

Contribution à la compréhension de la confiance et de l'engagement en contexte marocain: cas de la chaîne logistique d'une enseigne de grande distribution alimentaire

[Contribution to the understanding of trust and commitment in Moroccan context: the case of a supply chain of food retail brand]

Aaziz OULMOUDNE¹ and Mohamed BENMOUSSA²

¹Doctorant à la FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

²Professeur de l'enseignement supérieur à la FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

Copyright © 2017 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the ***Creative Commons Attribution License***, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The aim of this work is to highlight the forms of trusts and their respective influences on the commitment in a logistics perspective in partnerships between suppliers and modern distribution. The theories of trust and commitment, and relational approach have been used as the frame work of analysis and the hypothetical-deductive method lay out as a methodological framework. Trust was measured in three dimensions: trust calculated, cognitive trust, and affective trust, which has enabled us to build a scale and detailed measurement. A two-step methodology was adopted: qualitative studies were conducted with industry players; and a quantitative study was conducted there by to verify the assumptions of research. After selection of the two sample holders Research (suppliers, and employees of the modern distributor), the results, for the implementation of factorial analysis (SPSS) and structural equation modeling techniques(PLS), allowed assessment simultaneous reliability and validity, while estimating the relationships and links between manifest variables. In this context, the results of this study suggest the significant impact, in both senses of the dyad, trust on collaborative commitment. On the other hand, it appears that this is the emotional confidence that is determinative of the other types of trust. Managerial and theoretical implications have been put into perspective.

KEYWORDS: Trust, supply chain, collaboration, commitment, PLS structural equation.

RESUME: L'objectif de ce travail est de mettre en évidence les formes de confiance et leurs influences respectives sur l'engagement selon une perspective logistique dans les partenariats entre fournisseurs et Grande distribution alimentaire .La théorie de la confiance et de l'engagement et l'approche relationnelle ont été retenues comme cadre d'analyse et la méthode hypothético-déductive aménagée comme cadre méthodologique. La confiance a été mesurée à travers trois dimensions : la confiance calculée, la confiance cognitive et la confiance affective ; ce qui nous a permis de construire une échelle de mesure large et détaillée. Une méthodologie en deux temps a été adoptée : des études qualitatives ont été menées auprès des acteurs du secteur; puis une étude quantitative a été réalisée permettant ainsi de vérifier les hypothèses de la recherche. Après sélection des deux échantillons supports de la recherche (fournisseurs, et collaborateurs du distributeur), les résultats, par la mise en œuvre des analyses factorielles (SPSS) et techniques de modélisation d'équations structurelles (PLS), ont permis l'évaluation simultanée de la fiabilité et la validité, tout en estimant les relations et liens entre variables manifestes et construits.

Dans ce contexte, les résultats de la présente étude tendent à montrer l'impact significatif, dans les deux sens de la dyade, de la confiance sur l'engagement collaboratif. D'autre part, il apparaît que c'est la confiance affective qui est déterminante sur les autres dimensions de la confiance. Les implications managériales et théoriques, ont été mises en perspectives.

MOTS-CLEFS: Confiance, chaîne logistique, collaboration, engagement, équations structurelles PLS.

1 INTRODUCTION

La recherche en chaîne logistique s'est développée depuis le début des années 90 ; du fait de leur caractère stratégique [1], ses démarches sont devenues une préoccupation majeure des entreprises et des chercheurs. De nombreuses disciplines ont contribué à ce développement (les achats, la logistique, la gestion des opérations, le marketing, les systèmes d'information et le management stratégique) en mobilisant une grande variété d'approches théoriques selon leurs préoccupations et l'unité d'analyse concernée (firme, dyade, chaîne ou réseau) [2].

Les démarches de SCM relèvent en effet de la recherche d'un avantage collaboratif [3] qui, dans un paradigme relationnel, invite à s'interroger sur les facteurs influençant leur développement et leur performance. La variété des approches développées témoigne d'une pluralité de niveaux d'analyse, d'acteurs et de facteurs influençant la formation et la performance de ces démarches qui appelle des approches multi-paradigmatiques ou intégratrices pour en appréhender toute la complexité [4]. Cependant la dyade domine largement les autres unités d'analyse choisies dans le cadre de ces recherches [5]. Les théories telles que celles des coûts de transaction, de l'agence, des réseaux, de la ressource, des jeux, des conventions, Trade marketing, de l'engagement et de la confiance, de l'échange relationnel ou encore les théories combinant ces dernières constituent les bases conceptuelles de la recherche en logistique et supply chain management [6].

Dans ce travail de recherche nous nous positionnons au côté de l'approche relationnelle, et de la théorie de l'engagement et de la confiance. En effet, nous voyons en cette théorie un corpus capable d'expliquer et d'enrichir notre objet de recherche. La notion d'échange relationnel s'oppose à la transaction discrète du marché qui sépare la transaction de son contexte historique et des participants à l'échange [7].

Construites historiquement dans un cadre conflictuel, les relations d'échange entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs semblent avoir amorcé une inflexion depuis le milieu des années 1990 [8]. L'illustration tangible de cette évolution s'incarne à travers de nouvelles pratiques comme la coopération logistique. Le développement de collaborations verticales entre industriels et distributeurs participe à l'amélioration des indicateurs de performance logistique (coûts et qualité de service) [9]. Ces évolutions sont la traduction d'une orientation plus relationnelle de l'échange dans sa forme qui opère ainsi une mue : d'un état transactionnel et statique, il se métamorphose pour prendre un caractère relationnel et dynamique. En effet, pour être efficace la logistique coopérative requiert différents niveaux de modes de coordinations inter-firmes formels (procédures, règles) et/ou informels (normes, politiques et habitudes) [10]. Ces dimensions sont donc problématiques dans les relations inter-organisationnelles. Mais c'est sans doute dans l'exercice même de la relation, dans la conduite des échanges, que la confiance peut le mieux se construire : le partage d'informations, la communication, la flexibilité et l'engagement sont autant d'éléments sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour développer solidement la confiance de l'autre et donc favoriser une coopération fructueuse et durable avec lui [11].

En se proposant d'analyser le rôle de la confiance dans l'engagement des acteurs de la chaîne, cette recherche vise à investiguer les relations inter-organisationnelles et notamment l'agir organisationnel dans ce contexte. Il faut cependant voir qu'elle le fait de manière spécifique, sous un angle qui est celui de la logistique. Dans cette perspective, cette recherche tente de répondre au questionnement global suivant:

Quelles sont les formes de confiance en présence et leurs impacts sur l'engagement dans les collaborations logistiques fournisseurs - grands distributeurs alimentaires au Maroc?

2 LOGISTIQUE DE LA GRANDE DISTRIBUTION

La logistique a connu de grandes évolutions depuis ces deux derniers siècles. Elle est passée d'une fonction de stratégie militaire à un élément incontournable dans le modèle productif d'aujourd'hui [12]. Au cours de son histoire, elle s'est peu à peu transformée et complexifiée. Confinée à ses origines au champ militaire, la logistique s'installe dans l'entreprise après la seconde guerre mondiale. Ce sont les entreprises du secteur de l'automobile et de la grande distribution qui vont être à la pointe de la logistique [13]. Les notions de flux physiques et flux d'informations intra- et inter- entreprises prennent alors tout leur sens. La logistique n'est plus un simple service opérationnel, elle est présente à tous les niveaux décisionnels de l'entreprise [14]:

- Opérationnel : gérer au quotidien des flux de produits et les services aux clients,
- Tactique : définir les organisations et piloter les flux à moyen terme,
- Stratégique : définir les grandes orientations de partenariat et de collaboration à long terme.

