

## **L'analyse des déterminants de la performance relationnelle entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants dans les centres de contact : cas du Maroc**

### **Analysis of the determinants of relational performance between principals and subcontractors in contact centres: the case of Morocco**

**SABOUK Lalla Najwa**

Faculté des Sciences juridiques, Economiques et Sociales

Université Cadi Ayyad Marrakech - Maroc

Laboratoire de Recherche et d'étude en Qualité, Marketing, Management des PME et Transfert de Technologie (L-QUALIMAT)

**najwasabouk@gmail.com**

**SIDMOU Mohamed Larbi**

Faculté des Sciences juridiques, Economiques et Sociales

Université Cadi Ayyad Marrakech - Maroc

Laboratoire de Recherche et d'étude en Qualité, Marketing, Management des PME et Transfert de Technologie (L-QUALIMAT)

**ml.sidmou@uca.ac.ma**

**Date de soumission :** 22/06/2021

**Date d'acceptation :** 05/08/2021

**Pour citer cet article :**

SABOUK.L.N. (2021) «L'analyse des déterminants de la performance relationnelle entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants dans les centres de contact: cas du Maroc», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 8» pp : 24 - 50

**Digital Object Identifier (DOI) :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.5203085>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Depuis des années, le secteur de l'offshoring au Maroc a été placé parmi les piliers de la croissance économique. Malgré que la délocalisation ne date pas d'aujourd'hui, elle reste toujours un terrain fertile qui présente des opportunités d'affaires. En effet, le développement de la sous-traitance des services est un champ de recherche en croissance. L'objectif de cette recherche est de contribuer à l'analyse des déterminants explicatifs de l'évolution des relations transfrontières en sous-traitance, en combinant les apports de la théorie des ressources, en particulier la ressource technologique et les apports de la théorie de l'échange social. L'étude empirique a été réalisée en trois phases, l'étude exploratoire a pour objectif de recenser le nombre des centres de contacts existant dans notre terrain de recherche, ainsi que leurs typologies et leurs formes. L'étude qualitative est effectuée auprès des professionnels du métier pour contextualiser le modèle de la recherche et enfin, l'étude quantitative est réalisée auprès de 73 centres d'appels. Cette recherche a démontré que les dimensions sociales sont dominantes dans les relations d'affaires en offshoring. Elle a permis de mieux comprendre les mécanismes de fonctionnements de l'activité des centres d'appels. Partant de l'analyse de l'environnement général, la description de l'atmosphère de la relation, l'identification du comportement des partenaires, jusqu'au l'examen du processus d'interaction. Egalement, les résultats ont mis en valeur les apports de la technologie du Cloud Computing à l'évolution des relations d'affaires dans le contexte des prestations de service en délocalisation.

**Mots clés : sous-traitance des services ; théorie des ressources ; théorie de l'échange social ; Cloud Computing ; performance relationnelle.**

## Abstract :

For years, the offshoring sector in Morocco has been placed among the pillars of economic growth. Although offshoring is not new, it still remains a fertile ground that presents business opportunities. Indeed, the development of subcontracting services is a field of research in growth, which focuses on the development of business relationships between principals and subcontractors. The objective of this research is to contribute to the analysis of the explanatory determinants of the evolution of cross-border relations in subcontracting, by combining the contributions of the theory of resources, in particular the technological resource and the contributions of the theory of social exchange. The empirical study was carried out in three phases. The exploratory study aims to identify the number of contact centers existing in our research field, as well as their typologies and forms. The qualitative study is carried out with professionals in the field to contextualize the research model and finally, the quantitative study is carried out with 73 call centers. This research has shown that social dimensions are dominant in offshoring business relationships. It has allowed us to better understand the mechanisms of call center activity. From the analysis of the general environment, the description of the atmosphere of the relationship, the identification of the behavior of the partners, to the examination of the interaction process. The results also highlighted the contribution of cloud computing technology to the evolution of business relationships in the context of offshoring services.

**Keywords: outsourcing of services; resource theory; social exchange theory; cloud computing; relational performance.**

## Introduction

Le champ de recherche sur l'émergence des relations client-fournisseur, a été étudié selon différentes approches et selon de multiples fondements théoriques. En effet, les différents travaux réalisés ont été structurés selon deux courants de recherches (courant interactionniste, courant canal marketing).

Plusieurs travaux de recherche se sont penchés sur l'analyse des relations d'affaires pour présenter un modèle à ce phénomène (Baudry, 1993 ; Walker & Weber, 1984 ; Foss, 1993). Selon Guibert (1999), « les relations client-fournisseur sont des processus d'interaction et d'échange entre une organisation cliente et une organisation fournisseur ». Toutefois, le choix de la sous-traitance a été identifié comme une alternative aux entreprises pour réaliser de la croissance. En fait, le secteur de l'offshoring a été classé parmi les secteurs les plus promoteur de la croissance et du développement de l'économie marocaine. Il est un des piliers du « **Plan Emergence I-II** » et du « **Plan d'Accélération Industrielle** » pour la dynamique l'offre Maroc. La délocalisation des services est l'un des segments qui caractérise l'offshoring au Maroc et qui a donné au pays une position particulière. Cependant, malgré les réalisations escomptées, les activités centres d'appels restent fragiliser par différentes contraintes de l'environnement, à savoir ; l'intensité de la concurrence des pays « Low Cost » ; la domination du marché par les filiales des sociétés étrangères ; ainsi que, le positionnement du Maroc sur le segment nearshoring francophone et hispanophone.

En dépit de la richesse de la littérature par des travaux sur la performance relationnelle, peu d'études se sont penché d'examiner la performance relationnelle dans le cadre des relations de la sous-traitance. Egalement, quelques travaux ont intégrés la théorie des ressources (Donada & Nogatchewsky, 2007), en particulier la ressource technologique pour décrire la performance relationnelle. Nous avons recensé les études ayant traité l'évolution des relations inter-organisationnelles, la majorité analyse la performance d'un point de vue client (Hilmi, Y. 2014).

De ce fait, à travers cette recherche, nous avons essayé d'appréhender la perception du fournisseur (sous-traitant) pour décrire les déterminants de la performance relationnelle. D'où la problématique est la suivante ; *Quels sont les déterminants explicatifs du dynamisme des relations d'affaires entre les donneurs d'ordres étrangers et les petites et moyennes structures sous-traitantes marocaines dans le contexte des centres d'appels ?*

Ce travail présente l'état des lieux de l'activité des centres d'appels. Ensuite, un modèle relatif

à la performance relationnelle spécifique au contexte de la sous-traitance est élaboré.

## **1. SOUBASSEMENT THEORIQUE DE LA RELATION CLIENT-Fournisseur.**

### **1.1. Les relations d'affaires dans le contexte de la sous-traitance et l'analyse des approches dominantes explicatives de la performance relationnelle.**

La revue de littérature retrace l'évolution des approches théoriques traitant la relation client-fournisseur. Les théories contractuelles ont été largement abordées dans les travaux de recherche sur la constitution des partenariats. Toutefois, ces théories ont atteint les limites de l'incapacité d'explicitier les nouvelles formes des relations de type sous-traitance (Soussi, 2002). Pour combler ce gap, l'approche de l'échange social représente un cadre convenable pour expliquer les relations des échanges, en intégrant de nouvelles variables d'ordre affectif. Le passage de l'échange transactionnel à l'échange relationnel a engagé une dynamique des principales caractéristiques de l'échange.

#### **1.1.1 Enjeux de la relation clients-fournisseurs dans le contexte de la sous-traitance.**

La relation client-fournisseur est un champ de recherche qui a fait l'objet de plusieurs travaux dans différentes disciplines, plus particulièrement en marketing (Morgan & Hunt, 1994), en stratégie et en sociologie des organisations (Walker & Weber, 1984).

