



**HEC MONTRÉAL**

L'impact de la performance des fonctions marketing et de la  
structure de l'interdépendance sur la qualité de la relation

Par

Amira Romdhani

Sciences de la gestion

(Marketing)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de Maîtrise ès sciences

(M.Sc.)

Janvier 2013

©Amira Romdhani, 2013

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

## Sommaire

Le marketing relationnel a consacré le concept de qualité de la relation dyadique client-fournisseur en tant que clef de voûte de l'étude des relations interorganisationnelles aussi bien que du marketing industriel en général. Dès lors, il est crucial de comprendre les déterminants et les structures d'un tel concept. Néanmoins, les études ayant trait à la qualité de la relation client-fournisseur s'étaient longtemps confinées à l'expliquer par la seule structure d'interdépendance. Il n'en reste pas moins qu'il s'est avéré que la structure d'interdépendance n'explique que faiblement la qualité de la relation dyadique. Voilà pourquoi le concept de performance des fonctions marketing fut récemment mis en exergue comme un autre antécédent de la qualité de la relation dyadique. Ce concept se révéla être non seulement un déterminant direct de la qualité de la relation, mais également un modérateur qui interagit avec la structure d'interdépendance et en conditionne l'impact. En tenant compte de l'importance d'un tel résultat, sa réplication s'impose, ne fût-ce que pour en rehausser la validité externe.

En conséquence de quoi le présent travail se propose d'estimer la robustesse intersectorielle et interculturelle des résultats des recherches de Van Bruggen, Kacker et Nieuwlaat (2005). Ceci est fait en analysant la relation entre la performance des fonctions marketing, la structure d'interdépendance et la qualité de la relation client-fournisseur, sur un échantillon de commerçants sis au Canada travaillant dans des secteurs industriels différents. Les données furent collectées à la faveur d'un questionnaire en face-à-face administré aux détaillants de trois centres commerciaux de la grande région de Montréal appartenant au même promoteur immobilier. Au total, 319 détaillants furent interrogés. Seuls 131 détaillants ont accepté de répondre, mais après vérification, il s'est avéré que le nombre des questionnaires exploitables se limite à 108.

Les hypothèses de recherche furent testées au moyen d'un modèle de régression multiple modéré (non-linéaire). Les résultats montrent que la performance des fonctions marketing, en plus d'exercer un impact direct positif sur qualité de la relation client-

fournisseur, interagit avec les trois dimensions de la structure d'interdépendance que sont l'interdépendance totale, la dépendance relative du fournisseur et la dépendance relative du client. La façon dont elle interagit avec chacune de ces trois dimensions diffère d'une interaction à l'autre.

## Table des matières

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>I</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>VI</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>VII</b>
<b>CHAPITRE 1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 2. REVUE DE LA LITTÉRATURE .....</b>	<b>5</b>
2.1 Analyse de l'approche relationnelle .....	5
2.1.1 Définition de la relation.....	8
2.1.2 Les étapes du développement d'une relation .....	9
2.1.3 Les bénéfices issus du maintien de la relation .....	11
2.2 Qualité de la relation .....	13
2.2.1 Dimensions et définition de la qualité de la relation.....	13
2.2.2 Les composantes de la qualité de la relation .....	17
a) La satisfaction .....	17
b) La confiance .....	19
c) L'engagement.....	24
d) Le Conflit .....	27
2.2.3 Liens entre satisfaction, confiance, engagement et conflit .....	30
2.3 La performance des fonctions marketing .....	32
2.4 La structure de l'interdépendance .....	34
<b>CHAPITRE 3. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....</b>	<b>37</b>
3.1 Contexte de l'échange.....	37
3.2 Hypothèses de recherche .....	39
3.3 Conclusion.....	44

<b>CHAPITRE 4. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>45</b>
4.1 Les échelles de mesure .....	45
4.1.1 Sommaire des échelles de mesure.....	45
4.1.2 Opérationnalisation des échelles de mesure .....	47
4.2 Circonstances et déroulement de la collecte de données .....	49
4.3 Présentation et spécificités de l'échantillon.....	50
4.4 Conclusion.....	56
<b>CHAPITRE 5. ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>57</b>
5.1 Validité et fidélité des échelles de mesure.....	57
5.2 Échelle de mesure de la performance des fonctions marketing .....	58
5.3 Échelle de mesure de la structure de l'interdépendance .....	60
5.4 Échelle de mesure de la qualité de la relation client-fournisseur.....	61
5.5 Validation des hypothèses par la régression .....	63
5.6 Discussion des résultats.....	67
<b>CHAPITRE 6. CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES .....</b>	<b>74</b>
6.1 Conclusion.....	74
6.2 Implications managériales.....	76
<b>CHAPITRE 7. LIMITES DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>77</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>79</b>
Annexe 1 : Questionnaire .....	80
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>94</b>

## Liste des Tableaux

Tableau 1 : <i>Studies of relationship quality in consumer markets</i> .....	15
Tableau 2 : Les différentes définitions de la satisfaction .....	18
Tableau 3 : Les définitions de la confiance.....	21
Tableau 4 : Les définitions de l'engagement .....	26
Tableau 5 : Sommaire des échelles de mesure .....	45
Tableau 6 : Répartition des magasins selon leur type.....	50
Tableau 7 : Répartition des magasins selon le nombre d'employés dans le magasin.....	50
Tableau 8 : Répartition des magasins selon le nombre d'employés de leur entreprise ....	51
Tableau 9 : Répartition des magasins selon le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise qu'ils représentent.....	52
Tableau 10 : Répartition des magasins selon la superficie du local commercial .....	52
Tableau 11 : Répartition des magasins selon qu'il possède ou non d'autres Magasins dans d'autres centres commerciaux appartenant au même promoteur immobilier.....	54
Tableau 12 : Répartition des magasins selon qu'il possède ou non d'autres magasins dans des centres autres que celui du promoteur immobilier .....	54
Tableau 13 : Répartition des magasins selon leur année d'existence .....	55
Tableau 14 : Résultats justificatifs de l'analyse en composantes principales pour la performance des fonctions marketing.....	58
Tableau 15 : Total de la variance expliquée par les composantes de l'échelle de la performance des fonctions marketing.....	59
Tableau 16 : Validité interne de la performance des fonctions marketing.....	59
Tableau 17 : Résultats justificatifs de l'analyse en composantes principales pour la structure d'interdépendance .....	60
Tableau 18 : Total de la variance expliquée par les composantes de l'échelle de la structure de l'interdépendance.....	61
Tableau 19 : Résultats justificatifs de l'analyse en composantes principales pour la qualité de la relation.....	62
Tableau 20 : Total de la variance expliquée par les composantes de l'échelle de la qualité de la relation.....	62
Tableau 21 : Validité interne de la qualité de la relation .....	62
Tableau 22 : Statistiques descriptives et corrélations.....	65
Tableau 23 : ANOVA de la qualité de la relation .....	65
Tableau 24 : Validation des hypothèses.....	66

## Liste des Figures

Figure 1 : Les étapes du continuum de Webster (1992) .....	6
Figure 2 : Cadre Conceptuel.....	38
Figure 3 : La répartition des magasins selon leur secteur d'activité.....	53
Figure 4 : Répartition des magasins selon leurs années d'existence.....	55
Figure 5 : Relation entre qualité de la relation dyadique et performance des fonctions marketing en fonction de certaines valeurs de l'interdépendance totale.....	68
Figure 6 : Relation entre qualité de la relation dyadique et performance des fonctions marketing en fonction de certaines valeurs de la dépendance relative du fournisseur.....	71
Figure 7 : Relation entre qualité de la relation dyadique et performance des fonctions marketing en fonction de certaines valeurs de la dépendance relative du client .....	72

## Remerciements

Plusieurs personnes ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de ce mémoire. Je voudrais présenter ma reconnaissance et remercier chacune de ces personnes.

Je remercie infiniment ma directrice de mémoire pour son considérable et inestimable apport dans cette recherche. Madame JoAnne Labrecque, je vous remercie pour votre orientation de grande qualité ainsi que le suivi que vous avez attribué à cette étude. Je vous remercie également pour votre compréhension et pour vos qualités humaines qui m'ont impressionné et profondément touché à plusieurs reprises.

Je voudrais ensuite remercier les membres du jury, Monsieur Normand Turgeon, Monsieur Pierre Balloffet et Monsieur James Loveland pour avoir accepté de lire ce travail et qui par leurs commentaires pertinents ont permis de l'améliorer.

Je remercie également mon mari qui a su se montrer patient et qui m'a toujours encouragé et soutenu dans mes projets. Il a toujours répondu présent et prêt à me tenir la main jusqu'au bout. Sa confiance en moi a été un élément de motivation et une source d'énergie quotidienne. Mounir, je te dis merci, merci d'avoir cru en moi et merci d'être ce que tu es.

Et enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la concrétisation de cette recherche. Merci à tous pour votre aide !

## **CHAPITRE 1. Introduction**

Depuis le milieu des années 1980 les relations d'échanges entre les différents acteurs d'une chaîne de distribution ont fait l'objet de nombreux développements conceptuels. Allant de l'approche transactionnelle vers une approche relationnelle, les spécialistes du domaine proposent une vision plus large qui intègre l'étude de l'échange social.

Le marketing relationnel tend à accorder une place importante aux relations « client-fournisseur » dans la rétention des clients et la rentabilité des entreprises. La relation dyadique client-fournisseur est identifiée comme une source de valeur permettant de fournir une base de différenciation et d'avantage concurrentiel pour les entreprises (Narver et Slater, 1990). Ainsi, plusieurs études se sont attardées sur les déterminants de la qualité de la relation dans la mesure où la pérennité de la relation en dépend. À cet égard, il semble que la notion d'asymétrie ait accaparé l'attention dans ces études. Sans doute l'engouement dont jouit la notion d'asymétrie découle du fait que bon nombre des relations client-fournisseur sont asymétriques. En particulier, il arrive souvent que des clients soient dépendants de puissants fournisseurs opérant à une échelle nationale voire internationale. Les recherches ayant trait à de telles relations asymétriques tendent à suggérer qu'elles sont nuisibles à la relation client-fournisseur (Anderson et Weitz, 1989; Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Frazier, Gill et Kale, 1989; Stern et Reve, 1980). Il n'en reste pas moins que l'asymétrie des relations dyadiques, et la structure d'interdépendance en général, n'expliquent qu'une part infime de la variance de la qualité d'une relation en raison de la faible magnitude de leurs effets sur la variable dépendante (Kumar, Scheer, et Steenkamp, 1995; Li et Dant 2001).

En d'autres termes, il est clair que les perceptions de la qualité d'une relation sont influencées par d'autres facteurs que la recherche académique est en demeure de dévoiler. De plus, les structures ou les mécanismes à travers lesquels de tels facteurs influencent la qualité de la relation sont susceptibles d'être divers, voire complexes.

Dans cet ordre d'idée, Van Bruggen, Kacker et Nieuwlaat (2005) ont déplacé l'accent vers le concept de performance des fonctions marketing dans le but de mettre en évidence le rôle des services et des fonctions assurés par un fournisseur dans les perceptions que forme le client qui en bénéficie. Néanmoins l'originalité de leur travail réside moins dans l'introduction du concept de performance des fonctions marketing que dans l'analyse approfondie de la manière dont il interagit avec la structure d'interdépendance. Ainsi, à la faveur d'une investigation empirique d'un échantillon de 317 commerçants de peinture sis aux Pays-Bas et en Belgique, ils ont prouvé que la performance des fonctions marketing est un déterminant saillant de la qualité de la relation entre fournisseur et client et que cette variable interagit avec la structure d'interdépendance pour donner lieu à divers structures d'influence susceptibles d'interpeller tant les clients que les fournisseurs. Quand bien même les auteurs de ce travail aurait adopté une méthodologie assez rigoureuse, l'étude demeure en proie aux insuffisances récurrentes en matière de sciences sociales qui en remettent en cause la validité externe dont sont tributaires les implications managériales. D'où la nécessité de la réplication des résultats de cette étude. En conséquence de quoi le présent travail se propose d'évaluer la robustesse intersectorielle et interculturelle des résultats dégagés par Van Bruggen et al., (2005) en testant le modèle conceptuel qu'ils ont élaboré, aussi bien qu'en analysant la relation entre la performance des fonctions marketing, la structure d'interdépendance et la qualité de la relation dyadique, sur un échantillon de commerçants canadiens travaillant dans un secteur différent.

Force est de signaler d'emblée qu'en tant que réplique de l'étude de Van Bruggen et al., (2005), ce travail en suit la méthodologie de manière à se situer délibérément dans la perspective du client.

Cette approche suggérée va à l'encontre des protocoles de recherche traditionnels préconisés dans l'étude des relations inter-organisationnelles (Cova et Salle, 1992; Johnston, 1981; Hakansson, 1982). En se focalisant sur les perceptions des clients, nous restreignons l'étude du phénomène uniquement à partir de la perspective du client. Cette approche est justifiée par le fait que des différences systématiques peuvent être observées entre les répondants de l'un et l'autre des acteurs de la relation (John et Rêve, 1982). Par conséquent, nous allons nous concentrer dans notre étude à l'identification et à l'analyse des facteurs spécifiques à la relation client-fournisseur du point de vue du client.

Cela dit, bien que restreinte à la perspective des clients, cette étude s'attache à traiter un certain nombre de questions corrélatives de la problématique dont la portée managériale est assez étendue. Tout d'abord, il faudra voir si l'impact de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation perçue par les clients est tel que mis en évidence par Van Bruggen et al., (2005), en termes de significativité statistique, de signe et de magnitude. Ensuite, il s'agira d'analyser les modulations, les variations ou les structures de cet impact sous l'effet de la structure d'interdépendance. Enfin, il convient de voir si la structure d'interdépendance exerce un effet direct sur la qualité de la relation.

Afin de traiter la problématique mentionnée ci-dessus et les questions qui en découlent, le présent travail cheminera en cinq parties. Dans la première partie, les variables principales de l'étude, en l'occurrence la performance des fonctions marketing, la structure d'interdépendance et la qualité de la relation entre fournisseur et client, seront conceptuellement définies et analysées pour culminer dans des hypothèses de recherche d'un modèle conceptuel à estimer. Dans la deuxième partie, les liens théoriques des variables mises en jeu dans cette recherche seront décrits pour présenter ensuite notre modèle conceptuel et les hypothèses qui lui sont appropriées. Dans la troisième partie

sera présentée la méthodologie présidant à l'investigation empirique conduite en vue de tester les hypothèses de recherche. Dans la quatrième partie seront annoncés et discutés les résultats des tests des hypothèses de recherche à partir des résultats de l'estimation du modèle conceptuel, avant de dégager les implications managériales des résultats. Enfin, la conclusion récapitulera les principaux résultats de la recherche, tout en soulignant les limites et les voies qu'elle dégage pour la recherche future.

## **CHAPITRE 2. Revue de la littérature**

Les relations d'échanges entre les membres de la chaîne de distribution ont connu d'importantes évolutions au cours des trente dernières années. Nous sommes passés d'une vision traditionnelle focalisée sur le transfert de biens et basée sur une approche discontinue des échanges à une perspective relationnelle privilégiant la relation de valeur et basée sur le développement des relations à long terme (Dwyer et al., 1987 ; Noordewier et al., 1990).

Pour analyser l'approche relationnelle, nous commençons tout d'abord par distinguer entre la relation et la transaction, pour arriver à bien cadrer la relation et la définir. Ensuite, nous expliquerons par les apports de la littérature, le processus de développement de la relation qui aboutit à synthétiser les caractéristiques de la relation. Finalement, Nous exposerons les bénéfices issus du maintien de la relation.

### **2.1 Analyse de l'approche relationnelle**

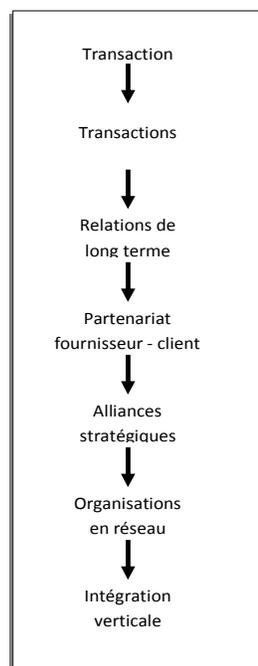
Les années 80 et 90 furent le contexte d'une évolution d'un marketing de transactions à un marketing de relation (Gumesson, 1994). Pour expliquer cette évolution, Grönroos (1999) propose 5 arguments : (1) la fragmentation progressive des marchés de masse (2) le besoin des clients d'un traitement plus spécifique et personnalisé (3) l'atteinte du seuil de maturité des marchés (4) la concurrence de plus en plus forte et internationale (5) de moins en moins de standardisation des marchés à cause des consommateurs et des nouvelles possibilités technologiques.

Selon Desmet (1995) "la transaction devient relation quand : (1) la dépendance est prolongée dans le temps entre les contractants, (2) elle nécessite une planification et une confiance dans l'autre partie, (3) elle intègre une dimension personnelle, sociale et des bénéfices non économiques, (4) les parties investissent pour définir et mesurer le contenu de l'échange."

Dans le même ordre d'idées, Webster (1992) souligne l'existence d'un continuum dans l'organisation des relations industrielles. En effet, entre les deux extrémités du continuum, Il existe plusieurs types d'échanges allant de la transaction à l'échange relationnel. Ceci explique comment la transaction peut devenir relation.

Webster (1992) dresse le continuum des échanges marketing comme suit :

**Figure 1 : Les étapes du continuum de Webster (1992)**



Comme nous pouvons le constater sur le schéma du continuum de Webster (1992), toute relation est à la base une **transaction** simple. Dans cette première étape, les parties ne prévoient rien pour le futur. Seul le prix est la base fondamentale de cet échange discret. Les évaluations se baseront de moins en moins sur le prix lorsque les parties avancent dans le temps.

Après au moins un échange passé, les **transactions** se répètent. Le client commence à racheter le produit.

Ensuite, dans le cadre des **relations de long terme**, les deux parties commencent à anticiper des échanges futurs ; sauf que le bénéfice économique reste encore le principal critère d'évaluation pour répéter les achats. Et les deux parties ont encore des comportements à intérêts contradictoires.

A l'étape de **partenariat**, client et fournisseur sont interdépendants (au moins sur une activité particulière). La confiance mutuelle commence à prendre place et moins de tensions sont ressenties sur les négociations des prix.

Lorsque les partenaires constituent une **alliance stratégique**; l'équité et le bénéfice mutuel des deux parties sont pris en compte lors de tout échange entre eux.

Prenant la suite sur le continuum, l'engagement dans de multiples alliances stratégiques donne naissance à une structure institutionnelle : **l'organisation en réseau**.

Enfin, l'aboutissement du continuum est **l'intégration verticale** où client et fournisseur forment une seule entité.

Ainsi, les différences entre transaction (échange discret) et relation (échange continu) font qu'aucun élément relationnel n'entre en compte dans la transaction.

### 2.1.1 Définition de la relation

Czepiel (1990) définit la relation de la manière suivante : "Une relation est une reconnaissance mutuelle d'un statut spécial entre partenaires d'échange". D'après Benamor (2000) cette définition met en évidence deux points importants :

- « **La notion de mutualité** : une relation doit être perçue des deux côtés de l'échange pour exister.
- **La notion de statut spécial** : celle-ci suggère que la relation est difficile à définir mais que les partenaires concernés sentiront et sauront à quel moment celle-ci existe ».

Une relation découle de la libre volonté de ses parties. Elle intègre des caractéristiques cognitives (valeur de la relation) ; des aspects affectifs de la relation (appréciation générale, satisfaction, confiance et engagement) et conatifs ("comportement de coopération", propension à rester, ou à quitter ... etc.). Cette définition est assez large pour couvrir les relations industrielles. Cependant, la complexité des relations industrielles et les adaptations mutuelles qu'elles comportent nous conduisent à mieux spécifier la nature de la relation étudiée dans notre recherche. C'est pour cette raison, qu'il serait utile à ce niveau d'exposer les différentes étapes du développement de la relation susceptibles d'intervenir dans un échange.

### 2.1.2 Les étapes du développement d'une relation

Une relation est un phénomène dynamique. Son évolution lente et progressive passe par plusieurs étapes. Nous étudions, tout d'abord, le processus de développement de la relation à travers les travaux de Powers et Reagan (2007). Ces derniers ont résumé les travaux réalisés dans la littérature sur les différentes étapes de la relation depuis les travaux de Dwyer et al., (1987) et ont proposé cinq étapes de la relation :

- **Sélection du partenaire** : étape cruciale puisque la qualité de développement des autres étapes en dépendra largement.
- **Définition des objectifs** : les deux partenaires vont donner un objectif commun à leur relation.
- **Détermination des frontières de la relation** : par frontière, les chercheurs entendent le degré par lequel chaque partenaire se mêle du travail de l'autre pour atteindre des actions jointes.
- **Création de la valeur** : c'est le processus qui accentue les capacités compétitives des deux parties tant qu'elles sont en relation. Il y a création de la valeur lorsque les deux parties gagnent de leur relation. La valeur peut se manifester en termes de technologie, accès au marché, informations, prix bas, coûts opérationnels, savoir faire; ou encore lorsque les parties adaptent leurs offres pour répondre aux besoins spécifiques de leur partenaire d'échange.
- **Maintien de la relation** : c'est la stabilité qui assure de bons résultats après développement de toutes les autres étapes. Lorsque les partenaires atteignent cette étape c'est comme si chacun d'eux travaillait avec son partenaire comme dans sa propre entreprise.

