Document generated on 07/02/2025 10:59 a.m.

Management international
International Management
Gestiòn Internacional

Peut-on désormais parler d'engagement du distributeur dans la relation avec l'industriel ?

Hicham Abbad, Gilles Paché and Dominique Bonet Fernandez

Volume 16, Number 4, Summer 2012

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1013152ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1013152ar

See table of contents

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Abbad, H., Paché, G. & Bonet Fernandez, D. (2012). Peut-on désormais parler d'engagement du distributeur dans la relation avec l'industriel ? *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *16*(4), 103–116. https://doi.org/10.7202/1013152ar

Article abstract

The relationships between large retailers and manufacturers are often perceived as conflicting, as part of a fierce struggle to get a share of value added. To extend its market power, the large retailer develops a short-term vision of exchange, with no will of long-term commitment. However, the literature insists on the emergence of a new form of relational dynamics that breaks with the old ways of relationship governance. The paper examines the reality of this mutation from a field study conducted in an emerging country, and concludes with the adoption of a long-term orientation by the large retailer, under a number of specific conditions.

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2012

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Peut-on désormais parler d'engagement du distributeur dans la relation avec l'industriel ?

HICHAM ABBAD
Université de Nantes
LEMNA-CERL

GILLES PACHÉ
Aix-Marseille Université
CRET-LOG

DOMINIQUE BONET FERNANDEZ
Aix-Marseille Université
CRET-LOG

Résumé

Les relations entre grands distributeurs et industriels sont souvent perçues comme conflictuelles, dans le cadre d'une lutte féroce pour le partage de la valeur créée. Pour asseoir son pouvoir de marché, le distributeur développe souvent une vision de court terme, sans aucune volonté de s'engager dans la durée. La littérature insiste pourtant sur l'émergence d'une nouvelle dynamique relationnelle qui rompt avec les modes traditionnellement observés de gouvernance des relations. L'article s'interroge sur la réalité de cette rupture à partir d'une recherche conduite dans un pays émergent, et conclut à l'adoption d'une orientation à long terme par le distributeur, sous un certain nombre de conditions.

Mots clés : canal de distribution, confiance, dépendance, orientation à long terme, relations inter-organisationnelles.

Abstract

The relationships between large retailers and manufacturers are often perceived as conflicting, as part of a fierce struggle to get a share of value added. To extend its market power, the large retailer develops a short-term vision of exchange, with no will of long-term commitment. However, the literature insists on the emergence of a new form of relational dynamics that breaks with the old ways of relationship governance. The paper examines the reality of this mutation from a field study conducted in an emerging country, and concludes with the adoption of a long-term orientation by the large retailer, under a number of specific conditions.

Keywords: distribution channel, trust, dependence, long-term orientation, interorganizational relationships.

Resumen

La relación entre los grandes distribuidores y fabricantes a menudo se percibe como conflictiva, como parte de una lucha encarnizada por el reparto del valor creado. Para construir su mercado, el grande distribuidor desarrolla a menudo una visión a corto plazo sin ningún deseo de participar en la duración. La literatura insiste, sin embargo, en el surgimiento de una nueva relación dinámica que rompa con el antiguo modo de manejar relaciones. El articulo pone en duda la realidad de esta ruptura de las investigaciones realizadas en un pais emergente y concluye con la adopción de una orientacion a largo plazo por parte del grande distribuidor, en virtud de una serie de condiciones.

Palabras claves: canal de distribución, confianza, dependencia, orientación a largo plazo, interorganizacionales relaciones.

La relation entre grands distributeurs et industriels reste marquée dans de nombreux pays européens, la France en particulier, du sceau de l'affrontement et du rapport de forces. Dans un environnement économique tendu, les négociations tarifaires constituent un point d'achoppement qui se traduit souvent par un bras de fer aux impacts parfois dramatiques (Danand et Bonet Fernandez, 2008; Mevel, 2011). De manière récurrente, pour quelques centimes d'euros de remise non accordée sur une référence produit, des industriels perdent ainsi la possibilité de vendre tout ou partie de leur gamme dans les supermarchés et les hypermarchés d'une enseigne. La perte de chiffre d'affaires qui en résulte est significative, elle peut remettre en cause l'emploi de centaines de salariés. Début 2008, les centres Leclerc ont ainsi retiré de la vente un fromage (Bel), un produit d'entretien (Colgate-Palmolive), des crèmes antirides (L'Oréal et Nivea), un sirop (Orangina) et une pâtisserie industrielle (Saveurs de France). Raison invoquée ? Les industriels incriminés ont proposé des hausses de tarifs allant de 18 % à 20 % au cours des mois précédents. Les articles sont revenus dans les magasins lorsque les fournisseurs ont pris l'engagement qu'ils n'augmentent pas leurs tarifs au-delà de la moyenne de leur gamme. Ce coup d'éclat médiatique n'est pas resté isolé. Au contraire, début 2009, cela fut au tour de Carrefour de déréférencer les céréales Kellogg's dans l'attente de trouver un terrain d'entente sur les tarifs, tandis que Pepsi, Coca-Cola, Unilever et Bongrain connaissaient quelques déréférencements partiels chez Auchan, Leclerc et Intermarché. Et au printemps 2010, c'est même le fameux pot familial de 750 g de Nutella, la référence phare de la multinationale Ferrero, qui a quasiment disparu des magasins Leclerc !

Ces divers exemples pourraient laisser croire que l'horizon temporel du distributeur s'avère systématiquement court, à peine une année, voire quelques mois. Autrement dit, une durée s'alignant sur le référencement sans cesse renégocié des produits des différents fournisseurs, avec la menace de rompre la transaction commerciale à échéance régulière, sans souci de construire une dynamique relationnelle durable fondée sur l'engagement et la confiance dans des valeurs partagées. Si une telle réalité est incontestable, elle ne doit pas pour autant faire ignorer l'émergence d'une nouvelle manière d'envisager l'échange entre distributeurs et industriels, beaucoup plus orientée vers le moyen voire le long terme. Certes, la négociation tarifaire reste l'une des facettes de la transaction commerciale, mais elle n'exclut plus la volonté de penser ensemble une relation plus étroite pour améliorer l'efficacité des systèmes logistiques, l'implantation des produits en magasin ou encore l'optimisation des opérations promotionnelles. En d'autres termes, certains distributeurs semblent manifester plus ou moins timidement

une volonté d'engagement avec quelques fournisseurs industriels, sans doute parce qu'ils en retirent des avantages économiques significatifs en termes de création de valeur.

L'objectif de l'article est de s'interroger sur les évolutions en cours en matière de gouvernance des relations entre grand distributeur et industriel, et tout particulièrement la viabilité du passage d'une vision transactionnelle vers une vision relationnelle des échanges. Il s'agira de questionner l'engagement des partenaires qui se lancent dans une relation d'échange à long terme, en se référant au contexte particulier d'une économie en émergence. Par delà un discours purement politique ou la présentation raisonnée d'une suite d'expériences, une démarche d'analyse rigoureuse s'impose pour savoir s'il y a ou non-changement progressif de paradigme. La question est d'importance autant d'un point de vue théorique que d'un point de vue managérial. D'un point de vue théorique, il s'agit d'évaluer la réelle pertinence d'une vision relationnelle de l'échange que certains auteurs présentent comme une sorte de *doxa* (Grönroos, 1994; Gummesson, 2002). D'un point de vue managérial, si la mutation se confirme, elle signifiera la mise en œuvre de nouvelles règles de gestion des interfaces commerciales et logistiques entre entreprises, fondées sur l'identification des bénéfices à long terme des choix effectués de concert par les parties en présence.

