

## Qualité relationnelle, Pouvoir et impact sur la création appropriation de valeur : Une étude exploratoire dans le contexte marocain

### [ Relationship quality, power and impact on value creation and appropriation : An exploratory study in the Moroccan context ]

*Noureddine AMINE<sup>1</sup> and Saâd MDARHRI ALAOUI<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Enseignant Chercheur, ENCG-Tanger, UAE, Maroc

<sup>2</sup>Doctorant, ENCG-Tanger, UAE, 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:** Despite the proliferation of work on value creation in business relationships, many issues are still little addressed. Our article proposes to study jointly the influence of relational quality and power bases on the creation-appropriation of value in the customer-supplier relationship. An exploratory qualitative study of sixteen companies (ten suppliers and six customers) found that the quality of the relationship promotes greater value creation and appropriation in ongoing business relationships. As for power, its influence differs depending on how it is exercised within the relationship. Moreover, the appropriation of value remains the main driver of partner satisfaction, a sine qua non condition for the continuity of the relationship

**KEYWORDS:** relationship quality, power, value creation, value appropriation, relationship continuity.

**RESUME:** Malgré la prolifération des travaux sur la création de la valeur dans les relations d'affaires, de nombreuses questions sont encore peu abordées. Notre article propose d'étudier conjointement l'influence de la qualité relationnelle et des bases de pouvoir sur la création-appropriation de valeur dans la relation client-fournisseur. À l'issue d'une étude qualitative exploratoire menée auprès de seize entreprises (dix fournisseurs et six clients), il est constaté que la qualité de la relation favorise une plus grande création-appropriation de valeur dans les relations commerciales continues. Pour ce qui est du pouvoir, son influence diffère selon la manière avec laquelle, il exercé au sein de la relation. Par ailleurs, l'appropriation de la valeur demeure le principal moteur de la satisfaction des partenaires, condition sine qua non pour la continuité de la relation.

**MOTS-CLEFS:** qualité relationnelle, Pouvoir, création de valeur, appropriation de valeur, continuité de la relation.

## 1 INTRODUCTION

Dans les relations d'affaires, il y a un discours académique considérable concernant le concept de valeur, (Lindgreen et Wynstra, 2005 ; Ulaga et Eggert, 2005 ; Lindgreen et al., 2012). Cependant, malgré son rôle central dans la recherche académique, le concept de valeur souffre encore d'une multitude de perspectives et de bases théoriques concurrentes, créant une certaine ambiguïté et rendant sa compréhension encore plus difficile pour les praticiens et chercheurs (Sandberg et al., 2018 ; Francis et al., 2014)

En effet, les définitions de la valeur sont nombreuses et souvent vagues, avec une " variété déconcertante de significations disparates " (Ramsay, 2005). De plus, la valeur dans cette documentation est généralement associée à la valeur pour le client, alors que l'idée de la valeur pour le fournisseur demeure largement inexploitée (Ramsay, 2005). En outre, il y a une multitude

de termes connexes comme la création de valeur, la co-crédation de valeur et l'appropriation de valeur, pour lesquels peu de consensus existe parmi les chercheurs sur leur définition (Lepak et al., 2007, Francis et al., 2014)

Puisque, la valeur constitue un élément critique dans le succès de toute entreprise, et elle est au cœur des relations d'affaires, ce manque de compréhension claire de sa signification à la fois pour le client et le fournisseur, ainsi que la manière avec laquelle elle est créée et appropriée, peut causer d'importantes difficultés relationnelles et pourrait bien être l'une des raisons pour lesquelles de nombreuses relations échouent.

Les recherches antérieures en marketing relationnel ont porté presque exclusivement sur la valeur après sa création et son partage entre les partenaires d'échange (Lindgreen et Wynstra, 2005; Ulaga et Eggert, 2006, Wagner et al., 2010). Par conséquent, l'interaction entre la création de valeur et l'appropriation de la valeur reste relativement inconnue dans les relations d'affaires (Mizik et Jacobson, 2003).

Parce que «la création de valeur et son appropriation représentent la raison d'être des relations commerciales entre clients et fournisseurs» (Anderson, 1995), cette omission représente un vide majeur dans le programme de recherche sur le marketing relationnel.

Au cours des deux dernières décennies, le marketing relationnel est devenu la perspective dominante dans la littérature académique sur le marketing (Palmatier, 2008). En particulier, de nombreuses recherches se concentrent sur la qualité de la relation comme variable médiatrice clé (Morgan et Hunt, 1994 ; Palmatier et al., 2006). En tant que concept composite, la qualité de la relation résume les diverses caractéristiques d'interaction requises pour créer un lien relationnel fort (Palmatier, 2008) en englobant des variables telles que la confiance, l'engagement et la communication.

En tant que variable médiatrice, la qualité de la relation est un moyen d'atteindre une fin (Wagner et al., 2010) . En effet, les entreprises n'entretiennent pas des relations étroites et solides avec leurs partenaires, principalement pour le bien de ses derniers. Ils adoptent plutôt des modèles d'échange qui leur assurent la meilleure performance (Wagner et al., 2010).

Ainsi, les entreprises préfèrent les échanges relationnels aux échanges transactionnels lorsque ces échanges aident à créer et s'approprient plus de valeur sur les marchés (Ghosh et John, 1999).

Pour Kasabov (2007), la recherche précédente sur le marketing relationnel est biaisée " vers la discussion des aspects positifs des relations tout en négligeant les traits et processus relationnels négatifs et chargés de pouvoir ". Selon cet auteur, afin de développer un cadre de marketing relationnel plus cohérent, il est nécessaire de tester et de développer des dimensions relationnelles qui se rapportent non seulement à des relations positives et de haute qualité, mais aussi à des relations marquées par la négativité, le conflit, et le désagrément (Mysen et al., 2012). En fait, les relations, sont négociées, chargées de pouvoir et pleines de contestations (Kasabov, 2007).

L'asymétrie de pouvoir dans les relations d'affaires est un domaine important pour la recherche, car les différences de pouvoir entre les partenaires sont généralement inévitables. Comme le soulignent Belaya, Gagalyuk et Hanf (2009), la nature du pouvoir dans les relations de la chaîne d'approvisionnement présuppose une distribution asymétrique du pouvoir entre les partenaires en raison des différences d'expertise, de taille, de coûts de changement, de dépendance, de structure contractuelle, etc. (Nyaga et al., 2013)

Bien qu'il existe d'autres perspectives, nous supposons que la compréhension de la dynamique du pouvoir entre clients et fournisseurs est essentielle pour expliquer comment la valeur totale est partagée dans la chaîne d'approvisionnement (Chiksand, 2018).

Pourtant, à ce jour, peu d'études ont étudié comment la valeur totale créée est appropriée par les entreprises dans les relations d'affaires (Crook et Combs, 2007 ; Brito et Miguel, 2016).

De même très peu d'attention a été accordée à l'influence de la structure du pouvoir sur la création de valeur et son partage entre les membres de l'échange compte tenu de la qualité de la relation qui prévaut dans la relation.

Comme la qualité relationnelle ainsi que le pouvoir ont une incidence sur l'expérience relationnelle et que la distribution de la valeur créée influe sur la perception de satisfaction, il est important d'étudier l'interaction de ces concepts.

Notre étude s'inscrit dans ce cadre. Elle se propose d'examiner les relations dyadiques entre client et fournisseur afin de déterminer comment la structure du pouvoir et la qualité de la relation sous-jacente influencent la création de valeur, l'appropriation de valeur et, en bout de ligne, la satisfaction relationnelle et la continuité de la relation.