L'objectif est clair : réduire les stocks à tous les niveaux, améliorer la flexibilité et réactivité et utiliser de façon optimale les moyens de production et de la logistique. L'importance de la logistique, dans les entreprises en général et dans le secteur

de la grande distribution alimentaire en particulier, a été reconnu avec une constante recherche de réduction des coûts d'acheminement des produits entre les divers intervenants de la chaîne de valeur : approvisionnement, production, stockage, manutention, entreposage, traitement des commandes et distribution physique [15]. Les grandes surfaces de vente ont introduit dans les secteurs du commerce de détail des principes de fonctionnement radicalement nouveaux. Les grands distributeurs sont des acteurs globaux qui ne possèdent pas que des magasins. Ils peuvent posséder des centrales d'achats, des prestataires logistiques, des plateformes logistiques, ou encore parfois des producteurs. De même, ils ont souvent de multiples enseignes commerciales (du commerce de proximité à l'hypermarché en passant par des enseignes spécialisées) [16].

Plusieurs raisons expliquent le fait que les distributeurs se soient emparés de la logistique comme levier de développement de leurs stratégies achat et commerciale. La compétition centrée sur les prix conduit à des politiques de volume sur des produits à marge écrasée.

3 LA COOPERATION DANS LA CHAINE LOGISTIQUE

Dans un contexte d'environnement turbulent, la coopération interentreprises apparaît comme un puissant levier de flexibilité [17]. Si la concurrence horizontale continue à s'exprimer en termes de prix, certains distributeurs essaient de concilier cette stratégie de domination par les coûts avec une stratégie de différenciation. Les distributeurs font donc état d'une volonté nouvelle de partenariat avec leurs fournisseurs et la logistique constitue l'un des domaines privilégiés pour le déploiement de ces pratiques collaboratives cherchant à rompre avec plusieurs décennies de logique d'affrontement et de pouvoir.

La vision du SCM nécessite d'intégrer toutes les composantes liées à la gestion de la demande, à la gestion de l'offre et à l'exécution et au contrôle des opérations telles qu'elles sont incluses dans le processus logistique dans une logique coopérative. C'est ainsi que Lamothe [18] définit le concept de SCM, sous l'angle du pilotage, comme « la planification et l'exécution des activités de la chaîne logistique selon un flux coordonné entre les entreprises impliquées dans la même chaîne de valeur ». A l'image des travaux d'Affonso [19], nous n'entrerons pas ici dans le débat sur les nuances à apporter entre les termes coopération, collaboration ou coordination (...) compte-tenu de la diversité des définitions accordées pour chacun. Le mot coopération sera donc entendu comme un synonyme de ces termes sans distinction sur l'intensité de la relation instaurée entre les acteurs. Toutes sortes d'intensités dans la coopération peuvent être envisagées, de la relation ponctuelle et limitée à l'expression d'un besoin, à l'établissement de processus de synchronisation plus complexes sur le long terme.

Divers principes de déploiement des processus collaboratifs ont été proposés, depuis la saisie des données relatives à la demande aux points de vente jusqu'à leur transfert aux partenaires amont, de façon à mieux planifier et synchroniser les activités de réapprovisionnement avec les besoins exprimés par les consommateurs. Selon que les activités de réapprovisionnement sont gérées par le fabricant seul ou de façon bilatérale, on parle de GPA ou de CPFR (...). Cette visibilité accrue à travers la chaîne, permet de réduire les erreurs de prévisions qui ont tendance à s'amplifier de l'aval vers l'amont (effet Bullwhip). On notera également que le champ de la collaboration n'est pas le même selon le produit considéré, ni selon le partenaire avec lequel l'entreprise souhaite coopérer. Ainsi, au fur et à mesure que la relation se développe, que la confiance s'instaure et qu'une collaboration s'impose, les partenaires deviennent enclins à échanger de plus en plus d'informations

4 CONFIANCE ET ENGAGEMENT EN CONTEXTE DE CHAINE LOGISTIQUE

La gestion de la chaîne logistique est une véritable philosophie managériale qui amène les membres d'une chaîne logistique à construire ensemble une valeur ajoutée pour le client et à réduire, collectivement, l'incertitude liée au marché [20]. Cette gestion de la supply chain ne se réduit pas à l'implantation de solutions techniques, une véritable compatibilité organisationnelle, mais aussi informationnelle, doit être recherchée [17]. La logistique doit donc poursuivre sa tâche de décloisonnement en favorisant les mécanismes de communication, de coopération et d'engagement réciproque, c'est-à-dire les interfaces [21].

La gestion de la chaîne logistique constitue une illustration de la maturité des relations inter-acteurs, puisqu'elle permet de dépasser la vision transactionnelle classique qui présente ces relations souvent sous une forme conflictuelle, en proposant une vision plus relationnelle où la confiance et l'engagement prennent le dessus dans une logique partenariale. Certains auteurs parlent même d'un nouveau paradigme des relations inter-organisationnelles dans lequel les affrontements se feraient entre supply chains plutôt qu'au sein de ces supply chains [22].

En ce qui concerne la relation entre distribution et industriels, la complexification logistique et technologique de l'échange a fait que les approches basées sur le pouvoir s'avèrent de plus en plus insuffisantes [23]. La confiance s'impose comme un moyen qui renforce la satisfaction des membres du réseau en leur fournisseur et ce, en diminuant les conflits réciproques. De nombreux travaux tentent de comprendre l'orientation sur le long-terme des relations au sein du canal de distribution et mettent en évidence le rôle majeur de la confiance et l'engagement [24], de la confiance et la coopération [25]. La confiance trouve dès lors un ancrage fort dans les travaux sur les relations inter-organisationnelles et notamment dans les travaux sur les relations entre producteurs et distributeurs. Un récent travail de Sezen [26] traitant des comportements relationnels (en matière de canaux de distribution) met l'accent sur le concept de confiance et le retient comme l'un des deux déterminants de ces relations (le deuxième étant la dépendance).

La confiance est identifiée comme variable incontournable pour expliquer et comprendre les interactions entre partenaires des collaborations. En retenant la typologie de Le Gall [27], la confiance se trouve scindée en trois composantes :

En ce qui a trait à **la confiance calculée**, elle repose essentiellement sur un processus calculatoire de comparaison entre les gains à court terme associés à un comportement opportuniste et ceux à long terme associés à un comportement honnête. Cette forme de confiance s'appuie sur un processus de traitement d'information et d'évaluation rationnelle du risque. Elle se construit sur des preuves de fiabilité et d'intentions positives qui nécessitent l'observation d'une certaine prévisibilité et constance dans les comportements [28]. La confiance calculée se développe donc sur la base d'informations crédibles, constantes et prévisibles concernant les intentions et compétences de l'autre. Par ailleurs, la confiance calculée est également fondée sur les bénéfices potentiels associés à la continuité et au maintien de la relation. Ainsi, la foi en la performance et la perspective d'opportunités futures peuvent contribuer à l'émergence de cette forme de confiance.

La confiance cognitive, quant à elle, renvoie à la confiance basée sur des connaissances tangibles et rationnelles concernant principalement les compétences d'autrui, peut être reliée essentiellement à trois grandes caractéristiques : les compétences, l'efficacité et la fiabilité [27].

La confiance affective, en fin, traduit davantage un attachement émotionnel et un lien affectif d'identification. Cette forme de confiance se fonde sur des éléments beaucoup plus subjectifs et intuitifs pour apprécier principalement trois qualités détenues par le partenaire : l'intégrité, le partage et la bienveillance.

D'un autre côté, le lien confiance-engagement est le plus traité par les chercheurs depuis la théorie confiance-engagement proposée par Morgan et Hunt en 1994. Il est aussi reconnu que la confiance se développe dans le temps entre les partenaires selon un cercle vertueux ; la confiance s'approfondit au fur et à mesure que la relation se développe. Sa nature devant sans doute évoluer, certains auteurs appellent à une analyse plus fine des types et des niveaux de confiance aux différents stades de la relation.

L'engagement fait référence à la volonté de voir la relation continuer à long terme, au désir de développer une relation stable, et de faire les sacrifices nécessaires pour y parvenir en investissant dans la relation [29]. À partir du moment où le niveau d'engagement des partenaires est élevé, ceux-ci seront enclins à réaliser des efforts supplémentaires afin de maintenir les objectifs à long terme et malgré la pression éventuelle liée aux problèmes à court terme. C'est pourquoi des niveaux élevés d'engagement sont susceptibles de conduire au succès du partenariat. La confiance et l'engagement sont des normes relationnelles, des mécanismes de contrôle, plus sociaux qu'économiques, qui procurent la coordination nécessaire au bon déroulement des échanges et améliorent l'efficacité des coopérations [30].

