

## **Facteurs transactionnels et relationnels, quel impact sur la fidélité inter-acteurs ?**

### **Transactional and relational factors, what impact on inter-actor loyalty ?**

**YOUBI IDRISSI Zineb**

Docteur en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences juridiques économiques et sociales

Université – Mohamed V Rabat

Laboratoire d'économie Appliquée

MAROC

**Zinebyoubi@gmail.com**

**Date de soumission :** 30/07/2021

**Date d'acceptation :** 05/09/2021

**Pour citer cet article :**

YOUBI IDRISSI. Z (2021) «Facteurs transactionnels et relationnels, Quel impact sur la fidélité inter-acteurs ?»,  
Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 3» pp : 1575 - 1597

## Résumé

Du transactionnel au relationnel, les paradigmes et courants servant à expliquer les relations inter-organisationnelles se sont développés afin de construire un édifice auquel chaque courant, reposant sur ses propres principes, a apporté sa contribution pour expliquer les relations d'échange. Ce passage est marqué par l'instauration de nouveaux facteurs intégrant des aspects sociaux à côté de ceux économiques permettant de développer et de maintenir des relations d'échange de longue période entre les parties, synonyme de la fidélité.

Le présent papier qui adopte une approche duale vise à expliquer la fidélité inter acteurs par des facteurs transactionnels et relationnels de la relation inter organisationnelle dans un contexte spécifique, celui des relations fournisseurs/industriels du secteur agroalimentaire au Maroc.

Pour ce faire, nous procéderons avec un mode de raisonnement déductif donnant lieu à un modèle conceptuel qui fera l'objet d'un test dans le cadre d'une étude qualitative réalisée sur 15 entreprises opérant dans le secteur agroalimentaire. Les résultats de l'étude permettent de soutenir que les déterminants transactionnels et relationnels des RIO impactent la qualité du service qui permet de favoriser la fidélité inter-acteurs.

**Mots clés :** Déterminants transactionnels et relationnels ; fidélité inter-acteurs ; qualité du service ; relations inter-organisationnelles (RIO), paradigme transactionnel et relationnel.

## Abstract

From transactional to relational, the paradigms and currents used to clarify inter-organizational relations have developed in order to build a structure to which each current, based on its own principles, has made its contribution to explain exchange relations.

This transit is marked by the introduction of new factors integrating social aspects alongside those economic allowing to develop and maintain successful exchange relations between the parties, synonymous with loyalty.

This thesis which adopts a dual approach aims to explain the loyalty between actors by transactional and relational factors of the inter-organizational relation in a specific context, that of industrial relations of the agro-food sector in Morocco.

We will proceed with a deductive approach giving rise to a conceptual model which will be the subject of a test within the framework of a qualitative study carried out in the agro-food sector. The results of the study will allow maintaining that the transactional and relational determinants of RIOs impact the quality of service which helps foster inter-actor loyalty.



**Keywords :** Transactional and relational factors; loyalty; service quality; inter organizational; transactional paradigm, relational paradigm.

## Introduction

L'instabilité et la dérégulation croissante de marchés globalisés, combinées à un phénomène de recentrage sur les compétences-clés des entreprises synonyme d'externalisation de nombreuses activités, entraînent l'évolution et le changement des règles de la compétition. Ceci dit que toute entreprise doit procéder à une réorientation profonde de son système de management (Christopher, 1998). Pour cela, elle doit modifier son schéma organisationnel selon quatre points : Passer d'une logique de fonctions à un système en termes de processus, d'un objectif de profit à une notion de performance, d'une gestion de produits à une gestion de clients et enfin d'une logique de vertical à une logique de virtuel où la recherche d'une relation de type gagnant-gagnant avec les fournisseurs est privilégiée comme source d'avantage concurrentiel. Il convient alors de dépasser la transversalité intra-organisationnelle pour intégrer une réflexion inter-organisationnelle comme nouveau paradigme en sciences de gestion. Pour de nombreux auteurs, il s'agit là du paradigme d'une nouvelle ère de compétitions inter-réseaux.

Ces changements contraignent les entreprises à repenser leurs chaînes de valeurs au-delà des frontières de l'entreprise et les poussent à développer des relations inter organisationnelles (RIO) performantes. La transition doit être alors d'un management ordinaire, à un supply chain management qui implique l'intégration des différents business process à l'intérieur de chaque firme et entre les différentes firmes de la supply chain. Le présent papier s'inscrit dans ce sens et souhaite expliquer la fidélité inter acteurs par des facteurs transactionnels et relationnels de la relation inter organisationnelle.

De son côté, le Maroc, a pris conscience de l'importance de s'intégrer dans la mondialisation. D'une part, par la mise en œuvre d'une politique de libéralisation commerciale après de nombreuses années de développement centrées sur le marché intérieur et un fort interventionnisme étatique et d'une autre part, par le développement d'un ensemble de programmes, plans et stratégies permettant de consolider son économie et renforcer la compétitivité de ses entreprises, par le biais d'une logistique performante réorganisant et mobilisant tous les secteurs du pays dans le cadre d'une stratégie logistique qui met le secteur agricole au sommet de ses préoccupations.

L'objectif principal de ce travail est d'étudier les liens existants entre la fidélité et les facteurs transactionnels et relationnels des RIO, en essayant de répondre à la question de base :

**« Quel est l'impact des déterminants transactionnels et relationnels des relations inter organisationnelles sur la fidélité ? ».**

Dans ce sens, l'article a pour objectif de comprendre la nature et les bases de développement de la fidélité dans le cadre des relations inter organisationnelles du secteur agroalimentaire au Maroc. Pour cette fin, ce papier se basera sur des théories relatives aux deux paradigmes transactionnel et relationnel. En adoptant une approche exploratoire, nous nous baserons sur des entretiens semi directifs avec guide d'entretien, qui feront l'objet d'une analyse thématique de contenu. L'article est organisé en deux parties. Une première consacrée à une revue de littérature présentant une compréhension du phénomène étudié. Une deuxième partie s'attache à présenter les résultats d'une investigation empirique qualitative qui a été menée auprès de notre échantillon exploratoire.

