

## Collaboration inter-organisationnelle : Une explication par l'approche éthique - Cas des entreprises de service au Maroc

### [ Inter-organizational collaboration: An explanation by the ethical approach - Case of service companies in Morocco ]

*Jamila JOUALI*

Université Hassan 2, Ecole Supérieur de Technologie, LAREMO, Casablanca, Maroc

---

Copyright © 2018 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 search for long-term relationships with the customer is only a fashionable precept presenting a contingent phenomenon, as evidenced by the frequent use of this concept, to analyze the inter-organizational relations, in different fields of psycho-sociological, strategic sciences and marketing. These observations prompt us to ask the following question: Are there economic reasons for inter-organizational collaboration? Is it a new marketing mode or is it just a formula invented and popularized by academia? The purpose of this work is to specify the concepts of ethical and relational links in a marketing perspective, on the one hand, and to analyze its role in the management of the inter-organizational relationship on the other hand. Through a study conducted in the services sector, we will seek to explore the relational antecedents that can help explain this new collaborative trend of companies based on two theoretical approaches: ethics and relational.

**KEYWORDS:** Collaboration, Ethical bonds, bonds Relationship, B to B, Service Company.

**RÉSUMÉ:** La recherche des relations durables avec le client n'est qu'un précepte à la mode présentant un phénomène contingent, comme en témoigne l'utilisation fréquente de ce concept, pour analyser les relations inter-organisationnelles, dans différents champs des sciences psychosociologiques, stratégiques et marketing. Ces constats nous incitent à poser la question suivante : Y a-t-il des raisons économiques qui poussent à la collaboration inter organisationnelle ? Est-elle une nouvelle mode du marketing ou est-ce juste une formule inventée et popularisée par le milieu universitaire ? L'objectif de ce travail est de spécifier les concepts des liens éthiques et relationnels dans un optique marketing, d'une part, et d'analyser son rôle dans la gestion de la relation inter-organisationnelle de l'autre part. A travers une étude menée dans le secteur des services, nous allons chercher d'explorer les antécédents relationnels qui peuvent contribuer à expliquer cette nouvelle tendance collaborative des entreprises en se basant sur deux approches théoriques : éthique et relationnelle.

**MOTS-CLEFS:** Collaboration, liens éthiques, liens relationnels, B to B, Entreprise de service.

## 1 INTRODUCTION

Ces dernières années a été témoin d'un changement directionnel majeur dans les pratiques managériale et théorique en marketing. Une nouvelle forme de marketing a émergé intégrant des variables éthiques et sociales que économique dans l'explication des relations d'échange. En même temps, on se trouve face à un changement persévérant dans le comportement du client : sa consommation est caractérisée par une valorisation des aspects sociaux, relationnels et humanitaires.

De nombreux grands articles sur les relations de collaboration découlent du marketing relationnel et éthique, ont examiné l'importance des variables éthiques telles la confiance, l'équité, la responsabilité, et les liens relationnels comme des variables qui interviennent dans la promotion des relations durables et performantes.

Dans ce contexte, les entreprises se dirigent de plus en plus vers le développement des liens plus étroits avec d'autres organisations dans le but d'une recherche d'avantage concurrentiel et d'une meilleure position sur le marché.

L'objectif de cette recherche étant de mettre la lumière sur l'incidence de l'approche éthique et relationnelle sur le développement des relations performantes de l'échange. Dans ce contexte, une question tout à fait fondamentale au regard de l'ampleur des enjeux économiques qu'elle sous-tend n'a pas encore trouvé de réponse à savoir : les liens relationnels et éthiques peuvent-ils contribuer à expliquer la performance des relations inter organisationnelles ? C'est-à-dire, comment les clients perçoivent-ils les liens éthiques et comment ces liens interviennent dans la promotion des relations de long terme. Notre raisonnement : Les liens éthiques et relationnels peuvent agir en tant que prédicateur affectant la performance de la relation. S'inscrivant dans cette perspective, Gundlach et Murphy, 1993, analysent de façon exploratoire les dimensions éthiques contribuant au maintien de la relation d'échange. Ces chercheurs ont identifiés un certain nombre des antécédents liés au développement des liens éthiques : Confiance, engagement Justice, responsabilité, et invitent à poursuivre leur investigation par des travaux quantitatifs, permettant de confirmer les différentes composantes identifiées, de les mesurer et de tester leur pouvoir prédictif sur la durabilité de la relation. C'est ce que nous éprouvons de faire dans le cadre de ce travail.

