender la formation de relations de long terme sans recourir à la notion de confiance. De plus, Spekman (1998) considère que le comportement de collaboration exige des niveaux élevés de confiance et d'engagement et un partage d'informations parmi les partenaires.

En supply chain, les auteurs (Morgan et Hunt, 1994 ; Johnson *et alii*, 1996 ; Doney et Cannon, 1997 ; Nicholson, Compeau et Rajesh, 2001) s'accordent à confirmer deux dimensions de la confiance.

Honnêteté des partenaires

Il existe plusieurs termes pour décrire cette dimension, par exemple la crédibilité, la sincérité, la fiabilité, la loyauté, l'intégrité. L'honnêteté renvoie à la croyance que le partenaire d'échange respectera les standards éthiques, dans sa capacité d'accomplir son travail efficacement et rapidement et au fait qu'il tienne sa parole et soit sincère.

Bienveillance des partenaires

La bienveillance se rapporte à la croyance en la bonne volonté du partenaire d'affaires de se préoccuper de ses intérêts et de ceux de son partenaire, d'avoir des actions bénéfiques en cas d'apparition de situations problématiques ou d'aléas non contractualisés pouvant nuire à la relation (Ganesan, 1994) et qu'il ne se livrera pas à des comportements opportunistes et malhonnêtes. Ainsi, il doit être motivé par la recherche d'atteindre des gains mutuels.

L'engagement

L'engagement est envisagé comme le stade ultime des relations dans le *business to business* (Dwyet *et al*, 1987). C'est une variable importante pour l'efficacité et l'efficience des relations entre les membres de la chaîne logistique. Ce concept est souvent associé à la confiance : c'est du niveau de la confiance que dépend le niveau de l'engagement interentreprises (Morgan et Hunt, 1994 ; Kwon et Suh, 2004 ; Kwon et Suh, 2005).

Les facteurs structurels conduisant à l'engagement des membres de la chaîne logistique sont la satisfaction, la confiance, les investissements non récupérables ou spécifiques, le partage de technologie et d'informations, la capacité adaptative et la flexibilité (Wilson, 1995). Les ressources ou actifs spécifiques à une relation par un des partenaires et qui ne peuvent pas être récupérés que si la relation prend fin (Williamson, 1993). L'interdépendance technologique entre les partenaires. Celle-ci est mise en évidence par la valeur accordée par l'un des partenaires à la contribution technologique de l'autre partie. L'adaptation ou la flexibilité qui correspond aux modifications en termes de produit ou de processus effectué par l'une des parties afin de convenir aux attentes de l'autre (Handfield et Bechtel, 2002). Les principales recherches se sont surtout intéressées à la confiance ou l'engagement dans la relation consommateur/marque (Fournier, 1997; Sirieix et Dubois, 1999; Frisou, 2000; Gurviez et Korchia, 2002; N'Goala, 2003) et qu'un constat de carence est relevé quant aux recherches dans la *Supply Chain Management*. De même, les chercheurs en *Supply Chain* se sont inspirés des travaux réalisés dans le marketing B to B à savoir le marketing de distribution et le marketing industriel.

Partage d'informations

Le concept de l'information a retenu une attention considérable des chercheurs dans différents disciplines des sciences de gestion. Depuis les théories économiques du dix-neuvième siècle et notamment le paradigme de l'intelligence – modélisation - choix, l'information est reliée directement à la prise de décision. En d'autres termes, c'est de la qualité de l'information que dépend la qualité des décisions prises par les dirigeants et au

final de la performance organisationnelle. Dans ce cadre, ce paradigme conforte l'approche de l'économie industrielle Structures-Comportement- Performance. Les structures de l'environnement comme bassin d'information déterminent les comportements (décisions et choix) des dirigeants et ces derniers impactent la performance de l'organisation.

Avec l'avènement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), une infobésité ou une opulence informationnelle a été relevée : une surabondance des informations disponibles. Ces informations constituent malheureusement un ensemble fort hétérogène et disparate (Gavard-Perret, 1998). En *Supply Chain Management*, Tai (2011), distingue trois types d'effets du partage d'informations : effets sur la performance de la chaîne logistique, effets sur le développement d'un avantage compétitif soutenable des membres et effet sur la performance globale de l'entreprise.