Nos hypothèses sont à prendre dans les deux sens de la relation, ainsi nos suppositions sont valables pour les fournisseurs et la grande distribution. Dans ce qui suit nous schématisons les relations entre hypothèses de la recherche et problématique à travers notre modèle de recherche.

5 FORMULATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Nous tenons à préciser que la formulation de nos hypothèses ne nous a été possible qu'après passage par une revue de la littérature, ou nous avons essayé de mobiliser les différents concepts et théories afférentes à notre problématique de recherche, et qui a été enrichie par des allers-retours avec le terrain, notamment avec la réalisation de plusieurs études exploratoires. Nous nous sommes beaucoup inspirés des travaux relatifs à la conceptualisation de la relation de confiance dans des domaines connexes à la logistique. Ainsi le modèle conceptuel comporte trois hypothèses principales, qui font l'objet d'une compartimentation en sous-hypothèses.

Ci-dessus, les hypothèses supportant notre démarche de recherche :

H1a : Plus la confiance cognitive envers le distributeur est perçue comme positive, plus l'engagement dans la collaboration est fort.

H1b : Plus la confiance cognitive envers les fournisseurs est perçue comme positive, plus l'engagement dans la collaboration est fort.

H2a : Plus la confiance affective envers le distributeur est perçue comme positive, plus l'engagement dans la collaboration est fort.

H2b : Plus la confiance affective envers les fournisseurs est perçue comme positive, plus l'engagement dans la collaboration est fort.

H3a : Plus la confiance calculée envers le distributeur est perçue comme positive, plus l'engagement dans la collaboration est fort.

H3b : Plus la confiance calculée envers les fournisseurs est perçue comme positive, plus l'engagement dans la collaboration est fort.

6 PRÉSENTATION TU TERRAIN DE RECHERCHE

Selon les chiffres de la direction du commerce intérieur (2008), le secteur du commerce est l'un des piliers de l'économie marocaine, il contribue à la création des richesses avec une part du PIB s'élevant à 12.8 % et une participation à hauteur de 2.5% du volume des investissements étrangers. Regroupant une large gamme d'activités, qui se caractérisent par la diversité de leurs formes et niveaux d'organisation et d'intégration différentes (commerce traditionnel, franchises, grandes surfaces, centres commerciaux...), le secteur dénombre 720.000 points de vente répartis à travers le Royaume. Il revêt aussi une dimension sociale importante. En effet, il abrite et constitue la source de revenu d'environ 1.2 million de personnes soit 13% de la population active marocaine.

En 2012 le Maroc est classé 27^{ème} par le rapport annuel de l'institut A.T. Kearney, rapport spécialisé en évaluation de l'attractivité commerciale, enseignes et réseaux de distribution dans le monde. Reculant de 7 places par rapport à 2011, le Maroc se positionne dans le peloton des « Top 30 developing countries for global retail expansion », comme le présente le rapport. Le Maroc est également premier dans la région Nord Afrique devant la Tunisie qui occupe la 30^{ème} place. En effet, les perspectives du secteur de la grande distribution au Maroc restent très importantes, dans le sens où les ouvertures des grandes surfaces ne cessent de se multiplier ; le plan Rawaj, comme on va y revenir, illustre bien cette volonté institutionnelle de moderniser et développer l'appareil commercial marocain.

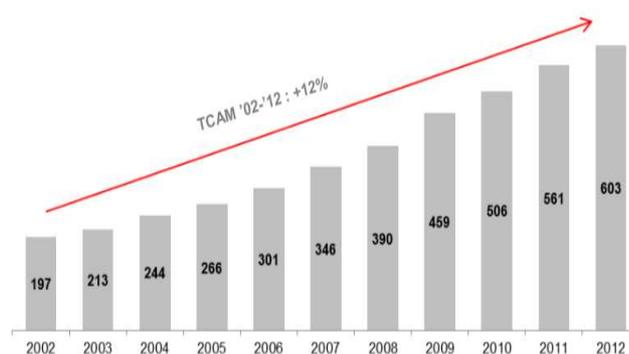


Fig. 1. Evolution des surfaces de vente de la grande et moyenne distribution

Source: Euromonitor International, juillet 2013

Le secteur se caractérise, entre autre, par la multiplication des enseignes de distribution (au nombre de 7 en 2014), la dynamique du secteur avec des nouveaux entrants, (le cas du Turk BIM, et l'alliance stratégique entre Label Vie et le numéro deux mondial Carrefour), mais aussi des replis et désengagements (le cas du groupe allemand Metro et de l'enseigne de proximité marocaine Hanouty).

Ainsi, le secteur des grandes et moyennes surfaces a connu une évolution considérable sur les dix dernières années, comme l'atteste la figure ci-dessus. En termes de progression, le secteur a réalisé sur dix ans un Taux De Croissance Annuel

Moyen (TCAM) de 12%, cette progression à deux chiffres a permis de passer de 197 points de vente à 603 en 2012. A signaler que *ces chiffres prennent en considération les grandes surfaces alimentaires appartenant au commerce intégré et aussi les supérettes et supermarchés indépendants fonctionnant en mode libre service Recensés par Euromonitor International en 2013 dans les différentes villes du royaume.*

7 ECHANTILLONNAGE ET DIFFUSION DU QUESTIONNAIRE

Dans notre cas, la population cible de l'échantillon est constituée d'une part des enseignes de grande distribution et des multitudes de fournisseurs marocains. Dans cette phase du projet de recherche, la contrainte temps et la contrainte financière ont été déterminantes : il était impossible d'atteindre tous les grands distributeurs, identifiés, ainsi que tous les fournisseurs présents aux quatre coins du Maroc.

L'échantillon fournisseurs, représente une bonne diversité de managers, provenant tout aussi bien de TPE, de PME, de grandes entreprises nationales, de coopératives, que de grands groupes multinationaux, et ayant des responsabilités dans des fonctions de logistique de préférence, mais aussi dans le domaine de la vente, du marketing ou du management général lorsque la situation l'impose. La population mère ne dépassant guère le millier de fournisseurs selon les responsables des enseignes rencontrées. L'échantillon distributeur, quant à lui, à brassé un nombre important de cadres responsables au niveau des magasins, plateformes et siège d'un groupe de la place. Techniquement nous avons atteint un pourcentage de 15% des cadres distributeur et environs 7% de ses fournisseurs, ce qui représente un chiffre important vu la taille des populations mères.

Au total 138 questionnaires sont récupérés, soit un taux de réponse de 69%. Leur nombre est de 65 questionnaires fournisseur et 72 questionnaires distributeur. Cependant, 18 d'entre eux sont éliminés de l'échantillon suite à des insuffisances de rigueur. En effet, les interviewés n'occupant pas de fonction justifiant des connaissances suffisantes leur permettant d'assimiler le propos de notre problématique de recherche, pour prétendre répondre au questionnaire, ou ne disposant pas d'une ancienneté suffisante au sein de l'entreprise sont évincés ; d'autres sont éliminés suite aux incohérences et imprécisions dans les réponses. Le taux de réponse effectif exploitable est donc en réalité de 60%, ce qui est satisfaisant au regard des normes recommandées [31]. Notre échantillon comprend au final 60 fournisseurs et 60 collaborateurs du grand distributeur.

L'exploration a été de type hybride avec des allers-retours entre les observations et les connaissances théoriques puisées dans la revue de la littérature. La démarche exploratoire a servi à délimiter les contours de la relation grand distributeur et fournisseurs dans le contexte marocain ; en effet nous avons pu confirmer le rôle pivot de la logistique comme fonction dorsale de compétitivité du canal, nous nous sommes arrêtés sur les coopérations entre acteurs et les contraintes relatives à cette forme organisationnel hybride avant d'évoquer le rôle de la confiance et de l'engagement comme variables relationnelles indispensables à une bonne gouvernance des relations verticales entre acteurs. La phase d'exploration s'achève avec la proposition d'un certain nombre d'hypothèses. Une autre démarche confirmatoire quantitative est réalisée par l'administration de deux questionnaires afin de tester les hypothèses théoriques et confronter le modèle de la recherche à la réalité empirique.