Nous concluons donc que Powers et Reagan (2007) ont proposé des processus linéaires de formation de la relation. D'autres chercheurs ont une vision plus cyclique du développement de la relation.

Ainsi, Ring et Van de Ven (1994) évoquent la notion de cycle composé d'une phase de négociations, une phase d'engagement et enfin une phase d'exécutions où les partenaires passent à l'action après la planification. Enfin, un nouveau cycle est relancé par des renégociations.

Dans le même ordre d'idées, Wilkinson et Young (1997) résument les phases de cycle de vie de la relation présentées par Ford (1980) et par Dwyer, Schurr et Oh (1987), par un schéma directement inspiré du schéma classique de cycle de vie du produit, phase de pré-relation, phase de développement, phase de maturité et phase de déclin avec une courbe en U inversée.

Enfin, nous pouvons conclure donc que toutes ces approches exposent la progression et l'évolution de la relation dans le temps, et qu'elle est régie par des caractéristiques qui lui sont propres et varient tout au long de son existence.

Cet aspect temporel nous permet de distinguer entre les étapes qui précèdent la relation de la relation proprement dite.

Il est dès lors intéressant à ce niveau de définir les bénéfices issus du maintien de la relation et de détailler ses variables caractéristique.

### 2.1.3 Les bénéfices issus du maintien de la relation

Dans la littérature marketing, les bénéfices issus d'une relation de long terme sont, dans la plupart des cas, étudiés du point de vue du fournisseur. Ainsi, une relation durable permet, entre autres, d'amortir le coût d'acquisition d'un client sur plusieurs années : puisqu'elle favorise le ré-achat, le bouche-à-oreille positif et donc la maximisation des profits de l'entreprise (Reichheld et Sasser, 1990). Elle présente même pour certains un avantage concurrentiel durable (Kandampully, 1998). O'Malley et Patterson (2005) considèrent la capacité des entreprises à gérer et à structurer concrètement une relation de long terme comme un facteur clé de succès.

Par ailleurs les travaux sur les avantages que retire le client du maintien de la relation avec un même fournisseur sont moindres. A cet effet, Gwinner, Gremler et Bitner (1998), étudient les bénéfices pour le client d'une relation de long terme. Ces derniers identifient trois formes de bénéfices issus du maintien de la relation:

1. **Des bénéfices sociaux** : grâce à un niveau élevé de contact interpersonnel, une certaine forme d' « amitié » ou encore de « sympathie » se crée entre le fournisseur et son client.
2. **Des bénéfices psychologiques** : ils émergent suite à un sentiment de confiance dans le fournisseur. En fait, le client se sent à son aise, plus sécurisé et se comporte avec de plus en plus de confort. Ainsi, au même titre que la confiance qui vient s'installer lentement, les avantages psychologiques viennent prendre place dans le cadre des échanges relationnels entre le client et le fournisseur.
3. **Des bénéfices d'adaptation** : Il s'agit ici de toutes les actions d'adaptation des produits ou des services du fournisseur aux besoins spécifiques de son client. Ces bénéfices d'adaptation sont la concrétisation d'un traitement préférentiel dont peut profiter le client. Ces bénéfices intègrent le plus souvent

des avantages économiques (des remises spéciales pour récompenser la fidélité du client). C'est aussi dans le cadre de ces bénéfices dits d'adaptation que le client pourrait tester son fournisseur, en lui demandant des changements de l'offre et en essayant de juger sa réaction par rapport à ces demandes de modification.

Ces trois types de bénéfices sont des occasions pour fortifier la relation davantage et la pérenniser. En fait, le fournisseur devrait exploiter ces bénéfices (que recherche le client) pour le fidéliser encore plus via des actions de marketing relationnel. Gwinner et al., (1998) constatent cependant que ces trois types de bénéfices n'ont pas le même niveau d'importance aux yeux du client. Ainsi, les bénéfices psychologiques, et plus particulièrement ceux liés à la confiance, sont primordiaux. Les bénéfices sociaux viennent alors en seconde position et les bénéfices d'adaptation (incluant des avantages économiques) en dernier.

Notons enfin, que les mutations de l'environnement et du marché incitent fortement les entreprises à préférer une approche relationnelle défensive à une approche transactionnelle offensive (Carson, Gilmore et Walsh, 2004). La durabilité de la relation est donc utile et profitable aussi bien pour le client que pour le fournisseur ; d'autant plus que c'est la solution à adopter face aux mutations contextuelles. Autrement dit, c'est la relation de fidélité qui peut assurer la durabilité de la relation.

## **2.2 Qualité de la relation**

Les recherches en marketing relationnel s'accordent à dire que la qualité de la relation a une influence positive sur le maintien de la relation avec le client (Crosby, Evans et Cowles, 1990; Van Bruggen et al., 2005). Elle représente dans cette perspective une évaluation globale de la relation. Toutefois, il ne semble pas y avoir de consensus dans la littérature quant aux éléments constitutifs du construit.

### **2.2.1 Dimensions et définition de la qualité de la relation**

Le concept de qualité de la relation a émergé des théories et des recherches dans le domaine du marketing relationnel (Crosby et al, 1990 et Dwyer et al, 1987). Domaine dans lequel l'objectif est de consolider les relations déjà établies et de convertir les clients indifférents à des clients fidèles (Berry et Parasuraman, 1991). D'ailleurs, Rauyruen et Miller (2007) se sont concentrés à expliquer comment la qualité de la relation peut influencer la fidélité des clients dans le milieu industriel. En outre, De Cannière, De Pelsmacker et Geunes (2008) montrent le lien entre la qualité de la relation et l'intention de rachat.

A ce jour, plusieurs recherches se sont intéressées au concept de qualité de la relation (Rauyruen et Miller, 2007 ; Van Bruggen et al., 2005 ; Lages et al., 2005 ; Heffernan 2004; Wulf et al., 2001 ; Dorsh et al., 1998 ; Crosby et al., 1990). Certains auteurs pensent que la qualité d'une relation industrielle est un facteur crucial dans le succès des entreprises sur le marché (Woo et Ernew, 2004, 2005). Cependant, la définition et l'opérationnalisation de la qualité de la relation diffèrent d'une recherche à l'autre.

Heffernan (2004) a essayé de synthétiser les recherches entre 1987 et 2002 en présentant les variables caractéristiques de la relation qui sont en même temps des facteurs clés de réussite des relations durables. Les variables trouvées à partir du travail de Heffernan (2004) se résume en : satisfaction, confiance, engagement, coopération, communication, adaptation, interaction, investissements et gestion du risque. Ces

variables récurrentes dans la littérature assurent la réussite et le succès des relations entre le client et son fournisseur.

Ceci dit, Huntley (2006) pense que le terme de «qualité de la relation» a été fréquemment utilisé dans la littérature interorganisationnelle comme si son sens était déjà admis ; alors qu'en réalité, peu de chercheurs s'accordent sur une même définition et mesure. En conséquence à ce manque d'explication, il existe un écart dans la littérature de définition communément acceptée de la qualité de la relation.

A cet effet, Nous présentons le résumé des définitions de la qualité de la relation sur un tableau fait par Vesel et Zabkar (2010) :

Tableau 1: *Studies of relationship quality in consumer markets*

Dimensions of relationship quality						
<i>Author</i>	<i>Trust</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Commitment</i>	<i>Conflict</i>	<i>Social bonding</i>	<i>Tested in</i>
<b>Crosby et al. (1990)</b>	X	X				Whole life insurance
<b>Wary et al.(1994)</b>	X	X				Financial services
<b>Bejou et al. (1996)</b>	X	X				Financial services
<b>Hennig-Thurau (2000)</b>	X	X	X			Consumer electronics manufacturer
<b>De Wulf et al. (2001)</b>	X	X	X			Food and apparel retailers
<b>Lang and Colgate (2003)</b>	X	X	X	X	X	Banking sector
<b>De Wulf et al. (2003)</b>	X	X	X			Apparel retailer
<b>Roberts et al. (2003)</b>	X	X	X	X		Services firms(banks,hairstylists,medical services)
<b>Lin and Ding (2005)</b>	X	X				Internet service provider
<b>Macintosh (2007)</b>	X	X	X			Travel agency
<b>Moliner et al. (2007)</b>	X	X	X			Travel agency

Source: Vesel et Zabkar (2010)

Les études récentes tendent en effet à montrer que la qualité de la relation entre client et fournisseur représente un concept multidimensionnel, qui articule une combinaison de plusieurs construits (Hibbard, Kumar et Stern, 2001; Jap, 2001; Kumar et al., 1995). Il s'agit en fait d'une sorte de méta-construit complexe sous-jacent à des facettes, composantes ou dimensions complémentaires inhérentes aux divers aspects agrémentés de la relation et reflétant sa nature holistique globale (Dwyer et al., 1987; Kumar, Scheer et Steenkamp, 1995).

Ainsi, un consensus semble avoir été établi autour de la consécration de la satisfaction, de la confiance, de l'engagement et du conflit comme des facettes incontournables reflétant la qualité de la relation client-fournisseur (Van Bruggen et al., 2005). Il s'ensuit que la qualité de la relation entre client et fournisseur doit être appréhendée comme un méta-construit avec des composantes distinctes mais aussi reliées (Rauyruen et Miller, 2007). La conceptualisation de la qualité de la relation entre client et fournisseur, ne peut pas être menée à bien sans l'étude de ses dimensions et des liens qui les relient.

## 2.2.2 Les composantes de la qualité de la relation

### a) La satisfaction

C'est dans les années 80 que les fournisseurs industriels ont cherché à mettre en place des politiques de satisfaction, puisqu'ils ont compris que « la satisfaction a un impact direct sur les sources futures de revenu de la majorité des entreprises » (Fornell 1992).

Les travaux sur la satisfaction se sont multipliés en marketing industriel. Il s'en suit donc qu'il existe plusieurs définitions de la satisfaction. En effet, les définitions de la satisfaction ont évolué dans le temps en s'intégrant dans des approches différentes. Ces approches suivent l'intérêt croissant donné au marketing relationnel par opposition au marketing transactionnel. Dans la littérature, trois approches semblent se distinguer :

**L'approche transactionnelle** : où la satisfaction est définie en tenant compte exclusivement de la dernière expérience d'achat; donc la dernière transaction. Les définitions transactionnelles sont fondées sur les attentes.

**L'approche cumulative** : selon cette approche, on considère que c'est l'accumulation des expériences qui permet au client de construire son cadre de référence et former ses attentes au moment de l'achat.

**Et l'approche relationnelle** : Dans cette approche, les définitions sont plus orientées sur la relation proprement dite que sur le cumul de plusieurs épisodes de transactions. Ainsi le client se réfère à une expérience globale bâtie au cours du temps, donc tout au long d'une véritable relation. A cet effet, selon Sanzo et al., (2003) les acheteurs considèrent que non seulement les résultats passés et présents sont sources de satisfaction, mais aussi les intentions d'investissements futurs en réponse aux besoins des clients.

Tableau 2 : Les différentes définitions de la satisfaction

Auteurs	Définitions
<b>Fornell (1992)</b>	« Évaluation globale de l'acte d'achat après la réalisation de celui-ci »
<b>Anderson et Sullivan (1993)</b>	« Appréciation après l'achat de la qualité du produit en tenant compte des attentes existantes avant l'achat »
<b>Anderson, Fornell et Lehmann (1994)</b>	« Une évaluation globale basée sur l'expérience d'achat ou de consommation d'un bien ou d'un service au cours du temps prise dans son ensemble »
<b>Ganesan (1994)</b>	« La satisfaction d'un membre du canal est un état affectif positif qui résulte des bénéfices obtenus de la relation »
<b>Geyskens, Steenkamp et Kumar (1999)</b>	« Un état affectif résultant de l'appréciation de tous les aspects d'une relation de travail d'une entreprise avec une autre entreprise » Citée par <b>Farrelly et Quester (2005)</b>
<b>Jap (2001)</b>	L'auteur adopte la définition de la satisfaction proposée par <b>Geyskens et al., (1999)</b> et précise qu'il s'agit d'une mesure non économique étant donné qu'elle reflète l'attitude générale du client vis-à-vis de cette relation avec le vendeur et n'est pas uniquement centrée sur des aspects économiques
<b>Homburg et Rudolph (2001)</b>	« Un construit relationnel décrivant comment un fournisseur comble les attentes d'un client dans les domaines suivants : les caractéristiques du produit, les informations liées au produit, les services, la prise de commande, la gestion des réclamations, l'interaction avec les commerciaux et l'interaction avec le personnel interne »

L'analyse de la satisfaction de Geyskens, Steenkamp et Kumar (1999) considèrent la satisfaction comme « **un état affectif résultant de l'appréciation de tous les aspects d'une relation de travail d'une entreprise avec une autre entreprise** ». Cette définition s'intègre parfaitement dans le cadre des relations industrielles. Ainsi, nous avons choisi de retenir cette définition de la satisfaction pour la suite de notre étude.

Il est important de préciser, par ailleurs, que quand bien même la satisfaction serait une condition nécessaire de la qualité d'une relation d'échange dyadique, elle ne saurait y être suffisante. En particulier, en cas d'absence de confiance et/ou d'engagement, une relation d'échange risque d'être compromise même si elle est satisfaisante (Cullen et al., 1995; Geyskens et al., 1999). Il serait alors intéressant d'étudier les autres dimensions de la qualité de la relation ainsi que les liens entre eux.

## **b) La confiance**

La confiance est vraisemblablement le construit le plus étudié dans le domaine du marketing relationnel (Geyskens, Steenkamp et Kumar, 1998; Madhok, 2006; Morgan et Hunt, 1994). Il y est élu comme une dimension clé de la qualité de la relation (Geyskens, Steenkamp et Kumar, 1998; Morgan et Hunt, 1994). Il n'en reste pas moins que les nombreux travaux relatifs à la confiance n'en font pas état d'une définition consensuelle. Les premières définitions en font une conviction au sujet de la fiabilité et l'intégrité d'un partenaire à l'échange (Morgan et Hunt 1994, p.23). Les définitions suivantes diffèrent quant aux vertus que l'on prête au partenaire à l'échange. Ainsi, la confiance est tantôt liée à la crédibilité et la bienveillance du partenaire (Ganesan, 1994; Kumar et al., 1995); tantôt à son honnêteté et sa bienfaisance (Kumar, Scheer, et Steenkamp, 1995).

La variabilité terminologique relativement à ce qui fait qu'un partenaire soit digne de confiance a laissé à penser que cette dernière est un concept multidimensionnel dont les facettes seraient constituées par les aspects méritoires qui valent au partenaire d'être digne de confiance (Chen et Dillon, 2003; McCole, 2002; Mukherjee et Nath, 2003; Papadopoulou, Kanellis et Martakos, 2003; Wing et Angie, 2006). Parmi ces facettes

avancées, l'accent est souvent mis sur l'intégrité, la bienveillance et la compétence (Jarvenpaa, Knoll et Leidner, 1998; Papadopoulou, Kanellis et Martakos, 2003; Wing et Angie, 2006).

En effet, trois dimensions apparaissent le plus souvent et sont cités par Williams (2001) et encore repris dans la synthèse critique de la confiance de Seppänen et al (2007) :

- **La crédibilité ou la compétence**: qui est la perception du client qu'il peut compter sur le fournisseur (Doney et Cannon, 1997 et Kumar et al., 1995). Elle reflète aussi la capacité perçue du fournisseur à remplir son rôle de façon « efficace et fiable» (Ganesan, 1994).
- **L'intégrité** (ou aussi Honnêteté, ou fiabilité selon Seppänen et al., (2007)) : il s'agit du sentiment que le partenaire remplira son rôle et sera sincère. (Geyskens, et al., 1996 et Morgan et Hunt, 1994).
- **La bienveillance** : il s'agit de la composante affective qui fait référence à l'attention que peut manifester une partie (le fournisseur) aux intérêts et au bien être de l'autre (son client) (Ganesan, 1994).

Ainsi, lorsque le client perçoit que son fournisseur est crédible, intègre et bienveillant, il pense qu'il peut lui faire confiance. Ces différentes dimensions permettent de comprendre le contenu de la confiance. Il est intéressant, à ce niveau, de présenter les définitions du concept.

En effet, les recherches en milieu industriel ont débouché sur une multitude de définitions. Nous proposons dans le tableau suivant un listing des différentes définitions données à la confiance dans le milieu industriel depuis 1990.

Nous nous appuyons en partie sur une synthèse critique faite par Seppänen, Blomqvist et Sundqvist (2007), qui met en comparaison 15 articles de recherche sur la confiance dans le milieu industriel.

**Tableau 3 : Les définitions de la confiance**

Auteurs	Définitions
<b>Anderson et Narus (1990)</b>	« la croyance d'une entreprise que l'autre accomplira des actions qui auront des résultats positifs pour elle et qu'elle n'accomplira pas d'actions pouvant avoir des conséquences négatives »
<b>Moorman, Zaltman et Desphandé (1992)</b>	« la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit »
<b>Morgan et Hunt (1994)</b>	« la confiance existe quand l'une des parties croit en la fiabilité et l'intégrité du partenaire de l'échange »
<b>Ganesan (1994)</b>	« une croyance, un sentiment ou une attente vis-à-vis d'un partenaire d'échange qui résulte de son expertise, sa fiabilité ou ses intentions »
<b>Mayer, Davis et Schoorman (1995)</b>	« le souhait d'une partie d'être exposée aux actions d'une autre partie, basé sur l'espoir que l'autre mène à terme une action importante pour elle »
<b>Geyskens, Steenkamp et Kumar (1996)</b>	« la confiance existe lorsque l'un des membres de l'échange pense que son partenaire est honnête et bienveillant »
<b>Doney et Cannon (1997)</b>	« la crédibilité et la bienveillance perçues de l'objet de confiance »
<b>Smith et Barclay (1997)</b>	« la confiance comme facteur critique de la différenciation effective de la relation ineffective des partenaires »
<b>Sako et Helper (1998)</b>	« une attente tenue par un agent que son partenaire se comportera de manière mutuellement acceptable »

Auteurs	Définitions
<b>Zaheer, Mc Evily et Perrone (1998)</b>	« c'est l'attente qu'un acteur peut être dépendant (ou obligé) à suivre des obligations se comportera de manière prédictible et honnêtement lorsqu'une possibilité d'opportunité se présente »
<b>Young-Ybarra et Wiersema (1999)</b>	« la confiance est une croyance globale de l'acheteur que le vendeur, le produit et la compagnie suivront leurs obligations telles que comprises par l'acheteur »
<b>Dyer et Chu (2000)</b>	« la confiance est basée sur trois composantes : la dépendance (attente que le partenaire se comportera dans le meilleur intérêt de l'alliance), prédictibilité (la consistance des actions) et l'honnêteté (les partenaires d'échange n'auront pas de comportement opportuniste) »
<b>Gassenheimer et Manolis (2001)</b>	« ...un mécanisme de gouvernance de la dépendance estimée et comme un médiateur des effets que la dépendance a sur les achats futurs anticipés »
<b>Norman (2002)</b>	« la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre partie basée sur l'attente que l'autre exécutera des actions particulières importantes pour le partenaire qui donne confiance non respectivement à la capacité de contrôler l'autre partie »
<b>Coote, Forrest et Tam (2003)</b>	« la confiance existe lorsqu'un partenaire d'échange a confiance (peut compter sur) en l'honnêteté, la fiabilité et l'intégrité de son partenaire

Dans le cadre de notre recherche nous définissons la confiance comme : « **la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit** » (Moorman, Zaltman et Desphandé, 1992). Cette définition demeure parfaitement inscrite dans le cadre de notre recherche parce qu'elle est retrouvée dans la grande majorité des travaux en marketing industriel. Elle nous permet de s'attarder sur un aspect très important de la confiance : la confiance institutionnelle ou interpersonnelle. En effet, dans la littérature ces deux concepts apparaissent tantôt distincts, tantôt confondus.

Doney et Cannon (1997) montrent que la confiance n'est pas seulement une affaire d'entreprise à entreprise, mais est également une affaire de personne à personne, tout en évoquant l'éventualité de transfert entre ces deux confiances. Ils donnent toutefois une seule définition applicable aux deux concepts de confiance qu'ils étudient. On identifie donc deux niveaux au partenaire-fournisseur : l'organisation et l'individu. Cependant, une grande majorité des travaux en marketing industriel qui traite de la confiance du client envers son fournisseur entend par « fournisseur » l'entreprise partenaire en tant qu'entité. Les travaux de Ganesan (1994) et de Doney et Cannon (1997) ont permis de montrer que la confiance interpersonnelle et celle institutionnelle (envers le fournisseur entité) ont le même processus de fonctionnement : ainsi, le client fait confiance au fournisseur personne ou entité lorsqu'il perçoit en lui les dimensions de la confiance : intégrité, bienveillance et crédibilité.