Les chercheurs analysant le premier effet soulignent que le partage d'information comme un élément fondamental pour améliorer de la coordination et la collaboration entre les membres amont et aval de la chaîne logistique. Dans ce cadre, Chan et Chan (2009) affirment que le partage d'information est fondamental pour coordonner et dynamiser les activités de la chaîne logistique.

Les auteurs abordant le deuxième type d'effets envisagent le partage d'informations comme l'envergure par laquelle les informations fiables et pertinentes sont communiquées aux partenaires de la chaîne logistique. Dans cette perspective, l'échange d'information est considéré comme un moyen pour améliorer les relations collaboratives (Fawcett *et al*, 2007). Pour le troisième type d'effets, le partage d'information est vu comme un mécanisme de gouvernance des relations pour créer un avantage compétitif soutenable des entreprises de la chaîne logistique (Tai, 2011).

Ces entreprises peuvent être les fournisseurs de matières premières, les entreprises fabriquant les composants, les produits intermédiaires ou les produits finis, les prestataires de services logistiques, et même le client final. En effet, les entreprises dépendent de plus en plus des processus en amont et en aval et accroissent les échanges d'information avec leurs fournisseurs et leurs clients. Les technologies d'information et de communication (internet, intranet, réseaux locaux (LAN), réseaux métropolitains (MAN), réseaux grand distance (WAN), etc.) et des techniques d'échange électronique d'information (EDI : *Electronic Data Interchange*, XML : *Extensible Markup Language*, etc.) permettent désormais à un système

d'information de communiquer avec un autre système d'information avec un minimum d'interventions humaines et de coût.

De même, le partage d'information ne conduit pas à la création d'un avantage compétitif mais plutôt la manière par laquelle cette information est exploitée. Dans ce cadre, Schroeder et Flynn (2001) affirment que l'utilisation des technologies de partage des informations n'est pas suffisante pour obtenir une performance supérieure, mais plutôt le partage d'une information pertinente, fiable et exhaustive.

Le partage d'informations peut se faire avec les fournisseurs, le client, le distributeur, le détaillant (Davenport, 1994). Plusieurs indicateurs sont utilisés pour évaluer la qualité de l'information échangée : précision, recense et fréquence (Neumann et Segev, 1979), fiabilité pour prendre des décisions (McCormack, 1998) et exhaustivité (Li et Lin, 2006).

De ce qui précède, le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche subséquentes peuvent être formulées comme suit.

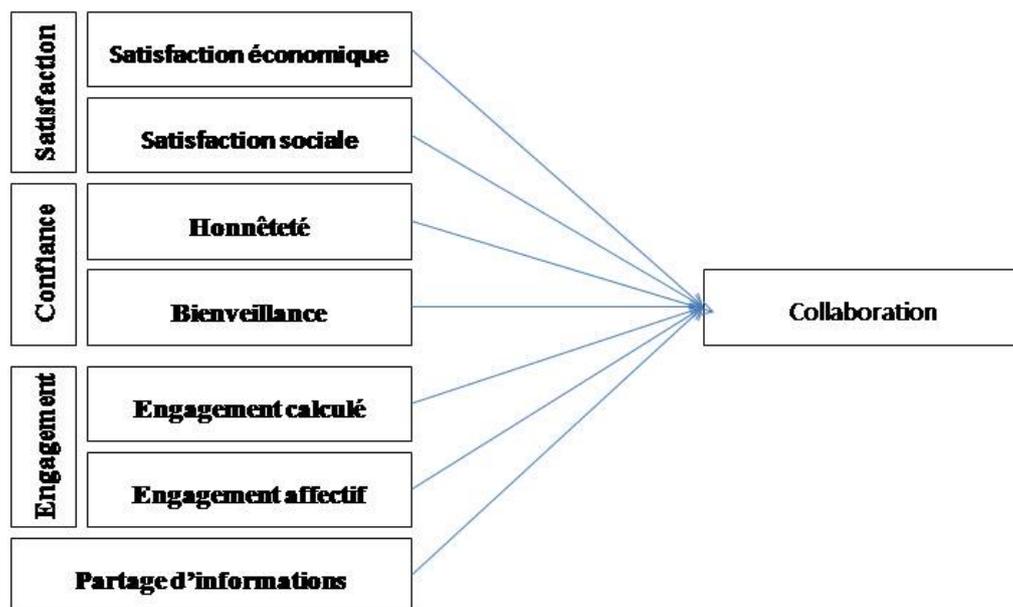


Figure 1 – modèle conceptuel

H1- Plus la satisfaction économique des partenaires est grande plus la collaboration est importante

H2- Plus la satisfaction sociale est satisfaisante plus la collaboration est importante.

