



كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - السويصي  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Souissi



جامعة محمد الخامس بالرباط  
Université Mohammed V de Rabat

**Université Mohammed V de Rabat**

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – SOUISSI – RABAT

Centre d'Etudes Doctorales Droit et Economie

## **THESE DE DOCTORAT**

**Pour l'obtention du titre de**

**DOCTEUR en Sciences Economiques et de Gestion**

**PRECURSEURS DE LA SATISFACTION DU MAÎTRE D'OUVRAGE  
AU SEIN DES SUPPLY CHAIN : CAS DES MARCHES DE TRAVAUX  
DE CONSTRUCTION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE  
MAROCAINE**

*Préparée par :*

**Imadeddine RAMACH**

*Dirigée par :*

**Pr. Mohamed Najib EL OUALIDI**

*Soutenue publiquement le 31-10-2019*

***Jury :***

- **Pr. Abdellatif CHAKOR**, Professeur de l'enseignement supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi, Université Mohammed V de Rabat.  
**Président et rapporteur**
- **Pr. Med. Najib EL OUALIDI**, Professeur de l'enseignement supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi, Université Mohammed V de Rabat.  
**Directeur de thèse et Membre**
- **Pr. Hicham ATTOUCH**, Professeur de l'enseignement supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi, Université Mohammed V de Rabat.  
**Membre et rapporteur**
- **Pr. Abdellah HOUSSAINI**, Professeur de l'enseignement supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Ibn Tofail - Kénitra.  
**Membre et rapporteur**

*"L'évolution n'est pas une simple éclosion sans peine et sans lutte, comme celle de la vie organique, mais le travail dur et forcé sur soi-même".*

*Friedrich Hegel.*

**Résumé :**

La Supply Chain de construction est caractérisée par la multiplicité des maillons et la divergence des acteurs, rendant ainsi difficile la mesure de la satisfaction du maître d'ouvrage. Le but de notre recherche est d'explorer le concept de la satisfaction et d'identifier les précurseurs qui l'influencent, à travers une étude menée sur la partie aval des marchés de travaux de l'administration publique marocaine.

L'état de l'art de ce travail a impliqué plusieurs paramètres relationnels, notamment la confiance, l'engagement, une communication efficace, et les techniques d'informations ainsi que des facteurs transactionnels tels que le contrôle, le pouvoir et la formalisation qui influencent la satisfaction. En s'inscrivant dans un processus séquentiel, notre méthodologie s'articule en deux phases: l'une qualitative exploratoire via les entretiens semi-directifs auprès de 12 acteurs intervenants dans les marchés publics et l'autre quantitative confirmatoire basée sur l'élaboration d'un questionnaire pour recueillir des données et vérifier des hypothèses. Une collecte des données a été réalisée auprès de 116 intervenants. Les résultats empiriques indiquent que des déterminants aussi bien transactionnels que relationnels influencent la satisfaction du maître d'ouvrage dans la Supply Chain de construction.

**Mots clés :** Supply Chain, satisfaction, relationnel, transactionnel, marché public.

**Abstract:**

The construction supply chain is characterized by the multiplicity of links and the divergence of the actors, making it difficult to measure the client's satisfaction. The aim of our research is to explore the concept of satisfaction and to identify the precursors that influence it, through a study conducted on the downstream part of the public works contracts of the Moroccan public administration.

The state of the art of this work has involved several relational parameters, including trust, engagement, effective communication, and information techniques as well as transactional factors such as control, power and formalization that influence the satisfaction. As part of a sequential process, our methodology is divided into two phases: a qualitative exploratory via semi-structured interviews with 12 actors involved in public contract and the other quantitative confirmatory based on the development of a questionnaire to collect data and test hypotheses. Data collection was conducted with 116 stakeholders. Empirical results indicate that both of transactional and relational determinants influence project owner satisfaction in the construction supply chain.

**Keywords:** Supply Chain, satisfaction, relational, transactional, public contract.

## Liste des abréviations

<b>ACP</b>	: Analyse en composantes principales
<b>AGFI</b>	: Adjusted goodness of fit statistic
<b>BET</b>	: Bureau d'études techniques
<b>C</b>	: Client
<b>CAIC</b>	: Corrected Akaike's information criterion
<b>CFI</b>	: Comparative fit index
<b>CGI</b>	: Compagnie générale immobilière
<b>Cor</b>	: Corrélation
<b>DEP</b>	: Direction des équipements publics
<b>DRETL</b>	: Direction régionale de l'équipement, du transport et de la logistique
<b>EDI</b>	: Echange des données informatisées
<b>F</b>	: Fournisseur
<b>GFI</b>	: Goodness of fit statistic
<b>H</b>	: Hypothèse
<b>KMO</b>	: Indice Kaiser- Meyer – Olkin
<b>MO</b>	: Maître d'ouvrage
<b>MOD</b>	: Maître d'ouvrage délégué
<b>MŒ</b>	: Maître d'œuvre
<b>NFI</b>	: Normed fit index
<b>PGFI</b>	: Parsimony goodness of fit index
<b>RMR</b>	: Root mean square residual
<b>RMSEA</b>	: Root mean square error of approximation
<b>SC</b>	: Supply Chain
<b>SCM</b>	: Supply Chain Management
<b>T.I</b>	: Techniques d'informations
<b>TCT</b>	: Théorie des coûts de transaction
<b>TP</b>	: Travaux publics
<b>TQM</b>	: Total Quality Management

# *Sommaire*

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>CHAPITRE I : CONCEPTUEL</b> .....	8
Section 1 : Le concept du Supply Chain.....	9
Section 2 : Le concept du Supply Chain Management.....	13
Section 3: Les fondements de l’approche transactionnelle.....	15
Section 4: L’approche relationnelle des relations inter-acteurs. ....	28
<b>CHAPITRE II : CONCEPTUALISATION DE LA SATISFACTION</b> .....	35
Section 1 : Le concept de la satisfaction.....	36
Section 2: Conceptualisation des facteurs relationnels influençant la satisfaction.....	43
Section 3 : Conceptualisation des facteurs transactionnels influençant la satisfaction..	50
Section 4 : Modèle conceptuel et propositions de recherche.....	57
<b>CHAPITRE III: CONTEXTUEL ET METHODOLOGIQUE</b> .....	59
Section 1: Epistémologie, méthodologie de recherche et positions épistémologiques ..	60
Section 2: Le terrain d’enquête : l’Administration Publique Marocaine .....	79
Section 3 : La Supply Chain de construction.....	85
<b>CHAPITRE IV : DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L’ETUDE EMPIRIQUE</b> .....	88
Section 1 : les entretiens semi-directifs : la phase exploratoire .....	89
Section 2 : la phase confirmatoire ; élaboration du questionnaire, résultats et discussions .....	103
Section 3 : Discussion des résultats du volet empirique.....	132
Section 4 : Apports, limites et perspective future de la recherche.....	138
.....	141
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	141
<b>ANNEXE</b> .....	144
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	188
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	227



# ***Introduction Générale***

Dans le secteur des travaux de construction, l'adoption d'approches contractantes contradictoires des entreprises ont produit une industrie moins efficace avec des critiques relatives à une faible productivité selon (Egan, 1998; Kumaraswamy et al., 2010), La médiocrité de cette prestation est due à l'incompétence des parties prenantes, au manque de coopération (College, 2005), ainsi l'engagement de ces parties prenantes a révélé le déploiement des relations étroites et limitées.

Les relations entre plusieurs membres de l'équipe de projet peuvent être fondées sur les liaisons contractuelles formelles, liens relationnels ou une combinaison des deux. Dans un contrat formel, les parties agissent souvent de manière atomisée, regardant pour leurs propres intérêts personnels (Williamson, 1975). D'autre part, un contrat relationnel soutient différentes approches qui établissent des relations de travail entre les parties visant à des situations gagnant-gagnant pour tous (Sanders et Moore, 1992). Permettant ainsi la planification mutuelle entre les parties de l'éventuel contrat relationnel, dans le processus de projeter l'échange dans l'avenir (Macneil, 1974).

D'une part, les parties contractantes dans des projets du secteur public ont besoin de maintenir la relation de lien de dépendance avec l'autre pour éviter les allégations de corruption. En outre, les projets publics sont généralement achetés par un processus d'appel d'offres et donc des clients publics ont moins de droits à offrir aux entrepreneurs les relations futures. D'autre part, une plus grande adoption de pratiques relations clientèle est bénéfique, car elle conduit à de meilleurs résultats du projet (Ling et Tran, 2012).

Beaucoup d'auteurs ont déjà étudié les différents types de facteurs qui influencent les relations du Supply Chain, parfois résumés par le concept de "l'atmosphère de relation" (Hallén et Sandström, 1991). Pour Andersen et Kumar (2006), «l'atmosphère de la relation" aborde six dimensions spécifiques qui sont souvent répertoriés dans la littérature: l'équilibre pouvoir / dépendance, confiance / opportunisme, esprit de coopération / la compétitivité, la compréhension, la proximité / distance et engagement. Des modèles plus précis sont parfois proposés: un total de 18 indicateurs clés ont été identifiés par (Meng, 2010). Les auteurs utilisent parfois différents concepts pour interpréter des situations assez similaires, mais dans la plupart des études identifiées, l'importance prépondérante de la confiance, l'engagement sont soulignés, ces différentes notions exprimant le niveau de perception du Supply Chain (Boer et al, 2005; Hausman et Johnston, 2010), en fonction de leurs capacités, les actions et les comportements. Cette perception affecte sans aucun doute le niveau d'engagement, accord informel, la communication, le partage de l'information, actions opportunistes et des

processus opérationnels (Carter et Jennings, 2002;. Johnston et al, 2004). Le partage d'informations est considéré comme une condition essentielle pour l'instauration de la confiance, permettant ainsi de maintenir des relations à long terme du Supply Chain (Nyaga et al., 2010; Ren et al., 2010).

Avec une approche différente, le pouvoir, la formalisation, et le contrôle ont également une influence sur la relation (Hvolby et al, 2007;. Zhao et al, 2008; Liu et al, 2010). la dépendance mutuelle et le pouvoir semblent être les bases d'une relation, permettant de développer et maintenir des relations à long terme (Narasimhan et al, 2009;. Cheng, 2010).

Aussi le concept de la réussite du projet a considérablement évolué au cours des trente dernières années (Davis, 2014; Ika, 2009). L'accent était surtout au début sur le «triangle de fer» de coût, le temps et la qualité (Pinto et Prescott, 1988; Pinto et Slevin, 1988; Shenhar et Dvir, 2007). Maintenant, il est clairement reconnu que la réussite du projet doit également être évaluée du point de vue des différentes parties prenantes (Atkinson, 1999; Gemunden, 2015; Turner et Zolin, 2012). Peut-être le plus important de ces parties prenantes est le client. En conséquence, certains experts ont suggéré que la satisfaction du client est une dimension essentielle de la réussite du projet (Davis, 2014; Dvir et al., 2003; Irlande, 1992; Serrador et Turner, 2015).

La satisfaction ainsi considérée comme l'objectif principal du Supply Chain Govil et Proth, (2002), sera en effet l'objet de notre recherche, afin de pouvoir retirer et définir les différents précurseurs qui l'influencent dans la Supply Chain de construction, dans l'administration publique marocaine.

## **1. L'objet de la recherche :**

L'objet de la recherche ou encore « research topic », qui s'exprime tout simplement sous le terme de problématique (Quivy et Campenhoudt, 1995), renvoie selon Baud (1996), à un ensemble de construit autour d'une question principale, des hypothèses de recherche et des lignes d'analyse qui permettront de traiter le sujet choisi.

Pour Igalens et al. (1998), la problématique consiste en la formulation du problème, l'énoncé du questionnement de recherche et l'approche théorique que le chercheur adopte pour répondre à la question de départ. Toujours selon le même auteur « la formulation d'une problématique est souvent l'un des exercices les plus complexes qu'il y ait à réaliser ». (Igalens et al. 1998).

Ainsi, notre question principale de recherche est la suivante :

**« Quels sont les précurseurs de la satisfaction du maître d'ouvrage du Supply Chain de Construction? »**

Cette question de recherche se subdivise en deux sous questions :

Q1 : Quels sont les déterminants transactionnels de la satisfaction du maître d'ouvrage dans les marchés de construction ?

Q2 : Quels sont les déterminants relationnels de la satisfaction du maître d'ouvrage dans les marchés de construction?

## **2. Les objectifs et intérêts de la recherche :**

Les objectifs de cette recherche visent à comprendre les relations inter-acteurs via l'approche transactionnelle et relationnelle, au sein du Supply Chain de construction, et d'étudier les précurseurs de la satisfaction du maître d'ouvrage, dans les marchés de travaux de construction de l'administration publique. Cette étude pourrait être utile ;

- En enrichissant la recherche dans le thème du Supply Chain de construction, et précisément dans le contexte marocain ;
- En Etudiant le concept de satisfaction du maître ouvrage, comme étant une finalité capitale dans les marchés publics de l'administration marocaine, dans l'optique de réaliser un manuel de contrat public bien ficelé ; et permettre aux différents intervenants d'accorder intérêt aux différents déterminants qui régissent ladite satisfaction.
- Notre travail doctoral permettra enfin, la construction et la validation d'un modèle conceptuel de recherche adapté au contexte marocain.

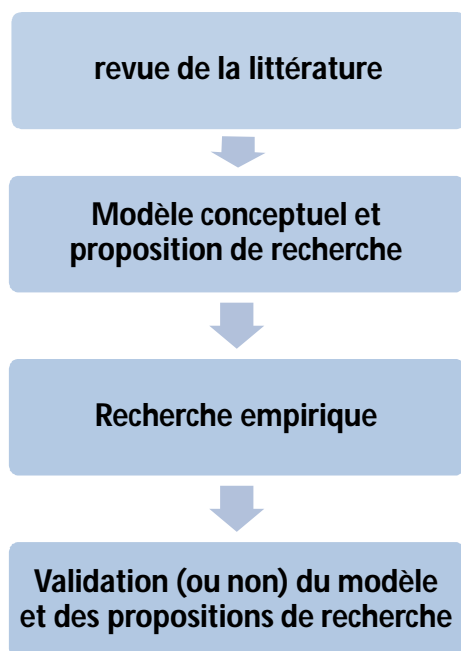
### **3. Les choix épistémologiques et méthodologiques :**

Chaque recherche repose sur des fondements ontologiques et épistémologiques implicites ou explicites. Rappelons que l'ontologie traite le phénomène de l'existence des objets et que l'épistémologie est liée à la nature de la connaissance produite. L'orientation épistémologique du chercheur détermine son point de vue particulier du monde et de la réalité. Il s'agit des principes directeurs sur lesquels se base la méthodologie de recherche du chercheur (Guba et Lincoln, 1985). D'ailleurs, la question méthodologique s'impose naturellement à tout chercheur en sciences de gestion, dans la mesure où elle permet de décrire le processus de production scientifique de la connaissance.

Vu que notre thèse a pour objectif de déterminer les précurseurs de la satisfaction du maître d'ouvrage du Supply Chain de Construction, le positionnement épistémologique de notre recherche est le positivisme aménagé.

Nous adoptons ainsi, une démarche hypothético-déductive. Cette démarche se base sur la revue de la littérature pour émettre des propositions et concevoir un modèle conceptuel de recherche. Les propositions et le modèle de recherche seront vérifiés à la réalité dans la phase de recherche empirique par une phase exploratoire puis une phase confirmatoire.

Le schéma suivant présente la méthodologie adoptée :

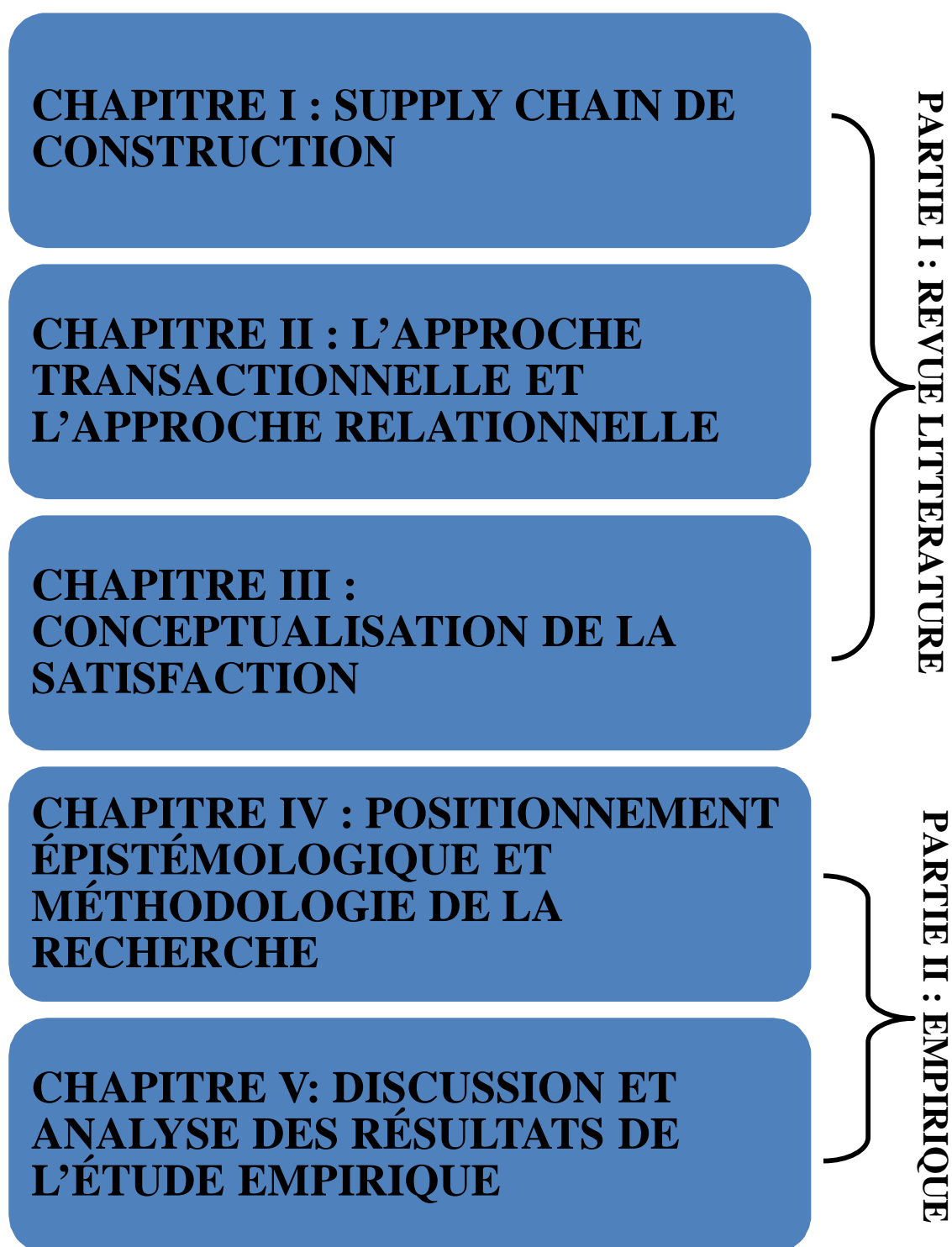


**Figure 1: Méthodologie de recherche**

Source : développement personnel

#### **4. La structure de recherche**

La structure de la thèse se décompose en deux parties, la première partie a pour objectif de présenter le cadre théorique mobilisé afin d'élaborer le modèle conceptuel et d'émettre les propositions de recherche. La deuxième partie vise la confrontation de la revue de la littérature à la réalité empirique.