### c) L'engagement

L'engagement est *l'alter ego* de la confiance au sein de la littérature relative au marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994). Il est défini comme étant un gage implicite ou explicite de la continuité relationnelle entre les partenaires de l'échange (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). De même que la confiance, l'engagement est présenté comme « une volonté de maintenir une relation privilégiée » (Moorman, Zaltman, et Deshpande, 1992), une volonté de consentir à des sacrifices pour maintenir une relation perçue comme positive et viable et lui permettre de se développer, se stabiliser et s'épanouir. Il reflète aussi un sentiment d'unité liant les partenaires (Kim et Frazier, 1997).

En plus de constituer, conjointement à la confiance, une pierre angulaire du marketing relationnel, l'engagement est considéré comme une dimension essentielle de la qualité de la relation dyadique entre client et fournisseur (Geyskens et al., 1999; Morgan et Hunt, 1994), au point d'être consacré comme le moteur du développement des modèles de relation client-fournisseur (Anderson et Weitz, 1992; Cullen, Johnson et Sakano, 1995). Il représente un indicateur important de l'adoption d'une orientation à long terme dans la relation et travaille à réduire les comportements opportunistes (Gundlach, Achrol, et Mentzer, 1995 ; Morgan et Hunt, 1994). Geyskens et al., (1996) le définissent comme « l'intention de continuer la relation ».

Gundlach, Achrol et Mentzer (1995), Kim et Frazier (1997) et Stanko, Bonner et Calantone (2007) affirment que l'engagement a trois composantes : une composante temporelle (de continuité) ; une composante comportementale (instrumentale ou encore économique) et une composante affective (attitudinale).

- **La composante temporelle (ou de continuité) :** La composante temporelle de l'engagement est la volonté de l'entreprise de pérenniser la relation sur le long terme. En effet, d'après Kim et Frazier (1997) l'engagement temporel est « le besoin et le désir de maintenir la relation ». L'engagement temporel assure un comportement du client favorable à assurer une continuité de sa relation avec son fournisseur.
- **La composante affective (ou attitudinale) :** C'est le type d'engagement le plus communément étudié dans les recherches en Marketing et qui correspond à la composante attitudinale. Elle est définie comme étant une intention significative et durable des parties de développer et maintenir une relation stable de long terme (Gundlach et al., 1995) à cause d'un effet positif (Kumar, Sheer et Steenkamp, 1995) ; d'une conséquence et d'une obligation (Gilliland et Bello, 2002) ; d'un sentiment d'unité ou de cohésion (Kim et Frazier, 1997) et d'un attachement émotionnel (Fullerton, 2003).
- **La composante comportementale (ou instrumentale) :** La composante comportementale ou instrumentale de l'engagement est appelée aussi composante « économique » (Stanko et al., 2007) ou encore « engagement calculé » Geyskens et al., (1996). Elle correspond concrètement à « des investissements spécifiques à une relation ... difficiles à transférer sur une autre relation » (Anderson et Weitz, 1992), ou au fait de passer certains types de contrats qui sont « semblables à des barrières à la sortie volontairement mises en place par le client envers son fournisseur » (Gundlach et al., 1995).

Cependant, il n'existe pas de consensus réel dans la littérature relatif aux composantes de l'engagement.

Ainsi, afin de mieux appréhender l'engagement en marketing industriel, nous avons analysé les principales définitions qui en ont été données.

**Tableau 4 : Les définitions de l'engagement**

Auteurs	Définitions
<b>Dwyer et al. (1987)</b>	« l'accord implicite ou explicite de développement d'une continuité relationnelle entre les parties de l'échange »
<b>Moorman et al. (1992)</b>	« le désir durable de maintenir une relation à laquelle on accorde de la valeur »
<b>Morgan et Hunt (1994) ; Stanko et al. (2007)</b>	« L'un des partenaires de l'échange pense que l'importance d'une relation durable avec l'autre est telle, qu'il se doit de faire le maximum d'effort pour la maintenir »
<b>Kumar et al. (1995)</b>	« L'intention d'une partie de continuer la relation »
<b>Geyskens et al. (1996)</b>	« L'intention de l'un des membres d'un réseau de continuer la relation »

Nous avons analysé les principales définitions présentent dans la littérature. Leur particularité est qu'elles font toutes référence à la définition de Dwyer, Schurr et Oh (1987). Nous choisissons donc de garder la définition consensuelle de Dwyer, Schurr et Oh (1987) pour notre recherche et nous définissons l'engagement comme : « **l'accord implicite ou explicite de développement d'une continuité relationnelle entre les parties de l'échange** ».

## d) Le Conflit

La notion de conflit semble être implicite et souvent inévitable aux relations commerciales entre deux entreprises. C'est un processus qui prend forme lorsque deux ou plusieurs parties en situation d'interdépendance perçoivent des différences et des oppositions en ce qui a trait, notamment, à leurs intérêts, leurs besoins et leurs croyances.

La littérature sur le sujet fait état de plusieurs définitions du conflit. Gaski (1984), Leonidou, Barnes et al., (2006), définissent le conflit comme étant le résultat de différentes pratiques, traditions et normes qu'emploient les partenaires d'une relation d'échange, et peut survenir suite à une incompatibilité entre les valeurs et les objectifs des partenaires. Cette situation se résulterait en une certaine tension ou stress (Gaski, 1984). On remarque que la plupart des définitions proposées mettent l'emphase sur la « perception » d'une action d'un membre du canal comme étant incompatible avec les buts d'un autre membre (Gaski, 1984; Coughlan et al., 2006).

### Sources de conflits

Trois grandes sources de conflits possibles émergent de la littérature sur le sujet. En effet, il semble que l'incompatibilité des objectifs, une mauvaise définition des rôles et droits et une différence des perceptions constituent les principales causes des conflits (Coughlan et al., 2006).

### Types de conflits

D'après la littérature, deux types de conflits se distinguent. En effet, selon Amason, Thompson, Hochwarter, & Harrison 1995, le conflit est un construit multidimensionnel qui se compose de deux concepts distincts : **Conflit Cognitif et Conflit relationnel**.

- **Les conflits cognitifs** sont associés aux conflits d'intérêts ou de tâches. Ces conflits sont respectivement liés à une divergence entre les objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre (De Church et Marks, 2001; Poitras et

Le Tareau, 2008). Ainsi, lorsque le conflit est perçu comme un désagrément, il est généralement associé à un conflit sur la tâche. Ce type de conflit peut être décrit comme une mauvaise interprétation des membres du groupe sur les intentions des autres (De Church et al., 2007).

- **Les conflits relationnels** peuvent être analysés sous l'angle du désagrément, ou sous celui de l'émotion négative suscitée. Sous ce point de vue, le conflit est alors désigné, comme un conflit relationnel. Medina et al (2005) soulignent que le conflit relationnel peut avoir une importance si grande qu'il surpasse le conflit sur la tâche. En d'autres termes, lorsque se présente un conflit, les individus seront davantage affectés par un conflit basé sur les relations entre les membres que sur la tâche à accomplir.

Bien que les auteurs démontrent qu'il y a une corrélation substantielle entre les deux, ce qui signifie également qu'il est difficile de dissocier ces concepts (Poitras et Le Tareau, 2008), ils soulignent l'importance de mesurer séparément les types de conflits.

### **Toutefois, un grand débat demeure : Le conflit est-il fonctionnel ou dysfonctionnel?**

Plusieurs auteurs font référence à la notion de conflit comme étant dysfonctionnel ou fonctionnel (Schul et al., 1983; Hunt, 1995). En effet, le conflit évoque à la fois une opportunité et un obstacle (DeChurch, Hamilton et Hass, 2007). De Dreu et Van Vianen (2001) considèrent le conflit comme un élément nuisible à l'efficacité du groupe. Le désaccord entre les partenaires organisationnels peut être un obstacle sérieux quant au développement de la relation. Cela explique le fait que les organisations voient souvent d'un mauvais œil l'apparition du conflit dans le milieu de travail. Ce dernier implique un niveau de tension, frustration et désaccord dans la relation dû au fait qu'une partie s'oppose à l'autre pour atteindre ses propres objectifs (Geyskens et al, 1999). Bien que les conflits peuvent être fonctionnels aussi (Coughlan, Anderson, Stern, et El Ansary,

2001), en général, en augmentant le niveau de conflit, la qualité de la relation se détériore (Van Bruggen et al., 2005).

En dépit de la concentration de nombreuses recherches sur les aspects négatifs des effets du conflit et le moyen de les réduire, ce dernier peut aussi être bénéfique et produire des effets positifs. En effet, il permet de créer une opportunité afin d'exprimer son désaccord, de critiquer certaines pratiques antérieures et d'introduire différentes perspectives permettant la production de solutions innovantes (Coughlan et al 2001, Pondy 1967). Dans ce cadre, Leuthesseret et al., (1995) soulignent que le conflit peut être bénéfique et la confrontation peut aider à ramener les problèmes à la surface et ainsi faciliter leurs résolutions. Toutefois, il est évident que les situations conflictuelles répétitives et constantes peuvent rendre la relation plus stressante et moins satisfaisante (Leonidou et al, 2006).

En conclusion, nous pouvons dire que les organisations sans conflit n'existent pas puisque le conflit organisationnel prend, mécaniquement, naissance dans les interactions et dans l'interdépendance des individus en milieu de travail (Pfeffer, 1997; Pondy, 1967). En ce sens, les conflits sont reliés très étroitement au travail collaboratif, dont la popularité n'a fait que croître dans les dernières décennies (Pfeffer, 1997). Aussi, nous ne pouvons pas passer sous silence la hausse de la pression liée au changement, à l'adaptation, à l'innovation, à la surcharge de travail et à l'insécurité d'emploi comme source de conflit en milieu organisationnel (De Dreu et Gelfand, 2008).

### 2.2.3 Liens entre satisfaction, confiance, engagement et conflit

Certes, ces quatre variables sont des composantes de la qualité de la relation. Par ailleurs, certaines recherches (Hewett et al., 2002) montrent qu'il n'existe pas de consensus dans les liens qui régissent les quatre variables de satisfaction, de confiance, d'engagement et de conflit.

Ainsi, en s'appuyant sur des travaux de synthèse récente et de méta-analyse (Geyskens et al., 1994 et Leonidou et al., 2008), il est possible de tirer les confirmations suivantes :

Tout d'abord, il existe un lien entre **la satisfaction**  $\Rightarrow$  **la confiance**. En effet, la satisfaction nourrit graduellement la confiance. Ces deux variables ont été souvent jugées de natures cumulatives et de long terme. Ceci étant parce que la confiance prend du temps à être construite après des échanges et des interactions répétées et satisfaisantes (Nevin, 1995). Le lien entre la satisfaction et la confiance a été testé à plusieurs reprises et validé empiriquement dans la littérature, nous pouvons en citer : Ganesan (1994) ; Ha, Karande et Singhapakdi (2004) ; Leonidou, Talias et Leonidou (2008) ; Miyamoto et Rexha (2004) ; et Weitz, Ruyter, Keen et Streukens (2004).

En second lieu, **la confiance est à son tour antécédente de l'engagement**. En effet, la confiance est extrêmement précieuse aux parties d'une relation, parce qu'une fois établie, les deux parties de la relation développent un fort désir d'engager plus de temps, de ressources et d'énergie dans le développement d'une relation de travail durable (Morgan et Hunt, 1994). Ce rôle de la confiance comme antécédente de l'engagement a été répétitivement testé et validé empiriquement par plusieurs recherches dans la littérature marketing dont: Morgan et Hunt (1994) ; Ross et Weitz (1996) ; Doney et Cannon (1997) ; Ha et al., (2004) ; Lohita, Bello, Yamada et Gilliland (2005) ; et Kingshott (2006). Cependant, Gundlach et al., (1995) retrouve **l'engagement comme antécédent à la confiance**.

D'autres chercheurs (Backer et al., 1999 ; Crosby et al., 1990 ; Dorsh et al., 1998 et Lewin et Johnaston , 1997) proposent la confiance et l'engagement sans s'attarder sur de liens

de causalité entre ces variables. De même pour Ulaga et Eggert, 2006 ; satisfaction, confiance et engagement sont trois composantes de la qualité de la relation.

Enfin, **le conflit est relié avec la satisfaction, la confiance et l'engagement**. Le conflit peut influencer la qualité de la relation ainsi que ses composantes d'une manière fonctionnelle ou dysfonctionnelle (Schul et al., 1983 ; Hunt, 1995). Le conflit dysfonctionnel est perçu comme une force négative qui peut affecter le niveau de satisfaction, de confiance et d'engagement entre les différents acteurs d'une relation d'affaire. La qualité de la relation dépend de ce qu'il soit évité ou minimisé à tout le moins (Barclay, 1991; Menon et al., 1996, Song et al., 2000). Pour ce qui est du conflit fonctionnel, celui-ci peut se définir comme un conflit se résultant en bénéfice pour les deux membres et pouvant également améliorer la performance du canal. En effet, plusieurs auteurs rapportent qu'un certain niveau de conflit peut parfois être accepté et même souhaitable au sein des canaux de distribution (Frazier, 1999; Coughlan et al., 2006; Kotler et al., 2008).

### 2.3 La performance des fonctions marketing

Les fonctions marketing ont été définies comme « des activités économiques majeures qui sont inhérentes au processus de commercialisation et s'étendent aux autres processus, tout en continuant à devenir spécialisées, grâce à une division du travail » (Harold et al., 1939). Elles ont été étudiées dès l'aube de la recherche marketing. À cet égard, Weld (1917) conçoit les fonctions marketing comme des tâches qui doivent être effectuées pour faire parvenir des produits émanant d'un producteur aux consommateurs. Ainsi, il faudra disposer de l'ensemble des moyens dont dispose l'entreprise pour améliorer l'accessibilité de ses produits et/ou services aux clients. Le tout devra être fait de manière réfléchie et structurée mais aussi rentable.

La performance des fonctions marketing des canaux de commercialisation par le fournisseur devrait aboutir à des résultats bénéfiques quant au rendement du client (Van Bruggen et al., 2005). Van Bruggen et al., (2005) stipulent qu'en exécutant les fonctions marketing d'une manière efficace, un détaillant peut améliorer considérablement la qualité de ses relations avec ses clients. De là vient que pour Van Bruggen et al., (2005), la variable performance des fonctions marketing est mesurée *via* cinq dimensions : l'emplacement, la politique financière, l'assortiment, l'information promotionnelle et la compétence des employés. Ces derniers ont été inspirés des travaux de Rosenbloom (1987) qui identifie six tâches de distribution qu'effectue un intermédiaire pour les clients :

- Rendre le produit disponible
- Fournir un service au client
- Octroyer des crédits et une assistance financière
- Assortiment des produits
- *Breaking bulk*
- Assurer des conseils et un soutien technique

Ces tâches varient selon les secteurs d'activité des entreprises.

La performance du rôle d'une firme se réfère à la qualité globale avec laquelle elle remplit sa fonction dans une relation avec une autre firme. Cette qualité globale peut être estimée par des variables objectives comme le bénéfice reçu (Anderson & Narus, 1984) ou subjectives comme la satisfaction des partenaires. Cette estimation est ensuite comparée à ce qui serait obtenu avec ses concurrents potentiels. Ainsi, plus l'entreprise est compétitive (sur des aspects aussi bien tangibles qu'intangibles) au sein de son segment de marché, plus elle dispose d'un pouvoir important dans le canal. Frazier (1983) révèle que plus une firme est performante dans son rôle, plus les alternatives disponibles pour la remplacer seront faibles pour ses partenaires et inversement.

Bien que l'étude des fonctions marketing remonte au commencement de la recherche en marketing, Frazier (1999) souligne que le champ des fonctions marketing reste très peu développé. Il a d'ailleurs noté la nécessité d'élaborer une recherche approfondie sur la répartition des fonctions du canal et de la performance des fonctions marketing.

## 2.4 La structure de l'interdépendance

La structure d'interdépendance d'une relation dyadique entre client et fournisseur se réfère à l'ampleur et la structure de la dépendance des deux parties (Gundlach et Cadotte, 1994; Kumar et al., 1995). La dépendance d'une entreprise à l'égard d'un partenaire a traditionnellement été définie comme étant le besoin d'une firme de maintenir une relation avec le partenaire pour atteindre ses objectifs (Beier et Stern, 1969; Frazier 1983). Plusieurs recherches en marketing stipulent que la dépendance existe dans la mesure où B est dépendant de A pour l'obtention d'une ressource particulière (Dwyer, 1984).

Ainsi, quand une entreprise possède des ressources précieuses à même de générer des récompenses pour ses partenaires et des avantages qui sont difficilement substituables, comme le capital, l'expertise, l'information, ou les services innovants (Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Scheer, 1992), le partenaire est dit dépendant de l'entreprise (Emerson, 1962). Stern et El Ansary prennent également en compte la difficulté pour la firme B de remplacer la firme A. Cet élément met l'accent sur la disponibilité d'alternatives, composante de la dépendance identifiée par Emerson (1962), ou le coût du redéploiement vers d'autres alternatives (Cadotte et Stern, 1979). Dans ce sens, l'incapacité de l'entreprise à remplacer un partenaire a été considérée comme un indicateur de dépendance (Heide et John, 1988). Par conséquent, l'interchangeabilité des partenaires existants d'une entreprise est souvent utilisée comme une mesure de la dépendance de l'entreprise (Brown, Lusch, et Muehling 1983; Buchanan, 1992; Frazier et Rody 1991; Heide 1994; Heide et John, 1988; Phillips, 1981).

Deux dimensions de la structure d'interdépendance peuvent être distinguées : l'interdépendance totale et l'interdépendance asymétrique (Van Bruggen et al., 2005). La relation d'interdépendance peut être qualifiée de totale selon l'approche additive recommandée par Li et Dant (2001) ainsi que par Kim et Hsieh (2003), lesquelles définissent une interdépendance totale comme la somme des dépendances de chaque partie envers l'autre. Par opposition, l'asymétrie se réfère à la différence de dépendance

de chaque firme envers l'autre (Kim et Hsieh, 2003). Cette différence a également été décrite comme la dépendance relative de l'entreprise ou la puissance relative du partenaire moins dépendant (Anderson et Narus, 1990; Emerson, 1962; Frazier et Rody 1991; Lawler et Bacharach, 1987). Concernant la dépendance relative, l'approche prônée par Kumar et al., (1998) sera privilégiée dans cette analyse. On parle de « la dépendance relative du fournisseur » lorsque le fournisseur est plus dépendant de son client que ce dernier ne l'est à l'égard de lui. Alors qu'on parle de « la dépendance relative du client » quand le client est plus dépendant de son fournisseur que ce dernier ne l'est à l'égard de lui.

L'impact de la dépendance dans une relation, qu'elle soit interorganisationnelle ou interpersonnelle est largement étudié par les chercheurs en gestion, notamment en marketing (Emerson, 1962 ; Frazier, 1983, Heide, 1994). En effet, la « *Bilateral deterrence theory* » démontre que, toute chose étant égale par ailleurs, il existe une corrélation négative entre l'interdépendance totale et le conflit (Bacharach et Lawler, 1981, Lawler et al., 1988). En effet, s'il existe une interdépendance totale élevée dans une relation interorganisationnelle, les deux firmes vont éviter de créer des conflits ou des compromis qui risqueraient d'affecter la qualité de la relation. Cependant, dans les relations à interdépendance asymétrique, les firmes sont plus susceptibles à créer des conflits et ont de faibles raisons pour les éviter (Kumar et al., 1995). Ainsi, l'interdépendance asymétrique est associée à un degré élevé de conflit de la part des deux parties (Bacharach et Lawler, 1981, Lawler et al., 1988).

Aussi, en s'appuyant sur la « théorie de convergence », Kumar et al., 1995 affirment que la confiance et l'engagement émergent lorsque les relations interorganisationnelles sont caractérisées par une convergence des intérêts. Selon les chercheurs, les firmes qui sont fortement interdépendantes les unes des autres, ont des intérêts et des objectifs communs. Ceci les motive à bâtir, maintenir et renforcer ces relations et ainsi développer la confiance et l'engagement.

Ainsi, nous remarquons que les relations caractérisées par une interdépendance totale sont plus bénéfiques et performantes car elles impliquent davantage d'engagement et moins de conflit.

