

## Les déterminants de la continuité dans les relations d'affaires

### The determinants of continuity in business relationships

**Saâd Mdarhri Alaoui, (Enseignant Chercheur)**

*Groupe de recherche en économie et territoires « GRET »  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger,  
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

**Noureddine Amine, (Enseignant Chercheur)**

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger,  
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-TANGER. BP. 1373 - Poste principale - Tanger / Maroc Université Abdelmalek Essaâdi Maroc Code postal : 90000 Téléphone : 0539393932. saadinho7@hotmail.com
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	Mdarhri Alaoui, S., & Amine, N. (2021). Les déterminants de la continuité dans les relations d'affaires. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(6), 458-486. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5711954">https://doi.org/10.5281/zenodo.5711954</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

**DOI: 10.5281/zenodo.5711954**

**Received:** October 13, 2021

**Published online:** November 19, 2021

## Les déterminants de la continuité dans les relations d'affaires

### Résumé

Les relations d'affaires stables et solides représentent un enjeu majeur pour les entreprises. La littérature académique insiste de plus en plus sur le fait que le développement d'un avantage concurrentiel durable repose, en grande partie, sur la capacité des firmes à collaborer et à former des relations de long terme avec leurs partenaires. Le présent travail a pour ambition d'approfondir la compréhension des déterminants de la continuité dans les relations de la chaîne d'approvisionnement. Plus précisément, cette recherche se propose comme objet d'examiner l'influence des variables relationnelles et de l'asymétrie du pouvoir sur la création-appropriation de la valeur et à terme sur la satisfaction et la continuité relationnelles. En s'appuyant sur la théorie de l'échange social, l'étude cherche à expliquer comment la qualité relationnelle aussi bien que l'exercice du pouvoir peuvent affecter la performance et la durabilité des relations d'affaires.

La modélisation par équations structurelles basée sur l'approche PLS, et mobilisant le logiciel de traitement SmartPLS3, a été utilisée pour tester empiriquement les hypothèses proposées. Les données ont été recueillies auprès de 170 fournisseurs opérant dans divers secteurs économiques au Maroc.

Les résultats obtenus montrent que la qualité de la relation favorise une plus grande création-appropriation de la valeur aussi bien que la durabilité des relations commerciales. Pour ce qui est du pouvoir, son influence diffère selon la manière avec laquelle il est 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.

Cette étude se concentre uniquement sur la perspective du fournisseur pour évaluer la relation d'affaires tout en négligeant celle du client. Les études futures devraient adopter une approche dyadique incluant les points de vue des deux partenaires. De même, la nature dynamique des relations d'affaires devrait être également prise en compte.

**Mots clés :** continuité de la relation, qualité de la relation, pouvoir, création-appropriation de la valeur, satisfaction relationnelle.

**Classification JEL:** M31 Marketing.

**Type de l'article :** Recherche appliquée.

### Abstract

Stable and solid business relationships are a major issue for companies. The academic literature increasingly insists that the development of a sustainable competitive advantage relies, in large part, on the ability of firms to collaborate and form long-term relationships with their partners. The present work aims to deepen the understanding of the determinants of continuity in supply chain relationships. More specifically, this research proposes to examine the influence of relational variables and power asymmetry on the creation-appropriation of value and ultimately on relational satisfaction and continuity. Based on the theory of social exchange, the study seeks to explain how relational quality as well as the exercise of power can affect the performance and sustainability of business relationships.

Partial Least Squares (PLS) path modeling in SmartPLS 3 was used to empirically test the proposed hypotheses. The data were collected from 170 suppliers operating in various economic sectors in Morocco.

The results obtained show that the quality of the relationship favors a greater creation-appropriation of value as well as the sustainability of business relationships. As for power, its influence differs according to the way it is exercised within the relationship. On the other hand, the appropriation of value remains the main driver of partner satisfaction, a sine qua non-condition for the continuity of the relationship.

This study focuses only on the supplier's perspective to evaluate the business relationship while neglecting the customer's. Future studies should adopt a dyadic approach including the perspectives of both partners. Similarly, the dynamic nature of business relationships should also be taken into account.

**Key words:** continuity of the relationship, quality of the relationship, power, creation-appropriation of value, relational satisfaction.

**JEL Classification:** M31 Marketing.

**Paper type:** Empirical research.

## 1. Introduction

La gestion des relations d'affaires continue d'être un défi pour de nombreuses firmes, même si ces relations sont devenues de plus en plus courantes dans les pratiques commerciales contemporaines. En effet, un principe fondamental qui sous-tend l'établissement et le maintien des relations dans la chaîne d'approvisionnement est que ces relations continues améliorent l'efficacité et l'efficience de leurs membres (Griffith et al.2006 ; Narasimhan et al.2009).

Perçues comme une source primordiale de création-appropriation de la valeur et de compétitivité, les relations interentreprises sont devenues l'objet d'une attention croissante de la part des chercheurs et des praticiens. Toutefois, un examen approfondi de la littérature révèle qu'un certain nombre de questions de recherche demeurent encore peu explorées.

La première est relative à la nature de la relation entre les deux partenaires et ses implications sur la stabilité de la relation et sa capacité à générer de la valeur (Ganesan, 1994 ; Yang et al., 2007 ; Wagner et al, 2010 ; Nyaga et Whipple, 2011 ; Ellegaard et al., 2014). La qualité de la relation, qui traduit le calibre des liens relationnels interentreprises, influence les actions de chaque entreprise et par conséquent, la performance et la continuité de l'échange (Palmatier, 2008 ; Nyaga et Whipple, 2011). Les entreprises investissent beaucoup de temps, d'efforts et de ressources dans le développement, le maintien et l'amélioration de leurs relations d'affaires, car de telles relations contribuent à la création-appropriation d'une valeur supérieure et durable (Palmatier, 2008 ; Nyaga et Whipple, 2011). En tant que telle, la performance de l'alliance peut être considérée comme la durabilité d'une relation stable et coopérative qui permet aux deux partenaires de tirer des avantages de cette relation. Pourtant, la stabilité relationnelle dans les alliances de la chaîne d'approvisionnement aussi bien que ses forces motrices ont reçu une attention limitée de la part des chercheurs. En particulier, peu de recherches ont évalué l'impact de la qualité de la relation sur la valeur et la continuité relationnelles (Ganesan, 1994 ; Yang et al., 2007 ; Wagner et al, 2010 ; Nyaga et Whipple, 2011 ; Ellegaard et al., 2014, Ali et al., 2020).

La seconde concerne la reconnaissance du fait que les relations d'affaires se caractérisent par une asymétrie de pouvoir (Crook et Combs, 2007 ; Nyaga et al., 2013 ; Brito et Miguel, 2016). L'asymétrie de pouvoir dans les relations d'affaires est un domaine important pour la recherche, car les différences en matière de pouvoir entre les deux partenaires sont généralement inévitables (Crook et Combs, 2007 ; Nyaga et al., 2013 ; Brito et Miguel, 2016). Comme le soulignent Belaya et al.,(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* ».

Le pouvoir a une influence significative à la fois sur la distribution de la valeur créée au sein de la relation d'affaires et sur sa stabilité (Nyaga et al., 2013 ; Brito et Miguel, 2016 ; Chicksand et Rehme, 2018). Les partenaires puissants peuvent assumer une plus grande influence au niveau de la relation, assurant ainsi sa stabilité, ou ils peuvent tirer profit de leur avantage de pouvoir, et impacter négativement sur le potentiel de création de la valeur de la relation et/ou sa continuité (Gulati et Sytch, 2007 ; Johnson et al., 1993). Pourtant, à ce jour, peu d'études se sont intéressées à l'influence de l'asymétrie du pouvoir aussi bien sur la création-appropriation de la valeur que sur la continuité de la relation (Crook et Combs, 2007 ; Brito et Miguel, 2016).

La troisième se rattache aux deux sources de perception de la valeur et leur interaction (Wagner et al, 2010 ; Ellegaard et al., 2014). La création et l'appropriation de la valeur représentent deux construits distincts, mais pourtant inter-reliés. Les entreprises créent de la valeur dans leurs relations d'affaires et, afin d'être compétitives, elles doivent s'approprier activement une partie de cette valeur créée (Blois, 2004; Mizik et Jacobson, 2003). Toutefois,

la recherche empirique sur l'interaction entre la création et l'appropriation de la valeur reste relativement rare (Wagner et al., 2010).

Ainsi, si la nature de la relation et la dynamique du pouvoir entre les deux partenaires ont une incidence sur la valeur générée par la relation et sa durabilité, il est nécessaire d'étudier les composants de la continuité dans les relations d'affaires.

Par conséquent, nous soutenons que la compréhension de la nature de la relation et de la dynamique du pouvoir entre clients et fournisseurs, dans le contexte plus large de la théorie de l'échange social, est essentielle pour expliquer la performance et la stabilité des relations de la chaîne d'approvisionnement.

En effet, bien qu'un certain nombre de cadres et d'optiques théoriques aient été avancés dans la littérature (p. ex. la théorie fondée sur les ressources, la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance) pour expliquer les relations inter-organisationnelles, ce n'est que récemment que les chercheurs ont commencé à utiliser l'approche holistique de la théorie de l'échange social pour expliquer l'échange relationnel interentreprises (Griffith et coll., 2006 ; Li et al., 2008 ; Narasimhan et al., 2009 ; Nyaga et al., 2013). Cette insuffisance de recherche mobilisant la théorie de l'échange social est étonnante pour deux raisons : la première est relative à son aptitude à améliorer la connaissance et la compréhension des relations inter-organisationnelles. La seconde se rapporte à son usage très répandu dans les modèles existants relatifs aux relations d'affaires (Griffith et al., 2006 ; Li et al., 2008 ; Narasimhan et al. 2009).

Partant de là, notre étude vise à combler ces lacunes en utilisant la théorie de l'échange social pour examiner  **dans quelle mesure la qualité de la relation ainsi que le pouvoir influencent-ils la création-appropriation de la valeur par les partenaires dyadiques et, au bout du compte, la satisfaction et la continuité de la relation.**

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

Pour faire la lumière sur les déterminants de la continuité dans les relations d'affaires, ce papier adopte la structure suivante : la première section, est consacrée à l'analyse de la littérature et l'élaboration des hypothèses. La méthodologie de recherche de l'étude empirique est détaillée au niveau de la deuxième section, suivie d'une discussion des résultats. Enfin, les implications managériales ainsi que les possibilités de recherche future sont présentées au niveau de la dernière section.