### **1. Revue de littérature**

La littérature relative aux relations inter organisationnelles est abondante et les théories mobilisées sont très nombreuses. La majorité de ces dernières sont issues de deux principaux paradigmes qui constituent le cadre de référence pour toute recherche s'intéressant à l'analyse des relations dans les sciences de gestion.

Le premier paradigme est qualifié de « contrat transactionnel » et s'inscrit dans une perspective néoclassique. Il se réfère à la théorie des coûts de transaction de Williamson (1975) qui analyse les deux stratégies : « faire » ou « faire faire » ; la première stratégie s'articule sur l'internalisation au sein de la firme et la seconde débouche sur le marché, la théorie de pouvoir et de dépendance qui s'interroge sur les raisons qui poussent une organisation à être reliée à son environnement et la manière de gérer la dépendance (Pfeffer & Salancik, 1978), et la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1985) qui étudie les relations entre propriétaires et dirigeants dans le cadre d'un contrat d'agence.

Le deuxième paradigme est socio-relationnel appelé « l'approche relationnelle » (Macaulay, 1963; Macneil, 1974, 1978). Il s'intéresse à l'ensemble de la relation entre les partenaires et ne se réduit pas à un échange spécifique.

Afin de pouvoir évaluer et mesurer l'influence des déterminants transactionnels et relationnels des RIO sur la fidélité inter-acteurs dans le contexte marocain, l'étude s'est fondée sur un ensemble d'hypothèses théoriques qui seront testées sur le terrain. Les investigations théoriques que nous présenterons ci-dessous défendent une hypothèse centrale selon laquelle la fidélité inter-acteurs dépend étroitement de la nature de la qualité du service qui est elle aussi déterminée par les déterminants de la relation inter organisationnelle.

## 1.1 Conceptualisation des déterminants des RIO, de la qualité du service et de la fidélité :

Actuellement, les entreprises doivent leur compétitivité aux relations collaboratives de long terme qui leur permettent de réduire les coûts, améliorer la qualité, partager les risques et/ou les coûts, améliorer le service et réduire l'incertitude liée à l'environnement. Outre ces résultats opérationnels, les RIO permettent également des résultats relationnels comme la confiance, la crédibilité et l'efficacité de la relation. (Zacharia, et al., 2009).

Ces relations passent progressivement du simple échange transactionnel au relationnel, permettant d'élaborer des relations plus profondes et plus durables entre les partenaires. L'échange relationnel est devenu un cadre théorique important afin de gérer les relations et résoudre les conflits (Frazier, 1983; Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Ces mutations incitent les entreprises à préférer les orientations relationnelles et défensives aux traditions transactionnelles et offensives (Sheth & Parvatiyar, 1995; Coviello, et al., 2002; Carson, Gilmore & Walsh, 2004).

### 1.1.1. Les déterminants relationnels des RIO :

**La confiance :** La confiance entre les parties à l'échange constitue l'élément primordial le plus cité dans les travaux de recherche et dans littérature consacrée à l'étude des relations inter entreprises. Elle apparaît comme une croyance mutuelle qu'aucune des parties dans l'échange ne profitera des faiblesses de l'autre et ne doit agir de manière opportuniste ou malhonnête au nom de la satisfaction de son intérêt personnel. Elle joue un rôle moteur dans la relation car elle renforce l'intention des acteurs de coopérer et leur volonté de continuer de la relation (Anderson & Weitz, 1989).

**L'engagement :** L'engagement est devenu pour certains chercheurs l'ingrédient essentiel pour une relation réussie et son importance provient du fait qu'il favorise la collaboration et renvoie à la notion de fidélité (Andaleeb, 1996; Anderson & Weitz, 1992; Morgan et Hunt, 1994). Pour Moorman, et al., (1992) l'engagement constitue « *un désir permanent de maintenir une relation* ».

**Le partage :** Contrairement à l'ancienne vision qui repose sur le non partage des informations afin de faire face contre le risque de l'imitation et de l'opportunisme, le partage est devenu un nouvel enjeu dans le domaine de la SCM et notamment dans la gestion des relations inter organisationnelles. Cette nouvelle vision qui a émergé suite à l'arrivée de nouvelles

technologies de l'information et de la communication apparaît comme un facteur qui favorise le développement et le maintien des relations entre les acteurs au sein des SC.

**La Satisfaction :** Au regard de la littérature, plusieurs définitions ont été avancées pour présenter ce concept qui nécessite une culture orientée vers le marché, une organisation centrée sur le client, des personnels compétents, un processus autonome, un travail en équipe et une collaboration entre les partenaires. (Fécikova ,2004).En effet, les premiers travaux réalisés sur la satisfaction ont été développés par Olivier, (1981) dans le paradigme de non confirmation des attentes qui conçoit la satisfaction comme le résultat de la comparaison entre les attentes préalables du client et la performance perçue. Oliver (1981), définit la satisfaction comme *« un état psychologique où il y a une différence entre l'émotion émergente et l'attente anticipée et accumulée du client à l'égard de ses achats accomplis »*.

### **1.1.2. Les déterminants transactionnels des RIO :**

**Le Contrôle :** Le contrôle est un concept qui est défini et appréhendé de différentes manières et renvoie à des représentations controversées. Il est présent dans plusieurs travaux de recherche qui traitent les relations inter organisationnelles. Il est défini comme étant le processus par lequel le client influence les actions de son fournisseur dans le sens de ses attentes. Comme l'exercice du pouvoir, le contrôle ne se situe jamais d'un seul côté mais il s'inscrit dans une réciprocité. Ainsi, un partenaire dominé peut exercer un contrôle sur un autre, même si son influence est limitée. (Donada, 1997).

Deux approches sont principalement mobilisées pour traiter le contrôle inter organisationnel : l'approche transactionnelle et l'approche relationnelle.