La posture ici retenue est de nature hypothético-déductive, en adoptant un positionnement positiviste. En cohérence avec la problématique d'origine, à savoir discuter la viabilité du passage d'une vision transactionnelle vers une vision relationnelle des relations entre industriels et distributeurs, et pour ne pas alourdir de façon inconsidérée la revue de littérature en rendant les analyses de données plus délicates, nous avons choisi de nous concentrer sur un nombre limité d'hypothèses introduites de manière argumentée. Elles sont relatives à l'impact des variables satisfaction, dépendance et confiance sur l'engagement du distributeur, sans prendre en compte les interactions qui pourraient exister entre les variables. La démarche est volontairement contextualisée à un pays émergent, le Maroc, qui a vu la grande distribution alimentaire rapidement se développer depuis dix ans. Par grande distribution, nous entendons ici les formes de commerce en libre-service de type hypermarché et supermarché, qui se sont développées notamment en Europe dès les années 1960, et qui marquent une rupture profonde avec le commerce indépendant isolé (la « petite épicerie »), mais aussi avec le commerce informel, longtemps dominant dans les pays d'Afrique du Nord. L'article est organisé en cinq parties. Dans une première partie, la revue de la littérature sur l'engagement du distributeur est proposée; il en découle un jeu d'hypothèses introduit dans la deuxième partie. Une troisième partie présente les principaux résultats de la recherche (test des hypothèses). Une quatrième partie discute les résultats obtenus, tandis qu'une cinquième et dernière partie suggère quelques implications managériales qu'il est possible d'en inférer, et des pistes de recherche envisageables[1].

Revue de la littérature

Le courant relationnel en marketing et en management stratégique est marqué par un basculement de la modélisation fondée sur une interprétation strictement économique vers une modélisation intégrant la dimension sociale de la relation (Guibert, 1996). Pour de nombreux auteurs comme Ganesan (1994), Lusch et Brown (1996) ou encore Lee et Dawes (2005), la dépendance ne suffit pas à expliquer l'orientation à long terme des relations client-fournisseur. Des facteurs sociaux, notamment la confiance et la satisfaction éprouvée par les membres d'un canal de distribution, sont devenus des éléments centraux de l'explication de cette dimension de l'engagement dans la relation (N'Goala, 1998).

L'engagement du distributeur

La première classification des relations client-fournisseur a opposé, dès l'origine, les relations ponctuelles ou épisodiques et les relations inscrites dans une perspective plus ou moins durable. Macneil (1978) constate très rapidement que le champ des relations ponctuelles entre entreprises ne cesse de se réduire face aux spécialisations techniques et aux complexités croissantes des activités des entreprises. Face à ces évolutions, les relations, aussi durables que dynamiques dans l'adaptation aux changements de l'environnement, semblent prendre une importance accrue, les clients et les fournisseurs se livrant notamment à des planifications conjointes (en marketing, en promotion des ventes, en logistique, etc.) orientées à long terme. Les travaux de Macneil (1978) sont en fait annonciateurs, à leur façon, du passage d'un marketing des transactions à un marketing des relations dans lequel une coopération mutuelle et une interdépendance des parties à long terme remplacent l'affrontement exclusivement compétitif et conflictuel fondés sur des choix à court terme de la part d'agents économiques indépendants (N'Goala, 1998). Pas à pas, l'idée d'orientation à long terme en vue d'améliorer la performance des relations inter-organisationnelles dans leur globalité prend corps dans la littérature académique, notamment au travers des concepts d'engagement et de confiance.

L'examen des définitions proposées met en évidence le caractère multidimensionnel de l'engagement. Ce concept comporte ainsi trois dimensions (Gundlach *et al.*, 1995) : (1) une dimension *attitudinale* (ou affective) qui correspond à une intention de développer et maintenir la relation; (2) une dimension *instrumentale* (ou comportementale) correspondant à une action d'une partie de la relation inter-organisationnelle créant pour elle un intérêt spécifique; et (3) 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

1. Les auteurs remercient deux évaluateurs anonymes de Management International pour la qualité et la précision de leurs commentaires qui ont permis de largement améliorer les versions successives de l'article.

durée, nous pouvons constater que la perspective retient deux composantes du concept d'engagement, à savoir la composante attitudinale et la composante temporelle. En fait, ces dimensions sont proches et renvoient à l'idée d'une relation qui s'inscrit dans la durée (Morgan et Hunt, 1994; des Garets, 2000).

A la différence du concept d'engagement, l'orientation à long terme est moins problématique quant à son analyse. En effet, la composante instrumentale de l'engagement est souvent assimilée dans la littérature à la notion d'actifs spécifiques, et l'engagement est compris comme un comportement correspondant à un accroissement délibéré de sa propre dépendance par une partie. La multidimensionnalité de l'engagement provoque ainsi une confusion avec la dépendance, et en raison des problèmes potentiels de séparabilité entre les deux concepts, notamment au moment de la mesure (opérationnalisation), certains chercheurs comme Ganesan (1994) et Guibert (1996) conceptualisent l'engagement en référence à une seule dimension, à savoir l'orientation à long terme du client, c'est-à-dire l'intention d'un partenaire de maintenir la relation dans le temps. Même si la question de la différenciation réelle entre l'attitude « engagée », la motivation, la fidélité, l'implication et la confiance reste posée, Guibert (1996, p. 85) précise que « *la dimension propre et indiscutablement spécifique de l'engagement semble bien en définitive correspondre à l'orientation sur le long terme* ». Dans la suite de l'article, nous utiliserons le terme d'engagement pour désigner l'orientation à long terme (l'intention du distributeur de maintenir la relation) qui regroupe la dimension attitudinale et la dimension temporelle.

Certains auteurs, en parlant d'orientation à long terme (Dwyer *et al.*, 1987; Noordewier *et al.*, 1990; Ganesan, 1994; Ryu *et al.*, 2007), de liens durables (Hill, 1990) ou de continuité de la relation (Heide et John, 1990), ont essayé de définir les caractéristiques de l'échange relationnel. La caractéristique relevée par Noordewier *et al.* (1990) est « l'attente de continuité de la relation » qui signifie la probabilité d'une interaction future entre un distributeur et un fournisseur. L'orientation à long terme proposée par Ganesan (1994) 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). En somme, l'orientation à long terme n'est pas limitée à la durée de la relation : une succession d'échanges transactionnels ne constitue pas une orientation à long terme de la relation (Palmer, 2007; Lacoste, 2010); il faut y ajouter une réelle volonté de collaborer sur une longue période (des Garets, 2000; Abbad, 2008).

Les variables explicatives

La dépendance, facteur de rationalité. Pour Emerson (1962), 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. L'analyse de la dépendance va de pair avec celle du pouvoir : A a du pouvoir sur B signifie que B est dépendant de A (Emerson, 1962). Cette idée de dépendance comme corollaire isomorphe du pouvoir a été reprise par d'autres chercheurs travaillant sur les relations inter-organisationnelles, notamment Pfeffer et Salancik (1978).

Selon la théorie des coûts de transaction, la dépendance entre les parties impliquées dans une relation résulte de la spécificité des actifs (Williamson, 1975, 1985). Rappelons qu'un actif est spécifique quand il n'a pas ou peu de valeur dans des utilisations alternatives, c'est-à-dire en dehors d'une relation singulière entre un client et un fournisseur (Heide et John, 1988). Pour Williamson (1985), plus un actif est spécifique, plus la substituabilité entre les parties d'une relation est faible, plus la dépendance entre les parties est forte. Cette définition de la dépendance par son origine, et plus précisément par le seul degré de spécificité des actifs, reste cependant trop restrictive pour certains auteurs comme Nooteboom (1993). Ainsi, la dépendance d'une organisation est définie comme résultat du besoin pour celle-ci de maintenir la relation en vue d'atteindre des buts spécifiques (Frazier, 1983; Ganesan, 1994). Ces buts peuvent être financiers, relatifs à la création de valeur, à la communication, au processus de la distribution, à l'accès au marché et/ou à la protection des investissements spécifiques.