## **CHAPITRE 3. Cadre conceptuel et hypothèses de recherche**

### **3.1 Contexte de l'échange**

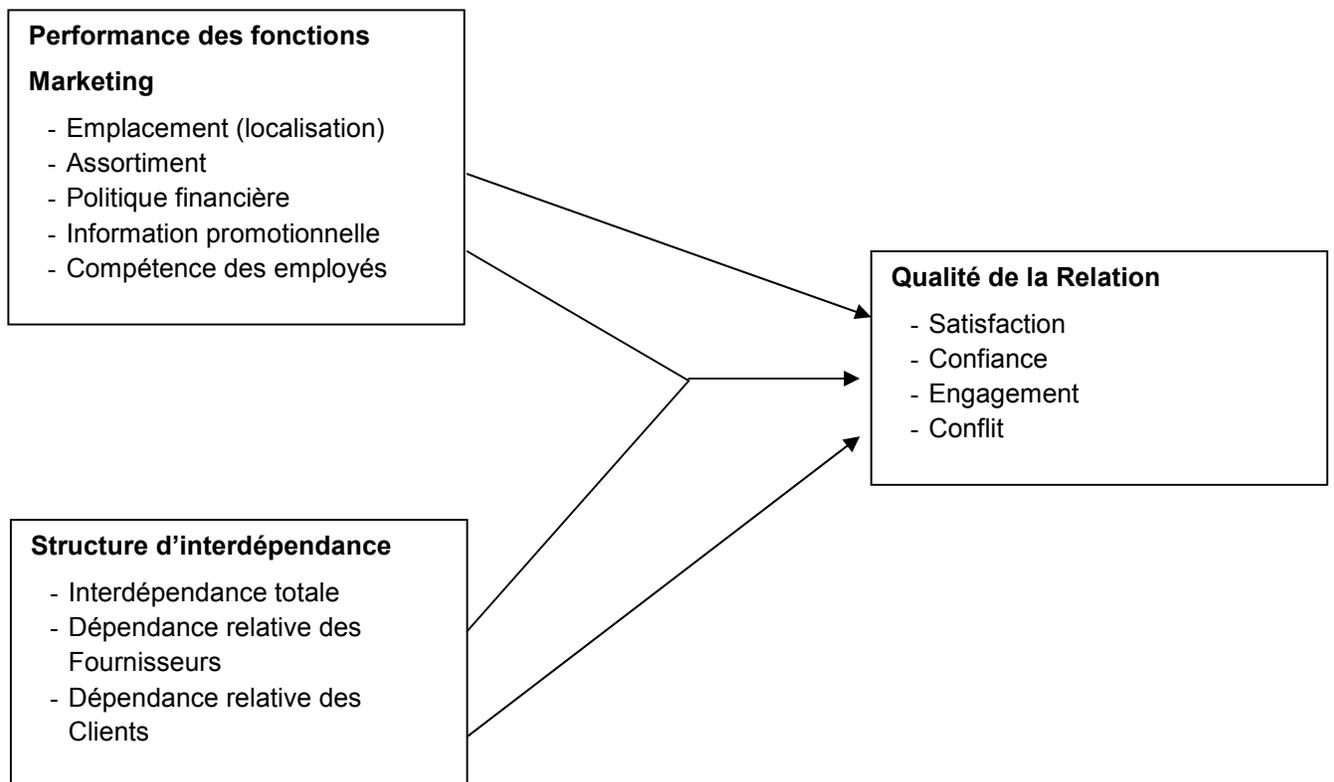
La collecte des données s'est déroulée entre le 12 et le 23 novembre 2007 auprès des détaillants de trois centres commerciaux de la grande région de Montréal. Les trois centres commerciaux appartiennent au même promoteur immobilier. Le choix des trois centres a été fait en accord avec les responsables marketing du promoteur immobilier. En optant pour les centres commerciaux comme contexte de l'étude, il est permis d'espérer que la validité externe de l'étude sera rehaussée autant que d'apprécier l'invariance intersectorielle des résultats de Van Bruggen et al., (2005) dont l'enquête est limitée au contexte des produits de peinture. En d'autres termes, l'étude vise à répliquer les résultats de Van Bruggen et al., (2005), aussi bien qu'à estimer leur invariance tant interculturelle qu'intersectorielle. Par invariance interculturelle il faut entendre le fait de voir si les résultats peuvent être étendus à un autre contexte culturel que le contexte flamand (Belgique et Pays-Bas) où Van Bruggen et al., (2005) ont réalisé leur enquête. Par invariance intersectorielle il faut entendre le fait de voir si les résultats sont propres au contexte du commerce de détail des produits de peinture qui tient lieu de contexte d'échange pour l'enquête de Van Bruggen et al., (2005) ou bien ils sont susceptibles d'être valides dans une variété de contextes d'échange couvrant tout le spectre du secteur industriel, dans la mesure où cette étude s'attache à expliquer la qualité de la relation dyadique entre fournisseur et client abstraction faite de l'industrie où la relation dyadique s'est nouée.

**Question de la recherche : Comment la performance des fonctions marketing exercées par le promoteur immobilier (le fournisseur) affecte-t-elle la qualité de sa relation avec les détaillants (clients) et comment cet impact est-il influencé par la structure d'interdépendance de la relation ?**

Les recherches en marketing relationnel s'accordent à dire que la qualité de la relation a une influence positive sur le maintien de la relation client-fournisseur. L'importance accordée à cette relation dyadique se fonde sur son rôle déterminant sur la rétention des clients (Henning-Thurau et Klee, 2001) et sur la profitabilité des entreprises (Anderson et Mittal, 2000). Ainsi, l'objectif de cette étude est de dresser un inventaire et un classement des éléments contribuant à la qualité de la relation. Nous considérons que la qualité de la relation client-fournisseur est un construit multidimensionnel, articulant la satisfaction, la confiance, l'engagement et le conflit comme étant des dimensions de premier ordre.

Le cadre conceptuel ci-dessous nous donne une figure schématique des différentes relations définies et permet de conceptualiser la théorie que nous voulons vérifier.

**Figure 2 : Cadre Conceptuel**



### 3.2 Hypothèses de recherche

Plusieurs études antérieures ont mis l'accent sur le fait que la performance des fonctions marketing par le fournisseur devrait aboutir à des résultats bénéfiques pour le client (Van Bruggen et al., 2005). La théorie du marketing relationnel soutient également que les organismes qui offrent des prestations supérieures à leurs clients seront très appréciés et que ces derniers s'engagent à établir, développer et entretenir des relations avec ces parties (Morgan et Hunt, 1994). En effet, nombreux auteurs ont démontré que lorsque le fournisseur assure un niveau élevé de performance des fonctions de commercialisation, cela engendre un impact positif sur la confiance et la satisfaction du client (Scheer et Stern, 1992). De plus, à mesure que l'accomplissement des fonctions des canaux de commercialisation et des services se perfectionne et atteint l'excellence, l'incompatibilité des fins et des visions entre le client et le fournisseur est inévitablement réduite, diminuant ainsi le risque de conflit (Etgar, 1976).

Van Bruggen et al., (2005) concluent que les clients apprécient leurs relations avec un fournisseur qui réussit dans l'exercice de ses fonctions marketing. Les clients seront alors satisfaits et motivés à développer la confiance, accroître l'engagement et éviter les conflits dysfonctionnels, dans le but de construire et maintenir une relation à long terme avec ce fournisseur. Inversement, lorsque l'exercice des fonctions de marketing est insuffisant, les clients ressentiront une baisse de la qualité de la relation.

Il en résulte l'hypothèse H1 qui suit:

**H1 : Plus performantes sont les fonctions marketing initiées par le fournisseur (promoteur immobilier), meilleure est la qualité de la relation perçue par le client (détaillant).**

L'impact de la dépendance dans une relation, qu'elle soit interorganisationnelle ou interpersonnelle, est largement étudié par les chercheurs en gestion, notamment en marketing (Emerson, 1962 ; Frazier, 1983; Heide, 1994). Buchanan (1992) explique que la qualité de la relation entre les partenaires d'une relation organisationnelle s'améliore avec l'augmentation de l'interdépendance totale entre eux. En effet, dans les relations d'échange caractérisées par des niveaux élevés d'interdépendance totale, les deux parties doivent surmonter des obstacles de sortie relativement élevés afin que leurs intérêts convergent (Van Bruggen et al., 2005). D'où la résolution réciproque à éviter les comportements opportunistes et forger, maintenir et renforcer une relation durable. Il en découle souvent une plus grande confiance (Kumar et al., 1995) et un engagement rehaussé (Geyskens et al., 1996; Kumar et al., 1995).

Dans ce sens, la « *Bilateral deterrence theory* » démontre que, toute chose étant égale par ailleurs, il existe une corrélation négative entre l'interdépendance totale et le conflit (Bacharach et Lawler, 1981, Lawler et al., 1988). Ainsi, s'il existe une interdépendance totale et importante dans une relation interorganisationnelle, les deux firmes vont éviter de créer des conflits qui risqueraient d'affecter la qualité de leur relation.

D'où l'interdépendance totale mène à une plus grande satisfaction des clients, rehausse la confiance et renforce l'engagement en même temps qu'elle restreint ou résorbe les conflits.

Il en découle l'hypothèse H2 qui suit:

**H2 : Plus l'interdépendance totale entre les partenaires augmente, meilleure est la qualité de la relation perçue par le client (détaillant).**

L'augmentation de l'interdépendance totale contribue à créer un environnement où les deux parties sont incitées à développer, maintenir et améliorer la relation (Kumar et al., 1995). Van Bruggen et al., (2005) supposent que la présence de ces incitations amplifie

l'impact positif de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation. En effet, ils expliquent que les mesures prises par un fournisseur pour améliorer la qualité de la relation sont susceptibles d'engendrer une réaction réciproque de la part du client. De plus, en raison de l'importance des objectifs des clients qui sont affectés par les performances du fournisseur, ils auraient, le cas échéant, encore moins de raison de s'engager dans un conflit (Van Bruggen et al., 2005). Ainsi, la performance des fonctions marketing par le fournisseur aura un impact positif d'autant plus important sur la qualité de la relation que l'interdépendance totale est plus élevée.

Par suite, l'hypothèse H3 qui suit:

**H3 : L'impact positif de la performance des fonctions marketing sur la perception de la qualité de la relation sera d'autant plus important que l'interdépendance totale entre le client (détaillant) et le fournisseur (promoteur immobilier) est élevée.**

Par opposition à l'interdépendance totale, la dépendance relative d'une partie à l'échange à l'égard de son partenaire constitue un obstacle au développement des relations à long terme (Ganesan, 1994; Lusch et Brown, 1996). Kumar et al., (1995) avancent à ce propos que la présence d'une dépendance asymétrique fait naître une divergence des intérêts des partenaires qui ne favorise ni la confiance ni l'engagement. Ainsi, la partie la moins dépendante est moins motivée à développer une relation de qualité.

En effet, Van Bruggen et al., (2005) expliquent que les relations présentant une structure de dépendance asymétrique sont caractérisées par des communications unidirectionnelles directes, formelles et peu fréquentes (Mohr et Nevin, 1990), ce qui fait que les perspectives d'amélioration de leur qualité sont limitées, en ce sens qu'un tel mode de communication entrave tout type de collaboration et, par conséquent, ne peut travailler à induire ni confiance ni engagement (Mohr, Fisher et Nevin, 1996). Il s'ensuit que la dépendance relative d'un membre d'une relation dyadique, qu'il s'agisse du fournisseur ou du client, risque d'entamer la qualité perçue de cette relation.

Les considérations mentionnées ci-dessus autorisent à émettre les hypothèses H4 et H5 qui suivent:

**H4 : Plus la dépendance relative du fournisseur (promoteur immobilier) envers son client (détaillant) augmente, plus la qualité de la relation perçue par le client (détaillant) baisse.**

**H5 : Plus la dépendance relative du client (détaillant) envers son fournisseur (promoteur immobilier) augmente, plus la qualité de la relation perçue par le client (détaillant) baisse.**

Après avoir expliqué que la présence d'asymétrie de dépendance donne souvent lieu à des conflits de canaux et inhibe l'émergence d'un climat propice à l'instauration de la confiance et de l'engagement (Kumar et al., 1995), il importe de voir si et comment ladite asymétrie affecte l'impact de la performance des fonctions marketing sur la qualité perçue de la relation.

En fait, lorsque le fournisseur est relativement dépendant du client, le client tend à considérer la performance des fonctions marketing réalisée par le fournisseur comme l'acquittement d'une charge routinière sous le poids de la contrainte. Le client relativement moins dépendant s'attribuera donc les mérites des résultats favorables et ne reconnaîtra pas à son fournisseur d'avoir été particulièrement productif (Gundlach et Cadotte, 1994; Lusch et Brown, 1996). Par conséquent, l'impact positif de la performance des fonctions du canal sur la qualité de la relation sera diminué.

En revanche, lorsque le client est relativement dépendant du fournisseur, les enjeux de la relation sont plus importants pour lui. Il en découle que l'accomplissement effectif des fonctions marketing par le fournisseur engendre un plus grand impact sur les objectifs du client et le rapproche sensiblement de la réalisation de ses objectifs ultimes, conduisant à une évaluation plus favorable de la qualité de la relation. Le client va alors chercher à résorber les conflits afin d'améliorer la qualité de la relation. Dans ces circonstances,

l'impact positif de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation sera amplifié.

Ainsi, il y a de quoi émettre les deux hypothèses H6 et H7 qui suivent:

**H6 : L'impact positif de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation perçue par le client (détaillant) sera d'autant plus faible que la dépendance relative du fournisseur (promoteur immobilier) est élevée.**

**H7 : L'impact positif de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation perçue par le client (détaillant) sera d'autant plus important que la dépendance relative du client (détaillant) est élevée.**

### **3.3 Conclusion**

La revue de la littérature relative aux concepts de qualité de la relation dyadique entre client et fournisseur, de performance des fonctions marketing ainsi que de structure d'interdépendance a révélé leur complexité et l'étendue de leurs domaines conceptuels. De plus, il s'est avéré que la complexité ne se limite pas aux domaines de ces construits non plus qu'à leur structure, mais s'étend à la nature de leurs relations. En effet, ces relations, retranscrites sous forme d'hypothèses soutenues par des arguments théoriques puisés dans la littérature y afférente, conduisent à la formulation d'un modèle conceptuel où la performance des fonctions marketing interagit avec la structure d'interdépendance donnant lieu à des impacts différentiels sur la qualité perçue de la relation client-fournisseur. Le reste du travail décrira les options méthodologiques pour lesquelles l'étude a opté, avant de présenter dans un second temps les résultats des tests.

## CHAPITRE 4. Méthodologie de recherche

### 4.1 Les échelles de mesure

#### 4.1.1 Sommaire des échelles de mesure

Le tableau ci-après affiche pour chacun des construits mobilisés par cette étude l'origine de l'échelle de mesure utilisée pour l'opérationnaliser, le nombre ainsi que l'énoncé des indicateurs qui la composent. Toutes les échelles sont présentées sous le format Likert à sept points.

Tableau 5 : Sommaire des échelles de mesure

Variable mesurée	Dimension	Auteurs	Description
<b>Performance des fonctions marketing</b>	<b>Emplacement</b>	Rosenbloom (1987); Van Bruggen et al. (2005)	- 13 énoncés - Échelle de Likert sur 7 points
	<b>Assortiment</b>	Rosenbloom (1987); Van Bruggen et al. (2005)	- 5 énoncés - Échelle de Likert sur 7 points
	<b>Politique financière</b>	Rosenbloom (1987); Van Bruggen et al. (2005)	- 10 énoncés - Échelle de Likert sur 7 points
	<b>Information promotionnelle</b>	Rosenbloom (1987); Van Bruggen et al. (2005)	- 11 énoncés - Échelle de Likert sur 7 points
	<b>La compétence des employés</b>	Rosenbloom (1987); Van Bruggen et al. (2005)	- 5 énoncés - Échelle de Likert sur 7 points

<b>Variable mesurée</b>	<b>Dimension</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Description</b>
<b>Structure d'interdépendance</b>	<b>Dépendance</b>	Lusch et Brown (1996)	- 8 énoncés - Échelle de Likert sur 7 points
<b>Qualité de la relation</b>	<b>Confiance</b>	Siguaw, Simpson, et Baker (1998); Doney et Cannon (1997).	- 3 énoncés - Échelle de Likert sur 7 points
	<b>Engagement</b>	Siguaw et al. (1998); Sirohi, McLaughlin, et Wittink (1998); Kumar et al. (1995)	- 6 énoncés - Échelle de Likert sur 7 points
	<b>Conflit</b>	Frazier et al. (1989); Kumar et al. (1995).	- 4 énoncés - Échelle de Likert sur 7 points
	<b>Satisfaction</b>	MacIntosh et Lockshin (1997) et Van Bruggen et al. (2005)	- 6 énoncés - Échelle de Likert sur 7 points

Comme le montre le tableau ci-dessus, la performance des fonctions marketing a été mesurée par cinq dimensions relatives à l'emplacement, l'assortiment, la politique financière, l'information promotionnelle et la compétence des employés, toutes opérationnalisées par l'adaptation de Van Bruggen et al., (2005) des échelles proposées par Rosenbloom (1987), comprenant respectivement treize, cinq, dix, onze et cinq indicateurs. Quant à la dépendance, elle a été mesurée par l'échelle de Lusch et Brown (1996), composée de huit indicateurs. Enfin, la qualité de la relation dyadique entre fournisseur et client a été opérationnalisée par les dimensions de la confiance, de l'engagement, du conflit et de la satisfaction. L'échelle de la confiance comprend trois indicateurs puisés par Van Bruggen et al., (2005) dans les travaux de Sigauw, Simpson et Baker (1998) et Doney et Cannon (1997); celle de l'engagement six indicateurs provenant de Sigauw et al., (1998); Sirohi, McLaughlin, et Wittink (1998); Kumar et al., (1995); celle

du conflit quatre indicateurs issus de Frazier et al., (1989); Kumar et al., (1995); et celle de la satisfaction six indicateurs tirés de MacIntosh et Lockshin (1997).

Reste alors à présenter dans ce qui suit la démarche de calcul des différents scores pour chacune des trois variables du modèle.

#### 4.1.2 Opérationnalisation des échelles de mesure

Concernant la variable **Qualité de la relation**, nous avons retenu la moyenne arithmétique de ses quatre dimensions : **la confiance, l'engagement, le conflit et la satisfaction** (chaque dimension est mesurée par un score représentant la moyenne de l'ensemble des items retenus construisant la dimension).

Concernant la variable **performance des fonctions marketing**, nous avons retenu la moyenne arithmétique de ses cinq dimensions: **l'emplacement, l'assortiment, la politique financière, l'information promotionnelle et la compétence des employés** (chaque dimension est mesurée par un score représentant la moyenne de l'ensemble des items retenus construisant la dimension).

Concernant **la structure d'interdépendance** dans la relation entre le fournisseur et le client, nous avons suivi la démarche de Krumar et al (1998). Nous avons calculé **l'interdépendance totale** par la somme des deux dimensions : **la dépendance du client (détaillant) envers le fournisseur (le promoteur immobilier) et la dépendance du fournisseur envers le client.** (Chaque dimension est mesurée par un score représentant la moyenne de l'ensemble des items retenus construisant la dimension).

**La dépendance relative du fournisseur**, définie en tant que variable indicatrice, est égale à la différence entre la dépendance du fournisseur envers le client et la dépendance du client envers le fournisseur lorsque cette différence est positive; égale à 0 sinon.

**La dépendance relative du client**, définie en tant que variable indicatrice, est égale à la différence entre la dépendance du client envers le fournisseur et la dépendance du fournisseur envers le client lorsque cette différence est positive; égale à 0 sinon.

Après avoir mesuré les différentes variables du modèle, nous avons défini des variables pour mesurer les effets d'interaction comme suit :

La première variable d'interaction est le produit de la performance des fonctions marketing et d'interdépendance totale (Interac1);

La deuxième variable d'interaction est le produit de la performance des fonctions marketing et de la dépendance relative du fournisseur (Interac2);

La troisième variable d'interaction est le produit de la performance des fonctions marketing et de la dépendance relative du client (Interac3).

## **4.2 Circonstances et déroulement de la collecte de données**

La collecte des données s'est déroulée entre le 12 et le 23 novembre 2007 auprès des détaillants de trois centres commerciaux de la grande région de Montréal. Les trois centres commerciaux appartiennent au même promoteur immobilier. Le choix des trois centres a été fait en accord avec les responsables marketing du promoteur immobilier. Pour les besoins de l'étude quantitative, nous avons opté pour une méthode structurée via des questions fermées par le biais d'un questionnaire. En effet, un questionnaire comprenant les échelles mentionnées ci-dessus a été distribué en face-à-face aux gérants des différents détaillants des trois centres commerciaux. Comme le choix des centres commerciaux fut régi par des critères pragmatiques plutôt que statistiques, la méthode d'échantillonnage est assimilée à l'échantillonnage par convenance. Au total, 319 détaillants furent interrogés. Seuls 131 détaillants ont accepté de répondre, mais après vérification, il s'est avéré que le nombre des questionnaires exploitables se limite à 108. Il en résulte un taux de réponse de 29.5%. Après la collecte de données, nous avons saisi les questionnaires dans le logiciel SPSS pour procéder au traitement. Nous avons effectué des analyses factorielles sur notre base de données et avons obtenu les résultats présentés dans le chapitre suivant.

### 4.3 Présentation et spécificités de l'échantillon

#### Distribution selon le type de magasin

Le tableau ci-dessous illustre le fait que la plupart des magasins interrogés (68,5%) sont des succursales qui font partie d'une même enseigne d'une chaîne de magasins.