## **2 PERFORMANCE DES ENTREPRISES EXPLICATION PAR L'APPROCHE RELATIONNELLE**

En raison de l'importance accrue des relations inter-organisationnelles, les liens relationnels sont devenus primordiaux dans la collaboration entre les organisations. Cela est dû au fait que les liens sont à la base des constructions des relations stables. Ces travaux conduisent toutefois unanimement à démontrer que si les relations entre les entreprises sont fortes, ils peuvent agir comme un signe que les entreprises vont coopérer durant une longue période et affecter positivement la force concurrentielle et financière des entreprises Storbacka, Strandvik et Grönroos (1994).

Les techniques traditionnelles du marketing de masse passent à une phase de déclin, en parallèle avec l'évolution des attentes spécifiques des clients dans le contexte inter organisationnel. Ces techniques, viennent s'enrichir par des nouvelles pratiques changeant la vision des managers. Certains auteurs supportent que l'intégration des dimensions sociale qu'économiques dans les pratiques managériales à une influence positive sur la performance des entreprises (Reynolds and Beatty, 1999), Smith (1998), Bucklin and Sengupta, 1993; Lusch, 1976, Etgar, 1976. La proximité et la forte interaction entre entreprises représentée par une succession des transactions répétitives alimentent le débat concernant les nouvelles approches qui soutiennent l'acquisition d'un avantage concurrentiel.

Pourtant certaines entreprises cherchent à créer des relations performantes, et bénéficient d'une position compétitive. Donc malgré l'abondance et le véritable engouement qu'a connu cette approche. Il n'y a aucun consensus sur les bons indicateurs de l'échange relationnel qui peuvent impacter la performance des entreprises Palmatier et al. 2006.

la définition de l'approche relationnelle s'articule autour de la personnalisation de la relation entre les parties de l'échange Chui, Hsieh, Li & Lee 2005, l'interaction entre les personnes Berry « 1995 », la formation des liens temporels adoptant une dimension dynamique à la relation Gundlach et al 2003. Ces travaux conduisent toutefois unanimement à démontrer le rôle de l'approche relationnelle dans la pérennité et le succès des relations. Eric Ng 2009, nous livre son analyse dans le cadre d'une étude empirique menée dans le secteur agroalimentaire. Il démontre l'importance des construits relationnels dans le développement des relations de long terme. Les chercheurs ont souligné les avantages pour les entreprises impliquées dans cette relation. Ils permettent une meilleure compréhension de ces derniers « au regard de leurs besoins, leurs habitudes d'achat. » Celle-ci permet d'améliorer et de personnaliser les futurs efforts en marketing des deux acteurs. La performance représente un objectif commun pour toutes les entreprises. Les travaux de recherche réalisés dans le domaine du marketing relationnel, ont montré que le profit représente une conséquence majeure. En effet, les travaux de Huntley (2006) ont révélé que le marketing relationnel agit positivement sur la rentabilité de l'entreprise et que le rôle de la force de vente est déterminant. Le profit de l'entreprise se décompose du volume des ventes des produits ou des services offerts. Webster (2006) explique aux spécialistes du marketing industriels que la stratégie d'approvisionnement de l'entreprise "peut être un ingrédient plus important dans sa capacité à offrir une valeur supérieure à ses clients». Les travaux de Palmatier et al (2007a) montrent que la performance financière se compose de la part du client, de la prédisposition à payer et du volume des ventes. Par ailleurs, le marketing relationnel opte pour atteindre un ensemble d'objectifs qui favorise la performance de l'entreprise. La performance représente un indicateur efficace de la performance des entreprises étant donné qu'elle inclut les ventes, les bénéfices ainsi que la part du portefeuille clients Palmatier et al (2007a). Pareillement, Gale (2007) souligne que les entreprises réussissent mieux lorsqu'elles offrent une valeur supérieure à la clientèle. Dans le contexte de b to c, les partenaires qui offrent