## **2. Développement d'hypothèses et modèle conceptuel**

### **2.1. Qualité relationnelle et continuité de la relation**

L'intérêt pour le développement et le maintien des relations d'affaires fructueuses s'est accru ces dernières années (Jap, 2001). En effet, la nature de la relation entre les deux partenaires, joue un rôle important dans le succès d'une relation d'échange à long terme, et détermine la probabilité que les transactions entre les partenaires se poursuivent (Liu et al., 2010). Bien que des recherches antérieures ont discuté et testé le concept dans divers contextes de recherche, la définition et l'opérationnalisation de la qualité de la relation (QR) diffèrent d'un projet de recherche à un autre (Henneberg et al., 2016). Néanmoins, les auteurs conviennent que le concept de la qualité de la relation est un construit multidimensionnel avec des contenus variables, un concept d'ordre supérieur constitué de plusieurs composantes ou dimensions distinctes, mais liées, souvent opérationnalisées de manière monadique (Henneberg et al., 2016). Ainsi, 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 ou l'engagement) (Nyaga et Whipple, 2011 ; Nyaga et al., 2013). Bien que, la

littérature sur les dimensions de la QR n'a pas été unanime (Athanasopoulou, 2009), les chercheurs conviennent que la confiance, l'engagement et la communication constituent des dimensions clés de la QR (Liu et al., 2010, Nyaga et al., 2013 ; Henneberg et al., 2016). Par conséquent, cette étude met l'accent sur la confiance, l'engagement et la communication en tant que composants clés de la QR.

La confiance fait référence à la mesure dans laquelle les deux partenaires se perçoivent mutuellement comme étant crédibles et bienveillants (Ganesan, 1994 ; Doney et Cannon, 1997). La confiance témoigne du fait qu'aucune des parties ne se comportera de manière opportuniste, n'entreprendra rien de négatif et agira de manière à satisfaire le partenaire (Guilbert et Dupuy, 1997). Sullivan et Peterson (1982), affirment que la confiance transforme une relation d'affaires en une relation réussie. Selon ces auteurs « *Lorsque les parties se font confiance, il y aura des moyens par lesquels les deux parties pourront résoudre des difficultés telles qu'un conflit de pouvoir, une faible rentabilité, et ainsi de suite.* » (Ulaga et Eggert, 2005). La communication, définie comme « *le partage formel et informel d'informations pertinentes et périodiques entre les partenaires* » (Anderson et Narus, 1990) ou comme « *un dispositif dynamique reliant les partenaires et se basant sur un échange fréquent, régulier et participatif de l'information* » (Sarkar et al., 2001), est aussi indispensable à la réalisation des objectifs de la relation (Cherni et Leroux, 2015). La littérature marketing décrit la communication, comme la « *colle* » qui entretient les relations (Mohr et Nevin, 1990). A cet égard, Bleeker et Ernst (1993,) soulignent que même la « *relation la plus soigneusement conçue s'effondrera sans communication bonne et fréquente* ». De surcroît, Wagner et al, (2010), dans leur recherche démontre le rôle stabilisateur de la communication dans les relations d'affaires.

Enfin, l'engagement a été défini comme « *un désir durable de maintenir une relation de valeur* » (Moorman et al., 1993). Il est fondé sur la conviction qu'une relation de valeur vaut la peine d'être maintenue (Ulaga et Eggert, 2005). Berry et Parasuraman (1991), stipulent que « *les relations sont fondées sur l'engagement mutuel* ». En effet, un haut niveau d'engagement reflète un dévouement constant, et une attente des parties que la relation se poursuivra dans le futur (Gilliland et Bello, 2002). En tant que prédisposition favorable envers la relation (Nummela, 2003), l'engagement est une source de motivation pour les parties impliquées dans la relation qui leur insuffle l'énergie et la force nécessaires pour déployer leurs capacités afin de réaliser leurs objectifs (Rodriguez et Wilson, 2002) et ainsi assurer la stabilité et la continuité de la relation.

Lorsqu'ils sont considérés conjointement, les trois éléments (confiance, communication et engagement) reflètent bien la qualité globale de la relation dans les relations d'affaires. En particulier, il a été démontré que la qualité de la relation a une incidence positive sur les interactions futures et la continuité de la relation (Athanasopoulou, 2009). À titre d'exemple, Ring et Van de Ven (1994), affirment que la qualité relationnelle permet une coordination souple, une capacité d'adaptation accrue, ainsi qu'une meilleure performance aussi bien sur le plan financier que sur le plan de la satisfaction éprouvée par les parties. Sa dégradation rend la relation difficile à gérer et met en question son maintien et sa pérennité (Cherni et Leroux, 2015). Pour Palmatier et al., (2006), une relation client-fournisseur de haute qualité motive les partenaires à s'efforcer de poursuivre la continuité de la relation et à collaborer à des projets futurs. Dans la même logique, Liu et al., (2010), affirment que les partenaires qui s'engagent dans une relation de haute qualité, accordent une grande attention à la relation, tout en espérant qu'elle se poursuivra pour toujours. Par conséquent, on s'attend à ce que la qualité de la relation influence positivement la continuité de la relation. Dans ce sens, l'existence d'une relation fondée sur la confiance, la communication et l'engagement fait que les partenaires se soucient davantage de l'avenir de la relation en privilégiant les intérêts

communs futurs, et donc la continuité de la relation. Ainsi nous émettons l'hypothèse suivante:

***H 1: la qualité de la relation a un impact positif sur la continuité de la relation.***

## **2.2. Pouvoir coercitif et continuité de la relation**

Le pouvoir joue un rôle conséquent dans la formation et le maintien des relations interentreprises. Toutefois, les chercheurs constatent que les différentes bases du pouvoir ont un effet significatif, mais contrasté sur ces relations d'affaires (Benton et Maloni, 2005).

Le pouvoir coercitif est basé sur la perception d'une partie, dans une relation d'affaires, dont le partenaire a la capacité de le punir si ses demandes ne sont pas satisfaites (Lacoste et Blois, 2015). Ces sanctions peuvent comprendre, par exemple, l'imposition de pénalités financières, la suspension d'un soutien important ou la menace de se retirer des promesses initiales (Goodman et Dion, 2001). L'exercice de cette source de pouvoir reflète un comportement négatif et agressif, qui oblige essentiellement l'autre partie dans la relation à faire des choses qu'elle n'aurait pas faites autrement (Frazier et Rody, 1991). Cet engagement involontaire est le plus souvent susceptible de conduire à la dissension, au ressentiment, au conflit, à l'insatisfaction, à la sous-performance et au refus de participer (Benton et Maloni, 2005; Jonsson et Zineldin, 2003). Comme Morgan et Hunt (1994), l'affirmer, il est peu probable qu'un partenaire contraint reste dans la relation à long terme. En effet, l'entreprise la plus faible est susceptible de prendre davantage de précautions et de chercher des mécanismes pour réduire sa vulnérabilité, ce qui peut en fin de compte miner la relation (Leonidou et al., 2008). Pour McDonald (1999), le pouvoir coercitif au sein d'une relation constitue un obstacle majeur à une collaboration efficace. En effet, les partenaires puissants peuvent agir de manière opportuniste par la coercition, ce qui peut réduire la confiance et l'engagement au sein de la relation (Ireland et Webb, 2007 ; Hausman et Johnston, 2010). Inévitablement, cette situation entraînera des désaccords et conflits entre les deux parties (Leonidou et al., 2008). Les études passées montrent que l'exercice du pouvoir coercitif est à la fois risqué et contreproductif, car il augmente le conflit à un point où il peut être malsain et destructeur de la relation (Leonideo et al., 2008). Par exemple Kasulis et Spekman (1980), affirment que le recours à la coercition engendre des niveaux d'insatisfaction élevés susceptibles d'accélérer l'abandon de la relation (Leonideo et al., 2008). De même, Crook et Combs (2007), avancent que l'utilisation du pouvoir coercitif dans les relations de collaboration affecte négativement l'engagement envers la relation (Hingley, 2005, Ireland et Webb, 2007, Maloni et Benton, 2000, Zhao et al., 2008 ) ce qui peut entraîner le retrait du partenaire le plus faible . De la discussion précédente, nous pouvons donc avancer l'hypothèse suivante :

***H 2 : Le pouvoir coercitif a un impact négatif sur la continuité de la relation.***

## **2.3. Pouvoir non coercitif et continuité de la relation**

Réciproquement au pouvoir coercitif, le pouvoir non coercitif ne comprend pas des actions agressives ou concurrentielles qui produiront des frictions dans la relation. Au contraire, il inspire activement les parties en interaction, à travailler ensemble pour leurs intérêts communs. Par conséquent, le conflit dans la relation sera réduit, tandis que toute forme de désaccord aura un caractère fonctionnel plutôt que dysfonctionnel, favorisant ainsi la continuité de la relation (Leonideo et al., 2008). Gelderman et ses collaborateurs (2008), font remarquer que les stratégies non coercitives ont pour but de changer l'attitude du partenaire et que ces stratégies ont un impact positif sur la relation. Dans la même logique, Leonido et al., (2008), affirment que les stratégies non coercitives engendrent un niveau relativement élevé d'accord entre les partenaires, permettant ainsi d'accroître leur volonté de poursuivre la relation. Selon Hausman et Johnston (2010), les entreprises qui s'engagent dans des relations à long terme pratiquent des stratégies non coercitives au lieu des stratégies coercitives. De

même, Arend et Wisner (2005), mettent en évidence que le pouvoir non coercitif constitue un levier pour la coopération, l'amélioration des relations et une meilleure performance pour chacun des membres de l'échange. Skinner et al., (1992), quand à eux, avancent que l'utilisation du pouvoir non coercitif permet à la fois de réduire efficacement les conflits et d'accroître la satisfaction et la volonté des partenaires de coopérer davantage (Liu et al., 2010).

Plusieurs études antérieures montrent que lorsque le pouvoir est utilisé de manière non coercitive, il y a une amélioration globale des relations (Crook et Combs, 2007 ; Jonsson et Zineldin, 2003 ; Maloni et Benton, 2000 ; 2005). En effet, les recherches révèlent que le pouvoir non coercitif renforce les attitudes des partenaires à l'égard de la relation en favorisant, la congruence des valeurs et des normes entre les membres (Frazier et Summers, 1986), l'engagement relationnel (Geyskens et al., 1999 ; Maloni et Benton, 2000 ; Zhao et al., 2008), ainsi que la satisfaction et la force de la relation (Benton et Maloni, 2005). Par conséquent, nous postulons l'hypothèse suivante :

***H 3 : Le pouvoir non coercitif a un impact positif sur la continuité de la relation.***

#### **2.4. Qualité relationnelle et création de la valeur**

Les relations inter-organisationnelles visent à créer une valeur supérieure et à se l'approprier (Carson et al., 1999). La création de la valeur désigne le processus collaboratif de création de résultats stratégiques mutuellement bénéfiques. Ces résultats sont destinés à être partagés entre les deux partenaires (Jap, 2001). 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). La confiance est l'impulsion pour la création de la valeur dans les relations d'échange. En tant que norme sociale, la confiance permet d'augmenter la valeur perçue en réduisant les coûts de la relation (Chen et al., 2017). En fait, la confiance mutuelle qui se développe à travers la relation, implique un approvisionnement fiable pour le client et une poursuite des affaires ainsi qu'une compensation éventuelle pour des projets parfois moins rentables pour le fournisseur (Dyer, 1997), les amenant ainsi à valoriser davantage cette relation, plus que les autres alternatives (Brito et Miguel, 2016). Selon Wathne et Heide (2000), la confiance a un impact positif sur la valeur de la relation principalement à travers des avantages améliorés et des coûts réduits. Ainsi, une plus grande confiance relationnelle mène à des résultats stratégiques positifs et contribue à créer de la valeur d'une manière plus efficace qu'une relation transactionnelle (Palmatier et al., 2006).