**Figure 2: Structure de recherche**

Le **premier chapitre** sera consacré à la définition du concept du Supply Chain (SC) vers la Supply Chain de construction, nous allons présenter les avantages prometteurs du SC de construction ainsi que les obstacles de sa mise en œuvre dans ce secteur. L'objectif du **deuxième chapitre** est de présenter une revue de la littérature sur les approches transactionnelle et relationnelle. Le **troisième chapitre** présentera par la suite une conceptualisation de la satisfaction, et des différents déterminants influençant cette dernière, issus de la revue littérature. Nous allons clôturer ce chapitre par l'élaboration de notre modèle conceptuel et des hypothèses de recherche. Le **quatrième chapitre** présentera l'épistémologie, la méthodologie et le contexte de la recherche d'une part et d'autre part, notre positionnement épistémologique. L'objectif du **cinquième et dernier chapitre** est de confronter les propositions de recherche issues de la littérature aux résultats empiriques, par les deux phases exploratoire et confirmatoire. L'aboutissement de ce chapitre est la validation (ou non) des propositions de recherche et la confirmation du modèle conceptuel de recherche.



***Chapitre I :***  
***Conceptuel***

## **Introduction du premier chapitre**

Dans ce chapitre, nous allons explorer le concept du Supply Chain à travers deux sections, la première définissant ce concept, la deuxième section décrira les caractéristiques du Supply Chain Management, ses portées dans les relations clients fournisseurs.

La troisième section a pour objet la présentation du paradigme transactionnel. Les théories économiques mobilisées sont la théorie des coûts de transaction et la théorie d'agence.

La dernière section de ce chapitre, aura trait à caractériser l'échange, en approfondissant la dimension sociale de l'échange. Cette dimension permet de mieux comprendre l'échange dans son approche relationnelle afin de le distinguer de son approche transactionnelle et économique.

## **Section 1 : Le concept du Supply Chain**

Le terme anglo-saxon « Supply Chain » a été créé pour la première fois aux Etats-Unis en 1982 par deux consultants Oliver et Webber et ce n'est qu'au début des années 1990 que son utilisation a été généralisée. L'équivalent en Français du terme Supply Chain est la chaîne logistique, il a été utilisé depuis les années 1970, mais il n'a pas le même sens qu'aujourd'hui. Nous distinguons deux courants de la définition du Supply Chain : Supply Chain Intra-organisationnelle et Supply Chain Inter-organisationnelle.

### **1. La Supply Chain intra-organisationnelle**

Cette approche est utilisée pour caractériser les grandes compagnies ayant des sites localisés dans différents pays ou ayant plusieurs sites localisés dans le même pays. Dans ce cadre, une entreprise est une succession de fonctions, pouvant être assimilée à une chaîne logistique de fonctions ou chaîne logistique interne. Selon la taille de l'entreprise, la Supply Chain peut être en locale ou sur plusieurs sites.

«La Supply Chain locale se construit entre les différents ateliers d'une même usine par exemple, ces ateliers pouvant être chacun client et fournisseurs les uns des autres (Emery, 1997)»

«La chaîne logistique est un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières et composants en produits finis, et de distribution du produit fini vers le client (Lee et al., 1993)

« La Supply Chain est le système grâce auquel les entreprises amènent leurs produits et leurs services jusqu'à leurs clients». (Poirier et Reiter, 2001) »

Dans ces définitions, la Supply Chain constitue une chaîne où sont liés un ensemble d'intervenants d'entreprises qui assurent les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distribution de produits finis vers les points de vente ou vers les clients finaux.

Dans cette optique, la Supply Chain est alors constitué de toutes les fonctions concernées, directement ou indirectement, pour assurer les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distribution des produits finis vers le client l'objectif étant de répondre aux demandes des clients.

La Supply Chain Council (2004) propose la définition suivante « la Supply Chain est la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients ». Ces définitions permettent d'étendre la Supply Chain au-delà des limites de l'entreprise et du trio fournisseur-entreprise-client. C'est une chaîne étendue allant des fournisseurs des fournisseurs jusqu'aux clients des clients en passant par tous les acteurs concernés par les flux du Supply Chain.

## **2. La Supply Chain inter-organisationnel**

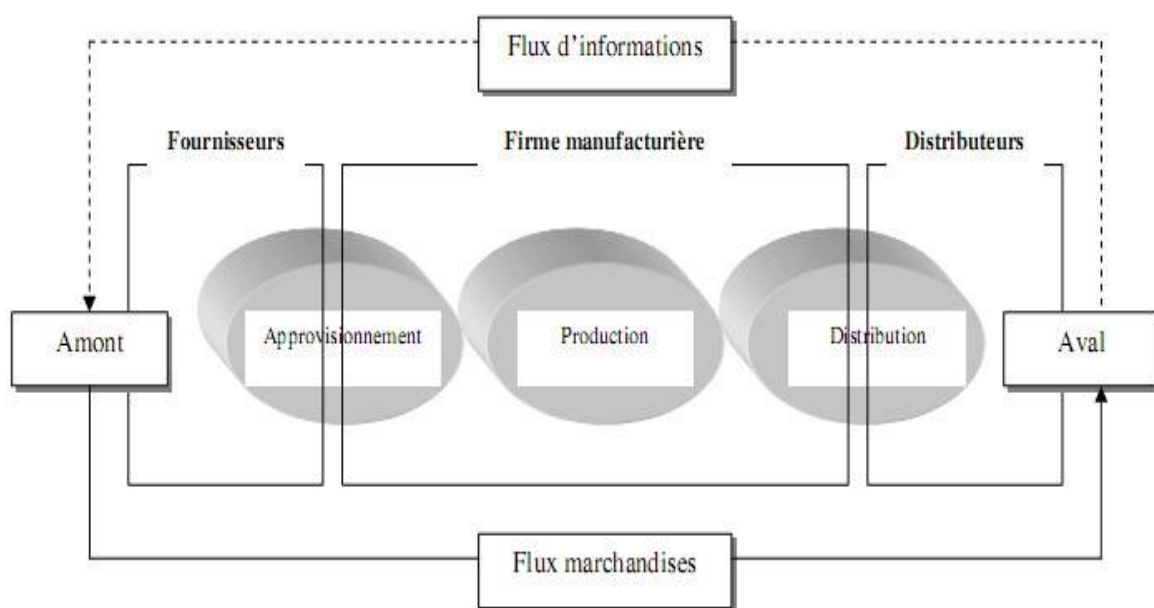
En parallèle, il existe un autre courant de la définition du Supply Chain, il s'agit du Supply Chain inter-organisationnelle ou étendue. Dans ce cadre, la Supply Chain regroupe au moins deux organisations juridiquement indépendantes. Spalanzani (2007) met l'accent sur l'aspect inter-organisationnel de la Supply Chain, il indique que « le champ de vision du Supply Chain n'est plus une entreprise mais l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus de satisfaction du client. L'approche du Supply Chain met en valeur la dimension interorganisationnelle du management »

Nous trouvons également des définitions similaires chez les auteurs :

- La Supply Chain est considérée comme « l'ensemble des entreprises qui interviennent dans les processus d'approvisionnement en composants, de fabrication, de distribution et de vente du produit, du premier des fournisseurs au client ultime ».(Rota et al., 2001)
- La Supply Chain/chaîne logistique est « un ensemble d'acteurs, où chacun est à la fois le client de l'acteur amont et le fournisseur de l'acteur aval, qui interagissent et enchaînent un certain nombre de processus de façon cohérente » (Dupont, 2003)
-

- La chaîne logistique est formée de « l'ensemble du cheminement des flux physiques, financiers et informationnels, du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs » (Lauras, 2004)

Ces définitions montrent que la Supply Chain ou la chaîne logistique est alors constituée d'une succession de relations clients/fournisseurs qui assurent la fonction d'approvisionnement, de transformation, de distribution et est constituée de plusieurs entreprises. Les coordinations de ces fonctions sont liées par les flux physiques, les flux d'information et les flux financiers. Les modèles suivants proposés par Kearney (1994) montrent que dans la Supply Chain, il existe ces trois types de flux. Ainsi, les fonctions de l'entreprise appartenant à une même chaîne logistique sont reliées par des flux de produits, des flux d'informations et des flux financiers. Les flux de produits traversent la chaîne du fournisseur vers le client ; et les flux d'informations et financiers associés remontent la chaîne dans le sens opposé.



**Figure 3: Schéma montrant les flux physiques et les flux d'information dans la Supply Chain**

L'idée de coordonner par les flux, c'est celle de l'utilisation d'information partagée qui permet une gestion horizontale et plurifonctionnelle, c'est une collaboration inter-organisationnelle Paché et Spalanzani (2007)

Quels que soient les courants de définition, la Supply Chain a toujours existé, chaque entreprise possède un Supply Chain intra-organisationnelle et appartient au moins à une Supply Chain inter-organisationnelle. Ce qui est innovant c'est l'organisation du Supply Chain transfonctionnelle, qui nécessite une vision globale, transversale et une gestion intégrée. Emery (1997) souligne dans son livre que le concept du Supply Chain a pour principal intérêt de faire prendre conscience à chaque entité du fait qu'elle s'inscrit dans un flux qui la dépasse et que son environnement est constitué de trois pôles : les conditions de ses opérations internes (processus, ressources, compétences, objectifs), ses fournisseurs et ses clients. Et ainsi, comme le précise M. Lauras (2004) cette prise de conscience des chaînes logistiques a fait émerger des nouveaux besoins en matière d'intégration d'entreprises et de coordination des flux de matière, des flux d'information et des flux financiers. Afin de satisfaire ces besoins, des méthodologies et outils ont dû être mis en place : d'où la naissance du Supply Chain Management (ou gestion de la chaîne logistique).

## **Section 2 : Le concept du Supply Chain Management**

Le concept Supply Chain Management (SCM) est apparu vers le milieu des années 1990 (Spalanzani, 2003) après l'évolution des marchés depuis le début des années 80. Cette évolution a conduit à une remise en cause profonde des modèles organisationnels classiques (centralisés, hiérarchiques et sources de gaspillages) et à l'émergence d'un nouveau paradigme post-bureaucratique (Desreumaux, 1996). Les nouvelles formes organisationnelles se structurent autour des processus de gestion transverses orientés vers les clients (Louart, 1995).

Le Supply Chain management s'inscrit dans cette démarche, il correspond à l'intégration des processus dans une démarche de pilotage global (Farmer et Ploos von Amstel, 1991). Le SCM consiste en un ensemble de pratiques et méthodes de management visant à gérer et coordonner toute la chaîne logistique, depuis les fournisseurs de matières premières jusqu' au consommateur final. L'objectif est de créer une synergie entre les acteurs tout au long de la chaîne plutôt que de se concentrer sur un de ses maillons en particulier.

L'objectif final de SCM est de satisfaire les demandes des clients. Les travaux académiques les plus cités sont les travaux conduits par Christopher (1992, 1994, 1999, 2005). En effet, Christopher (1992, 1994) a élaboré ses travaux d'abord sur le canal logistique ou les canaux de distribution. Il est considéré dans le SCM comme l'un des pionniers qui soulignent le rôle stratégique et intégratif joué par le SCM. De sa pratique sont censés résulter des évolutions et des changements profonds des structures organisationnelles.

Les organisations doivent ainsi procéder à une réorientation profonde de leur système de management. Pour cela, elles doivent modifier leurs structures organisationnelles pour passer d'un système en termes de fonctions à une logique en termes de processus, d'une notion de profit à une notion de performance, d'une gestion de produits à une gestion des clients et d'une logique verticale à une logique virtuelle (Christopher, 1997). A travers ces diverses propositions, Christopher (1999) fonde la survie et la prospérité des firmes sur l'existence d'une «chaîne logistique agile» qui suscite « une adaptation rapide, stratégique, et opérationnelle aux changements à grande échelle et imprévisibles de l'environnement. L'agilité implique la réactivité d'une extrémité de la chaîne à l'autre. Elle se focalise sur l'élimination des freins qu'ils soient organisationnels ou techniques»(Christopher, 1999). Le SCM est alors « une démarche d'intégration des processus opérationnels clés dont la finalité est de créer de la valeur pour les clients et les parties prenantes du Supply Chain » (Christopher, 2005).

De nombreuses définitions du concept de Supply Chain Management ont été proposées, dans le domaine académique comme dans le domaine professionnel. Nous les synthétisons par le tableau suivant :

**Tableau 1 : Définitions du Supply Chain Management**

Christopher (2005)	Le Supply Chain Management est alors une démarche d'intégration des processus opérationnels clés dont la finalité est de créer de la valeur pour les clients et les parties prenantes de la Supply Chain.
Spalanzani (2003)	Le Supply Chain Management est définie comme la gestion des flux physiques et d'information du client du client au fournisseur du fournisseur, afin d'offrir une réponse la plus satisfaisante possible aux besoins des clients
Fréry (2001)	Le Supply Chain Management est définie comme « une forme organisationnelle originale regroupant plusieurs partenaires dont l'objectif est de permettre la mise en œuvre d'effets de synergies ou le développement de capacités/ potentiels supplémentaires. »
Simchi-Levi et al. (2000)	Le Supply Chain Management est un ensemble d'approches utilisées pour intégrer efficacement les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs, de manière à ce que la marchandise soit produite et distribuée à la bonne quantité, au bon endroit et au bon moment dans le but de minimiser les coûts et d'assurer le niveau de service requis par le client.
Monczka et al. (1998)	Le Supply Chain Management nécessite généralement l'intervention de plusieurs fonctions pilotées par un responsable chargé de coordonner l'ensemble du processus d'approvisionnement en matières ; il nécessite également de relations mutuelles avec des fournisseurs à plusieurs niveaux. Le SCM est un concept "dont l'objectif principal est d'intégrer et de gérer les achats, le flux et le contrôle des matières dans l'ensemble des systèmes, au travers de multiples fonctions et niveaux de fournisseurs"
Cooper et al (1997)	Le Supply Chain Management est "une philosophie qui tend vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux d'un canal de distribution, du fournisseur à l'utilisateur final."
Holland (1995)	Le Supply Chain Management est défini comme "un ensemble de méthodes et d'outils mobilisés par des organisations ayant pour finalité de mettre en place et de piloter une gestion transversale des flux destinée à satisfaire un client dans les meilleurs délais et aux meilleurs coûts possibles."
La Londe et Masters (1994)	Une chaîne logistique stratégique comprend "au moins deux entreprises d'une chaîne logistique qui passent un contrat à long terme ; le développement de la confiance et l'engagement dans la relation ; la possibilité d'une évolution dans la localisation du contrôle du processus logistique"
Stevens (1989)	Le Supply Chain Management a pour but de synchroniser les besoins du client et le flux des matières provenant des fournisseurs afin de parvenir à un équilibre entre des objectifs – services de haut niveau, stocks minimum et réduction des coûts unitaires – souvent considérées comme contradictoire
Jones et Riley (1985)	Le Supply Chain Management concerne l'ensemble des flux de matières, depuis les fournisseurs jusqu'aux utilisateurs finaux."

Source : élaboration personnelle

Une définition universelle et générale du concept Supply Chain Management a été proposée par le Council of Supply Chain Management Professional (CSCMP) : le SCM est défini comme « la planification et le management de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l’approvisionnement, de la transformation et toutes les activités du management logistique. Il inclut aussi la coordination et la coopération avec les partenaires de la chaîne qui peuvent être les fournisseurs, les intermédiaires, les prestataires de services logistiques et les clients. Par essence, le SCM intègre le management de l’offre et de la demande dans et entre les entreprises » (CSCMP, 2007).

### **Section 3: Les fondements de l’approche transactionnelle**

#### **1. Les fondements de l’approche transactionnelle**

Les objectifs de cette section visent à comprendre les relations inter-acteurs dans l’approche transactionnelle et saisir la gouvernance des échanges dans ces approches. A l’issue de cette section, nous formalisons ce qui caractérise la relation transactionnelle pour les acteurs. Le paradigme transactionnel repose sur l’idée que la transaction est un échange discret, unique ou répété, où les acteurs restent autonomes et mobilisés pour la recherche unique de leurs intérêts. Les théories économiques mobilisées sont la théorie des coûts de transaction et la théorie d’agence. Ces deux dernières semblent pertinentes pour traiter des relations d’échange inter-acteurs (Charreaux, 1999, Galandière, 2005).