des avantages supérieurs seront très appréciés. De fait, les clients vont s'engager à établir, développer et maintenir des relations avec leur partenaire Morgan et Hunt, (2000). Par conséquent, il est important pour la rétention des clients que les clients reçoivent des prestations supérieures de leur partenariat par rapport à d'autres options. Par exemple, sur les paramètres tels que les prix du produit, la satisfaction du service et la performance du produit. Ces paramètres vont contribuer à l'attachement relationnel. Les travaux de recherche antérieurs prouvent que les principales conséquences du marketing relationnel sur les clients sont la fidélité et le bouche à oreille du client. Pour mémoire, Palmatier et al (2007a), ont montré que les résultats orientés clients sont principalement, la bouche à oreille et la fidélité des clients (attitudinale et comportementale). Le bouche à oreille indique que le client transmet des informations positives à son entourage. Pour Marzo-Navarro et al (2004), la fidélité des clients est une conséquence importante pour l'entreprise et représente un indicateur de performance. En effet, ces auteurs considèrent que la fidélité des clients est une conséquence importante pour l'entreprise. En effet, ces auteurs considèrent que l'utilité du marketing relationnel se manifeste par la création d'un savoir faire difficilement imitable et qu'une meilleure connaissance des clients se traduit par une meilleure capacité à maintenir une relation durable entre le client et l'entreprise. Plus précisément, la mise en œuvre du marketing relationnel est basée principalement sur la création de valeur pour les clients. Alors qu'elle apporte aux entreprises les principaux avantages suivants qui conduisent à réaliser leurs objectifs ultimes de rentabilité Doyle, (2002); Christopher et al,( 2002); Kotler et al, (2001). Cette méthode est une approche intégrée du marketing des services et de la qualité. Par conséquent, il fournit une meilleure base pour obtenir un avantage concurrentiel. Les clients satisfaits sont souvent prêts à payer un prix élevé à un fournisseur qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance. Les clients réguliers ont tendance à renouveler fréquemment leurs commandes de façon régulière et sont généralement les moins coûteux à servir. les clients durables sont moins susceptibles de changer de fournisseur, ce qui rend plus difficile pour les concurrents l'accès au marché Jouali and al 2014. Le coût d'acquisition de nouveaux clients peut être considérable. Les clients satisfaits peuvent conduire à des employés plus heureux. En plus, les travaux d'Izquierdo et al (2005), ont montré que le marketing relationnel permet à l'entreprise une meilleure performance économique, d'améliorer sa performance sur le marché mais aussi de mieux se positionner en termes de concurrence.

### 3 PERFORMANCE DES ENTREPRISES EXPLICATION PAR L'APPROCHE ÉTHIQUE

L'évolution de cette approche est associée par l'évolution des pratiques sociétales, Certains auteurs ont examiné les variables éthiques à travers l'équité, la responsabilité et l'engagement contribuant à l'analyse de la compétitivité et la performance des entreprises (Gundlach & Murphy, 1993 ; Morgan & Hunt, 1994).

Les travaux de J.Hutchinson et al (2009) démontrent l'hypothèse, que l'équité à un effet directe sur la valeur et la satisfaction, et que ces deux construits ont une influence sur l'intention comportementale du client. L'équité a été proposée dans d'autres recherches comme une variable importante dans le cadre des relations d'échange dans le contexte de service, ainsi que la satisfaction (Hellier, Geursen, Carr, & Richard, (2003). Dans une étude dans le contexte d'assurance sur l'examen de l'intention de rachat du client, Hellier et al. (2003) ont constaté que la qualité perçue influence la satisfaction d'une manière indirecte, par l'intermédiaire de l'équité.

Dans ce sens nous cherchons à savoir comment les liens éthiques expliquent-elles la performance des entreprises.