**Tableau 6 : Répartition des magasins selon leur type**

Type magasin	Nombre	Pourcentage (%)
magasin franchisé	16	14,8
magasin indépendant	18	16,7
succursale d'une chaîne	74	68,5
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

#### Distribution selon le nombre d'employés dans le magasin

Le tableau ci-après présente la répartition des magasins selon le nombre d'employés dans le magasin. Il montre que près de 64% des magasins engagent moins de 3 employés.

**Tableau 7 : Répartition des magasins selon le nombre d'employés dans le magasin**

Nombre d'employés dans le magasin	Nombre de magasins	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
1	17	15,7	15,7
2	52	48,1	63,8
3	20	18,5	82,3
4	7	6,5	88,8
5	3	2,8	91,6
6	9	8,3	100
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	

### Distribution selon le nombre d'employés dans l'entreprise

La répartition des magasins selon le nombre d'employés de leur entreprise, montre que 38% des magasins représentent des entreprises qui embauchent plus de 5000 employés.

**Tableau 8 : Répartition des magasins selon le nombre d'employés de leur entreprise**

<b>Nombre d'employés de l'entreprise représentée par le magasin</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage (%)</b>	<b>Pourcentage cumulé (%)</b>
moins de 50 employés	18	16,7	16,7
entre 50 et 100	10	9,3	26
entre 100 et 500	17	15,7	41,7
entre 500 et 1000	14	13,0	54,7
entre 1000 et 5000	8	7,3	62
plus de 5000	41	38,0	100
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	

### Distribution selon le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise

Le tableau ci-dessous montre que presque la moitié, 44,5%, des magasins représentent des entreprises ayant un chiffre d'affaires de plus de 500 000 dollars et plus.

**Tableau 9 : Répartition des magasins selon le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise qu'ils représentent**

Chiffre d'affaires annuel	Nombre	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulatif
moins de 500 000 dollars	6	5,6	5,6
[500 000 , 2000 000[	27	25,0	30,6
[2000 000 , 5000 000[	15	13,9	44,5
[5000 000 , 10 000 000[	10	9,3	53,8
[10 000 000 , 50 000 000[	16	14,8	68,6
[50 000 000 et plus[	34	31,5	100
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	

### Distribution selon la superficie du local commercial

La répartition des magasins selon leur superficie montre que près de 80% des magasins ont une superficie inférieure à 3000 pi<sup>2</sup>.

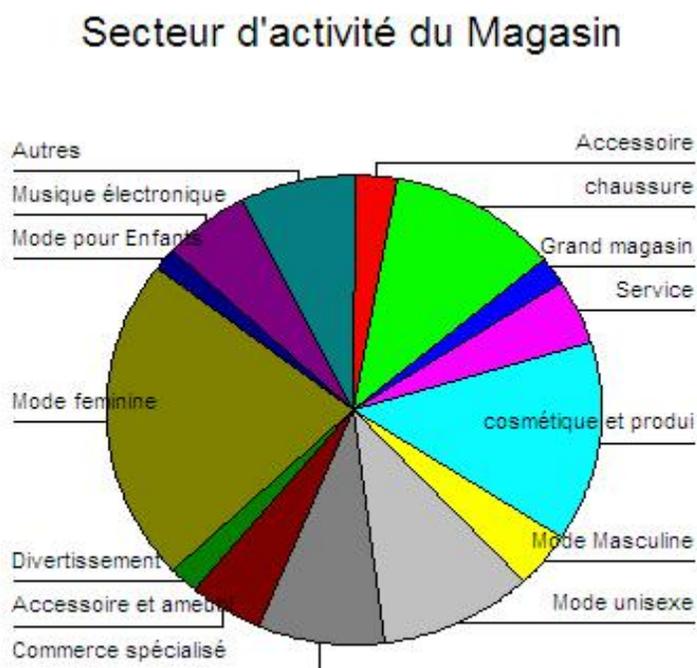
**Tableau 10 : Répartition des magasins selon la superficie du local commercial**

Superficie du local commercial	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
moins de 1000 pi <sup>2</sup>	40	37,0	37,0
[1000 , 3000[	46	42,6	79,6%
[3000 , 5000[	15	13,9	93,5
[5000 , 10000[	1	,9	94,4
plus de 10 000 pi <sup>2</sup>	6	5,6	100,0
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	

### Distribution selon le secteur d'activité

La répartition des magasins selon leur secteur d'activité montre que parmi les 108 magasins, 18% (24 magasins) sont spécialisés dans la mode féminine, 14% (15 magasins) dans le cosmétique et produit de santé, 11% (12 magasins) dans les chaussures et 10% (11 magasins) dans la mode unisexe.

Figure 3 : La répartition des magasins selon leur secteur d'activité



**Distribution selon que l'enseigne possède ou non d'autres Magasins dans d'autres centres commerciaux appartenant au même promoteur immobilier**

62% des enseignes possèdent d'autres magasins dans d'autres centres commerciaux appartenant au même promoteur immobilier

**Tableau 11 : Répartition des magasins selon qu'il possède ou non d'autres Magasins dans d'autres centres commerciaux appartenant au même promoteur immobilier**

<b>Possession autre magasin même promoteur</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Oui	67	62,0
Non	41	38,0
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

**Distribution selon qu'il possède ou non d'autres magasins dans des centres autres que celui du promoteur immobilier**

La plupart des enseignes (78,7%) possèdent d'autres magasins dans des centres autres que celui du promoteur immobilier.

**Tableau 12 : Répartition des magasins selon qu'il possède ou non d'autres magasins dans des centres autres que celui du promoteur immobilier**

<b>Possession autre magasin autre promoteur</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Oui	85	78,7
Non	23	21,3
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

### Distribution des magasins selon leur année d'existence

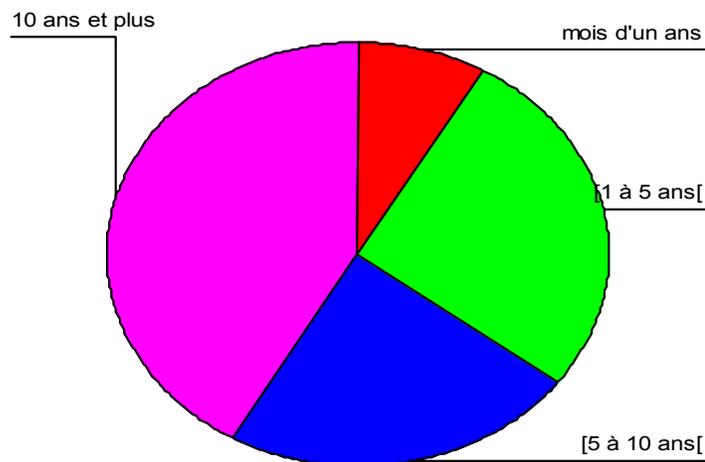
41,7% des magasins ont plus de 10 ans d'existence.

**Tableau 13 : Répartition des magasins selon leur année d'existence**

Age des magasins	Nombre de répondants	Pourcentage (%)
mois d'un an	9	8,3
[1 à 5 ans[	29	26,9
[5 à 10 ans[	25	23,1
10 ans et plus	45	41,7
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

**Figure 4 : Répartition des magasins selon leurs années d'existence**

### Ancienneté du magasin



#### **4.4 Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'éclaircir la manière par laquelle nous avons opérationnalisé nos variables et choisi notre échantillon, tout en présentant l'outil utilisé pour les besoins de l'enquête ainsi que les réponses obtenues. Ainsi, nous pourrions comprendre l'intérêt concret et managérial de cette recherche et de passer ensuite à une phase quantitative pour valider les hypothèses formulées.

## **CHAPITRE 5. Analyse des Résultats**

### **5.1 Validité et fidélité des échelles de mesure**

Dans cette section, nous allons vérifier la structure et la cohérence interne de nos instruments de mesures sur l'échantillon issu de notre collecte finale.

Ainsi, même si certaines de nos échelles ont déjà été testées dans des conditions similaires et que d'autres ont seulement été traduites de recherches antérieures, il est important de vérifier, avant tout, leurs applicabilités à notre échantillon.

A cet effet, nous nous concentrons dans cette section, à s'assurer de la capacité de nos échelles à bien présenter les phénomènes qu'elles décrivent. En effet, c'est « la validité de construit » selon Evrard, Pras et Roux (2003). L'étude de cette validité est effectuée par une Analyse Factorielle en Composantes Principales (ACP) à l'aide du logiciel SPSS. Pour ce faire, nous vérifierons la faisabilité des ACP en utilisant le test classique de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett. Le test KMO nous renseigne sur la capacité des variables à répondre à la réalisation d'une analyse factorielle (ACP). Le test de Bartlett nous permet de mesurer la normalité de la distribution; ce critère est significatif lorsque la valeur  $p$  est inférieure à 0.05. L'interprétation des tableaux statistiques nous permettrait de vérifier la dimensionnalité des échelles.

Par la suite, nous analyserons la cohérence interne par le biais de l'Alpha de Cronbach. Cette analyse va nous permettre de vérifier la consistance interne entre les items d'une même question. Un alpha supérieur ou égal à 0.80 est jugé très acceptable selon Nunnally (1978) et Peterson (1994).

Dans cette section, nous présentons les tests de fiabilité et de validité convergente des échelles relatives à notre structure de base à savoir : La performance des fonctions marketing, la structure de l'interdépendance et la qualité de la relation.

## 5.2 Échelle de mesure de la performance des fonctions marketing

L'échelle d'origine a été empruntée aux travaux de Van Bruggen et al., (2005). C'est un travail de recherche récent qui s'est appuyé sur une étude quantitative rigoureuse et présente des similarités à notre contexte. Cependant, nous avons ajouté quelques items afin qu'elle s'adapte à notre échantillon. Cette échelle se compose de 52 items qui couvrent cinq dimensions de la performance des fonctions marketing, soit **l'emplacement, l'assortiment, la politique financière, l'information promotionnelle et la compétence des employés.**

Pour vérifier la structure factorielle de l'échelle, une première analyse des composantes principales (ACP) a été utilisée pour l'ensemble des items ce qui nous a permis d'alléger le nombre des items initiaux. Nous avons donc supprimé les items qui ont une très faible contribution factorielle. Ensuite, nous avons procédé à une seconde ACP avec les 30 items retenus. Ainsi, les conditions nécessaires pour réaliser des analyses factorielles sont satisfaisantes et se présentent comme suit :

**Tableau 14 : Résultats justificatifs de l'analyse en composantes principales pour la performance des fonctions marketing**

Test de Kaiser-Meyer-Olkin	Test de Bartlett
.836	.000

En ce qui concerne la performance des fonctions marketing, le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), ainsi que le test de sphéricité de Bartlett sont significatifs (KMO= 0.836 et le test de Bartlett = 0.000). Ceci indique que l'échantillon est adéquat et répond tout à fait à la réalisation d'une analyse factorielle.

L'échantillon étant parfaitement en adéquation avec la faisabilité d'une analyse factorielle, nous avons procédé à une analyse en composantes principales.

**Tableau 15 : Total de la variance expliquée par les composantes de l'échelle de la performance des fonctions marketing**

<b>Composantes</b>	<b># des items</b>	<b>Valeurs propres</b>	<b>% de Variance expliquée</b>	<b>% de la variance cumulative</b>
Info. Promo.	9	6,244	20,814	20,814
Comp. Emp.	9	6,134	20,445	41,260
Emplacement	7	4,501	15,005	56,264
Pol. Fin.	3	2,424	8,080	64,345
Assortiment	2	2,058	6,859	71,204

Les résultats de l'analyse factorielle montrent qu'il existe cinq dimensions qui expliquent 71,2% de la variance totale et leurs valeurs propres respectives est supérieure à 1. En effet, L'ACP avec la rotation VARIMAX confirme que : le premier facteur **Information promotionnelle** explique 20,81% de la variance totale, **La compétence des employés** explique 20,45% de la variance totale, **L'emplacement** explique 15% de la variance totale, **la Politique financière** explique 8,1% de la variance totale et **l'assortiment** explique 6,9% de la variance totale.

L'analyse factorielle ayant été réalisée, nous devons désormais étudier la validité interne de notre échelle de mesure. Pour ce faire nous allons analyser l'alpha de Cronbach.

**Tableau 16 : Validité interne de la performance des fonctions marketing**

<b>Facteurs</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Emplacement	0.887
Politique financière	0.845
Information promotionnelle	0.936
La compétence des employés	0.951
Performance des fonctions marketing	0.940

Nous constatons que les dimensions qui composent la performance des fonctions marketing ont respectivement un alpha de Cronbach élevé. Nous pouvons par conséquent assurer la fidélité de chacune des cinq dimensions.

### 5.3 Échelle de mesure de la structure de l'interdépendance

L'échelle d'origine relative à la structure de l'interdépendance a été issue des travaux de Lusch et Brown (1996). Cependant, nous avons ajouté quelques items afin qu'elle s'adapte à notre échantillon.

Nous avons procédé à une première analyse des composantes principales à huit items avec un KMO égal à 0.507. Les statistiques menées nous ont permises de retirer certains items pour pouvoir améliorer nos résultats d'analyses.

Ainsi, une deuxième analyse factorielle à quatre items répartis sur deux dimensions confirme que le test de KMO (0.529) et le test de sphéricité de Bartlett ( $P=0.000$ ) se sont améliorés.

**Tableau 17 : Résultats justificatifs de l'analyse en composantes principales pour la structure d'interdépendance**

Test de Kaiser-Meyer-Olkin	Test de Bartlett
.529	.000

Le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), ainsi que le test de sphéricité de Bartlett sont significatifs (améliorés par rapport à celui à 8 items). Ceci indique que notre échantillon est adéquat et répond tout à fait à la réalisation d'une analyse factorielle.

**Tableau 18 : Total de la variance expliquée par les composantes de l'échelle de la structure de l'interdépendance**

<b>Composantes</b>	<b># des items</b>	<b>Valeurs propres</b>	<b>% de Variance expliquée</b>	<b>% de la variance cumulative</b>
Dépendance du fournisseur envers le client	2	1.667	41.666	41.666
Dépendance du client envers le fournisseur	2	1.519	37.977	79.644

L'analyse factorielle réalisée nous permet de faire ressortir deux dimensions composées de deux items chacune. L'échelle proposée dans le questionnaire met en avant huit items permettant de mesurer la structure de l'interdépendance, cependant suite à l'analyse factorielle plusieurs items n'étaient pas suffisamment significatifs, ont été supprimés. Ainsi, pour mesurer la structure de l'interdépendance nous disposons de deux dimensions couvrant deux items chacune. Les deux dimensions expliquent 79.644% de la variance avec la dépendance du fournisseur envers le client qui explique 41.666% de la variance et la dépendance du client envers le fournisseur qui explique 37.977% de la variance.

#### **5.4 Échelle de mesure de la qualité de la relation client-fournisseur**

L'échelle d'origine relative à la qualité de la relation a aussi été empruntée aux travaux de Van Bruggen et al., (2005). Nous procédons dans ce qui suit à tester sa validité et sa fiabilité sur notre échantillon final.

Afin de mesurer la qualité de la relation, nous avons effectué une première ACP sur l'ensemble des 22 items répartis sur 4 dimensions qui nous a donné un KMO de .788. Nous avons ensuite réalisé une deuxième ACP qui nous a permis d'améliorer nos résultats pour obtenir un KMO de .858. Nous n'avons alors retenu que les 16 items répartis sur 4 dimensions suivantes : Satisfaction, Confiance, Conflit et Engagement.

**Tableau 19 : Résultats justificatifs de l'analyse en composantes principales pour la qualité de la relation**

Test de Kaiser-Meyer-Olkin	Test de Bartlett
.858	.000

L'indice KMO de 0,858 ainsi que le test de sphéricité de Bartlett ( $p=0,000$ ) indiquent une bonne capacité des données à subir une analyse factorielle.

**Tableau 20 : Total de la variance expliquée par les composantes de l'échelle de la qualité de la relation**

Composantes	# des items	Valeurs propres	% de Variance expliquée	% de la variance cumulative
<b>Satisfaction</b>	4	3.665	22.905	22.905
<b>Confiance</b>	5	3.486	21.785	44.690
<b>Conflit</b>	4	3.208	20.052	64.742
<b>Engagement</b>	3	1.940	12.127	76.870

Les quatre dimensions ont chacune des valeurs propres supérieures à 1. La satisfaction explique 22,905% de la variance, la confiance explique 21,785% de la variance, le conflit explique 20,052% de la variance et l'engagement explique 12,127% de la variance.

**Tableau 21 : Validité interne de la qualité de la relation**

Facteurs	Alpha de Cronbach
Satisfaction	0,910
Confiance	0,910
Conflit	0,859
Engagement	0,719
<b>Qualité de la relation</b>	<b>0,900</b>

Nous constatons que les quatre facteurs qui composent le construit qualité de la relation ont chacun un alpha de Cronbach bien élevé. Ceci nous amène à assurer la validité ainsi que la fidélité de ces échelles de mesure et que la cohérence interne est bonne.

## 5.5 Validation des hypothèses par la régression

Nous exposons les résultats relatifs aux tests des liens entre les variables du modèle.

Pour se faire, nous allons nous inspirer des travaux de Van Bruggen et al., (2005) relatifs à l'étude de l'impact de la performance des fonctions marketing sur la relation entre fournisseur et client, d'une part, et l'analyse de l'effet de la structure de l'interdépendance sur une telle relation,

### Les hypothèses :

<b>Qualité de la relation et performance des fonctions marketing</b>	
H1	Plus performantes sont les fonctions marketing initiées par le fournisseur, meilleure est la qualité perçue de la relation par le client.

<b>Qualité de la relation et Structure d'interdépendance totale</b>	
H2	Plus l'interdépendance totale entre les partenaires augmente, meilleure est la qualité perçue de la relation par le client.

<b>Interdépendance totale entre fournisseur et client et qualité de la relation</b>	
H3	L'impact positif de la performance des fonctions marketing sur la perception de la qualité de la relation sera plus important quand l'interdépendance totale entre le client et le fournisseur est élevée.

<b>La dépendance relative entre le fournisseur et son client et qualité de la relation</b>	
H4	Plus la dépendance relative du <b>fournisseur</b> envers son client augmente, plus la qualité perçue de la relation par le client baisse.
H5	Plus la dépendance relative du <b>client</b> envers son fournisseur augmente, plus la qualité perçue de la relation baisse chez le client.

<b>Interaction entre dépendance relative et performance des fonctions marketing</b>	
H6	L'impact positif de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation perçue par le client sera d'autant plus faible lorsque la dépendance relative du <b>fournisseur</b> est élevée.
H7	L'impact positif de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation perçue par le client sera d'autant plus important lorsque la dépendance relative du <b>client</b> est élevée.

Pour tester l'ensemble de ces sept hypothèses, nous allons régresser la variable qualité de la relation perçue par le client sur la performance des fonctions marketing, l'interdépendance totale, la dépendance relative du fournisseur, la dépendance relative du client, l'interaction entre la performance des fonctions marketing et l'interdépendance totale (Interac1), l'interaction entre la performance des fonctions marketing et la dépendance relative du fournisseur (Interac2) et l'interaction entre la performance des fonctions marketing et la dépendance relative du client (Interac3).

Ainsi notre équation à estimer par les moindres carrés ordinaires peut s'écrire de la manière suivante :

$$\begin{aligned} \text{Qualité de la relation} = & \beta_0 + \beta_1 \text{Performance des fonctions marketing} \\ & + \beta_2 \text{Interdépendance totale} + \beta_3 \text{Dépendance relative fournisseur} + \beta_4 \text{Dépendance relative client} \\ & + \beta_5 \text{Interac1} + \beta_6 \text{Interac2} + \beta_7 \text{Interac3} + \varepsilon \end{aligned}$$

Le tableau suivant reporte les moyennes, les écart-types et les coefficients de corrélation des différentes variables de l'équation.

**Tableau 22 : Statistiques descriptives et corrélations**

Variables		Moyenne (Ecart-type)	Variables						
			1	2	3	4	5	6	7
1	Performance des fonctions marketing	4,89 (,74)	1	,011	-,056	-,030	,063	,037	,382**
2	Dépendance du fournisseur	4,50 (1,07)	,011	1	,238*	,761**	,362**	-,440**	,096
3	Dépendance du client	4,77 (1,18)	-,056	,238*	1	,811**	-,487**	,493**	,179
4	Interdépendance totale	9,27 (1,78)	-,030	,761**	,811**	1	-,107	,064	,177
5	Dépendance relative du fournisseur	,39 (,72)	,063	,362**	-,487**	-,107	1	-,350**	-,139
6	Dépendance relative du client	,61 (,98)	,037	-,440**	,493**	,064	-,350**	1	,036
7	Qualité de la relation	4,92 (,66)	,382**	,096	,179	,177	-,139	,036	1

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Le résultat de l'analyse de la variance est reporté dans le tableau suivant :

**Tableau 23 : ANOVA de la qualité de la relation**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	14,919	7	2,131	6,718	,000
Résidu	31,409	99	,317		
Total	46,328	106			

Le test de Fisher confirme que le modèle dans son ensemble est globalement significatif (Sig.=0,000<0,05).