Une relation inter-organisationnelle, comme elle a été définie par Anderson & Narus, (1990) est un « processus dans lequel deux organisations forment au cours du temps des liens puissants ». Par ailleurs, la relation client-fournisseur a dépassé le stade d'un processus d'échange, pour être déterminée comme « un processus dynamique appréhendé au travers d'un ensemble d'interactions multiples s'inscrivant dans la durée » (Guibert, 1999).

Au fait, la dynamique de la relation s'inscrit dans le cadre d'une collaboration active et stable, les échanges deviennent réguliers et tous les obstacles à la communication sont éliminés pour garantir la qualité de l'information et évidemment la rapidité de l'exécution. Cherni & Leroux, (2015) démontrent que « la relation se construit et évolue dans le temps. Elle commence par des transactions économiques limitées, provisoires et fragiles. Au fil du temps et en parallèle des échanges transactionnels s'installe une dynamique relationnelle qui peut conduire à une collaboration plus stable et intense. En conséquence, les relations sociales sont au cœur des échanges entre le client et le fournisseur. De plus, certains travaux sur l'identification de la nature des relations client-fournisseur ont spécifié que les relations

d'affaires sont basées sur les critères d'ordre financier. Cependant, la collaboration permet la réduction des risques d'opportunisme, par la convergence des orientations des partenaires et le partage des informations de qualité pour réduire les écarts des malentendus et atteindre de ce fait les objectifs. Toutefois, les relations collaboratives sont alors caractérisées par l'orientation à long terme et la volonté de réaliser un travail collectif pour l'amélioration de la performance globale des partenaires.

❖ **L'évolution des relations d'affaires dans le contexte de la sous-traitance :**

L'apparition des nouveaux marchés et l'intensité de la concurrence, bouleversent les relations client-fournisseur. Selon Barreyre (1991), la sous-traitance est une opération qui consiste à confier l'exécution d'une partie de l'activité à une entreprise suivant un cahier de charge prédéfini. La sous-traitance a permis l'apparition de nouvelles formes de relations entre le client et le fournisseur. Suite à l'évolution de cette pratique, le thème de la relation client-fournisseur est devenu un champ de recherche autonome et d'une grande importance (Baudry 1993). Dans certains travaux sur la sous-traitance, l'approche contractuelle représente le cadre traditionnel d'analyse. En fait, la réduction des coûts est parmi les déterminants les plus importants à la décision de la sous-traitance pour un donneur d'ordres (Altersohn, 1992 ; Fekih-Soussi & Bellon, 2004). Cependant, l'approche contractuelle est devenue incapable d'expliquer les nouvelles formes de la sous-traitance (Soussi 2002). Toutefois, d'autres approches ont été mobilisées pour faire évoluer le cadre d'analyse des relations, notamment l'approche évolutionniste. Selon Nelson & Winter (1982), les relations d'affaires ne doivent pas être analysées seulement par les coûts de transaction, d'autres dimensions nécessitent d'être intégrées. Par ailleurs, le processus d'apprentissage constitue notamment un cadre de développement des connaissances à l'intérieur de l'entreprise. Puisque, le partage des connaissances entre les partenaires permet de maîtriser l'incertitude de l'environnement (Tece & Winter, 1990).

Au fait, selon Barthélémy & Donada (2007), la sous-traitance constitue pour les entreprises une solution rapide pour accéder à des ressources dont elles ne disposent pas. C'est également un moyen pour se concentrer sur les activités centrales qui représentent le cœur du métier et déléguer les activités secondaires.

### 1.1.2 Fondements théoriques de la relation clients-fournisseurs :

#### ❖ **Approches contractuelles.**

La théorie des coûts de transaction constitue un cadre d'analyse des structures de gouvernance des relations d'échanges interentreprises. Elle a été utilisée par plusieurs travaux de recherche dans le contexte de l'externalisation. En fait, pour le développement d'une relation client-fournisseur. Cependant, la transaction entraîne trois niveaux de risques contractuels. La détention d'un *actif spécifique* représente un attribut capital de la transaction (Williamson, 1985). Elle crée généralement une condition de *dépendance* (Macher & Richman, 2008). Autre niveau du risque soulevé est *l'incertitude* par rapport aux comportements des partenaires et la dynamique de l'environnement.

#### ❖ **L'approche de l'échange social**

L'approche de l'échange social situe l'individu au centre des relations inter-organisationnelles. Les relations d'affaires sont motivées par les intérêts personnels et les retombées qui peuvent être générées en termes de gains du réseau social.

Cette théorie s'oppose au raisonnement des approches transactionnelles, puisqu'elle favorise l'orientation du long terme des relations d'échange (Barbat, 2011).

Néanmoins, il y a d'autres variables affectives à tenir compte dans les échanges relationnels, à savoir : la reconnaissance, le respect et le sentiment de la peur. Dans ce sens, l'établissement d'une relation d'affaires interpelle l'état émotionnel des individus qui reflète leurs comportements.

#### ❖ **Théorie des ressources.**

La théorie des ressources indique que la différence de la performance entre les entreprises s'explique par la différence des ressources et des compétences (Barthélemy, 2010). En fait, elle permet d'analyser les capacités organisationnelles et d'expliquer le lien entre les stratégies d'externalisation, la performance organisationnelle et les priorités concurrentielles (McIvor, 2009).

La décision de l'externalisation d'une activité peut s'expliquer par le gap dégagé de la performance entre la performance souhaitée et la performance réelle. En effet, la théorie des ressources stipule que la sous-traitance améliore la performance globale, à savoir, la performance concurrentielle (l'optimisation des ressources), la performance financière (la gestion des coûts), la performance stratégique, ainsi que la performance relationnelle (la

relation avec les partenaires). Toutefois, les capacités de l'entreprise peuvent offrir un avantage lorsqu'elles sont bien adaptées aux conditions environnementales (Peteraf, 1993).

❖ **Les courants de pensées sur l'évolution des relations d'affaires.**

Les travaux de recherche sur la performance de la relation ont donné naissance à deux principaux courants de recherche à savoir, le canal marketing et le courant interactionniste.

Bucklin (1966) a opté pour l'incorporation de nouveaux facteurs non économiques, dans le but de mieux appréhender le canal marketing. En outre, l'intégration des dimensions comportementales a permis d'enrichir le modèle organisationnel pour expliquer les relations entre les partenaires.

Palmatier, et al., (2014) définissent le canal marketing comme un ensemble des éléments organisés d'une façon interdépendante dans un processus. Cependant, l'élaboration des modèles basés sur les théories économiques et les théories comportementales ont permis de rendre dynamiques les relations inter-entreprises (Palmatier et al., 2013). Les fonctions économiques d'un canal marketing reposent principalement sur les caractéristiques du partenaire (Morgan & Hunt, 1994), le niveau de la communication (Palmatier et al., 2005), la gestion du conflits (Frazier, et al., 1988 ; Kumar, et al., 1995), le comportement des acteurs et les structures de gouvernance des échanges (Donada et al., 2012).

Le courant interactionniste est apparu en Europe depuis les années 1980 avec les travaux du groupe IMP<sup>1</sup> (1982). Cette approche a mis en évidence les failles de l'approche traditionnelle qui sous-estime les rapports relationnels et l'impact des changements de l'environnement sur l'évolution de la relation. Le groupe IMP rassemble les travaux de recherche en mettant en exergue l'interdépendance des rapports entre le client-fournisseur. En fait, les travaux réalisés avaient pour objectif de procéder par un enchaînement d'épisodes et d'interactions, en tenant compte l'aspect temporel pour l'analyse de l'évolution de la relation (Hakansson & Snehota, 1995).

Par ailleurs, le modèle d'interaction de l'IMP Group tient compte quatre éléments, à savoir ; (1) la conjoncture de l'environnement général, (2) l'atmosphère de l'interaction, (3) le processus d'interaction, et (4) le comportement des participants (Donada et al., 2010).