En outre, les entreprises s'engagent activement dans des relations parce que l'orientation relationnelle offre plus d'avantages concurrentiels que l'orientation transactionnelle. L'engagement mutuel est une partie importante de l'échange social, car il garantit que les partenaires mettront les efforts et réaliseront les investissements nécessaires pour produire des résultats mutuellement souhaitables (Dwyer et al., 1987, Ganesan, 1994). S'il n'y a pas de réciprocité entre les parties à investir dans la relation, la probabilité d'obtenir des avantages et des gains mutuels diminue. De la sorte, l'engagement permet de favoriser le succès d'une relation, une satisfaction accrue et des avantages mutuels (Morgan et Hunt, 1994). Pour obtenir une valeur supérieure, un alignement substantiel des partenaires est nécessaire, ce qui est dû au développement d'un haut niveau d'engagement (Chen et al., 2017). Par conséquent, l'engagement mutuel des deux partenaires contribue davantage à leur volonté d'intensifier leurs relations afin de créer plus de valeur (Athanasopoulou, 2009).

Enfin, les partenaires impliqués dans des relations de haute qualité sont plus disposés à divulguer des informations critiques facilitant les adaptations nécessaires et permettant d'améliorer l'échange dans le but de générer plus de valeur (Nyaga et al., 2013, Palmatier, 2008). En effet, la communication ouverte et fréquente entre les deux partenaires, permet de développer une congruence dans les perceptions, les attentes vis-à-vis de la relation et de

minimiser également l'incertitude. De la sorte, les membres de la dyade seront ainsi prêts à investir davantage dans la relation afin de créer plus de valeur (Walter et Ritter, 2003 ; Nyaga et al., 2013). En outre, grâce à la communication, les deux parties peuvent mieux coordonner leurs actions afin d'accomplir les objectifs fixés (Anderson et Narus, 1990). De ce fait, la communication permet aux deux partenaires d'améliorer leur efficacité, réactivité et flexibilité (Abbad, 2008), favorisant ainsi une meilleure création de la valeur. .

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons conclure que l'émergence d'une relation de qualité entre les deux parties, offre les bonnes conditions qui favorisent une création de la valeur supérieure et s'inscrivant dans le long terme (Dyer et Singh, 1998 ; Kale et al., 2000 ; Palmatier, 2008 ;Wagner et Lindemann, 2008 ; Kang, 2013). Par conséquent nous émettons l'hypothèse suivante :

***H 4 : la qualité de la relation a un impact positif sur la création de la valeur.***

### **2.5. Pouvoir coercitif et création de la valeur**

Les entreprises utilisent leur pouvoir pour obtenir des conditions d'échange favorables, une plus grande part de la valeur de la relation ou pour contraindre les partenaires à faire ce qu'ils ne feraient pas autrement (Pfeffer et Salancik, 1978). Selon Frazier et Rody (1991), un niveau élevé de pouvoir dans une relation d'échange est susceptible d'amener son possesseur à agir de manière opportuniste, ce qui peut réduire la confiance et l'engagement au sein de la relation (Ireland et Webb, 2007 ; Hausman et Johnston, 2010). En effet, le recours au pouvoir coercitif peut être considéré comme une forme d'opportunisme, car la partie qui exerce des pressions s'attend souvent à en tirer profit au détriment de l'entreprise la plus faible (Nyaga et al., 2013). Cette situation est plus susceptible d'entraîner des coûts de surveillance plus élevés et d'intensifier les désaccords entre les deux partenaires (Leonidou et al., 2008, Bandara et al., 2017), limitant ainsi la création de la valeur. Pour McDonald (1999), le pouvoir coercitif au sein d'une relation constitue un obstacle sérieux à une collaboration efficace. En effet, l'exercice coercitif du pouvoir entrave les tentatives des membres de la dyade d'établir des relations de collaboration performante et réussie (Bandara et al., 2017). Johnson et ses collaborateurs (1993), postulent que l'utilisation coercitive du pouvoir entraîne une diminution de la création de la valeur dans la relation, principalement en raison des sanctions économiques imposées et de la pression psychologique négative ressentie (Leonidou et al., 2008). Ainsi, l'utilisation de cette source de pouvoir augmentera les coûts perçus (tant économiques que sociaux) à un niveau qui peut dépasser les avantages respectifs tirés de la relation et ainsi réduire la création de la valeur (Leonidou et al., 2008 ; Nyaga et al., 2013). Des études antérieures ont confirmé la relation négative entre le pouvoir coercitif et les résultats des membres de la dyade, y compris les relations de coopération (Ferrer et al., 2010), les comportements adaptatif et collaboratif (Nyaga et al., 2013) et le succès de la relation (Bandara et al., 2017). Par conséquent, nous émettons l'hypothèse suivante :

***H 5 : Le pouvoir coercitif a un impact négatif sur la création de la valeur.***

### **2.6. Pouvoir non coercitif et création de la valeur**

Contrairement à l'exercice du pouvoir coercitif, qui augmente le montant des coûts économiques et psychologiques, le recours au pouvoir non coercitif contribue à accroître les avantages financiers et sociaux, en permettant par exemple des récompenses financières, une assistance et/ou un accès à des informations spécialisées (Wilkinson, 1979). Tous ces éléments contribueront à promouvoir des objectifs partagés et des intérêts communs contribuant ainsi à la création d'une valeur supérieure (Leonidou et al., 2008). Gelderman et ses collaborateurs (2008), font remarquer que les stratégies non coercitives ont pour but de changer l'attitude du partenaire et que ces stratégies ont un impact positif sur la relation. Comme l'affirme Belaya et al., (2009), le pouvoir non coercitif peut être utilisé comme « *un*

*outil efficace pour coordonner et promouvoir des relations harmonieuses, résoudre les conflits et, par conséquent, améliorer la performance de l'ensemble du réseau de la chaîne d'approvisionnement* ». En d'autres mots, le pouvoir non coercitif constitue une impulsion pour le travail d'équipe, l'amélioration des relations au sein de la chaîne d'approvisionnement et une performance supérieure (Arend et Wisner, 2005). Dans cette perspective, les sources du pouvoir non coercitif ont tendance à augmenter la valeur générée par la relation pour les deux membres en haussant le niveau de coopération (Jonsson et Zineldin, 2003). De nombreuses études antérieures ont montré que lorsque le pouvoir n'est pas utilisé de manière abusive ou coercitive, il y a une amélioration globale des relations et des résultats y afférents (Crook et Combs, 2007 ; Frazier et Summers, 1986 ; Jonsson et Zineldin, 2003 ; Maloni et Benton, 2000 ; 2005 ; Nyaga et al., 2013; Bendara et al., 2017). Par conséquent, nous postulons l'hypothèse suivante :

***H 6 : Le pouvoir non coercitif a un impact positif sur la création de la valeur.***

### **2.7. Création-appropriation de la valeur**

La création de la 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 la valeur et l'appropriation de la valeur représentent les deux faces d'une même pièce. La création de la valeur implique la valeur totale nette (c'est-à-dire les avantages totaux moins les sacrifices totaux) créée dans le cadre d'une relation d'affaires 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).

Selon la perspective des arrangements institutionnels, les entreprises qui s'engagent dans des relations institutionnelles créatrices de la valeur, le font seulement dans l'objectif de saisir une parcelle de la valeur créée, de sorte que la maximisation de la valeur créée doit être alignée avec la maximisation de son appropriation pour chacune des entreprises participantes. En effet, la création de la valeur et son appropriation représentent deux perspectives de la valeur étroitement liées. La création de la valeur est une condition préalable à son appropriation, tandis que l'appropriation de la valeur est la finalité de la création de la valeur (Zhao et al, 2014 ; Carson et al., 1999). D'après Wagner et al. (2010), la création de la valeur améliore son appropriation pour les deux membres de la relation. Plus la relation est couronnée de succès en termes de création de la valeur, plus la valeur appropriée par chaque membre peut être élevée (situation gagnant-gagnant). Ainsi, en augmentant la valeur totale créée dans une relation, la valeur capturée par chaque partie peut augmenter (Miguel et al., 2014 ; Tescari et Brito, 2016 ; Yan et Wagner, 2017 ; Fang et al., 2008). Par conséquent, nous postulons l'hypothèse suivante :

***H 7. La création de la valeur a un impact positif sur l'appropriation de la valeur.***

### **2.8. Appropriation de la valeur, satisfaction relationnelle et continuité de la relation**

La littérature actuelle sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement, part de l'hypothèse ambitieuse que les relations mutuellement bénéfiques conduisent à la satisfaction des partenaires (Meloni et Benton, 2005) ainsi qu'à la stabilité et la continuité de la relation. La satisfaction est un facteur important dans l'établissement des relations à long terme et exerce un rôle prépondérant dans la détermination de leur avenir. De même, sans satisfaction, les deux partenaires sont incapables de générer les facteurs psychologiques et la bonne volonté nécessaires au maintien de la relation (Meloni et Benton, 2005).

L'appropriation de la valeur peut avoir des effets directs et indirects sur la continuité de la relation. L'impact indirect est simple : l'appropriation de la valeur a un impact positif sur la satisfaction des partenaires, ce qui favorise la stabilité et la continuité de la relation. En effet, plus la valeur que l'entreprise peut obtenir d'une relation est grande, plus les résultats perçus

sont jugés supérieurs aux attentes antérieures (CL) et moins il existe de meilleures alternatives sur le marché (CLalt), ce qui se traduit par une plus grande satisfaction à l'égard de la relation actuelle (Thibaut et Kelley 1959). Selon Kumar et al., (1995), une part importante de la valeur pour les membres de la dyade augmente la satisfaction vis-à-vis de la relation. La même conclusion a été soutenue par Deligonul et al. (2006) et Wagner et Lindemann (2008).