Heide et John (1988) indiquent que la dépendance d'un distributeur vis-à-vis d'un industriel est forte quand : (1) les résultats obtenus par le client suite à sa relation avec le fournisseur sont importants et la valeur des échanges est élevée (approche en termes de ventes et profits, développée par El-Ansary et Stern [1972]); (2) les résultats obtenus par le distributeur excèdent ceux qu'il pourrait obtenir avec le meilleur fournisseur alternatif (approche en termes de satisfaction vis-à-vis de la performance des rôles et en termes de comparaison des niveaux de résultats, développée par Frazier [1983] et Anderson et Narus [1984]); et (3) le distributeur dispose de peu de sources alternatives ou potentielles d'échange (approche en termes de concentration des échanges, développée par Pfeffer et Salancik [1978]). Heide et John (1988) identifient ainsi les trois types de déterminants de la dépendance.

La satisfaction, réponse affective. La satisfaction est définie de différentes manières, en mobilisant une pluralité de prismes (Ruekert et Churchill, 1984). Dans la littérature marketing, la satisfaction se présente, de manière générale, comme un état affectif positif qui résulte de l'évaluation par une organisation de tous les aspects de sa relation avec une autre organisation (Anderson et Narus, 1984; Ganesan, 1994; Geyskens *et al.*, 1999; Jap et Ganesan, 2000). C'est cette définition que nous retenons ici, du fait même qu'elle s'intéresse à tous les aspects des interactions présentes dans les

relations client-fournisseur et offre, de surcroît, une réelle dimension relationnelle.

Alors que la satisfaction à l'égard d'une transaction peut fournir une information précise sur les différents aspects de cette transaction, la satisfaction globale, quant à elle, est un indicateur de la performance passée, présente et future de l'entreprise. Constatant une tendance des travaux antérieurs à utiliser une mesure unidimensionnelle de la satisfaction globale, Jap et Ganesan (2000), en s'appuyant sur l'étude de Ruekert et Churchill (1984), proposent une conceptualisation multidimensionnelle de la satisfaction du client à l'égard de son fournisseur. Les auteurs distinguent ainsi trois dimensions : la satisfaction vis-à-vis du produit, du représentant du fournisseur et des retours financiers. Pour Geyskens *et al.* (1999), le concept de satisfaction, défini comme une réponse affective positive d'un membre du canal aux récompenses économiques et non-économiques, peut concerner plusieurs domaines de la relation tels que les compétences du fournisseur, l'atteinte des objectifs communs ou propres à l'une des parties, le profit dégagé dans la relation, le rapport coûts / bénéfices, le respect du partenaire, l'échange d'informations, etc.

La confiance, un nécessaire ingrédient. Aussi bien dans la littérature économique que dans la littérature marketing, les auteurs accordent au concept de confiance un rôle primordial dans l'établissement et la gestion des relations inter-organisationnelles (Dwyer *et al.*, 1987; Ring et van de Ven, 1994; Morgan et Hunt, 1994; Andersen et Kumar, 2006; Gueye, 2009). Morgan et Hunt (1994) en ont fait une variable médiatrice clé de leur fameux modèle de marketing relationnel, le *key mediating variable model* (KMV). La confiance est un concept problématique en raison de la diversité de ses définitions dans des champs comme la sociologie, la psychologie, l'économie et le marketing. Cette diversité des définitions, notamment en marketing relationnel, s'explique principalement par son intérêt grandissant, qui attire l'attention de nombreux champs disciplinaires. Pour notre part, nous définissons la confiance, à l'instar de Bidault et Jarillo (1995), comme la présomption que chacune des parties va se comporter de façon conforme aux intérêts individuels et communs**.**

Pour Ganesan (1994), la confiance est constituée, d'une part, de « crédibilité », dans la mesure où l'on reconnaît au partenaire une expertise pour accomplir son travail de façon efficace et fiable, d'autre part, d'une « bienveillance » qui traduit la croyance en la volonté du partenaire de conduire des actions bénéfiques lorsque de nouvelles conditions d'environnement apparaîtront sans qu'il y ait eu d'engagement préalable de sa part. Nous retrouvons respectivement ces deux composantes de la confiance chez Bidault et Jarillo (1995), sous les appellations de confiance technique et de confiance morale. Selon ces derniers, les deux dimensions de la confiance se superposent. La *dimension morale* repose sur l'honnêteté, la loyauté et l'équité; elle renvoie à la présomption que l'autre partie ne se comportera pas de façon opportuniste. Cette dimension est sans aucun doute celle qui a été la plus étudiée par la littérature puisqu'on la retrouve chez Williamson (1985), mais aussi chez Ring et van de Ven (1992). La *dimension technique*, complémentaire de la dimension morale, est liée à la compétence des acteurs. Derrière cette seconde dimension, il y a en fait « *une anticipation que l'autre partie a les compétences requises pour exercer les tâches spécifiques à la transaction convenue* » (Bidault et Jarillo, 1995, p. 112).

Dans l'analyse de son impact sur la stabilité et le développement de la relation client-fournisseur, la confiance conduit à prendre en compte la sphère des relations sociales. En effet, la confiance dépend du contexte social et culturel. Dans cette perspective, Fukuyama (1995) constate qu'il existe différentes formes de confiance présentes de façon inégale selon les cultures nationales. Ainsi, l'auteur avance que l'Allemagne et le Japon sont devenus des leaders économiques parce qu'ils disposent d'une grande sociabilité spontanée et qu'il y règne une grande confiance entre les acteurs. A l'opposé, dans les sociétés où le rôle de la famille est important, comme c'est le cas en Italie ou en Chine, le degré de confiance demeure faible au-delà des structures familiales (Zhuang *et al.*, 2010). Malgré la diversité de ses composantes, il n'en reste pas moins que la confiance est devenue un outil incontournable d'analyse des relations inter-organisationnelles auquel il paraît indispensable de se référer pour expliquer l'intention des parties (client et fournisseur) de maintenir une relation d'échange. Cette variable joue un rôle médiateur dans le modèle conceptuel proposé dans cette recherche.

Hypothèses

Confiance et orientation à long terme du distributeur. Selon Ganesan (1994), la confiance est un antécédent nécessaire pour l'orientation à long terme des relations verticales entre industriels et distributeurs. La confiance d'un acheteur envers le fournisseur influence son orientation à long terme de trois manières : (1) elle diminue la perception du risque lié aux comportements opportunistes du fournisseur; (2) elle augmente l'assurance des deux parties que les difficultés et les inégalités à court terme seront résolues à long terme; et enfin (3) elle réduit les coûts de transaction dans une relation d'échange. Ganesan (1994) précise que, dans de telles situations, les distributeurs et les industriels sont disposés à consentir des investissements spécifiques susceptibles d'améliorer l'efficacité des rapports entre eux et d'augmenter les bénéfices économiques pouvant en découler. La confiance semble ainsi avoir un effet positif sur l'orientation à long terme de la relation.

De nombreux travaux tentent de comprendre l'adoption d'une orientation à long terme au sein du canal de distribution et mettent en évidence le rôle fondamental de la confiance dans l'intention des parties de maintenir la relation (Ganesan, 1994; Morgan et Hunt, 1994; Lee et Dawes, 2005; Andersen et Kumar, 2006). Selon Wilson (1995), la notion de confiance fait son apparition dans la relation avant celle d'engagement. Ainsi, sans confiance, il est peu probable que la relation évolue puisque la confiance représente l'une des premières

étapes du développement de ladite relation. Enfin, Morgan et Hunt (1994) concluent, après leur étude empirique, qu'il existe un rapport négatif entre la confiance et la propension à quitter la relation (probabilité selon laquelle le partenaire risque de partir dans un futur proche). Finalement, l'impact de la confiance sur l'orientation à long terme du distributeur peut être synthétisé sous forme d'une relation, conduisant à l'hypothèse suivante.