A cette fin, nous avons mené une étude exploratoire auprès de seize entreprises opérant dans divers secteurs d'activité.

La section suivante est une revue de la littérature des concepts clés mobilisés dans cette étude. Ensuite, la méthodologie de recherche adoptée est présentée, suivie d'une discussion des résultats.

## 2 REVUE DE LA LITTÉRATURE

### 2.1 RELATION CLIENT FOURNISSEUR

Nous définissons la relation client-fournisseur comme un processus dynamique appréhendé au travers d'un ensemble d'interactions multiples s'inscrivant dans la durée (Guibert, 1999). Nous partons de l'idée selon laquelle la relation se construit et évolue dans le temps. Elle commence généralement par des transactions économiques limitées, provisoires et donc fragiles. Au fil du temps et en parallèle des échanges transactionnels s'installe une dynamique relationnelle qui peut conduire à une collaboration plus stable et intense. Nous plaçons donc les relations sociales au cœur des échanges entre le client et le fournisseur. (Cherni et Leroux, 2015).

Selon Brito et Miguel (2017), Les relations clients-fournisseurs représentent une forme unique d'alliance. Ces alliances sont complexes et présentent trois caractéristiques principales : les relations verticales, l'asymétrie de pouvoir et les liens avec des partenaires directs (premier niveau) ou indirects (niveau supérieur) (McCarter et Northcraft, 2007). Dans ses relations, les entreprises peuvent adopter différentes formes de mécanismes de gouvernance qui se situent entre deux extrêmes : contractuel et relationnel (Cao & Lumineau, 2015 ; Dyer & Singh, 1998).

La gouvernance contractuelle repose sur l'exécution du pouvoir, l'utilisation des contrats (Liu et al., 2010) et des gains à court terme (Brito et Miguel, 2017).

Par contre, la gouvernance relationnelle, implique des accords à long terme basés sur des relations personnelles et des normes sociales (Liu et al., 2010 ; Brito et Miguel, 2017).

Entre ces deux extrêmes, il y a l'interaction et la complémentarité entre les deux mécanismes de gouvernance (Cao & Lumineau, 2015). En effet, la gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle peuvent être adoptés mutuellement pour créer de la valeur et améliorer la satisfaction et la performance de la relation (Cao et Lumineau, 2015, Liu et al., 2010).

### 2.2 QUALITÉ DE LA RELATION

La nature de la relation entre les membres de la chaîne d'approvisionnement joue un rôle important dans leur comportement coopératif (Nyaga et al., 2013). En effet, la qualité de la relation reflète l'atmosphère présente, dans une relation client-fournisseur et constitue une condition préalable importante pour le succès d'une relation d'échange à long terme (Liu et al., 2010).

En particulier, il a été démontré que la qualité de la relation a une incidence positive sur le rendement et les avantages relationnels qui en découlent (Athanasopoulou, 2009), ainsi que la probabilité que les transactions entre partenaires se poursuivent (Liu et al., 2010). Selon Nyaga et ses collaborateurs (2013), La qualité de la relation représente la relation globale d'une manière abstraite, plutôt qu'en tant que dimensions spécifiques de la relation (p. ex., la confiance), étant donné qu'il peut être difficile de distinguer entre les dimensions relationnelles spécifiques et/ou d'en isoler l'impact (Nyaga & Whipple, 2011).

Selon Palmatier (2008), la qualité de la relation traduit " le calibre global des liens relationnels avec un partenaire d'échange " (Palmatier, 2008). En tant que telle, elle reflète l'évaluation globale de la force de la relation ainsi que le degré de satisfaction des besoins et désirs des deux partenaires commerciaux (Liu et al., 2010).

Bien que la littérature sur les dimensions de la qualité de la relation ne soit pas unanime, les chercheurs conviennent que la qualité de la relation est une vision holistique d'ordre supérieur d'un échange relationnel composé de multiples facettes (Palmatier, 2008).

Ainsi, il est conceptualisé comme une construction d'ordre supérieur composée de deux ou plusieurs facteurs de premier ordre (Nyaga & Whipple, 2011; Ulaga & Eggert, 2006 ; Palmatier, 2008 ; Nyaga et al., 2013). C'est-à-dire qu'elle saisit un ensemble de différents attributs tels que la confiance, l'engagement et la communication qui, cumulativement, indiquent la force des liens relationnels entre les partenaires. Plus précisément, La confiance fait référence à la crédibilité et la bienveillance perçues d'un partenaire d'échange, ce qui contribue à réduire le risque potentiel et ainsi soutenir la coopération. L'engagement représente le désir de maintenir une relation précieuse et, par conséquent, traduit la volonté durable des partenaires de maintenir une relation génératrice de valeur. La communication fait référence au partage formel et informel d'informations

utiles et opportunes entre les partenaires, ce qui permet d'aligner les perceptions et attentes dans la relation, d'améliorer la coordination, de réduire les conflits et par conséquent de favoriser le succès de la relation

### **2.3 POUVOIR**

Les relations commerciales sont fondées sur des liens de dépendance mutuelle (Emerson, 1962, Narasimhan et al., 2009). En effet, l'interdépendance existe parce que chaque acteur a un certain contrôle sur la réalisation de ses propres objectifs ainsi que ceux de son partenaire (Pfeffer et Salancik, 1970). La capacité d'un membre de la chaîne d'approvisionnement à atteindre les objectifs de son partenaire de la chaîne est le fondement de son pouvoir.

le pouvoir peut se définir comme « la capacité d'un membre d'une chaîne d'approvisionnement à influencer ou à contrôler les décisions et le comportement d'un autre membre de la chaîne » (Narasimhan et al., 2009)

Pour ElAnsary & Stern (1972), le pouvoir traduit la capacité des parties impliquées dans une relation de travail à contrôler les décisions concernant le fonctionnement de la relation. En tant que tel, le pouvoir établit les paramètres d'échange dans la relation (Narasimhan et al., 2009).

Le pouvoir est un concept essentiellement contesté en raison de sa complexité (Bandara, 2017). Comme le soulignent Coughlan et al. (2001), le pouvoir est difficile à identifier, décrire, et vérifier avec précision. En outre, le pouvoir est relatif, dans la mesure où aucune entreprise n'a de pouvoir dans toutes les situations (Chiksand, 2018).

Pour certains chercheurs, le pouvoir est vital, parce qu'il peut sortir la relation du domaine du hasard et lui donner un but, une direction (Dwyer et al., 1987 ; Kumar, 2005), conduisant ainsi à une meilleure coordination (Mysen et al., 2012). Pour d'autres, le pouvoir est associé à un comportement négatif, agressif et non éthique (Schleper et al., 2017) dans la mesure où il peut entraîner des abus, des injustices et de l'exploitation (Mysen et al., 2012).

L'exercice du pouvoir, qui traduit l'utilisation par une partie de son pouvoir pour contrôler les activités de son partenaire, peut être divisé en pouvoir coercitif et pouvoir non coercitif (Leonidou et al., 2008). Le pouvoir coercitif affecte directement le comportement des membres, principalement par la punition, et la loi tandis que le pouvoir non coercitif affecte indirectement le comportement des membres en modifiant les convictions, les objectifs commerciaux, et les points de vue à travers la récompense, l'information, les compétences spéciales et ainsi de suite (Liu et al., 2010; Kim, 2000).