Dans l'approche transactionnelle, la théorie des coûts de transactions constitue la théorie de référence qui justifie la mise en place des mécanismes de contrôle par les entreprises dans le cadre de la collaboration. Selon la théorie, ces mécanismes sont utilisés comme des mesures de protection contre l'opportunisme et conduiront par conséquent à la construction d'une structure de suivi et d'évaluation de la relation, ce qui permettra de rendre la relation plus durable. Quand à l'approche relationnelle, les chercheurs se basent sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964, Thibaut & Kelley, 1959), et les travaux de Macaulay (1963) relatifs aux relations non contractuelles et sur ceux de Macneil (1980) concernant la distinction entre l'échange discret et l'échange relationnel afin d'étudier les mécanismes de contrôle en s'intéressant plus aux mécanismes sociaux qu'économiques. Ces mécanismes évoluent avec le développement de la

relation coopérative selon des phases successives (Dwyer et al., 1987 ; Jap & Ganesan, 2000 ; Larson, 1992 ; Ring & van de Ven, 1992, 1994).

**La dépendance :** La dépendance provient du principe selon lequel les entreprises ne peuvent pas avoir toutes les ressources nécessaires à leurs activités, ce qui les oblige à procurer les ressources de leur environnement. Cette dépendance qui renvoie au besoin d'un acteur de maintenir une relation afin d'atteindre des objectifs spécifiques a amené plusieurs chercheurs à proposer plusieurs acceptions au concept faisant l'objet de considérables références en la matière.

Développé à l'origine dans un contexte de relations interpersonnelles, les concepts de pouvoir et de dépendance ont été étendu aux relations inter firmes par Emerson (1962) et Blau (1964) qui ont souligné que la dépendance d'un acteur B à l'égard d'un acteur A est directement proportionnelle à l'investissement consenti par B en fonction des buts qu'il souhaite atteindre dans sa relation avec A, et inversement proportionnelle à la possibilité de B d'atteindre ses buts en dehors de sa relation avec A. Selon les auteurs, le pouvoir est inversement corrélé à la dépendance.

### **1.1.3. La qualité de service :**

« Durant les années 80, le concept de qualité des services apparait comme un facteur clé de compétitivité, et s'étend à des secteurs où il ne faisait pas l'objet d'une gestion particulière. »(Etienne Collignon, 1997).

Les activités de service ne recouvrent pas seulement le secteur tertiaires (hôtels, banques, transport,...), mais également tous ceux qui, dans un contexte industriel, assurent des prestations de service. Un tel développement a entraîné à son tour un intérêt de plus en plus pour le marketing des services et les problèmes qui lui sont rattachés. En effet, la croissance rapide du secteur et son ampleur conduit les entreprises prestataires de services à rechercher des voies efficaces de différenciation. L'une de ces voies consiste à offrir un service de haute qualité. Dans cette optique, la qualité du service est devenue comme une variable clé de la compétitivité de l'entreprise affectant de façon significative ses relations avec ses clients. Elle constitue un construit multidimensionnel.

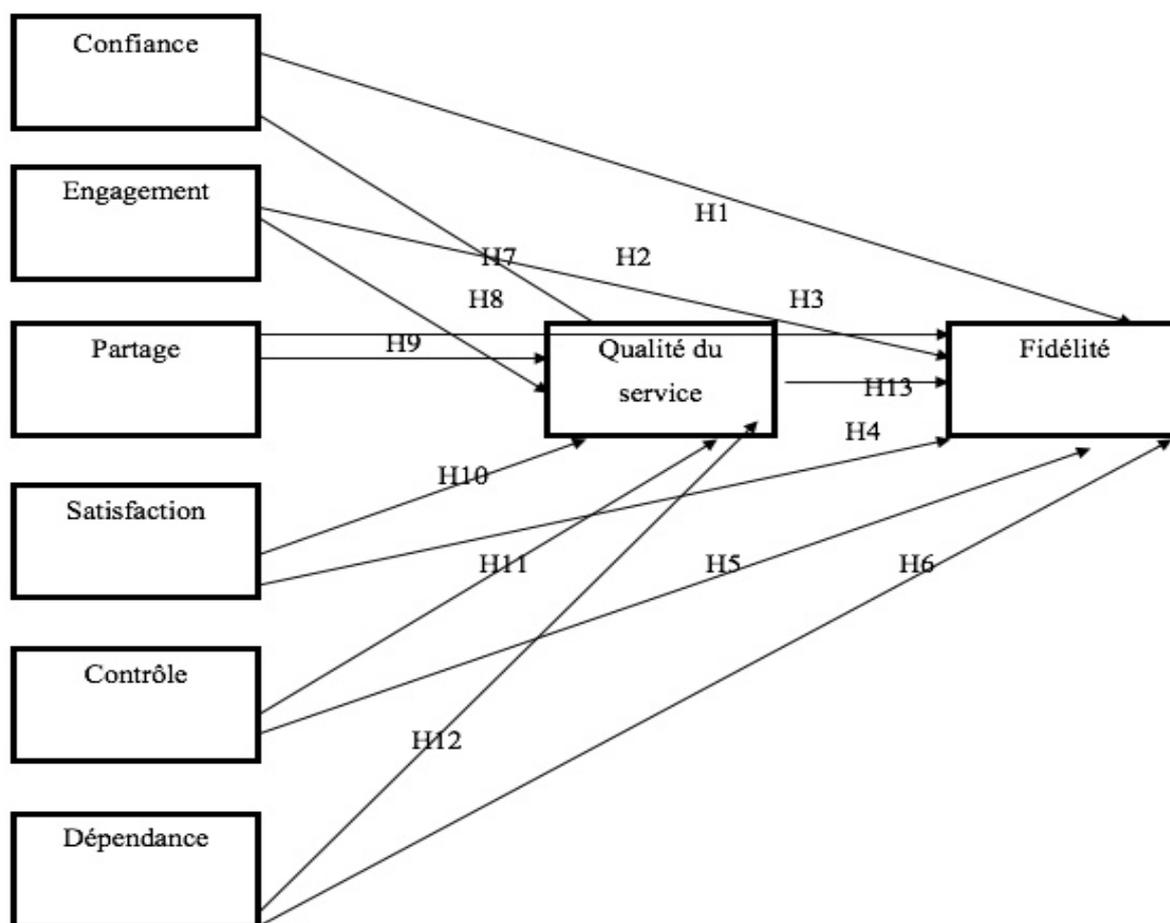
### **1.1.4. La fidélité :**

La fidélité a toujours été un sujet central de la littérature depuis 1920. Les chercheurs en psychologie sociale et en marketing ont tentés de la comprendre, la définir et de la mesurer.