Les travaux de Storey et al. (2005) décrivent le développement des relations de collaboration avec les fournisseurs. Ils établissent qu'il existe de nombreux facteurs organisationnels qui peuvent entraver le développement des relations de collaboration, comme : le manque d'engagement, la divergence stratégique ; les priorités d'entreprise ; et les différents niveaux de confiance, d'engagement opérationnel et stratégique dans l'organisation.

Barratt et al. (2004) font valoir que le manque de confiance est l'un des inhibiteurs importants de la planification collaborative des chaînes d'approvisionnement. De leur part Cousins et Menguc (2006) mettent en évidence l'importance de la socialisation dans le processus de développement des relations de collaboration relatif au contexte d'approvisionnement. Ils proposent de tester leur modèle, qui traite de l'effet de la socialisation sur la communication avec les entreprises et la performance opérationnelle. Quelques exemples d'efforts de socialisation : des ateliers conjoints, des visites sur place, des réunions régulières (formelles et informelles). Par conséquent, l'évaluation des stratégies de socialisation dans le développement des relations client fournisseur n'est pas seulement basée sur le coût, la qualité et la performance de livraison. Les prestations sont plus orientées sur le long terme et incluent l'amélioration de la résolution de problèmes, le développement conjoint des technologies et le partage de l'actif.

O'Toole et Donaldson, (2000) considèrent la stabilité des relations inter-organisationnelles comme un moyen d'accroître la performance des entreprises. L'orientation à long terme réduit les risques et l'incertitude. Elle est présente également dans l'analyse proposée par Sheth et Parvatyar, 1995. Narayandas et Rangan (2004) utilisent une étude longitudinale dans leur conception sur la construction et le maintien des relations clients-fournisseurs. Pourtant, ils trouvent que les relations

caractérisées par un engagement mutuel, des objectifs communs, et un profit pour les deux entreprises, ont tendance à surmonter la stabilité des relations qui sont passées par une période de déclin. Ils utilisent une approche dyadique, rétrospective et développent cinq processus expliquant l'évolution de ce type de relation au fil du temps. Une distinction explicite est faite entre la performance contractuelle ou extracontractuelle. Dans le même ordre d'idée Heide et John (1990) conçoivent la mise en place d'une relation comme un moyen de préserver la valeur des actifs spécifiques et de faire face à l'incertitude. Malgré ces précieuses contributions sur l'évolution des relations dans le temps, Jap et Anderson (2007) soulignent la limite de ces études traitant de la dynamique des relations et estiment que plusieurs domaines de recherche restent inexplorés. La performance dans les limites du contrat est importante pour la construction de la confiance entre les individus et l'engagement entre les organisations. Alors que la performance, en dehors des termes du contrat, prévoit la possibilité d'un véritable essor pour le renforcement de la confiance entre les individus

D'autres études se focalisent sur les mécanismes sous-jacents au développement de la collaboration des relations inter-organisationnelles dans le temps. Geyskens et al. (1999) invitent les chercheurs à la nécessité de faire des études longitudinales pour comprendre "la dynamique du processus et l'effet cumulatif des épisodes des échanges individuels dans l'établissement des relations de long terme". Les liens relationnels sont source de bénéfices dans l'entreprise et dans l'environnement des clients (De Wulf, Odekerken-Schröder, et Iacobucci, (2001); Reinartz, Krafft, et Hoyer, (2004). Depuis les travaux de Dwyer, Shurr, et Oh (1987), de nombreuses études ont contribué au développement de la théorie des relations inter-organisationnelles entre clients et fournisseurs, afin de mieux comprendre comment ces bénéfices sont générés Jap & Anderson, (2007).

En conséquence, la littérature a fourni des modèles très différenciés, ayant comme point de convergence d'établir que les relations d'échanges suivent un processus dynamique d'évolution.

## **4 CHOIX MÉTHODOLOGIQUES ET ANALYSE DES DONNÉES ET RÉSULTATS**

### **4.1 CHOIX MÉTHODOLOGIQUE**

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons réalisé une enquête auprès d'un échantillon de 67 entreprises. La méthode d'échantillonnage non probabiliste a été employée. La première étape de ce travail consiste à analyser la fiabilité des différents construits mobilisés, par l'appui sur une étude exploratoire réalisée sur SPSS 18. Et par la suite une deuxième étude confirmatoire qui a pour objet de rassurer la validité du modèle de mesure qui a été conduite sur PLS 3.0.