8 RÉSULTAT

Après un premier essai, les résultats de la mise en marche de l'algorithme PLS, il est clair qu'il est inapproprié d'utiliser les tests traditionnels pour vérifier la signification statistique du modèle. Compte tenu de la supposition de non normalité de la distribution des données, deux approches non paramétriques de test du modèle sont généralement utilisées en PLS pour remédier à ce problème, il est recommandé de passer par une deuxième étape ; il s'agit de la technique jackknife ou celle du bootstrap [32]. Dans notre cas nous avons eu recours au bootstrap, considéré comme plus puissant que jackknife, car il fournit deux mesures essentielles du modèle structurel: une valeur de t (similaire au t -test) et R^2 (de même que celui de régressions multiples). La dernière condition porte sur le coefficient Q^2 de Stone-Geisser ou encore indice de redondance en validation croisée [32].

Pour accompagner notre raisonnement, nous exposons successivement les sorties et commentaires des résultats des différents résultats du logiciel Smart PLS, issus de l'échantillon fournisseur suivi de celui du distributeur.

Pour les fournisseurs, les variables latentes sont au nombre de quatre. Elles sont signalées par des ronds dans le graphique. Le sens des flèches indique la relation entre les variables. Ainsi, le mode réflexif est traduit par des flèches allant des variables latentes respectives vers les variables de mesure. Les coefficients d'estimation sont indiqués sur les liens entre les variables latentes exogènes et les variables latentes endogènes. Pour ces dernières, il est indiqué à chaque fois le R^2 pour

apprécier la qualité du modèle. Enfin, la variable latente endogène est liée dans le sens de la relation. Pour notre cas, les motifs ont des effets sur les formes de confiance. Le coefficient traduit l'importance de cet effet.

❖ **PLS algorithm**

Nous présentons dans ce qui suit les résultats du modèle de mesure (variables manifestes et variables latentes) et ceux du modèle structurel (variables latentes entre elles), avant d'aborder une procédure de rééchantillonnage Bootsrap appliquée à ce premier échantillon de données. Le modèle de mesure concerne les tests de fiabilité et de validité des liens entre les variables manifestes et les variables latentes. Ces tests sont au nombre de trois : la validité convergente, la fiabilité des mesures et la validité discriminante.

L'analyse de la fiabilité composite, la variance moyenne extraite (AVE), et Cornbach alpha des valeurs de la confiance calculée, de la confiance affective, de la confiance cognitive, et de l'engagement sont représentées dans le tableau ci-dessous. Les résultats révèlent que toutes les variables latentes employées dans l'estimation sont fiables et valides.

La validité convergente est évaluée par l'examen des corrélations entre les variables manifestes et leur construit, les valeurs doivent être supérieures à 0,7 ; les items présentant un loading inférieur à 0,5 doivent être retirés du modèle. Pour l'ensemble du construit, tous les items possèdent un loading correct puisqu'ils sont tous supérieurs à 0,7.

Tableau 1. Synthèse sortie Smart Pls algorithm -Fournisseurs-

	AVE	Composite Reliability	Cornbach alpha	Communality
Confiance calculée	0,6852	0,9568	0,8265	0,6852
Confiance affective	0,7256	0,9335	0,9212	0,7256
Confiance cognitive	0,8568	0,9654	0,9154	0,8568
Engagement	0,8658	0,9586	0,8565	0,8658

Les résultats montrent que la fiabilité des énoncés est satisfaisante avec des indices AVE supérieurs au seuil minimum recommandé de 0,50 , de plus l'alpha de Cornbach est élevé pour tous les construits.

La validité convergente a été calculée selon l'approche recommandée par Fornell [33]. Selon cette approche, la validité convergente de chaque facteur utilisé dans ce modèle est très acceptable. En effet, les facteurs relatifs à la confiance calculée, à la confiance affective, à la confiance cognitive et à l'engagement présentent une forte cohérence interne avec une fiabilité composée supérieure à 0,90.

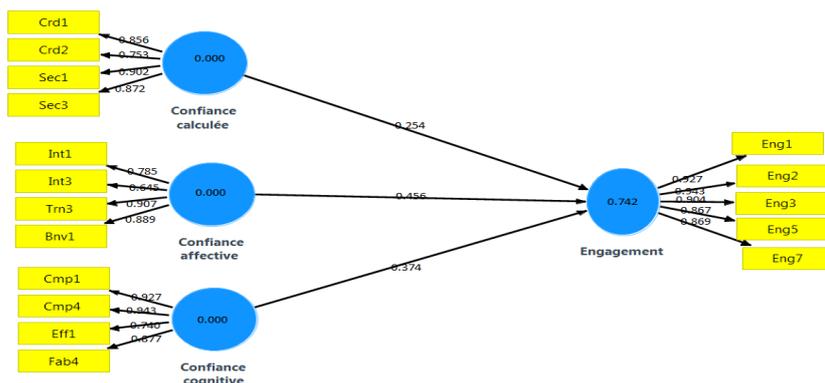


Fig. 2. Modèle structurel Smart Pls -Fournisseurs- (n=60)

La validité discriminante consiste à s'assurer que les dimensions d'un concept partagent plus d'informations avec leur mesure qu'entre-elles. La validité discriminante, a été testée à partir des résultats du modèle PLS en comparant l'information partagée par les dimensions de l'échelle (carré de la corrélation) entre elles et l'information qu'elles partagent avec leur mesure (validité convergente). L'AVE est aussi conçu pour être utilisé comme outil d'évaluation de la validité discriminante. En ce sens, la racine carrée de l'AVE doit être supérieure aux corrélations du construit avec les autres.

Le tableau ci-dessous expose les corrélations, et les corrélations au carré entre les dimensions de l'échelle. La validité convergente est également appelée AVE. Les résultats confirment la validité discriminante interne. Les nombres en gras sur la diagonale correspondent à la racine carrée de l'Average Variance Extracted (AVE), et les nombres sous la diagonale représentent les corrélations entre les construits.

Tableau 2. Matrice des valeurs de l'AVE et corrélations -Fournisseur-

	AVE	Confiance calculée	Confiance affective	Confiance cognitive	Engagement
Confiance calculée	0,6852	0,8277			
Confiance affective	0,7256	0,8012	0,8518		
Confiance cognitive	0,8568	0,8523	0,8456	0,9256	
Engagement	0,8658	0,8265	0,8097	0,8564	0,9304

Nous remarquons que l'AVE de toutes les variables est supérieur au carré de leurs corrélations. En effet, pour toutes nos variables (confiance calculée, confiance affective, confiance cognitive et engagement), la racine carrée de l'AVE est supérieure à 0,70. De fait, cette valeur est supérieure à toutes les corrélations entre les variables. Aussi, selon la méthode préconisée par Chin [34], toutes les contributions statistiques des indicateurs possèdent une plus forte corrélation avec le construit qui les compose qu'avec les autres construits. En justifiant les deux critères (celui de Fornell [33] et celui de Chin [34]), nous pouvons conclure que notre modèle de mesure vérifie une bonne validité discriminante.

❖ PLS bootstrapping

Après avoir vérifié la fiabilité et la validité des liens entre les variables manifestes et latentes à travers le traitement PLS de l'échantillon fournisseur, nous présentons dans ce qui suit les résultats du modèle structurel et les liens entre les variables latentes. L'ensemble de ces résultats est consigné dans la figure ci-dessous (Logiciel Smart PLS). Les variables latentes sont au nombre de quatre. Elles sont signalées par des ronds dans le graphique, alors que les variables manifestes sont signalées par des carrés. Le sens des flèches indique la relation entre les variables. Ainsi, le mode réflexif est traduit par des flèches allant de la variable latente vers ses mesures respectives. Les coefficients d'estimation sont indiqués sur les liens entre les variables latentes exogènes et les variables latentes endogènes. Pour ces dernières, il est indiqué à chaque fois le R² pour apprécier la qualité du modèle. Enfin, la variable latente endogène est liée dans le sens de la relation. Pour notre cas, les formes de confiances ont des effets sur l'engagement. Le coefficient traduit l'importance de cet effet.