Par ailleurs, la satisfaction relationnelle, est un signe de la continuité de la relation dans le temps. Sa dégradation rend la relation difficile à gérer et met en question son maintien et sa pérennité (Meloni et Benton, 2005). En fait, la satisfaction est largement acceptée par les chercheurs, comme un prédicteur fort pour les résultats comportementaux tels que les intentions de poursuite et de développement de la relation. Ainsi, la littérature académique atteste que la satisfaction augmente la coopération entre les partenaires, réduisent les conflits aussi bien que la propension à quitter la relation (Ulaga et Eggert, 2005). La satisfaction des partenaires à l'égard des résultats obtenus influence l'avenir de la relation. Parce que les expériences actuelles devraient se reproduire dans les relations futures, les entreprises ne poursuivront leurs relations, que si leurs résultats actuels répondent à leurs attentes (Wagner et al., 2010). Par conséquent, nous émettons les deux hypothèses suivantes :

***H 8. L'appropriation de la valeur a un impact positif sur la satisfaction relationnelle.***

***H 9. La satisfaction relationnelle a un impact positif sur la continuité de la relation.***

Les hypothèses de base de la théorie de l'échange social suggèrent l'effet direct de l'appropriation de la valeur sur les intentions des partenaires de poursuivre la relation. En effet, au niveau des relations d'affaires, les interactions interentreprises sont souvent basées sur les récompenses attendues (Blau, 1964 ; Emerson, 1976). Ainsi, les entreprises estiment la valeur attendue d'une relation et sur cette base, ajustent leur comportement et leurs actions envers leur partenaire et la relation. Si la valeur perçue est supérieure ou égale aux attentes, les entreprises sont motivées à s'engager dans de nouvelles transactions et à allouer plus d'efforts et de ressources pour continuer la relation. Inversement, si les résultats sont inférieurs aux attentes, les partenaires peuvent quitter la relation (Griffith et al., 2006, Nyaga et al., 2013). Autrement dit, plus la valeur attendue ou reçue d'une relation d'affaires est élevée, plus la motivation des partenaires de poursuivre le processus d'échange est forte (Ulaga et Eggert, 2006), d'où l'hypothèse suivante :

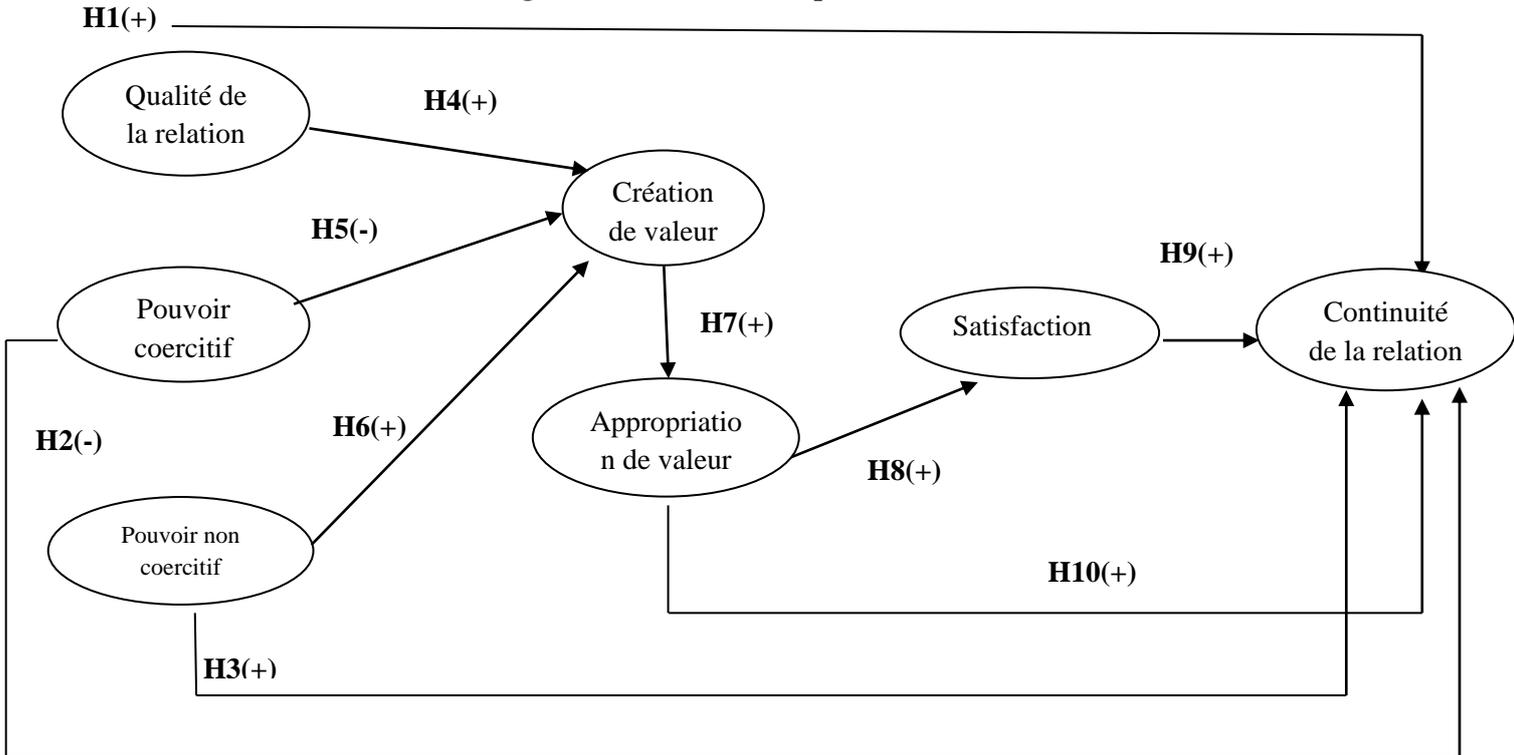
***H 10. L'appropriation de la valeur a un impact positif sur la continuité de la relation.***

Cette étude soutient également que la satisfaction relationnelle sert de médiateur entre l'appropriation de la valeur et les intentions de continuité relationnelle. Selon la théorie de l'action raisonnée, les variables cognitives sont médiatisées par des variables affectives pour aboutir à des résultats conatifs (Fishbein et Ajzen, 1975). Ulaga et Eggert (2005), dans leur recherche, ont vérifié empiriquement comment les perceptions cognitives de la valeur tirée de la relation interagissent avec les sentiments affectifs de la satisfaction, pour finalement conduire aux intentions comportementales de maintenir et d'intensifier une relation d'affaires. Selon ces auteurs, l'appropriation de la valeur a un impact direct sur l'intention des partenaires de poursuivre et de développer leur relation, ainsi qu'un impact indirect qui sont médiatisés par le construit de la satisfaction relationnelle. D'où l'hypothèse suivante :

***H 11. La satisfaction relationnelle médiate la relation entre l'appropriation de la valeur et la continuité de la relation.***

La figure 1 illustre le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses proposées.

**Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche**



Source : Auteurs

### 3. Méthodologie

#### 3.1. Collecte de données et échantillonnage

Les données ont été recueillies auprès d'un échantillon de fournisseurs marocains (opérant dans divers secteurs) au moyen d'un sondage en ligne. En effet, cette étude se concentre sur la perspective des fournisseurs parce que les clients sont généralement des partenaires plus puissants dans la relation (pour plusieurs raisons relatives à la taille, la dépendance et l'intensité de la concurrence). La base de sondage comprenait à peu près 1000 entreprises opérant sur les marchés d'affaires au Maroc. Elle contenait les adresses électroniques aussi bien que les numéros de téléphone. Les répondants ont été contactés principalement par courriel, contenant un lien personnalisé vers le questionnaire. Au total 180 réponses ont été obtenues, ce qui représente un taux de réponse de 18 %. Après vérification, 170 réponses ont été jugées valides et complètes. Le tableau 1 présente une ventilation de l'échantillon par branche d'activité. Les répondants occupaient des postes de responsabilité dans leur entreprise. Ils étaient, pour la majorité, des cadres supérieurs disposant d'une vision globale de la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'une connaissance parfaite des activités des clients de leurs entreprises. Ces personnes-cibles, étaient constituées principalement de directeurs lorsqu'il s'agissait d'une petite ou moyenne entreprise, ou de responsables commerciaux ou logistiques, lorsqu'il s'agissait d'une entreprise de grande taille. On a demandé aux répondants d'envisager une relation unique, dans laquelle ils ont été directement impliqués. Les instructions expliquaient qu'il fallait répondre aux questions en se référant au principal client.

*Tableau 1 : Répartition des entreprises enquêtées selon la branche d'activité*

Branche d'activité	Nombre d'entreprises	Part en pourcentage
Distribution	29	17
Logistique et Transport	28	16,5
Services	28	16,5
Autres Industries	17	10
Agroalimentaire	10	5,9
BTP	8	4,7
Finance et Banque	7	4,1
Automobile et Aéronautique	6	3,5
Conseils	6	3,5
Hôtellerie et Loisirs	5	3
Energie	3	1,8
Textile	3	1,8
Autres	20	11,7
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100,00</b>

*Source : Auteurs*

### 3.2. Échelles de mesure

Pour mesurer les construits théoriques de notre modèle, nous avons adopté des échelles de mesure déjà utilisées dans des études antérieures. Celles-ci ont été adaptées pour convenir au contexte de la recherche. En plus, vu que l'ensemble des échelles de mesure sont issues de la recherche anglo-saxonne, il était nécessaire de procéder à une traduction de ces échelles. Nous avons procédé à cette traduction, à travers la technique de la « rétro-traduction ». La traduction s'est faite de l'anglais vers le français, qui demeure la langue utilisée par les entreprises et leurs cadres dans le contexte professionnel marocain. Nous avons utilisé une échelle de Likert à cinq échelons, vu qu'elle est plus simple à utiliser et plus courte à répondre.

Nous avons opérationnalisé la qualité de la relation comme un construit de seconds ordres, composé de la confiance, l'engagement et la communication comme facteurs de premier ordre. La mesure de la confiance a utilisé les items élaborés par Doney et Cannon's (1997). L'échelle de mesure de l'engagement est basée sur les items développés par Morgan et Hunt (1994). La mesure de la communication comprenait six items conçus par Krause et Ellram (1997).

Concernant le pouvoir (à la fois coercitif et non coercitif), cette étude a adopté les échelles de mesure mises au point par Leonidou et ses collaborateurs (2008).

Pour mesurer la création de la valeur et son appropriation, nous avons mobilisé les échelles de mesure développées par Wagner et al., (2010) et basées sur la mesure globale de l'équité (Scheer et al., 2003 ; Walster et al., 1978). La mesure de la satisfaction relationnelle s'est fondée sur les items élaborés par Crosby et al. (1990), alors que les items conçus par Kumar et al., (1995), ont été utilisés pour mesurer les intentions de continuité relationnelle.

## 4. Analyse et résultats

L'analyse des données s'est faite sur la base de la méthode de modélisation par équations structurelles sous l'approche PLS (Partial Least Squares) en utilisant le logiciel de traitement SMART PLS 3 (Ringle, Wende et Becker, 2015). Cette approche permet de maximiser la variance expliquée des variables dépendantes par les variables indépendantes. Elle diffère de la modélisation par équations structurelles fondée sur la covariance et le maximum de vraisemblance (CB-SEM), qui cherche à reproduire la matrice théorique des covariances (Hair et al., 2017). Par ailleurs, l'approche PLS est particulièrement appropriée pour les

études exploratoires et prédictives, dans lesquelles le chercheur cherche à estimer un modèle complexe à travers un échantillon relativement petit (Hair et al., 2017), comme ce fut le cas pour cette étude. Elle est également moins exigeante dans ses conditions d'utilisation (pas de normalité des données, peu d'hypothèses probabilistes de départ) et autorise une modélisation simple et directe des données (Sosik et al., 2009; Lacroux, 2009).

Cette étude a suivi les directives d'évaluation standards pour la communication des résultats PLS-SEM (Hair et al., 2017). L'analyse comportait une approche en deux étapes :

- 1) Validation du modèle de mesure (ou modèle externes) et
- 2) Estimation du modèle structurel (ou modèle interne) (Hair et al., 2017).