En psychologie sociale, la fidélité est un concept idéologique qui est expliqué par plusieurs théories (la satisfaction, la motivation, l'attachement, la préférence, l'engagement, etc.). En marketing, plusieurs approches et théories se sont enchaînées afin d'expliquer la fidélité et son évolution dans le temps. Ces approches s'insèrent dans une typologie construite autour de deux clivages. Le premier clivage renvoie à la conception de l'échange que privilégient les chercheurs. Il oppose la nature dynamique et sociale de l'échange relationnel à la représentation statique et désincarnée de l'échange transactionnel. Le second clivage distingue l'orientation behavioriste ou cognitiviste à partir de laquelle la fidélité a été successivement envisagée. (Frisou, 2005). Au croisement de ces deux perspectives, d'autres approches se distinguent : l'approche mixte qui réunit les deux approches behavioriste et cognitiviste et un modèle électrique intégrateur qui unit à la fois l'approche transactionnelle et relationnelle. (Frisou, 1998).

La relation entre les déterminants transactionnels et relationnels et la fidélité est présentée dans le modèle conceptuel suivant :

**Figure1: Modèle conceptuel**



Source : Auteur

## **2. Champs d'étude et Résultats de l'étude qualitative :**

### **2.1. L'étude exploratoire : approche méthodologique :**

L'approche méthodologique adoptée dans la présente recherche est de nature qualitative.

Lors de cette recherche, nous avons mené une étude qualitative exploratoire, interrogeant les entreprises du secteur agroalimentaire sur l'impact des déterminants transactionnels et relationnels dans le cadre de la RIO sur la fidélité.

Pour cette fin, nous avons utilisé la technique de l'entretien semi-directif (entretien d'expert) pour interviewer, à l'aide d'un guide d'entretien, l'ensemble des personnes rencontrées. Ce guide a été élaboré à partir de la revue de la littérature relative à notre problématique.

Notre échantillon se compose de 15 répondants : 5 pour les fournisseurs, 7 pour l'industrie alimentaire et 3 pour les experts. Le nombre de 15 entretiens s'est avéré suffisant en regard du critère de saturation, c'est-à-dire que des entretiens supplémentaires n'auraient pas apporté de nouveaux éléments à l'enquête (Mucchielli, 1994).

Nos entretiens ont été réalisés en face à face et retranscrits par la suite. Nous avons procédé ensuite à un dépouillement par thème de ces entretiens. Le matériel verbal ainsi recueilli a été retranscrit et découpé en unités de sens pour le soumettre à une analyse de contenu thématique. Notre guide d'entretien est articulé autour de trois principaux axes structurant notre recherche, et élaboré de manière à permettre de bien comprendre les composantes de chaque axe et de le situer dans le contexte marocain. L'objectif étant de contextualiser et valider notre modèle conceptuel. Pour cette fin, des entretiens individuels semi-directifs ont été conduits, étant donné que la technique de l'entretien permet d'atteindre un niveau de profondeur et de richesse d'information qui fait défaut dans les techniques quantitatives. Les thèmes que nous avons abordés sont les suivants :

- les déterminants relationnels de la relation collaborative ;
- les déterminants transactionnels de la relation collaborative ;
- impacts de la qualité du service sur la fidélité.

Concernant la taille de l'échantillon, aucun minimum n'est exigé, et on l'a déterminée par le critère de saturation. Ce critère a été défini par Mucchielli (1991) comme « *le phénomène qui apparaît au bout d'un certain temps dans la recherche qualitative lorsque les données que l'on recueille ne sont plus nouvelles* ». Autrement dit, on s'est arrêté lorsque deux entretiens successifs n'apportaient pas de nouvelles idées.

Nous avons conduit, alors, nos entretiens auprès de quinze entreprises parce qu'à partir du quatorzième entretien, nous avons estimé qu'il n'y avait plus d'enrichissement du matériel verbal, ni de nouvelles informations, nous avons donc décidé d'arrêter. Ces entretiens ont duré en moyenne trente minutes et les techniques utilisées sont l'enregistrement vocal et la prise de notes.

## 2.2. Résultats

La discussion des résultats de l'enquête exploratoire repose sur le contenu des entretiens semi-directifs réalisés avec les individus composant notre échantillon (industriels, fournisseurs et experts) ainsi que sur la documentation collectée. Les résultats globaux de cette enquête sont obtenus suite à une analyse catégorielle thématique et permettent de présenter des éléments de réponses aux points présentés dans les thématiques présentées plus haut.

### 2.2.1. Les déterminants relationnels de la relation collaborative auprès des industriels et fournisseurs du secteur agroalimentaire

Les résultats de l'enquête exploratoire ont permis de mettre en évidence les variables (confiance, engagement, partage et satisfaction) et leur lien avec la fidélité entre les fournisseurs et industriels.

#### ➤ La confiance :

Tous les managers interviewés, industriels et fournisseurs, s'accordent pour confirmer le rôle de la confiance dans la fidélité des acteurs c'est-à-dire le désir des partenaires à maintenir la relation à long terme.

*« Pour moi, la confiance est un élément primordial dans une relation. Croyez-moi, s'il n'y a pas de confiance, la relation ne peut pas durer »* (industriel n°1).

Tous les répondants s'accordent sur les principaux facteurs qui favorisent la confiance tel que la sincérité, l'intégrité, la bienveillance, la transparence, la bonne volonté de s'engager avec honnêteté et le respect des engagements.

*« Maintenir notre relation, veut dire qu'elle doit se baser sur la transparence et le sérieux entre nous et nos collaborateurs »*. (Industriel n°2)

*« Pour dire confiance, il faut parler de l'intégrité, de l'équité et de la transparence, car sans ces facteurs la confiance et même la relation connaît sa fin »*. (Industriel n°6)

« Pour moi la confiance est synonyme d'une intégrité mutuelle, c'est-à-dire que tout doit reposer sur la clarté entre nous et au cas où notre partenaire ne sera pas capable de réaliser son travail, il doit nous présenter des explications ». (Industriel n° 7, n° 4, n° 3).