Différents auteurs ont proposé une variété de bases de pouvoir (Lacoste et Blois, 2015). La plus répandue est celle de French et Raven (1959), qui décrivent cinq bases de pouvoir (à savoir coercitif, récompense, légitime, référent, et expert). Ces bases ou sources de pouvoir définissent les différentes ressources à la disposition de l'entreprise pour influencer sur les décisions concernant la relation (French & Raven, 1959). Selon leur nature (agressive ou non), les différentes sources de pouvoir affectent la relation de différentes manières (Benton et Maloni, 2005).

### **2.4 CRÉATION-APPROPRIATION DE VALEUR**

La valeur est un concept ambigu (Francis et al., 2014). Peu d'acteurs sur les marchés d'affaires peuvent la définir, savoir comment la mesurer ou expliquer comment la relation avec leurs partenaires contribue à leur propre valeur (Francis et al., 2014).

Alors que la littérature académique propose une variété de définitions soulignant différents aspects de la notion de valeur, quatre caractéristiques récurrentes peuvent être identifiées (Ulage et Eggert, 2006):

1. La valeur est une notion subjective.
2. Elle est conceptualisée comme un compromis entre les avantages et les sacrifices.
3. Les avantages et les sacrifices peuvent être multi-facettes. Et
4. Les perceptions de valeur sont liées à la concurrence.

Payne et Holt (2001) ont conclu que la recherche sur la valeur doit être comprise au-delà des limites d'une seule organisation et explorée dans le cadre de l'interaction dyadique entre client et fournisseur. Ainsi, une perspective relationnelle de la valeur contribue de manière significative à une compréhension holistique de ce construit dans les marchés d'affaires.

Pour ces auteurs, la valeur de la relation n'est pas simplement la conséquence d'une série de transactions indépendantes, mais le fruit d'une relation dynamique dépendant du temps - c'est-à-dire que les transactions cumulatives au fil du temps créent de la valeur (Payne et Holt, 2001), ce qui favorise une relation mutuellement satisfaisante pour les deux partenaires (Ravald et Grönroos, 1996)

De même, les chercheurs n'ont pas encore atteint un cadre unifié pour décrire la valeur générée par la relation dyadique, et la plupart des études examinent cette question uniquement du point de vue des clients (Ramsay 2005). En effet, la valeur est le résultat de plusieurs parties impliquées dans une association commerciale à long terme (Ulaga et Eggert 2006), valeur qui est créée et appropriée dans le cadre d'une relation (Henneberg et al., 2009).

La création de valeur et la maximisation de son appropriation sont reconnues depuis longtemps comme les principaux objectifs des organisations (Anderson, 1995) et la source de l'avantage concurrentiel (Coff, 1999).

D'un point de vue conceptuel, la création de valeur et l'appropriation de valeur représentent les deux faces d'une même pièce. La création de valeur implique la valeur totale nette (c'est-à-dire les avantages totaux moins les sacrifices totaux) créés dans le cadre d'une relation d'affaire entre les deux partenaires d'échange. L'appropriation de la valeur représente la valeur nette qu'une partie de la dyade revendique avec succès (Wagner et al., 2010).

La création de valeur reflète une orientation mutuelle, dans laquelle le client et le fournisseur évaluent dans quelle mesure la collaboration contribue à plus de valeur dans la relation. Par contre, l'appropriation de valeur indique une approche unilatérale dans laquelle chaque membre de la dyade évalue dans quelle mesure la relation contribue à sa propre valeur personnelle (Wagner et al., 2010).

Ainsi, si la création de valeur traduit un scénario gagnant-gagnant; alors l'appropriation de valeur peut traduire un scénario gagnant-perdant dans la mesure où une plus grande part de valeur pour une partie diminue la part restante pour l'autre partenaire (Wagner et al., 2010). En effet, la part que chaque membre peut saisir dépend principalement de son pouvoir dans la relation (Chiksand, 2018). Si la continuité de la relation n'est pas une priorité, des partenaires plus forts peuvent s'approprier la part la plus importante de la valeur créée (Crook & Combs, 2007). Dans le cas inverse, à mesure que les organisations deviennent interdépendantes et qu'il y a un plus grand besoin de coordination, l'entreprise la plus puissante renonce à exercer son pouvoir et partage les gains avec l'entreprise la plus faible (Crook & Combs, 2007).

Dans le processus de négociation, les partenaires devraient s'assurer que le partage de la valeur créée ne limitera pas la capacité de la relation à générer de la valeur à l'avenir (Brito et Miguel, 2017). D'où la nécessité d'une répartition équitable et satisfaisante de la valeur.

## 2.5 SATISFACTION

La satisfaction est largement considérée comme une philosophie directrice des relations d'affaires. Empiriquement, son importance est attestée par les nombreuses études qui ont montré qu'elle est un facteur important pour le succès des relations d'affaires (Svensson et al., 2017).

Dans la littérature marketing, la satisfaction se présente, généralement, comme un état affectif positif qui résulte de l'évaluation par une organisation de tous les aspects de sa relation avec une autre organisation (Anderson et Narus, 1984 ; Ganesan, 1994 ; Geyskens et Steenkamp, 2000). Les recherches antérieures ont indiqué que la satisfaction augmente la volonté des partenaires de poursuivre la relation et réduit les conflits commerciaux (Henneberg et al., 2016). En effet, les membres satisfaits sont plus disposés à maintenir les relations commerciales existantes, et à participer davantage à des activités collectives (Geyskens et et Steenkamp, 2000 ; Svensson et al., 2017).

Dans leurs études, Sahadev (2008) et Ramaseshan et al. (2006) ont constaté que la satisfaction a une influence positive sur les niveaux d'engagement dans les relations d'affaires (Svensson et al., 2017).

Pour Sivadas et al. (2012), la performance d'un projet conduit à la satisfaction relationnelle. Selon ces auteurs, les entreprises n'investissent davantage dans une relation que si elles perçoivent des avantages clairs.

Dans une relation continue, la satisfaction, évaluée par rapport aux résultats passés, est un indicateur de l'équité de l'échange (Ganesan, 1994). Cette satisfaction est essentielle pour assurer la validité à long terme des relations d'affaires (Farrelly et Quester, 2005).

## 2.6 CONTINUITÉ DE LA RELATION

La continuité attendue de la relation fait référence à l'attente d'une entreprise que les échanges commerciaux avec son partenaire se poursuivront à l'avenir (Lai et al., 2007). Ce concept est similaire au concept d'attente de continuité discuté dans Noordeweir et al., (1990), et Anderson et Weitz (1989), et le concept d'orientation à long terme examiné dans Lusch et Brown (1996), et Ganesan (1994).

Selon Wong et al., (2007) , la continuité de la relation, peut se définir comme une orientation à long terme perçue et attendue par les partenaires d'échange dans une relation d'affaires dans laquelle les partenaires perçoivent de la valeur et par conséquent mettent les efforts et les ressources nécessaires pour assurer sa durabilité. De la sorte, les deux membres de la dyade estiment que la relation est importante pour justifier un maximum d'efforts pour la maintenir (Morgan & Hunt, 1994).

Anderson et Weitz (1989) soulignent l'importance des attentes futures pour déterminer la continuité des échanges et la survie à long terme de la relation. Si les parties n'escomptent pas bénéficier de la relation à l'avenir, il est fort probable qu'elles quitteront la relation (Jap, 2000).