Afin de tester le modèle explicatif de notre recherche, nous avons opté pour une démarche « aménagée » (Thietart et al. 2000) qui a consisté à mobiliser de façon complémentaire la démarche exploratoire (recherche qualitative) et l'étude quantitative. La collecte d'information a été faite en deux phases : une phase qualitative et une phase quantitative.

La première phase qualitative a consisté en des entretiens semi directifs dans le sens de Miles et Huberman (2003) avec les responsables des entreprises en question généralement responsable de la clientèle, avec pour finalité d'apprécier les pratiques relationnelle et éthiques mises en place. Les interviews menées ont permis d'avoir une idée générale des attentes et comportements des principaux intervenants dans l'échange et ainsi de dégager un ensemble d'items associés à chacun des concepts mobilisés dans cette recherche.

### **4.2 OPÉRATIONNALISATION DES CONSTRUIITS ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUE**

Les échelles de mesure utilisées ont été adaptées des recherches antérieures où elles ont fait preuve d'une bonne validité. Ces échelles ont été ajustées au contexte marocain.

La performance des entreprises a été mesurée selon une échelle Likert à 5 points. Le Lien relationnel Bendapudi and Berry, 1997, le lien éthique ont été mesurées chacune à travers 4 items). La performance a été mesurée à travers quatre items (D.Pimentel Claro and al 2003).

La vérification empirique et le modèle hypothétique résultant, nous a permis de faire des choix méthodologiques dictés par l'importance d'une bonne compréhension et interprétation pour mieux pouvoir expliquer. Notre objectif principal de ce travail est de vérifier l'impact des liens éthiques et relationnels sur la performance de l'entreprise.

### **4.3 FIABILITÉ ET VALIDITÉ DES CONSTRUIITS**

Pour s'assurer de la fiabilité et de la validité du modèle de mesure, une analyse factorielle, d'abord, exploratoire sur SPSS.16. Puis confirmatoire sous PLS, ont été conduites sur l'ensemble des construits.

Le choix de la méthode PLS a été motivé (Partial Least Squares) par le fait que cette méthode ne requiert pas une distribution normalisée des données. Fornell et Cha, (1994) cette approche permet donc de résoudre les problèmes liés à notre modélisation sous EQS avec estimation par le maximum de vraisemblance. Elle ne requiert pas l'indépendance des variables, n'est pas sensible aux problèmes de multi-colinéarité et repose sur des hypothèses « souples » en termes de distribution des données. Chin, (2010). Conformément aux recommandations de Chin (2010.), nous cherchons donc dans un premier temps de vérifier la fiabilité, et la validité convergente et discriminante : Le traitement statistique des données a été réalisé avec le logiciel Smart PLS. L'analyse des données sous PLS comporte deux volets : L'analyse du modèle de mesure et l'analyse du modèle structurel. Les résultats de l'AFC montrent que notre modèle de mesure présente un ajustement satisfaisant aux données. Dans le cadre de l'analyse factorielle confirmatoire, l'ajustement de chaque construit avec ses indicateurs est aussi vérifié. Cet ajustement est évalué par l'examen de la fiabilité de cohérence interne, la validité convergente et la validité discriminante de chaque construit. La fiabilité de cohérence interne des construits est vérifiée par le calcul du coefficient  $\rho$  de Jöreskog (1971) pour chaque construit. Les valeurs obtenues dépassent largement le seuil critique de 0,7 (Fornell et Larcker, 1981). De même, le calcul du  $\rho$  de validité convergente a donné des résultats satisfaisants supérieurs au seuil de 0,5 (Fornell et Larcker, 1981) pour toutes les échelles de mesure. Par conséquent nous pouvons affirmer que les dimensions obtenues du modèle sont fiables et valides.