#### 4.1. Test du modèle de mesure

Tous d'abord, nous avons procédé à l'épuration de nos données sous le logiciel SPSS à travers la réalisation d'une analyse factorielle en composantes principales (ACP) pour chacune de nos variables latentes afin de s'assurer de leur unidimensionnalité. L'épuration s'est faite en éliminant les items dont les contributions factorielles sont inférieures à 0.5 sur les composantes principales (Chandon, 2007). En second lieu, il fallait s'assurer de la fiabilité des construits, à travers le test de l'alpha de Cronbach, qui doit être supérieur à 0.6 (Nunnally, 1978). En vue de l'évaluation du modèle de mesure dans PLS-SEM, nous nous sommes appuyés sur plusieurs indices : la fiabilité de chaque item, la fiabilité du construit, la validité convergente ainsi que la validité discriminante. La fiabilité de chaque indicateur dépend de l'examen de sa contribution factorielle qui doit être  $\geq$  à 0,70 (Fornell et Larcker, 1981). Le tableau 2 montre les contributions factorielles pour toutes les variables du premier ordre. Deuxièmement, la fiabilité de l'ensemble des construits a été évaluée en analysant deux types d'indicateurs : l'alpha de Cronbach, et la fiabilité composite. Ces deux indices doivent afficher une valeur  $\geq$  à 0.70. Les valeurs de l'alpha de Cronbach, et de la fiabilité composite dépassaient la valeur référence de 0,70, ce qui confirme la convergence ou la cohérence interne de tous les construits de premier ordre (tableau 2). Troisièmement, la validité convergente a été vérifiée à travers l'indice de la variance moyenne restituée (AVE) qui doit présenter une valeur  $\geq$  à 0,50 afin de démontrer qu'elle est capable d'expliquer plus de la moitié de la variance de ces indicateurs. Conformément à cette recommandation, toutes les variables avaient des valeurs AVE supérieures à 0,50 (tableau 2). Quatrièmement, nous avons évalué la validité discriminante à travers deux approches : les contributions croisées et les corrélations entre construits. Concernant la première approche, les contributions factorielles des items rattachés à un construit doivent être supérieures à leurs contributions croisées (c.-à-d. leur corrélation) sur d'autres, construits. Par rapport à la seconde approche, la variance partagée par un construit avec ses indicateurs, mesurée par la racine carrée de la variance moyenne extraite, doit être supérieure à la variance partagée entre les construits latents, mesurée par les corrélations entre construits. Les résultats obtenus confirment la validité discriminante de l'ensemble de nos variables (annexe 1).

**Tableau 2 : résultats de l'estimation du modèle de mesure**

Variable/ items	Contributions factorielles	alpha de Cronbach	fiabilité composite	AVE
<b>Confiance</b>		<b>0.887</b>	<b>0.912</b>	<b>0.596</b>
CONF1	0.793			
CONF2	0.725			
CONF3	0.765			
CONF4	0.728			
CONF5	0.803			
CONF6	0.794			
CONF7	0.791			

<b>Engagement</b>		<b>0.886</b>	<b>0.917</b>	<b>0.689</b>
ENGAG1	0.828			
ENGAG2	0.857			
ENGAG3	0.868			
ENGAG4	0.756			
ENGAG6	0.838			
<b>Communication</b>		<b>0.865</b>	<b>0.903</b>	<b>0.653</b>
COMM2	0.700			
COMM3	0.770			
COMM4	0.875			
COMM5	0.799			
COMM6	0.883			
<b>Pouvoir coercitif</b>		<b>0.867</b>	<b>0.903</b>	<b>0.652</b>
PVC1	0.788			
PVC2	0.888			
PVC3	0.815			
PVC4	0.761			
PVC5	0.778			
<b>Pouvoir non coercitif</b>		<b>0.739</b>	<b>0.848</b>	<b>0.650</b>
PVNC1	0.780			
PVNC2	0,520			
PVNC3	0.829			
PVNC4	0.808			
<b>Création de la valeur</b>		<b>0.948</b>	<b>0.975</b>	<b>0.950</b>
VALUE1	0.975			
VALUE2	0.975			
<b>Appropriation de la valeur</b>		<b>0.915</b>	<b>0.959</b>	<b>0.921</b>
VAL SUPL1	0.959			
VAL SUPL2	0.961			
<b>Satisfaction</b>		<b>0.914</b>	<b>0.946</b>	<b>0.853</b>
SATISFAC1	0.898			
SATISFAC2	0.951			
SATISFAC3	0.921			
<b>Continuité de la relation</b>		<b>0.826</b>	<b>0.896</b>	<b>0.741</b>
CONTIREL1	0.878			
CONTIREL2	0.849			
CONTIREL3	0.856			

Source : Auteurs

### Évaluation de la variable de second ordre

Pour confirmer que la qualité de la relation est un construit d'ordre supérieur, avec un facteur de second ordre représenté par trois facteurs de premier ordre, on a d'abord réalisé une analyse factorielle exploratoire avec une rotation oblique (Oblimin direct). La qualité de la relation s'est révélée être, en effet, une variable latente d'ordre supérieure représentée par trois dimensions, conforme à celle retenue et préconisée par la littérature. 17 des 19 items avaient des contributions factorielles supérieures au seuil minimal (0,50) à l'intérieur de chaque dimension (Champs, 2005). De même, chacun des trois facteurs du premier ordre avait des valeurs de Cronbach supérieures à la limite inférieure recommandée de 0,60 (Nunnally & Bernstein, 1994).

**Approche des mesures répétées :** Pour PLS-SEM, la validité des construits latents d'ordre supérieur (connus sous le nom de modèles à composantes hiérarchiques) peut être évaluée en utilisant l'approche des mesures répétées. Tout d'abord, tous les indicateurs sont affectés à leurs dimensions respectives de manière réflexive. Ensuite, tous les indicateurs sont réaffectés

une deuxième fois au construit de second ordre de façon réflexive. Enfin, la relation entre le construit de second ordre et ses dimensions est spécifiée comme étant réflexive (Hair et al., 2014 ; 2018 ; Becker et al., 2012). L'évaluation de la fiabilité et de la validité convergente de l'échelle de mesure de la variable latente « qualité de la relation » va suivre les étapes suivantes : Tous d'abord, et pour chacune des trois dimensions, nous allons procéder à l'évaluation des contributions factorielles des indicateurs (loadings), la variance moyenne extraite (AVE), la fiabilité composite (CR), l'indice de l'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) ainsi que la validité discriminante. Ensuite, une fois assurées de la validité et de la fiabilité de chaque dimension, nous passerons à l'estimation de la qualité psychométrique de notre variable de second ordre à travers les mêmes critères (de validité et de fiabilité). Enfin, pour démontrer la pertinence et le bon ajustement du modèle de mesure de la qualité de la relation, nous devons établir que les relations entre le construit du second ordre et ses dimensions sont fortes et significatives ( $p < 0,05$ ) et que les coefficients de détermination ( $R^2$ ) de chaque dimension sont supérieur à 0,50, indiquant que la variable du second ordre explique plus de la moitié de la variance de ses dimensions (Hair et al, 2014). L'examen des différents tests a révélé que toutes les conditions requises pour assurer la fiabilité ainsi que la validité convergente et discriminante de la variable latente qualité de la relation ainsi que ses trois dimensions sont assurées (voir tableau 3).

Par ailleurs, et comme démontré par le tableau ci-dessus (tableau 4), les relations entre le construit de second ordre de la qualité de la relation et ses dimensions sont toutes fortes et significatives. De même, toutes les valeurs du  $R^2$  sont supérieures à 0,50. Par conséquent, les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire ainsi que l'importance des coefficients structurels soutiennent que la qualité de la relation est une variable latente d'ordre supérieur représentée de manière réflexive par ses trois dimensions (Confiance, Engagement et Communication).

**Tableau 3 :** Evaluation de la fiabilité et de la validité de convergence du construit global de la qualité de la relation

Eléments	Contributions factorielles	Contributions factorielles au carré	Variance de l'erreur de mesure = 1 - contributions factorielles au carré
Confiance	0,846	0,715716	0,284284
Engagement	0,868	0,753424	0,246576
Communication	0,859	0,737881	0,262119
Total	2,573	2,207021	0,792979
Total contributions factorielles au carré	6,620329		
Total contributions factorielles au carré + total variance de l'erreur de mesure			7,413308
AVE*			<b>0,857</b>
CR†			<b>0,893</b>

Source : Auteurs

\* AVE = (Total contributions factorielles / nombre des contributions factorielles)

† CR = Total contributions factorielles au carré / (Total contributions factorielles au carré + Total variance de l'erreur de mesure)

**Tableau 4 : Évaluation du modèle de mesure de la qualité de la relation**

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	R <sup>2</sup>
Qualité de la relation -> Confiance	0.846	0.846	0.025	33.884	0.715
Qualité de la relation -> Engagement	0.868	0.868	0.024	35.621	0.753
Qualité de la relation -> Communication	0.859	0.859	0.027	32.124	0.739

Source : Auteurs

#### 4.2. Test du modèle structurel

Cette étude applique les lignes directrices standards de Hair et al (2017), pour l'évaluation du modèle structurel. Dans un premier temps, la colinéarité entre les variables du modèle structurel a été vérifiée. Pour ce faire, nous avons examiné la valeur du facteur d'inflation de la variance (VIF), pour l'ensemble des variables indépendantes du modèle structurel. Comme le montre le tableau 5, toutes les valeurs du VIF sont inférieures au seuil critique de 5 (Hair et al., 2017), ce qui confirme que la colinéarité entre les variables du modèle structurel ne constitue pas un problème critique pour le reste de l'analyse.

**Tableau 5 : Évaluation de la colinéarité entre les construits du modèle structurel**

	Appropriation de la valeur	Continuité de la relation	Création de la valeur	Satisfaction relationnelle
Appropriation de la valeur	-	1.393	-	1.000
Continuité de la relation	-	-	-	-
Création de la valeur	1.000	-	-	-
Pouvoir coercitif	-	1.147	1.072	-
Pouvoir non coercitif	-	1.138	1.040	-
Qualité de la relation	-	1.408	1.111	-
Satisfaction relationnelle	-	1.752	-	-

Source : Auteurs

Ensuite, le modèle structurel a été évalué à l'aide des coefficients de détermination (R<sup>2</sup>) et des coefficients de redondance en validation croisée (Q<sup>2</sup>) qui permettent d'apprécier la pertinence prédictive de ses variables latentes, c'est-à-dire leur validité nomologique. D'après Hair et al., (2017), les coefficients de détermination R<sup>2</sup> doivent être supérieurs à 0,25 pour que le modèle soit significatif. Le tableau 6 montre que tous les coefficients de détermination (R<sup>2</sup>) ont une valeur supérieure à 0,25 ce qui prouve que le modèle structurel dispose d'un pouvoir prédictif satisfaisant en échantillon (Hair et al., 2014 ; 2017). Ce résultat est également étayé par les valeurs des coefficients de redondance (Q<sup>2</sup>). En effet, toutes les valeurs de Q<sup>2</sup> sont sensiblement supérieures à zéro, ce qui confirme la pertinence prédictive du modèle en termes de prédiction hors échantillon (Hair et al., 2014 ; 2017).