Cette dernière étape de la modélisation par équations structurelles consiste à évaluer les effets directs et à analyser les hypothèses émises. La taille de l'échantillon n'étant que de 60 observations, la distribution statistique est loin de suivre une distribution normale. Pour s'assurer de l'adéquation du modèle de mesure nous effectuons une procédure de bootstrapping avec 300 tirages. La valeur de T Student est par conséquent supérieure à 1,96.

Le construit est dit statistiquement significatif au seul de 1%, 5% et 10% si et seulement si son T de Student est supérieur à la valeur absolue de 2,57, 1,96 et 1,64 respectivement. Au-dessous de ces seuils, la significativité des hypothèses semble être réduite (faible lien entre les variables supposées explicatives et expliquées).

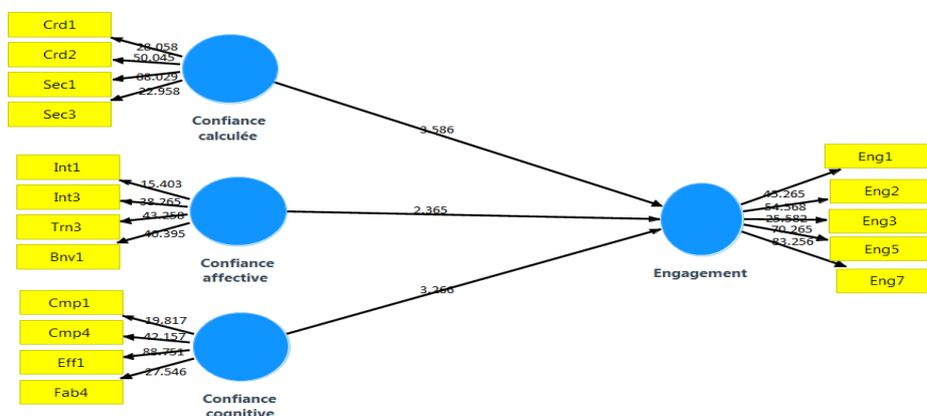


Fig. 3. Résultats de l'analyse bootstrapping -Fournisseur-

L'analyse PLS ne générant pas d'indice d'ajustement, mais des indicateurs permettant d'évaluer la qualité de la prédiction globale (coefficient de détermination R^2 et critère Q^2 de Stone-Geisser) et de chaque variable explicative (coefficients structurels standardisés et critères f^2 d'importance des effets). L'utilisation d'une procédure de ré-échantillonnage (bootstrapping) permet de vérifier si les coefficients structurels sont statistiquement significatifs.

La valeur positive de l'indicateur Q^2 ($Q^2 = 0,364$) montre que les trois formes de confiances sont des variables prédictives pertinentes de l'engagement. Le coefficient de détermination ($R^2 = 0,742$) est fort. Il ressort de ces calculs que le chemin entre l'engagement et les trois dimensions de la confiance est significatif pour la confiance affective, pour la confiance calculée et la confiance cognitive. Il en va de même pour les T-value allant des items aux dimensions. Nous pouvons en déduire que les relations existent entre les variables.

Tableau 3. Les Path coefficient -Fournisseurs-

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Conf-Cal -> Eng	0,254	0,276	0,133	0,133	3,5862
Conf-Aff -> Eng	0,456	0,466	0,076	0,076	2,3655**
Conf-Cog -> Eng	0,374	0,381	0,091	0,091	3,2662****
* Significative à 15%	Conf-Cal : confiance calculée				
** Significative à 10%	Conf-Aff : confiance affective				
*** Significative à 5%	Conf-Cog : confiance cognitive				
**** Significative à 1%	Eng : engagement				
Pour Eng : $R^2 = 0,742$; $Q^2 = 0,364$					

Pour le distributeur, l'analyse de la fiabilité composite, la variance moyenne extraite (AVE), et Cornbach alpha des valeurs de la confiance calculée, de la confiance affective, de la confiance cognitive, et de l'engagement sont représentées dans le tableau ci-dessous. Les résultats révèlent que toutes les variables latentes employées dans l'estimation sont fiables et valides.

❖ PLS algorithme

Tableau 4. Synthèse sortie Smart Pls algorithme-Distributeur-

	AVE	Composite Reliability	Cornbach alpha	Communality
Confiance calculée	0,7865	0,9501	0,8925	0,7865
Confiance affective	0,8472	0,9562	0,9581	0,8472
Confiance cognitive	0,8689	0,9638	0,9025	0,8689
Engagement	0,8703	0,9659	0,9356	0,8703

La validité convergente est évaluée par l'examen des corrélations entre les variables manifestes et leur construit, les valeurs doivent être supérieures à 0,7 ; les items présentant un loading inférieur à 0,5 doivent être retirés du modèle. Pour l'ensemble du construit, tous les items possèdent un loading correct puisqu'ils sont tous supérieurs à 0,7 comme illustré dans la figure 45 ci-après.

Les résultats montrent que la fiabilité des énoncés est satisfaisante avec des indices AVE supérieurs au seuil minimum recommandé de 0,50, de plus l'alpha de Cornbach est élevé pour tous les construits.

La validité convergente a été calculée selon l'approche recommandée par Fornell [33]. Selon cette approche, la validité convergente de chaque facteur utilisé dans ce modèle est très acceptable. En effet, les facteurs relatifs à la confiance calculée, à la confiance affective, à la confiance cognitive et à l'engagement présentent une forte cohérence interne avec une fiabilité composée supérieure à 0,80.

La validité discriminante consiste à s'assurer que les dimensions d'un concept partagent plus d'informations avec leur mesure qu'entre-elles. La validité discriminante, a été testée à partir des résultats du modèle PLS en comparant l'information

partagée par les dimensions de l'échelle (carré de la corrélation) entre elles et l'information qu'elles partagent avec leur mesure (validité convergente). L'AVE est aussi conçu pour être utilisé comme outil d'évaluation de la validité discriminante. En ce sens, la racine carrée de l'AVE doit être supérieure aux corrélations du construit avec les autres.

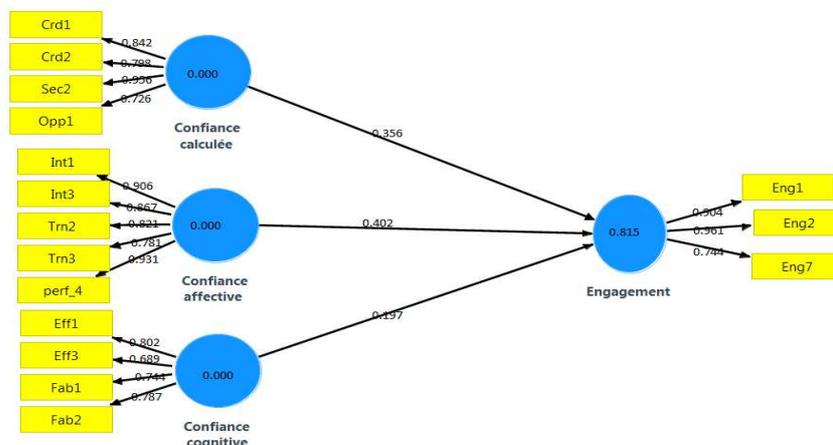


Fig. 4 . Modèle structurel Smart PLS -Distributeur- (n=60)

Le tableau ci-dessous expose les corrélations, et les corrélations au carré entre les dimensions de l'échelle. La validité convergente est également appelée AVE. Les résultats confirment la validité discriminante interne. Les nombres en gras sur la diagonale correspondent à la racine carrée de l'Average Variance Extracted (AVE), et les nombres sous la diagonale représentent les corrélations entre les construits.