Le premier facteur que nous décrivons est les coûts de transaction. La mesure des coûts de transaction, par chacune des deux parties, est à l’origine du calcul qui conduit à la prise de décision. C’est l’évaluation économique et psychologique des coûts induits lors de la transaction qui structure le processus d’échange transactionnel.

##### **1.1. La théorie des coûts de transaction**

Nous proposons, lors de ce premier paragraphe, de baser notre raisonnement sur les fondations de la TCT. Cela pour comprendre ce qui pousse un agent libre et rationnel, maximisant son utilité au sein des mécanismes du marché, à s’engager initialement dans une transaction avec un autre agent. Il s’agit de comprendre les mécanismes en œuvre lors de cet engagement.

### **1.1.1. La TCT et les modes de gouvernance des relations inter acteurs**

L'analyse de la théorie des coûts de transaction (TCT) est un cadre bien établi pour examiner les options en matière de gouvernance des RIA et du Supply Chain (Gilbert et al., 2010).

La notion de coûts de transaction<sup>1</sup> s'inscrit dans le prolongement de la réflexion proposée par Coase (1937) qui s'interrogeait sur les raisons explicatives de l'existence des acteurs dans une économie de marché. Williamson (1985), dans la théorie de la firme, analyse les relations qu'une organisation entretient avec le marché. L'existence des différentes formes inter organisationnelles est déterminée par l'efficience avec laquelle chaque firme gère les transactions entre les parties. Elle constitue, en effet, un outil d'analyse des modes de conception et d'organisation des relations d'échange ainsi que des conditions favorables pour le maintien et le développement de relations de collaboration inter-acteurs dans un contexte d'information imparfaite. Ainsi les transactions sont caractérisées par trois dimensions : l'incertitude, la fréquence (occasionnelle ou récurrente) et le degré d'investissement spécifique nécessaire à la réalisation de la transaction.

A partir de ces trois dimensions, et compte tenu des facteurs humains qui impactent les comportements des acteurs (rationalité limitée et opportunisme lié à l'asymétrie informationnelle), l'échange transactionnel était sous l'influence de deux courants classique et néoclassique (Elommal, 2005). En effet, la TCT a été utilisée pour évaluer les transactions par rapport à des décisions en utilisant deux options de gouvernance : l'intégration verticale et l'échange sur le marché. Entre ces deux extrémités de gouvernance, il existe une forme intermédiaire de gouvernance appelée gouvernance hybride.

-La théorie classique et la gouvernance par le marché : issue de la théorie de la microéconomie, l'échange entre les acteurs repose sur le postulat d'autonomie, les acteurs sont indépendants (Elommal, 2005). C'est un contrat classique qui correspond à l'échange tel que pratiqué traditionnellement dans un contexte de marché parfait dans lequel l'identité des parties a peu d'importance et la relation contractuelle est impersonnelle. En effet, l'échange se limite au transfert de biens économiques et que la relation prend fin avec la transaction. Il

---

<sup>1</sup>Les **coûts de transaction** selon (Coase, 1937) « sont les coûts de planification, d'adaptation et de contrôle des échanges. Ce sont aussi les coûts de contractualisation des échanges. Les coûts ex ante sont associés à la recherche d'un partenaire, à la discussion et à la formalisation des garanties d'un engagement. Les coûts ex post découlent de contrats devenus inadaptés qui entraînent des coûts de renégociation, de nouveaux contrôles des garanties et des coûts de rupture des accords. Les coûts de transaction sont une contrepartie à l'utilisation du marché. C'est sur le marché que l'on prend connaissance des prix, qu'on les discute, qu'on les négocie et qu'on conclut les contrats». Cité par Bompar (2010)

s'agit d'une transaction ponctuelle dont l'objet est parfaitement délimité et des performances sont clairement attendues et toutes les éventualités sont prévues. Il s'agit, également, d'un échange correspondant à une transaction unique où toute l'information est contenue dans le prix<sup>2</sup> du produit et la pression concurrentielle garantit la réalisation du contrat (Williamson, 1985). En se focalisant sur le prix en tant qu'élément essentiel de l'échange. L'approche classique fait abstraction de tous les autres éléments pouvant intervenir dans la relation d'échange, dont notamment les caractéristiques des parties. Par conséquent, la gouvernance se fait par le recours au marché, car ce dernier est adapté aux transactions non spécifiques ; les problèmes d'adaptation sont négligeables, les solutions alternatives protègent les parties des *comportements opportunistes*. *Le contrat classique donne les garanties nécessaires aux deux parties. « Le marché permet, à lui seul, d'ajuster et de coordonner tous les comportements économiques. Il nécessite un ordre, des règles et des contrôles. Le rôle de la puissance publique est d'être la garantie régulatrice nécessaire aux lois du marché. Le marché est une institution au sein de laquelle joue la main invisible » (Gomez, 1994, p.52).*

Selon les classiques, les agents sont autonomes, échangent à tâtons, leurs offres et leurs demandes. De ce processus d'échange répétitif se constitue une coordination sur le marché. La dimension de l'échange permet d'appréhender les relations entre les acteurs. Cela fait place à une certaine coordination qui conduit à envisager les interdépendances créées sous le jour d'un aspect social (Gomez, 1994) « *La coordination des agents se pratique spontanément sur le marché. Le modèle considère une collection d'acteurs animés de désirs contradictoires et armés de rationalité, et observe la manière par laquelle ils finissent par constituer une société.*» (Gomez, 1994, p.54).

Toutefois, Coase (1937, p.137) suppose qu' « *il existe un coût lié à l'utilisation du mécanisme des prix* », c'est « *le coût de transaction* ». Avec ce postulat des coûts de transaction, la firme devient une institution alternative au marché (Pichon, 2006). Pour faire un tel recours au marché, ceci suppose un calcul entre coût de transaction, le marché externe, et le coût d'organisation, le marché interne. Ce raisonnement calculeur est défini par Williamson (1979) comme une situation dans laquelle les parties en cause :

- a. ont conscience des divers résultats possibles et de leur probabilité d'occurrence,
- b. effectuent des actions efficaces pour réduire les aléas et augmentent les bénéfices,

---

<sup>2</sup>« De l'intensité des enchères, se définit le prix auquel l'échange se réalise. Il synthétise in fine toute l'information du marché. Une coordination sociale ex post s'exerce du libre jeu des échanges. » (Bompar, 2010 ; p 57)

- c. ne s'engagent dans la transaction que si les bénéfices nets peuvent être anticipés,
- d. choisissent, si cela est possible, le partenaire avec lequel le bénéfice net potentiel est le plus important. Dans ce même raisonnement, Guibert (1996) ajoute que « *Les partenaires d'une telle transaction ont une compréhension étendue de la relation contractuelle dont ils sont membres et la gèrent de façon calculée ... en déterminant simultanément ; le prix, les aléas et les garanties associés à l'échange* ». (Williamson, 1985, cité par Guibert, 1996 p.96). Toutefois, les acteurs calculent avec une information incomplète qui se décline en termes de rationalité limitée et d'opportunisme.

La combinaison des facteurs humains (rationalité limitée et comportement opportuniste<sup>3</sup>) et environnementaux (incertitude et petit nombre d'acteurs) explique dans certains cas l'échec du marché et le recours à la hiérarchie (Nogatchewsky, 2004).

- Le contrat de subordination ou la hiérarchie : « *l'intégration verticale ou la « hiérarchie* » est la situation dans laquelle les transactions sont récurrentes, fortement fréquentes et se spécifient progressivement au sein d'un contrat sur mesure et régi par des mécanismes hiérarchiques internes tels que peut l'être une autorité (le fiat). La « hiérarchie » suppose une direction à travers une structure de commande unifiée. Cette gouvernance est une réponse à l'incertitude et la dépendance » (Guibert, 1996). En effet, une organisation de type hiérarchique et intégrée peut garantir l'intégrité des transactions. Cette forme impose l'union de la propriété des actifs. Les transactions sont intégrées et coordonnées dans un contrat de commandement. Elle réduit l'incertitude mais peut limiter l'intensité des efforts. La hiérarchie solutionne les conflits. La firme est son propre tribunal. Un tribunal est compétent pour résoudre des litiges inter- firmes mais pas pour des conflits internes à la firme (Bompar, 2010). C'est ce qui distingue les relations de marché à la firme. « *L'avantage de l'intégration verticale réside dans le fait que les adaptations peuvent être effectuées de manière séquentielle sans avoir besoin de consulter, de compléter ou de réviser des accords inter-firmes.* (Williamson, 1985, p. 105 cité par Bompar 2010, p 70).

---

<sup>3</sup> Nous allons développer ces deux notions dans le point relatif aux critiques de la TCT

En plus, dans un contexte caractérisé par la rationalité limitée inhérente au comportement humain, il est difficile de prendre en compte tous les états possibles de la nature dans un contrat. En outre, les produits du contrat étant souvent uniques, le fournisseur s'engage dans des investissements spécifiques pour honorer la transaction. Ces actifs spécifiques lui procurent un avantage compétitif qui l'éloigne des autres fournisseurs potentiels. Le client ne peut alors se reposer que sur un petit nombre de fournisseurs et se retrouve confronté à leur opportunisme (Williamson, 1975).

*Dans ce cadre, le recours à la hiérarchie présente deux avantages selon (Nogatchewsky, 2004) «d'une part, il permet d'utiliser le contrat incomplet qu'est la relation d'emploi. L'individu accepte, en échange d'un salaire, de se soumettre à l'autorité légitime d'un supérieur hiérarchique qui peut diriger les activités de l'employé au jour le jour et contrôler de manière proche la performance de celui-ci, ce qui minimise le risque d'opportunisme de l'employé. Le fiat (autorité hiérarchique) est ainsi une réponse aux problèmes d'incertitude et d'opportunisme des acteurs. D'autre part, les relations de proximité à l'intérieur d'une organisation génèrent la confiance car elles sont fondées sur un système d'incitation (sanctions / récompenses)».*

*Dans ce même ordre d'idées, Nogatchewsky (2004) ajoute « à l'opposé du marché, la TCT propose la hiérarchie comme forme de gouvernance optimale pour gérer des transactions complexes. Au sein des organisations, le fiat ou l'autorité inhérente à la hiérarchie sont supposés régler les conflits et décourager les comportements malfaisants.*

*L'Information interne est nécessairement plus précise et circule mieux qu'entre individus de deux firmes».*

Les travaux de Williamson (1975) analysent une troisième forme de gouvernance alternative au couple marché/firme : les structures hybrides.

-Le courant néoclassique et la forme hybride, la gouvernance entre le marché et la hiérarchie : La gouvernance hybride a émergé comme un mécanisme permettant de réduire efficacement les coûts de transaction associés à l'échange sur marché tout en réduisant les exigences en matière de propriété et de l'intégration verticale (Rindfleisch et Heide, 1997). Une option de gouvernance hybride est une option intéressante qui permet la gouvernance par voie contractuelle (Williamson, 1985) ou la gouvernance par des moyens relationnels (Heidi et John, 1992). Lorsque l'environnement est trop incertain pour que toutes les contingences soient prises en compte dans un contrat initial classique, Williamson (1975) suggère le recours à un contrat néoclassique, où chaque partie accepte l'assistance d'une tierce partie

(arbitrage) dans la résolution des conflits et l'évaluation de l'exécution. Dans ce même registre, Durand (2012) rappelle, que pendant les années 70-80, les théories économiques prépondérantes (théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction,...) considèrent le marché et la hiérarchie comme les deux seuls types d'organisation. Les formes alternatives, peu constatées empiriquement, sont définies comme des formes hybrides composées des caractéristiques à la fois du marché et de la hiérarchie.

Bompar (2010) ajoute que dans cette forme, l'échange est considéré comme une succession de transactions (Macneil, 1978). Les échanges répétés constituent une série d'échanges indépendants ne créant aucune forme d'interdépendance entre les parties. Ayant une structure d'échange similaire à celle du contrat classique, ce type d'échange ne garantit pas la survie de la relation qui se trouve tributaire du prix/produit. En outre du prix, qui lui seul constitue un élément décisif dans l'approche classique, le courant néoclassique élargit l'analyse en considérant des achats répétés comme unité d'analyse, tout en remettant en cause le postulat de concurrence pure et parfaite avancé durant les années 80 (Pinchon, 2006). Dans ce courant, les relations d'échange qui s'inscrivent dans une perspective de moyen et long terme, sont considérées comme une suite de transactions ponctuelles et répétitives conduisant à une maximisation de l'utilité. Cependant, le caractère répétitif des transactions ne garantit pas leur continuité du fait que le comportement opportuniste est présent (maximisation de l'utilité et la réduction des coûts de transaction). Les deux faits marquants dans le courant néo-classique sont la rationalité limitée et le fort degré d'incertitude. Cela implique une relation à long terme. Il n'est pas possible de prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités et les adaptations qui seront nécessaires, il y a donc possibilité de comportements opportunistes, pouvant occasionner des conflits dans la mise en place du contrat. Une solution consiste à s'en remettre à l'arbitrage d'un tiers. Ce type de contrat implique deux éléments, une certaine flexibilité et un certain degré de confiance entre les parties (Peillon, 2001).

En présentant la théorie de l'encastrement, Granovetter (1985) critique la théorie des coûts de transactions qui ignore les structures sociales, il rompt avec la rationalité strictement économique de l'action. Pour Granovetter les partenaires sont guidés par le sens des obligations issu de la recherche de réciprocité, la confiance étant fondamentale dans les relations d'échanges répétées, stables, sans autorité organisationnelle légitime qui arbitre et résout les conflits qui peuvent survenir pendant l'échange.

La théorie des coûts de transaction propose des structures de gouvernance permettant de gérer les transactions de manière efficace et efficiente. Ainsi, l'incertitude, la fréquence et le degré d'actifs spécifiques nécessaires à la réalisation des transactions sont les facteurs explicatifs du choix entre le recours au marché, à la forme hybride ou à la hiérarchie, compte tenu du comportement des acteurs (rationalité limitée et opportunisme).

Pour clore ce point, nous pouvons affirmer que la TCT n'est pas épargnée de limites dont les plus importantes sont la rationalité limitée et le caractère d'opportunisme.

### **1.1.2. Les limites de la théorie des coûts de transaction**

Bien qu'elle soit la référence de multiples travaux sur les relations inter organisationnelles, toutefois, la TCT présente des limites, dont les plus importantes :

1. celles qui portent sur l'unité d'analyse qu'est la transaction ;<sup>4</sup>
2. celles qui portent sur les postulats concernant les comportements des acteurs, les fonctionnements du marché et de l'organisation ;
3. celles qui portent sur le statut de la forme hybride.

Tout d'abord, *la transaction comme unité d'analyse* ne permet pas de prendre en compte la dimension temporelle des relations inter-organisationnelles. Or, l'histoire de la firme et de ses relations avec les autres, aussi bien que les anticipations concernant les futurs échanges influencent les choix de gouvernance.

L'accent mis sur le caractère opportuniste de la nature humaine et la rationalité limitée dessine un portrait contestable de l'individu. D'une certaine manière, l'opportunisme remplace la recherche de l'intérêt personnel et le caractère malhonnête de l'individu se substitue à son égoïsme acharné, Williamson en 1985 définit l'opportunisme comme « *La poursuite de l'intérêt personnel avec malhonnêteté* ».

La prise en compte, dans l'analyse de Williamson, de *la rationalité limitée* affecte une caractéristique majeure des contrats : ils deviennent incomplets ex ante. Il est impossible de révéler à l'avance l'ensemble des aléas et leurs conséquences qui pourraient survenir dans le cadre des transactions encadrées par lesdits contrats (Feng, 2010).

---

<sup>4</sup> Mark Granovetter (1985) a étudié et conceptualisé comment les acteurs économiques construisent des partenariats. Il développe ainsi le concept d'encastrement, qui tente de transcender l'analyse en termes de coûts de transaction, en démontrant que les acteurs ne se coupent pas de leur environnement social pour prendre des décisions. Les acteurs sont alors inévitablement encadrés dans un contexte de relations sociales, qui apparaît comme un moyen efficace de régulation et de coordination entre les parties de l'échange.

Mettre au point l'institution adaptée signifie que le marché est le plus efficace quand les coûts de transaction sont faibles et que la hiérarchie est la meilleure solution de gestion quand ils sont élevés (Bompar, 2010). Les agents sont supposés « *intentionnellement rationnels mais seulement de façon limitée* » (Simon, 1960 p.24). La rationalité limitée implique des limites neuropsychologiques (capacités de stockage et de traitement de l'information restreintes) et des limites de langage (incapacité à organiser leurs connaissances au travers de signaux compris de tous). Les agents ont des capacités de calcul et de communication limitées qui ne leur permettent de trouver la réponse optimale dans toutes les situations. « *L'agent est confronté aux limites de sa rationalité lorsqu'il se trouve dans un environnement incertain et/ou complexe l'empêchant d'atteindre l'optimum. Il ne peut résoudre tous les calculs. Le choix des agents est le fruit d'un calcul. Ce calcul peut conduire à la solution optimale s'il ne touche pas aux bornes de leur rationalité limitée* » (Williamson, 1975, p. 22 cité dans Bompar, 2010, p, 62). Enfin, la rationalité limitée éclaire l'analyse économique des transactions et des contrats. Quel que soit le contrat face à la complexité de la transaction, il ne peut inclure toutes les situations futures possibles et atteindre l'optimal. L'agent doit se contenter d'accords incomplets. Il est plus aisé de se fixer des règles de décision simples garantissant un résultat « *satisfaisant* » aux dépens de la recherche de la décision optimale (Pichon, 2006)

*La caractéristique d'opportunisme*, inhérente à la nature humaine renvoie à une conception plutôt triste de la condition humaine. Non seulement les individus cherchent à maximiser leur profit, mais en plus, tous les moyens sont bons pour y parvenir (Mourey, 2008). Pour Williamson, les agents ne peuvent tout formaliser dans un contrat et donc ils peuvent être victimes de l'opportunisme mais ils ont « *les capacités d'apprendre et de regarder l'avenir, de percevoir les risques et de les actualiser dans la relation contractuelle de manière à mettre au point l'institution adaptée* » (Williamson, 1996). L'opportunisme est un postulat dans le comportement des acteurs économiques (Williamson, 1975). L'hypothèse d'opportunisme : « *ce ne sont pas seulement les manquements à révéler les vraies caractéristiques ex ante (sélection adverse) et les vraies caractéristiques ex post (aléa moral) qui sont résumés dans l'opportunisme, mais les manquements à dire la vérité et seulement la vérité* » (Williamson 1993, p. 101).