Le résultat de l'estimation des coefficients des variables du modèle est reporté dans le tableau suivant :

**Tableau 24 : Validation des hypothèses**

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Résultats
	Beta	Erreur standard			
(Constante)	-,614	1,992	-,308	,759	
<b>performance des fonctions marketing</b>	1,006	,386	2,606	,011	<b>H1 validée</b>
<b>Interdépendance totale entre fournisseur et commerce (client)</b>	,528	,199	2,651	,009	<b>H2 validée</b>
<b>Dépendance relative du fournisseur</b>	-1,052	,395	-2,666	,009	<b>H4 validée</b>
<b>Dépendance relative du commerce (client)</b>	-1,008	,324	-3,114	,002	<b>H5 validée</b>
<b>Interaction1 (Performance des fonctions marketing * Interdépendance totale)</b>	-0,092	,038	-2,402	,018	<b>H3 non validée</b>
<b>Interaction2 (Performance des fonctions marketing * Dépendance relative du fournisseur)</b>	,160	,072	2,237	,028	<b>H6 validée</b>
<b>Interaction3 Performance des fonctions marketing* Dépendance relative du commerce</b>	,207	,067	3,079	,003	<b>H7 validée</b>

## 5.6 Discussion des résultats

À la lumière des résultats des estimations économétriques et des tests statistiques menés, il s'est avéré que la qualité de la relation perçue par le client est influencée de façon positive par la performance des fonctions marketing déployées par le fournisseur. Ainsi, plus la performance des fonctions marketing s'accroît, meilleure est la qualité perçue de la relation par le client. En considérant le pourcentage de la variance de la qualité de la relation expliquée par le modèle estimé, on peut affirmer que la performance des fonctions marketing représente un déterminant saillant de la qualité de la relation. Ces résultats confirment ceux auxquels ont abouti Van Bruggen et al., (2005) qui stipulent, en outre, que la qualité de la relation est une condition nécessaire mais non suffisante pour assurer le maintien de la relation.

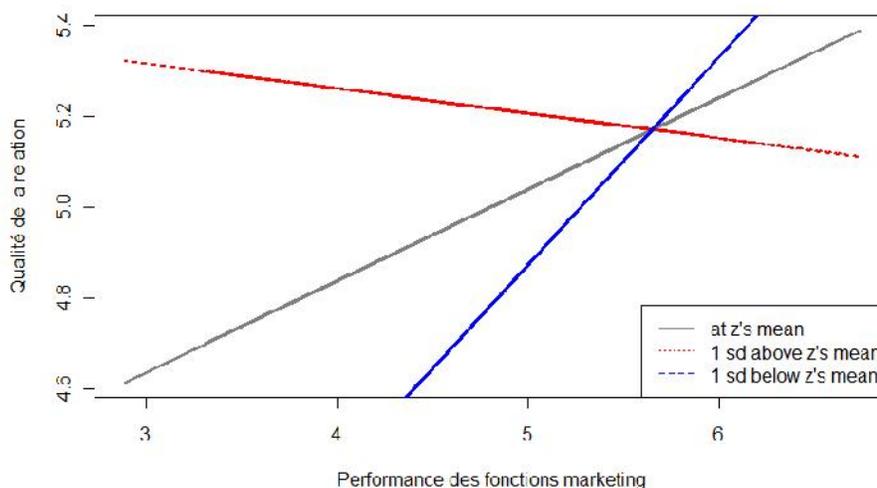
Force est de préciser cependant que la qualité de la relation est appréhendée comme un construit complexe, articulant les dimensions de la satisfaction, de la confiance, de l'engagement et du conflit. Elle est une appréciation cruciale pour induire un comportement de coopération de la part d'un client. Il est alors important d'analyser les facteurs qui influencent cette dernière.

Ainsi, l'étude s'est intéressée à l'impact de la structure d'interdépendance sur la qualité de la relation perçue par le client. Les résultats ont montré que plus l'interdépendance totale entre les partenaires augmente, meilleure est la qualité de la relation perçue par le client. Cette influence s'explique par le fait que si les partenaires ont le même niveau de dépendance, la qualité de la relation serait mieux appréciée avec davantage d'engagement, de confiance et de satisfaction et moins de conflit. Un tel résultat ne corrobore pas avec celui de Van Bruggen et al., (2005) qui font état d'un impact négatif direct statistiquement significatif exercé par l'interdépendance totale sur la qualité de la relation et rejettent l'impact présumé de la dépendance relative du distributeur sur cette même variable dépendante. La relation négative entre la structure d'interdépendance et la qualité de la relation, expliquent-ils, seraient attribuable au fait que la majeure partie de

l'échantillon est composée de clients ayant un niveau moyen d'interdépendance et qui ne sont pas satisfaits par la performance des fonctions marketing exécutés par leurs fournisseurs.

Pour mieux comprendre l'effet de l'interdépendance totale sur la qualité de la relation, nous avons étudié l'impact de l'effet croisé de la performance des fonctions marketing et de l'interdépendance totale sur la qualité de la relation perçue par le client. Les résultats ne permettent pas, à première vue, d'affirmer l'hypothèse H3. Toutefois, le signe du coefficient de l'effet croisé peut induire l'interprétation en erreur, dans la mesure où il ne renseigne pas sur la façon dont l'interdépendance totale affecte la relation entre la qualité de la relation et la performance des fonctions marketing. En effet, la figure ci-dessous, permet de mettre en évidence l'impact qu'exerce l'interdépendance totale sur cette relation, aussi bien que de juger de la pertinence de l'hypothèse H3. Elle l'explique pour des valeurs d'interdépendance totale élevées (un écart-type au-dessus de la moyenne), moyennes (moyenne) et faibles (un écart-type au-dessous de la moyenne), et ce grâce à l'environnement logiciel R (R Development Core Team, 2009).

**Figure 5 : Relation entre qualité de la relation dyadique et performance des fonctions marketing en fonction de certaines valeurs de l'interdépendance totale**



La figure ci-dessus montre de façon décisive que l'effet de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation diminue à mesure que l'interdépendance totale s'accroît, puisque la pente de la droite de régression de la qualité de la relation sur la performance des fonctions marketing s'atténue à mesure que l'interdépendance passe des valeurs faibles aux valeurs moyennes. Telle est en fait l'atténuation de l'effet de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation, qu'il devient même négatif pour les valeurs élevées de l'interdépendance, ce qui est fort surprenant et contredit l'hypothèse H3.

En effet, l'impact de l'interdépendance sur la qualité de la relation est bien plus important que l'influence de la performance des fonctions marketing, au point que l'interdépendance, à mesure qu'elle s'accroît, tend à éclipser ou diluer l'effet de la performance des fonctions marketing et que celle-ci devient impuissante au regard de la qualité relationnelle à partir d'un certain niveau d'interdépendance.

Ce jeu de l'interdépendance totale et de la performance des fonctions marketing dans la consolidation de la qualité de la relation dyadique s'explique par le fait que l'influence de la performance des fonctions marketing est limitée à la satisfaction relationnelle, alors que l'interdépendance affecte les trois autres dimensions de la qualité relationnelle, soit la confiance, l'engagement et le conflit. Or, à partir d'un certain niveau accru de l'interdépendance, les attentes relatives à la performance des fonctions marketing seraient tellement élevées qu'il est invraisemblable que la satisfaction puisse augmenter, quand bien même la performance des fonctions marketing ne cesserait d'augmenter.

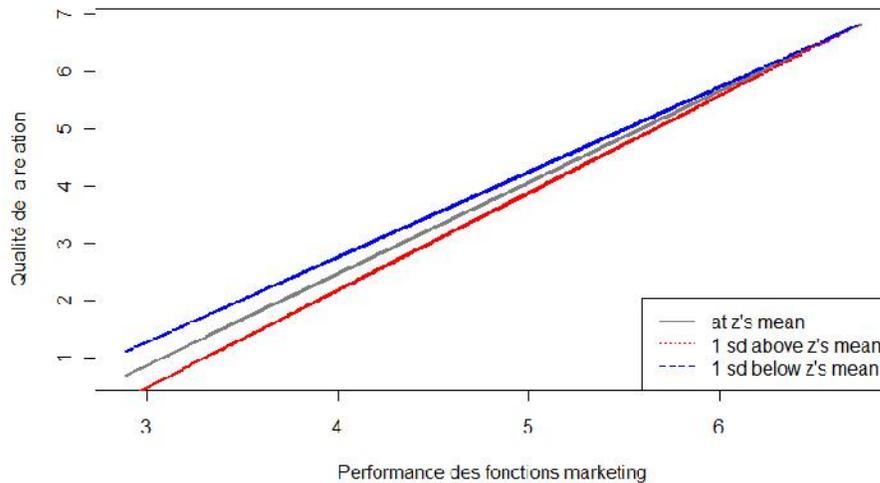
À la lumière de l'argumentation qui précède, il est clair que l'hypothèse H3 doit être rejetée, vu qu'il s'est avéré que l'effet de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation dyadique diminue à mesure que l'interdépendance totale augmente. Un tel résultat concorde en grande partie avec les travaux de Van Bruggen et al., (2005) qui stipulent que la relation entre la qualité relationnelle et la performance des fonctions marketing ne prend forme que pour des valeurs moyennes ou modérées de l'interdépendance.

En contraste avec la structure d'interdépendance totale, l'effet direct de la dépendance relative du client ou du fournisseur sur la qualité de la relation (Hypothèses 4 et 5) est négatif et statistiquement significatif. Ces résultats divergent de ceux de l'étude de Van Bruggen et al., (2005) qui confirment un effet direct positif exercé par la dépendance relative du client sur la qualité de la relation, tandis que l'effet de la dépendance relative du fournisseur, tout en étant également de signe positif, est rejeté faute d'être statistiquement significatif.

Globalement, en confrontant les résultats de cette étude concernant le rôle de la dépendance relative et de l'interdépendance totale dans les perceptions de la qualité d'une relation avec les travaux de Van Bruggen et al., (2005), une différence apparaît quant à l'influence de l'asymétrie sur la qualité relationnelle. Car là où la présente étude en fait un facteur nuisible à la qualité de la relation perçue par le client, les résultats de Van Bruggen et al., (2005) y confèrent le rôle de facteur bénéfique.

Maintenant que la méthodologie de l'analyse des interactions est exposée, il est possible de l'appliquer à l'interaction entre la performance des fonctions marketing et la dépendance relative du client et du fournisseur. À ce titre la figure ci-dessous montre en outre que la relation entre la qualité de la relation dyadique et la performance des fonctions marketing demeure positive pour toutes les valeurs observées de la dépendance relative du fournisseur. L'hypothèse H6 est ainsi confirmée.

**Figure 6 : Relation entre qualité de la relation dyadique et performance des fonctions marketing en fonction de certaines valeurs de la dépendance relative du fournisseur**



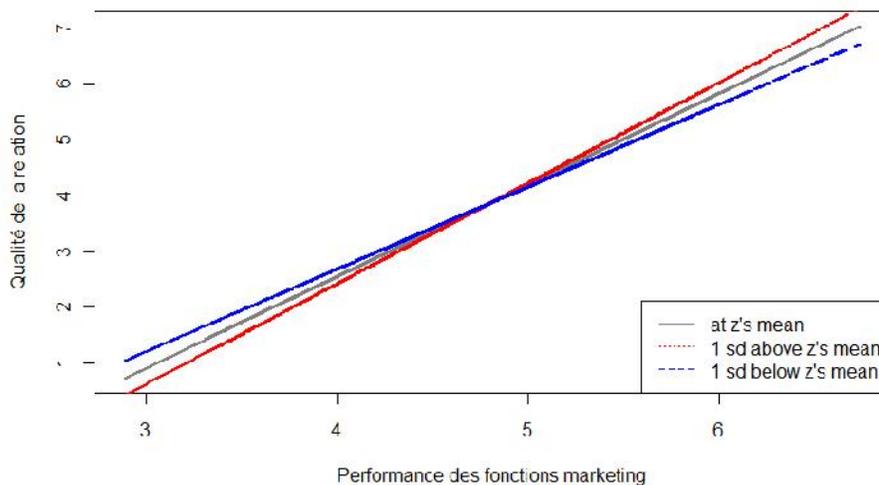
D'une part, conformément à l'hypothèse H6, il est clair que l'effet de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation dyadique est d'autant plus faible que la dépendance relative du fournisseur est accrue. L'étude de Van Bruggen et al., (2005) s'oppose à un tel résultat, puisqu'elle conclut à l'absence d'interaction entre la dépendance relative du fournisseur et la performance des fonctions marketing.

D'autre part, comme le stipule l'hypothèse H4, la dépendance relative du fournisseur réduit sensiblement la qualité de la relation dyadique, abstraction faite de l'impact de la performance des fonctions marketing là-dessus. À tel point que la qualité de la relation dyadique est moindre suite à une augmentation de la performance des fonctions marketing pour des niveaux élevés de la dépendance relative du fournisseur qu'elle ne l'est pour des niveaux faibles de la même variable modératrice. Il en découle que le rôle de la dépendance relative du fournisseur dans les mécanismes de génération de la qualité de la relation dyadique domine celui de la performance des fonctions marketing. Pour expliquer cette relation, il y a lieu de rappeler qu'en raison de la méfiance et des suspicions qu'elle induit chez le client, la dépendance relative du fournisseur travaille à dégrader la confiance et l'engagement constituant le socle des relations de long terme,

autant qu'elle génère des foyers de conflit, ce qui fait que son influence nuisible sur la qualité de la relation dyadique à travers les trois dimensions de la confiance, de l'engagement et du conflit ne peut être compensée par la seule augmentation de la satisfaction.

Pour ce qui est du rôle de la dépendance relative du client dans la relation entre la performance des fonctions marketing et la qualité de la relation dyadique entre client et fournisseur, la figure ci-dessous montre que l'effet positif de la performance des fonctions marketing sur la qualité relationnelle perçue augmente à mesure que la dépendance relative du client dans la relation passe des valeurs faibles à sa valeur moyenne, et aux valeurs élevées.

**Figure 7 : Relation entre qualité de la relation dyadique et performance des fonctions marketing en fonction de certaines valeurs de la dépendance relative du client**



En vue de synthétiser les mécanismes à travers lesquels la dépendance relative du client influe sur la qualité de la relation dyadique entre client et fournisseur, la figure ci-dessus donne à voir un graphique de la régression de la qualité de la relation dyadique sur la performance des fonctions marketing en fonction de la dépendance relative du client. Il en ressort qu'il en va du rôle de la dépendance relative du client dans l'évaluation de la qualité de la relation dyadique comme de celui de la dépendance relative du fournisseur, et ce à bien des égards. Car, d'une part, la dépendance relative du client exerce un impact direct négatif sur la qualité de la relation, conformément à l'hypothèse H5. D'autre part, la dépendance relative du client rehausse l'effet positif de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation dyadique. Un tel rôle modérateur s'explique par le fait que la dépendance relative du client travaille à rabaisser ses attentes en matière de performance, de sorte que la moindre amélioration de la performance entraîne une augmentation de la satisfaction, ce qui ne manque pas d'influencer favorablement la qualité de la relation.

## **CHAPITRE6. Conclusion et Implications managériales**

### **6.1 Conclusion**

Des efforts de recherche considérables ont été consacrés à la compréhension des antécédents de la qualité de la relation dyadique entre client et fournisseur. Toutefois, les antécédents pris en compte par les études y afférentes ne parvenaient à expliquer qu'une faible portion de la variance de la qualité de la relation (Kumar et al., 1995; Li et Dant, 2001). En vue de faire progresser la littérature sur les antécédents de la qualité de la relation, le présent travail s'est intéressé de façon primordiale à l'impact de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation dyadique entre client et fournisseur, en mettant l'accent sur le rôle de la structure d'interdépendance dans la relation entre ces deux construits. Les résultats des analyses empiriques viennent corroborer l'argumentaire théorique avancé pour consacrer la complexité de la relation étudiée, qui vient s'ajouter à la complexité des construits qu'elle mobilise.

Car non seulement il s'agit de construits multidimensionnels articulant plusieurs facettes, mais encore ils sont liés par des relations non-linéaires dont les modalités sont hétérogènes. En d'autres termes, il s'est avéré que la performance des fonctions marketing, en plus d'exercer un impact direct positif sur la qualité de la relation dyadique, interagit avec les trois dimensions de la structure d'interdépendance que sont l'interdépendance totale, la dépendance relative du fournisseur et la dépendance relative du client. La façon dont elle interagit avec chacune de ces trois dimensions diffère d'une interaction à l'autre. Plus précisément, l'interdépendance totale tend à réduire l'effet positif de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation jusqu'à ce qu'il l'annule pour faire place à l'effet vertueux de l'interdépendance totale.

La dépendance relative du fournisseur travaille également à atténuer l'effet positif de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation, à cela près que l'atténuation de cet effet fait place à l'influence négative de la dépendance relative du fournisseur, laquelle influence semble dominer et éclipser l'impact de la performance. Il n'en va pas de même de la dépendance relative du client qui amplifie l'effet positif de la performance des fonctions marketing, jusqu'à ce que cet effet compense son influence intrinsèque négative.

Il apparaît en somme que l'interdépendance et la symétrie sont intrinsèquement bénéfiques à la qualité de la relation dyadique entre client et fournisseur, alors que l'asymétrie peut y être bénéfique lorsque la dépendance est du côté du client et qu'elle interagit avec la performance des fonctions marketing. En revanche, lorsque la dépendance est du côté du fournisseur, l'asymétrie devient préjudiciable à la qualité de la relation dyadique, au point que la performance des fonctions marketing ne parvient pas à contrebalancer son influence négative, quelque fort que soit son impact.

Enfin, en plus d'enrichir la littérature en mettant l'accent sur les structures d'interdépendance constituant une partie importante de l'environnement institutionnel, sans pour autant recevoir une attention conséquente de la part des chercheurs, aussi bien qu'en montrant comment les dimensions de cette variable clé interagissent avec la performance des fonctions marketing, cette étude fait ressortir que les deux antécédents considérés conjointement à leurs interactions parviennent à mieux expliquer la qualité de la relation dyadique. Ces apports ne manquent pas d'éclairer les stratégies des partis soucieux de renforcer leur relation avec leurs partenaires, qu'il s'agisse de clients ou de fournisseurs.

## **6.2 Implications managériales**

Les résultats émergents de ce travail permettent de dégager un certain nombre de suggestions, de recommandations et d'implications managériales.

En premier, ce travail consolide l'importance qui doit être attribuée aux fonctions des canaux de commercialisation. Ensuite, il apparaît que les managers sont appelés à nouer des relations avec leurs partenaires basées sur la confiance et l'engagement en évitant les comportements opportunistes. Cela va engendrer une plus grande aisance au niveau de la prise de la décision et de la coordination. Afin d'y atteindre, il y a lieu de travailler à renforcer l'interdépendance totale. Il est donc opportun pour les clients et les distributeurs de coordonner des efforts et travailler à résorber toutes les sources de l'asymétrie. En particulier, les clients sont en demeure de veiller à éviter tous les facteurs à même de faire naître ou accentuer la dépendance de leurs fournisseurs.

En outre, les résultats de ce travail suggèrent que les distributeurs peuvent améliorer leurs relations avec les clients de leur organisation par l'exercice des fonctions des canaux d'une manière efficace et efficiente. Aussi les distributeurs devraient se concentrer sur l'accomplissement des fonctions marketing d'une manière rigoureuse, pour renforcer les relations avec leurs clients. De tels efforts doivent focaliser sur toutes les facettes de la relation avec les clients.

## **CHAPITRE 7. Limites de la recherche**

Ce travail, comme il en va de tout effort de recherche scientifique, est assujéti à plusieurs limites.

Tout d'abord, les données furent recueillies auprès des clients. Cela n'autorise qu'un seul point de vue au sujet de la qualité de la relation. En effet, la perception des distributeurs de la qualité de la relation peut être différente. Un fait qui peut être jugé par un client comme bénéfique ne l'est pas forcément du point de vue du distributeur. Il n'en reste pas moins que la perception des clients de la qualité d'une relation influence les actions de son distributeur (Van Bruggen et al., 2005), de sorte qu'ils sont souvent considérés comme la partie importante de la relation.

Ensuite, bien que la convergence des résultats empiriques avec les arguments théoriques cautionne la validité interne de cette étude, les résultats de cette étude sont susceptibles d'être entachés du biais d'erreur de mesure. Car les indicateurs utilisés pour opérationnaliser les construits de cette étude sont entachés de plusieurs sources d'erreur indissociables des données déclaratives. Or, pour prendre en considération l'erreur de mesure, le modèle de recherche devait être estimé par les méthodes d'équations structurelles au lieu de la régression multiple. Néanmoins, la faible taille de l'échantillon a empêché l'application de la méthodologie des équations structurelles.

Enfin, malgré la convergence avec les résultats de l'étude de Van Bruggen et al.,(2005), il est difficile que ce travail prétende à la validité externe en raison du défaut d'une méthode d'échantillonnage probabiliste.