Ha : *Plus la confiance du distributeur envers son fournisseur est forte, plus le distributeur s'engagera dans la relation.*

Dépendance et orientation à long terme du distributeur. Si plusieurs champs théoriques ont été utilisés pour comprendre le phénomène de la dépendance économique dans le canal de distribution, seuls certains d'entre eux permettent d'expliquer la relation entre dépendance économique et intention de maintenir l'échange. Il s'agit principalement de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources. Dans sa théorie, Williamson (1985) précise que les investissements spécifiques (dépendance) stabilisent les relations dans le temps en transformant la structure incitative de l'entreprise. Autrement dit, en consentant des investissements spécifiques dans la relation, une entreprise crée une incitation pour maintenir l'échange à long terme (Anderson et Weitz, 1992). Les auteurs avancent également que l'adoption d'un comportement opportuniste et le risque de rupture de la relation qui pourrait en résulter, sont contraires à l'intérêt de l'entreprise réalisant des investissements spécifiques. Par conséquent, il est plus rationnel pour la partie dépendante de garder sa relation avec la partie dominante du canal de distribution.

Plusieurs recherches se sont intéressées à la gestion des relations inter-organisationnelles verticales en soulignant l'impact d'une dépendance symétrique, et de forte intensité, sur l'orientation à long terme, l'engagement et la coopération (Anderson et Weitz, 1992; Ganesan, 1994). Ganesan (1994) conclut de son étude empirique que la dépendance a un impact positif sur l'orientation à long terme des relations entre distributeurs et industriels. Morgan et Hunt (1994) précisent que la dépendance influence positivement l'intention des membres du canal de distribution de maintenir les échanges. Pour des Garets (2000), les distributeurs sont plus favorables au développement de relations à long terme dans deux types de situations : lorsque la dépendance est réciproque, ou lorsqu'ils sont dépendants d'un industriel. En continuité avec l'analyse des littératures théorique et empirique mobilisées, nous formulons l'hypothèse suivante relative à l'éventuel effet de la dépendance sur l'engagement des parties dans la relation.

Hb : *Plus la dépendance du distributeur à l'égard du fournisseur est forte, plus le distributeur s'engagera dans la relation.*

Satisfaction, confiance et orientation à long terme du distributeur. Les recherches antérieures ont indiqué que la satisfaction d'un membre du canal réduit les litiges et les causes de rupture des relations (Hunt et Nevin, 1974; Lusch, 1976). Alors que de nombreuses études ont traité des causes déterminantes de la satisfaction des membres de canal (voir Gaski [1984] pour une revue de littérature), peu d'études ont analysé l'impact de la satisfaction sur l'orientation à long terme de la relation (Ganesan, 1994). Cependant, certains chercheurs ont trouvé un rapport significatif entre la satisfaction vis-à-vis des résultats et l'engagement dans une relation (Rusbult *et al.*, 1991). Si l'une des parties croit pouvoir atteindre un bénéfice supérieur en agissant seule plutôt qu'en s'associant avec une ou plusieurs autres, elle n'a aucune raison de vouloir s'investir dans une relation. Les recherches sur la théorie de l'échange social et la théorie de la justice indiquent que l'équité des résultats passés influence les comportements dans les étapes suivantes de la relation (Adams, 1965; Kelley et Thibaut, 1978), et dans une relation continue, la satisfaction vis-à-vis des résultats passés est un indicateur de l'équité de l'échange (Ganesan, 1994). Des résultats équitables donnent l'assurance que les parties vont se comporter de façon à atteindre les objectifs communs. En revanche, quand une partie perçoit l'autre comme injuste en raison de la faiblesse des résultats dans la relation, elle se comportera avec plus de méfiance, et donc manifestera un niveau réduit de confiance (Ganesan, 1994).

La satisfaction est, pour Ring et van de Ven (1994), une manifestation de la capacité de l'autre partie à répondre aux normes relationnelles et démontrer ainsi sa confiance dans la relation. La satisfaction, au même titre que la confiance, peut réduire le risque perçu dans les relations entre les membres du canal de distribution, et influencer ainsi la décision de les poursuivre (Ganesan, 1994). Au final, la satisfaction d'une partie par rapport aux résultats et aux compétences du partenaire augmente la confiance dans la relation (Ganesan, 1994; Morgan et Hunt, 1994; Jap et Ganesan, 2000). Selnes (1998) note que la satisfaction et la confiance représentent une évaluation sommaire de la qualité de la relation existante, sachant que la confiance est une évaluation ayant un degré plus élevé que la satisfaction. En guise de conclusion, les développements précédents peuvent être résumés sous la forme de deux hypothèses, auxquelles il est possible d'adjoindre une troisième hypothèse en vue d'évaluer le rôle médiateur de la confiance.

Hc1 : *Plus la satisfaction du distributeur vis-à-vis du fournisseur est forte, plus le distributeur s'engagera dans la relation.*

Hc2 : *Plus la satisfaction du distributeur vis-à-vis du fournisseur est forte, plus la confiance du distributeur envers le fournisseur est élevée.*

Hc3 : *Plus la satisfaction du distributeur vis-à-vis de son fournisseur est importante, plus la confiance du distributeur envers son fournisseur est forte et plus le distributeur s'engagera dans la relation.*

ENCADRÉ 1

Précisions méthodologiques

Dans le cadre de la présente recherche, les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire regroupant 29 items (voir Annexe 1). Pour rendre opératoire la variable expliquée « orientation à long terme du distributeur », nous avons opté pour la mesure de Ganesan (1994) qui regroupe sept items. En ce qui concerne la variable médiatrice (la confiance), nous avons choisi la mesure de Morgan et Hunt (1994). D'après Morgan et Hunt (1994), cette échelle contient les principales dimensions de la confiance, c'est-à-dire la fiabilité, l'intégrité, la « ferme croyance », et les sept items ont été adaptés au contexte inter-organisationnel étudié. La dépendance est mesurée à l'aide de l'un des deux indicateurs proposés par Ganesan (1994); il s'agit des huit items qui renvoient à l'importance du partenaire dans l'échange. La mesure de la satisfaction a été construite en se fondant sur les travaux d'Anderson et Narus (1990) et de Morgan et Hunt (1994). La variable est opérationnalisée en demandant aux répondants de se prononcer sur la performance de leurs fournisseurs sur un ensemble de domaines : les opérations de promotion, la logistique, la qualité des produits, la qualité de l'interlocuteur (ou représentant du fournisseur), les prix, les revenus obtenus (chiffre d'affaires) et les marges réalisées. Alors que les échelles utilisées pour mesurer les trois premières variables sont des échelles de Likert en sept points, allant du niveau « pas du tout d'accord » au niveau « tout à fait d'accord », la satisfaction est évaluée par une échelle en sept modalités allant de « très insatisfait » à « très satisfait ».

Le questionnaire a été administré en face-à-face auprès des acheteurs de cinq grands distributeurs opérant sur le marché de détail marocain. Le face-à-face est la technique qui apparaît la plus adaptée pour questionner des interlocuteurs appartenant à un contexte socioculturel marocain spécifique, caractérisé par une méfiance vis-à-vis de l'écrit et une prédominance de la communication orale et de la discussion directe (Tangeaoui, 1993; Sabri, 2012). La base de sondage utilisée a été constituée lors d'une première phase qualitative (exploratoire) de la recherche. Le pré-test auprès de deux chefs de groupe achats a été effectué afin de vérifier le degré de clarté du questionnaire et d'y apporter les modifications nécessaires avant de l'utiliser. Au total, nous avons obtenu après relance 50 questionnaires exploitables. Précisons qu'un seul répondant (directeur des achats du leader au Maroc) est de nationalité française.