Nous avons vérifié la validité et la fiabilité des échelles. Durant cette étape nous avons purifié les instruments de mesure utilisés dans notre modèle théorique. Ainsi, pour chacune des échelles, nous avons réalisé une Analyse en Composante Principale (ACP) et calculé l'alpha de Cronbach. Les résultats de cette phase sont récapitulés dans le tableau suivant ci-après.

**Table 1. Synthèse des résultats de l'analyse factorielle exploratoire**

Niveaux conceptuels	Construits	Dimension (variables latentes)	Nbre d'items	%De la variance restituée	Cohérence Interne Alpha de Cronbach
Liens organisationnels	Rel1:	unidimensionnelle	3	59,869	0,793
	Rel2				
	Rel3				
Liens éthiques	Eth1	unidimensionnelle	4	91,015	0,967
	Eth2				
	Eth3				
	Eth4				
Performance	Perf1		4	65,001	0,787
	Perf2				
	Perf3				

Le test des hypothèses consiste tout d'abord à examiner le niveau de significativité des paramètres d'estimation (path coefficient) des relations entre les variables latentes. Une simulation de type bootstrap est réalisée à cet effet. Dans la perspective des recommandations de Chin (1998), nous avons utilisé la technique bootstrapping (avec un échantillon 500) afin de tester la significativité statistique de chaque coefficient.

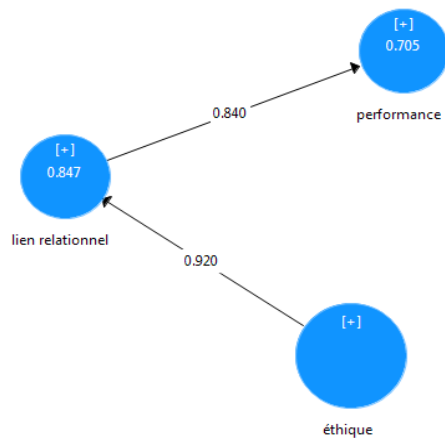


Figure1: Modèle structurel

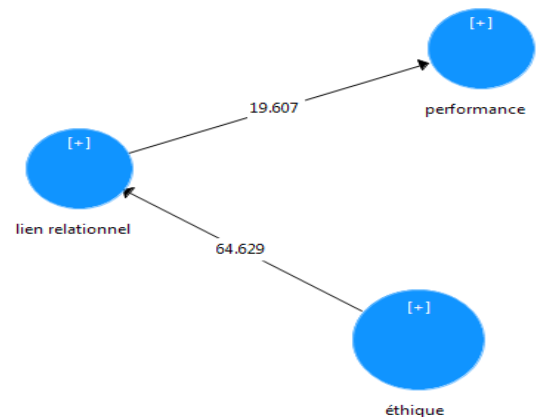
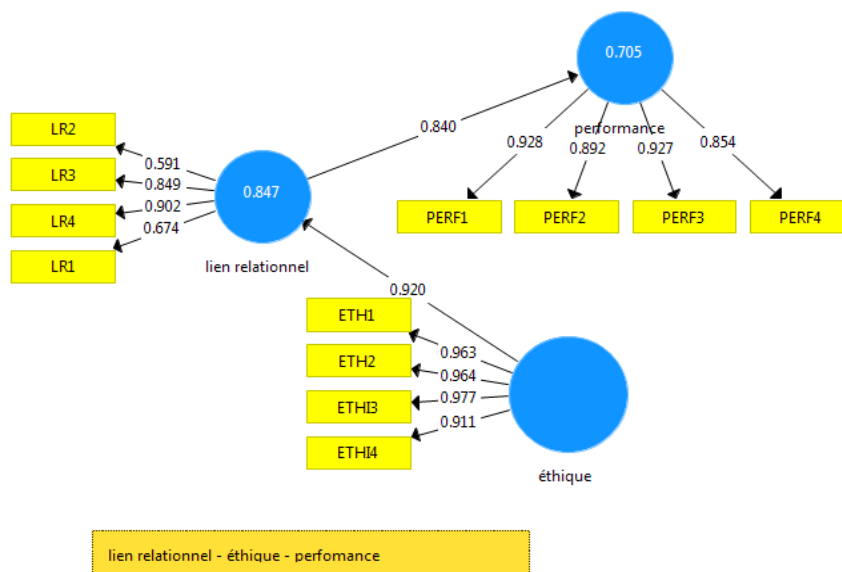


Figure2: Modèle structurel après Bootstrap

Les résultats des tests nous montrent l'impact significatif des liens éthique et relationnels sur la performance de l'entreprise. Le développement des liens relationnels se réfère à certaines règles de conduite qui sont attendus afin d'être intégrés pendant l'interaction.