### 3 METHODOLOGIE

Dans le but de mieux connaître notre terrain d'investigation empirique, de clarifier les concepts théoriques, de s'assurer de la pertinence des hypothèses formulées à l'issue de la revue de littérature et de faciliter l'opérationnalisation ultérieure des variables de notre modèle théorique, nous avons opté pour une étude qualitative exploratoire. Dans cette enquête exploratoire, les entreprises retenues ne sont pas issues d'un échantillonnage statistique puisque l'objectif recherché n'est pas de tester les hypothèses formulées mais de vérifier simplement leur pertinence globale dans un contexte bien déterminé (relation client-fournisseur au Maroc) et éventuellement de les enrichir à travers la traduction des concepts de recherche en des termes plus concrets et opérationnels (Evrard et al., 2003)

La population de référence de notre étude se compose essentiellement de petites et moyennes entreprises. Notre échantillon est représenté par 16 entreprises : 10 fournisseurs et 6 clients. Le critère de saturation théorique a été adopté pour déterminer le nombre d'entretiens à mener, c'est-à-dire que des entretiens supplémentaires n'auraient pas apporté de nouveaux éléments à l'enquête (Mucchielli, 1994). Le tableau suivant regroupe l'échantillon ainsi constitué avec les fonctions des personnes interrogées.

**Tableau 1. Echantillon de 16 entreprises**

| <b>FOURNISSEURS</b> |   |                                    |
|---------------------|---|------------------------------------|
|                     | Secteur d'activité                        | Fonction de la personne interrogée |
| Fournisseur n° 1    | Distribution du bois                      | Responsable commerciale            |
| Fournisseur n° 2    | Distribution des produits électroménagers | Directeur                          |
| Fournisseur n° 3    | Production de fer                         | Responsable commerciale            |
| Fournisseur n° 4    | Production du lait et dérivés             | Responsable commerciale            |
| Fournisseur n° 5    | Transport                                 | Responsable commerciale            |
| Fournisseur n° 6    | Logistique                                | Responsable commerciale            |
| Fournisseur n° 7    | Négoce et distribution                    | Responsable commerciale            |
| Fournisseur n° 8    | Travaux divers                            | Directeur                          |
| Fournisseur n° 9    | Bâtiments et travaux publics              | Directeur                          |
| Fournisseur n° 10   | Textile                                   | Directeur                          |
| <b>CLIENTS</b>      |   |                                    |
| Client n° 1         | Distribution des articles de sport        | Responsable achats et logistique   |
| Client n° 2         | Distribution de bois                      | Responsable achats                 |
| Client n° 3         | Distribution des produits électroménagers | Directeur                          |
| Client n° 4         | Transport                                 | Responsable logistique             |
| Client n° 5         | Négoce et distribution                    | Responsable logistique             |
| Client n° 6         | Négoce et distribution                    | Responsable achats                 |

Concernant le recueil des données, nous avons utilisé la technique de l'entretien semi-directif (entretien d'expert) pour interviewer, à l'aide d'un guide d'entretien, l'ensemble des personnes rencontrées. Selon Blanchet et Gotman (1992), le guide d'entretien « a pour but d'aider l'interviewer, à élaborer des relances pertinentes sur les différents énoncés de l'interviewé au moment même où ils sont abordés ; ce qui permet d'obtenir à la fois un discours librement formé par l'interviewé et un discours répondant aux questions de la recherche ».

Ce guide a été élaboré à partir de la revue de la littérature et structuré autour de thèmes qui résultent de notre problématique de recherche. Ces thèmes sont au nombre de trois :

- Une première partie vise l'identification de l'entreprise.
- Une deuxième partie comporte une question générale sur la réussite ainsi que la pérennité de la relation entre client et fournisseur, et des questions sur la création appropriation de la valeur dans la relation d'échange.
- Une dernière partie se focalise sur les facteurs qui facilitent ou entravent la création appropriation de la valeur dans une relation d'échange entre client et fournisseur.

Les entretiens, d'une durée moyenne de 45 minutes (variant de 30 minutes à une heure), ont été réalisés en face à face. Ils ont été enregistrés et retranscrits intégralement afin de procéder à une analyse de contenu. La méthode d'analyse catégorielle thématique a été utilisée pour dépouiller, classer et analyser les informations collectées (Bardin, 2003).

Cette analyse consiste à découper les discours des gestionnaires en unités d'analyse. Nous nous sommes intéressés à l'importance des thèmes cités qu'à la fréquence de leur citation. En suivant cette méthode, chaque unité est analysée dans son contexte de citation tout en étudiant sa relation avec les autres unités et thèmes appartenant au même discours. (Thietart, 2014).

En suivant les recommandations de Bardin (2003), nous avons procédé à une première lecture transversale de tous les entretiens pour identifier et affecter chaque élément à une catégorie sur la base d'une grille indiquant en colonnes les entretiens et en lignes les catégories dégagées.

L'élaboration de cette grille, nous a permis de procéder à une double analyse : une analyse verticale (structuration par thème de chaque entretien) et une analyse horizontale (comparaison transversale de l'ensemble des entretiens).

## 4 RESULTATS ET DISCUSSION

La discussion des résultats de l'enquête exploratoire repose sur le contenu des entretiens semi directifs réalisés avec les entreprises de notre échantillon (clients et fournisseurs). Les résultats globaux de cette étude sont obtenus suite à une analyse catégorielle thématique. Ils permettent de présenter la valeur perçue par les deux membres de la dyade dans une relation d'affaire, les facteurs explicatifs de la création-appropriation d'une valeur supérieure et les implications sur la satisfaction des partenaires et leurs intentions de maintien de la relation.

### 4.1 CRÉATION-APPROPRIATION DE LA VALEUR

L'ensemble des entretiens réalisés, confirme l'hypothèse de base selon laquelle la valeur représente la principale raison pour laquelle les entreprises échangent entre elles. En effet, la majorité des interviewés soulignent l'importance de la création de valeur et son appropriation par les deux partenaires au sein de la relation pour sa continuité. Comme le souligne ce responsable commerciale (fournisseur n°6) « *la base de la continuité de la relation commerciale est toujours le gain mutuel. Sans valeur pour les deux parties, même si la relation commence, elle prend fin rapidement* »

Un autre acteur renchérit « *la base d'une relation commerciale réussie, est toujours la logique gagnant- gagnant* » (responsable commerciale chez fournisseur n°3).

Dans un contexte de chaîne d'approvisionnement, Hammervoll (2009) soutient que la création de valeur opère à deux niveaux: la constitution de bénéfices conjoints et la part des bénéfices conjoints qu'un acteur individuel peut réclamer.

En effet, la relation entre un client et son fournisseur crée de la valeur en augmentant les avantages et en réduisant les coûts. Cette valeur créée doit être divisée en différentes parts. En utilisant la différenciation entre création de valeur et appropriation de valeur dans cette étude, nous cherchons à mettre en lumière la portion de la valeur totale générée par la relation et que chaque partenaire arrive à saisir.

#### 4.1.1 CRÉATION-APPROPRIATION DE LA VALEUR PAR LE CLIENT

De l'ensemble des entretiens réalisés, il ressort que la valeur pour les clients se manifeste à travers :

**Un produit de qualité** répondant à leurs attentes ou spécificités techniques, avec un niveau constant au fil du temps.

**Une Livraison performante** : à travers une réponse régulière, précise et flexible aux calendriers de livraison.

**Des Service de soutien** : À valeur ajoutée. En effet, les répondants ont mentionné la flexibilité du fournisseur, sa réactivité, ainsi que l'externalisation des activités comme les principaux services à forte valeur ajoutée.

**Les interactions personnelles.** Les liens interpersonnels améliorent la communication et par conséquent la résolution de problèmes, ce qui mène à une meilleure compréhension des objectifs de chacun des partenaires.

**Le savoir-faire :** l'expertise du fournisseur (les connaissances profondes du marché du client ainsi que l'expérience préalable avec ses opérations et produits) a été considéré comme très précieuse par nos répondants.