La démarche générale de traitement des données collectées dans la phase quantitative s'organise en deux étapes : la première a pour objet d'évaluer la validité et la fiabilité des mesures utilisées, tandis que la seconde vise à mettre à l'épreuve les relations entre les variables du modèle. Le contrôle des échelles de mesure a été effectué conformément au paradigme de Churchill (1979). Afin de tester les hypothèses du modèle de recherche, nous avons eu recours à la méthode de régression, et plus précisément à une procédure séquentielle « en avant » (*forward*), à savoir la régression « pas à pas » (*stepwise*). Pour pouvoir mettre en évidence le statut médiateur de la variable présumée médiatrice (la confiance du distributeur envers son fournisseur), nous mobilisons la procédure développée par Baron et Kenny (1986). Ces auteurs proposent une procédure en trois étapes réalisées à l'aide de régressions indépendantes : la régression de la variable indépendante sur la variable médiatrice (équation 1); la régression de la variable indépendante sur la variable dépendante (équation 2) et la régression des variables indépendante et médiatrice sur la variable dépendante (équation 3).

Test des hypothèses

Après l'évaluation de la qualité des instruments de mesure, les interactions entre variables indépendantes, variable médiatrice et variable dépendante sont testées à l'aide de méthodes statistiques appropriées et une discussion des résultats est présentée. Les tests de validité et de fiabilité des échelles ont été réalisés successivement à l'aide de l'analyse factorielle en composantes principales et de l'Alpha de Cronbach. La recherche s'est appuyée à la fois sur la validité faciale ou de consensus (jugement du chercheur), et sur la validité de trait ou de construit (contributions factorielles supérieures à 0,5 réalisées grâce aux analyses en composantes principales). La validité et la fiabilité de toutes les échelles de mesure proposées sont satisfaisantes. Globalement, elles présentent une bonne consistance interne. L'ensemble des résultats obtenus (axes factoriels après élimination des énoncés défectueux) est présenté de façon synthétique dans l'Annexe 2.

L'application du modèle de Baron et Kenny (1986) à notre échantillon conduit à mettre à l'épreuve l'ensemble des liens postulés entre les variables explicatives et la variable dépendante : l'engagement du distributeur dans la relation. Ces liens sont testés à l'aide de régressions simples et multiples : l'effet des variables indépendantes, satisfaction et dépendance, sur la variable dépendante, l'influence de la variable « satisfaction » sur la variable supposée médiatrice confiance et, l'impact de la variable médiatrice sur la variable dépendante. Au regard des résultats exposés dans le Tableau 1, le modèle de régression est de qualité globale satisfaisante. Le test de Fisher-Snedecor, significatif au seuil de 1 %, indique qu'il existe une corrélation entre les variables explicatives et la variable à expliquer : l'engagement du distributeur. La précision globale du modèle, mesurée par le coefficient de détermination R^2 ajusté, indique que 68 % de la variation de la variable dépendante sont expliqués par les variables

TABLEAU 1

Qualité globale d'ajustement du modèle de régression

Indicateurs	Valeurs
Coefficient de corrélation multiple (R)	0,836
Coefficient de détermination (R^2)	0,699
Coefficient de détermination ajusté (R^2 ajusté)	0,680
Erreur standard de l'estimation	0,979
Valeur de F	8,536
Signification de F	0,005
Nombre d'individus	50

indépendantes retenues dans le modèle de régression. Ceci permet de conclure à l'existence d'un effet important des variables explicatives sur l'orientation à long terme du distributeur.

Le modèle initial évalué comporte quatre variables explicatives. Il s'agit des quatre axes factoriels retenus après les ACP (voir Tableau 2). Comme indiqué précédemment, une procédure séquentielle « pas à pas » (*stepwise*) est utilisée pour évaluer le poids de chaque variable indépendante dans l'explication de l'engagement du distributeur. Elle consiste à éliminer les variables dont les coefficients de régression (lien avec la variable dépendante) sont les moins significatifs. L'examen du Tableau 2 signale que seule la variable « confiance du distributeur envers son fournisseur », ayant un pouvoir explicatif faible, a été retirée de l'équation de régression. En revanche, l'analyse de régression retient d'autres variables présentant des coefficients de régression statistiquement significatifs et positifs (c'est-à-dire ayant le signe attendu). Au nombre de trois, ces variables sont dans l'ordre décroissant de contribution, la satisfaction du distributeur vis-à-vis de la qualité des produits et des retours financiers (SATISC1), la satisfaction logistique et marketing du distributeur (SATISC2), la dépendance du distributeur à l'égard du fournisseur (DEPENDC).

La matrice des corrélations entre les variables indépendantes et la variable dépendante appuie les résultats obtenus. En effet, la variable satisfaction vis-à-vis de la qualité et des retours financiers (SATISC1) est la plus corrélée avec la variable dépendante : l'engagement du distributeur (0,75). La corrélation de la variable logistique et marketing avec l'engagement du distributeur indique une valeur significative de 0,60. La dépendance du distributeur (DEPENDC) présente également une corrélation significative avec la variable expliquée (soit 0,62). *Ces résultats permettent de confirmer les hypothèses Hc1, Hb et d'infirmer l'hypothèse Ha*. De son côté, l'hypothèse de recherche inhérente au lien entre la satisfaction et la confiance est mise à l'épreuve au moyen de régressions simples (équation 1). Les principaux résultats obtenus sont exposés dans le Tableau 3. L'analyse est faite variable par variable explicative. Les variables explicatives

TABLEAU 2

Estimation des coefficients de l'équation de régression de l'orientation à long terme du distributeur

Variables explicatives	Coefficient de régression non standardisé (B)	Coefficient de régression standardisé (Bêta)	Test t de Student (signification du test t)	Coefficient de corrélation simple
Variables incluses dans la régression				
SATISC1	0,551	0,463	4,460 (0,000)***	0,753***
SATISC2	0,337	0,292	3,173 (0,003)***	0,600***
DEPENDC	0, 296	0,281	2,922 (0,005)***	0,623***
Constante	-0,381		-0,758 (0,452) n.s.	
Variables exclues de la régression				
CONFIC		0,108	1,089 (0,282) n.s.	0,545***

*** les paramètres sont significatifs au seuil de 1 % ($p < 0,01$)
n.s. les paramètres ne sont pas significatifs

TABLEAU 3

L'influence de la satisfaction sur la variable médiatrice « confiance du distributeur »

Variables explicatives	Coefficient de régression non standardisé (B)	Test t de Student (signification du test t)	R^2 (Test en F)
SATISC1	0,538	4,780 (0,000)***	0,323 (22,852)***
SATISC2	0,331	2,680 (0,010)***	0,130 (7,183)***

*** significatif au seuil de 1 % ($p < 0,01$)

SATISC1, SATISC2 exercent un effet significatif et positif sur la confiance du distributeur. Les relations attendues, postulant le lien entre ces variables explicatives et la confiance, sont positives et vérifiées. *L'hypothèse Hc2 est donc confirmée*.

Dans le but d'estimer l'influence de la variable médiatrice confiance sur l'engagement du distributeur (équation 3), nous procédons à des analyses de régressions multiples conduites successivement avec la variable médiatrice « confiance » et la variable indépendante sur l'engagement du distributeur. Les résultats de l'ensemble des analyses menées sont synthétisés dans le Tableau 4. Ils indiquent pour chaque équation de régression, le coefficient de régression non standardisé (B), le coefficient de régression standardisé (Bêta), le test t de Student et sa signification, le coefficient de détermination R^2, le test de Fisher-Snedecor et sa signification. Conformément à la procédure de Baron et Kenny (1986), le caractère médiateur d'une variable dans un modèle est estimé par la significativité du coefficient relatif à la variable indépendante.