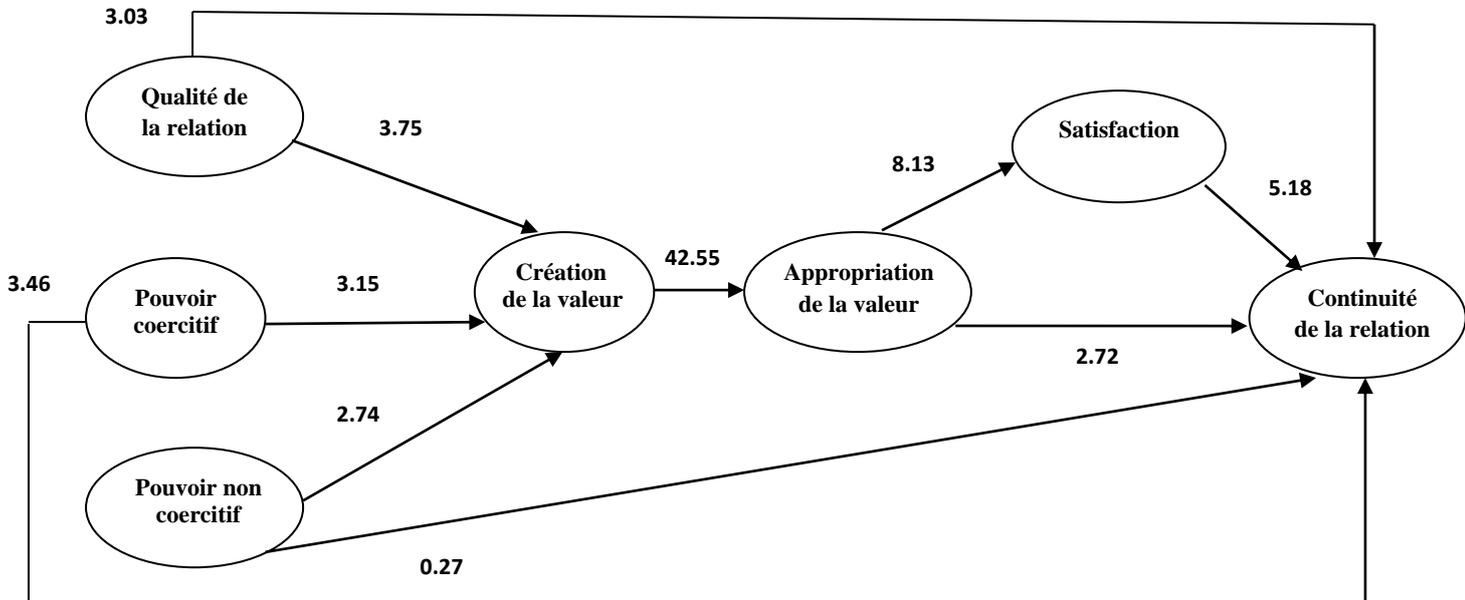
**Tableau 6 : Validité prédictive du modèle structurel**

Variable	R <sup>2</sup>	Signification	Q <sup>2</sup>
Appropriation de la valeur	0.751	Elevée	0.645
Continuité de la relation	0.404	Modérée	0.263
Création de la valeur	0.251	Faible	0.227
Satisfaction relationnelle	0.254	Faible	0.200

Source : Auteurs

Après, nous avons examiné la validité et l'ampleur des coefficients structurels (qui évaluent l'importance des effets entre les construits du modèle) afin de rendre compte de la validation ou non des hypothèses de recherche. Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode du rééchantillonnage (Bootstrapping) qui permet de stabiliser les estimations des coefficients et de calculer l'erreur qui permet la détermination de la significativité de ces coefficients. La figure 2 présente les résultats d'évaluation du modèle structurel.

Figure 2. Résultats du modèle structurel



Source : Auteurs

En plus d'apprécier l'importance et la significativité des coefficients structurels obtenus, l'ampleur des effets  $f^2$  et  $q^2$  devraient également être examinées. La taille de l'effet  $f^2$ , permet d'évaluer la contribution de chaque construit exogène à la variance expliquée de la variable latente endogène. Pour sa part, la taille de l'effet  $q^2$  permet d'évaluer la contribution d'une variable latente exogène à la prévision d'une variable latente endogène. Ses deux indicateurs doivent être  $\geq$  à 0,02 (Hair et al., 2017). Le tableau 7 permet de résumer les résultats du test des hypothèses ainsi que les valeurs de  $f^2$  et  $q^2$ .

L'analyse des principaux résultats empiriques de la recherche nous permet de disposer de plusieurs constats. D'abord, la qualité de la relation exerce une influence positive et significative sur les intentions de continuité relationnelle confirmant ainsi notre première hypothèse (H1) (voir tableau 7). Il ressort également que le pouvoir coercitif a un impact négatif et statistiquement significatif sur les attentes futures des fournisseurs en matière de continuité de la relation, soutenant ainsi notre deuxième hypothèse (H2). En revanche, les résultats montrent que le pouvoir non coercitif a des effets positifs, mais non significatifs sur la continuité de la relation infirmant par conséquent notre troisième hypothèse (H3).

Ensuite, au regard des résultats obtenus, nous confirmons la relation supposée entre la qualité de la relation, le pouvoir coercitif ainsi que le pouvoir non coercitif d'un côté et la création de la valeur d'un autre côté (H4, H5 et H6). En effet, les analyses indiquent que la qualité de la relation aussi bien que le pouvoir non coercitif exercent des effets positifs significatifs sur la création de la valeur, tandis que le pouvoir coercitif, impacte négativement et significativement la création de la valeur.

Les résultats empiriques montrent également des relations directes, significatives et positives entre la création de la valeur et l'appropriation de la valeur, l'appropriation de la valeur et la satisfaction relationnelle, l'appropriation de la valeur et la continuité de la relation

ainsi que la satisfaction relationnelle et la continuité de la relation. Par conséquent, les hypothèses H7, H8, H9 et H10 sont soutenues.

Par ailleurs, l'analyse de l'ampleur des effets  $f^2$  et  $q^2$  pour toutes les relations structurelles significatives du modèle interne révèle des valeurs supérieures à 0,02, ce qui suggère des effets satisfaisants ainsi qu'une pertinence prédictive acceptable pour les variables latentes endogènes (Hair et al., 2017).

**Tableau 7 : Résultat du test des relations structurelles directes du modèle**

Hypothèses	Relations structurelles	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Decision	95% confidence intervals		f <sup>2</sup>	q <sup>2</sup>
								Lower bound	Upper bound		
<b>H1</b>	Qualité de la relation -> Continuité de la relation	0.237	0.242	0.078	3.031*	0.001	<b>Validée</b>	0.121	0.379	0.068	0,037
<b>H2</b>	Pouvoir coercitif -> Continuité de la relation	-0.199	-0.202	0.057	3.469*	0.000	<b>Validée</b>	-0.296	-0.107	0.058	0,030
<b>H3</b>	Pouvoir non coercitif -> Continuité de la relation	0.023	0.024	0.082	0.275	0.392	<b>Rejetée</b>	-0.109	0.159	0.001	-0,008
<b>H4</b>	Qualité de la relation -> Création de la valeur	0.318	0.313	0.085	3.759*	0.000	<b>Validée</b>	0.177	0.456	0.123	0,094
<b>H5</b>	Pouvoir coercitif -> Création de la valeur	-0.243	-0.248	0.077	3.159*	0.001	<b>Validée</b>	-0.368	-0.117	0.073	0,048
<b>H6</b>	Pouvoir non coercitif -> Création de la valeur	0.193	0.202	0.071	2.740*	0.003	<b>Validée</b>	0.086	0.313	0.048	0,050
<b>H7</b>	Création de la valeur -> Appropriation de la valeur	0.866	0.866	0.020	42.557*	0.000	<b>Validée</b>	0.832	0.898	3.003	-
<b>H8</b>	Appropriation de la valeur -> Satisfaction	0.504	0.506	0.062	8.130*	0.000	<b>Validée</b>	0.400	0.603	0.340	-
<b>H9</b>	Satisfaction -> Continuité de la relation	0.460	0.466	0.089	5.184*	0.000	<b>Validée</b>	0.316	0.611	0.246	0,134
<b>H10</b>	Appropriation de la valeur -> Continuité de la relation	0.215	0.212	0.079	2.724*	0.003	<b>Validée</b>	0.084	0.343	0.054	0,075

\* : significatif au seuil de 1%.

*Source : Auteurs*

## Test de la médiation

Pour tester la médiation, nous avons adopté la procédure en deux étapes élaborées par Zhao et al., (2011), et préconisée par Hair et al., (2017), dans le cadre de l'approche PLS. La première étape porte sur l'importance et la significativité de l'effet indirect via la variable médiatrice. Si l'effet indirect est significatif, nous pouvons conclure à l'existence d'une forme de médiation. Afin de déterminer sa nature, il faut évaluer la significativité de l'effet direct (étape 2). Les résultats indiquent que l'appropriation de la valeur influence indirectement la continuité de la relation par le biais de la satisfaction relationnelle (tableau 8). Comme l'effet direct était également significatif, les résultats révèlent que la satisfaction relationnelle médiatise partiellement la relation entre l'appropriation de la valeur et la continuité de la relation (tableau 8). Pour étayer davantage le type de médiation partielle, nous avons calculé le produit des effets (direct et indirect). Comme les effets directs et indirects étaient tous les deux positifs, le signe de leur produit se révèle également positif. Par conséquent, nous concluons qu'il s'agit d'une médiation complémentaire.

**Tableau 8: Résultat du test de la relation structurelle indirecte**

Hypothèse	Relation structurelle	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Decision	95% confidence intervals	
								Lower bound	Upper bound
<b>H11</b>	Appropriation de la valeur -> Satisfaction -> Continuité de la relation	0.232	0.235	0.051	4.512*	0.000	<b>Validée</b>	0.155	0.324

\*: significatif au seuil de 1%.

Source : Auteurs

## 5. Discussion

Cette recherche répond à la nécessité d'étudier les conditions aussi bien que la manière avec laquelle les deux partenaires de la chaîne d'approvisionnement peuvent établir et entretenir des relations d'affaires stables et performantes. D'abord, cette étude confirme l'effet positif de la qualité de la relation sur les intentions de continuité relationnelle. Cela rejoint les résultats obtenus lors des recherches antérieures sur la qualité de la relation dans les marchés d'affaires (Ulaga et Eggert, 2005 ; Liu et al., 2010 ; Alejandro et al., 2011). En effet, la qualité relationnelle est une condition préalable importante pour le succès d'une relation d'échange à long terme, et détermine la probabilité que les transactions entre les deux partenaires se poursuivent (Liu et al., 2010). Elle constitue également un facteur important dans l'établissement, le développement et le maintien de bonnes relations interentreprises (Anderson et Narus, 1990 ; Liu et al., 2008 ; Liu et al., 2010).

Ensuite, l'impact de la qualité de la relation sur la création de la valeur s'est révélé également significatif. Ce résultat concorde avec celui des études antérieures selon lesquelles, la qualité de la relation mène généralement à des résultats positifs (Wagner et Lindemann, 2008 ; Wagner et al., 2010 ; Alejandro et al., 2011 ; Chen et al., 2017). Pour créer une valeur supérieure, il faut que les membres de la dyade s'alignent et se concertent de manière significative, chose permise grâce à un niveau élevé de la qualité de la relation. En effet, la qualité de la relation a été suggérée par les chercheurs comme une condition fondamentale pour la création d'une valeur supérieure et durable (Dyer et Chu 2011 ; Chen et al., 2017).