Selon les répondants, la confiance est un élément primordial dans la relation mais qui progresse dans le temps.

« Pour moi la confiance n'est pas une condition pour développer une relation, mais plutôt elle s'accroît au cours du temps avec les échanges selon des conditions nécessaires comme le maintien de la parole, la transparence le respect de la confidentialité mutuelle... » (Fournisseur n° 1, n° 5).

Maintenir la relation suppose un respect d'engagement mutuel

« J'ai confiance en mon fournisseur car il respecte ses engagements en termes de qualité de service, du prix et du délai. (Industriel n°5)

« C'est la confiance qui est l'élément primordial dans la relation, quant mon client me promet qu'il va me payer dans une date bien déterminée, je sais qu'il va tenir sa promesse ». (Fournisseur n° 3).

#### ➤ Engagement :

L'engagement est perçu par la majorité de nos interlocuteurs comme le facteur le plus déterminant au maintien de la relation à long terme et à la fidélité.

La plupart des interviewés soulignent l'importance de l'engagement dans le maintien de la relation à long terme en dépit des circonstances tel que la concurrence, l'instabilité de l'environnement etc.

« Pour moi l'engagement signifie le développement d'un comportement favorable dans le cadre d'une relation à long terme malgré la concurrence ». (Fournisseur n° 5).

« Si vous me demandez c'est quoi l'engagement dans le cadre de notre relation collaborative, je vous réponds tout simplement que c'est le déterminant primordial qui permet de stabiliser les relations à long terme ». (Industriel n° 3).

Les personnes interrogées, fournisseurs et industriels, affirment ensemble que les avantages apportés par l'engagement favorisent la fidélité entre les acteurs.

« Dans un environnement instable, la continuité des relations est conditionnée par le respect des engagements, l'implication conjointe de tous les acteurs par le partage des connaissances

*et de l'expertise. Ce qui impact positivement la qualité de la relation ».*(explique un expert et un industriel ).

*« L'engagement implique Le respect des promesses et le maintien de la parole ce qui reflète automatiquement la volonté des partenaires de maintenir la relation ».*(Fournisseur n°2).

Si la majorité des personnes interrogées soutiennent l'effet favorable de l'engagement dans le maintien de la relation entre les acteurs de la SC agroalimentaire marocaine, d'autres voient que l'engagement disparaît une fois l'entreprise dépassée par de l'apparition de nouvelles entreprises plus modernes.

*« Je peux te dire que oui, tout le monde vise le long et le maintien des relations, mais la réalité est loin de cela... ce sont des expériences qu'on a vécu avec nos partenaires »* (fournisseur n°3)

*« On ne peut pas parler de l'engagement dans un contexte instable comme celui dans lequel on travaille parce que dans la plupart du temps, une fois le partenaire trouve une nouvelle opportunité de la part d'une autre entreprise concurrente, il nous remplace et met fin à la relation .Donc il n'ya plus de place pour l'engagement ».* (Fournisseur n° 1, n° 4, n°5).

➤ **Le partage : Le partage d'informations, d'objectifs communs, des risques et bénéfiques**

**-Le partage d'informations :**

Les personnes interrogées s'accordent sur le rôle joué par le partage d'informations sur la qualité de service et la fidélité.

*« Le partage des informations entre nous et nos partenaires est un facteur primordial qui favorise notre relation. Il nous permet d'atteindre plus facilement les objectifs fixés, réduire les risques de conflits et de dysfonctionnements ....».*(Industriel n°7).

*« L'utilisation récente de systèmes d'information et de communication a facilité la communication, chose qui se reflète directement sur l'amélioration de la qualité de la relation ».*(Fournisseur n°6,n°1 et expert n° 2).

*« Parmi les avantages de l'intégration de l'information entre les membres de la chaîne logistique, je cite bien la réduction de l'incertitude de la demande, ce qui améliore la qualité de service et permet de réduire les coûts».* (Industriel n°1).

**-Le partage d'objectifs communs :**

En revanche, d'autres interviewés ont indiqué que le fait de trouver des partenaires qui ont les mêmes objectifs, la même vision est une chose assez délicate dans la réalité et que dans la

majorité des cas l'objectif se trouve entre les mains des entreprises qui ont le pouvoir et ne le partagent qu'en cas de besoin.

*« Au début de la relation, toutes les entreprises partagent stratégiquement les mêmes objectifs que vous connaissez d'ailleurs..., néanmoins, avec le développement de la relation dans le temps et notamment au niveau tactique et opérationnel, chaque partie se retrouve avec son propre objectif cherchant son propre intérêt. D'ailleurs c'est ce qui engendre les conflits ».* (Industriel n°5).

#### **-Le partage des risques et bénéfices :**

Le partage équitable des risques et bénéfices est conçu dans le cadre d'une relation comme le désir des partenaires à concilier leurs intérêts personnels avec le besoin de maintenir la relation.

*«L'équité dans le partage des gains ne signifie pas l'égalité, elle implique plutôt des taux d'échange égaux en termes de rapport coûts/bénéfices, c'est-à-dire que chaque partie doit rapporter de bénéfices proportionnels à ses investissements ».* (Expert n°3, Fournisseur n°4).

*« Pour qu'une relation se développe et perdure dans le temps, il faut que chaque partie trouve un intérêt à la poursuite de la relation et que la rente issue de la coopération soit répartie de manière à ce que chaque firme en tire un bénéfice qu'elle jugera juste ».* (Industriel n°2, n°7).

#### **➤ La satisfaction :**

Tous les interviewés ont soulignés la place de la satisfaction comme l'une des principales composantes expliquant la fidélité entre les acteurs de la SC agroalimentaire.

*« Si je suis fidèle à mon fournisseur, c'est parce que je suis très satisfait de ce qu'il m'offre ».* (Industriel n°4)

La satisfaction est conçue comme un déterminant de la volonté des parties de pérenniser la relation dans le cas où elle est perçue en termes de prix et de qualité de service.

*« Par rapport à tous les avantages qu'il m'offre mon fournisseur, ce sont les tarifs offerts qui m'encouragent à le maintenir. Pratiquement il me propose toujours des prix plus bas que les autres concurrents ».* (Industriel n° 3, n°7).