H 3- Plus les partenaires sont honnêtes plus la collaboration est importante.

H4- Plus les partenaires sont bienveillants plus la collaboration est importante.

H5- L'engagement calculé des partenaires a un effet sur la collaboration.

H6- L'engagement affectif des partenaires a un effet sur la collaboration.

H7- Plus les partenaires partagent les informations plus la collaboration est importante.

II- Méthodologie

Sur un plan opérationnel, le cadre théorique tracé précédemment justifie le recours à une méthodologie quantitative. Cette dernière conduit dans un premier temps à choisir les échelles de mesure des variables mobilisées, s'assurer de leur pertinence en procédant à la validation de leurs contenus auprès des professionnels, à pré-tester le questionnaire auprès d'un échantillon test avant de l'administrer à grande échelle. Les données collectées ont fait l'objet d'une épuration à l'aide des analyses factorielles exploratoires (Hair et al, 2013).

Choix des mesures

De par le large éventail des mesures développées pour la même variable, plusieurs critères ont présidé au choix des items. Le nombre de fois où l'article est cité. A cet effet, *Social Science Citation Index* et *Google Scholar* ont été utilisés, la récence des mesures et leurs qualités psychométriques (De Jong, Steenkamp et Veldkamp, 2009 ; Richins 2004), le nombre d'items doit être raisonnable pour ne pas alourdir le questionnaire et être réfléchis plutôt que formatifs (Bruner, 2012). Enfin, les items développés dans le même terrain d'étude ont été privilégiés.

Précisons que les mesures anglo-saxonnes, la procédure de traduction et rétro traduction a été appliquée. Elle consiste dans un premier temps à traduire l'échelle originale de l'anglais au français. Puis les items générés font l'objet d'une traduction au sens inverse. Si cette deuxième traduction permet de retrouver l'échelle originale, on garde les items si non on corrige en procédant par itérations.

La satisfaction économique et sociale des entreprises a été opérationnalisée par l'échelle de Geyskens et Steenkamp, (2000). Cette échelle comprend 4 items pour chaque dimension.

Pour la mesure de la confiance, l'échelle de Doney et Canon (1997) a été retenue. Elle comprend 4 items pour l'honnêteté et 3 items pour la bienveillance des partenaires. L'engagement affectif et l'engagement calculé ont été mesurés par l'échelle de Morgan et Hunt (1994). Il comprend respectivement 3 et 4 items. Pour opérationnaliser la variable du partage d'information, les items développés par Li et lin (2006) et Klein et Rai (2009) ont été utilisés. Cette dernière comprend 5 items. Enfin, la collaboration est mesurée par l'échelle de Cao et Zhang (2013) de 5 items. Les échelles de réponse sont de type Likert à cinq points (de 1 – pas du tout d'accord – à 5 – tout à fait d'accord). Au total, notre questionnaire comprend 32 items.

Afin de s'assurer de la validité de contenu, la liste des items a été soumise à deux responsables logistiques. Suivant les préconisations de Jolibert et Jourdan (2006), ils ont dû apprécier chacun des items comme «très», «assez» ou «peu» représentatifs des dimensions auxquelles ils étaient rattachés. De même, il a été demandé aux responsables de se prononcer sur la clarté des propositions. L'objectif assigné à cette étape est de vérifier la pertinence des mesures retenues. Suite à cette étape, l'énoncé de certains items a été reformulé car jugés ambigus et équivoques. Aussi, il a été proposé de remplacer "votre fournisseur" par "votre principal fournisseur".