Les résultats de cette étude confirment également l'effet négatif du pouvoir coercitif à la fois sur la création de la valeur et la continuité de la relation. Ce résultat est conforme aux conclusions des études antérieures qui affirment que le pouvoir coercitif est généralement destructeur des relations dans la mesure où il impacte négativement à la fois sur la valeur générée par la relation et son développement futur (Hingley, 2005, Huxham et Beech, 2008,

Chen et al., 2017). En effet, le recours au pouvoir coercitif peut impacter négativement sur le potentiel de création de la valeur de la relation et/ou l'endommager irrévocablement (Gulati et Sytch, 2007 ; Johnson et al., 1993). Ainsi, l'utilisation de la coercition peut créer chez la cible un sentiment d'exploitation, ce qui peut mener au conflit (Johnson et al., 1990), à l'insatisfaction (Skinner et al., 1992), et par conséquent nuire au développement future de la relation (Skinner et al., 1992 ; Liu et al., 2010). De même, une telle situation conduirait la partie exploitée à rechercher des avantages à court terme, créant ainsi des forces opposées ou des objectifs contradictoires dans le processus de collaboration, réduisant davantage la valeur relationnelle (Billitteri et al., 2013, Chen et al., 2017).

À la différence du pouvoir coercitif, et à l'encontre de ce qui a été postulé dans la littérature (Leonido et al., 2008 ; Hausman et Johnston, 2010), le pouvoir non coercitif n'a pas d'influence statistiquement significative sur la continuité de la relation. Bien que ce résultat puisse sembler étrange, les études antérieures soutiennent l'impuissance relative des stratégies d'influence non coercitive à modifier le comportement des partenaires dans les relations inter-organisationnelles interdépendantes (Payan et McFarland, 2005 ; Hausman et Stock, 2003 ; Hausman et Johnston, 2010). Une explication possible de cet écart, peut résider dans l'effet de la qualité de la relation, qui lorsqu'elle est élevée supprime l'influence du pouvoir non coercitif, car les entreprises se sentent plus à l'aise ou plus confiantes à l'égard de leurs partenaires d'échange (Nyaga et al., 2013 ; Bendara et al., 2017).

En revanche, l'impact du pouvoir non coercitif sur la création de la valeur s'est révélé statistiquement significatif. En fait, le recours au pouvoir non coercitif contribue davantage à accroître la valeur relationnelle générée par la relation pour les deux partenaires, à travers des avantages améliorés, des coûts réduits, des relations renforcées ainsi qu'une meilleure performance (Jonsson et Zineldin, 2003 ; Crook et Combs, 2007 ; Leonidou et al., 2008, Bendara et al., 2017).

L'estimation des relations structurelles, soutient l'effet positif attendu de la création de la valeur sur son appropriation. Cette évidence empirique concorde avec les résultats de plusieurs études, notamment, celles de Wagner et al., (2010), Zhao et al., (2014), Tescari et Brito, (2016) et Yan et Wagner (2017), qui avancent que la création de la valeur est une condition préalable indispensable à son appropriation : plus la valeur créée est importante, plus la part capturée par les participants à la relation est grande.

L'appropriation de la valeur, à son tour, est positivement liée à la fois à la satisfaction des fournisseurs et leurs désirs de perdurer la relation. Ce résultat, confirme l'importance de l'appropriation de la valeur dans le contexte des relations d'affaires. En effet, la satisfaction des fournisseurs à l'égard de leur principal client, aussi bien que leurs intentions de faire durer la relation, sont principalement affectées par le processus d'appropriation de la valeur. Tout acte dysfonctionnel dans ce processus, peut engendrer l'insatisfaction des partenaires, une instabilité relationnelle ou pour le moins, des tensions même dans les relations les plus longues et les plus réussies (Ulaga et Eggert, 2005 ; Deligonul et al., 2006 ; Wagner et al., 2010).

La dernière relation testée, fut celle postulant une influence positive de la satisfaction relationnelle sur la continuité de la relation. Le test d'hypothèses a révélé une influence significative, en conformité avec les résultats des études précédentes, pour qui la satisfaction relationnelle est un facteur important dans l'établissement des relations à long terme et exerce un rôle prépondérant dans leur continuité (Ulaga et Eggert, 2005, Meloni et Benton, 2005).

Par ailleurs, la satisfaction relationnelle s'est révélée un médiateur partiel de la relation entre l'appropriation de la valeur et la continuité de la relation. Ainsi, la valeur tirée de la relation a un impact direct sur les intentions des partenaires de poursuivre et de développer leur relation, ainsi qu'un impact indirect qui est médiatisé par le construit de la satisfaction relationnelle (Ulaga et Eggert, 2005).

Des études futures peuvent reproduire et/ou étendre notre modèle conceptuel pour explorer d'autres explications possibles de nos résultats.

## **6. Conclusion et implications managériales**

La mondialisation des marchés, l'incertitude de l'environnement et l'intensification de la concurrence, font de la qualité, la stabilité et la longévité des relations inter-firmes des facteurs déterminants de la compétitivité et de la survie des entreprises. Face à cette nouvelle réalité, les entreprises réalisent de plus en plus les avantages de capitaliser sur les relations existantes et de développer de nouvelles afin de surmonter ces défis (Ndubisi et Natarajan, 2016). Ainsi, en coopérant avec d'autres membres de la chaîne d'approvisionnement (clients et/ou fournisseurs), les entreprises peuvent aménager leur environnement, diminuer l'incertitude, disposer d'un avantage concurrentiel et mieux gérer le long terme (Marchesnay et Julien, 1990). Pourtant, la recherche empirique sur la continuité dans les relations d'affaires aussi bien que ses déterminants reste relativement rare. Dans le contexte de la théorie de l'échange social, cette étude contribue à une meilleure compréhension des déterminants de la continuité relationnelle. Plus précisément, cette recherche explore comment les variables relationnelles aussi bien que les stratégies d'influence impactent-elles la performance et la continuité de la relation. Cette étude permet d'apporter un certain nombre de contributions managériales importantes. Premièrement, les résultats de cette recherche soulignent la nécessité pour les managers de gérer stratégiquement leurs relations d'affaires, selon une orientation relationnelle afin d'assurer la stabilité et la continuité des relations d'affaires d'une part, et de créer et s'approprier une plus grande valeur d'autre part. De bonnes relations d'affaires réduisent les conflits et les malentendus entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement et créent un environnement propice à l'efficacité transactionnelle, leur permettant de générer et d'obtenir des rendements supérieurs et continus (Dyer et Singh, 1998). Deuxièmement, le pouvoir est inévitable dans toute relation client-fournisseur. Les résultats de cette étude concordent avec ceux des études antérieures, qui affirment que le pouvoir coercitif est souvent destructeur des relations (Leonidou et al., 2008 ; Hausman et Johnson 2010 ; Bandara et al., 2017 ). Par conséquent, les gestionnaires doivent éviter son utilisation dans leurs relations, principalement collaboratives, car il peut être contre-productif. En effet, le recours à la coercition diminue le potentiel de création de la valeur de la relation, et peut même engendrer sa rupture (Gulati et Sytch, 2007 ; Johnson et al., 1993). Nos résultats démontrent également que le pouvoir non coercitif peut être utilisé pour améliorer la création de la valeur en particulier et, la relation entre les deux partenaires, dans l'ensemble. Ensuite, notre travail permet aux managers de développer une compréhension approfondie des deux sources de perception de la valeur dans les relations d'affaires et de leur interaction. Cette meilleure compréhension permettrait aux gestionnaires, d'une part, de se protéger contre l'exploitation des partenaires, en s'appropriant une part équitable de la valeur créée et, d'autre part, de s'assurer que les opportunités futures de création de la valeur ne seront pas entravées par une appropriation excessive de la valeur, de leur part. Enfin, les résultats de la présente recherche permettront aux dirigeants et chefs d'entreprises, de prendre conscience que le développement d'une satisfaction et attitude favorables à l'égard de la valeur relationnelle, conduisent à renforcer la relation avec leurs partenaires. Les cadres pourront s'appuyer ainsi sur les résultats de notre étude, pour reconnaître que le principal moteur de l'intention de collaboration future est la satisfaction relationnelle, ce qui souligne l'importance de gérer efficacement les processus de création-appropriation de la valeur afin d'assurer la stabilité et la continuité des relations d'affaires.

## Références

- (1) Abbad, H. (2008). *L'orientation à long terme dans le canal de distribution : le cas de la relation entre la grande distribution et les PMI agroalimentaires au Maroc*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée.
- (2) Alejandro, T. B., Souza, D. V., Boles, J. S., Ribeiro, Á. H. P., and Monteiro, P. R. R. (2011). The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 36–43. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.008>
- (3) Anderson, J. C. (1995). Relationships in Business Markets : Exchange Episodes , Value Creation , and Their Empirical Assessment.
- (4) Anderson, J. C., and Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42. <https://doi.org/10.2307/1252172>
- (5) Arend, R. J., Wisner, J. D., Arnett, D. B., and Badrinarayanan, V. (2005). *Enhancing customer-needs-driven crm strategies: Core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence*. Elsevier (Vol. 20). <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749068>
- (6) Athanasopoulou, P. (2009). Relationship quality a critical literature review.
- (7) Athanassopoulou, P. (2006). Determining relationship quality in the development of business-to-business financial services. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 13(1), 87–120. <https://doi.org/10.1300/J033v13n01>
- (8) Bandara, S., Leckie, C., Lobo, A., and Hewege, C. (2017). Power and relationship quality in supply chains. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(3), 501–518. <https://doi.org/10.1108/APJML-09-2016-0165>
- (9) Becker, J., Klein, K., and Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5–6), 359–394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
- (10) Belaya, V., Gagalyuk, T., & Hanf, J. (2009). Measuring asymmetrical power distribution in supply chain networks: What is the appropriate method? *Journal of Relationship Marketing*. <https://doi.org/10.1080/15332660902876927>
- (11) Benton, W. C., and Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.002>
- (12) Billitteri, C., Nigro, G. Lo, and Perrone, G. (2013). How risk influences the choice of governance mode in biopharmaceutical inter-firm relationships. *International Business Review*, 22(6), 932–950. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.01.011>
- (13) Blau, P. M. (1960). A Theory of Social Integration. *American Journal of Sociology*, 65(6), 545–556. <https://doi.org/10.1086/222785>
- (14) Blau, P. M. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- (15) Brito, R. P., and Miguel, P. L. S. (2016). Power, Governance, and Value in Collaboration: Differences between Buyer and Supplier Perspectives. *International Journal of Laboratory Hematology*, 38(1), 42–49. <https://doi.org/10.1111/ijlh.12426>
- (16) Carson, S. J., Devinney, T. M., Dowling, G. R., and John, G. (1999). Understanding Institutional Designs within Marketing Value Systems. *Journal of Marketing*, 63(4\_suppl1), 115–130. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s112>
- (17) Chadwick-Jones, J. (1976). Social exchange theory: Its structure and influence in social psychology.
- (18) Chancerel, J.-L. (1988). Théorie de la mesure et objets. *Espace Géographique*, 17(3), 218–231. <https://doi.org/10.3406/spgeo.1988.2780>