Tableau 5. Matrice des valeurs de l'AVE et corrélations -Distributeur-

	AVE	Confiance calculée	Confiance affective	Confiance cognitive	Engagement
Confiance calculée	0,7865	0,8868			
Confiance affective	0,8472	0,8812	0,9204		
Confiance cognitive	0,8689	0,8523	0,8456	0,9321	
Engagement	0,8703	0,8265	0,8097	0,8564	0,9328

Nous remarquons que l'AVE de toutes les variables est supérieur au carré de leurs corrélations. En effet, pour toutes nos variables (confiance calculée, confiance affective, confiance cognitive et engagement), la racine carrée de l'AVE est supérieure à 0,70. De fait, cette valeur est supérieure à toutes les corrélations entre les variables.

❖ PLS bootstrapping

Cette dernière étape de la modélisation par les équations structurelles consiste à évaluer les effets directs et à analyser les hypothèses émises. La taille de l'échantillon n'étant que de 60 observations, la distribution statistique est loin de suivre une distribution normale. Pour s'assurer de l'adéquation du modèle de mesure nous effectuons une procédure de bootstrapping avec 300 tirages. La valeur de T-student est par conséquent supérieure à 1,96.

Le construit est dit statistiquement significatif au seul de 1%, 5% et 10% si et seulement si son T de Student est supérieur à la valeur absolue de 2,57, 1,96 et 1,64 respectivement. Au-dessous de ces seuils, la significativité des hypothèses semble être réduite (faible lien entre les variables supposées explicatives et expliquées).

L'analyse PLS ne générant pas d'indice d'ajustement, mais des indicateurs permettant d'évaluer la qualité de la prédiction globale (coefficient de détermination R² et critère Q² de Stone-Geisser) et de chaque variable explicative (coefficients structurels standardisés et critères f² d'importance des effets). L'utilisation d'une procédure de ré-échantillonnage (bootstrapping) permet de vérifier si les coefficients structurels sont statistiquement significatifs.

La valeur positive de l'indicateur Q² (Q² = 0,364) montre que les trois formes de confiances sont des variables prédictives pertinentes de l'engagement. Le coefficient de détermination (R² = 0,742) est fort.

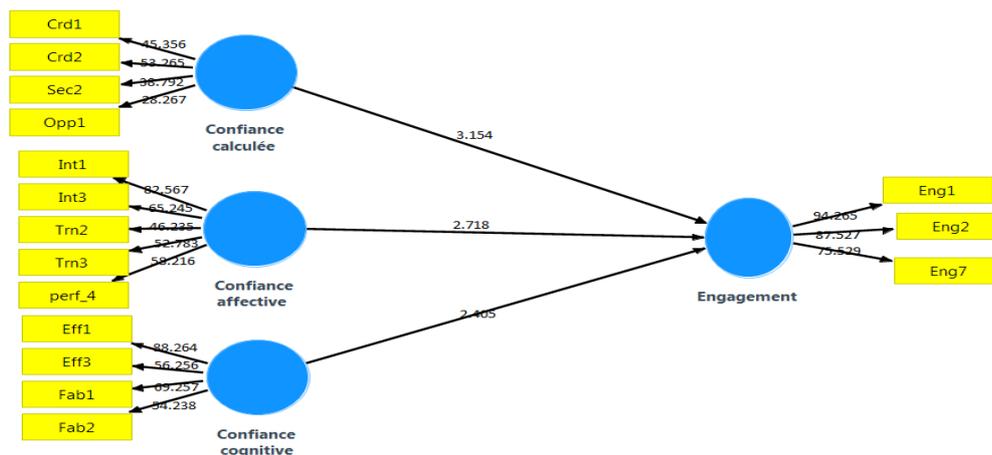


Fig. 5. Résultats de l'analyse bootstrapping -Distributeur-

Il ressort de ces calculs que le chemin entre l'engagement et les trois dimensions de la confiance est significatif pour la confiance affective, pour la confiance calculée et la confiance cognitive. Il en va de même pour les T-value allant des items aux dimensions. Nous pouvons en déduire que les relations existent entre les variables.

Tableau 6. Les Path coefficient -Distributeur-

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Conf-Cal -> Eng	0,356	0,378	0,123	0,123	3,154
Conf-Aff -> Eng	0,402	0,451	0,092	0,092	2,718**
Conf-Cog -> Eng	0,197	0,204	0,150	0,150	2,405***
* Significative à 15%					
** Significative à 10%					
*** Significative à 5%					
**** Significative à 1%					
Pour Eng : R ² = 0,815 ; Q ² =0,394					

Les résultats obtenus nous ont permis de confirmer l'intégralité des propositions de la recherche relatives aux liens entre les dimensions de la confiance et l'engagement du partenaire dans les collaborations logistiques (avec une intensité variable d'une dimension à une autre, et d'un acteur à un autre). En effet, nous avons émis six hypothèses de recherche falsifiables. Les deux premières concernent le lien entre la confiance cognitive (efficacité, fiabilité et compétence) et l'engagement des partenaires dans les collaborations logistiques. Un second binôme d'hypothèses se rapporte à la confiance affective ; nous avons ainsi testé les effets de la bienveillance, l'intégrité et la transparence. Enfin, un dernier couple d'hypothèses s'intéresse à la confiance calculée, il s'agit d'examiner les effets de la crédibilité, la sécurité et opportunités futures sur l'engagement du partenaire dans les collaborations logistiques.

Cette analyse comparative nous permet finalement de répondre à notre question de recherche qui porte sur les formes de confiance qui s'instaurent davantage dans la relation d'engagement logistique entre fournisseurs et grande distribution alimentaire au Maroc.

Nous avons émis six hypothèses de recherche falsifiables. Les deux premières concernent le lien entre la confiance cognitive (efficacité, fiabilité et compétence) et l'engagement des partenaires de la dyade dans les collaborations logistiques.

Pour la première hypothèse de recherche: H1a: Plus la confiance cognitive envers le distributeur est perçue comme positive, plus l'engagement dans la collaboration est fort, se trouve confirmée par les résultats de notre étude. Ce type de confiance vient en deuxième position pour le fournisseur en termes d'intensité, après la confiance affective, représentée par quatre items qui focalisent sur la compétence de distributeur comme vecteur de confiance.

De même pour l'hypothèse parallèle s'adressant au distributeur: *H1b : Plus la confiance cognitive envers les fournisseurs est perçue comme positive, plus l'engagement dans la collaboration est fort*, se trouve aussi corroborée par les résultats de l'étude. D'après les résultats, cela peut s'expliquer par le fait que le distributeur, au contraire des fournisseurs met l'accent sur les dimensions de la confiance calculée et affective beaucoup plus que la confiance cognitive; la confiance cognitive se retrouve ici en troisième position et elle est amputée de la sous dimension compétence. Ce résultat vient en appui au modèle rationnel de la confiance qui part du postulat selon lequel les acteurs sociaux sont rationnels et que la confiance, dans ce cadre, se fonde principalement sur une compréhension sophistiquée des intérêts des autres parties [35] ainsi que sur l'évaluation des compétences, sur la fiabilité et la réputation des partenaires [36]. Rhita Sabri et Karim Messeghem [37], soulignent que pour le distributeur, les problèmes d'efficacité, et de fiabilisation des approvisionnements, sont un challenge à surmonter au Maroc.

Toutefois, nous pouvons expliquer le résultat de la faible intensité de la relation annoncée par la première hypothèse par la non compréhension et assimilation des mécanismes de la grande distribution par les fournisseurs marocains, et la difficulté qu'ils trouvent parfois à s'aligner sur les principes et règles du modèle management du grand distributeur. Constatation conforté par les doléances reportées sur les pages des quotidiens nationaux et dans le dernier rapport du conseil de la concurrence sur le secteur de la GDA [38]. De notre côté, nous avançons que le système et modèle économique du secteur est assez standard, et s'impose de fait aux acteurs. Nous invoquons les conclusions d'une étude réalisée sur les relations fournisseurs distributeurs dans la grande distribution en Chine, qui a porté sur les pratiques comparées de deux grandes enseignes, Hualian et Carrefour [39]. En outre nous avançons la logique de l'accompagnement pratiqué par un certain nombre de grands distributeurs de part le monde, pour mettre à niveau les compétences de leurs fournisseurs. Pratique qui constitue une réelle opportunité d'enrichissement mutuel et de consolidation des interactions relationnelles entre partenaires. En effet, le distributeur doit faire face à deux types de contraintes: celles liées à la sécurisation des approvisionnements, la diversité et à la différenciation de ses linéaires en matière de produits frais et celles relatives aux problèmes de manque de compétences organisationnelles, logistique et marketing chez les petits producteurs.