Les résultats des deux équations 1 et 2, mis en relation avec ceux relatifs à l'équation 3, indiquent que l'effet médiateur de la confiance n'est pas vérifié. En effet, les résultats de l'équation 3 relatifs à l'influence de la confiance et de la satisfaction à l'égard de la qualité et des retours financiers (SATISC1) révèlent que la confiance, non significative, ne peut être considérée comme une variable médiatrice entre la variable indépendante et l'orientation à long terme du distributeur. Concernant la relation entre la satisfaction marketing et logistique du distributeur (variable indépendante codée SATISC2) et l'orientation à long terme de celui-ci (variable dépendante), la confiance ne semble pas constituer une variable médiatrice. En effet, si les trois conditions de la procédure de Baron et Kenny (1986) sont réunies, l'effet de la variable indépendante SATISC2 est plus fort dans l'équation 3 que dans l'équation 2. *L'hypothèse Hc3 est donc infirmée*.

TABLEAU 4

Influence de la variable médiatrice confiance sur l'orientation à long terme du distributeur

Variables explicatives	Coefficient de régression non standardisé (B)	Coefficient de régression standardisé (Bêta)	Test t de Student (signification du test t)	R^2 Test en F (Signification du test en F)
SATISC1	0,778	0,654	5,750 (0,000)***	0,588
CONFIC	0,218	0,174	1,525 (0,134) n.s.	33,472 (0,000)***
SATISC2	0,534	0,464	4,128 (0,000)***	0,484
CONFIC	0,474	0,378	3,366 (0,002)***	22,072 (0,000)***

*** significatif au seuil de 1 %
n.s. non significatif

Discussion des résultats

Concernant la satisfaction, nous avons avancé que l'hypothèse Hc1 était confirmée dans la mesure où les deux dimensions de la satisfaction du distributeur, la satisfaction vis-à-vis des retours financiers et de la qualité des produits et la satisfaction marketing et logistique, sont considérées comme des variables explicatives de sa volonté à maintenir la relation. En d'autres termes, ce qui pousse les distributeurs à s'engager dans une relation de long terme est constitué par l'ensemble des domaines d'interface avec les industriels qui leur permettent d'attribuer des « récompenses économiques » au sens de Geyskens *et al.* (1999). Ces résultats viennent conforter les nombreuses recherches réalisées à partir de la théorie de l'échange social, et selon lesquelles la satisfaction vis-à-vis des résultats passés influence les comportements dans les étapes suivantes de l'échange. Les résultats quantitatifs vont dans le même sens que les résultats issus de l'enquête exploratoire : les managers interrogés, chez les fournisseurs et les clients, considèrent la satisfaction du distributeur comme le plus important déterminant de stabilité et de pérennité des relations.

Par ailleurs, bien qu'une distinction ait été introduite dans le questionnaire entre les différents aspects de la satisfaction, les distributeurs accordent certes une grande importance aux retours financiers (marges et chiffre d'affaires) mais s'intéressent également aux domaines qui pourraient augmenter ces retours (qualité des produits, champ promotionnel, logistique du fournisseur). Alors que le domaine promotionnel (stimulation des ventes et conditions commerciales afférentes) garantit aux distributeurs des retours financiers immédiats, principalement sous forme de marges arrière, l'amélioration de la qualité des produits (innovation, packaging, etc.) et l'optimisation du service logistique (respect du délai de livraison, régularité des livraisons, conformité de la commande, etc.) pourraient constituer, à l'aide de véritables politiques d'accompagnement et/ou par l'exercice de pressions sur les industriels, d'importantes zones de gains financiers et de productivité. En bref, nous pouvons avancer que l'intention du distributeur de maintenir une relation durable en reconduisant chaque année les contrats avec ses fournisseurs est conditionnée essentiellement par le respect des contraintes d'efficacité économique.

L'hypothèse Hb a été formulée pour mettre en relation la dépendance du distributeur et son engagement à maintenir la relation avec son partenaire à l'échange. Cette hypothèse postule que plus la dépendance du distributeur à l'égard de son fournisseur est forte, plus l'intensité de son orientation à long terme est élevée. Elle est confirmée dans la mesure où le coefficient de régression est statistiquement significatif. Rappelons qu'en raison du manque de données de la mesure objective de la dépendance (poids commercial du fournisseur dans le chiffre d'affaires du client), seuls les items de la mesure subjective de la dépendance ont été soumis à la régression multiple. Cet état de fait n'est pas sans conséquences puisque l'absence d'approche objective de la dépendance dans le test de l'hypothèse nous prive, d'une part, de comparer son impact par rapport à celui de l'approche subjective, d'autre part, de juger la pertinence de l'approche en termes de ventes développée par El-Ansary et Stern (1972).

Se situant dans la lignée des travaux de Thompson (1967) et de Pfeffer et Salancik (1978), la mesure subjective concerne l'intensité et les motifs de la dépendance du distributeur, et fait ainsi référence à un certain nombre de points (difficulté à remplacer le fournisseur ou à compenser le volume de ventes en cas de rupture de la relation, inexistence d'alternatives d'approvisionnement, etc.). La validation de l'hypothèse concernée, à savoir l'engagement du distributeur est d'autant plus élevé que la dépendance du distributeur (mesure subjective) est élevée, renvoie aux caractéristiques de l'environnement, et plus particulièrement à l'approche en termes de concentration des échanges (déterminants exogènes de la dépendance), suggérée par Pfeffer et Salancik (1978) dans la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources. Le manque de sources alternatives ou potentielles d'échange sur lequel se fonde l'approche en termes de concentration des échanges apparaît comme un moyen pour réduire l'asymétrie relative (Emerson, 1962; Jap et Ganesan, 2000). Il permet en effet aux acteurs dominés d'avoir de plus en plus de pouvoir et/ou de devenir de moins en moins dépendants des acteurs dominants dans le canal. En définitive, les distributeurs sont favorables au développement de relations à long terme lorsqu'ils sont dépendants d'un fournisseur (peu de solutions alternatives d'approvisionnement).

La confiance du distributeur envers son fournisseur ne semble finalement pas exercer un impact positif sur l'orientation à long terme du distributeur (rejet de l'hypothèse Ha). Ce résultat paraît contraire à l'étude préalable de la corrélation entre la confiance et la variable à expliquer (corrélation significative de 0,54 au seuil de 1 %). Or, la variable confiance présente également des corrélations statistiquement significatives avec les trois variables conservées dans le modèle de régression : 0,57 avec la satisfaction à l'égard de la qualité des produits et des retours financiers, 0,36 avec la satisfaction marketing et logistique et 0,37 avec la dépendance du distributeur. L'infirmation de l'hypothèse Ha peut ainsi s'expliquer par la présence de multicolinéarité entre les variables explicatives. Une autre explication potentielle résiderait dans l'insuffisance du nombre d'observations. Hair *et al.* (2006) avancent que l'application de la régression « pas à pas » (*stepwise*) sur un échantillon restreint pourrait engendrer des résultats non fiables. La taille de l'échantillon de distributeurs pourrait justifier l'absence d'une relation linéaire entre la confiance du distributeur envers le fournisseur et son engagement à maintenir les échanges. Une explication supplémentaire consiste à dire que la confiance n'est tout simplement pas, en contexte culturel marocain, aussi prégnante dans la stabilité et la pérennité des relations entre distributeurs et PME agroalimentaires, que dans les pays anglo-saxons. Le degré de confiance demeure faible en raison de la formalisation des accords commerciaux et logistiques entre les deux acteurs du canal de distribution; dans les relations d'échange au Maroc, le contrat ou l'écrit reste généralement considéré

comme le signe fort d'un manque de confiance (Abbad, 2008). En mobilisant la typologie développée par Fukuyama (1995), le Maroc semble faire partie des sociétés où le niveau de confiance est faible au-delà des structures familiales qui sont culturellement fortes et solidaires.