## 5 CONCLUSION

L'intérêt croissant porté au contexte des relations inter organisationnelles a conduit les chercheurs à approfondir leurs recherches sur la satisfaction du client professionnel particulièrement dans les services aux entreprises Homburg et Rudolf, (2001).

Les relations efficaces et durables sont essentielles pour créer une valeur mutuelle et améliorer la performance des entreprises. Gronroos (1994) soutient que ce type de marketing "sert à établir, maintenir et améliorer les relations avec les clients, afin que les objectifs des parties concernées soient atteints. Ceci est réalisé par un échange mutuel et la réalisation des promesses. Une stratégie relationnelle efficace permet au fournisseur en termes de coopération accrue, une meilleure compréhension des besoins des clients menant à l'élaboration de produits et de services plus personnalisés Selon Ruokonen et al, (2008) .

A ce jour, une grande partie de recherche en marketing relationnel confirme que la présence des liens relationnels et éthiques ont un impact positif sur la performance des relations d'échanges.

Ce type de marketing matérialise aujourd'hui, à travers les débats qu'il suscite mais également en tant que pratique dominante des entreprises, les bouleversements profonds qui ont affecté nos sociétés et nos économies au cours de ces dernières années. La place du capital-client au centre de la stratégie de l'entreprise est une nouvelle méthode de management qui modifie les modes d'organisation traditionnels de l'entreprise.

## REFERENCES

- [1] Berry, 1995 Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4) (1995), pp. 236-245.
- [2] Bill Donaldson, Tom O' Toole, (2000) "Classifying relationship structures: relationship strength in industrial markets", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 Issue: 7, pp.491-506
- [3] Bucklin, L.P. and Sengupta, S. (1993) Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing*, 57, 32-46.
- [4] Carmen Camarero Izquierdo, Jesús Gutiérrez Cillán, Sonia San Martín Gutiérrez, (2005) "The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a Spanish case", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19 Issue: 4, pp.234-244,
- [5] Chiu, Hsieh, Li, & Lee, (2005) Relationship marketing and consumer switching behavior *Journal of Business Research* 58 (2005) 1681– 1689 Elsevier
- [6] Christian Grönroos, (1994) "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, Vol. 32 Issue: 2, pp.4-20,
- [7] Cousins et Menguc (2006) The implications of socialization and integration in supply chain management *Journal of Operations Management* Volume 24, Issue 5, September 2006, Pages 604-620
- [8] Das Narayandas, V. Kasturi Rangan (2004) Building and Sustaining Buyer–Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*: July 2004, Vol. 68, No. 3, pp. 63-77.
- [9] De Wulf, Kristof, Gaby Odekerken-Schröder, and Dawn Iacobucci (2001), "Investments in Consumer Relationships: A CrossCountry and Cross-Industry Exploration," *Journal of Marketing*, 65 (October), 33–50.
- [10] Doyle 2002, Software review: Optimising the allocation of cross-selling resource while managing the customer relationship *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 2002, Volume 9, Number 3, Page 285
- [11] Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.
- [12] Eric Ng 2009, An Empirical Investigation on the Dyad Perspective of Buyer-Seller Relationships in Australian Regional Agribusinesses Vol 5, No 3 (2009) *Contemporary Management Research / CMR / ISSN 1813-5498*
- [13] Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- [14] Geyskens, Inge, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, and Nirmalya Kumar (1999). "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 36 (May): 223–238.
- [15] Gundlach, G.T. and Murphy, P.E. (1993), "Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 4, pp. 35-46.
- [16] Heide, J.B. and G. John (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing Research*. 54 (February). 24-36.
- [17] Hellier, Phil K., Gus M. Geursen, Rodney A. Carr and John A. Rickard (2003) "Customer repurchase intention: A general structural equation model" *European Journal of Marketing* 37(11/12): 1762-1800.
- [18] Hiéart (Dir.), *Méthodes de recherche en management* (2e éd.) (p. 139- 168). Paris : Dunod. Rudestam, E., & Newton, R. (2000)
- [19] Homburg, C. and Rudolph, B. (2001), "Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues", *Journal of Business Research*, Vol. 52, pp. 15-33.
- [20] Huntley, J.K. (2006). Conceptualization and measurement of relationship quality: linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 No. 6, pp. 703-714.
- [21] J.Hutchinson et al (2009) Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction, and behavioral intentions among golf travelers *Tourism Management* Volume 30, Issue 2, April 2009, Pages 298-308
- [22] Jeff Hess, John Story, (2005) "Trust-based commitment: multidimensional consumer-brand relationships", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 22 Issue: 6, pp.313-322,
- [23] Jouali.J and al 2013. "The attributes of supplier performance in inter organisational context case of accounting SMES" *International Journal of Economics and Management*
- [24] Jouali.J and al. 2013 Value creation in relationship exchange explication by Ethical Approach: an application in the field of services to Moroccan SMES *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT* Volume 12, Issue 5