*«Je suis très satisfait de ma relation avec mon partenaire et je ne trouve pas d'intérêt de lui changé ou ne pas garder ma relation avec lui parce qu'il m'offre un service de qualité et des avantages économiques et financiers très motivants. Ces avantages sont en termes de délais de paiement et délai de livraison adéquats, une bonne qualité des produits achetés, réduction commerciales (rabais, remises et ristourne)... ».* (Industriel n°6).

Néanmoins, d'autres répondants soulignent qu'il s'agit d'un déterminant subjectif qui dépend de la perception du client des avantages accordés et que chaque acteur a sa propre perception de la relation.

*« L'industriel trouve son intérêt à travailler avec nous car nous lui offrons d'importants avantages.... ».* (Fournisseur, n° 1, n° 2).

*« Les clients sont fidèles tant que nous sommes performants sur tous les niveaux, ... mais une fois nous subissons des problèmes, ils nous changent facilement. Donc je ne trouve pas que la satisfaction est un déterminant assez suffisant pour le maintien de la relation ».* (Fournisseur, n°4, n°3).

## **2.2.2. Les déterminants transactionnels de la relation collaborative auprès des industriels et fournisseurs du secteur agroalimentaire**

### **➤ Le contrôle**

La majorité des personnes interrogées trouve que le contrôle inter organisationnel est un mécanisme très important permettant l'amélioration de la qualité de service et le maintien des relations mais en même temps très coûteux.

*« Le contrôle des activités de nos partenaires permet de les stimuler davantage ....ce qui permet le maintien de la relation à long terme. »* (Industriel n°7).

*« La mise en place d'outils de contrôle et d'évaluation nous permet d'assurer un suivi régulier des activités de notre client, de détecter les éventuels problèmes et même les éventuels conflits ...bref, ces dispositifs nous aident à contrôler le bon déroulement de la relation ».* (Industriel n°4).

*« Certes le contrôle est bénéfique pour tous les partenaires et permet le maintien des relations, mais en même temps il est un mécanisme très coûteux qui demande assez de temps ».* (Industriel n°1).

*« Je te dis bien que tout le monde souhaite tout contrôler, mais en réalité il y'a des éléments dans la livraison qui sont difficilement contrôlable et on se retrouve enfin de compte devant des produits de mauvaise qualité ».* (Industriel n° 2).

*« On souhaite vraiment contrôler notre livraison en terme de qualité, de quantité, de conformité ..., mais le problème qui se pose c'est qu'on n'a pas de temps pour le faire surtout lors qu'on lance une commande d'un volume important dans un délai bien déterminé ».* (Industriel n° 2, n°5).

« Je ne vous cache pas, la triche est présente dans notre secteur soit d'une manière directe soit indirecte. Des fois on peut jouer sur la quantité et livrer la commande sans que le client le découvre ». (Fournisseur n° 1)

« Il nous arrive des fois où on constate des commandes non conformes qualitativement et même quantitativement lors du contrôle. Dans ces cas on relance le fournisseur et automatiquement il s'excuse et fait le nécessaire ». (Industriel n°4).

« pour moi, je trouve que c'est impossible de tout contrôler, je me contente de faire confiance à mon partenaire ». (Industriel n°3, n°1 ).

### ➤ La dépendance

De l'ensemble des entretiens réalisés, la dépendance est conçue par les interviewés (industriels et fournisseurs) comme une variable présente dans les relations mais non déterminante de son maintien. En effet, les personnes interrogées ont mentionnées qu'il s'agit d'une forme de pouvoir indésirable exercée par une partie de la relation et affectant négativement la pérennité des relations collaboratives.

Des interlocuteurs ont mentionnés que l'interdépendance existe réellement mais elle n'entraîne pas la fidélité entre les acteurs au sein de la SC.

« Dans n'importe quelle relation vous allez trouver la dépendance car il ya toujours une partie qui a la capacité d'exercer un pouvoir sur les autres .De notre part, on dépend de notre fournisseur car le faite de penser à le changer cela va nous entrainer des coûts irrécouvrables .Contrairement à vous, je ne trouve pas que la dépendance favorise la fidélité ». (Industriel n°1 , n°4 ).

«Parfois on est obligés d'accepter n'importe quelles conditions de nos clients car si on refuse il va tout simplement chercher un autre fournisseur et transférer sa production ». (Fournisseur n°3, n°5 ).

« On parle toujours de partage commun d'intérêts, de l'équité dans les relations d'affaire mais en pratique on se retrouve devant des relations basées sur la prédominance de parties fortes. Ce qui impact négativement sur la pérennité des relations et conduit même à la fin de la collaboration ». (Industriel n°7).

« Je trouve que la dépendance dans les relations collaboratives représente un grand danger. Certes qu'on est dépendant de nos clients fidèles car il y'a des années qu'on maintient cette relation et cela à cause de l'importance des gains qu'on réalise avec eux, mais en même temps

*on est prudents car on sait que le jour où ils trouveront d'autres opportunités avec d'autres fournisseurs ils vont nous changer et mettre fin à la relation ». (Fournisseur, n°1).*

### **2.2.3. Impact de la qualité du service sur la fidélité :**

Tous les interviewés ont confirmé l'importance de la qualité de service sur la fidélité et le maintien de la relation collaborative au sein de la SC agroalimentaire au Maroc.

*« Sans aucun doute, une bonne qualité de service représente un déterminant de la fidélité ». (Expert n°1, Industriel n°4, n°1).*

*« Pour moi la qualité du service est l'un des critères primordiaux du maintien ou de rupture de la relation. Je reste fidèle à mes partenaires tant que la qualité du service me convient et vice versa ». (Industriel n°2).*

*« Mon fournisseur m'assure une livraison aux meilleurs délais, une marchandise en bon état ... bref, un service de très bonne qualité, chose qui m'encourage de lui être fidèle et ne jamais pensé à le changé ». (Industriel n°5, n°6).*

### **2.3. Analyse des données : schéma conceptuel de la fidélité**

Les résultats obtenus confirment le fait que certains déterminants exercent un impact significatif sur la fidélité ; il s'agit particulièrement de l'engagement, du contrôle et de la dépendance. Cette constatation globale s'impose malgré l'infirmité des trois autres dimensions à savoir la confiance, le partage et la satisfaction.