- (19) Chandon, J.-L. (2007). *Théorie de la mesure et construction d ' échelles. Recherche.*
- (20) Chen, P.-Y., Chen, K.-Y., and Wu, L.-Y. (2017). The impact of trust and commitment on value creation in asymmetric buyer–seller relationships: the mediation effect of specific asset investments. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(3), 457–471. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2014-0171>
- (21) Cherni, M., and Leroux, V. (2015). Dynamique relationnelle et impact sur la création-appropriation de la valeur dans les partenariats client- fournisseur Dynamique relationnelle et impact sur la création- appropriation de la valeur dans les partenariats client- fournisseur, 1–25.
- (22) Chicksand, D., and 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>
- (23) 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>
- (24) Cox, A., Watson, G., Lonsdale, C., and Sanderson, J. (2004). Managing appropriately in power regimes : Relationship and performance management in 12 supply chain cases Supply Chain Management: An International Journal cases Article information :, (January 2015). <https://doi.org/10.1108/13598540410560748>
- (25) Crook, T. R., and 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>
- (26) Crosby, L. A., Evans, K. R., and Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81. <https://doi.org/10.1177/002224299005400306>
- (27) Deligonul, S., Kim, D., Roath, A. S., and Cavusgil, E. (2006). The Achilles' heel of an enduring relationship: Appropriation of rents between a manufacturer and its foreign distributor. *Journal of Business Research*, 59(7), 802–810. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.11.004>
- (28) Dion, P., and Goodman, L. (2001). The Determinants of Commitment in the Distributor – Manufacturer Relationship. *Industrial Marketing Management*, 30, 287–300. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850199000929>
- (29) Doney, P. M., and Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51. <https://doi.org/10.1177/002224299706100203>
- (30) Dwyer, R., Schurr, F., Paul, H., and Oh, S. (1987). Buyer-Seller Developing Relationships. *American Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2 (Apr., 1987), Pp. 11-27, 51(2), 11–27.
- (31) Dyer, J. H., and Chu, W. (2011). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 10–27. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.34>
- (32) Dyer, J. H., and Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- (33) Ellegaard, Chris; Medlin, Christopher John; Geersbro, J. (2014). Value Appropriation in Business Exchange - Literature Review and Future Research Opportunities Introduction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(April), 185–198.
- (34) Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2089716>
- (35) Fang, E., Palmatier, R. W., and Evans, K. R. (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the Academy of Marketing*

- Science*, 36(3), 322–336. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0082-9>
- (36) Ferrer, M., Santa, R., Hyland, P. W., and Bretherton, P. (2010). Relational factors that explain supply chain relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 419–440. <https://doi.org/10.1108/13555851011062304>
- (37) Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. Thousand Oaks, CA, US.
- (38) Fishbein, M., and Ajzen, I. (1977). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. Retrieved from <https://philarchive.org/archive/FISBAI>
- (39) Fornell, C., and Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440–452. <https://doi.org/10.1177/002224378201900406>
- (40) Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- (41) Francis, M., Fisher, R., Thomas, A., and 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>
- (42) Frazier, G. L., and Rody, R. C. (1991). The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels. *Journal of Marketing*, 55(1), 52–69. <https://doi.org/10.1177/002224299105500105>
- (43) Frazier, G. L., and Summers, J. O. (1986). Perceptions of Interfirm Power and its use within a Franchise Channel of Distribution. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 169–176. <https://doi.org/10.1177/002224378602300209>
- (44) Fynes, B., Voss, C., and de Búrca, S. (2005). The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(1), 6–19. <https://doi.org/10.1108/01443570510572213>
- (45) Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term in Buyer-Seller Orientation Relationships. *The Journal of Marketing*, 58(April), 1–19. <https://doi.org/10.2307/1252265>
- (46) Gelderman, C. J., Semeijn, J., and De Zoete, R. (2008). The use of coercive influence strategies by dominant suppliers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(4), 220–229. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.06.003>
- (47) Griffith, D. A., Harvey, M. G., and Lusch, R. F. (2006). Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. *Journal of Operations Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.03.003>
- (48) Gulati, R., and Sytch, M. (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer’s Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32–69. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.32>
- (49) Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., and Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Equation Modeling*.
- (50) Hausman, A., and Johnston, W. J. (2010). Industrial Marketing Management The impact of coercive and non-coercive forms of influence on trust, commitment, and compliance in supply chains. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 519–526. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.007>
- (51) Henneberg, S., Jiang, Z., Shiu, E., and Naude, P. (2016). Relationship Quality in Business to Business Relationships-Reviewing the Current Literatures and Proposing a New Measurement Model. *Psychology and Marketing*, 33(4), 297–313. <https://doi.org/10.1002/mar.20876>
- (52) Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*,

- 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- (53) Jap, S. D. (2001). “Pie Sharing” in Complex Collaboration Contexts. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 86–99. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.86.18827>
- (54) JF Hair Jr, GTM Hult, C Ringle, M. S. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. sage publication (Vol. 46). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- (55) JF Hair Jr, GTM Hult, C Ringle, M. S. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. sage publication. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- (56) Johnson, J. L., Sakano, T., Cote, J. A., and Onzo, N. (1993). The Exercise of Interfirm Power and Its Repercussions in U.S.-Japanese Channel Relationships. *Journal of Marketing*, 57(2), 1–10. <https://doi.org/10.1177/002224299305700201>
- (57) Jonsson, P., and Zineldin, M. (2003). Achieving high satisfaction in supplier-dealer working relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3), 224–240. <https://doi.org/10.1108/13598540310484627>
- (58) Kale, P., Singh, H., and Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y)
- (59) Kang, J. (2013). Value Creation and Appropriation in Strategic Alliances: Roles of Resource Characteristics and Structural Position in Alliance Network. *Business and Management Review*, 3(02), 1–9.
- (60) Krause, D. R., and Ellram, L. M. (1997). Success factors in supplier development. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27(1), 39–52. <https://doi.org/10.1108/09600039710162277>
- (61) Kumar, N., Scheer, L. K., and Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348. <https://doi.org/10.2307/3151986>
- (62) Lacoste, S., and Blois, K. (2015). Suppliers’ power relationships with industrial key customers. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(5). <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2013-0057>
- (63) Lacroux, A. (2009). L’Analyse Des Modeles De Relations Structurelles Par La Methode Pls : Une Approche Emergente Dans La Recherche. In *XXème congrès de l’AGRH* (pp. 1–27).
- (64) Lambe, C. J., Wittmann, C. M., and Spekman, R. E.. Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing ISSN:*, 0628(March), 0–36. <https://doi.org/10.1300/J033v08n03>
- (65) Leonidou, L. C., Talias, M. A., and Leonidou, C. N. (2008). Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer – seller relationships, 37, 92–103. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.08.006>
- (66) 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.
- (67) Lindgreen, A., and 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>
- (68) Liu, Y., Li, Y., and 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>
- (69) Maloni, M., and Benton, W. C. (2000). Power influences in the Supply Chain. *Journal of*

- Business Logistics*, 21(1), 49–73. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- (70) McDonald, F. (1999). The Importance of Power in Partnership Relationships. *Journal of General Management*, 25(1), 43–59. <https://doi.org/10.1177/030630709902500103>
- (71) Miguel, P. L. S., Brito, L. A. L., Fernandes, A. R., Tescari, F. V. C. S., and Martins, G. S. (2014). Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 44(7), 559–576. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2012-0291>
- (72) Mizik, N., and Jacobson, R. (2003). The Financial Implications of Shifts in and Value Appropriation: *Journal of Marketing*, 67(January), 63–76.
- (73) Morgan, R. M., and Hunt, S. D. (1994). Theory of Relationship Marketing, 58(3), 20–38.
- (74) 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>
- (75) Nunnally, J. (1978). Psychometric theory (2nd edit.) mcgraw-hill.
- (76) Nunnally, J., and IH Bernstein. (1994). Psychometric Theory. *McGraw-Hill New York, NY*.
- (77) Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., and 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>
- (78) Nyaga, G. N., and 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>
- (79) 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>
- (80) Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. (2015). “SmartPLS 3.” Boenningstedt. *SmartPLS GmbH*.
- (81) Sandberg, E., Pal, R., and 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>
- (82) Scheer L.K., Kumar N., and Steenkamp J.B.E.M. (2003). Reactions to perceived inequity in US and Dutch interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 46(3), 303–316.
- (83) Skinner, Steven J., Gassenheimer, Jule B., and Kelley, S. W. (1992). Cooperation in supplier-dealer relations. *Journal of Retailing*.
- (84) Sosik, J. J., Kahai, S. S., and Piovosio, M. J. (2009). Silver Bullet or Voodoo Statistics? *Group and Organization Management*, 34(1), 5–36. <https://doi.org/10.1177/1059601108329198>
- (85) Tescari, F. C., and Brito, L. A. L. (2016). Value Creation and Capture in Buyer-Supplier Relationships: a New Perspective. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 56, 474–489. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160503>
- (86) Thibaut, J. W., and Kelley, H. H. (2017). The Social Psychology of Groups. *The American Catholic Sociological Review*, 20(4), 345. <https://doi.org/10.2307/3709294>
- (87) Ulaga, W., and 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>
- (88) Wagner, S. M., Eggert, A., and 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>
- (89) Wagner, S. M., and 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>
- (90) Walter, A., and Ritter, T. (2003). The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(4–5), 353–365. <https://doi.org/10.1108/08858620310480250>
- (91) Wathne, K. H., and Heide, J. B. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36–51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.36.18070>
- (92) Wilkinson, I. F. (1979). Power and satisfaction in channels of distribution. *Journal of Retailing*.
- (93) Yan, T., and Wagner, S. M. (2017). Do what and with whom? value creation and appropriation in inter-organizational new product development projects. *International Journal of Production Economics*, 191(May), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.05.010>
- (94) Zhao, S., Yu, H., Xu, Y., and Bi, Z. (2014). Relationship-specific investment, value creation, and value appropriation in cooperative innovation. *Information Technology and Management*, 15(2), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s10799-014-0174-4>
- (95) Zhao, X., Lynch, J. G., and Chen, Q. (2011). Reconsiderer Baron et Kenny: mythes et verites a propos de l’analyse de mediation. *Recherche et Applications En Marketing*, 26(1), 81–95. <https://doi.org/10.1177/076737011102600105>

**Annexe 1 : Tableau des corrélations entre construits**

	Appropriation de valeur	Communication	Confiance	Continuité de la relation	Création de valeur	Engagement	Pouvoir coercitif	Pouvoir non coercitif	Qualité de la relation	Satisfaction
Appropriation de valeur	0.960									
Communication	0.312	0.808								
Confiance	0.363	0.560	0.772							
Continuité de la relation	0.446	0.375	0.377	0.861						
Création de valeur	0.866	0.329	0.394	0.511	0.975					
Engagement	0.264	0.695	0.561	0.495	0.322	0.830				
Pouvoir coercitif	-0.252	-0.146	-0.329	-0.373	-0.313	-0.157	0.807			
Pouvoir non coercitif	0.210	0.114	0.200	0.167	0.236	0.104	0.037	0.806		
Qualité de la relation	0.369	0.859	0.846	0.485	0.410	0.868	-0.256	0.167	0.926	
Satisfaction	0.504	0.367	0.543	0.564	0.514	0.396	-0.306	0.301	0.516	0.924

Source : Auteurs