---

<sup>1</sup>C'est un groupe de recherche appartenant à l'université d'Uppsala en Suède depuis les années 1970, nommé « Marketing and Purchasing of Industrial Goods » par Hakansson et Ostberg. Ensuite, le groupe est devenu plus structuré à l'échelle européenne pour prendre l'appellation de IMP Group (International Marketing and Purchasing).

Les travaux réalisés se sont orientés vers la co-création de la valeur, ainsi que la réciprocité des relations de valeur, étant donné que la valeur est supposée être générée grâce aux interactions entre les partenaires (Hakansson & Ford, 2002).

### **1.2. L'émergence du Cloud Computing au service de l'agilité de la collaboration.**

La succession des innovations a eu un impact sur le domaine technologique et sur l'agilité des services proposés par les systèmes informatiques. Roberts & Grover, (2012) montrent que les technologies permettent de développer les capacités d'analyse et également le processus de réponse par une meilleure intégration du système d'informations et une meilleure coordination. Le recours à cette technologie se distingue par l'universalisation de l'usage du réseau internet, le partage des ressources informatiques, l'optimisation des ressources par la capacité d'accroître ou de réduire les ressources, ainsi que le paiement à l'usage.

#### **1.2.1. Emergence du paradigme du Cloud Computing.**

Le Cloud Computing permet la convergence des tendances du domaine des technologies, en assurant *l'efficacité* de la ressource informatique grâce à l'utilisation efficace de la puissance des ordinateurs via des logiciels évolutifs, également *l'agilité* par l'utilisation des outils compétitifs permettant le déploiement rapide de traitement des données via des applications interactives en temps réel.

#### **1.2.2. Apports de la transparence au service de la collaboration.**

Le recours à la création des partenariats et des alliances permet de partager les risques et d'accéder à de nouveaux marchés et à de nouvelles ressources. Dans ce sens, la collaboration est une solution permettant aux parties de travailler ensemble pour atteindre des intérêts communs.

Au fait, Huxman & Vangen, (2005) qualifient la collaboration comme étant une dynamique dans laquelle les individus travaillent ensemble, grâce à un processus d'interactivité fondé sur des règles, dans l'objectif d'élaborer des solutions. Par ailleurs, les applications sur le Cloud permettent aux partenaires d'améliorer le partage d'informations. Toutefois, la transparence est devenue un concept de plus en plus abordé dans le milieu des relations inter-organisationnelles, particulièrement, dans un environnement où l'information est en abondance, mais la question de la clarté et de l'honnêteté reste toujours un point de retour.

En effet, parmi les facteurs de l'émergence de la transparence, les nouvelles technologies d'informations et de communication ont participé massivement au développement rapide de la communication et des moyens des échanges (McIvor, 2009).

Les travaux de Liu et al., (2010) signalent que la transparence est importante pour deux raisons ; (1) la nature intangible des services rend la perception de la transparence vulnérable. Ensuite, (2) le maintien de la qualité de service est jugé difficile et donc la perception de la transparence ne reste pas stable, elle devient donc caractérisée par un aspect dynamique.

La collaboration numérique est une nouvelle forme de transparence et de visibilité professionnelle. D'après le paradigme cybernétique, les pratiques de la collaboration facilitent la coordination et la communication, afin de réaliser un travail efficace et efficient.

### **1.3. Prédominance des dimensions comportementales au développement de l'atmosphère de la relation dans le contexte international.**

#### **1.3.1. Description des facteurs clés de l'évolution des relations d'affaires.**

Les travaux de recherche ont prouvé que la confiance a été définie comme une attente (Dwyer & Oh, 1987) et une croyance (Anderson & Narus, 1990 ; Kumar, et al., 1995). Moorman, et al., (1992) ont défini la confiance selon une approche intégrative. Elle englobe à la fois une croyance, une attention et un comportement.

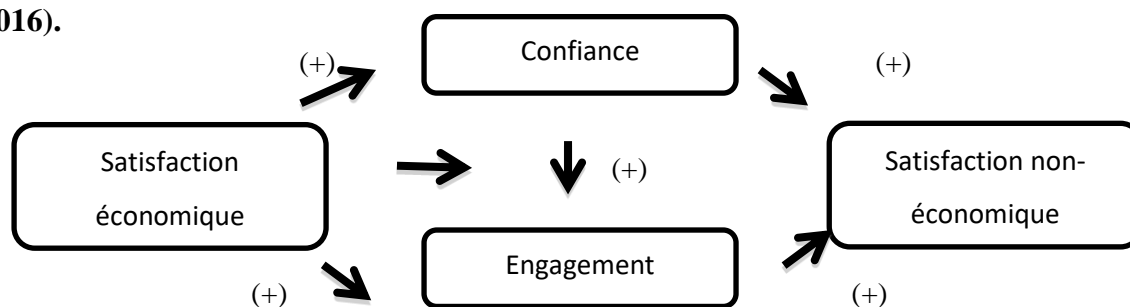
Dans le contexte des relations d'affaires, la confiance n'est pas uniquement une condition suffisante pour assurer la continuité de la relation, mais plutôt l'un des déterminants de la relation. La confiance a contribué largement pour expliquer les déterminants de la continuité de la relation. En effet, Akrouf & Akrouf, (2009) ont essayé d'examiner les travaux marketing portant sur la confiance en B to B, les auteurs ont signalé que la conceptualisation du construit de la confiance est dominée par deux statuts, la confiance comme une variable psychologique, et comme une variable comportementale. Toutefois, le construit de la confiance est devenu de plus en plus abordé au niveau des études sur le développement des technologies d'information et de communication (la collaboration numérique, le Cloud Computing le Blockchain).

Les travaux de recherche ayant démontré les apports de la confiance sur l'évolution des relations à long terme (Akrouf, 2014) ont expliqué que la confiance est une variable qui ne peut pas être étudiée d'une façon indépendante. Le rapprochement avec d'autres variables a permis d'étudier les liens de causalité. En effet, la confiance, l'engagement et la satisfaction ont fait l'objet de nombreuses vérifications, pour montrer les effets positifs de ce construit sur la performance relationnelle. Par ailleurs, dans le cadre des relations en B to B, l'engagement est une variable indispensable pour expliquer l'évolution des relations (Morgan & Hunt, 1994,

Geyskens, et al., 1998). Au fait, Gundlach et al., (1995) ont démontré que l'engagement est corrélé à l'orientation à long terme, dans le cas des relations inter-organisationnelles. Toutefois, la réussite des relations inter-organisationnelles est liée étroitement avec les niveaux de satisfaction (Morgan & Hunt, 1994).

L'analyse de la relation entre la satisfaction économique et la satisfaction non économique a été démontrée par Ferro, et al., (2016), la figure suivante indique les liens de causalité étudiés.

**Figure 1: Présentation de la relation entre les facettes de la satisfaction selon Ferro, et al., (2016).**



Source : Ferro, et al., (2016)

La performance de la relation a été souvent expliquée par le construit de la qualité de la relation, ce dernier est qualifiée comme un méta-construit (Crosby, et al., 1990) et un construit dynamique (Jarvelin, 2001). Plusieurs échelles de mesure de la qualité de la relation ont été identifiées au niveau de la littérature (le triptyque confiance, engagement, satisfaction, l'échelle RELQUAL, l'échelle CLOSES) (Crosby et al., 1990 ; Lages et al., 2005 ; Jiang et al., 2016).