Implications managériales et perspectives de recherche

En accord avec la littérature mobilisée dans le double champ du marketing et du management stratégique, et sans réelle surprise, les résultats de la présente recherche indiquent finalement que l'orientation à long terme des distributeurs dépend bien plus de leur satisfaction et de leur dépendance à l'égard de leurs fournisseurs que de la confiance qui s'instaure dans les relations d'échange. La satisfaction est liée principalement aux gains financiers induits (marges et chiffre d'affaires générés), mais aussi aux performances marketing et logistique dont fait preuve le fournisseur. La performance marketing concerne la qualité des produits, leur degré d'innovation, leur dynamique promotionnelle (stimulation des ventes et conditions commerciales), tandis que la satisfaction logistique se fonde sur le respect des délais, la régularité des livraisons et leur conformité à la commande. Parallèlement, la dépendance du distributeur vis-à-vis de son fournisseur joue un rôle important dans la poursuite d'une relation. Ainsi, le poids commercial du fournisseur dans les ventes, la difficulté de le remplacer en cas de déréférencement et l'inexistence d'alternatives d'approvisionnement constituent des éléments clés d'une orientation à long terme, ce qui rejoint les travaux déjà anciens de Porter (1982).

Les dimensions critiques identifiées permettent d'établir un véritable *profil du fournisseur pérenne*. Il se doit prioritairement de proposer des produits (et des services associés) à la fois générateurs de valeur économique et à fort potentiel de différenciation, au point de devenir incontournables pour le distributeur. Ces différents éléments, conjugués à une gestion logistique respectant parfaitement le triptyque coût / qualité / réactivité, lui permettront d'augmenter la probabilité de maintenir des relations d'échange stables et durables. En définitive, le profil du « bon fournisseur » ici identifié correspond largement à ce que les professionnels du secteur en Europe connaissent depuis des années, mais il est remarquable de noter que des résultats comparables sont obtenus dans le contexte d'un pays émergent; selon nous, l'un des apports de l'article est clairement de souligner le caractère *universaliste* des démarches de management facilitant la diffusion d'une vision relationnelle dans les relations entre industriels et distributeurs. Il restera toutefois à permettre aux fournisseurs locaux, parfois fragiles et peu structurés, de bénéficier d'une mise aux normes de la distribution moderne, depuis les conditions de production jusqu'à la gestion marketing et logistique de leurs produits (Boiral, 2008). Les efforts des distributeurs seront à déployer dans cette direction s'ils souhaitent établir des liens durables avec des fournisseurs plus performants et plus réactifs.

Compte tenu du caractère limité de l'investigation conduite, du moins au plan géographique (le contexte marocain), nous prévoyons d'étendre les observations à d'autres pays de Maghreb et du Proche-Orient. Une démarche comparative serait en effet pertinente dans la mesure où les pays de la rive sud du bassin méditerranéen (Maroc, Algérie, Tunisie, Egypte) partagent, certes, un fond culturel commun en matière d'histoire, de langue, de coutumes, de religion, etc., mais présentent également des points de divergences non négligeables, particulièrement au niveau de l'influence du politique sur les sphères économique et sociale. Le présent article ne traite pas en profondeur les différences culturelles existant entre grands distributeurs « occidentalisés » et fournisseurs locaux; une analyse à ce niveau s'avère selon nous pertinente pour contribuer au débat universalisme *vs*. culturalisme, et mieux appréhender le processus d'adaptation des industriels aux modes opératoires et aux exigences de leurs clients grands distributeurs. Aussi serait-il pertinent de proposer une mesure des distances culturelles, voire de construire des échelles de mesure capables de confirmer ou d'infirmer l'influence de la culture organisationnelle sur les relations d'échange entre producteurs et grands distributeurs; la taxonomie de Hofstede (1991) pourrait être ici utilisée, tout particulièrement dans la relation des individus et des organisations avec la dimension temporelle (court terme *vs*. long terme). Autant de pistes qui devraient contribuer à améliorer notre connaissance des processus de prise de décision dans un monde de plus en plus globalisé.

Bibliographie

Abbad, H. (2008). *L'orientation à long terme dans le canal de distribution : le cas de la relation entre la grande distribution et les PMI agroalimentaires au Maroc*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).

Adams, S. (1965). « Inequity in social exchange », dans L. Berkowitz (sous la direction de), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, New York (NY), Academic Press, p. 267-299.

Andersen, P.; Kumar, R. (2006). « Emotions, trust and relationship development in business relationships : a conceptual model for buyer-seller dyads », *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, n° 4, p. 522-535.

Anderson, E.; Weitz, B. (1992). « The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels », *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, n° 1, p. 18-34.

Anderson, J.; Narus, J. (1984). « A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 48, n° 4, p. 62-74.

Baron, R.; Kenny, D. (1986). « The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : conceptual, strategic, and statistical considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, n° 6, p. 1173-1182.

Bidault, F.; Jarillo, J.-C. (1995). « La confiance dans les transactions économiques », dans F. Bidault, P.-Y. Gomez et G. Marion (sous la direction de), *Confiance, entreprise et société*, Paris, Editions Eska, p. 109-123.

Boiral, O. (2008). « Les pays du sud à l'épreuve des normes ISO : vers un sous-développement durable ? », *Management International*, Vol. 12, n° 2, p. 49-54.

Churchill, G. (1979). « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, n° 1, p. 64-73.

Danand, C.; Bonet Fernandez, D. (2008). « Le déréférencement au regard du marketing et de la jurisprudence », *Actes des 13emes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, p. 8.42-8.56.

des Garets, V. (2000). « Les relations distributeur-fabricant et les modalités de leur coordination », dans N. Fabbe-Costes, J. Colin et G. Paché (sous la direction de), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Paris, Vuibert-Fnege, p. 109-126.

Dwyer, F.; Schurr, P.; Oh, S. (1987). « Developing buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 51, n° 2, p. 11-27.

El-Ansary, A.; Stern, L. (1972). « Power measurement in the distribution channel », *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, n° 1, p. 47-52.

Emerson, R. (1962). « Power-dependence relations », *American Sociological Review*, Vol. 27, n° 1, p. 31-41.

Frazier, G. (1983). « On the measurement of interfirm power in channels of distribution », *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, n° 2, p. 158-166.

Fukuyama, F. (1995). *Trust : the social virtues and the creation of prosperity*, New York (NY), The Free Press.

Ganesan, S. (1994). « Determinants of long term orientation in buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 2, p. 1-19.

Gaski, J. (1984). « The theory of power and conflict in channel of distribution », *Journal of Marketing*, Vol. 48, n° 3, p. 9-29.

Geyskens, I.; Steenkamp, J.-B.; Kumar, N. (1999). « A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships », *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, n° 2, p. 223-238.

Grönroos, C. (1994). « Quo vadis, marketing ? Toward a relationship marketing paradigm », *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, n° 5, p. 347-360.

Gueye, B. (2009). « La généralisation de la confiance, pivot de la performance dans les réseaux de franchise : proposition d'un modèle », *Management & Avenir*, n° 22, p. 171-187.

Guibert, N. (1996). *La relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l'information : le rôle des concepts de confiance et d'engagement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Techniques du Languedoc-Montpellier II.

Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing : rethinking marketing management*, London, Butterworth-Heinemann.

Gundlach, G.; Achrol, R.; Mentzer, J. (1995). « The structure of commitment in exchange », *Journal of Marketing*, Vol. 59, n° 1, p. 78-92.

Hair, J.; Black, W.; Babin, B.; Anderson, R.; Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall, 6th ed.

Heide, J.-B.; John, G. (1988). « The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels », *Journal of Marketing*, Vol. 52, n° 1, p. 20-35.

Heide, J.-B.; John, G. (1990). « Alliances in industrial purchasing : the determinants of joint action in buyer-supplier relationships », *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, n° 1, p. 24-36.

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

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations : software of the mind*, New York (NY), McGraw-Hill.

Hunt, S.; Nevin, J. (1974). « Power in a channel of distribution : sources and consequences », *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, n° 2, p. 186-193.

Jap, S.; 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, p. 227-245.