Après avoir testé auprès de 21 entreprises sises à la zone France franche de Tanger, le questionnaire définitif a été administré par mail et en utilisant google drive auprès d'un échantillon de 210 entreprises industrielles. Après des relances par mail et par téléphone, les réponses de 135 questionnaires ont été exploitées.

Epuration des mesures

L'épuration est un préalable indispensable du test d'hypothèse. Elle est généralement faite par les techniques de l'analyse factorielle exploratoire dont la plus utilisée est l'analyse en composante principale (Hair et al, 2013).

Elle consiste en effet à étudier l'importance des items dans la formation et l'explication des variables auxquelles sont rattachés. Trois éléments sont examinés : les communalités ou *loading*, la variance expliquée des facteurs et la cohérence interne de l'échelle mesurée par alpha de Cronbach. Les résultats de l'épuration sont fournis dans le tableau suivant.

Tableau 1 – Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

Variables	ACP avant le retrait des items mal représentés				ACP après le retrait des items mal représentés			
	Nombred 'items	KMO	Variance expliquée %	Alpha de Cronbach	Nombre d'items	KMO	Variance expliquée %	Alpha de cronbach
Satisfaction économique	4	0522	41.568	0.4231	2	0.632	79.209	0.735
Satisfaction sociale	4	0.602	46.877	0.5667	3	0.623	68.445	0.6272
Honneteté	4	0.709	70.040	0.7957				
Bienveillance	3	0.692	67.895	0.7634				
Engagement calculé	3	0.559	53.656	0.4375	2	0.597	73.695	0.7386
Engagement affectif	4	0664	47.924	0.6081	2	0.681	76.076	0.2839
Partage d'informations	5	0.705	80.207	0.729				
Collaboration	5	0.809	58.088	0.7956	4	0.779	65.993	0.8807

III- Résultats du test d'hypothèses

Pour tester les hypothèses de recherche, la méthode de la régression linéaire multiple a été appliquée. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 2 – Résultats de la régression linéaire multiple

Régression linéaire multiple					
Variable dépendante	R ²	R ² ajusté	F	ddl	Sig.
Collaboration fournisseurs- clients	,522	,517	104,375	6; 573	,000
	Coefficients standardisés		Coefficients standardisés (Bêta)	t	Sig.
	B	Erreur standard			
Constante	-3,347E-16	,029	----	,000	1,000
Satisfaction économique	3,705E-02	,035	,337	2,963	,000
Satisfaction sociale	,152	,039	,152	3,906	,000
Honnêteté	,440	,041	,440	10,869	,000
Bienveillance	9,496E-03	,034	,009	,281	,778
Engagement affectif	,274	,039	,274	7,028	,000
Engagement calculé	8,095E-03	,031	,008	,259	,796
Partage d'information	0.359	,093	,259	2,452	,000

A la lecture des résultats du tableau ci dessus, plusieurs remarques peuvent être formulées. Les variables explicatives contribuent à expliquer 52 % de la variance totale de la collaboration du fournisseur (R² ajusté =0,517). L'honnêteté (Bêta = 0,444, t=10,869, p = 0,000), l'engagement affectif (Bêta = 0,274, t=7,028, p = 0,000) et la satisfaction sociale (Bêta = 0,152, t=3,906, p = 0,000) et la satisfaction économique (Bêta = 0,337, t=2,963, p=0,000), le partage d'informations (Bêta = 0,359, t=2,452, p = 0,000) influencent positivement la collaboration du fournisseurs-clients. Plus ces derniers sont honnêtes, plus ils échangent d'informations, affectivement engagés et satisfaits économiquement et socialement, plus leur niveau de collaboration est important. Ces résultats conduisent alors à valider les hypothèses **H1, H2, H6, H3 et H7**. De même, l'honnêteté et la satisfaction économique sont deux éléments qui influencent le plus la collaboration, le coefficient Bêta est respectivement de 0,444 et 0,337. Ce résultat corrobore les travaux déjà réalisés dans d'autres pays (Sahay,

2003 ; Ghosh et Fedorowicz, 2008) et qui soulignent que l'honnêteté est un ingrédient indispensable pour l'établissement des relations collaboratives. De même, plusieurs auteurs (Goffnett et al, 2012) ont conforté les résultats des travaux de la satisfaction en *supply chain* notamment économique.