### 1.3.2. Discussion du gap théorique et empirique et la présentation du modèle intégrateur.

La revue de littérature a révélé que le développement des interactions entre les partenaires permet de créer une synergie et de progresser la valeur globale. Etant donné que la relation client-fournisseur a dépassé le stade d'un processus d'échange, pour être décrite comme un processus dynamique appréhendé au travers d'un ensemble des interactions inscrites dans le long terme (Guibert, 1999). Les travaux sur l'analyse des relations dans le cadre de l'offshoring constituent la tendance des recherches actuelles. Les motivations de recourir à la sous-traitance diffèrent d'un donneur d'ordres à un autre, selon la nature de l'activité sous-traitée, la situation du marché, le niveau d'expertise et le positionnement des concurrents. L'étude de ses caractéristiques a permis de dégager différentes typologies de la sous-traitance.

Par ailleurs, Dapko (2012) a identifié les indicateurs de mesures de la transparence dans le contexte de la relation de l'entreprise avec ses clients. Portes (2018) a identifié également les indicateurs de mesure de la transparence dans le cadre des relations digitales.

*Dans le cadre de notre recherche, l'objectif est de présenter les effets de la transparence relationnelle sur l'évolution de la collaboration, grâce à la mise en place de la transparence technologique via des systèmes d'informations interactives.*

Les apports du Cloud sur la performance relationnelle par la médiation de la collaboration permettent de contribuer à l'évolution de la littérature d'un point de vue empirique, pour expliquer les retombées des normes relationnelles et de la technologie du Cloud sur la performance relationnelle.

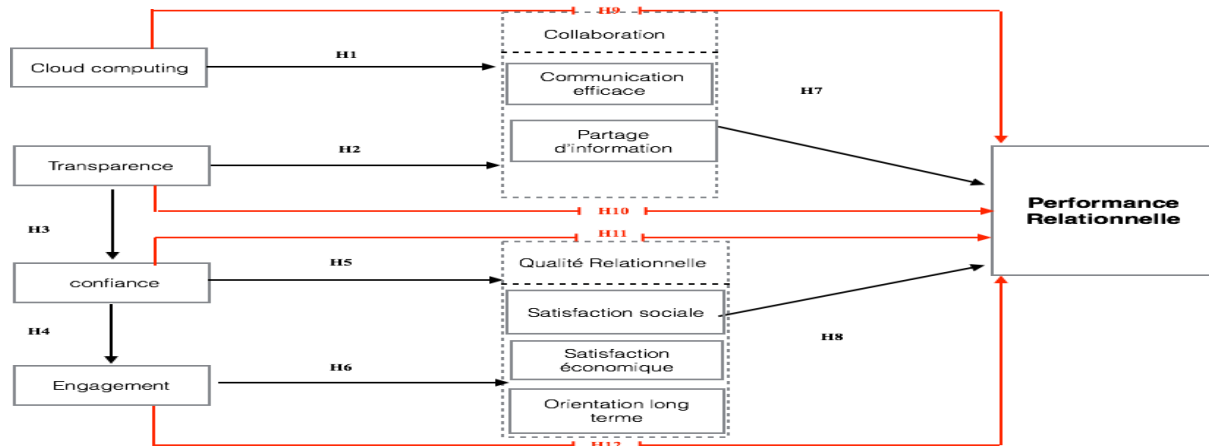
#### ❖ **Présentation du modèle intégrateur.**

Malgré la richesse de la littérature par des travaux sur la performance relationnelle, peu d'études se sont penché d'examiner la performance relationnelle dans le cas des relations de sous-traitance. Egalement, Peu d'études ont intégrés la théorie des ressources (Donada & Nogatchewsky, 2010), en particulier la ressource technologique pour décrire la performance relationnelle.

Nous avons recensé les travaux ayant traité l'évolution des relations inter-organisationnelles, la majorité analyse la performance d'un point de vue client. A travers cette recherche, nous avons essayé d'appréhender la perception du fournisseur (sous-traitants) pour décrire les déterminants de la performance relationnelle dans le contexte des activités en offshoring.

L'originalité de notre modèle consiste à démontrer les effets de la ressource technologique du Cloud et de la transparence sur la collaboration, et par conséquent, leurs effets sur l'évolution de la relation.

Nous supposons également que les déterminants à caractère relationnel ont des effets sur la qualité de la relation. Cette dernière, nous l'avons représenté par la satisfaction économique, la satisfaction sociale et l'orientation à long terme. Nous avons cherché à démonter les déterminants les plus appropriés de la qualité de la relation qui explique la performance relationnelle, la figure suivante présente le modèle intégrateur de notre recherche.

**Figure 2: Le modèle intégrateur de notre recherche.**

Source : Auteur.

Les hypothèses théoriques du modèle sont comme suit :

**H1 : la ressource du Cloud Computing aurait un effet positif sur la collaboration.**

**H2 : la transparence aurait un effet positif sur la collaboration.**

**H 3 : la transparence aurait un effet positif sur la confiance.**

**H4 : la confiance aurait un effet positif sur l'engagement.**

**H5: la confiance aurait un effet positif sur la qualité de la relation.**

**H6: l'engagement aurait un effet positif sur la qualité de la relation.**

**H7 : la collaboration aurait un effet positif sur la performance relationnelle.**

**H8 : la qualité de la relation aurait un effet positif sur la performance de la relation.**

**H9 : La collaboration médiatisait l'effet de la technologie du Cloud Computing sur la performance relationnelle.**

**H10 : La collaboration médiatisait l'effet de la transparence sur la performance relationnelle.**

**H11 : La qualité de la relation médiatisait l'effet de la confiance sur la performance relationnelle.**

**H12 : La qualité de la relation médiatisait l'effet de l'engagement sur la performance relationnelle.**

## 2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La démarche méthodologique a été réalisée en trois phases :

- **La phase exploratoire** a pour objectif de cerner et d'identifier le contexte de recherche.

Cette phase a été caractérisée par la réalisation d'un recensement des centres de contacts au niveau national.

- **La phase qualitative** consiste à consolider le modèle théorique et de désigner les déterminants spécifiques à notre contexte de recherche, en faisant un rapprochement entre le modèle théorique et le contexte de recherche, en analysant les axes de la performances de la relation clients-fournisseurs ; (1) *l'environnement général*, (2) *le processus d'interaction*, (3) *l'atmosphère de la relation* et (4) *le comportement des partenaires*.

- **La phase quantitative** correspond à la réalisation de l'étude confirmatoire pour le test des hypothèses sur une population de 73 centres d'appels. En fait, l'échantillonnage adapté à notre étude est la méthode non-probabiliste, avec la technique *l'échantillon boule de neige*. Ce choix tient compte de la nature de notre terrain de recherche, car le rapprochement à la population cible est réalisé par l'intermédiaire des professionnels du métier qui nous ont mis en contact avec d'autres groupes de la même catégorie. Cette étude a été réalisée sur deux étapes :

- **Le pré-test** pour examiner la significativité et la purification des échelles de mesure sur une population de (n=30).
- **L'étude finale** est réalisée par l'analyse factorielle exploratoire (AFE) de la population finale (n=73).

Pour mieux confirmer l'ajustement des construits de notre modèle conceptuel. L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) est une étape complémentaire à (AFE) pour améliorer la validité convergente et la validité discriminante des construits du modèle (Roussel, et al., 2002). L'analyse factorielle confirmatoire est réalisée par le logiciel AMOS. Le test des liens de causalité a été réalisé par la méthode des équations structurelles et l'analyse des liens de causalité entre les construits.

Par ailleurs, l'analyse des relations entre les construits a été réalisée en premier lieu par l'analyse de la corrélation, afin d'évaluer les liens possibles entre les variables, ainsi de mesurer leurs intensités, en déterminant le sens de la relation. Ensuite, nous enchaînons par le test des hypothèses directes par la régression linéaire et par l'algorithme PLS. Après, nous procédons au test des liens de causalité à effet de médiation, dans l'objectif de vérifier les hypothèses indirectes de notre modèle. Finalement nous concluons avec le test du modèle global avec PLS selon la technique de Bootstrap et le test de la validité nomologique par le logiciel XLSTAT.