Peu de concurrence peut entraîner de l'opportunisme. La situation de petit nombre de concurrents existe quand des actifs spécifiques durables (non redéployables sans coût sur le marché) sont indispensables à la transaction. Le fournisseur cherchera toujours à garantir le niveau d'efficacité au moins égal à celui de nouveaux entrants (Williamson, 1975).

L'opportunisme du client peut se traduire par la présentation d'offres concurrentes d'un niveau d'efficacité moindre et moins chères afin de contraindre le fournisseur actuel à de plus grands efforts. Il y a, ici, détournement de la vérité du marché (Charki, 2005). Le fournisseur craindrait que le client le trompe par une sélection de concurrents non fiables. Cela fausserait la donne et la mise en concurrence et pourrait contraindre le fournisseur compétent à courir après un mirage et de baisser ses prix et donc ses marges. Le fournisseur peut lui aussi se montrer opportuniste en trichant sur la validité des éléments transmis au client (Charki, 2005).

*En synthèse, l'opportunisme est « la cause ultime de l'échec des marchés et de l'existence des organisations » (Williamson, 1993, p.102).*

En outre, la théorie des coûts de transaction repose sur des postulats concernant les individus (opportunisme, isolement social, intérêt économique) qui ne reflètent pas la complexité des êtres humains (leur histoire, leurs aspirations) et de leurs relations avec les autres. Ainsi, les deux idéaux-types proposés (marché et hiérarchie), fondés sur ces postulats réducteurs, ne s'articuleraient pas comme le propose la théorie. D'une part, le marché sous-socialisé et atomisé est très rare dans la réalité puisque les individus préfèrent traiter avec des acteurs qu'ils connaissent (par la réputation ou par leurs relations antérieures). Les relations sociales semblent ainsi encadrées dans la vie économique. D'autre part, le recours à l'autorité hiérarchique en cas d'échec du marché paraît utopique voire contre-productif. En effet, il n'y a pas de raisons que les individus n'essaient pas de profiter des failles du système de contrôle au sein de l'organisation. En définitive, la théorie ne distingue pas vraiment le fonctionnement spécifique de chaque forme de gouvernance. Or, sur le marché, l'adaptation (ou coordination) s'opère par les prix, tandis que dans l'organisation, l'adaptation s'opère par les buts. Ces deux logiques ne sont pas opposées, mais complémentaires. Ainsi, les échanges inter organisationnels s'exécutent sur le marché (d'où l'importance des mécanismes d'incitation), mais ils possèdent certaines caractéristiques organisationnelles (Nogatchewsky, 2004).

Enfin, la critique sur le fonctionnement du marché et de la hiérarchie appelle celle sur le statut de la *forme hybride*, les organisations poursuivent des objectifs divers impliquant des dépendances réciproques qui requièrent le développement de la coopération. Les relations stables sont une alternative viable à l'intégration verticale. Le système d'échange serait alors fondé sur la réciprocité, la confiance, la collusion tacite et l'absence relative de comportement calculateur et opportuniste dans une perspective de gain mutuel.

Les contrats et les normes transactionnelles contribuent à limiter les comportements opportunistes. Dans ce qui suit, nous aborderons la théorie de l'agence qui propose une réponse contractuelle au problème d'incertitude et d'asymétrie informationnelle dans un contexte de divergence d'intérêts. Ceci nous permet d'appréhender la dimension contractuelle de la transaction.

### **1.2. Une approche contractualiste à travers la théorie de l'agence**

La théorie d'agence ou la théorie des contrats, est l'efficacité de l'échange par la diminution de leurs coûts<sup>5</sup>. Les arrangements contractuels dans le cadre de cette théorie sont le résultat d'une recherche de réduction des coûts de transaction (Mamad et Ouazzani, 2012).

La théorie de l'agence étudie les relations entre les acteurs en vue d'expliquer la gestion des organisations dans un environnement informationnel asymétrique et imparfait (Gomez, 1996). Elle s'interroge également sur l'accomplissement du contrat, sur sa pérennité ainsi que sur les moyens et la manière dont les cocontractants contrôlent la délégation du droit de propriété inhérent à tout contrat<sup>6</sup>. La théorie d'agence est inspirée de la théorie des droits de propriété, qui s'intéresse à la mise au point des contrats bilatéraux destinés à résoudre les nombreux problèmes de coordination, notamment dans des contextes où la contractualisation est difficile. Elle permet ainsi, d'analyser l'évolution de la relation fournisseur/client à la lumière des phénomènes d'opportunisme et de conflits d'intérêts entre les parties. En effet, les agents économiques qui interagissent sur les marchés n'ont généralement pas le même accès à l'information.

### **1.3. L'approche par le pouvoir**

Les travaux appréhendant les relations clients-fournisseurs comme des relations de pouvoir et de dépendance à l'égard des ressources s'inscrivent dans la théorie de la dépendance des ressources (Barbat, 2011). Un acteur ou une entreprise est conceptualisé comme étant une organisation dépendante des ressources existantes dans son environnement pour sa survie (Buchanan, 1992). En effet, la pérennité des organisations dépend de leur aptitude à acquérir et à maintenir les ressources nécessaires à leur survie. Le degré de dépendance qui caractérise l'organisation dépend de l'importance des ressources, du

---

<sup>5</sup>Ils trouvent leurs origines dans les caractéristiques et dans l'environnement des transactions. Ces coûts de transaction peuvent limiter l'efficacité de l'échange. Pour Williamson, leurs sources sont issues de la transaction et sont caractérisées par la spécificité des actifs, le niveau d'incertitude qui les entoure, sa fréquence et son renouvellement (Pichon, 2006).

<sup>10</sup>**Le contrat** : selon (Brousseau, 2000), est l'outil qui rassemble les conditions permettant l'émergence de la coopération, il peut supprimer l'opportunisme par des mécanismes d'incitation, de coercition et surveillance.

monopole de contrôle et de la discrétion d'allocation de ces ressources que possèdent les organisations externes (Pfeffer & Salancik, 1978). A cet égard, la théorie de la dépendance des ressources indique que « *les organisations doivent atteindre les demandes de ceux qui, dans leur environnement, fournissent les ressources nécessaires et importantes à leur survie les organisations doivent répondre plus aux demandes de ces groupes et organisations dans l'environnement qui contrôlent les ressources critiques* » (Pfeffer, 1982, p. 193, cité par Buchanan, 1992)). Les organisations obéissent aux demandes des autres acteurs où elles agissent afin de gérer les dépendances qui créent des contraintes pour l'action organisationnelle (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 257). Selon (Hoang, 2009), la dépendance est le résultat de la présence de l'incertitude. La théorie de la dépendance des ressources considère la gouvernance interfirmes comme une réponse stratégique aux conditions d'incertitude (Pfeffer et Salancik, 1978).

Les sources d'incertitude externes conduisent l'entreprise à négocier avec l'autre partie (client ou fournisseur) en tentant de stabiliser et de personnaliser les relations (Abbad, 2007), les acteurs doivent prendre des décisions stratégiques en respectant des contraintes pour garantir la survie de l'organisation et sécuriser, si c'est possible, plus d'indépendance et de liberté vis-à-vis des contraintes externes (Oliver, 1991). Ganesan (1994) propose une définition intéressante de la dépendance, il la conçoit comme le besoin d'une entreprise de maintenir une relation pour atteindre des objectifs spécifiques. Cette définition nous semble intéressante dans la mesure où elle établit un lien direct entre la dépendance et la volonté de maintenir des relations durables. Dans cette perspective de long terme Kumar et al. (1995) ont constaté que les entreprises établissent des relations durables même quand la dépendance est asymétrique. La condition est que la partie dépendante ne doit pas se sentir lésée par la partie dominante. Ces mêmes auteurs trouvent que cette dépendance asymétrique mène parfois à des situations conflictuelles. Cet effet est éliminé par une augmentation de l'interdépendance totale (Abbad, 2007).

Face à ces contraintes, les organisations peuvent tenter d'éviter l'influence des autres groupes d'intérêts en restreignant l'accès à l'information sur le fonctionnement des échanges, ce qui crée une asymétrie informationnelle (Nogatchewsky, 2004). Par ailleurs, grâce à leur capacité d'adaptation, les organisations prennent en compte les pressions externes auxquelles elles sont soumises, mais elles font tout pour préserver au maximum leur autonomie et exercer elles-mêmes des pressions sur leur environnement.

Pour gérer et préserver l'indépendance, Blau (1964) a identifié quatre conditions pour qu'un acteur A préserve son indépendance vis à vis d'un acteur B qui détient les ressources qui lui sont nécessaires pour l'atteinte de ses buts :

- l'existence de sources alternatives ;
- la capacité d'utiliser un pouvoir coercitif (par exemple la loi) obligeant B à fournir les ressources dont A a besoin sans devoir répondre à ses exigences ;
- la disponibilité et le contrôle des ressources stratégiques de A dont B a besoin ;
- la modification éventuelle des besoins de A qui pourrait l'exempter d'avoir besoin de recourir aux ressources détenues par B.

Le concept de dépendance fait référence au besoin d'une entreprise de maintenir un rapport d'échange pour réaliser des buts désirés (Frazier, 1983). Dans cet échange, les deux participants sont, à un certain degré, dépendants l'un de l'autre. La structure de cette dépendance réciproque caractérise leur interdépendance et a des implications importantes sur l'interaction d'échange (Ulrich et Barney, 1984).

Heide et John (1988) ont identifié quatre situations dans lesquelles la dépendance est augmentée :

1. quand les résultats obtenus d'une relation sont importants et les échanges génèrent une valeur élevée (approche liée à l'importance/ampleur de la relation) ;
2. quand les résultats obtenus dans une relation sont plus élevés que ceux obtenus de relations alternatives (approche liée à la comparaison des niveaux de résultats/performance du rôle) ;
3. quand il y a moins de sources alternatives disponibles d'échange (approche liée à la concentration des échanges) et ;

La littérature met l'accent sur l'importance de la structure de réciprocité de la dépendance ou autrement dit, sur la structure de l'interdépendance. Cette dernière inclut : (1) la dépendance de chaque entreprise, (2) l'importance de l'interdépendance totale qui est la somme de la dépendance des deux entreprises et (3) l'asymétrie de l'interdépendance qui correspond à la différence entre la dépendance de l'entreprise de son partenaire et la dépendance du partenaire de l'entreprise (Emerson, 1962).

Dans l'approche par le pouvoir et la dépendance, les chercheurs s'attachent à étudier la manière dont le pouvoir peut s'exercer (Dahl, 1957). Les stratégies d'influence coercitives (la menace, l'argument juridique et la promesse) ou non coercitives (la requête, la recommandation et l'échange d'information) permettent d'affecter les actions des partenaires d'échange (Frazier et Rody, 1991). Les stratégies coercitives renvoient aux dispositifs d'incitation, de surveillance et de sanction présents dans le contrôle par le marché ou le contrôle bureaucratique, tandis que les stratégies non coercitives renvoient aux dispositifs de contrôle par la confiance (Yeung et al., 2009 ; Nogatchwsky, 2003). Dans cette logique, French et al. (1959) distinguent cinq bases qui constituent les différents moyens qu'ont les acteurs pour agir sur le comportement des autres : la récompense ; la coercition ; l'expertise ; le référent et la légitimité.

En guise de conclusion, la théorie de la dépendance des ressources énonce le principe selon lequel les entreprises vont chercher à réduire l'incertitude et à gérer la dépendance au moyen de l'établissement de liens avec d'autres firmes visant à accroître délibérément l'étendue de la coordination. « *Le modèle transactionnel et le modèle de dépendance des ressources se complètent. Les flux importants de transactions liées à des interdépendances entre entreprises sont parfois la raison essentielle des comportements de coopération* » (Pfeffer et Salancik, 1978 cité par Abbad, 2007).

Pour Granovetter (1985), la théorie des coûts de transaction ne prend pas en compte le contexte social dans lequel ont lieu les transactions économiques, contexte qui a un fort impact sur le comportement des acteurs : les bonnes relations personnelles et la confiance mutuelle atténuent l'opportunisme, là où Williamson ne propose que des arrangements institutionnels fondés sur des systèmes d'incitations ou des structures d'autorité rendant la malfaisance trop coûteuse. Ces arrangements ne produisent en définitive qu'un substitut fonctionnel de la confiance (Nogatchewsky, 2004).

## **Section 4: L'approche relationnelle des relations inter-acteurs.**

### **1. Les fondements de l'échange relationnel**

Depuis le début des années 80, la discipline du marketing connaît de profondes évolutions idéologiques aussi bien au niveau théorique que pratique, qui ont conduit à un élargissement du paradigme dominant (Durif, Ricard et Graf, 2008). Créé pour les besoins du marketing industriel et du marketing des services, le concept d'échange relationnel a progressivement gagné du terrain dans les esprits (Frisou, 1995).

Historiquement, c'est avec les travaux de Berry en 1983 que le terme « marketing relationnel » est introduit pour la première fois dans la littérature scientifique (Palmatier et al, 2007; Durif, Raf et Ricard, 2009). Il se définit comme « l'établissement, le développement, le maintien ou l'amélioration de la relation entre un vendeur et un acheteur » (Berry, 1983, p. 25). Toutefois, plusieurs auteurs reconnaissent déjà l'importance de construire des relations avec les clients sans pour autant utiliser ce concept (Bagozzi, 1975, MacNeil, 1980, Jackson, 1985). Pour Durif, Graf et Ricard (2009), la théorie du marketing relationnel est née dès les années 50 avec le développement des théories économiques institutionnelles. Ils ajoutent qu'à partir des années 70, c'est la théorie des échanges qui a eu la plus grande influence du marketing relationnel.

Pour ce qui est des fondements théoriques du marketing relationnel, Hetzel (2004) dans son ouvrage intitulé *Marketing Relationnel*, distingue trois grandes approches du marketing relationnel : nord-américaine, anglo-australienne et nordique. Les tenants de l'approche nord-américaine s'attardent sur le rôle que doit jouer un fournisseur de biens ou services et la relation qu'il entretient avec ces clients. L'analyse de l'environnement organisationnel et la rentabilité à long terme sont les postulats clés d'une telle approche. Pour l'approche anglo-australienne, le marketing relationnel n'est rien d'autre qu'une vision plus étendue du concept marketing dont le but principal est la gestion de la relation client. Et enfin, pour l'approche nordique, la relation entre un acheteur et un vendeur est fonction de l'évaluation du client par rapport au contexte dans lequel le processus relationnel s'est déroulé avec le fournisseur plutôt que sur le résultat final.

Pour ce qui est de la définition du marketing relationnel, encore aujourd'hui les auteurs ne semblent pas faire l'unanimité sur une seule définition. En vue de mieux comprendre ce concept, il est donc nécessaire de passer en revue les principales définitions proposées par la littérature. Ceci permettra de mieux appréhender son contenu et de tenter de lui attribuer une définition qui correspond le plus au contexte de la présente étude.

**Tableau 2 : présente quelques-unes des définitions qui sont le plus souvent citées dans la littérature.**

Berry (1983)	Le marketing relationnel vise à attirer, maintenir et développer les relations avec les clients.
Gronroos (1990)	Le marketing relationnel vise à établir, maintenir et développer les relations avec les clients et les autres partenaires, à un certain niveau de profit, de manière à ce que les objectifs des parties se rejoignent; ceci sera atteint par un échange mutuel et l'accomplissement des promesses.
Shani et Chalasani (1992)	Le marketing relationnel est un effort intégré d'identifier, de maintenir et de construire un réseau avec des consommateurs individuels et de le renforcer continuellement à travers des contacts interactifs, individualisés et à réelle valeur ajoutée durant une longue période de manière à s'assurer du bénéfice mutuel des parties.
Morgan et Hunt(1994)	Le marketing relationnel réfère à l'ensemble des activités marketing orientées vers l'établissement, le développement et le maintien d'échanges relationnels réussis dans les partenariats latéraux, internes, d'achat et de fourniture.
Gummesson (1994)	Le marketing relationnel est le marketing conçu comme des relations, des réseaux et des interactions.
Sheth et Parvatiyar(1995)	Développer des interactions proches avec des clients, des fournisseurs et des concurrents afin de créer de la valeur suite à un effort de collaboration et de coopération.
Benamour et Prim(2000)	Stratégie orientée vers les clients rentables et qui désirent s'engager dans une relation, destinée à maintenir et à améliorer cette relation, et associée à une relation d'échange et à des interactions continues et personnalisées permettant la création de liens sociaux entre l'entreprise et le client.
Ivens et Mayrhofer(2003)	Le marketing relationnel consiste à établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle e au succès de l'entreprise. L'objectif est de conquérir et de fidéliser ses clients grâce à une relation gagnant/gagnant.
Bruhn (2003)	Le marketing relationnel couvre toutes les actions d'analyse, de planification, de réalisation et de contrôle des mesures qui initient la stabilisation, l'intensification, et la réactivation des relations d'affaires avec les parties prenantes de la société - essentiellement des clients - et à la création de valeur mutuelle avec toutes les parties.