Kelley, H.; Thibaut, J. (1978). *Interpersonal relations : a theory of interdependence*, New York (NY), John Wiley & Sons.

Lacoste, S. (2010). *Le développement de nouvelles formes « hybrides » de l'échange vertical, combinant des aspects transactionnels et relationnels, analysées du point de vue du grand compte global*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I-Panthéon Sorbonne.

Lee, D.; Dawes, P. (2005). « Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets », *Journal of International Marketing*, Vol. 13, n° 2, p. 28-58.

Lusch, R. (1976). « Sources of power : their impact on intra-channel conflict », *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, n° 3, p. 382-390.

Macneil, I. (1978). « Contracts : adjustment of long-term economic relations under classical, neo-classical, and relational contract law », *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, n° 6, p. 854-906.

Mevel, O. (2011). « Relations industrie-commerce et concurrence imparfaite en France : le cas du management d'une grande surface alimentaire sous la Loi Châtel », *Management International*, Vol. 15, n° 2, p. 35-50.

Morgan, R.; Hunt, S. (1994). « The commitment-trust theory of relationship marketing » *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3, p. 20-38.

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

Noordewier, T.; John, G.; Nevin, J. (1990). « Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 54, n° 4, p. 80-94.

Nooteboom, B. (1993). « An analysis of specificity in transaction cost economics », *Organization Studies*, Vol. 14, n° 3, p. 443-451.

Palmer, R. (2007). « The transaction-relational continuum : conceptually elegant but empirically denied », *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, n° 7, p. 439-451.

Pfeffer, J.; Salancik, G. (1978). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, New York (NY), Harper & Row.

Porter, M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.

Ring, P.; van de Ven, A. (1992). « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, n° 7, p. 483-498.

Ring, P.; van de Ven, A. (1994). « Developmental process of cooperative interorganizational relationships », *Academy of Management Review*, Vol. 19, n° 1, p. 90-118.

Ruekert, R.; Churchill, J. (1984). « Reliability and validity of alternatives measures of channel member satisfaction », *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, n° 2, p. 226-233.

Rusbult, C.; Verette, J.; Whitney, G.; Slovik, L.; Lipkus, I. (1991). « Accommodation processes in close relationships : theory and preliminary empirical evidence », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 60, n° 1, p. 53-78.

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

Sabri, R. (2012). *L'accompagnement comme pratique de légitimation en grande distribution : le cas de Marjane Holding*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.

Selnes, F. (1998). « Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships », *European Journal of Marketing*, Vol. 32, n° 3-4, p. 305-322.

Tangeaoui, S. (1993). *Les entrepreneurs marocains : pouvoir, société et modernité*, Paris, Editions Karthala.

Thompson, J.-D. (1967). *Organizations in action : social science bases of administrative theory*, New York (NY), McGraw-Hill.

Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, New York (NY), The Free Press.

Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, New York (NY), The Free Press.

Wilson, D. (1995). « An integrated model of buyer-seller relationships », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n° 4, p. 335-345.

Zhuang, G.; Xi, Y.; Tsang, A. (2010). « Power, conflict, and cooperation : the impact of guanxi in Chinese marketing channels », *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, n° 1, p. 137-149.

ANNEXE 1

Les échelles de mesure

Indicateurs	Auteurs de référence
Orientation à long terme du distributeur : (ORIENLTD1) Nous croyons que sur une longue durée, notre relation avec le fournisseur sera profitable. (ORIENLTD2) Maintenir une relation sur le long terme avec ce fournisseur est important pour nous. (ORIENLTD3) Dans cette relation, nous nous concentrons sur la réalisation d'objectifs de long terme. (ORIENLTD4) Nous sommes disposés à faire des sacrifices pour aider de temps en temps ce fournisseur. (ORIENLTD5) Nous sommes seulement intéressés par nos résultats dans cette relation (R). (ORIENLTD6) Nous nous attendons à ce que ce fournisseur travaille avec nous longtemps. (ORIENLTD7) Toutes les concessions que nous faisons pour aider ce fournisseur seront compensées à long terme.	Ganesan (1994)
Confiance du distributeur envers son fournisseur : (CONFID1) Nous ne pouvons pas faire toujours confiance à ce fournisseur (R). (CONFID2) Ce fournisseur est parfaitement honnête et loyal. (CONFID3) Nous pouvons entièrement faire confiance à ce fournisseur. (CONFID4) Nous pouvons compter sur ce fournisseur pour faire son travail correctement. (CONFID5) Ce fournisseur est vraiment digne de foi. (CONFID6) J'ai personnellement une grande confiance en ce fournisseur. (CONFID7) Ce fournisseur est très intègre.	Morgan et Hunt (1994)
Dépendance du distributeur vis-à-vis du fournisseur : (DEPENDD1) Rompre avec ce fournisseur entraînerait des difficultés pour compenser le volume de ventes. (DEPENDD2) Ce fournisseur est crucial à notre performance future. (DEPENDD3) Il serait difficile pour nous de remplacer ce fournisseur. (DEPENDD4) Nous dépendons de ce fournisseur. (DEPENDD5) Nous n'avons pas une bonne alternative à ce fournisseur. (DEPENDD6) Ce fournisseur est important pour notre activité. (DEPENDD7) Les produits de ce fournisseur sont importants dans notre offre de produits. (DEPENDD8) Si nous rompons avec ce fournisseur, nous aurions de grandes difficultés à le remplacer.	Ganesan (1994)
Satisfaction du distributeur vis-à-vis du fournisseur : Comparativement à un autre qui pourrait le remplacer, comment jugez-vous votre satisfaction vis-à-vis de ce fournisseur en ce qui concerne : (SATISD1) les prix pratiqués; (SATISD2) les revenus obtenus de la vente des produits; (SATISD3) les marges réalisées; (SATISD4) la qualité des produits; (SATISD5) la qualité et les compétences de l'interlocuteur (représentant); (SATISD6) le domaine promotionnel, c'est-à-dire la stimulation des ventes et les conditions commerciales afférentes; (SATISD7) le service logistique, c'est-à-dire le respect du délai de livraison, la régularité du délai de livraison et la conformité de la commande.	Morgan et Hunt (1994) Anderson et Narus (1990) Ruekert et Churchill (1984) Jap et Ganesan (2000)

(R) échelle de réponse inversée

ANNEXE 2

Résultats de l'évaluation de la qualité des instruments de mesure

Concepts	Noms et codes des axes factoriels retenus	Nombre d'items par axe	Codes des items	Poids factoriels	% de variance expliquée par l'axe	Alpha de Cronbach
Orientation à long terme du distributeur	Orientation à long terme du distributeur (ORIENLTC)	6	ORIENTLTD2 ORIENTLTD1 ORIENTLTD3 ORIENTLTD6 ORIENTLTD7 ORIENTLTD4	0,941 0,933 0,901 0,846 0,733 0,558	72,21	0,91
Confiance du distributeur	Confiance du distributeur (CONFIC)	7	CONFID6 CONFID3 CONFID5 CONFID1 CONFID7 CONFID4 CONFID2	0,913 0,845 0,791 0,786 0,698 0,695 0,584	59,05	0,88
Dépendance du distributeur	Dépendance du distributeur (DEPENDC)	8	DEPENDD8 DEPNEDD1 DEPNEDD3 DEPNEDD2 DEPNEDD4 DEPNEDD6 DEPNEDD7 DEPNEDD5	0,939 0,920 0,898 0,892 0,880 0,807 0,778 0,639	72,74	0,94
Satisfaction du distributeur	Satisfaction du distributeur vis-à-vis de la qualité et des retours financiers (SATISC1)	4	SATISD4 SATISD2 SATISD3 SATISD1	0,880 0,870 0,768 0,754	69,02	0,84
	Satisfaction logistique et marketing (SATISC2)	2	SATISD7 SATISD6	0,858 0,830	71,29	0,60