Le tableau suivant présente un récapitulatif des seuils acceptables des indices vérifiés pour

l'interprétation des résultats et la définition de la significativité des relations.

**Tableau 1: récapitulatif des étapes de l'analyse selon l'algorithme PLS et les seuils d'acceptation.**

Les indices	Les seuils d'acceptation.	Interprétations
<b>Test de la fiabilité sur PLS par la mesure de la cohérence interne.</b>		
Composite Reliability	CR>0,5	<b>Cohérence interne.</b> CR mesure de la cohérence interne des variables latentes.
Rhò de Jöreskog	Rhò A>0,6	<b>Mesure la fiabilité du modèle de mesures.</b> la variance d'un construit est expliquée au moins de 60% de la variance de la mesure correspondante.
<b>Validité convergente du modèle global.</b>		
Average Variance Extracted	AVE>0,5	<b>Validité convergente.</b> mesurer la quantité de la variance tenue par le construit en relation avec la quantité de la variance attribuée à l'erreur de mesure
<b>Validité discriminante du modèle global.</b>		
racine carrée de l'AVE	AVE < Racine carrée de l'AVE	<b>Validité discriminante.</b> Sur la matrice des corrélations du construit, les valeurs sur la diagonale doivent être supérieures aux autres éléments.
<b>Test des hypothèses du modèle structurel.</b>		
R-Square	R-Square>0,1	<b>Pouvoir prédictif du modèle structurel.</b> Vérification de l'ajustement du modèle.
Path Coefficient	T-statistics>2,58 (p=0.01)	<b>Examen du modèle externe.</b> Vérification de la corrélation des variables latentes avec les variables manifestes.
	T-statistics>1,96 (p=0.05)	
	T-statistics>1,645 (p=0.1)	<b>Examen du modèle interne.</b> Vérification de la significativité entre les variables latentes du modèle structurel.
<b>Validité nomologique par PLS sur le logiciel XLSTAT.</b>		
Indice de redondance en validation croisée.	R2 > 0,1 Q2 > 0,00	<b>Examen des liens simultanés.</b> Vérification de la qualité du modèle. Vérification de la pertinence prédictive des variables latentes.
Indices de l'importance des variables dans la projection.	VIP>0,95	<b>Validité prédictive.</b> Vérification des variables ayant le pouvoir de prédiction sur la variable à expliquer (Y).
Paramètres du modèle.		Les valeurs prédictives des variables latentes pour la détermination de l'équation structurelle.

Source : Auteur.

### 3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

#### 3.1. Principaux résultats de l'étude exploratoire :

Suite aux résultats de l'étude exploratoire, nous avons déduit trois **formes de la délocalisation** des services dans le contexte marocain, à savoir : (1), la sous-traitance directe, (2) la sous-traitance en cascade et (3) la co-traitance.

La typologie des centres d'appels dans le contexte de notre recherche est subdivisée en trois catégories ; les filiales des sociétés étrangères, les structures DO/ST et les Petites et moyennes structures des ST. Toutefois, la troisième catégorie représente des caractéristiques particulières, à savoir:

- **Nombre important** des centres d'appels de cette catégorie.
- **Problème de positionnement** sur le marché
- **Difficultés de gérer la relation** avec les Donneurs d'ordres.
- Durée de vie **courte**.
- **Dépendance** vis à vis des Donneurs d'ordres.

La raison pour laquelle, nous avons opté pour cette catégorie.

#### 3.2. Principaux résultats de l'étude qualitative.

L'analyse conceptuelle selon les verbatims sur le logiciel Nvivo12, a permis de tirer un ensemble de conclusions qui ont été la base de la stabilisation du modèle conceptuel.

Le tableau suivant décrit éventuellement les principaux déterminants caractérisant le contexte de recherche, le tableau suivant représente les principaux déterminants extraits de l'étude qualitative.

**Tableau 2 : Les principaux déterminants dégagés de l'étude qualitative.**

Concepts	Nombres d'occurrences	Verbatim
Qualité	50	« la bonne qualité offerte permet de faire parler de mon centre d'appels. » R.T.
Satisfaction	24	« Le prestataire a deux clients à satisfaire, sa ressource en capital humain est son premier client, ... » H.J. ( <b>satisfaction sociale</b> ). « La satisfaction pour un donneur d'ordre, c'est de faire des chiffres d'affaires avec une marge, on reste dans le modèle, purement économique. » O.M. ( <b>satisfaction économique</b> ).
Transparence	19	« Pour assurer la durabilité dans les métiers de la relation client que ça soit en back office ou en front office, il est important d'avoir de la transparence de la relation. » A.Y.
Confiance	18	« il faut avoir un certain niveau de confiance, mais le contrôle ne doit pas être exclu. » H.J.
Continuité	18	"Il ne faut pas mettre en place que le premier but est de gagner, car la continuité vaut de l'or." H.S.
Performance	15	« si un donneur d'ordre est satisfait du prestataire parcequ'il répond à un certain niveau de performance, la relation dure dans le temps.. » R.T.



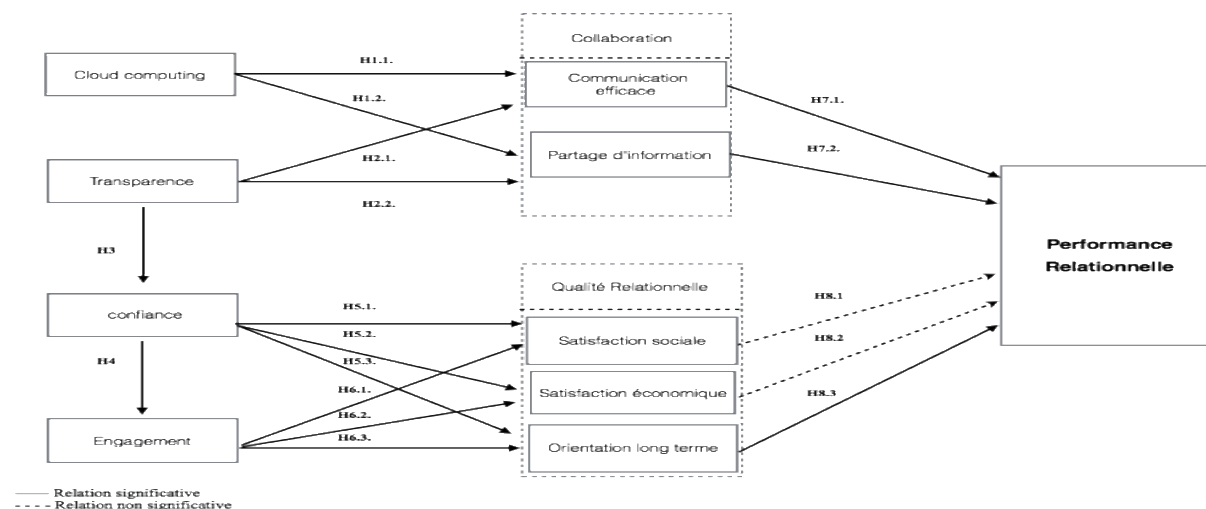
- « Confiance→ Satisfaction sociale →Performance relationnelle » *n'est pas significatif, ( $p=0,121>0,05$ ) ( $T\text{-Statistics}=1,555<1,96$ ).*
- Confiance→ Satisfaction économique →Performance relationnelle » *n'est pas significatif, ( $p=0,488>0,05$ ) ( $T\text{-Statistics}=0,694<1,96$ ).*
- Engagement→ Satisfaction sociale →Performance relationnelle » *n'est pas significatif, ( $p=0,186>0,05$ ) ( $T\text{-Statistics}=1,325<1,96$ ).*
- Engagement→ Satisfaction économique →Performance relationnelle » *n'est pas significatif, ( $p=0,529>0,05$ ) ( $T\text{-Statistics}=0,630<1,96$ ).*
- Engagement→ Orientation long terme →Performance relationnelle. *n'est pas significatif, ( $p=0,103>0,05$ ) ( $T\text{-Statistics}=1,632<1,96$ ).*

Suite à la présentation des liens directs du modèle, nous avons déduit que le chemin direct entre la satisfaction sociale et la performance relationnelle et le chemin entre la satisfaction économique et la performance relationnelle ne sont pas significatif. Contrairement aux travaux de Svensson, et al., (2017) qui ont démontré que la satisfaction est un facteur important au maintien de la relation.