Nous retenons, à travers ces résultats, que l'interaction entre le distributeur et ses fournisseurs dans le cadre d'une confiance cognitive engendre un processus d'adaptation en plus du bénéfice de l'expérience. Ces deux aspects se manifestent réellement dans le cadre de cette relation d'engagement inter-organisationnel.

Le second binôme d'hypothèses se rapporte à la confiance affective. Nous avons ainsi testé les effets de la bienveillance, l'intégrité et la transparence. Ainsi les deux hypothèses (*H2a : Plus la confiance affective envers le distributeur est perçue comme positive, plus l'engagement dans la collaboration est fort*. Et *H2b : Plus la confiance affective envers les fournisseurs est perçue comme positive, plus l'engagement dans la collaboration est fort*) se trouvent confortées pas les résultats de notre recherche.

En effet, Abbad [40] soulignait déjà que l'existence de liens personnels apparaît, dans le contexte marocain, comme un facteur qui facilite l'établissement de la confiance et un garant de l'engagement des parties dans la relation. Dans un autre secteur, mais toujours sur le terrain de la confiance en SCM, Balambo [41] d'après les résultats d'une étude menée sur la relation dans le secteur automobile, démontre, en effet, que les caractéristiques de la culture nationale marocaine favorisent le développement d'une confiance de nature affective entre les partenaires d'une supply chain. Selon lui toujours, cette confiance permet de faire reposer les démarches de SCM sur des éléments relationnels, qui contribuent à la création de liens forts et durables entre les partenaires.

Enfin, le dernier couple d'hypothèses s'intéresse à la confiance calculée. Il s'agit d'examiner les effets de la crédibilité, la sécurité et des opportunités futures. Les résultats soulignent la confirmation des deux hypothèses (*H2a : Plus la confiance calculée envers le distributeur est perçue comme positive, plus l'engagement dans la collaboration est fort* ; et *H3b : Plus la confiance calculée envers les fournisseurs est perçue comme positive, plus l'engagement dans la collaboration est fort*). Toutefois, la relation est plus significative chez le distributeur ; en effet, on constate l'absence d'items sur les opportunités futures dans le sens du fournisseur. Comme souligné par Abbad [40], l'horizon temporel du distributeur s'avère systématiquement court, à peine une année, voire quelques mois. Autrement dit, le référencement sans cesse renégocie des produits des différents fournisseurs, avec la menace de rompre la transaction commerciale. Si une telle réalité est incontestable, elle ne doit pas pour autant faire ignorer l'émergence d'une nouvelle manière d'envisager l'échange entre distributeurs et industriels, beaucoup plus orientée vers le moyen, voire le long terme. Certes, la négociation tarifaire reste l'une des facettes de la transaction commerciale, mais elle n'exclut plus la volonté de penser ensemble une relation plus étroite pour améliorer l'efficacité des systèmes logistiques, l'implantation des produits en magasin ou encore l'optimisation des opérations promotionnelles.

La confiance est un facteur essentiel pour favoriser l'engagement des partenaires de la chaîne d'approvisionnement. La présence de la confiance améliore de façon mesurable la chance de réussite et de performance de la chaîne

d'approvisionnement dans sa globalité. Un manque de confiance entre les partenaires se traduit souvent par la performance inefficace tel que les coûts de transactions (de vérification, des inspections et de certifications de leurs partenaires commerciaux).

Bien que la littérature mentionne souvent une relation entre la confiance et l'engagement, il y a un manque de tests empiriques de cette relation dans le contexte de la supply chain. Cette étude tente de combler le fossé entre l'argument théorique et vérification empirique. Les résultats obtenus avec une étude approfondie des partenaires de la dyade de la chaîne d'approvisionnement de la grande distribution alimentaire marocainne, indiquent que la confiance de l'entreprise dans son partenaire de la chaîne d'approvisionnement est fortement associée à des investissements relationnels. Il est également constaté que le partage de l'information réduit le niveau d'incertitude comportementale, qui, à son tour, améliore le niveau de confiance. La réputation d'un partenaire sur le marché a un fort impact positif sur le processus de renforcement de la confiance, alors que la perception du conflit d'un partenaire crée un fort impact négatif sur la confiance. Enfin, le niveau d'engagement est fortement lié au niveau de confiance [42].

La figure ci-dessous permet de visualiser les résultats qui sont ressortis de notre analyse en mettant graphiquement en lumière le poids relatif des trois formes de confiance qui se sont généralement manifestées dans chacun de ces types.

Nous constatons des similitudes importantes dans les formes de confiance qui se sont instaurées. Quel que soit le partenaire de la relation, force est de reconnaître que la confiance affective prédomine suivie par la confiance cognitive qui influe plus faiblement, coté fournisseur ; et la confiance calculée du coté distributeur.

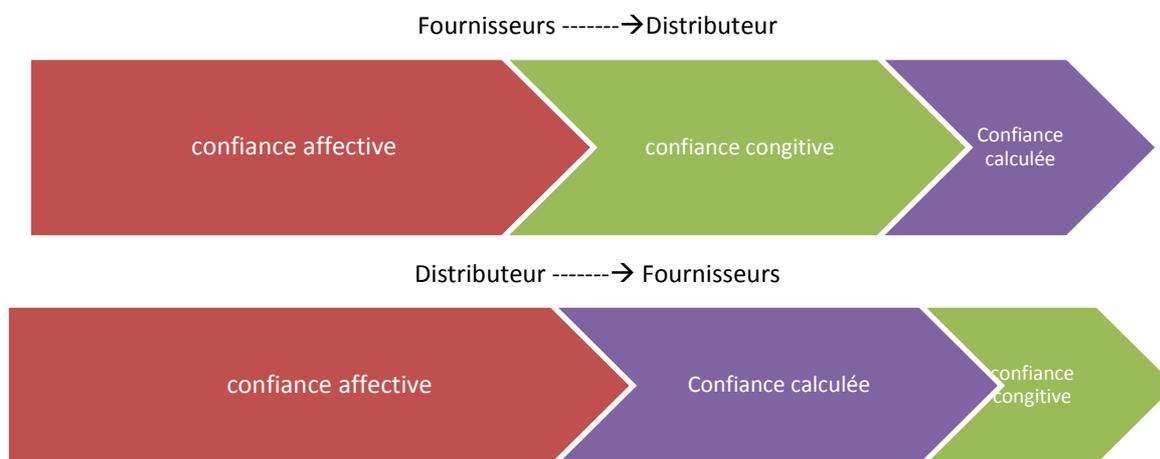


Fig. 6 . Conjonctures des formes de confiance

9 CONCLUSION

Les résultats de cette recherche montrent que la confiance affective est plus manifeste dans les relations entre acteurs de la dyade, c'est-à-dire qu'elle contribue, le plus, au développement de l'engagement relationnel. En outre, cette étude met en évidence le manque de sécurité et l'absence de perspective à long terme (ce que nous avons regroupé sous la dimension de la confiance calculée) ; cette situation négative soulève tout de même quelques interrogations.

Pour la confiance cognitive, du côté distributeur, elle est perçue comme plus intense, cela veut dire que les enseignes, au contraire des fournisseurs mettent beaucoup plus le point sur des composante telles que la fiabilité, l'efficacité et la compétence ; et les considèrent comme primordiales pour faire émerger cette dimension de la confiance envers un fournisseur. D'un autre côté, nous pouvons expliquer le résultat de la faible significativité du résultat fournisseurs en termes de cette dimension cognitive, par la non assimilation, de ces derniers, des mécanismes de fonctionnement de la grande distribution, et des spécificités de management la touchant.