Sur le terrain, l'engagement est perçu comme le facteur le plus déterminant au maintien de la relation à long terme et à la fidélité et constitue le déterminant le plus important qui prédit la fidélité entre les acteurs d'une relation.

La qualité du service vient en second lieu comme facteur expliquant la fidélité. Un service de bonne qualité (mesuré par la quantité des produits livrés, la sécurité et le bon état des marchandises, le respect des délais de livraison, conformité de la commande, etc) est un facteur important de la fidélité.

Pour le contrôle, il exerce un rôle dans l'explication de la fidélité. Sur le terrain, le contrôle se concrétise par le contrat (*ex ante*) et les procédures d'évaluation, de suivi et d'audit (*ex post*) dans un sens réciproque entre les parties et sa mise en place permet le maintien de la relation à long terme. Malgré que le contrôle a un impact positif sur la fidélité entre les entreprises, il apparaît comme un mécanisme qui est coûteux et demande du temps pour sa réalisation. L'examen des verbatim montre que malgré que le contrôle exerce un effet

important sur la fidélité, et dans le sens désiré ; il demeure un mécanisme coûteux, voire même difficile à mettre en place.

La dernière variable, celle de la dépendance, vient compléter le rôle des variables précédentes et renforcer notre modèle final consistant à expliquer la fidélité par les déterminants transactionnels et relationnels des RIO. Ce résultat est confirmé par notre étude exploratoire : les industriels et fournisseurs du secteur agroalimentaire au Maroc ont mentionnés que la dépendance existe dans le cadre des relations collaboratives car les entreprises ne peuvent pas avoir toutes les ressources nécessaires à leurs activités, ce qui les oblige à procurer les ressources de leur environnement, mais en parallèle, il s'agit d'une forme de pouvoir indésirable exercée par une partie de la relation et affectant négativement la pérennité des relations.

La confiance est une variable déterminante dans la littérature traitant la fidélité inter-entreprises. Elle repose sur la sincérité, l'intégrité, la bienveillance et la transparence. Cependant, lors du traitement de notre thème, l'hypothèse de rôle positif de la confiance sur la fidélité a été rejetée.

L'étude qualitative a permis de constater que la confiance est un élément déterminant. Néanmoins, le développement et le maintien d'une relation de confiance est conditionné par des facteurs comme le maintien de la parole, la transparence le respect de la confidentialité mutuelle et demande du temps pour son développement.

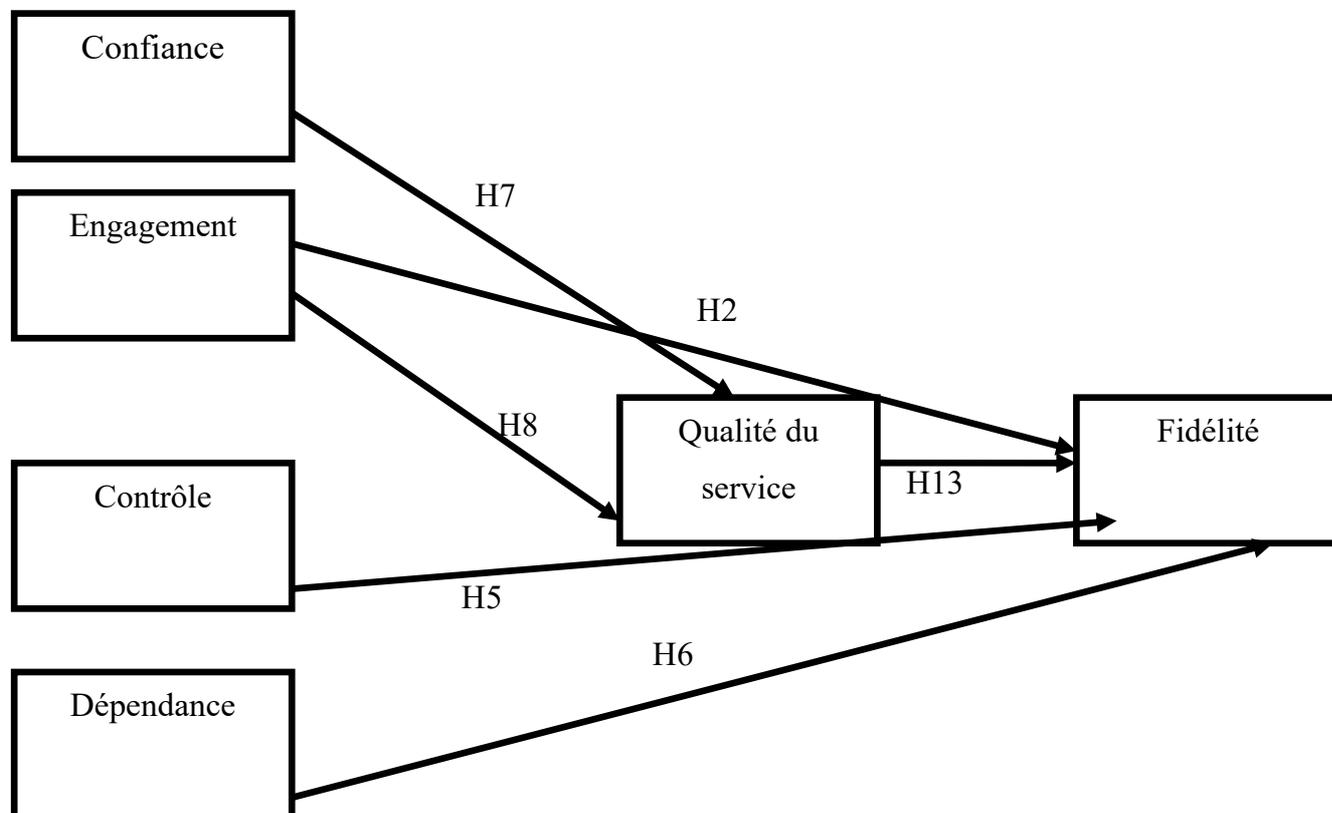
La variable partage est considérée dans la littérature comme un facteur qui favorise le développement et le maintien des relations entre les acteurs au sein des SC. Dans notre modèle, elle réfère à trois dimensions à savoir le partage d'informations (communication), le partage équitable de gains et de pertes entre les parties dans la relation et le partage inter organisationnel des systèmes d'information et de communication.