Encore une fois, ces résultats confirment les conclusions déduites de l'étude qualitative. En effet, selon la perception des sous-traitants, la constitution des relations d'affaires avec les donneurs d'ordres n'est pas fondée sur la satisfaction des résultats dégagés, mais sur la volonté des partenaires à établir une relation solide basée sur des principes qui mènent vers la continuité. Dans ce sens, nous supportons les propos de Monroy & Alzola, (2005) qu'ont justifiés que pour construire une relation de qualité, les partenaires doivent raisonner selon une orientation à long terme.

Malgré que la relation entre le Cloud et la transparence n'ait pas été vérifié au niveau de la littérature, nous avons constaté que le lien de causalité direct entre ces deux construits est significatif. A travers ce résultat, nous avons déduit que la transparence ne peut pas reposer uniquement sur les relations interpersonnelles, mais sur l'investissement technologique pour automatiser la continuité, et on ne peut pas parler de continuité, sans vérifier le degré de la transparence. Contrairement aux résultats de Dapko (2012) qui considère que la transparence est basé essentiellement sur des valeurs morales tel que ouverture d'esprit et l'honnêteté. La figure suivante représente les liens directs du modèle.

**Figure 4: Présentation des liens directs du modèle structurel.**



Source : Auteur.

❖ **Les résultats des liens médiateurs du modèle :**

Ces résultats ont démontré que le recours à l’implémentation de la technologie du Cloud Computing favorise la collaboration grâce à des systèmes d’informations agiles qui assurent la fluidité de la communication de manière proactive. Nous rejoignons les résultats de McAfee (2011) qui confirme que le Cloud favorise la collaboration.

La réussite des relations collaboratives dépend d’une atmosphère transparente. Dans la mesure où l’accessibilité et l’objectivité des informations échangées renforce la continuité et le maintien de la relation. En outre, le développement des moyens de communication interactifs rend la communication dynamique et la transparence est davantage exigée dans les relations collaboratives. Nous supportons alors les résultats de Liu, et al., (2015). Le tableau suivant présente les relations indirectes du modèle interne.

**Tableau 3: Présentation des relations indirectes avec Path coefficient (Bootstrapping) : Modèle interne.**

Liens	T statistics	P Values
Cloud → Collaboration → Performance relationnelle.	2,742	0,006
Transparence → Collaboration → Performance relationnelle.	3,577	0,000
Confiance → Satisfaction sociale → Performance relationnelle.	1,555	0,121
Confiance → Satisfaction économique → Performance relationnelle.	0,694	0,488
Confiance → Orientation long terme → Performance relationnelle.	2,544	0,011
Engagement → Satisfaction sociale → Performance relationnelle.	1,325	0,186
Engagement → Satisfaction économique → Performance relationnelle.	0,630	0,529
Engagement → Orientation long terme → Performance relationnelle.	1,632	0,103

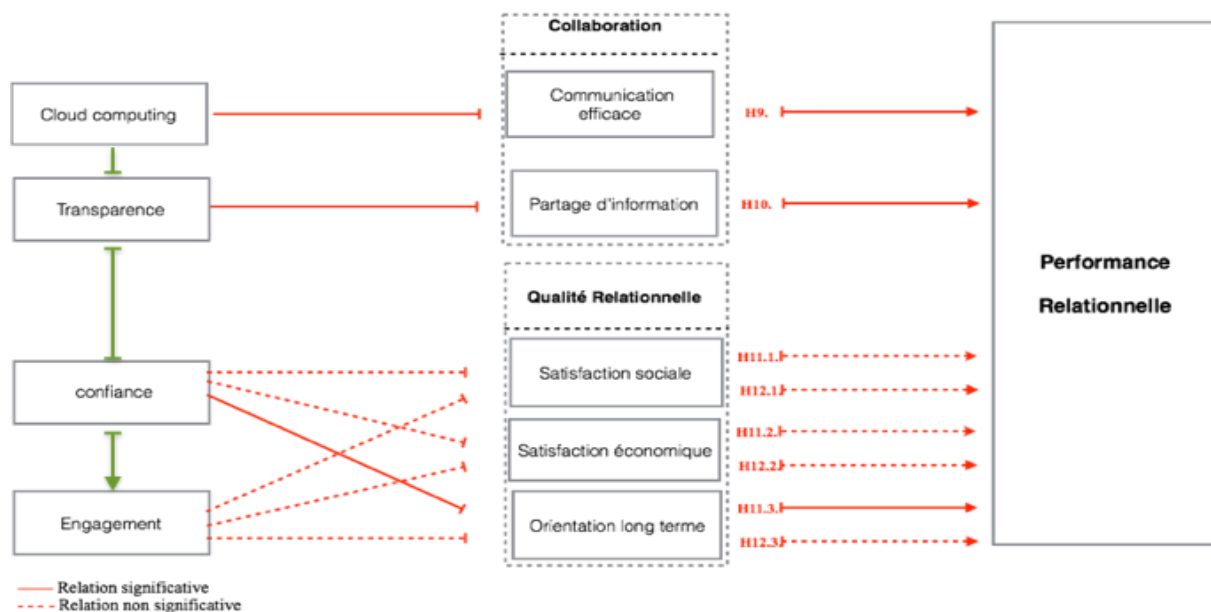
Source : Auteur.

Les résultats indiquent également que dans le cadre de la sous-traitance des prestations de services, les variables à caractère relationnel (à savoir la confiance et l'engagement) sont de moins en moins justifiées. Car, les effets de la confiance sur la satisfaction n'expliquent pas la performance relationnelle. Contrairement aux travaux d'Anderson & Coughlan (2002) qui annoncent que la performance d'une relation dépend des comportements des partenaires.

Par contre, l'établissement d'une atmosphère de confiance contribue à l'orientation de la relation sur le long terme, ce qui explique l'évolution des échanges. Ce résultat rejoint celui de Ganesan (1994) qui stipule que la continuité est le résultat d'une relation fondée sur la confiance.

En analysant le lien indirect entre le Cloud-Transparence-Confiance, ce chemin présente une significativité. Malgré que ce chemin n'a pas fait l'objet d'une hypothèse vérifiée au niveau de la littérature, la pertinence du résultat révèle que l'investissement dans les technologies avancées permettent de faire monter les niveaux de confiance. Dans ce cas, on ne parle pas d'une confiance relationnelle, mais plutôt sur une confiance technologique. En effet, le Cloud permet de renforcer la base technologique de la confiance. Puisque la confiance technologique est caractérisée par un aspect processuel qui assure l'interactivité, cela justifie la continuité de la relation. La figure suivante indique les liens indirects du modèle structurel.

**Figure 5: Présentation des liens indirects (effets médiateurs) du modèle structurel :**



Source : Auteur.