**La compression des coûts :** se réfère à l'aptitude du fournisseur à réduire les coûts (les siens ainsi que ceux du client) afin de favoriser la compétitivité prix de son client.

**Le volume** ou la capacité d'un fournisseur à satisfaire les demandes importantes de ses clients.

**L'accès à de nouveaux marchés** traduisant la capacité du fournisseur à servir de passerelle vers de nouveaux partenaires potentiels permettant à l'acheteur d'augmenter le nombre de clients.

Selon Anderson et Narus (1998), La valeur pour le client sur les marchés d'affaires est une valeur dérivée des activités des fournisseurs. Cette valeur peut être tangible et/ou directe et par conséquent exprimable en termes monétaires comme il peut être intangible et/ou indirecte et de la sorte difficilement mesurable.

#### **4.1.2 CRÉATION-APPROPRIATION DE LA VALEUR PAR LE FOURNISSEUR**

De l'autre côté de la relation, Les entretiens réalisés ont permis de mettre en évidence la valeur créée par la relation et capté par le fournisseur. En fait, les composantes clés de la valeur pour les fournisseurs tirées de leur relation avec les principaux clients peuvent se résumer ainsi : volume ; profit ; sauvegarde ; accès à de nouveaux marchés, et la réputation.

**Le profit** traduit l'aptitude d'un client à assurer une rentabilité commerciale et ainsi un flux de trésorerie positif pour son fournisseur.

**Le volume** désigne la capacité du client à s'approvisionner en grandes quantités auprès de son partenaire pour lui permettre d'atteindre le seuil de rentabilité nécessaire.

**La sauvegarde** fait référence à l'assurance que constituent certains clients contre les incertitudes du marché en garantissant une certaine stabilité et contrôle des ventes.

De la sorte, le profit, le volume, et la sauvegarde constituent la forme la plus tangible de la valeur pour un fournisseur fournie par l'entreprise cliente dans un échange relationnel.

**L'accès à de nouveaux marchés** ou l'aptitude du client à présenter le fournisseur à de nouveaux acheteurs représente une autre forme de valeur prise par les fournisseurs.

En fin, **La réputation** en faisant affaire avec des clients prestigieux peut représenter une forme indirecte mais pertinente de valeur pour le fournisseur, lui permettant de renforcer sa crédibilité ou réduire la perception du risque d'un acheteur potentiel.

Notre analyse indique que les relations commerciales entre client et fournisseur créent de la valeur en réduisant les coûts et/ou en augmentant les avantages pour les deux parties. Cependant, Il est important de réaliser que cette valeur créée:

- ✓ doit être considérée dans sa globalité c'est-à-dire qu'il faut regarder au-delà de la valeur directe et/ou tangible pour intégrer dans l'évaluation aussi bien la valeur indirecte et intangible. Cette dernière même si elle est difficile à quantifier et/ou à long terme, pourrait être la principale source d'avantages ou de sacrifices pour les acheteurs et les fournisseurs.
- ✓ Ne doit être limité à la valeur créée par la collaboration et les efforts conjoints des deux partenaires. En effet la valeur est aussi créée dans le cadre des relations transactionnelles.
- ✓ peut engendrer des effets de débordement au-delà de la dyade considérée permettant aux partenaires de saisir de la valeur dans d'autres relations autre que la relation principale. Plus particulièrement, pour le client cela se traduit par une amélioration de l'image de marque du produit fini et même de la notoriété de l'entreprise. Pour le fournisseur, cela signifie une réputation perfectionnée grâce à son association avec la marque de l'acheteur (Brito et Miguel, 2017). De cette façon, la valeur en dehors de la dyade, en tant que débordement de la valeur créée dans la dyade, peut offrir plus d'opportunités pour son appropriation (Brito et Miguel, 2017).

## 4.2 LES FACTEURS INFLUENÇANT LA CRÉATION-APPROPRIATION DE VALEUR

L'étude de la revue de littérature a permis de construire un modèle des facteurs impactant la création-appropriation durable de la valeur dans les relations d'affaires et d'explicitier par conséquent les implications de ce processus sur la satisfaction des partenaires et leurs intentions de collaboration future. Il s'agit des facteurs relationnels (confiance, engagement, et communication), et structurels (pouvoir). En nous appuyant sur les résultats de l'enquête exploratoire, l'objectif de ce paragraphe est double :

- Analyser les relations entre les variables du modèle conceptuel élaboré à partir de la littérature, et,
- Déterminer les principales caractéristiques des variables étudiées dans le concept socioculturel marocain afin de favoriser la validité de leur opérationnalisation.

### 4.2.1 LES FACTEURS RELATIONNELS : LA QUALITÉ DE LA RELATION

Les résultats de l'enquête exploratoire ont permis de mettre en évidence les facteurs relationnels (confiance, engagement, communication) et leur lien avec la création-appropriation de la valeur dans la relation entre clients et fournisseurs.

#### LA CONFIANCE

Tous les managers interviewés, clients et fournisseurs, s'accordent pour souligner l'importance de la confiance dans la création- appropriation de valeur : « *je pense que la confiance est primordiale, c'est grâce elle que les affaires peuvent se développer* » (responsable commerciale chez fournisseur n°4).

Selon un autre acteur : « *la confiance est la base de toute relation réussie, elle est indispensable pour le maintien de la relation sur une longue durée* » (directeur du client n°3)

Pour un bon fonctionnement de la relation, la confiance, selon de nombreux interlocuteurs, doit être mutuelle : « *je suis confiant, car je sais pertinemment que mon fournisseur va me livrer exactement ce que j'ai demandé en terme de quantité, de qualité et au moment convenu. De même, mon fournisseur me fait aussi confiance en matière de règlement. C'est une confiance mutuelle* » affirme un responsable achat chez client n°2.

La confiance est construite progressivement par les membres de la relation tout en s'inscrivant dans une orientation à long terme comme le précise ce directeur : « *La confiance se développe à partir des transactions répétitives entre les acteurs* » (fournisseur n°8).

Dans la même logique, un autre acteur rajoute « *C'est un élément qui se construit au fil du temps* » (responsable commerciale chez fournisseur n° 4).

Beaucoup d'interviewés insistent sur une confiance fondée sur les vertus de la culture traditionnelle marocaine, tels que l'importance de la parole donnée (Ikalma) « *j'ai transporté des marchandises de l'Espagne vers le Maroc, pour un nouveau client que je ne connais même pas, et sans exigé de garanties, seulement en se basant sur la parole d'un ancien client* » (responsable commerciale chez fournisseur n° 6).

D'autres insistent sur la nécessité d'une confiance calculée et non aveugle envers le partenaire comme le souligne ce responsable commerciale « *parfois, la parole à elle seule, est suffisante pour effectuer une transaction. Et ce geste est hautement considéré par les clients et favorise leur engagement. Mais je pense que c'est une décision très risquée, il faut toujours des preuves, sinon c'est l'insécurité totale* » (fournisseur n° 1).

#### L'ENGAGEMENT

Les entretiens réalisés ont permis également de mettre en lumière le rôle de l'engagement dans la création-appropriation d'une valeur supérieure. Ils ont permis également de faire valoir l'importance de l'engagement dans la pérennité de la relation.

En effet, tous les acteurs insistent sur l'importance de l'engagement dans la génération continue de valeur pour les deux partenaires, et comme un pré-requis indispensable pour la stabilité de la relation d'affaire « *sans engagement, ce n'est pas la peine de continuer la relation* » (responsable logistique du client n°5).