Aussi, le partage d'information, au vu des résultats présentés, joue un rôle incontournable dans l'explication de la collaboration fournisseurs-clients. Ce résultat correspond à notre anticipation et est déjà prouvé par des recherches antérieures. "Sans partage d'informations, la collaboration en peut se faire jour" affirment Li et Lin (2006).

Ces résultats semblent évidents. Dans les étapes de développement de la relation avec le client, les auteurs (Dwyer et al, 1987 ; Ford, 1990) insistent sur ces éléments dans la première étape et comme une condition sine qua non pour réussir les étapes suivantes en autre de collaboration et de partenariat.

L'engagement affectif et la satisfaction sociale sont aussi présents pour expliquer la collaboration fournisseurs-clients. En fait, ces deux variables vont de pair pour expliquer la collaboration. Ils reflètent l'aspect subjectif et qui vient naturellement après l'aspect objectif de la relation.

Toutefois, les résultats de la régression de la collaboration sur l'engagement calculé (Bêta = 0.008, t=0.259, p=0.96) et la bienveillance calculé (Bêta = 0.009, t=0.281, p=0.778) démontrent une relation très faible entre ces variables et le "t" de Student est largement inférieur au seuil recommandé (1.96). En d'autres termes, l'engagement calculé et la bienveillance n'ont pas un effet concluant sur la collaboration. Ceci amène à rejeter les hypothèses sous-jacentes à savoir **H4 et H5**.

IV- Conclusion et voies de recherche

Pour analyser le phénomène de la collaboration dans le cadre de la chaine logistique, les recherches en sciences de gestion s'inscrivent, en grande majorité, dans une démarche hypothético-déductive. Les résultats mitigés, de ces travaux ont constitué une base théorique non négligeable dans notre recherche.

Les résultats de notre travail a permis d'établir une hiérarchie des déterminants de la collaboration en vue d'établir des stratégies relationnelles qui fondent la réussite de ce phénomène. Ainsi, l'honnêteté, le sérieux et la crédibilité des entreprises s'avèrent être le déterminant majeur de la collaboration. La capacité des responsables à faire preuve de ces caractéristiques est de mise pour asseoir des relations collaboratives à même de fonder une

bonne performance logistique à la fois de l'entreprise et de la chaîne logistique et par conséquent de la performance organisationnelle.

En deuxième lieu, le caractère économique des relations joue également un rôle important dans l'établissement de la collaboration. A ce titre, les prix hautement compétitifs, le délai de paiement, de livraison, le mode et les moyens de paiement,...sont autant d'éléments pour le succès des relations de long terme entre les entreprises

L'aspect affectif et émotionnel est présent dans toute relation humaine mais vient en troisième position. Ceci explique que les responsables logistiques se soucient davantage de l'aspect *hard* de la relation et que s'il y a collaboration c'est parce que les entreprises arrivent à dégager des avantages économiques très importants. Certains auteurs (Shew, 2010; Fugate, 2010) qualifient cette relation de pseudo-collaboration. Ces auteurs affirment que dans la collaboration, l'aspect affectif doit être fort présent.

Pour conclure, la hiérarchisation des déterminants de la collaboration permet d'identifier les priorités pour la mise en place d'une stratégie relationnelle pour atteindre un niveau supérieur de la performance logistique et organisationnelle. Il s'agit pour l'entreprise acheteur et vendeur de former les responsables logistiques de manière à ce que ceux-ci se montrent honnêtes et disponibles et aussi amener les entreprises à fonder leurs avantages concurrentiels soutenables sur les coûts pour pouvoir pratiquer des prix compétitifs.

Notre recherche montre un certain nombre de limites qui constituent des voies de recherche. La première limite concerne les déterminants de la collaboration. Il serait judicieux d'examiner les futures recherches d'autres déterminants de la collaboration que ceux retenus dans le présent travail en l'occurrence le comportement opportunistes de entreprises et l'asymétrie de l'information.

Le choix de l'échantillon pourrait être source de biais. Notre choix a été réalisé selon la méthode empirique de façon raisonnée, or plusieurs auteurs prônent la méthode aléatoire stratifiée.