### ❖ La validité nomologique.

La validité nomologique de notre modèle structurel se présente par l'équation suivante :

$$\text{PERFORMANCE} = -0,465600358820347 + 0,10116175046204 * \text{CLOUD} + 0,114810446849055 * \text{TRANSPARENCE} + 0,126597412063027 * \text{CONFIANCE} + 0,246402595377572 * \text{ENGAGEMENT} + 0,616573372488629 * \text{COMMUNICATION} + 0,27132884575013 * \text{PARTAGED'INFO} + 0,189098066925812 * \text{SATECO} + 0,23512257223827 * \text{SATSOCIA} + 0,300719947244349 * \text{ORIENTATION}$$

Grâce à cette analyse, nous avons conclu que pour l'évaluation de la performance relationnelle dans le cas des relations d'affaires entre les outsourcing marocains et les donneurs d'ordres étrangers est tributaire de la collaboration, grâce à une communication efficace et le partage d'informations via la technologie du Cloud Computing. Toutefois, l'orientation long terme constitue également un déterminant primordial explicatif de la performance relationnelle. La transparence relationnelle est un autre déterminant qui a été soulevée lors de la contextualisation et qui a été vérifié pendant l'étude quantitative. Ces résultats nous permettent de déduire que dans le contexte des centres d'appels, les outsourcing donnent plus d'intérêt à la transparence, dans l'objectif d'instaurer un climat de confiance favorable pour la constitution des relations.

#### 4. ÉVALUATION ET IMPLICATIONS RÉSULTATS.

Cette recherche a permis d'enrichir la littérature sur les relations transfrontière en sous-traitance, en combinant les apports de la théorie des ressources, en particulier la ressource technologique et les apports de la théorie de l'échange social. Elle consiste également à présenter un référencement théorique de la relation client-fournisseur dans le contexte de la sous-traitance, et de démontrer les effets de la TI Cloud sur l'évolution des relations d'affaires.

Nos résultats ont contribué à soulever le débat sur les menaces des apports de l'IA sur l'avenir des centres d'appels. Cependant, les événements vécus pendant la période Covid 19 ont confirmé que la stabilité économique, politique et sociale sont des facteurs déterminants dans la stabilité des relations d'affaires. Dans la mesure où la crédibilité d'un partenaire devient liée à la crédibilité de son écosystème.

Au fait, Les pratiques de gestion sont devenues orientés vers l'implémentation des moyens de technologies d'informations et de communication dans le processus de fonctionnement. Ces nouveaux modes de gestion imposent des changements également au niveau de la culture, de l'éthique et des valeurs de l'entreprise. Par ailleurs, la perception de la transparence constitue

un baromètre pour mesurer la crédibilité, la fiabilité et l'honnêteté entre les parties prenantes. D'ailleurs, la manipulation de l'information n'est plus une source de pouvoir, mais, elle peut être jugée comme un risque qui menace l'évolution de la relation d'affaires. En effet, l'adéquation et la pertinence des informations échangées en temps réel rendent la communication plus efficace et réduisent l'asymétrie de la relation (Fisher, 2015). De ce fait, la transparence a pour objectif de faire régner l'équilibre et l'équité des informations partagées. Dans ce sens, la transparence est devenue un pilier fondamental pour le changement des comportements (Plaissance, 2007).

Les résultats de notre recherche ont révélé quelques conclusions en divergence avec la revue de littérature, concernant le rôle des relations interpersonnelles pour le renforcement des relations inter-organisationnelles. Les travaux de Zaheer, et al., (1998) concluent également que la confiance interpersonnelle a un effet positif sur la confiance inter-organisationnelle.

Cependant, dans le contexte des relations d'affaires pour les prestations de services et selon les perceptions des sous-traitants ; rendre la relation d'affaires une relation personnelle peut créer un déséquilibre organisationnel, car lorsque la collaboration devient liée à des personnes, cette situation peut créer une sorte de dépendance vis-à-vis des individus en collaboration. De ce fait, la personnalisation de la relation d'affaires n'est pas dans l'intérêt des organisations, dans la mesure où le lien de confiance devient lié aux personnes et non pas aux organisations.

#### **4.1. Les limites de la recherche :**

Le construit de notre modèle comporte des variables d'ordre endogène. Or, selon les résultats de l'étude qualitative, l'évolution des relations d'affaires est également conditionnée par des variables exogènes. Car, l'environnement constitue un déterminant fondamental explicatif de la constitution et de la continuité des relations d'affaires.

Certains travaux de recherche (Akrouf, 2009 ; 2014) confirment que la confiance est une variable dynamique qui change tout au long du cycle de vie d'une relation. Dans le cas de notre modèle, nous avons examiné la confiance d'une façon statique, sans tenir compte de l'aspect dynamique de la variable.

Au niveau de la recherche, nous avons mis en valeur les apports de la ressource technologique sur la performance relationnelle. Cependant, le capital humain constitue également un facteur déterminant, dans le cas des prestations de services.

#### 4.2. Perspectives de la recherche :

L'intégration des variables exogènes en particulier, les effets de l'environnement sur l'évolution des relations d'affaires peuvent être une voie de recherche complémentaire pour étoffer la compréhension de la performance relationnelle. L'orientation de recherche vers l'intégration du volet macro pourra bouleverser la fiabilité des travaux antérieurs. Il serait prometteur aussi d'étudier l'évolution de la confiance, en tenant compte les stades du cycle de vie d'une relation, par la réalisation d'une recherche longitudinale.

Par ailleurs, la théorie d'attachement permettra aussi de mieux appréhender le comportement des individus pour mieux connaître le développement social et émotionnel.

Dans l'objectif de réduire l'incertitude mutuelle entre les partenaires, la théorie des transactions intellectuelles vise à fournir un cadre pertinent pour expliquer les échanges des connaissances entre les individus.

Toutefois, la ressource humaine constitue le noyau même de l'activité des centres d'appels. La conception d'un modèle basé sur les apports du capital humain pourra enrichir ce champ de recherche.

L'émergence du télétravail est une solution qui a été adoptée pour atténuer les effets de la pandémie COVID 19 sur la productivité des collaborateurs. En effet, la réussite de cette méthode a poussé les professionnels à réfléchir sur la faisabilité d'adopter cette méthode post-covid. Pendant cette période, certains centres d'appels ont su être agiles et résilients face à ces événements. En effet, le télétravail a permis d'agir sur l'optimisation des ressources, avec la réduction des charges (loyer et amortissements des locaux, charges d'électricité...)<sup>2</sup>. Donc, analyser les apports du télétravail sur l'évolution des activités des centres d'appels est une voie qui ouvre plusieurs pistes de recherche.

La continuité de la relation d'affaires ne justifie pas forcément sa réussite. Selon la littérature la rareté des ressources et la dépendance constituent des facteurs explicatifs de l'asymétrie de la relation. Donc, la réalisation d'un travail de recherche sur les facteurs de réussite des relations inter-organisationnelles serait un apport remarquable.

Les pratiques agiles sont davantage imposées par les partenaires. En particulier, les sociétés opérantes à l'international qui se caractérisent par des exigences en termes de la conformité aux normes internationales. Donc, vérifier les contributions de l'agilité organisationnelle sur la performance relationnelle ouvre de nouvelles perspectives à la recherche.

---

<sup>2</sup> Suite aux déclarations du président de la fédération marocaine des outsourceurs au Maroc. <https://www.youtube.com/watch?v=Qvcutr-lkVU> (consulter le 25/06/2020).

## Conclusion

L'évolution des systèmes informatiques a constitué un facteur déterminant dans la dynamique de la relation inter-organisationnelle. La revue de littérature sur les changements organisationnels remet en cause les technologies traditionnelles. Par ailleurs, l'avènement de la multidisciplinarité où l'usage de l'informatique constitue un élément intégré dans chaque discipline. L'incorporation de la technologie du Cloud pour favoriser la collaboration induit vers l'émergence de la transparence pour décrire les pratiques de la manipulation de l'information dans le milieu des relations inter-organisationnelles.

En conclusion, nous pouvons déduire que pour assurer la continuité de la relation, il faut bâtir la confiance sur une transparence numérique par l'investissement aux nouvelles inventions technologiques fournies par la cryptographie, tel que le Cloud, l'IA et la Blockchain. Nous confirmons les résultats de Zhang, et al., (2014) qui dévoilent que la confiance est un déterminant fondamental pour nouer des relations de valeur en B to B par l'usage des technologies avancées pour parvenir à instaurer de la transparence. A travers ces conclusions, nous avons essayé de faire avancer la connaissance et d'apporter une nouvelle vision sur l'évolution des relations d'affaires grâce à l'implémentation des nouvelles technologies d'informations.