Gr�inroos (2004)	Un processus qui passe de l'identification de clients potentiels à l'établissement d'une relation avec eux, puis maintenir et renforcer cette relation dans le but de garantir des références favorables et générer du bouche-à-oreille positif pour l'entreprise.
Arnette et badrinarayanan (2005)	La capacité d'une entreprise à identifier, développer et gérer des relations de coopération avec leurs principaux clients à travers la confiance, l'engagement et la communication.
Kinard et Capella(2006)	Le marketing relationnel a pour objectif de construire des relations à long terme mutuellement satisfaisantes avec les clients, les fournisseurs et les distributeurs dans l'espoir de gagner et de maintenir leurs préférences et les affaires à long terme.
Tseng (2007)	Stratégie qui permet à l'entreprise de retirer la valeur maximale des clients, qui contribueront au bénéfice à long terme des organisations.
Durif et al (2008)	Perspective stratégique multilatérale basée sur une connaissance profonde des partenaires et sur un certain nombre de normes contractuelles, ayant pour objectif de créer, développer, consolider et éviter la rupture d'une relation, et qui permet la maximisation des bénéfices à long terme de l'ensemble des parties prenantes impliquées.
EI-Omari (2008)	C'est un concept basé sur la création, l'innovation et l'optimisation à long terme des bénéfices mutuels entre les entreprises et leurs clients.
Ekiyor et al (2010)	Une pratique commerciale qui se concentre sur la relation à long terme avec les clients. Son nouvel apport aux théories de marketing consiste à fidéliser les clients existants et bâtir de solides relations avec eux, au lieu de rechercher continuellement de nouveaux clients.

Source :  laboration personnelle

Comme permet de le constater le tableau, depuis Berry (1983), plusieurs définitions ont été données au concept de « marketing relationnel ». Néanmoins, bien que ces définitions diff rent sur quelques points, elles se rejoignent sur certains éléments.

Plusieurs définitions (Morgan et Hunt; 1994, Gronroos; 1991) sont dérivées de celle de Berry (1983). Toutefois, chacun de ces auteurs a essayé d'ajouter sa contribution afin de la compléter. Certains d'entre eux estiment que les échanges doivent être fructueux et que la relation qui en résulte doit être exercée avec succès (Morgan et Hunt, 1994). D'autres avancent que la relation ne doit pas se limiter à une relation d'échange entre l'entreprise et le client, mais plutôt s'étendre à une relation entre l'entreprise et toutes ces parties prenantes (Gronroos, 1991; Morgan et Hunt, 1994; Sheth et Parvatiyar; 1995).

Même avec tout l'intérêt que portent les chercheurs à la définition de Berry (1983), elle demeure restreinte et incomplète puisqu'elle omet de présenter les composantes principales d'une approche relationnelle. L'analyse du tableau 2 permet d'en citer quelques-unes: l'orientation client (Benamour et Prim, 2000), la perspective à long terme (Benamour et Prim, 2000; Ivens et Mayrhofer, 2003; Kinard et Capella, 2006; Tseng, 2007; Durif et al, 2008; Ekiyor et al, 2010), bénéfice mutuelle (Bruhn, 2003; Kinard et Capella, 2006; Elomari, 2008; Theron et Terblanche, 2010), la communication (Hunt et al., 2002; Adobor, 2002; Arnette et Badrinarayanan, 2005), la confiance (Morgan et Hunt, 1994; Sin et al., 2005; Arnette et Badrinarayan, 2005), l'engagement (Verhoel et al., 2002; Palmatier et al., 2007; Arnette et Badrinarayan, 2005) et la satisfaction (Wilson, 1995; Simpson et Mayo, 1997).

Après avoir analysé plusieurs définitions du marketing relationnel, le plus surprenant c'est que chacune d'entre elles utilise une multitude de vocables pour le qualifier. Certains auteurs ont fait valoir que le marketing relationnel est un ensemble d'interaction et des réseaux et ajoutent qu'il est important de maintenir et solidifier continuellement ce réseau de relations (Shani et Ghalasani; 1992, Gummesson; 1994-2002). D'autres, comme Benamour et Prim (2000) et Tseng (2007), conçoivent comme une stratégie orientée client qui crée de la valeur ajoutée pour les deux parties et garantit le bénéfice à long terme. Benamour et Prim (2000) l'identifient également comme une attitude basée sur l'orientation affective, fonctionnelle (économique) et temporelle du client, ainsi que sur des éléments contextuels.

Gronroos (2004) le considère comme un processus composé de différentes phases allant de l'identification de clients potentiels jusqu'au maintien et au renforcement de relations solides avec eux afin qu'ils puissent générer du bouche-à-oreille positif.

La définition du marketing relationnel qui paraît la plus appropriée à l'étude est celle avancée par Ivens et Mayrhofer (2003) qui met en relation les deux variables principales sur lesquelles porte cette étude, à savoir: le marketing relationnel et la fidélité. Le seul problème est qu'elle omet de citer les composantes clés du marketing relationnel mentionnées dans la littérature. Elles sont donc intégrées dans la définition suivante:

Le marketing relationnel consiste à établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise. L'objectif est de conquérir et de fidéliser ses clients grâce à une relation basée sur la confiance, l'engagement, la communication et la satisfaction.

## **2. Distinction entre marketing relationnel et marketing transactionnel**

Nombreux sont les auteurs qui ont tenté de décrire les diverses distinctions entre l'approche transactionnelle et l'approche relationnelle. Benamour et Prim (2000) et Prim et Sabadie (2003) définissent un client transactionnel comme un client qui ne recherche pas de liens autres que l'objet de l'échange et qui ne s'inscrit pas dans une logique de durée. Un client relationnel est défini comme un client pour qui l'échange s'inscrit dans une « histoire de la relation » et est composé à la fois de l'objet même de l'échange, mais aussi des interactions humaines.

Jackson (1985) évoque une distinction basée particulièrement sur la notion de « coûts de transfert ». En effet, l'auteur identifie deux modèles différents du comportement possible d'un client. Le premier modèle, dit « modèle de répartition », présente la situation où les coûts de transferts subis par le client sont relativement faibles. Dans ce cas, un client qui achète régulièrement un certain type de produits peut facilement passer d'un fournisseur à l'autre pour tout ou une partie de ses commandes habituelles. Dans de telles conditions, le client favorise une relation fondée sur le court terme avec son fournisseur de service. L'approche transactionnelle est alors un système bien adapté à cette clientèle. Le deuxième modèle dit « modèle de stabilité », présente la situation où les coûts de transferts subis par le client sont considérablement élevés. Dans ce cas, le client effectue l'ensemble de ses achats chez le même fournisseur et opte pour une relation durable basée spécifiquement sur la confiance. L'approche transactionnelle est alors un système bien adapté à cette clientèle. Il ajoute que le marketing relationnel peut s'avérer extrêmement profitable lorsque cela est pertinent, mais cela peut aussi être coûteux et inefficace dans le cas contraire. Gronroos (1994), quant à lui, évoque la notion d'un continuum où le marketing relationnel et transactionnel serait les deux extrêmes et dont la différenciation se fait à travers plusieurs dimensions à savoir: la perspective temporaire (court terme versus long terme); élasticité de prix (sensibilité élevée du client versus sensibilité faible); fonctions marketing dominantes (marketing mixte versus marketing interactif); la dimension qualité dominante (technique versus fonctionnelle), Mesure de la satisfaction client (part de marché versus gestion de la clientèle); système d'information client (satisfaction client versus système de rétroaction); interdépendance entre marketing, opération et personnel (limitée versus élevée); le rôle du marketing interne (limité versus élevé) et enfin le continuum des produits (produits de grande consommation versus services industriels). Il ajoute que la stratégie choisie par une entreprise offrant un service repose rarement sur une seule des deux approches.

De ce qui précède, on retient que le marketing relationnel diffère du transactionnel sur plusieurs dimensions (temps, l'unité d'analyse, etc.). On retient également l'existence d'un continuum de stratégies entre les deux et qu' ' il y a toujours autant de place pour l'un que pour l'autre. En effet, dans la réalité du marché et pour suivre les désirs des consommateurs, une entreprise doit se positionner sur ce continuum, le tableau suivant en résume les positions extrêmes. Pour conclure, une entreprise doit savoir reconnaître le type de consommateurs avec qui elle fait affaire et, selon ses attentes, appliquer l'une ou l'autre des stratégies ou même un mélange des deux.

**Tableau 3 : Différence entre stratégie transactionnelle et relationnelle**

	Stratégies transactionnelles	Stratégies relationnelles
La durée	Court terme	Long terme
La priorité marketing porte sur	la transaction	La relation
Les services impliquent les clients	Peu	Énormément
La rentabilité vient	De la transaction individuelle	De la relation avec le client
Le lien social est	Absent	Fort et non économique
Contact avec la clientèle	Discontinu/ modéré	Continu/fort

Source : Inspiré de Mai sonnass et Dufour (2006)

## **Conclusion du Chapitre 1 :**

Le développement de ce chapitre était consacré à l'exposition des approches transactionnelle et relationnelle.

En premier lieu, nous avons exposé les théories s'inscrivant dans l'approche transactionnelle, en particulier la théorie des coûts des transactions, qui propose différentes formes de relations inter-organisationnelles et leur mode de gouvernance en fonction des caractéristiques des transactions (incertitude, spécificité des actifs et fréquence des transactions). La finalité des relations, dans cette théorie, est la recherche de l'efficacité dans l'organisation des transactions, en mobilisant des mécanismes de gouvernance principalement formels, le contrat, issus de la théorie d'agence. Dans la même approche économique, nous avons traité l'approche par le pouvoir privilégiant des considérations d'efficacité dans la relation entre les acteurs.

Nous avons enfin, démontré l'importance de la dimension sociale pour appréhender notre cadre théorique sous l'approche relationnelle, fondée sur la théorie de l'échange social. Cette approche prend en compte la totalité des relations entre les parties et ne se limite pas à un accord ou à un échange spécifique, uniquement économique, et limité dans la durée.



***Chapitre II :  
Conceptualisation  
de la satisfaction***

## **Introduction du deuxième chapitre :**

Apparu dans les années 1980 avec Oliver et Weber (1982), le concept du Supply Chain a pour objectif principal la satisfaction des besoins du client et ce, par une optimisation de la gestion des flux physiques et des flux d'informations, le long de la chaîne logistique.

Le deuxième chapitre se décompose en trois sections ;

La première section sera consacrée à la définition de la satisfaction, son rôle dans la Supply Chain et son importance dans le secteur de construction (la satisfaction du maître d'ouvrage).

La deuxième section comportera la description des facteurs transactionnels influençant la satisfaction du client.

La troisième section comportera la description des facteurs relationnels influençant la satisfaction du client.

Ce chapitre permettra l'élaboration de notre modèle conceptuel et la formation des hypothèses de recherche.

## **Section 1 : Le concept de la satisfaction**

### **1. Le concept de la satisfaction :**

Depuis les travaux d'Oliver (1980), la satisfaction est généralement considérée comme le résultat d'un processus de comparaison entre la performance perçue par le consommateur et ses attentes préalables. Les entreprises les plus efficaces mettent tout en œuvre pour entretenir la satisfaction de leurs meilleurs clients. Les clients les plus satisfaits réitèrent leurs achats futurs et témoignent auprès des autres de l'expérience positive vécue avec le produit (Armstrong et Kolter, 2007). Dans le domaine bancaire, Oliver (1996) décrit la satisfaction comme étant une évaluation a posteriori d'un achat effectué par un consommateur. Cette évaluation se fonde généralement sur une multitude de critères, jugés importants aux yeux du client comme le service à la clientèle, les conditions de crédit, etc.

Selon Nefzi et Boyer (2008), les recherches actuelles sur le concept de satisfaction, optent en majorité pour une conception duale, considérant la satisfaction comme la résultante de deux processus parallèles, l'un étant cognitif et l'autre affectif. Pour ce qui est de la dimension cognitive, la satisfaction est définie comme le résultat d'un processus d'évaluation par lequel les bénéfices de la relation égalent ou excèdent les bénéfices prévus (Grue11, 1995).

Olivier (1981) parle d'un paradigme, connu sous le nom de « disconfirmation des attentes » qui décrit la satisfaction comme le résultat de la comparaison entre la performance perçue et les attentes. Cette disconfirmation peut être positive si les performances sont supérieures aux attentes, neutre si les performances sont égales aux attentes et négative si les performances sont inférieures aux attentes. Pour ce qui est de la dimension affective, la satisfaction est définie comme une attitude affective (Oliver, 1981). En effet, suite à une consommation donnée, les consommateurs peuvent ressentir une variété de sentiments ou d'émotions associées aux différents résultats obtenus. Ainsi, les résultats qui sont considérés comme positifs sont associés avec le sentiment de bonheur et de plaisir (Oliver, 1981).

Au-delà de cette divergence entre l'aspect cognitif et affectif de la satisfaction, la littérature présente une autre distinction en matière de sa définition. En effet, il convient de distinguer la satisfaction relationnelle de la satisfaction transactionnelle. La satisfaction transactionnelle est définie par Nefzi et Boyer (2008) comme étant un état postérieur résultant de la confirmation ou de l'infirmité des attentes initiales à l'occasion d'une transaction spécifique. Néanmoins, cette évaluation ponctuelle semble insuffisante pour juger la satisfaction éprouvée par l'individu au cours de ses expériences avec la marque ou l'enseigne. La satisfaction relationnelle, quant à elle, a été définie par Mimouni et Voile (2002) comme étant un construit abstrait et cumulatif, résumant l'ensemble des évaluations ponctuelles relatives à l'expérience du client avec l'entreprise (produits, services, personnel, etc.).

Ainsi, à l'instar d'Oliver (1981), nous considérons la satisfaction comme étant un processus à la fois cognitif et affectif. Et plus précisément comme un état émotionnel découlant de la confirmation positive des attentes initiales durant l'expérience de possession ou de consommation.

La satisfaction de client a été documentée par plusieurs auteurs notamment (Ndubisi, 2003; Anderson, 1994; Fornell, 1992; Hirschman, 1970). Selon Hirschman (1970), Richins (1983), et Singh (1988), lorsque les clients sont satisfaits, la probabilité de quitter la relation est grandement réduite. D'autre part, la confirmation / infirmité de la théorie (Churchill et Surprenant, 1982; Oliver, 1980) explique que la satisfaction est atteinte lorsque les attentes sont remplies, et l'insatisfaction sera traduite par le contraire. Lovelock, Patterson, et Walker (1998) ont cité les vertus de satisfaction de la clientèle: d'abord, la satisfaction est inextricablement liée à la loyauté de la clientèle et la relation d'engagement. Deuxièmement, les clients satisfaits seront des bouche à oreille positifs et joueront un rôle publicitaire à l'entreprise. Troisièmement, les clients très satisfaits peuvent être plus indulgents, quelqu'un qui a bénéficié d'une bonne livraison de nombreuses fois des services dans le passé est plus

susceptible à croire que l'échec de service est une déviation de la norme. Autre études ont montré que ces clients satisfaits sont moins sensibles aux offres compétitives dans le même contexte, (Selnes, 1998) a conclu que la satisfaction est directement lié à la continuité.

Les travaux de recherche ont montré l'importance de la satisfaction interne (employé) au Satisfaction externe (client). Hill et Alexander (2000) ont déclaré qu'il ya une relation positive entre la satisfaction des employés et la satisfaction du client et ceci est réalisé dans des sociétés qui pratiquent la motivation et la fidélisation des employés. Ils ont déclaré que «les employés qui sont plus motivés pour atteindre la satisfaction de la clientèle ont tendance à être plus flexibles dans leur approche de leur travail, faire moins d'erreurs et d'utiliser plus d'initiative". Fecikova (2004) a mené des études sur la méthode de l'indice pour la mesure de la satisfaction client et a signalé que la satisfaction des clients internes est l'un des facteurs de base pour satisfaire le client externe, car ils seront en mesure de livrer le produit ou service de qualité supérieure quand ils sont motivés intérieurement

Depuis les années 1990, certains auteurs ont démontré une relation positive entre les exigences de satisfaction de la clientèle et des performances de livraison et des solutions logistiques (Sharma et al., 1995; Choi et Eboch, 1998; Beamon, 1999;. Cermak et al, 2011). Cermak et al. (2011) ont même discuté du fait que les clients peuvent participer à la spécification et à la prestation des services. En ce sens, les fournisseurs doivent réagir rapidement à la demande du client en augmentant leurs capacités de maîtriser tous les processus, y compris la logistique de ces derniers.

La satisfaction est un construit hypothétique non directement observable : « c'est une Action de satisfaire (une réclamation, un besoin, un désir). C'est un sentiment de contentement et / ou de plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, de ce qu'on désire » (Bibliorom Larousse – Le Petit Larousse Version 1.0). Le concept de satisfaction du consommateur a été étudié par plusieurs auteurs de disciplines différentes (économie, politique, psychologie, sociologie) et l'explication de ses fondements en gestion a nécessité le recourt à une variété de théories psychologiques. Serieys (2001) synthétise ces dernières dans le tableau suivant :

**Tableau 4 : les différentes théories psychologiques utilisées comme fondement de la satisfaction du client**

Théorie d'origine psychologique	Auteurs à l'origine de son utilisation
Théorie de contraste Cardozo (1965);	Engel et al. (1968); Howard et Sheth (1969)
Théorie de la dissonance Cardozo (1965) ;	Engel et al. (1968) ; Howard et Sheth (1969)
Théorie de la négativité généralisée	Oliver (1976)
Théorie de l'assimilation et des effets de contraste	Oliver (1979) ; Tse et Wilton (1988)
Théorie du niveau de comparaison	Latour et Peat (1979) ; Sirgy (1984)
Théorie du processus cognitif	Oliver (1980)
Théorie des deux facteurs	Maddox (1981)
Théorie de l'attribution	Folkes (1984) ; Oliver et Desarbo (1988) ; Tse (1990)
Théorie des tests d'hypothèse	Deighton (1984)
Théorie de l'équité	Oliver et Desarbo (1988) ; Tse et Wilton (1988)

La satisfaction a fait l'objet d'une littérature abondante en marketing des services (Anderson, Fornell et Lehmann (1994) ; Bardon (1993) ; Kotler et Dubois (1993) ; Loup (1993) ; Ngobo (1997) ; Patterson, Johnson et Spreng (1997) ; Singh (1988) ; Spreng, Mackenzie et Olshavsky (1996)) ce qui explique dans une large mesure les définitions multiples de ce construit. Serieys (2001) conclut qu'on distingue essentiellement deux courants : le premier considère la satisfaction comme « un sentiment ou une émotion duale, satisfaction et insatisfaction » et le deuxième définit la satisfaction en s'appuyant sur le concept de dissonance. D'autres auteurs privilégient la distinction entre deux types de satisfaction : la satisfaction relationnelle qui est « l'état affectif du consommateur qui résulte d'une évaluation globale de sa relation avec l'entreprise. Elle est cumulative, résumant l'ensemble des évaluations ponctuelles relatives à l'expérience du client avec l'entreprise » (Mimouni et Volle (2003)) et la satisfaction transactionnelle définit comme « un jugement évaluatif post achat immédiat ou une réaction affective à la transaction avec la firme la plus récente » (Clerfeuille et Poubanne (2002) ; Garbarino et Johnson (1999)).