### **Voies futures de la recherche**

Dans la perspective des recherches à entreprendre, il serait intéressant d'inclure les points de vue des autres parties à l'échange en considérant le point de vue des distributeurs. Par ailleurs, au regard de la variance expliquée de la qualité de la relation dyadique, il y a lieu d'envisager d'autres déterminants de cette variable dépendante et analyser leurs interaction avec les variables indépendantes prises en compte ici.

Au rang des antécédents potentiels de la qualité de la relation dyadique figurent des variables telles que l'ampleur et la nature des investissements spécifiques réalisés par chaque partie, les capacités répressives de chaque partie (Kumar et al., 1998), la mesure dans laquelle les stratégies d'influence coercitives sont utilisés (Gundlach et Cadotte, 1994), les connaissances et les attributions concernant les actions de chacune des parties (Hibbard et al., 2001), et la structure de la relation acheteur-vendeur (Cannon et Perreault, 1999). De telles variables sont susceptibles d'influencer la qualité de la relation directement ou indirectement *via* des mécanismes de médiation impliquant éventuellement les antécédents approuvés dans ce travail. À cet égard, une étude qualitative avec les clients et les distributeurs permettra de comprendre en profondeur le pourquoi du comportement et les causes des dysfonctionnements.

Enfin, afin de renforcer la validité externe des résultats, il convient de répliquer l'étude sur un échantillon obtenu par une méthode probabiliste. En outre, la validité interne requiert un échantillon assez nombreux pour autoriser le recours à la méthodologie des équations structurelles. Pour ce faire, le recours à l'algorithme QML (*Quasi Maximum Likelihood*) est préconisé en tant qu'elle surpasse toutes les méthodes d'estimation des modèles d'équations structurelles non-linéaires multiplicatifs lorsque le modèle comprend plus d'un effet croisé (Klein et Muthén 2007).

## **ANNEXES**

**Annexe 1 : Questionnaire**

Bonjour,

Vous trouverez, dans les prochaines pages un questionnaire auquel vous êtes invités à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'une étude (mémoire de maîtrise) réalisée à HEC Montréal. Le but premier de cette recherche est de comprendre l'impact de la performance des fonctions marketing sur la qualité de la relation « Fournisseur-Détaillant ».

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 10 à 15 minutes.

Ivanhoé Cambridge nous a autorisés à vous contacter et à solliciter votre participation à notre étude. Sachez que les résultats agrégés faisant état de tendances générales seront partagés avec Ivanhoé. Vos réponses devraient nous permettre de contribuer au développement de nos connaissances quant à l'impact des fonctions marketing sur la qualité de la relation « Fournisseur-Détaillant ». Les informations recueillies resteront strictement confidentielles. Aucune référence à un commerce ou à un centre commercial spécifique ne sera faite. Toutes les informations recueillies ne seront utilisées que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux sous la forme d'un mémoire de fin d'études. En aucun temps suivant la remise du questionnaire, il ne sera possible ni pour le chercheur, ni pour aucune autre personne, d'identifier l'individu ayant fourni les réponses à ce questionnaire. Les faits saillants de l'étude seront présentés à Ivanhoé Cambridge avant la publication du mémoire et la banque de données sera détruite à l'achèvement du mémoire de l'étudiante.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet, et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche. Si vous avez des questions concernant la recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal, Madame Amira Romdhani, au numéro de téléphone et/ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte d'informations liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez contacter le secrétariat de ce comité au (514) 340-6258 ou au CER@hec.ca.

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

**QUESTIONNAIRE****SECTION 1**

1) En vous référant au centre commercial où vous louez un local commercial, veuillez encercler le chiffre correspondant à votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes :

	Tout à fait en désaccord							Tout à fait en accord						
<b>Emplacement</b>														
1.	Le centre commercial est facile d'accès pour les clients.													
2.	Le stationnement du centre commercial est très commode.													
3.	Le stationnement du centre commercial permet un accès facile aux magasins et boutiques.													
4.	Les heures d'ouverture du centre sont très pratiques.													
5.	L'emplacement du centre commercial est stratégique.													
6.	Nous sommes satisfaits de l'emplacement de notre commerce dans le centre commercial.													
7.	Le centre commercial est très bien conçu pour la clientèle qui fait ses achats.													
8.	La conception du centre permet de magasiner avec efficacité.													
9.	La propreté est très importante pour les gestionnaires du centre commercial.													
10.	Le centre est propre et bien tenu.													
11.	Il est difficile de circuler dans les allées du centre.													
12.	La signalisation dans le centre n'est pas claire.													
13.	La protection de l'environnement est une priorité pour les gestionnaires du centre.													
14.	En général, l'aménagement physique du centre commercial est agréable et il fait bon y magasiner.													

### L'assortiment

15.	La diversité de l'offre commerciale incluant magasins restaurants et services, présente dans le centre est très intéressante.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Le centre offre une grande sélection de magasins.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Les magasins représentent une grande variété de secteurs.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Dans notre secteur d'activité, il y a un grand nombre de magasins à forte notoriété.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Dans les secteurs connexes à notre secteur d'activité, il y a un grand nombre de magasins à forte notoriété.	1	2	3	4	5	6	7

	Tout à fait en désaccord							Tout à fait en accord						
<b>Politique financière</b>														
20.	Nous pouvons nous sentir en sécurité dans nos transactions avec les gestionnaires du centre.													
21.	Le loyer du local commercial est raisonnable.													
22.	La direction du centre offre des modalités de paiements intéressantes.													
23.	Lorsque vous avez des problèmes, les gestionnaires du centre sont généralement compréhensifs.													
24.	Les coûts de location sont élevés par rapport à l'achalandage actuel et son potentiel.													
25.	Les coûts de location sont élevés par rapport aux services offerts par les gestionnaires du centre.													
26.	Les coûts de location sont élevés par rapport à mes ventes.													
27.	Les prix de location chez les concurrents sont plus intéressants que ceux du propriétaire immobilier du centre.													
28.	Les prix de location des locaux commerciaux sont justifiés.													
29.	Il est difficile de négocier le loyer avec la direction du centre.													
<b>Information promotionnelle</b>														
30.	Les événements promotionnels organisés par les gestionnaires sont attrayants.													
31.	Les événements promotionnels organisés nous aident à améliorer nos ventes et profits.													
32.	Les efforts promotionnels attirent beaucoup de clients au centre commercial.													
33.	Les événements promotionnels organisés par le centre commercial sont d'une grande ampleur.													
34.	Les événements promotionnels sont réguliers et fréquents.													
35.	Les gestionnaires du centre communiquent leurs plans marketing à votre entreprise.													
36.	Les plans marketing du centre commercial sont arrimés avec les objectifs de votre entreprise.													
37.	Le centre commercial propose des offres promotionnelles distinctives de ses concurrents.													

38.	La direction du centre investit beaucoup en communication afin de promouvoir le centre commercial.	1	2	3	4	5	6	7
39.	Le propriétaire immobilier investit en communication de manière inégale dans ses différents centres commerciaux.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Le positionnement du centre commercial correspond parfaitement à celui de notre enseigne.	1	2	3	4	5	6	7
41.	L'atmosphère intérieure du centre commercial est agréable.	1	2	3	4	5	6	7

	Tout à fait en désaccord					Tout à fait en accord	
<b>La compétence des employés</b>							
42.	1	2	3	4	5	6	7
43.	1	2	3	4	5	6	7
44.	1	2	3	4	5	6	7
45.	1	2	3	4	5	6	7
46.	1	2	3	4	5	6	7
47.	1	2	3	4	5	6	7
48.	1	2	3	4	5	6	7
49.	1	2	3	4	5	6	7
50.	1	2	3	4	5	6	7
51.	1	2	3	4	5	6	7
52.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 2
-----------

1) Veuillez encercler le chiffre correspondant à votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes :

	Tout à fait en désaccord					Tout à fait en accord	
<b>Dépendance</b>							
1. Notre commerce dépend de la gestion du centre.	1	2	3	4	5	6	7
2. Il est difficile pour notre entreprise de rompre le contrat avec le propriétaire immobilier.	1	2	3	4	5	6	7
3. Rompre le contrat avec le propriétaire immobilier du centre, engendrerait des coûts (matériels et immatériels) élevés.	1	2	3	4	5	6	7
4. Dans notre secteur, il y a d'autres propriétaires immobiliers qui peuvent nous offrir un emplacement commercial comparable à celui que nous avons actuellement.	1	2	3	4	5	6	7
5. Il serait peu coûteux pour notre entreprise de relocaliser notre commerce dans un autre centre commercial appartenant au même propriétaire.	1	2	3	4	5	6	7
6. Il serait peu coûteux pour notre entreprise de relocaliser notre commerce dans un autre centre commercial appartenant à un propriétaire concurrent.	1	2	3	4	5	6	7
7. Il serait difficile pour les gestionnaires du centre de remplacer les ventes générées par notre commerce.	1	2	3	4	5	6	7
8. Il serait difficile pour les gestionnaires du centre de remplacer le pouvoir d'attraction de notre commerce.	1	2	3	4	5	6	7

<b>SECTION 3</b>
------------------

1) Veuillez encercler le chiffre correspondant à votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes :

	Tout à fait en désaccord							Tout à fait en accord
<b>Confiance</b>								
1.	Nous ne ressentons pas la nécessité de changer de propriétaire immobilier.							
	1	2	3	4	5	6	7	
2.	La direction du centre est transparente et honnête avec nous.							
	1	2	3	4	5	6	7	
3.	Les promesses faites par les responsables du centre sont fiables.							
	1	2	3	4	5	6	7	
4.	Pendant les temps difficiles, nous pouvons compter sur le support des gestionnaires du centre.							
	1	2	3	4	5	6	7	
5.	Les gestionnaires du centre sont dignes de confiance.							
	1	2	3	4	5	6	7	
6.	Les gestionnaires du centre sont indifférents à nos problèmes.							
	1	2	3	4	5	6	7	
<b>Engagement</b>								
7.	On est constamment à la recherche d'un emplacement dans un autre centre commercial appartenant au même propriétaire immobilier.							
	1	2	3	4	5	6	7	
8.	On est constamment à la recherche d'un emplacement dans un autre centre commercial appartenant à un autre propriétaire immobilier.							
	1	2	3	4	5	6	7	
9.	Nous avons de bonnes relations avec la direction du centre et nous voulons continuer à travailler avec eux.							
	1	2	3	4	5	6	7	
10.	Nous n'hésiterons pas à quitter le centre face à de meilleures conditions ailleurs.							
	1	2	3	4	5	6	7	
11.	Si les gestionnaires du centre le demandent, nous serons prêts à investir dans le développement du centre afin de le supporter.							
	1	2	3	4	5	6	7	
12.	Nous sommes indulgents avec les gestionnaires du centre lorsqu'ils commettent des fautes qui nous incommode.							
	1	2	3	4	5	6	7	

**Conflit**

13.	Nous avons une relation conflictuelle avec les responsables du centre.	1	2	3	4	5	6	7
14.	La négociation avec la direction du centre est toujours difficile.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Il y a beaucoup de divergence d'opinion entre les gestionnaires du centre et nous.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Nous sommes mécontents de la façon de travailler des gestionnaires du centre.	1	2	3	4	5	6	7

**Satisfaction**

17.	Dans l'ensemble, nous sommes satisfaits de notre relation avec les gestionnaires du centre.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Dans l'ensemble, nous sommes satisfaits du travail des gestionnaires du centre.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Dans l'ensemble, nous sommes satisfaits des services offerts par les gestionnaires du centre.	1	2	3	4	5	6	7
20.	La direction du centre pourrait grandement améliorer sa gestion.	1	2	3	4	5	6	7
21.	De façon générale, notre expérience d'affaire avec le propriétaire immobilier du centre commercial est satisfaisante.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Nous sommes satisfaits de l'achalandage du centre commercial.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 4
-----------

**Questions :**

*Veillez entourer le chiffre qui correspond à votre réponse souhaitée*

1. Le magasin que vous gérez est :
 

Un magasin franchisé	1
Un magasin indépendant	2
Une succursale d'une chaîne	3
  
2. Quel est le nombre d'employés dans le commerce (temps plein et temps partiel)? \_\_\_\_\_
  
3. Combien d'employés travaillent approximativement dans l'entreprise que vous représentez ?
 

50 employés ou moins	1
Entre 50 et 100	2
Entre 100 et 500	3
Entre 500 et 1000	4
Entre 1000 et 5000	5
Plus de 5000	6
  
4. Dans quelle catégorie situeriez-vous le chiffre d'affaire annuel approximatif de l'entreprise que vous représentez ? (chiffre d'affaire en dollars)
 

500 000 ou moins	1
Entre 500 000 et 1 999 999	2
Entre 2000 000 et 4 999 999	3
Entre 5 000 000 et 9 999 999	4
Entre 10 000 000 et 49 999 999	5
50 000 000 et plus	6

5. Quelle est la superficie de votre local commercial ?

Moins de 999 pi <sup>2</sup>	1
Entre 1000 pi <sup>2</sup> et 2999 pi <sup>2</sup>	2
Entre 3000 pi <sup>2</sup> et 4999 pi <sup>2</sup>	3
Entre 5000 pi <sup>2</sup> et 9999 pi <sup>2</sup>	4
Plus de 10000 pi <sup>2</sup>	5

6. Dans quel secteur du commerce du détail se situe votre magasin?

Accessoires	1
Chaussures	2
Grands magasins	3
Services	4
Médicaments, cosmétiques et produits de santé	5
Mode masculine	6
Mode unisexe	7
Commerces spécialisés	8
Accessoires et ameublement de maison	9
Divertissement	10
Loisirs	11
Mode féminine	12
Mode pour enfants	13
Produits divers et papeterie	14
Services alimentaires	15
Musique, électroniques et photos	16
Autres	17

7. Est-ce que l'entreprise que vous représentez possède d'autres magasins situés dans des centres commerciaux appartenant au même propriétaire immobilier ?

Oui	1
Non	2

8. Est-ce que l'entreprise que vous représentez possède d'autres magasins situés dans des centres commerciaux appartenant à d'autres propriétaires immobiliers ?

Oui 1

Non 2

a. Si oui, lesquels :

Cadillac Fairview 1

20 Vic 2

RioCan 3

Oxford 4

Redcliff 5

Autres, précisez 6

9. Quelle est la couverture géographique de l'entreprise que vous représentez ?

Québec 1

Ailleurs au Canada 2

États-unis 3

Europe 4

Asie 5

Amérique du Sud 6

Afrique 7

10. Le siège social de l'entreprise que vous représentez se situe au :

Québec 1

Ailleurs au Canada 2

États-unis 3

Europe 4

Asie 5

Amérique du Sud 6

Afrique 7

11. Depuis quand avez-vous ouvert votre commerce dans le centre commercial ?

Moins d'un an 1

Entre un an et 4 ans 2

Entre 5 ans et 10 ans 3

11 ans et plus 4

**MERCI BEAUCOUP DE VOTRE PRECIEUSE COLLABORATION !**

## BIBLIOGRAPHIE

**Anderson E. and Weitz B. (1992):** "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, vol.26, February, pp. 18-34.

**Anderson E. W. and Sullivan M. (1993):** "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, Vol.12. pp. 125-143.

**Anderson E. W., Ross W. and Weitz B. (1996):** "Commitment and its Consequences in the American Agency System of Selling Insurance", Working Paper, INSEAD.

**Anderson E.W and Mittal V. (2000):** "Strengthening the satisfaction profit chain", *Journal of Service Research*, Vol 13, N° 2, pp 107-120.

**Anderson J. C. and Narus J. A. (1990):** "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, January , pp. 42-58 .

**Anderson, J. C., and Narus, J. A. (1991):** "Partnering as a focused strategy", *California Management Review*, Vol.33, pp. 95-113.

**Anderson J. C., Hakansson H. and J. Johanson (1994):** "Dyadic Business Relationship Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, Vol.58, pp. 1-5.

**Antia, K. D., and Frazier, G. L. (2001):** "The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp. 67–81.

**Bacharach, S. B., and Lawler, E. J. (1981):** "Bargaining: Power, tactics and outcomes", San Francisco Jossey-Bass.

**Beier, Frederick J. and Louis W. Stem (1969):** "Power in the Channel of Distribution", *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, *Journal of Marketing* Vol. 7, pp. 92-116.

**Benamor Y. (2000):** "Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client – entreprise de services" Thèse de Doctorat de l'Université Paris XI Dauphine.

**Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A., and Simpson, J. T. (1992):** "Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structure", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 462– 473

**Brown, J.R., Lusch, R.F., Muehling, D.D., (1983):** "Conflict and power-dependence relations in retailer–supplier channels", *Journal of Retailing*, Vol. 59, No. 4, pp. 53–80.

**Brown, J. R., Lusch, R. F., and Nicholson, C. Y. (1995):** "Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance", *Journal of Retailing*, Vol. 71, No. 4, pp. 363–392.

**Buchanan, L. (1992):** "Vertical trade relationships: The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 65– 75.

**Cai S., Yang Z. and Hu Z. (2009):** "Exploring the governance mechanisms of quasi-integration in buyer – seller relationships", *Journal of Business Research* (62), pp. 660-666.

**Cannon J.P. and Perrault W.D. (1999):** "Buyer-Supplier Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, 36(4), pp. 439-460.

**Cannon J.P. and Homburg C. (2001):** "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs", *Journal of Marketing*, 65, (1), pp. 29-44.

**Chandhuri and Holbrook (2001):** "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty". *Journal of marketing*, vol. 65, n°2: pp. 81-83.

**Chen, S., Dillon, G., (2003):** "Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce", *Information Technology and Management*, Vol. 4 (2-3), pp. 303-318.

**Childers, T.L., Ruekert, R.W., Boush, D.M. (1984):** "Assessment of the psychometric properties of alternative measures of cooperation and its antecedents within marketing channels" In: *AMA Summer Educators Conference Proceedings*, pp. 256–260.

**Churchill G.A. and Surprenant C. (1982):** "An Investigation into the Determinants of Consumer Satisfaction", *Journal of Marketing, Research*, vol.19 (Novembre), pp. 491-504.

**Cook, Karen S. and Richard M. Emerson (1978):** "Power, Equity and Commitment in Exchange Networks", *American Sociological Review*, Vol. 43, pp. 721-39.

**Coote L.V., Forrest E.J. and Tam T.W. (2003):** "An Investigation into Commitment in non – western industrial marketing relationships". *Industrial Marketing Management*, vol 32 (7), pp. 595-604.

**Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., and El-Ansary, A. (2001):** *Marketing channels* (6th ed.), Upper Saddle River NJ7 Prentice Hall.

**Converse, Paul D., Harvey W. Huegy, and Robert V. Mitchell (1952):** *The Elements of Marketing*, (5th Edition), N.J.: Prentice-Hall, Inc.

**Cova B. et Salle R. (1992):** "L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel: Panorama des nouveaux courants de recherche" , *Recherche et Applications en Marketing* , vol. VII n°2.

**Cova B. and F. Mazet (1996):** "La construction de la demande: dynamique de l'interaction fournisseur / client dans la grande industrie", XII congrès de l'Association Française du Marketing, IAE de Poitiers.

- Crosby L.A., Evans K.R. et Cowles D. (1990):** "Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective". *Journal of Marketing*, Vol. 54, Juillet, pp. 68-81.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., and Sakano, T. (1995):** "Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 1, pp. 91-115.
- Czepiel J.A. (1990):** "Service encounters and service relationships: Implication for research", *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 13-21.
- Dant, R. P., and Schul, P. L. (1992):** "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 38– 54.
- De Cannière M.H., De Pelsmacker P. and Geunes M. (2008):** "Relationship quality and the theory of Planned Behavior Models of Behavioral intentions and Purchase Behavior", *Journal of Business Research*, Janvier 2008. (11 pages) Article in press.
- Desmet P. (1995):** "Marketing direct: Concepts et méthodes", Editions Nathan, pp. 350.
- Donada C. and Nogatchewsky G. (1994):** "La confiance dans les relations inter entreprises", *Journal of Marketing*, vol 58 (2), pp. 1-19.
- Doney P.M. et J.P. Cannon (1997):** "An Examination of the Nature of Trust in Buyer – Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61, (2) April, pp.35-52.
- Doney P. M., Cannon J. P. et Mullen M.R. (1998):** "Understanding the influence of national culture on the development of trust", *Academy of Management Review*, vol.23,1 n°3 , pp. 601-620.
- Dorsch M.J, Swanson S. and Kelly S.W. (1998):** "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 26 (2), pp. 128-142.
- Dwyer, F.R. (1980):** "Channel-member satisfaction: laboratory insights", *Journal of Retailing*, Vol. 56, No. 2, pp. 45–65.
- Dwyer F.R. (1987):** "Developing Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, 51, 2, pp. 11-27.
- Dwyer F. R. , Schurr P. H. et Oh S. (1987):** "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing* , Vol. 51 , April , pp. 11-27.
- Dwyer, F. R., and Gassenheimer, J. B. (1992):** "Relational roles and triangle dramas: Effects on power play and sentiments in industrial channels", *Marketing Letters*, Vol. 3, No. 2, pp. 187–200.
- Dyer J.H. and Singh H. (1998):** "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review* (26), pp 660-679.
- Dyer DH. and Chu W (2000):** "The determinants of trust in supplier–automaker relationships in the US, Japan, and Korea", *Journal of International Business Studies*, 31 (2), pp. 259–285.
- Edmund D. McGarry (1950):** "Some Functions of Marketing Reconsidered," *Theory in*

Marketing, Reavis Cox and Wroe Alderson, Editors (Chicago: Richard D. Irwin, Inc., 1950), Chapter 16, pp. 263-279, at page 268.