## BIBLIOGRAPHIE :

ALTERSOHN, C. (1992), «De la sous-traitance au partenariat industriel», Édition L'Harmattan, Paris.

ANDERSON J.C. et NARUS J.A. (1990), « A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships », *Journal of Marketing*, 54, 1, 42-58.

AKROUT, H. (2014), « L'alchimie des relations résilientes entre clients et fournisseurs étrangers: étude qualitative auprès d'acheteurs français ». Volume 31, ISSN 0773-0543.

BARBAT, V., (2011). « Vers une meilleure compréhension des relations client-fournisseur d'interdépendance ». *Logistique & Management*, 19(1), pp.27–39.

BARNEY J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17, 1, 99-121.

BARREYRE, P. Y. (1991), «La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'information». *Encyclopédie du Management*, Tomme 2. Édition Vuibert, Paris.

BARTHELEMY, J., DONADA, C. (2007), « Décision et gestion de l'externalisation. Une

approche intégrée », Revue française de gestion (n° 177).

BAUDRY, B. (1993), «Partenariat et Sous-traitance : une approche par la théorie des incitations», Revue d'Économie Industrielle, n°66.

BUCKLIN, L.P., (1966), « A Theory of Distribution Structure », Berkeley, CA: University of California Institute of Business and Economic Research.

CHAILLOU B. (1978), «La sous-traitance : élément intégré de la politique de l'entreprise», Université de Lyon 2, France.

CHERNI, M. et LEROUX, V. (2015). « Dynamique relationnelle et impact sur la création-appropriation de la valeur dans les partenariats client- fournisseur ». Conference: XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, At Paris.

CROSBY, L.A., EVANS, K.R. et COWLES, D., (1990), « Relationship quality in services selling : an interpersonal influence perspective », Journal of marketing, 54, 3.

DAHL R.A. (1957), « The Concept of Power », Behavioral Science, Vol. 2, No 3 p. 201-215.

DAPKO, J. (2012), « Perceived firm transparency: scale and model development », Thèse de Doctorat, Université South Florida.

DEKKER, H.C., (2008). « Partner selection and governance design in interfirm relationships ». Accounting, Organizations and Society, 33(7-8).

DONADA, C. et NOGATCHEWSKY, G. (2005). « Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur ». Recherche et Applications en Marketing, 20(4).

DONADA, C. et NOGATCHEWSKY, G. (2007), «La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives», Revue Française de Gestion, 33 n°175.

DONADA, C., NOGATCHEWSKY, G. et NOGATCHEWSKY, S., (2012). « Gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client ». Comptabilité-Contrôle-Audit, (2).

DWYER, F. ROBERT et OH, S. (1987), « Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels ». Journal of Marketing Research, 24 (November).

FEKIH-SOUSSI, B. et BELLON, B. (2004). «Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transaction, d'apprentissage et la croissance de l'entreprise». Revue Région et Développement n°20, LEAD, Université Du Sud - Toulon Var.

FERRO, C., PADIN, C., SVENSSON, G. et PAYAN, J. (2016), « Trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in manufacturer-supplier relationships ».

Journal of Business and Industrial Marketing, Vol 31, 1.

FOSS, N.J., (1993), « Theories of the firm : contractual and compétence perspectives ». Journal of Evolutionary Economics 3.

FRAZIER, R., SPEKMAN, E. et O'NEAL, C.R (1988), « Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets », Journal of Marketing, 52.

GANESAN, S. (1994), « Determinants of long-term orientation in buyer–seller relationships », Journal of Marketing, 58.

GEYSKENS, I., STEENKAMP, J. E. M., et KUMAR, N. (1998), Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. International Journal of Research in Marketing, 15: 223-248.

GUIBERT N. (1999), « La confiance en marketing : fondements et applications », Recherche et Applications en Marketing, 14, 1.

GUNDLACH G.T., ACHROL R.S. et MENTZER J.T. (1995), « The structure of commitment in exchange », Journal of Marketing, 59, 1.

HÅKANSSON H. (1982), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach, John Wiley & Sons.

HAKANSSON, H. and FORD, D. (2002) How Should Companies Interact in Business Networks? Journal of Business Research, 55, 133-139.

Hilmi, Y. (2014). Degré d'intégration de l'audit interne et performance des entreprises marocaines/cas de la région de rabat-sale-Zemmour-Zaïr.

JAP, S.D. (1999), « Pie-expansion efforts : collaboration processes in buyer-supplier relationships », Journal of Marketing Research, 36, 4.

JENSEN M.C. et MECKLING W.H. (1976), «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure», Journal of Financial Economics, vol. 3.

JULIEN, P.A. et RAYMOND, L. (1994), «L'entreprise partagée : Contraintes et opportunités le cas Bombardier», Cahier Bombardier Sea-Doo/ Ski-Doo, Cahier en gestion du changement technologique dans les P.M.E.

KUMAR, N., SCHEER, L.K. AND STEENKAMP, J.E. (1995), « The effects of supplier fairness on vulnerable resellers », Journal of Marketing Research, Vol. 32 No. 1.

LAGES, C., LAGES, C.R. et LAGES, L.F. (2005), « The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures », Journal of Business Research, Vol. 58 No. 8.

LIU, Y.,LI, Y., ZHANG, L. (2010), « Control mechanisms across a buyer–supplier relationship quality matrix », ScienceDirect, Journal of Business Research 63 (2010).

MACHER, J. ET RICHMAN, B.D (2008) « Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences », *Business and Politics*, Volume 10, Issue 1.

MACNEIL, I.R (1980), « The New Social Contract, An Inquiry Into Modern Contractual Relations », New Haven, CT, Yale University Press.

MCLVOR, R., (2009), « How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation », *Journal Operation. Management.* 27.

MOHR, J.J., SPEKMAN, R. (1994), « Characteristics of partnerships attributes, communication behavior and conflict resolution techniques », *Strategic Management Journal*, 15.

MOORMAN, C., ZALTMAN, G. et DESPHANDE R. (1992), « Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations », *Journal of Marketing Research*, vol. 29 (3).

MORGAN R. et HUNT S. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58.

NELSON R. R. et WINTER S. G. (1982), «An evolutionary theory of economic change». Press of Harvard University Press, Cambridge.

NOGATCHEWSKY G. (2009), « Contrôle inter-organisationnel », in B. Colasse (Dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, *Economica*, 2ème éd., pp. 625-633.

NOGATCHEWSKY, G. (2003) « L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur », *Revue française de gestion* 6 (no 147).

PALMATIER, R.W., STERN, L.W., EL\_ ANSARY, A.I., ANDERSON, E., (2014), « Marketing Channel Strategy », 8th ed. Upper Saddle River, NJ : PEARSON Prentice Hall.

PETERAF, M.A., (1993), « The Cornerstones of competitive advantage : A resource-based view ». *Strategic Management Journal*. Vol. 14, Issue 3.

SOUSSI, B. (2002), «La Sous-traitance Moderne : une Contribution au Débat du Choix entre "Faire, Faire-Faire ou Faire" en Coopération», Thèse de Sciences Économiques, Université El Manar, Tunisie.

ROBERTS, N., et GROVER, V. (2012a). « Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation ». *Journal of Management Information Systems*, 28(4).

TEECE, D., WINTER, S. (1990), « les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise ». *Revue d'économie industrielle*, N°51, 1.

Volume 53, numéro 2.

WALKER, G. et WEBER, A. (1984), « A transaction Cost Approach to Make or Buy ». Decisions Administrative Science Quarterly, vol.29.

WILLIAMSON O. E. (1975), «Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications», New York. The Free Press.