Les résultats de l'enquête qualitative ont montré que le partage est un déterminant du maintien de la relation. Les verbatims dégagés auprès des intervenants notamment concernant le partage équitables des gains et pertes et celui d'objectifs communs ont montré que le partage est un déterminant du maintien de la relation

Enfin, la variable satisfaction est d'influence infirme sur la variable expliquée dans le sens inverse. Les résultats de l'enquête qualitative ont montré que la satisfaction est un facteur important de la fidélité Mais caractérisé par la subjectivité c'est-à-dire que chaque client a sa propre perception de la satisfaction.

La figure suivante récapitule l'ensemble des résultats comme suit :

**Figure 2 : résultat de l'enquête qualitative**



Source :Auteur

### Conclusion :

Cet article a pour objectif l'explication de la fidélité inter-acteurs par des facteurs transactionnels et relationnels. Pour ce faire, nous avons procédé par une étude qualitative à expliquer ce lien en choisissant comme secteur d'activité l'agroalimentaire à cause de son poids et son importance dans l'économie marocaine.

Les résultats de cette recherche exploratoire ont montré l'influence positive et significative des déterminants transactionnels et relationnels des RIO sur la fidélité des entreprises. Ils ont indiqué également un effet médiateur par la qualité de service des variables de la confiance et de l'engagement sur la variable expliquée.

Ces résultats ont montré le plus grand pouvoir explicatif de l'engagement et de la qualité de service sur la fidélité et également l'effet médiateur de la qualité du service entre deux variables indépendantes et la fidélité. Cela revient à dire que la relation entre les déterminants transactionnels et relationnels des RIO et la fidélité est confirmée.



Cette contribution se manifeste à travers ses quatre variables, l'engagement, la qualité du service le contrôle et la fidélité.



## BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Andaleeb.(1996), « Factors Influencing Customer Trust in Salespersons in a Developing Country », Journal of International Marketing, Vol. 4, N° 4, p. 35-52.
- ✓ Anderson E. et Weitz B. (1989). «Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, Marketing Science, 8, 4, 310-323.
- ✓ Blau P. L. (1964), « Exchange and Power in Social Life», New York: John Wiley and Sons. 1964. 352 p.
- ✓ Carson, Gilmore et Walsh.(2004) ,«Balancing Transaction and Relationship Marketing in Retail Banking», journal of marketing management, Volume 20, 2004 - Issue 3-4
- ✓ Christopher M.G. (1998), « Logistics and Supply Chain Management: strategies for reducing costs and improving services», Financial Time Pitman Publishin: London.
- ✓ Coviello, N. E., Brodie, R. J., Danaher, P. J. et Johnston, W. J. (2002), « How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices», Journal of Marketing, Vol. 66, n°3, pp. 33-46.
- ✓ Donada,(1997), « Fournisseurs : pour déjouer le piège du partenariat », Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août, pp.94-105.
- ✓ Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S.,(1987), « Developing Buyer-Seller Relationships », Journal of Marketing, 51, April, pp11-27.
- ✓ Dywer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S.,(1987), « Developing Buyer-Seller Relationships », Journal of Marketing, 51, April, pp11-27.
- ✓ Eisenhardt, Kathleen (1985), « Control: Organizational and Economic Approaches », Management Science, vol. 31, n°2, p. 134-149.
- ✓ Emerson, R. (1962),«Power-dependence relations», American Sociological Review, Vol. 27, n° 1, p. 31-41.
- ✓ Etienne Collignon, (1997), « Qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès », 2e édition, 1 vol. (VIII-282 p.).
- ✓ Fecikova, Ingrid (2004),«An index method for measurement of customer satisfaction». The TQM Magazine. Vol 16, No 1, 57-66.
- ✓ Frazier, G. (1983),« On the measurement of interfirm power in channels of distribution», Journal of Marketing Research, Vol. 20, n° 2, p. 158-166.



- ✓ Frazier, Gary L (1983), « Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels : a Broadened Perspective », *Journal of Marketing*, vol 47, fall, p68 – 78.
- ✓ Frisou J.(2005), « une approche tendancielle du comportement de fidélité :du concept à sa mesure ,recherche et applications en marketing »,20,2,105-125.
- ✓ Jap, S.D., & Ganesan, S. (2000). « Control mechanism and relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment». *Journal of Marketing Research*, 37 (May), 227-45.
- ✓ Larson, Andrea (1992). « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, March, p. 76-104.
- ✓ Macaulay S. (1963), «Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study», *American Sociological Study*, 28, pp. 55-70.
- ✓ Macneil I. R. (1978), «Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law», *Northwestern Law Review*, 12, p.854-901.
- ✓ Moorman C., Zaltman G et Deshpandé R. (1992), « Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organization», *Journal of Marketing Research*, 29, 314- 328.
- ✓ Morgan R. et Hunt S. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, 58 (3), p.20-38.
- ✓ Mucchielli, A. (1994), « Les méthodes qualitatives», PUF, Paris.
- ✓ Oliver, R.L. (1997), «Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer». New York: McGraw Hill.
- ✓ Pfeffer.J, and Salancik. G,(1978), «The external control of organizations: A resource dependence perspective», New York: Harper &Row, 1978.
- ✓ Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992), « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations », *Strategic Management Journal*,vol. 13, n° 7, p. 483-498.
- ✓ Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), « Developmental Process of Co-operative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- ✓ Sheth, J.N. et Parvatiyar, A. (1995), « Relationship Marketing in Consumer Markets»*International Business Review*, Vol. 4, n°4, pp. 397-418.



- ✓ Thibaut J.W. et Kelley H.H. (1959), «The Social Psychology of Groups», New York, Wiley.
- ✓ Williamson (1975), « Markets and Hierarchies: an analysis and antitrust implications », New York, The Free Press. 174.
- ✓ 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.