## **2. La satisfaction, objectif du Supply Chain Management**

Les entreprises, acteurs divers, juridiquement indépendants, stratégiquement et culturellement différents, se coordonnent dans la réalisation d'un ensemble d'activités ayant pour objectif la satisfaction d'un client en termes de coûts, de qualité, de délai. Les entreprises « participent par des liens en amont et en aval, aux différents processus et activités qui génèrent de la valeur sous forme de produits ou de services » (Christopher, 2005, p. 19). Elles sont ainsi présentes dans de multiples Supply Chain dans un même secteur d'activité, ou dans différents domaines d'activité.

Apparu dans les années 1980 avec Oliver et Weber (1982), le concept du Supply Chain a pour objectif principal la satisfaction des besoins du client et ce, par une optimisation de la gestion des flux physiques et des flux d'informations, le long du Supply Chain.

Sans la satisfaction du client, l'application de la stratégie du Supply Chain pourrait s'avérer coûteuse et futile. Ainsi, pour améliorer les performances, les métriques du Supply Chain doivent être liées à la satisfaction du client.

Govil et Proth, (2002) ajoutent que l'objectif de la chaîne logistique est la satisfaction du client.

### **3. La satisfaction du client dans la construction :**

La satisfaction du client est généralement considérée comme un prédicteur de variables comportementales telles que la loyauté et les intentions d'achat (Jones et Sasser, 1995; Anderson et Sullivan, 1993).

Selon Jones et Sasser (1995), la satisfaction totale de la clientèle est la clé pour fidéliser la clientèle et générer une performance financière supérieure à long terme. La satisfaction du client semble également avoir un effet plus fort et plus cohérent sur les intentions d'achat que la qualité du service (Cronin et Taylor, 1992). Il est également largement admis que la satisfaction élevée des clients engendre la force des relations et qu'une collaboration approfondie s'est révélée rentable (par exemple, Storbacka et al, 1994). Anderson et al. (1994) examinent brièvement les liens entre les mesures de la performance des entreprises axées sur le client (satisfaction du client) et les mesures comptables traditionnelles du rendement économique. Leurs conclusions soulignent que les entreprises qui satisfont le plus possible les clients bénéficient également de rendements économiques supérieurs. Les entreprises utilisent différentes formes d'approche de satisfaction client pour développer et contrôler les offres de produits / services afin de gérer et d'améliorer les relations clients. De plus, mesurer la satisfaction de la clientèle présente plusieurs avantages pour les organisations:

- Amélioration de la communication entre les parties et permettre un accord mutuel
- une reconnaissance de la demande d'amélioration du processus
- meilleure compréhension des problèmes
- évaluation des progrès vers l'objectif
- suivi et rapport des résultats obtenus et des changements

À notre connaissance, il n'existe pas de méthode commune pour mesurer la satisfaction de la clientèle dans le secteur de la construction. Torbica et Stroh (2001) soulignent que l'utilisation de critères de performance «souples», tels que la satisfaction du client, dans la construction en est à ses débuts.

. La littérature de recherche a mis l'accent sur la satisfaction à l'égard des biens et services de consommation, mais il n'existe pas de mesure largement utilisée de la satisfaction des clients industriels (Torbica et Stroh, 2001; Homburg et Rudolph 2001). En outre, il est important de prendre en compte que le marketing interentreprises est plus complexe que le marketing grand public. C'est un processus d'achat plus rationalisé; beaucoup plus de personnes et de procédures sont généralement impliquées dans le processus et les produits / services sont plus complexes (par exemple, Cooper et Jackson, 1988). Tikkanen et Alajoutsijärvi (2002) affirment également que les modèles de mesure sur les marchés industriels sont trop simplistes et mécanistes pour prendre en compte la complexité de la vie réelle.

En construction, la relation client / contractant constitue un complexe à plusieurs niveaux dans lequel les parties opèrent simultanément et collaborent avec des groupes de réseaux.

Par conséquent, la satisfaction du client dans le secteur de la construction doit être comprise comme un concept spécifique à la relation plutôt qu'à la transaction (voir par exemple Homburg et Rudolph, 2001).

Contrairement aux autres secteurs de production, où la relation client-fournisseur est souvent à long terme, la relation dans la construction est périodique et dépend de la durée du projet. En règle générale, la construction ne partage pas les avantages des activités de lignes régulières. En conséquence, les modèles traditionnels de gestion de la relation client utilisés dans la fabrication des produits ne donneront pas les meilleurs résultats en construction. En outre, l'accent est mis sur la coopération entre le client et le contractant et les performances du client ont des conséquences considérables sur les résultats du projet de construction. La nature complexe du processus de construction, les changements d'organisation du projet et le caractère unique de chaque projet rendent difficile l'exploitation des expériences passées et des commentaires des clients à l'avenir.

Soetanto et al. (2001) reconnaissent en outre que les performances satisfaisantes des participants sont une condition préalable au maintien de relations de travail harmonieuses. Ils font valoir que les enquêtes de satisfaction fournissent aux participants aux projets des informations pouvant être utilisées pour améliorer leurs performances. Les résultats de leur analyse importance-performance suggèrent que les sous-traitants doivent améliorer leurs performances dans la plupart des aspects de la performance. En termes de critères nécessitant une amélioration, clients et architectes ont considéré que la priorité était de traiter les défauts. De même, Barrett (2000) considère que la satisfaction du client est la mesure ultime de la qualité de la construction. Elle ne sera atteinte que si les entreprises de construction adoptent une orientation externe forte afin de prendre en compte toute la gamme des dimensions de la qualité qui ont une incidence sur le client. La satisfaction du client peut être utilisée pour évaluer la qualité et, en fin de compte, pour évaluer le succès du programme d'amélioration de la qualité d'une entreprise. Selon Torbica et Stroh (2001), un effort d'amélioration de la qualité permettra d'améliorer la qualité des produits et des services, ce qui améliorera la satisfaction de la clientèle. Leur étude a confirmé que la mise en œuvre de la gestion intégrale de la qualité est positivement associée à la satisfaction des acheteurs de maison et que c'est «l'offre totale» qui génère le degré de satisfaction totale de la clientèle.

## **Section 2: Conceptualisation des facteurs relationnels influençant la satisfaction**

### **1.L'Engagement**

#### **1.1. Précision conceptuelle et dimensions**

Le concept de l'engagement voit ses débuts dans la sociologie et la psychologie (Feng, 2010). Il est utilisé pour analyser à la fois le comportement individuel et organisationnel. Il est défini comme étant un gage « promesse » implicite ou explicite relatif à la continuité d'échange entre partenaires (Dwyer et al., 1987), il reflète les actions et les valeurs de décideurs principaux en ce qui concerne la continuation de la relation, l'acceptation des buts communs et des valeurs dans la relation du partenariat (Anderson et Weitz (1989). Il fait référence à la volonté de voir la relation continuer à long terme, au désir de développer une relation stable, et de faire les sacrifices nécessaires pour y parvenir en investissant des ressources dans la relation (Gansan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994). Anderson et Weitz (1992) insistent sur la nature de l'engagement qui réside dans la stabilité et le sacrifice (c'est-à-dire que les membres qui veulent bien concéder des sacrifices à court terme pour maintenir leur relation stable à long terme).

(Moorman, Zaltman et Deshpandé) ont défini l'engagement comme la croyance des partenaires en une relation continue, maintenue en son importance pour garantir le maximum d'efforts. Cela peut être traduit par le désir de maintenir une relation de qualité en croyant en l'importance de la relation. Selon (Cook & Emerson, 1978, p.728) l'engagement est le centre, la base des relations en Marketing, (McDonald, 1981, p.836) dans la littérature du mariage, la pérennité de la relation est résultat d'un engagement et une confiance mutuelle, ce qui a permis la différenciation des autres types d'échanges relationnels. (Anderson and Weitz, 1992; Moore, 1998) dans le contexte du Supply Chain, l'engagement se définit comme l'attitude des partenaires de la chaîne pour une relation stable, mutuelle, continue et en développement continue.

L'engagement est utilisé comme une variable indépendante pour expliquer certains types de comportements, des individus ou groupes, dans l'analyse d'une large série de phénomènes, en particulier, des relations de collaboration entre les acteurs (Abbad, 2012).

## **1.2. La satisfaction et l'engagement**

Garbarino et Johnson, (1999) ont montré l'influence de la satisfaction du client et la médiation de l'engagement sur les futures intentions en appuyant que ces deux paramètres étaient liés l'un à l'autre. Brown, Barry, Dacin et Gunst (2005) ont souligné que la satisfaction du client avait un impact positif sur l'engagement de ce dernier. Fullerton (2011) dans son étude de la banque, coiffure, et les industries de réparation d'automobiles montre que la satisfaction est significativement et positivement liée à l'engagement affectif.

En marketing, il y a eu plusieurs articles dans lesquels l'effet de la satisfaction du client et de l'engagement ont été étudiés (Bowen et Chen, 2001; Darsono et Junaedi, 2006). Dans cet article, il a été avancé que la satisfaction du client avait un impact positif sur l'engagement et la satisfaction avait une relation positive avec l'engagement.

D'après la revue littérature, nous avançons l'hypothèse suivante :

*H1 : L'engagement agit positivement sur la satisfaction du client*

## **2. La Confiance**

### **2.1. Précision conceptuelle et dimensions**

Le terme de « confiance », ou « trust » dans la littérature anglo-saxonne, est un concept très complexe qui a fait l'objet de plusieurs recherches scientifiques (Ganesan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994). Guibert (1999), propose la traduction de la confiance de l'anglais en français sous trois significations : la confiance, la confiance-confiance, la confiance-reliance. L'auteur précise que « La confiance renvoie à une croyance assurée dans l'intégrité, la force ou la capacité d'une personne ou encore à une attente assurée (je fais confiance à). La confiance-confiance, est plus centrée sur l'assurance ou l'assentiment même vis-à-vis de quelqu'un que sur le fait de croire ou d'attendre quelque chose (je me sens confiant). Et la confiance-reliance, contient une nuance de « dépendance », c'est la confiance qui correspondrait au fait de s'en remettre à quelqu'un (je m'en remets à)» Bompar, (2010).

S'appuyant sur la littérature en psychologie sociale (Thibaut et Kelley, 1959) et en marketing (Ganesan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994), les auteurs Donney et Cannon (1997) définissent la confiance en tant qu'une croyance partagée par les parties impliquées dans l'échange où chacun va agir dans l'intérêt mutuel des deux parties.

En science de gestion, notamment en marketing, Anderson et Narus (1990) définissent la confiance « comme la croyance d'une firme dans le fait que l'autre organisation accomplira des actions qui auront des effets positifs pour elle ; de même qu'elle n'accomplira pas d'actions non-désirables qui auraient des conséquences négatives» Anderson et Narus (1990).

L'ensemble de ces définitions relie la confiance à la croyance et la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit. Cette croyance repose, selon Donada et Nogatchewsky (2007), sur deux arguments :

Un argument technique qui lie la confiance aux compétences des partenaires (i.e. croyance dans les capacités de l'autre à réaliser la tâche - crédibilité du partenaire) ;

Un argument moral qui met l'accent sur l'honnêteté et la bonne volonté des partenaires (i.e., croyance dans l'engagement moral de l'autre à agir de façon positive en cas d'imprévu - bienveillance du partenaire).

Dès lors, la confiance se fonde sur la réputation des partenaires et sur leurs expériences passées. Elle se construit par le développement de liens socio-psychologiques et par des processus d'apprentissage. Pour Seppanen et al. (2007), la définition de la confiance est confuse. Dans ce contexte, Nogatchwesky (2007) et Vachon (2007) ont fait allusion à cette confusion notamment en réclamant davantage de clarté conceptuelle et une meilleure différenciation des antécédents, des composantes et des retombées de la confiance. Ceci nécessite, également des débats au niveau conceptuel, opérationnel ou méthodologique, car la confiance est fortement influencée par les études liées à d'autres disciplines comme la psychologie et l'approche sociale (Seppanen et al., 2007).

## **2.2. La satisfaction et la confiance :**

La confiance a été décrite comme une dimension importante de la gouvernance relationnelle interorganisationnelle, (Zaheer et Venkatraman, 1995). Dans la TCE (théorie d'économie des couts de transaction), Williamson (1985) a conclu que la confiance peut contrôler l'opportunisme. La confiance est perçue par Brulhart et Favoreu (2006, p. 65) comme « une conviction ou une certitude partagée par les différentes parties selon laquelle aucun des partenaires n'agira de manière opportuniste ou malhonnête et n'essaiera d'exploiter les faiblesses de l'autre au nom de la satisfaction de son intérêt personnel ».

Plusieurs recherches traitant la confiance dans les relations interentreprises ont met en évidence le rôle central, positif et évolutif de la confiance dans les relations client-fournisseur (Donada et Nogatchewsky, 2007). Nous venons d'avancer que la confiance peut être décrite comme étant une croyance d'un acteur que son partenaire n'accomplirait que des actions qui procureront des résultats bénéfiques (Delerue et Berard, 2007).

D'une part, un client qui fait confiance à la marque sera satisfait et plus disposé à s'y engager. D'autre part, Geyskens et al (1999) ont constaté que la satisfaction était un antécédent de confiance. Yoon (2002), dans son étude, a examiné la corrélation entre la confiance et la satisfaction. Selon sa recherche, la confiance et la satisfaction ont montré une corrélation positive significative.

D'après la revue littérature, nous avançons l'hypothèse suivante :

H1 : La confiance agit positivement sur la satisfaction du client

### **3. La communication :**

#### **3.1. Précision conceptuelle et dimensions**

La communication est parmi les composantes les plus étudiées dans les relations inter acteurs. Elle favorise un meilleur partage des informations et limite l'asymétrie d'informations entre les acteurs. Elle accompagne, généralement, les deux précédents variables ; la confiance et l'engagement dans l'analyses des comportements des acteurs dans une Supply Chain.

La communication peut être définie comme le partage formel aussi bien qu'informel d'information significative et utile inter acteurs (Anderson et Narus, 1991). Par ailleurs, elle est indiquée par Lages et al. (2005) comme étant « l'activité humaine qui crée et maintient les relations entre les différentes parties impliquées dans l'échange » cité par (Hoang, 2009).

Dans les relations inter-entreprises, la communication peut agir comme processus par lequel l'information persuasive est transmise et la prise de décision participative est stimulée (Ouazzani, 2009). Elle est considérée, Selon Hoang (2009), comme l'un des facteurs essentiels au fonctionnement de la supply chain. Elle est liée à la fois aux aspects structurels (par exemple, le schéma de la relation d'échange) et comportementaux (par exemple, le pouvoir) dans le supply chain (Mohr et Nevin, 1990).

Anderson et Narus (1990) font remarquer également qu'il ya une nouvelle vision de la communication comme étant un dialogue interactif entre l'entreprise et ses clients qui se déroule pendant toutes les étapes du projet permettant de fournir des renseignements opportuns et digne de confiance, de plus, la communication permet de maintenir la confiance. Parce que la langue est imparfaite, un dialogue ouvert est souvent un moyen nécessaire de développer et de préserver une compréhension partagée de la relation (Sabel, 1993). La communication efficace entre l'entreprise et les clients induit une meilleure relation, la satisfaction du client et la fidélité.

### **3.2. La satisfaction et la communication :**

La communication dans la Supply Chain peut améliorer, essentiellement, la performance globale de la chaîne (Zhou et Benton, 2007). En se basant sur des données appropriées et précises, les membres de la chaîne peuvent prendre des bonnes décisions qui affectent, directement, leurs performance et finalement, au bout de la chaîne, la vente aux clients finaux. Par exemple, le détaillant est capable de mettre une commande au bon moment avec la quantité optimale afin de satisfaire la demande inattendue, en observant les informations sur le niveau de stock, sur les coûts de transport et sur les délais de livraison. L'accès aux informations précises et correctes, en utilisant les systèmes d'aide à la décision, facilite le contrôle des variations inattendues et indépendantes. De cette manière, les membres de la chaîne sont capables d'accéder aux informations partagées, alors, cette accessibilité peut être utilisée pour améliorer la conduite des opérations et au final améliorer la performance globale de la SC (Dang, 2007). Généralement, la communication fournit des avantages essentiels aux membres de la chaîne (Simatupang et Sridharan, 2002).

La communication est essentielle pour inciter une organisation à agir (Yates et Orlikowski, 1992), car les actions découlent de «l'échange d'informations et d'idées au sein d'une organisation» (Bovee et Thill, 2000), que nous définissons comme communication interne. Une telle communication avec les employés peut potentiellement créer une atmosphère de respect pour tous les employés de l'organisation (Md Norbin et al., 2011) et ainsi avoir un impact sur la satisfaction des employés.