Un autre acteur, souligne l'importance des sacrifices dans la poursuite de la relation et par conséquent la création continue de valeur en affirmant que « *les partenaires doivent faire des sacrifices de temps à autre, surtout en périodes difficiles, pour garder la relation* » (directeur du fournisseur n°9).

De même, beaucoup de gestionnaires insistent sur l'idée d'un engagement réciproque fondée sur le désir des parties de maintenir la relation sur une longue durée, afin d'en bénéficier mutuellement. Ce responsable commerciale l'affirme en disant que « *le client doit être à mes côtés, pour que je puisse être à ses côtés. Durant la basse saison, il doit me garantir un minimum de voyage. De ma part et en période de forte saison, lorsqu'il a besoin d'un doublement de capacité, je le fait volontiers* » (fournisseur n°6).

D'autres insistent sur le rôle de l'engagement comme garant d'une relation réussie et de qualité : « *l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la relation à travers un volume d'achat régulier et en progression ainsi que des actions marketing visant le développement de la marque du fournisseur dans notre pays, a poussé le fournisseur à s'engager davantage dans la relation en nous accordons la distribution exclusive dans la région nord-africaine, un budget marketing et une assistance dans la lutte contre la contrebande* » (responsable logistique chez client n°5).

En effet, la réussite de la relation peut être perçue dans l'engagement des partenaires et leurs intentions de fournir les efforts nécessaires afin de maintenir cette relation qui a de la valeur à leurs yeux plutôt que de chercher à en établir une nouvelle : « *suite à un événement imprévu qui a entraîné la chute de CA, l'entreprise n'a pas laissé tomber ses fournisseurs et a continué de s'approvisionner auprès d'eux comme convenu* » (responsable commerciale chez fournisseur n°4).

## **LA COMMUNICATION**

Dans le discours des managers, la communication est apparue déterminante dans la création- appropriation de valeur dans les relations d'affaires.

Ainsi, le fait de transmettre par une entreprise d'une façon systématique et active des informations inhérentes à ses activités, permet à son partenaire d'organiser sa propre activité, d'éviter les imprévus et d'agir de façon efficace. Ses informations doivent être complètes et fiables comme le précise ce responsable commerciale « *le client doit nous transmettre la planification approximative de ses besoins pour que l'on puisse s'adapter et satisfaire ses demandes* » (fournisseur n°5).

Un autre acteur surenchérit « *notre fournisseur partage avec nous sa base de données (référence, couleur, taille, prix, etc.) ce qui nous facilite énormément l'intégration des produits dans le système d'information. Et nous faisons de même avec nos clients* » (responsable logistique chez client n°5).

Par conséquent, la communication offre ainsi aux parties prenantes la possibilité d'améliorer, outre leur efficacité, leur réactivité comme affirmé par ce directeur « *la communication ouverte et fréquente entre les partenaires, permet de s'adapter au marché. Lorsque certains produits affichent un prix relativement élevé par rapport à la concurrence, nous avisons le fournisseur afin de prendre les mesures nécessaires : promotion, offre de gratuités etc.* » (client n°3).

Le partage de l'information de façon fréquente, et dans les deux sens (communication bidirectionnelle), permet d'améliorer la coordination entre les membres de la dyade afin de créer et de capter plus de valeur : « *une réunion périodique est programmée chaque année pour pouvoir discuter d'un ensemble de points stratégiques tels que : les lignes directrices de l'année à venir, les futures modèles, les actions marketing à faire, etc.* » (responsable logistique client n°5).

Il ressort également de ces entretiens que la communication a une spécificité propre au contexte marocain. En effet, les deux acteurs, clients et fournisseurs, ont recours dans la pratique des affaires à la communication directe et orale, la préférant ainsi à tout autre type d'échange d'informations (courrier, mail). Comme le confirme ce directeur en disant que « *La communication directe est facile et fluide et elle est largement préférée par mes clients* » (fournisseur n°8).

Enfin, les personnes interrogées, affirment unanimement que les relations interpersonnelles lorsqu'elles se développent facilitent la communication ce qui permet ainsi d'améliorer le déroulement des échanges et de renforcer la relation dans son ensemble. « *Les relations interpersonnelles sont indispensables. En effet, la relation dépasse largement le cadre professionnel pour intégrer d'autres éléments comme l'amitié* » avance un responsable commerciale chez fournisseur n°6.

Un autre responsable précise « *je ne cherche pas seulement à vendre, je cherche aussi à nouer des amitiés* » (responsable commerciale chez fournisseur n°1).

Les entretiens réalisés soulignent l'importance de la qualité relationnelle (constituée de la confiance, l'engagement et la communication) pour une plus grande création et saisie de valeur dans les relations d'affaires avec cependant certaines spécificités propres au contexte culturel marocain.

Nous abordons à présent la deuxième catégorie de facteurs d'influence de la création-appropriation de valeur, les facteurs structurels.

#### 4.2.2 LES FACTEURS STRUCTURELS : LE POUVOIR

Les résultats des observations sur le terrain indiquent l'influence du pouvoir sur la création-appropriation de la valeur dans les relations entre clients et fournisseurs : « *le pouvoir de l'entreprise est un facteur essentiel dans les négociations commerciales et par conséquent dans le partage des bénéfices créés dans la relation* » (responsable commerciale fournisseur n°6).

En effet, le pouvoir est perçu par les répondants comme un comportement négatif et agressif, qu'il faut éviter pour ne pas affecter la relation d'affaires et compromettre la création de valeur : « *un fournisseur exclusif d'une certaine marque, a usé de son pouvoir pour imposer de nouvelles conditions d'échange en sa faveur : augmentation du prix, réduction des délais de paiement, etc. Ceci a entraîné dans une première phase la chute du chiffre d'affaires réalisé avec ce fournisseur, puis par la suite la rupture de la relation* » (responsable achats et logistique chez client n°1).

Nos résultats révèlent l'existence des deux formes de pouvoir à savoir : le pouvoir coercitif (Forcer le partenaire) et le pouvoir non coercitif (Encourager le partenaire).

Le pouvoir coercitif est associé généralement à l'utilisation par une entreprise de sa position dominante pour contraindre son partenaire et influencer les conditions de l'échange en sa faveur. Elle est considérée comme un « comportement non éthique et générateur de conflits ». Cet état de fait le confirme ce responsable commerciale « *une entreprise qui abuse de son pouvoir, peut subir des conséquences négatives très importantes telles que : rupture des relations, mauvaise réputation sur le marché, isolement commercial et refus des entreprises de travailler avec elle* » (fournisseur n°6).

Dans la pratique, les entreprises évitent de recourir à cette stratégie d'influence coercitive, penchant plutôt vers des stratégies d'influence non coercitives, principalement la récompense pour encourager leurs partenaires à adopter le comportement désiré et les attitudes favorables au développement de la relation et in fine à la génération de valeur mutuelle et durable.

La preuve de l'exécution du pouvoir dans la relation a été illustrée par les exigences, les normes et les impositions par lesquels les entreprises dominantes ont poursuivi leur programme dans la relation. (Directeur du client n°3, responsable logistique chez client n°5, responsable achats et logistique chez client n°1, responsable achats chez client n°6)

L'exécution du pouvoir était également évidente dans la négociation entre acheteurs et fournisseurs. En fonction de leur pouvoir relatif et de l'avantage de pouvoir, les deux partenaires ont pu faire pression afin d'obtenir le prix le plus avantageux et les meilleures conditions. (Responsable commerciale chez fournisseur n°5 et n°6)

L'ensemble des entreprises interviewées étaient conscients de leur capacité à récompenser le partenaire, soit à travers des commandes de gros volumes du côté du client, ou bien à travers des réductions de prix et des ristournes de fin d'année du côté du fournisseur.