Une dernière limite est les techniques d'analyse et de validation des hypothèses. Rappelons que les techniques de régression linéaire multiple ont été utilisées. Or, dans les modèles, il est courant de valider le modèle dans sa globalité. Pour ce faire, il est recommandé d'utiliser les techniques d'équations structurelles avec variables latentes et erreurs de mesure. Ces techniques sont appelées aussi techniques statistiques de deuxième et de troisième génération qui servent à tourner le modèle par l'utilisation des indices d'ajustements

incrémentaux, absolus et de parcimonie. Ces indices sont calculés à l'aide des logiciels tels que *Analysis of MOment Structures* (AMOS), *linear structural relations* (LISREL) ou *Statistical Analysis System* (SAS).

Bibliographie

- Akrout, 2011, « *La confiance en B to B : vers une approche dynamique et intégrative* », Recherche et Applications en Marketing, vol. 26, n° 1.
- Audrain A.F. (2000), "Proposition d'un cadre conceptuel des déterminants des attributs à la satisfaction", *Congrès de l'Association Française de Marketing*, Montréal, mai, pp. 905-918
- Barringer B. R. et Harrison J.S. (2000), Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships, *Journal of Management*, vol.26, n° 3, pp. 367 - 403
- Bidault, F. et Jarillo, J.C. (1997), Trust and Economic Transaction, in: Bidault, F., Gomez, P.Y. et Marion, G. (eds), *Trust and Society*, Mac Millan Business, pp. 81-94.
- Brown J. R., Lusch, Robert F., M. et Darrel D. (1991), "Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels", *Journal of Retailing*, Winter, Vol. 59, n°4, pp. 53-80
- Brulhart F., Favoreu C. (2003), « les modes de coordination et d'organisation des partenariats inter firmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant « intégratif ». », XII^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Chan H.K. et Chan F.T.S. (2009), effect on information sharing in supply chain with flexibility, *International Journal of Production Research*, vol. 47, n°1, pp. 213-232
- Das T.K et Teng B.S. (1998), Between Trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, 23, 3, pp. 491-512
- Davenport, T. (1994), Saving IT's soul: human centered information management. *Harvard Business Review* 72 (2), 119–131
- Fawcett S.E., Osterhaus P., Magnan G.M., Brau J.C. et McCarter M.W. (2007), Information sharing and supply chain performance : the role of connectivity and willingness, *Supply Chain Management : an International Journal*, vol. 12, n°5, pp. 358-368
- Fournier S., Yao L. (1997) Reviving brand loyalty. A reconceptualization within the framework of consumer brand relationship. *International Journal of Research in Marketing*, 14, p. 451-472
- Frisou J. (2000) Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 1, p. 63-80
- Fugate, B. J., **Mentzer, J. T.** et Stank, T. P.,(2010), "Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, and Differentiation," *Journal of Business Logistics*, Vol. 31, No. 1, pp. 43-62.

Ganesan, S. (1994), "Determinants of long-term relationship orientation in buyer-seller relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, pp. 1-19

Gavard-Perret, M.L. (1998), De l'énoncé à l'énonciation: pour une relecture de l'analyse lexicale en marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.13, n°2

Geyskens I et Steenkamp J. B. E. M (2000), Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships, *Journal of Retailing*, Vol.76, n°1, pp. 11–32

Geyskens I et Steenkamp J.B. (2000), "Economic and social satisfaction : measurement and relevance to marketing channel relationship", *Journal of Retailing*, Vol. 76, n°1, pp. 11-32

Gurvies P., Korchia M. (2002) Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 3, p. 41-61

Handfield R.B. et Bechtel C., (2002), The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness, *Industrial Marketing Management*, vol. 31, n°4, pp. 367–382

Ho T. H, Lim N. et Camerer C.F. (2006), "Modelling the psychology of consumer and Fum bharron with Behavioral economic", *Journal of Marketing Research*, vol XLIII, n°3, pp.307-33

Ho T. H, Lim N. et Camerer C.F. (2006), "Modelling the psychology of consumer and Fum bharron with Behavioral economic", *Journal of Marketing Research*, vol XLIII, n°3, pp.307-33

Jap S. D. et Ganesan S. (2000), Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research*, vol. 37 n° 2, pp. 227-245

Kline R.B. (2010), Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Guilford Press, New York

Kumar G. et Banerjee R.N. (2014), Supply chain collaboration index: an instrument to measure the depth of collaboration, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 21 No. 2, 2014, pp. 184-204

Kwon I.-W.G. et Suh T. (2004), Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 40, n°2, pp. 4–14.