Dans ce contexte, les résultats de la présente étude tendent à montrer l'impact significatif, dans les deux sens de la dyade, de la confiance en général (avec des variations en termes d'intensité des dimensions retenues) sur l'engagement collaboratif en contexte logistique.

REFERENCES

- [1] BETCHEL C. ET JAYARAM J. ; (1997), Supply Chain Management : A strategic Perspective, The International Journal of Logistics Management, Vol.8, N°1.
- [2] CAMMAN C. ; 2009, Le pilotage des démarches de supply chain management: une approche constructiviste, Acte de la Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble.
- [3] CHEN I.J. et PAULRAJ A.; 2004, Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements, Journal of Operations Management, Vol. 22.
- [4] FRANKEL R. et al.; 2008, The domain and scope of SCM's foundational disciplines – Insights and Issues to advance Research, Journal of Business Logistics, Vol. 20, N°1.
- [5] GUINIPERO L.C. et al. ; 2008, A decade of SCM literature: past, present and future implications, Journal of Supply Chain Management, Vol. 44, N° 4.
- [6] JOHANNESSEN S. ; 2003, An Explorative Study of Complexity, Strategy and Change in Logistics Organizations, Doctorat de Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Norvège, Trondheim.
- [7] MACNEIL I.R.; 1980, The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations, New Haven, CT: Yale University Press.
- [8] BONET D. ; 1998, Concurrence-coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des industriels et des distributeurs, Actes de la 3^{ème} journée de recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, 26 novembre.
- [9] MESSEGHEM K. ; 2004, Les voies de la coopération entre PME et grande distribution, 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, France.
- [10] DEBABI M. ; 2009, dimensions intégratives et distributives de la négociation entre producteurs et distributeurs, Direction et Gestion (La RSG) | La Revue des Sciences de Gestion 2009/3 - n° 237-238.
- [11] DONADA C. ; 2007, La confiance dans les relations interentreprises : revue des recherches quantitatives, Revue Française de Gestion 33.
- [12] RAFFENNE M. ; 2007, Vers une sociologie de logistique ? Tentative de réconciliation de la sociologie du travail avec son objet, Octarès, Paris.
- [13] COLIN J. ; 2002, La logistique du désordre, Chapitre 2 de l'ouvrage Ordres et Désordres en logistique, ss la direction de N. Fabbe Costes et P. Lièvre, Hermès, Lavoisier.
- [14] TARATYNAVA N. ; 2010, Modélisation par la théorie des jeux des échanges de prévisions dans un réseau d'entreprises, thèse de doctorat à l'École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne.
- [15] LIVOLSI L., et FABBE-COSTES N. ; 2003, La centralité des systèmes d'information (SI) dans la fonction logistique : validation empirique et interrogation sur l'Impact d'Internet." in 8^{ème} Colloque de l'AIM. Grenoble.
- [16] FENDER M. ; 1996, modes de coopération producteurs-distributeurs : place de la logistique dans l'organisation des chaînes d'approvisionnement, thèse de doctorat de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées en Economie, gestion et sciences sociales.
- [17] MOATI P. ; 2001. L'avenir de la grande distribution, édition Odile Jacob.
- [18] LAMOTHE J. et ALDANONDO M. ; 2001, une approche d'ingenierie integree pour la logistique : interets et limites de la cooperation, 3e Conférence Francophone de MODélisation et SIMulation Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels MOSIM'01 – du 25 au 27 avril - Troyes (France).
- [19] AFFONSO R.C. ; 2008, proposition d'un cadre de modélisation pour la coordination d'entreprises dans la chaîne logistique, Institut National Polytechnique de Toulouse, Toulouse
- [20] SPALANZANI A. et SAMUEL K. ; 2007, L'absorption de l'incertitude dans la chaîne logistique : passé, présent et futurs », In Paché G. et Spalanzani A. (dir.), La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques, PUG, Grenoble.
- [21] POIREL C. et BONET D. ; 2006, La chaîne logistique, un cadre conceptuel alternatif au canal de distribution pour analyser les rapports de pouvoir et de dépendance entre acteurs. Dans : Les chaînes logistiques multi-acteurs, ouvrage coordonné par G. Paché et A. Spalanzani, P.U.G.
- [22] CHRISTOPHER M. ; 2011. Logistics and Supply Chain Management. 4e éd. Financial Times/ Prentice Hall.
- [23] PACHÉ G. ; 2006, La coordination des chaînes logistiques multi-acteurs dans un contexte humanitaire : quels cadres conceptuels pour améliorer l'action ?, Logistique & Management, Vol. 14 – N°1.
- [24] MORGAN R.M. et HUNT S.D.; 1994, The commitment- trust theory of relationship marketing; Journal of Marketing, 58(July).
- [25] ANDERSON J.A ET NARUS J.C ; 1990, A model of distributor firm and manufacturer working partnership, Journal of marketing, 48.
- [26] SEZEN B. et al.; 2007, Relative effects of dependence and trust on flexibility, information exchange, and solidarity in marketing channels, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 22 n°1.

- [27] LE GALL V. ; 2012, La construction de la confiance : le cas des alliances stratégiques en biotechnologie, thèse de doctorat HEC Montréal Affiliée à l'Université de Montréal ;
- [28] ROUSSEAU D.M., SITKIN S.B., BURT R.S. et CAMERER C.; 1998, Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3.
- [29] MOHR J. et SPEKMAN R.; 1994, Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, vol. 15.
- [30] LARSON A.; 1992, Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of Governance of Exchange Relationships, *Administrative Science Quarterly*, vol. 37.
- [31] Igalens, J. & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*,. Paris: Editions Economica, collection Recherche en Gestion
- [32] Santosa, P.I., Wei, K.K., Chan, H.C., 2005. User involvement and user satisfaction with information-seeking activity. *European Journal of Information Systems*
- [32] Tenenhaus, M., and Esposito Vinzi, V. (2005). PLS regression, PLS path modeling and generalized procrustean analysis: a combined approach for PLS regression, PLS path modeling and generalized multiblock analysis. *Journal of Chemometrics*, 19, 145–153.
- [33] Fornell, C., Larcker, D.F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.
- [34] Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. in G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–236). London: Lawrence Erlbaum Associates
- [35] COLEMAN J.S.; 1988, Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120.
- [36] McAllister D., 1995, Affect and Cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization, *Academy of Management Journal*, vol. 18, n° 1, , p. 24-59.
- [37] MESSEGHEM K. et SABRI R. ; 2014, L'accompagnement comme dynamique d'apprentissage organisationnel. Le cas d'un holding de la grande distribution marocain et de des fournisseurs de produits frais de très petites tailles, 12eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir.
- [38] CONSEIL DE LA CONCURRENCE, 2011, réalisation d'une étude sur la concurrentiabilité du secteur des grandes et moyennes surfaces Rapport de synthèse, Version juillet.
- [39] Zhang M. X & et Jolibert A., 2003, Les valeurs traditionnelles des acheteurs chinois : raffinement conceptuel, *RAM*, vol. 18, n°1/2003, 25-41.
- [40] ABBAD H. et BRINETTE S ; 2010, La libéralisation des échanges et le développement de la grande distribution alimentaire : quels enjeux pour les PMI marocaines ?
- [41] BALAMBO A. ; 2013, Culture nationale et développement de la confiance inter organisationnelle en milieu supply chain : Le cas du Maroc Colloque logistiqua'13 Maroc 1 - 6 May 2013.
- [42] OULMOUDNE A. et BENMOUSSA M. ; 2014, Communication et TIC dans la dyade Fournisseurs-Grande Distribution Alimentaire au Maroc : réalité et contrastes, Colloque international : Langues, Cultures et Médias en Méditerranée: Textes, discours, Hypermédia et Frontières du numérique, tenue à Ouarzazate, du 22 au 24 octobre.