Les entretiens réalisés montrent ainsi que le pouvoir influence la création-appropriation de valeur dans la relation d'affaire cependant cette influence diffère selon la manière avec laquelle, il est exercé au sein de la relation.

#### 4.3 LA SATISFACTION

De l'ensemble des entretiens réalisés, la satisfaction apparaît comme un déterminant important de la volonté des parties de pérenniser les échanges.

Tous les entreprises interrogées insistent sur l'importance de la satisfaction dans la reconduite des affaires. Celle-ci paraît comme une condition essentielle pour la pérennité et le développement de la relation commerciale comme exprimé par ce directeur « *la satisfaction est fondamentale dans les affaires, si le partenaire est insatisfait, il se tourne ailleurs* » (fournisseur n°8).

Dans la même la logique, un autre manager avance que « *la satisfaction est le moteur de la continuité relationnelle* » (responsable achat chez client n°6).

En fait, les gestionnaires questionnés affirment tous que si elles continuent à travailler avec leurs partenaires, c'est parce qu'ils sont satisfaits financièrement de leurs relations avec eux, comme l'explique ce responsable commerciale « *La satisfaction est généralement basée sur le gain saisie dans la relation* » (fournisseur n°4). Selon un autre acteur « *le relationnel, c'est important, mais il vient après la marge* » (directeur du fournisseur n° 10).

Par conséquent, c'est bien l'idée du bénéfice mutuel qui conditionne la satisfaction des partenaires et les motivent à accepter les compromis et les ajustements nécessaires au maintien de la relation : « *tant que le partenaire est satisfait, il reste*

dans la relation » confirme ce responsable commerciale chez le fournisseur n°3. Dans le même ordre d'idées, un autre interlocuteur précise : « si la relation n'est pas génératrice de gain pour les deux partenaires, celui qui n'en profite pas va quitter la relation » (responsable logistique chez client n°5).

Dans une relation continue, la satisfaction vis-à-vis des résultats passés est un indicateur de l'équité de l'échange (Ganesan, 1994). De tels résultats équitables et satisfaisants donnent l'assurance que les parties à l'échange vont se comporter de façon à accomplir les objectifs communs, ce qui sous-tend la décision de maintien de la relation de façon durable.

Le tableau suivant résume les différentes caractéristiques des variables de notre modèle dans le contexte marocain

**Tableau 2. Principales Caractéristiques des variables dans le contexte socioculturel marocain**

| Variable                                | Principales Caractéristiques dans le contexte socioculturel marocain  |
|---|---|
| <b>Création-Appropriation de valeur</b> | - La relation doit générer des gains financiers.<br>- La relation doit procurer un ensemble d'avantages pour les deux parties (prix et qualité ... coté client ; profit et volume ... coté fournisseur).<br>- Une relation gagnant-gagnant. |
| <b>Confiance</b>                        | - La confiance doit être mutuelle.<br>- Le partenaire doit être fiable, intègre et bienveillant.<br>- Importance de la parole donnée.   |
| <b>Engagement</b>                       | - L'engagement dans la relation doit être réciproque.<br>- Nécessité de faire des sacrifices pour maintenir la relation.<br>- Nécessité d'investir dans le développement de la relation.  |
| <b>Communication</b>                    | - La communication directe et orale est largement préférée par les Managers.<br>- Les relations interpersonnelles facilitent la communication et le partage d'informations.   |
| <b>Pouvoir coercitif</b>                | - Comportement agressif, négatif à éviter.<br>- Impositions, exigences et normes.   |
| <b>Pouvoir non coercitif</b>            | - Encourager le partenaire à adopter le comportement désiré.<br>- Récompenses : réductions de prix ; ristournes de fin d'années ; augmentation du volume.   |
| <b>Satisfaction</b>                     | - La satisfaction est le moteur de la reconduite des affaires.<br>- La satisfaction est basée principalement sur des aspects économiques. Les aspects relationnels viennent en second ordre.  |

## 5 CONCLUSION

L'enquête exploratoire nous a permis de vérifier empiriquement la pertinence théorique de notre modèle de recherche, et a permis de clarifier les concepts mobilisés et de les opérationnaliser dans le contexte culturel marocain en vue de la construction de l'outil de recueil des données.

Néanmoins cette enquête exploratoire qui constitue une première vérification empirique ne nous autorise pas à trancher dans le sens des relations supposées dans notre modèle conceptuel. La définition du modèle à tester et le test des hypothèses dépendront essentiellement de notre enquête quantitative confirmatoire.

## REFERENCES

- [1] Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310–323. <https://doi.org/10.1287/mksc.8.4.310>
- [2] Anderson, J. C. (1995). Relationships in Business Markets : Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment.
- [3] Athanasopoulou, P. (2009). Relationship quality\_ a critical literature review and.pdf.
- [4] Bardin, Laurence (2003), L'analyse de contenu, Presses Universitaires de France.
- [5] Belaya, V., & Hanf, J. H. (2009). The two sides of power in business-to-business relationships: implications for supply chain management. *The Marketing Review*, 9(4), 361–381. <https://doi.org/10.1362/146934709X479926>
- [6] Benton, W. C., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer / seller relationships on supply chain satisfaction, 23, 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.002>

- [7] Biggemann, S., & Buttle, F. (2012). Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. *Journal of Business Research*, 65(8), 1132–1138. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.004>
- [8] Blanchet A, Gotman A, (1992), *L'enquête et ses méthodes*, Nathan Université, (1994), Paris, 117 p.
- [9] Blois, K. (2015). Lacoste, S., & Blois, K. (2015). Suppliers' power relationships with industrial key customers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5).", 30, 1–29.
- [10] Brito, R. P. D. E., Id, O., Date, R., Date, R., Date, A., & Article, O. (2016). Power, Governance, and Value in Collaboration: Differences between Buyer and Supplier Perspectives, 0–2. <https://doi.org/10.1111/ijlh.12426>
- [11] Chicksand, D., & Rehme, J. (2018). Total value in business relationships: exploring the link between power and value appropriation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(2), 174–182. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2016-0100>
- [12] Coff, R. W. (1999). When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, 10(2), 119–133. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.2.119>
- [13] Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L., & Adel, I. (2001). El-Ansary, "Marketing Channels" 2001 ..
- [14] Cox, A. (2001). Understanding Buyer and Supplier Power : A Framework for Procurement, 8–15.
- [15] Crook, T. R., & Combs, J. G. (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains, 25, 546–555. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.008>
- [16] Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Journal of Sociological Review*, 27(February), 31–41.
- [17] Emerson, R. M., John, H., Harold, T., & Blau, P. (1976). Social exchange theory +10529.
- [18] El-Ansary, A.I. and Stern, L.W. (1972), "Power measurement in the distribution channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 9 No. 1, pp. 47-52
- [19] Evrard Y., Pras B., Roux E. (2003), *Market : Etudes et recherches en marketing*, 3 ème Edition, Paris, Dunod.
- [20] Farrrelly, F. J., & Quester, P. G. (2005). Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 211–219. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.003>
- [21] French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of power, in D. Cartwright, *Studies of Social Power*, Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research.
- [22] Francis, M., Fisher, R., Thomas, A., & Rowlands, H. (2014). The meaning of 'value' in purchasing, logistics and operations management. *International Journal of Production Research*, 52(22), 6576–6589. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.903349>
- [23] Ghosh, M., & John, G. (1999). Governance value analysis and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 63, 13–145. <https://doi.org/10.2307/1252107>
- [24] Guibert, N. (1999). La confiance en marketing: fondements et applications. *Recherche et Applications En Marketing*, 14(1), 1–19. <https://doi.org/10.1177/076737019901400101>
- [25] Hammervoll, T., & Toften, K. (2010). Value-creation initiatives in buyer-seller relationships. *European Business Review*, 22(5), 539–555. <https://doi.org/10.1108/09555341011068930>
- [26] Henneberg, S. C., Pardo, C., Mouzas, S., & Naudé, P. (2009). Value dimensions and relationship postures in dyadic "Key Relationship Programmes." *Journal of Marketing Management*, 25(5–6), 535–550. <https://doi.org/10.1362/026725709X461849>
- [27] Jap, S. D. (2000). PERSPECTIVES ON JOINT COMPETITIVE ADVANTAGES IN BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS\* Sandy D. Jap.
- [28] Jeffrey, H., & Dyer, J. H. (1998). The relational view : Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage THE RELATIONAL VIEW : COOPERATIVE STRATEGY AND SOURCES OF INTERORGANIZATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE. *Journals.Aom.Org* 679–660 . Retrieved from <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1998.1255632>
- [29] Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S., & Naude, P. (2016). Relationship Quality in Business to Business Relationships-Reviewing the Current Literatures and Proposing a New Measurement Model. *Psychology & Marketing*, 33(4), 297–313. <https://doi.org/10.1002/mar.20876>
- [30] Kasabov, E. (2007). Towards a contingent, empirically validated, and power cognisant relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 94–120. <https://doi.org/10.1108/03090560710718139>
- [31] Kim, K. (2000). On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 388–405. <https://doi.org/10.1177/0092070300283007>
- [32] Kumar, N. (2005). The power of power in supplier-retailer relationships, 863–866. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.02.003>
- [33] Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54–65. <https://doi.org/10.2307/3152110>
- [34] Lai, K. hung, Bao, Y., & Li, X. (2008). Channel relationship and business uncertainty: Evidence from the Hong Kong market. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 713–724. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.017>
- [35] Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Introduction to special topic forum value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194. <https://doi.org/10.2307/20159287>