- [25] Mark Barratt, (2004) "Understanding the meaning of collaboration in the supply chain", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9 Issue: 1, pp.30-42, <https://doi.org/10.1108/13598540410517566>
- [26] Mercedes Marzo-Navarro, Marta Pedraja-Iglesias, Ma Pilar Rivera-Torres, (2004) "The benefits of relationship marketing for the consumer and for the fashion retailers", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 8 Issue: 4, pp.425-436
- [27] Mercedes Marzo-Navarro, Marta Pedraja-Iglesias, Ma Pilar Rivera-Torres, (2004) "The benefits of relationship marketing for the consumer and for the fashion retailers", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 8 Issue: 4, pp.425-
- [28] Mika Ruokonen, Niina Nummela, Kaisu Puumalainen, Sami Saarenketo, (2008) "Market orientation and internationalisation in small software firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 Issue: 11/12, pp.1294-1315
- [29] Miles M. B., Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck, 2e édition Miles M., Huberman M., Saldana J. (2014), *Qualitative data analysis*, Thousand Oak, Sage, 3rd edition.
- [30] Morgan and Hunt (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*. 58 (July), 1994
- [31] Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994, « The commitment trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 58, N°3, pp. 20-38.
- [32] Palmatier, Robert W, and al (2006), "Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits." *Marketing Science* 25 (September)
- [33] Palmatier, Robert W, and al (2007a), "Relationship Marketing Dynamics." Seattle, Wash.: University of Washington Working Paper 1 (September), 1–37.
- [34] Reinartz, Werner, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, 41 (August), 293–305.
- [35] Reynolds, K. E., & Beatty, S. E. (1999). Customer benefits and company consequences of customer–salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.
- [36] Sabine –Ruaud le marketing relationnel « nouvelle donne du marketing
- [37] Sandy D Jap; Erin Anderson Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: *Management Science*; Feb 2007; 53, 2;
- [38] Sheth J. N., Parvatyiar A. (eds), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Inc. 2000
- [39] Smith, B. (1998). Buyer-seller relationship: Bonds, relationship management, and sex type. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(1), 76
- [40] Storbacka, Tore Strandvik, Christian Grönroos, (1994) "Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 Issue: 5, pp.21-38,
- [41] Webster, Frederick E, Jr. (2006). *Marketing: A Perpetual Work in Progress*. In: Sheth, J.N. and Sisodia, R.S. (Eds.). *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future*. Armonk: M. E. Sharpe: 287-294.
- [42] Jöreskog, K. (1971), *Statistical analysis of sets of congeneric tests*, *Psychometrika*, 36, 109- 133
- [43] Kotler, P. Brown, L. Adam, S. and Armstrong, G. (2001) *Marketing*, 5th edn, Sydney: Pearson Education Australia.