Bien que des recherches antérieures (par exemple Barrett, 2002; Hargie et Tourish, 2009; Vercic et al., 2012) aient reconnu la communication interne comme une variable stratégique cruciale pour déterminer le succès organisationnel, l'importance de la communication interne pour le développement des pratiques de SCI n'a pas été reconnue. . En outre, la recherche sur la Supply Chain n'a pas tenu suffisamment compte de la satisfaction des employés et, par conséquent, son rôle doit encore être éclairé (Moberg et al., 2002).

A travers ces divers propos, nous proposons l'hypothèse suivante

*H3 : La communication agit positivement sur la satisfaction du client.*

#### **4. Les techniques d'informations :**

##### **4.1. Précision conceptuelle :**

L'échange d'information s'est beaucoup développé avec l'avènement des techniques de l'information et de la communication, cela a permis une meilleure connaissance des comportements des consommateurs, l'établissement de rapports plus personnalisés avec eux et le développement de relation sur le long terme (Bowersox, 1990). Dans le contexte du SCM, Hoang (2009) souligne que l'émergence du SCM a été rendue possible par l'avènement des techniques de l'information (TI), qui ont connu un développement spectaculaire, permettant le traitement rapide de nombreuses informations (Ageron et Spalanzani, 2008).

Les techniques de l'information (TI) sont définies comme l'ensemble d'ordinateurs, des logiciels et des données qui sont intégrés et interconnectés afin que toutes les informations puissent être expédiées rapidement et facilement à partir des utilisateurs et véhiculées à travers le réseau et les processus de transformations (Feng, 2010 ; Abecassis et al., 2007 ; Kim et Oh, 2005). Il est à signaler que la notion d'intégration inter-acteurs des systèmes d'information est différente de la notion TI, en effet, la notion des systèmes d'information fait référence à la présence d'investissement dans le domaine de l'échange d'informations informatisées, afin de mettre en œuvre et d'utiliser des systèmes informatisés partagés ou compatibles, par exemple de type Intranet ou EDI (Amabile et Gadille, 2006).

A travers la revue de littérature, il s'avère qu'il n'existe pas un consensus quant aux dimensions permettant de mesurer les TI et de les appréhender comme étant un construit (Whipple & Russell, 2007 ; Dang, 2007 ; Hoang, 2010). Cependant, Mjema et Mwinuka (2005) présentent huit dimensions pour mesurer l'utilisation des (TI) à savoir, le leadership, qualité de la planification stratégique, l'importance des innovations, l'analyse et l'information, l'utilisation des ressources humaines, satisfaction client, qualité des résultats et l'assurance de la qualité.

##### **4.2. La satisfaction et les techniques d'information**

Dans le contexte de la SC, le recours aux TI permet aux entreprises de répondre de façon plus efficace aux besoins du client par le biais d'une structure logistique plus flexible et plus réactive, grâce aux compétences liées à la techniques de l'information, la logistique devienne excellente (Whipple & Russell, 2007). Certes, la mise en place des TI est considérée comme essentielle et indispensable pour entretenir la relation et satisfaire le partenaire. Les TI permettent de communiquer entre les partenaires et fluidifient la circulation des informations (Rebolledo et Dumouchel, 2006). Ils permettent la collecte et le transfert, en

temps réel ou sur demande, des données relatives à la disponibilité de ressources (par exemple, la capacité ou le niveau de stock), aux indicateurs de performance (par exemple, les délais, la qualité, les coûts...), à l'avancement d'un processus et les données liées aux contrats (Nakano (2009) Ainsi l'intégration des T.I dans la Supply Chain pourra rapprocher la disponibilité de l'information en temps réel permettant l'amélioration des systèmes qualité et de la satisfaction des clients .

Les auteurs Jouirou et Kalika (2004) démontrent une relation positive entre l'alignement des ces deux facteurs et les performances des entreprises en terme d'une plus grande maîtrise des coûts, une amélioration de la production, une plus grande capacité d'innovation et une meilleure satisfaction des clients.

Nous proposons l'hypothèse suivante :

*H4 : les techniques d'information agissent positivement sur la satisfaction du client.*

### **Section 3 : Conceptualisation des facteurs transactionnels influençant la satisfaction**

#### **1. Le pouvoir :**

##### **1.1. Précision conceptuelle et dimensions**

À la suite des travaux fondamentaux de French and Raven (1959) et d'Emerson (1962), le pouvoir et la dépendance ont été reconnus comme des éléments centraux influençant les comportements dans les relations interorganisationnelles.

Comme Emerson l'a affirmé, la capacité d'une entreprise à exercer son pouvoir sur une autre repose en partie sur la dépendance d'un partenaire à son égard. Il a engendré une théorie importante, qui est la théorie de la dépendance des ressources, qui repose sur la prise de conscience du fait que le point central des mesures prises pour réduire l'incertitude et la dépendance est le concept de pouvoir, qui est le contrôle des ressources vitales, (Hillman, Withers, & Collins, 2009, p 1404). La littérature sur la Supply Chain et les filières suit cette tradition, avec de nombreux travaux conceptuels et empiriques attestant que le pouvoir et la dépendance sont des éléments importants dans la description du comportement des entreprises en transaction (par exemple, Ireland & Webb, 2007).

Le pouvoir est un concept intrinsèquement relationnel (Zhao et al., 2016). Sturm et Antonakis (2015, p. 139) donnent une définition appropriée du pouvoir: «avoir le pouvoir discrétionnaire et les moyens d'imposer asymétriquement sa volonté sur les entités». Les partenaires du Supply Chain sont influencés par les effets des forces exercées de manière coercitive et non coercitive de leurs partenaires (Hunt & Nevin, 1974) et par la perception de la position de force de l'autre partenaire même si les forces ne sont pas exercées (Gaski, 1984; Hingley, 2005). Conformément à la littérature antérieure (Heide et John, 1988; Scheer, Miao et Palmatier, 2015), la dépendance joue un rôle important dans notre conceptualisation de la manière dont les partenaires du Supply Chain choisissent des comportements basés sur le pouvoir.

La dépendance est définie comme la mesure dans laquelle un partenaire a besoin de l'autre pour ses besoins professionnels (Scheer et al., 2015), ce qui est dicté par la rareté telle que le nombre de partenaires alternatifs disponibles possédant les compétences requises, les produits, et ou des services. La dynamique de la dépendance au pouvoir a un effet sur les actions / réponses des partenaires du Supply Chain notamment l'octroi de récompenses et / ou l'infliction de sanctions (Leonidou et al., 2008), ainsi que la décision de se soumettre aux comportements de ses partenaires. Ainsi, les positions de dépendance des partenaires sont parmi les facteurs clés du Supply Chain, affectant les choix de comportements fondés sur le pouvoir et les réponses à ces comportements.

Pour que les comportements fondés sur le pouvoir soient pris en compte dans une dyade du Supply Chain, les relations doivent aller au-delà du marché au comptant, où le prix est un facteur important et où l'entreprise maintient des liens «indépendants» (cf. Dyer & Singh, 1998) en ayant plusieurs fournisseurs / clients comme des équivalents pour les besoins des entreprises. Dans le même temps, une fois que les relations ont légèrement dépassé le marché au comptant et qu'il existe un élément de spécificité des actifs, le pouvoir / dépendance relatif affecte les tendances à la domination, à l'égalitarisme et à l'acquiescement entre les parties.

Les trois comportements fondés sur le pouvoir dans les stratégies de coopération et les relations interorganisationnelles ont beaucoup attiré l'attention des recherches en gestion (Borjeson, 2015; Dyer et Singh, 1998; Powell, Koput et Smith-Doerr, 1996; Turker, 2014; Vlaar, Van den Bosch et Volberda, 2006). Les entreprises adoptent différents comportements souvent dans le cadre de leurs stratégies de coopération lorsqu'elles s'engagent dans leurs activités au cours de leurs relations (Vandaele, Rangarajan, Gemmel & Lievens et al., 2007).

## **1.2. La satisfaction et le pouvoir**

Cox (2001) a démontré que le pouvoir est au cœur des relations trans-organisationnelles, le pouvoir est la capacité d'influencer le comportement des autres membres de la relation.

(French et Raven, 1959) ont identifié cinq types de pouvoir: Pouvoir expert, le pouvoir de référence, le pouvoir légitime, le pouvoir de récompense et le pouvoir coercitif. Selon ce classement, plusieurs dichotomies sont apparues. Par exemple, les trois premiers types ont été identifiés en tant que pouvoir non-économique par (Etgar, 1978) et en tant que non-contingent par John (1984), tandis que les deux derniers types du pouvoir ont été considérés comme pouvoir économique par Etgar (1978) et comme pouvoir contingent par John (1984).

La satisfaction du client est défini comme le sentiment d'équité avec la relation, peu importe ce qu'il existe un déséquilibre du pouvoir. Étonnamment, peu de recherches (Michie et Sibley, 1985) ont été entreprises pour examiner les effets de pouvoir sur la satisfaction des acteurs du réseau, peut-être parce que la question est simple et très intuitive. Les auteurs (Hunt et Nevin, 1974; Lusch, 1976; Michie et Sibley, 1985) ont trouvé des effets relativement positifs du pouvoir non coercitif sur la satisfaction et les effets négatifs de la coercition.

Dans une autre étude, Brown et Frazier (1978) ont également observé que l'adoption des sources de pouvoirs par les fabricants ("stratégies d'influence" en leurs termes) était positivement corrélée avec les conflits et inversement lié à la satisfaction des clients.

Les résultats de Dwyer peuvent également être interprétés comme indiquant une relation positive entre l'utilisation du pouvoir et la satisfaction du partenaire qui leur est soumis (depuis que la coopération et la satisfaction sont positivement corrélées).

Parmi les relations du Supply Chain, le pouvoir et la théorie des conflits ont été développés par Hunt et Nevin (1974) et Lusch (1976) concernant l'impact de l'utilisation du pouvoir sur les conflits et la satisfaction. Hunt et Nevin ont notamment constaté que le pouvoir non coercitif agit positivement sur la satisfaction, alors que le pouvoir coercitif réduit la satisfaction des partenaires. Lusch a indiqué que le pouvoir non coercitif réduit les conflits inter relationnels et le pouvoir coercitif augmente les conflits.

D'après ces propos, nous proposons l'hypothèse suivante

*H5 : Le pouvoir agit positivement sur la satisfaction du client*

## **2. La formalisation**

### **2.1. Précision conceptuelle et dimensions**

Ces dernières années dans beaucoup de recherches, mettant l'accent sur le SCM, la conception contractuelle des relations inter-acteurs, a suscité un grand intérêt (Klein Woolthuis et al., 2005, Poppo et Zenger, 2002 ; Dekker, 2004, 2008). Les discussions portant sur la formalisation des relations s'inscrivent, généralement, dans l'approches transactionnelle (la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence) et la théorie de la dépendance des ressource (Paché et Sauvage, 1999).

La théorie du contrat classique définit la formalisation comme accord écrit entre deux ou plusieurs parties, qui sont perçus, ou destinés, comme juridiquement contraignantes (Klein Woolthuis et al., 2005). Cet accord « formalisation de la relation » est une contrepartie réciproque entre les entreprises, qui peut prendre une variété de formes, verbale ou écrite, implicite ou explicite, un contrat formel se réfère à un tel accord dans les formes juridiques bien écrites (Boissinot, 2009). Les résultats sont supposés efficaces lorsque la forme contractuelle reflète justement l'incertitude, la spécificité des actifs et la fréquence de la transaction (Williamson, 1985). Selon Baudry (1991) la formalisation joue le rôle d'une prime à la non-tricherie puisqu'il est susceptible de fournir des gains à venir qui seront perdus en cas de rupture du contrat. En revanche, Poppo et Zenger (2002), insistent sur le fait que : si le contrat permet de définir les obligations et les devoirs entre les partenaires dans le cadre des relations inter-acteurs, il peut, également, être plus complexe en définissant des clauses qui permettent de délimiter les rôles, les responsabilités et les limites à ne pas dépasser par chacun des contractants.

La relation inter-acteurs passe à travers les mécanismes d'une coordination structurelle caractérisée par le degré de formalisation de l'échange. La formalisation étant le degré avec lequel les règles ou les procédures sont utilisées pour régir les interactions entre les parties de l'échange (Bensaou, 1993). Ce degré, selon Macneil (1980), reflète la forme d'échange entre les acteurs. En effet, dans un échange relationnel, la formalisation décrit une opération avec des attentes de partage informel, alors qu'une relation transactionnelle est extrêmement bureaucratique avec des politiques et procédures écrites qui régissent tous les aspects de l'opération.

La conception du contrat doit satisfaire non seulement la fonction de maîtrise de la bonne conduite de la relation et la gestion des risques relationnels, mais elle doit aussi fournir un cadre pour une coordination efficace et une adaptation de l'ensemble au-delà des frontières de l'entreprise pour gérer les risques de manière globale (Dekker, 2004). Klein Woolthuis et al. (2005) précisent que les contrats varient selon le degré d'exhaustivité, à savoir certains contrats contiennent de plus en plus des clauses spécifiques (Chen et al., 2009).

Enfin, Klein Woolthuis et al. (2005) définissent quatre fonctions du contrat à savoir : la protection, la coordination, l'adaptabilité aux contingences éventuelles et la sanction. Ces fonctions dépendent souvent de la manière dont les contractants interprètent le contenu du contrat basé sur leur connaissance détaillée lors de la phase d'initiation. Dans la même logique, Dekker (2004) montre dans son analyse d'un contrat d'alliance à long terme que les clauses définies ont deux fonctions principales qui sont le traitement des problèmes de coordination et l'appropriation des termes du contrat.

## **2.2. La satisfaction et la formalisation**

La conception contractuelle élimine les causes d'erreurs et diminue la variabilité des processus de production (Campinos-Dubernet et Marquette, 1998), réduit les coûts, réalise des économies importantes de matières et d'énergie (Berger-Douce, 2010), augmente la productivité et améliore la satisfaction des clients (Corbett et al., 2005; Boiral, 2002).

D'autres part, Selon (Chen et Paulraj, 2004; Holweg et al., 2005), le degré de satisfaction d'un accord contractuel existant dépend de la mesure dans laquelle il est perçu comme efficace et équitable. La plupart des arguments théoriques sur les avantages des relations interorganisationnelles dans la Supply Chain supposent implicitement que les parties peuvent s'accorder sur les avantages mutuels essentiels à la gestion du Supply Chain.

Ainsi, la formalisation fait référence à: «... les degrés de formulation des règles imposant un comportement, ainsi que la mesure dans laquelle les responsabilités sont définies» [Scott, (1987), p. 33]. Des accords plus formels guident le comportement des

acteurs du Supply Chain et reflètent une stratégie de coordination entre acheteurs et vendeurs (Xu et Beamon, 2006). Comme soutenu par Palmatier et al. (2006), nous affirmons que la formalisation est un élément postérieur de la satisfaction relationnelle. Des contrats et des procédures efficaces et performants qui régissent une relation entre un acheteur et un vendeur nécessitent une communication et une adaptation dans le processus de formulation des contrats et des procédures d'échange. Un acheteur qui fait l'expérience de tous les aspects de la relation est beaucoup plus susceptible de s'engager dans la communication et l'adaptation nécessaires pour établir des accords formels efficaces. Dans des relations satisfaisantes, dans lesquelles les acheteurs connaissent bien leurs fournisseurs, il est attendu que les acheteurs et les fournisseurs aient acquis les informations adéquates concernant les performances nécessaires pour créer une structuration efficace de la relation.

D'après ces propos, nous proposons l'hypothèse suivante ;

H6 : La formalisation agit positivement sur la satisfaction.

### **3. Le contrôle**

#### **3.1. Précision conceptuelle**

Le concept de contrôle est plus large que celui de vérification, il comporte l'idée de maîtrise et de coordination. Il consiste, en fait, à s'assurer que le partenaire se comporte conformément à ses attentes afin de coordonner les activités intervenant dans la chaîne de valeur (Bouquin, 2001). Il a, également, pour une vocation sociale, celle de la convergence des buts, celle-ci renvoie à l'idée d'une cohérence globale au sein de l'organisation, comme étant « *le degré d'articulation entre les différentes fonctions des éléments d'un groupe qui permet, à travers la réalisation des objectifs individuels spécifiques, d'atteindre des objectifs collectifs* » (Nogatchewsky, 2004 ; p : 113). Au niveau inter-organisationnel, Dekker (2004) propose deux fonctions principales pour le contrôle : créer les conditions pour réaliser les résultats voulus et assurer la coordination des tâches interdépendantes.

La théorie des coûts de transaction est généralement mobilisée pour justifier la mise en place de mécanismes de contrôle formels dans le cas des relation inter-acteurs. Ces mécanismes de suivi et de contrôle, tout comme le recours à la formalisation des relations par l'utilisation du contrat, apparaissent alors comme des mesures de protection contre les risques d'opportunisme (Baudry (1991). Brulhart (2002), ajoute qu'une conception plus large du contrôle consisterait à prendre en compte les éléments informels de type pouvoir et pression qui peuvent déboucher sur des relations de domination et donc de contrôle de l'un des partenaires envers l'autre. En général, le contrôle entre les acteurs est un outil pour assurer la convergence des buts, exercer le pouvoir et réduire l'incertitude.

Nous précisons les trois principales finalités du contrôle identifiées dans la littérature.