- [36] Lindgreen, Adam, Martin K. Hingley, D. B. G. and R. E. M. (2012). Value in Business and Industrial Marketing: Past, Present, and Future. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 207–214.  
Retrieved from : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850111002434>
- [37] Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7 SPEC. ISS.), 732–748. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.001>
- [38] Liu, Y., Li, Y., & Zhang, L. (2010). Control mechanisms across a buyer – supplier relationship quality matrix. *Journal of Business Research*, 63(1), 3–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.005>
- [39] Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 60(4), 19. <https://doi.org/10.2307/1251899>
- [40] Cherni et leroux. (2015). Dynamique relationnelle et impact sur la création- appropriation de la valeur dans les partenariats client- fournisseur.
- [41] McCarter, M. W., & Northcraft, G. B. (2007). Happy together? *Journal of Operations Management*, 25(2), 498–511.
- [42] Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). The Financial Implications of Shifts inand Value Appropriation : *Journal of Marketing*, 67(January), 63–76.
- [43] Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). Theory of Relationship Marketing, 58(3), 20–38.
- [44] Mpinganjira, M., Roberts-Lombard, M., & Svensson, G. (2017). Validating the relationship between trust, commitment, economic and non-economic satisfaction in South African buyer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 421–431. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2015-0073>
- [45] Mucchielli, A. (1994), Les méthodes qualitatives, PUF, Paris.
- [46] Mysen, T., Svensson, G., & Högevold, N. (2012). Relationship Quality-Relationship Value and Power Balance in Business Relationships: Descriptives and Propositions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19(3), 248–285. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2012.638469>
- [47] Narasimhan, R., Nair, A., Griffith, D. A., Arlbjørn, J. S., & Bendoly, E. (2009). Lock-in situations in supply chains: A social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 27(5), 374–389. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.10.004>
- [48] Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80. <https://doi.org/10.2307/1251761>
- [49] Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42–65. <https://doi.org/10.1111/jscm.12011>
- [50] Nyaga, G. N., & Whipple, J. M. (2011). Relationship quality and performance outcomes: Achieving a sustainable competitive advantage. *Journal of Business Logistics*, 32(4), 345–360. <https://doi.org/10.1111/j.0000-0000.2011.01030.x>
- [51] Palmatier, R. W. (2008). Interfirm Relational Drivers of Customer Value. *Journal of Marketing*, 72(4), 76–89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.4.76>
- [52] Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing :, 70(October), 136–153.
- [53] Payne, A., & Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12(2), 159–182. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00192>
- [54] Ramaseshan, B., Yip, L. S. C., & Pae, J. H. (2006). Power, Satisfaction, and Relationship Commitment in Chinese Store - Tenant Relationship and Their Impact on Performance. *Journal of Retailing*, 82(1), 63–70. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.11.004>
- [55] Ramsay, J. (2005). The real meaning of value in trading relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(6), 549–565. <https://doi.org/10.1108/01443570510599719>
- [56] Sahadev, S. (2006). Economic Satisfaction And Relationship Commitment In Channels : The Moderating Role Of Environmental Uncertainty , Collaborative Communication And Coordination Strategy Economic Satisfaction and Relationship Commitment in Channels : The Moderating Role of. *Emeraldinsight.Com*23–1. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560810840961>
- [57] Sandberg, E., Pal, R., & Hemilä, J. (2018). Exploring value creation and appropriation in the reverse clothing supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 29(1), 90–109. <https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2016-0241>
- [58] Schleper, M. C., Blome, C., & Wuttke, D. A. (2017). The Dark Side of Buyer Power : Supplier Exploitation and the Role of Ethical The Dark Side of Buyer Power : Supplier Exploitation and the Role of Ethical Climates. *Journal of Business Ethics*, 140(1), 97–114. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2681-6>
- [59] Sivadas, E., Holmes, T. L., & Dwyer, F. R. (2012). Interorganizational Information Systems and Business-to-Business Relationships: System Characteristics, Assistance, Performance, Satisfaction, and Commitment Model. *Journal of Marketing Channels*, 19(1), 17–48. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2012.635369>

- [60] Thiétart, R. A. (2003). *Méthodes de recherche en management*. 2014. Retrieved from [https://scholar.google.com/scholar?hl=ar&as\\_sdt=0%2C5&q=méthodes+de+recherche+en+management-4ème+édition+thietart+2014&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=ar&as_sdt=0%2C5&q=méthodes+de+recherche+en+management-4ème+édition+thietart+2014&btnG=)
- [61] Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3–4), 311–327. <https://doi.org/10.1108/03090560610648075>
- [62] Ulaga, W., Eggert, A., & Eggert, A. (2008). Relationship Value in Business Markets : The Construct and Its Dimensions *Relationship Value in Business Markets : The Construct and Its Dimensions*, (December 2011), 37–41.
- [63] Wagner, S. M., Eggert, A., & Lindemann, E. (2010). Creating and appropriating value in collaborative relationships. *Journal of Business Research*, 63(8), 840–848. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.004>
- [64] Wagner, S. M., & Lindemann, E. (2008). Determinants of value sharing in channel relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(8), 544–553. <https://doi.org/10.1108/08858620810913353>
- [65] Wong, Y. H., Leung, T. K. P., Hung, H., & Ngai, E. W. T. (2007). A model of guanxi development: Flexibility, commitment and capital exchange. *Total Quality Management and Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783360701350607>
- [66] Yang, J., Wang, J., Wong, C. W. Y., & Lai, K. (2008). Relational stability and alliance performance in supply chain, 36, 600–607.