**Edward J. Lawler, and Samuel B. Bacharach (1987):** "Comparison of Dependence and Punitive Forms of Power", *Social Forces*, Vol. 66, No.2, pp. 446-62.

**Eggert A and Ulaga W (2002):** "Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?", *Journal of business and industrial marketing*, Vol17, n°2/3: pp. 107-118.

**Eggert A, Ulaga W and Schultz F (2006):** "Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol.35: pp. 20-27.

**Emerson, R. M. (1962):** "Power-dependence relationships", *American Sociological Review*, 27, pp. 31–41.

**Etgar, M. (1976):** "Channel domination and countervailing power in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, pp. 254– 262.

**Evrard Y., Pras B. and Roux E. (1993):** "Market: Etudes et recherches en marketing", Paris Nathan.

**Farrelly F.J and Quester P.G (2005):** "Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange", *Industrial Marketing Management*, 34(3), pp. 211-19.

**Ford D. (1980):** "The Development of Buyer-Seller relationships in Industrial Markets", *European Journal of Marketing*, Vol. 14, pp. 339-353.

**Ford D. (1982):** "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets", in *International Marketing and Purchasing of Industrial goods: an interaction approach*. Hakansson, ed John Wiley and Sons, pp. 288-304.

**Fornell C. and Larcker D.F. (1981):** "Evaluating structural Models with unobservable variables and measurement errors", *Journal of Marketing Research*, vol 18 (2), pp. 39-50.

**Fornell C. (1992):** "A National Customer Satisfaction Barometer, the Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol.56, pp. 6-21.

**Fournier S. et J.L. Yao (1997):** "Reviving Brand Loyalty: a Reconceptualisation within the Framework of Consumer – Brand Relationships", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.14, n°5.

**Fournier S. (1998):** "Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research". *Journal of Consumer Research* 24 (4): pp. 343-373.

**Frazier, G. L. (1983):** "On the measurement of interfirm power in channels of distribution", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, pp. 158– 166.

**Frazier, G. L. and Summers, J. O. (1986):** "Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution", *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, pp. 169–176.

**Frazier, G. L., Gill, J. D., and Kale, S. H. (1989):** "Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country", *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 50– 69.

**Frazier, G. L. and Rody, R. C. (1991):** "The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels" *Journal of Marketing*, Vol. 55, pp. 52– 69.

**Frazier, G. L. (1999):** "Organizing and managing channels of distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, pp. 226– 240.

**Fullertone G. (2003):** "When Does Commitment lead to Loyalty?", *Journal of Service Research*, vol 5, Numéro 4, pp. 333-334.

**Fullertone G. (2005):** "The impact of brand commitment on loyalty to retail service brands", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, June, vol 22, n°2, pp. 97-110.

**Ganesan, S. (1993):** "Negotiation strategies and the nature of channel relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol.30, pp. 183– 203.

**Ganesan S. (1994):** "Determinants of Long Term Orientation in Buyer - Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.58, April, pp. 1-19.

**Gassenheimer JB. and C. Manolis (2001):** "The influence of product customization and supplier selection on future intentions: The mediating effects of salesperson and organizational trust", *Journal of Managerial Issues* 13 (4), pp. 418–435.

**Geyskens I. , Steenkamp J-B., Sheer L.K. and N. Kumar (1996):** "The effect of trust and independence on relationship commitment: a trans – atlantic study", *International journal of Research in Marketing*. Vol 13, pp. 303-317.

**Geyskens I. , Steenkamp J-B. and N. Kumar (1999):** "A Meta-analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol.36, pp. 223-238.

**Gilliland D.I. and Bello D.C. (2002):** "Two Sides of Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanism in Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), pp. 24.

**Grassenheimer J.B., Calantone R.J and Scully J.I. (1995):** "Supplier involvement and dealer satisfaction: implications for enhancing channel relationships", *Journal of Business and Industrial Marketing* , vol 10(2), pp. 7-19.

**Grassenheimer J.B., Houston F.S, and Davis J.C. (1998):** "The role of economic value, social value, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions". *Journal of the academy of marketing science*.26 (4), pp. 322-337.

**Grönroos C. (1990):** "Service Management and Marketing: Managing moments of truth in service competition", Lexington Books.

**Grönroos C. (1994):** "From marketing-mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing". *Management Decision*, Vol. 32, n°2, pp. 4-20.

**Grönroos C. (1999):** "Relationship Marketing: Challenges for the organization", *Journal of Business Research*, vol 46 (3), pp. 327-335.

**Guibert N. (1999):** "La confiance en marketing: fondements et applications", *Recherches et applications en marketing* , vol. 14 , n°1.

**Gummesson E. (1994):** "Making relationships marketing operational", *International Journal of Service Industry Management*, vol 5 (5), pp. 5-20.

- Gummesson E. (1998):** "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (3), pp. 242.
- Gummesson E. (2002):** "Relationship marketing and a new Economy"*Journal of Service Marketing*, vol 16 (7), pp. 585-589.
- Gundlach, G. T., and Cadotte, E. R. (1994):** "Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp. 516– 532.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., and Mentzer, J. T. (1995):** "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 78– 92
- Gwinner K., Gremler D. and Britner M.J. (1998):** "Relation benefits in services industries: the customer's perspective".*Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 2: pp. 101-114.
- Hallen, L., Johanson, J., and Seyed-Mohamed, N. (1991):** "Interfirm adaptation in business relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 55, pp. 29– 37.
- Han, S-L., Wilson, D. T., and Dant, S. (1993):**"Buyer–seller relationships today", *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 331– 338.
- Harold H. Maynard, Walter Weilder, and Theodore N. Beckman (XXX):** *Principles of Marketing*, 3rd Edition (New York: The Ronald Press Co., 1939), pp. 31
- Heffernan T.W. (2004):** "Trust formation in cross cultural B2B relationships", *The international Journal of Qualitative Marketing Reaserch*, vol 7 (2), pp. 114-125.
- Heide, J. B., and John, G. (1988):**"The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels", *Journal of Marketing*, Vol.52, No.1, pp. 20–35.
- Heide J.B. (1994):** "interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, vol 58 (janvier), pp. 71-85.
- Henning-Thurau T. and Klee A. (1997):**"The impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: a Critical Reassessment and Model Development", *Psychology and Marketing*, Vol. 14 n° 8, pp. 737-761.
- Henning-Thurau, T., Gwinner, K. P., and Gremler, D. D. (2002):** "Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality", *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 3, pp. 230-247.
- Hewett, K., Money, R. B., and Sharma, S. (2002):** "An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer–seller relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 3, pp. 229-239.
- Hibbard J.D. , Kumar N. and Stern L.W. (2001):** "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, vol 38, N° 1 pp. 45-61.
- Hult T.G., Ketchen J.D. andChabowski B.R. (2007):** "Leadership, the buying center, and supply chain performance"*Industrial Marketing Management*, vol 36,pp. 393-403.

**Hunt S.D. (1991):** "Modern Marketing Theory: critical issues in the philosophy of Marketing Science", South Western Publishing Company Cincinnati.OH.

**Huntley J.K. (2006):** "Conceptualization and Measurement of relationship quality", *Industrial Marketing Management*, vol 35 (6),pp.703.

**Jap S.D. and Ganesan S. (2000):** "Control mechanisms and the relationship life - cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment". *Journal of marketing research* 37(2): pp. 227-245.

**Jap S.D. (2001):** "the strategic role of the sales force in developing customer satisfaction across the relationship life-cycle", *Journal of personal selling and sales management*, Vol.21 (2), pp. 95-108.

**Jap, S. (2001):** "Pie sharing in complex collaboration contexts", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, pp. 86– 99.

**Jarvenpaa, S., Knoll, K., and Leidner, D. (1998):** "Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14 No. 1, pp. 29-64.

**Johnson, D. and Graysson, K. (2005):** "Cognitive and affective trust in service relationships", *Journal of business research*, 57 (4), 424-436.

**Kandampully J. (1998):** "Service Quality to Service Loyalty " , *Total Quality Business and Mangement Excellence* , vol 9 , Issue 6 , pp. 431-443.

**Karanuratna, A. R., and Johnson, L. W. (1997):** "Initiating and maintaining export channel intermediary relationships", *Journal of International Marketing*, Vol. 5 No. 2, pp. 11-32.

**Kim K. and G. L. Frazier (1990):** " On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: a Multi-component Approach " , *Psychology and Marketing*, Vol. 14 n°8, pp. V.7-S77.

**Kim K. and G. L. Frazier (1997):** "Measurement of Distribution Commitment in Industrial Channels of Distribution " , *Journal of Business Research*, Vol. 40 n°88, pp. 139-154.

**Kim, K., and Frazier, G. L. (1997):** "On distributor commitment in industrial channels of distribution: A multicomponent approach", *Psychology and Marketing*, Vol. 14, No. 8, pp. 847-877.

**Kim, K. (2000):** "On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor–supplier dyads", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 3, pp. 388-405.

**Kim, S. K., and Hsieh, P-H. (2003):** "Interdependence and its consequences in distributor–supplier relationships: A distributor perspective through response surface approach", *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, pp. 101– 112.

**Kingshott, R.P.J. (2006):** "the impact of psychological contacts upon trust and commitment within buyer – seller relationships: A social Exchange view", *Industrial Marketing Management*, 35, 6, pp. 724-739.

**Kotler P. (1972):** "A generic concept of marketing". Journal of marketing, Vol. 36, April pp. 46 - 54.

**Kotler P. and Dubois (1997):** "Marketing Management", Pubi-Union Edition.

**Kotler P. and Keller K.L. (2006):** "Marketing Management". 12<sup>ème</sup> édition , Upper Saddle River , New Jersey: Pearson Prentice Hall.

**Kumar N., Sheer L.K.,and Steenkamp J.B. (1995):** "The effects of Supplier fairness of vulnerable resellers"Journal of Marketing Research, vol 18, February, pp. 54-65.

**Kumar, N., Scheer, L. K., and Steenkamp, J. -B. E. M. (1995):** "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes", Journal of Marketing Research, Vol.32, pp. 348–356.

**Kumar, N., Scheer, L. K., and Steenkamp, J. -B. E. M. (1998):** "Interdependence, punitive capability, and the reciprocation of punitive actions in channel relationships", Journal of Marketing Research, Vol. 35, pp. 225– 235.

**Lages C., Lages C.R. and Lages L.F. (2005):** "The RELQUAL scale: a mesure of relationship quality in export market ventures", Journal of Business Research (58/8) , pp. 1040.

**Lai, K., Cheng, T. C., and Yeng, A. C. (2005):** "Relationship stability and supplier commitment to quality", International Journal of Production Economics, Vol. 96, pp. 397-410

**Lam S. Y., Shankar V. Erramilli K.M. and Murthy B. (2004):** "Customer Value, Satisfaction , Loyalty and Switching Costs", Journal of the Academy of Marketing Science, 32(3), pp. 293-311.

**Lawler, E. J., Ford, R., and Blegen, M. A. (1988):** "Coercive capability in conflict: A test of bilateral deterrence versus conflict spiral theory", Social Psychology Quarterly, Vol. 51, No. 2, pp. 93– 107.

**Leonidou, C.L, Talias, M.A., Leonidou C.N. (2008):** "Exercised power as a driver of trust and commitment in cross – border industrial buyer seller relationships", Industrial Marketing Management, 37, pp. 92-103.

**Lewin J.E. and Johnaston W.J. (1997):** "Relationship Marketing Theory in Practice", Journal of Business Research, vol 39 (1).

**Li, Z. G., and Dant, R. P. (2001):** "Channel interdependence: Conceptual and operational considerations", Journal of Marketing Channels, Vol. 9, No. 1, pp. 33– 64.

**Lin, X., and Germain, R. (1999):** "Predicting international joint venture interaction frequency in U.S.-Chinese ventures", Journal International Marketing, Vol. 7, No. 2, pp. 5-23.

**Lohtia, R., Bello, D. C., Yamada, T., and Gilliland, D. L. (2005):** "The role of commitment in foreign–Japanese relationships: Mediating performance for foreign sellers in Japan", Journal of Business Research, Vol. 58, No. 8, pp. 1009-1018.

**Lusch, R. F., and Brown, J. R. (1996):** "Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels", Journal of Marketing, Vol. 60, pp. 19-38.

**Mayer R.C., Davis J.H. and Schoorman F.D (1995):** "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20 (1995), pp. 709–734.

**McCole, P. (2002):** "The role of trust for electronic commerce in services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.14 No.2, pp. 81-87.

**Miyamoto, T. and Rexha, N. (2004):** "Determinants of three facets of customer trust: A marketing model of japanease buyer – supplier relationship", *Journal of Business Research*, 57, 3, pp. 312-320.

**Mohr J.J. and Spekman R. (1994):** "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal* 15 (1994) (2), pp. 135–152.

**Mohr, Jakki J., Robert J. Fisher, and John R. Nevin (1996):** "Col- laborative Communication in Interfirm Relationships: Moderat ing Effects of Integration and Control,"*Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 103-15

**Moorman C., Desphandé R. et Zaltman G. (1993):** "Factors affecting trust in market research relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 57, Janvier, pp. 81-101.

**Moorman C., Zaltman G. and Desphandé R. (1992):** "Relationship between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, vol 16, August, pp. 314-328.

**Morgan R.M. and Hunt S.D. (1994):** "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, Juillet, pp. 20-38.

**Mukherjee, A., and Nath, P. (2003):** "A model of trust in online relationship banking", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21 No. 1, pp. 5-15.

**N'Goala G. (2007):** "Customer Switching Resistance (CSR): the effects of perceived equity, trust and relationship commitment", *International Journal of Service Industry Management*, vol 18, Issue 5, pp. 510-533.

**Nevin, J.R. (1985):** "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel"*Journal of Marketing Research*, Vol. 22 pp. 130-42.

**Nevin J.R (1995):** "Relationship Marketing and distribution Channels: exploring fundamental issues"*Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 23, n° 4, pp. 327-334.

**Noordewier, T. G., John, G., and Nevin, J. R. (1990):** "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer–vendor relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 80– 93.

**Norman K. (2002):** "From Prisoniers to apostles: a typology of repeat buyers and loyal customers in service business", *Journal of Service Marketing*, vol 16(4), pp. 322-341.

**O'Malley L. and Patterson M.(2005):** "Marketing as Relationships", *European Marketing Academy Annual Conference*, Milan.

**Oliver, R.L. (1997):** "Whence consumer loyalty", *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 33-44.

**Papadopoulou, P., Kanellis, P., and Martakos, D. (2003):** "Designing Electronic Commerce Environments on Trust Building Principles", *Revue S.I.M* Vol. 8 No. 3, pp. 55-74.

**Powers, T. L. and Reagan W. R. (2007):** "Factors influencing successful buyer-seller relationship", *Journal of Business Research* 60, pp. 1234-1242.

**Rauyruen P. and Miller K.E (2007):** "Relationship quality as predictor of B2B customer loyalty", *Journal of Business Research* , vol 60(1) , pp. 21-31.

**Reichheld F. and Sasser E. (1990-91),** "Les clients d'hier font les profits de demain", Harvard L'expansion, Hiver.

**Ricard L. and Perrien J. (1996):**"Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle: La perception des clients organisationnels", *Association Française de Marketing*, Vol. 12, Poitiers.

**Ring P. S. and A. H. Van de Ven (1994):** "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 90-118.

**Rosenbloom, B. (1987):** "Marketing functions and the wholesaler– distributor: Achieving excellence in distribution", Washington D.C. Distribution Research and Education Foundation.

**Sako M. and Helper S. (1998):** "Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States", *Journal of Economic Behavior and Organization* 34 (3), pp. 387–417.

**Samiee, S., and Walters, P. G. P. (2003):** "Relationship marketing in an international context: A literature review", *International Business Review*, Vol.12, No. 2, pp. 193-214.

**Sanzo M.J., Santos M.L., Vasquez R. and Ivarez C. (2003):** "The effect of Market orientation on buyer seller relationship satisfaction ", *Industrial Marketing Management* 32(4) , pp. 327-345.

**Scheer, L. K., and Stern, L. W. (1992):** "The effect of influence type and performance outcomes on attitude toward the influencer" *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 128– 142.

**Schul, Patrick L. and Emin Babakus (1988):** "An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship: The Intervening Role of the Channel Decision Structure", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 4, pp. 381-404. à

**Seppänen, R., Blomqvist, K., and Sundqvist S. (2007):** "Measuring inter- organizational trust: A critical review of the empirical research in 1990-2003", *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 249 – 265.

**Selnes F. (1998):** "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, vol 32 (3/4), pp. 305 322.

**Sharma, A., and Sheth, J. N. (1997):** "Relationship marketing: An agenda for inquiry", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 87-89.

**Skarmeas, D., Katsikeas, C. S., and Schlegelmilch, B. B. (2002):**"Drivers of commitment and its impact on performance in cross-cultural buyer–seller relationships:

The importer's perspective", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 4, pp.757-783.

**Slater S.R. (1997):** "developing a customer value based theory of the firm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2): pp. 162-167.

**Smith J.B. and Barclay D.W. (1997):** "The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships", *Journal of Marketing* 61 (January), pp. 3-21.

**Smith J. B. (1998):** "Buyer - Seller Relationship Similarity, Relationship Management and Quality", *Psychology and Marketing*, Vol. 15 n° 1, pp. 3-21.

**Stanko, A.M., Bonner, J.M. and Calantone, R.J. (2007):** "Building commitment in buyer – seller relationships: Atie strength perspective", *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 1094-1103.

**Tellefsen T. and Thomas G.P. (2005):** "The antecedents and consequences of organisational and personal commitment in business service", *Industrial Marketing Management*, vol 34 (1), pp. 23-37.

**Ulaga W. and Eggert A. (2005):** "Relationship Value in business Markets: the Construct Its Dimensions", *Journal of Business to Business Marketing*, 12 (1), pp. 73-99.

**Ulaga W. and Eggert A. (2006 a):** "Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the nomological network of business to business relationships", *European Journal of Marketing* , vol 40, N° 3/4, pp. 311-327.

**Ulaga W. and Eggert A. (2006 b):** "Value Based Differentiation in Business Relationships ", *Gaining and Sustaining Key Supplier Status*", *Journal of Marketing* , 70 (1).

**Vargo S.L and Lush F.R. (2004):** "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68 (1), Janvier, pp. 1-17.

**Van Bruggen, T.G.H., Kacher, M., and Nieuwlaat, C. (2005):** "The impact of channel function performance on buyer–seller relationships in marketing channels", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, pp. 141-158.

**Webster F.E. (1992):** "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56 (4), pp. 1-17.

**Webster P. and Y. Wind (1972):** "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior", *Journal of Marketing*, Vol-36 (2), April, pp. 12-19.

**Weitz, C., De Ruyter, K., Keen, C. and Streukens, S. (2004):** "Cooperating for service excellence in multichannel service systems: An empirical assessment", *Journal of Business Research*, 57, 4, pp. 424-436.

**Weld, L.D.H. (1917):** "Marketing Functions and Mercantile Organization", *The American Economic Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 306-318.

**Wilkinson I. F and L. C. Young (1997):** "Business Dancing - the Nature and role of inter-firm relations in Business Strategy ", in *Understanding Business Markets*, 2<sup>ème</sup> edition, D. Ford ed., the Dryden Press.

**Williams M. (2001):** "In Whom We Trust: Group Membership As An Affective Context For Trust Development". *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, pp. 377\_96.

**Wing, C., and Angie, N. (2006):** "A study of trust in e-shopping before and after first-hand experience is gained", *The Journal of Computer Information Systems* Vol. 46, No. 4, pp. 125-130.

**Woo K.S, Ennew C.T., (2004):** "B to B relationship quality", *European Journal of Marketing*, vol 38 (9/10), pp.1252.

**Woo K.S, Ennew C.T., (2005):** "Measuring business to business professional service quality and its consequences", *Journal of Business Research*, vol 58, issue 9, pp. 1178.

**Wulf K.D., Odekerken-Schroder Gand Lacobucci D. (2001):** "Investments in consumer relationship: a cross country and cross industry exploration", *Journal of Marketing*, vol 65, Oct, pp. 33-50.

**Yang Z. and Peterson R.T. (2004):** "Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs", *Psychology and Marketing*, 21(10), pp. 799-822.

**Young L.C. and Wilkinson I.F. (1989):** "The role of trust and corporation in marketing channels: a preliminary study", *European Journal of Marketing*, vol 23 (2), pp. 109-122.

**Young-Ybarra C. and Wiersema M.F. (1999):** "Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory", *Organization Science* 10 (1999) (4), pp. 439-459.

**Zaheer A., McEvily B. and Perrone V. (1998):** "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, 9 (2), pp. 141-159.