Kwon I.-W.G. et Suh T. (2005), Commitment and relationships in supply chain management; a path analysis, *Supply Chain Management*, vol. 10, n°1, pp. 26–33

Li S. et Lin B. (2006), Accessing information sharing and information quality in supply chain management, *Decision Support Systems*, vol. 42, pp. 1641–1656

Llosa S. (1996), "Contribution à l'étude de la satisfaction dans les services", Thèse de Doctorat, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises, Décembre, p.42

McGowan, A., 1998, Perceived benefits of ABCM implementation. *Accounting Horizons* 12 (1), 31–50

Min, S, A S Roath, P J Daugherty, S E Genchev, H Chen, A D Arndt, et R G Richey, (2005), 'Supply Chain Collaboration: What's Happening', *The International Journal of Logistics Management*, vol 16, ,n° 2, pp 237–256.

Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), The commitment–trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing* 58, pp. 20–38

N'Goala G. (2003) Proposition d'une conceptualisation et d'une mesure relationnelle de la fidélité, 19^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing, Tunis

Nesheim T. (2001), externalisation of the core : antecedents of collaborative relationships with the suppliers, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7, 4, pp. 217 - 225

Neumann, S., Segev, E., (1979), A case study of user evaluation of information characteristics for systems improvement. *Information and Management* 2, 271–278

Park N. K., Mezas J.M. and Song J. (2004), a resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace, *Journal of Management*, 30, 1, pp. 7-27

Rizopoulos Y., Borzeda C. G. (2001), Interactions durables, coopération et confiance – Enseignements d'une enquête, *Revue d'économie industrielle*, Vol. 96, pp. 55-80.

Saeed K.A., Malhotra M.K. et Grover V. (2005), Examining the impact of interorganizational systems on process efficiency and sourcing leverage in buyer – supplier dyads, *Decisions Sciences*, 36, 3, pp. 365-396

Sancha C, Gimenez C et Sierra V. (2016), Achieving a socially responsible supply chain through assessment and collaboration, *Journal of Cleaner Production*, Volume 112, Part 3, pp.1934–1947

Schroeder, R., Flynn, B., (2001), *High Performance Manufacturing*. John Wiley & Sons, Inc., New York

Sheer L.K et Stern L.W. (1992), The effect of influence type and performance outcomes on attitude toward the influencer, *Journal of Marketing Research*, vol. 29, février, pp. 128-142

Shew C.M, Myers M. B.et **Mentzer J. T.** (2010), "Does Relationship Learning Lead to Relationship Value? A Cross National Supply Chain Investigation, *Journal of Operations Management*, vol. 28, n° 6, pp. 472–487

Sirieix L. et Dubois P.L. (1999), "Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance", *Recherche et Application en Marketing*, Vol 14, n°3, pp. 4-5

Sirieix L., Dubois P-L. (1999) Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ? *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n°3

Tai Y.M. (2011), Perceived value from customers in information sharing services, *Industrial Management and Data Systems*, vol. 111, n°4, pp. 551-569

Touboullic A. et Walker (2015), Love me, love me not: A nuanced view on collaboration in sustainable supply chains, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21 (3) , pp. 178-191

Verwaal E. et Hesselms M. (2004), drivers of supply chain network governance : and explorative study of the dutch chemical industry, *European Management Journal*, 2, 4, pp. 442-451

Williamson O.E. (1993), "Calculativeness, trust and economic organization," *Journal of Law and Economics*, vol. 36, pp. 453-86.

Wilson D. (1995), "An integrated model of buyer-seller relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n°4, pp. 335-45.

Zacharia G, Nix N.W, Lush R.F, 2009, "An analysis of supply chain collaboration and their effect on performance outcomes", *Journal of business logistics*, vol.30, N°2, pp 101-124.