**Tableau 5 : Les finalités du contrôle entre les acteurs.**

<b>Finalités du contrôle organisationnel</b>	<b>Remarques, apports pour l'application au contrôle du client sur ses fournisseurs</b>
<p>Assurer la convergence des buts Le contrôle sert à assurer la cohérence et la cohésion au sein de l'organisation de manière à ce que les buts organisationnels soient atteints</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la convergence des buts est plus large que le fait d'économiser des coûts de transaction ou de lutter contre l'opportunisme de l'autre.</li> <li>- Les intérêts des parties ne semblent pas <i>a priori</i> convergents. Des efforts doivent généralement être entrepris pour concilier les buts des différents acteurs de la relation aussi bien au niveau de l'entreprise cliente qu'entre les différents acteurs des deux entreprises.</li> <li>- Laisser la place à la créativité du fournisseur est une idée largement négligée dans la littérature sur le contrôle interorganisationnel qui se concentre surtout sur les problèmes d'incertitude.</li> <li>- Dans les relations client-fournisseur, la convergence des buts doit être assurée entre les différents départements au sein des deux entreprises et entre les départements des deux entreprises.</li> </ul>
<p>Exercer le pouvoir Le contrôle sert à obtenir de l'autre des comportements qu'il n'aurait pas eus autrement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est une finalité pertinente dans les relations client-fournisseur. Elle invite à considérer dans les études empiriques :</li> <li>- les stratégies d'influence plus ou moins coercitives du client sur son fournisseur</li> <li>- les réactions des fournisseurs au contrôle du client</li> </ul>
<p>Réduire l'incertitude Le contrôle sert à réduire l'incertitude de l'organisation face à son environnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est la finalité principale du contrôle dans la littérature inter organisationnelle, il passe : par des dispositifs formels (les contrats dans la théorie des coûts de transaction), par des arrangements organisationnels (les <i>joint-ventures</i> dans la théorie de la dépendance des ressources) ou par des mécanismes informels (la confiance et les normes dans l'approche relationnelle)</li> </ul>

Source : Nogatchewsky (2004)

### **3.2. la satisfaction et le contrôle**

La Supply Chain de construction est confrontée à plusieurs contraintes, (Vrijhoef et Koskela (1999), Vrijhoef (1998), Hong-Minh et al. (2000); Akintoye et al. (2000), O'Brien (1999), Ofori (2000)), notamment une gestion inadéquate au sein du Supply Chain avec une planification et un contrôle insuffisant. Par ailleurs, Weber et Blum (2001) ont montré l'importance du contrôle dans la logistique et la performance des entreprises, ils ont ajouté que le contrôle est d'autant important dans la supply chain, et lié aux autres concepts pertinents tels que la communication...(Kumar , (2001) Weber and Wetz (1999) .

D'après ces propos, nous proposons l'hypothèse suivante ;

H7 : Le contrôle agit positivement sur la satisfaction.

## **Section 4 : Modèle conceptuel et propositions de recherche**

Le modèle conceptuel est une articulation des différents concepts et propositions de la recherche. Une fois le concept défini, on doit l'assortir des indicateurs qui permettent de le mesurer. Le modèle de recherche est par définition sélectif, car il se limite aux dimensions jugées capital par le chercheur dans son cadre référentiel.

Le modèle apporte une cohérence globale à la démarche de recherche et prépare la phase d'investigation sur le terrain.

Notre modèle conceptuel de recherche élaboré a pour objectif, de présenter les déterminants de la satisfaction du maître d'ouvrage dans la Supply Chain de construction. Le modèle conceptuel présente également la problématique de la recherche, qui s'inscrit dans un processus de type déductif et répond à la question principale de la recherche à savoir :

**« Quels sont les précurseurs de la satisfaction du maître d'ouvrage du Supply Chain de Construction? »**

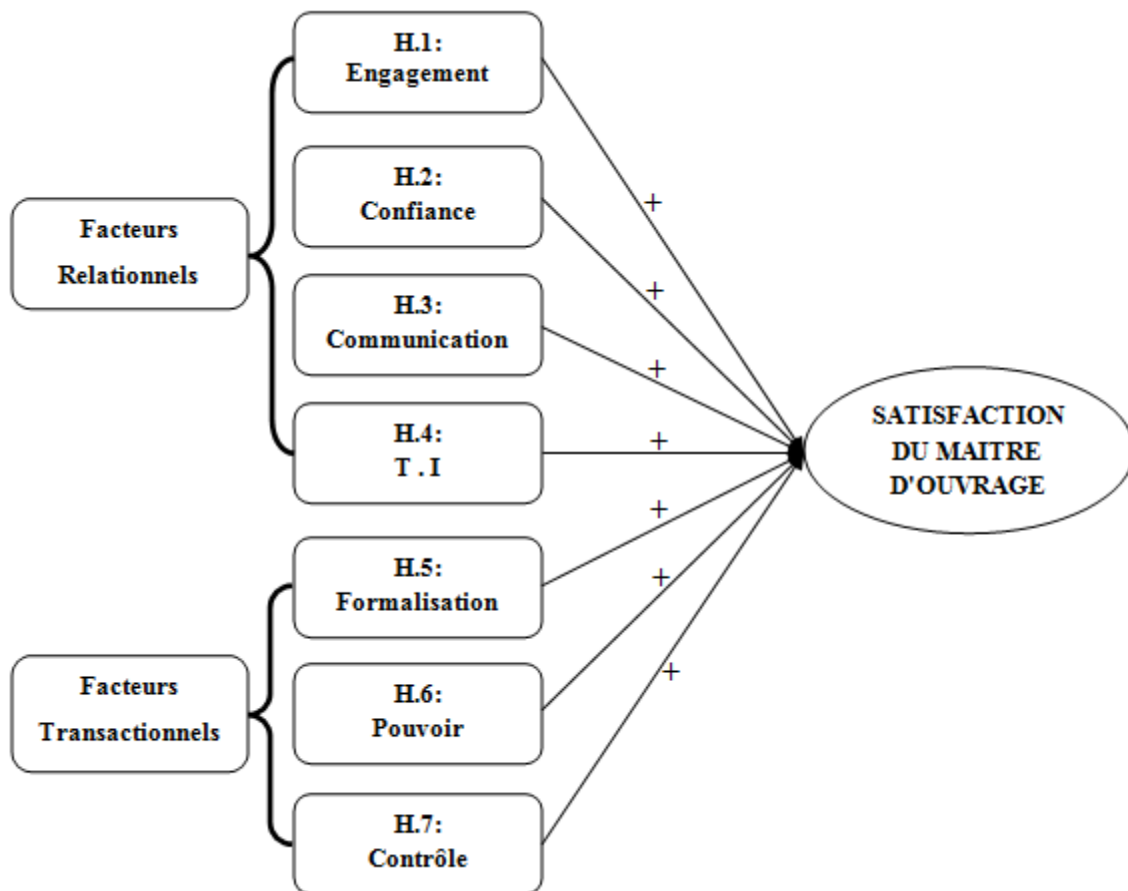
Les sept principales hypothèses de notre recherche sont récapitulées dans le tableau suivant:


**Tableau 6 : Récapitulatif des hypothèses de notre modèle de recherche**

Hypothèses
H 1: La confiance a impact positif sur la satisfaction du maître d'ouvrage
H 2: L'engagement a impact positif sur la satisfaction du maître d'ouvrage.
H3: la communication a impact positif sur la satisfaction du maître d'ouvrage
H4: Les techniques d'informations ont un impact positif sur la satisfaction du maître d'ouvrage.
H5: Le pouvoir a impact positif sur la satisfaction du maître d'ouvrage.
H 6: La formalisation a une influence positive sur la satisfaction du maître d'ouvrage
H 7: Le contrôle a un impact positif sur la satisfaction du maître d'ouvrage

En se référant à l'ensemble des éléments théoriques retenus de notre revue de la littérature, nous avons élaboré le modèle causal des déterminants de la satisfaction entre les acteurs de la SC.

MODELE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE:





***Chapitre III:  
Contextuel  
et  
méthodologique***

## **Introduction du troisième chapitre :**

Le présent chapitre vise à présenter l'épistémologie, la méthodologie et le contexte de la recherche.

La première section définit le concept de l'épistémologie, de la méthodologie et de positionnement épistémologique, elle détaille également les principes des trois paradigmes de recherche à savoir :

- Le positivisme ;
- le constructivisme ;
- L'interprétativisme.

Aussi, la première section présentera les modes de raisonnement scientifiques à savoir : la déduction et l'induction, ainsi que les méthodes de recherche qui permettent de produire des données ou des preuves empiriques : le qualitatif et le quantitatif. A l'issue, nous présenterons le positionnement de notre recherche, sa finalité et la méthode qualitative adoptée sans oublier la collecte des données en tant qu'élément clé du processus d'enquête. La méthode qualitative s'est réalisée sur la base de « entretiens semi-directifs ».

La deuxième section présentera le terrain d'investigation retenu pour l'étude empirique, celui de l'administration publique marocaine, l'entretien entant que méthode de recueil des données, les phases de mise en œuvre de l'entretien durant son déroulement, le recueil des données avec une synthèse des entretiens menés et enfin l'analyse des données.

Et puis la troisième section qui intéresse notre objet de recherche, sera autour du Supply Chain de construction, des avantages prometteurs de ce concept dans le secteur de construction, et finalement des obstacles qui entravent la réussite ou l'achèvement dudit concept.

## **Section 1: Epistémologie, méthodologie de recherche et positions épistémologiques**

Avant de présenter des trois paradigmes de recherche, les modes de raisonnement scientifiques ainsi que les méthodes de recherche, la définition du concept de l'épistémologie, de la méthodologie et de positionnement épistémologique s'avère nécessaire.

### **1. Epistémologie de recherche**

Le terme épistémologie est apparu la première fois au début du 20ème siècle pour

désigner une branche de la Philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance. Pour Piaget (1967) : l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables.

La notion de la connaissance est, d'une part, l'état de celui qui connaît ou sait quelque chose, et d'autre part, les choses qui sont sues où connues. Par extension, on appelle aussi « connaissance » tout ce qui est tenu pour su ou connu par un individu ou une société données. Les sciences ont l'une des principales formes de connaissance et la science en général est un ensemble de méthodes systématiques pour acquérir des connaissances.

Le mot "épistémologie" englobe les méthodes propres à chaque science ou domaine scientifique, il s'agit de la réflexion sur la construction et la gestion du savoir dans un domaine donné et dans son rapport avec les autres domaines de la réflexion scientifique (Demaizière et Narcy-Combes ; 2007).

Pour le Moigne (1999), l'épistémologie répond aux trois questions fondamentales suivantes :

- Qu'est-ce que la connaissance (la question gnoséologique) ?
- Comment est-elle constituée ou engendrée (la question méthodologique) ?
- Comment apprécier sa valeur ou sa validité (la question éthique) ?

Ces différents éléments permettent d'apprécier la pertinence et la validité du processus mis en place par le chercheur afin d'élaborer la connaissance, c'est ce qu'on appelle la méthodologie de recherche.

## **2. La méthodologie de recherche**

La méthodologie étant généralement définie comme l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances, elle apparaît comme l'un des volets de l'épistémologie. Depover, Giardina et Marton (1998 : 36) définissent la méthode, par « l'ensemble des démarches, des cheminements ordonnés et rationnels, fixant le mode d'intervention". Puren (1988 : 17) quant à lui, définit la méthode comme étant l'ensemble de procédés et de techniques (...) visant à susciter (...) un comportement ou une activité déterminée".

Pour Demaizière et Narcy-Combes (2007), la méthodologie oriente vers une pratique réflexive, menée en fonction de critères reconnus par une communauté (de chercheurs) mais sans que l'on postule d'unicité des réponses possibles et donc du paradigme de référence. La méthodologie permet selon les mêmes auteurs, à partir d'un corps de principes ou de repères reconnus, de construire une action (de recherche pour nous ici) adaptée au contexte spécifique dans lequel elle se met en place, alors que la méthode semble présupposer un paradigme unique.

### **3. La position épistémologique**

Chaque recherche repose sur des fondements ontologiques et épistémologiques implicites ou explicites. Rappelons que l'ontologie traite le phénomène de l'existence des objets et que l'épistémologie est liée à la nature la connaissance produite.

L'orientation épistémologique du chercheur détermine son point de vue particulier du monde et de la réalité. Il s'agit des principes directeurs sur lesquels se base la méthodologie de recherche du chercheur (Guba et Lincoln, 1985). L'orientation épistémologique du chercheur permet d'élaborer des questions, de concevoir la recherche, d'adopter des stratégies appropriées, de mener la recherche et enfin de tirer des conclusions.

En effet, Le mot "positionnement épistémologique " prend son sens quand l'épistémologie s'intéresse à la façon dont la connaissance se construit pour chaque individu. Néanmoins, des obstacles épistémologiques peuvent entraver la construction du savoir et de la connaissance scientifique. À titre d'exemple, il n'est pas difficile de comprendre que la terre est sphérique, mais il a été difficile de l'accepter, pendant des siècles, car elle ne semble pas l'être et que cela remettait des croyances en cause. Par conséquent, la position épistémologique est en étroite relation avec les procédures méthodologiques.

Un examen de la littérature révèle l'existence de trois grands paradigmes épistémologiques sont usuellement identifiés en sciences des organisations : positivisme, interprétativisme et constructivisme.

### **4. Les paradigmes de recherche**

Nous estimons utile de rappeler les principes de bases des trois grands paradigmes épistémologiques : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste mais avant, une définition du concept paradigme s'avère nécessaire.

Le paradigme pour Desreumaux ( 1998) est « la façon de concevoir et d'étudier le monde partagé par un groupe de scientifiques développant un langage conceptuel commun » Pour Thomas Kuhn « le paradigme est un cadre qui définit les problèmes et les méthodes légitimes et qui permet ainsi, une plus grande efficacité de la recherche : il s'agit d'un langage commun favorise la diffusion des travaux et canalise les investigations».

Une autre définition du concept du paradigme est présentée par Benoît (1995) « le paradigme est un ensemble de règles implicites ou explicites orientant la recherche scientifique, pour un certain temps, en fournissant, sur la base des connaissances universellement reconnues, des façons de poser les problèmes, d'effectuer les recherches et de trouver de solutions ».

## **4.1. Le paradigme positiviste et ses principes**

### **4.1.1. Le positivisme**

Dans l'Encyclopédie Universalis (1995), on note que la philosophie positive: se dit d'un système philosophique qui émane de l'ensemble des sciences positives. Le philosophe fondateur du positivisme « Auguste Comte », emploie particulièrement cette expression par opposition à philosophie théologique et à la philosophie métaphysique.

Le positivisme, à la base des sciences de la nature, constitue le pont entre les sciences sociales et leur accession au statut de « science » (Deschenaux et Laflamme ; 2007), il désigne un ensemble de courants qui considèrent que seules l'analyse et la connaissance des faits réels vérifiés par l'expérience peuvent expliquer les phénomènes du monde sensible. La certitude en est fournie exclusivement par l'expérience scientifique.

Jean Louis Le Moigne (1990), atteste que depuis plus d'un siècle, les disciplines sont principalement fondées sur l'épistémologie positiviste. En 1995, le même auteur (Le Moigne) souligne que l'univers, la nature, la vie, tout ce que nous pouvons connaître ou tenter de connaître est potentiellement connaissable ou descriptible sous forme de connaissances généralement additives.

Dans le même ordre d'idée, Charreire et Huault (2001), soulignent que pour les constructivistes, le « réel » est constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions (M. Girod-Séville, V. Perret 1999). En d'autres termes, la théorie positive précise qu'il existe des lois qu'il suffit de découvrir. Les positivistes estiment généralement que la réalité est objectivement donnée et qu'elle peut être décrite par des propriétés mesurables qui sont indépendantes de l'observateur (le chercheur), ainsi que de ses instruments. Les études positivistes cherchent généralement à tester des théories, dans une tentative d'accroissement de la prévisibilité des phénomènes (Bertacchini 2009).

La science positive selon Comte, (1996), correspond à l'avènement de la science moderne où l'homme cherche « à découvrir, par l'usage bien combiné du raisonnement et de l'observation», les lois effectives qui gouvernent les phénomènes étudiés (lois scientifiques).

Le Moigne (1990) dans son travail intitulé « épistémologie constructivistes et sciences de l'organisation », présente les cinq principes fondamentaux du positivisme à savoir : le principe ontologique, le principe de l'univers câblé, le principe d'objectivité, le principe de la naturalité de la logique et le principe de moindre action.

**4.1.2. Les principes fondamentaux du positivisme :**

Le tableau suivant présente les principes fondamentaux du positivisme dont les principes sont : le principe ontologique (hypothèse réaliste), principe de l'univers câblé (hypothèse déterministe), principe d'objectivité (indépendance du sujet et de l'objet), principe de naturalité de la logique (logique disjonctive ou rationalité), principe de moindre action ou principe de l'optimum unique

**Tableau 7 : Les principes fondamentaux du positivisme Principes**

	<b>Description</b>
<b>Principe ontologique (hypothèse réaliste)</b>	Peut être considérée comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité (réalité du réel, naturalité de la nature, existence d'un critère de vérité). Le but de la science est de découvrir cette réalité. Ceci est applicable à tous les sujets sur lesquels l'esprit humain peut s'exercer.
<b>Principe de l'univers câblé (hypothèse déterministe)</b>	Il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé. La description exhaustive est possible, par décomposition en autant de sous-parties que nécessaire. Les chaînes de causalité qui relient les effets aux causes sont simples et peu nombreuses.
<b>Principe d'objectivité (indépendance du sujet et de l'objet)</b>	L'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant. Si l'observant est modifié, cela ne concerne pas la science (l'esprit humain ne fait pas partie des objets réels sur lesquels il puisse lui-même s'exercer).
<b>Principe de naturalité de la logique (logique disjonctive ou rationalité)</b>	La logique est naturelle, donc tout ce qui est découvert par logique naturelle est vrai et loi de la nature. Donc tout ce qui ne pourra être découvert de cette manière devra être considéré comme non scientifique.
<b>Principe de moindre action ou principe de l'optimum unique</b>	Entre deux théories, il faut prendre la plus simple (principe de parcimonie d'Occam).

Source : Albert DAVID, 1999 p 11

## **4.2. Le paradigme constructiviste**

### **4.2.1. Le constructivisme**

Le paradigme constructiviste révèle une grande diversité, se nourrissant de courants disciplinaires et philosophiques nombreux (Charreire et Huault ; 2001). Le constructivisme est un courant qui trouve ses fondements dans un certain nombre de discussions relatives à la notion même de construit en science, au caractère déterministe ou contingent du savoir, aux herméneutiques de réfutation ou de dévoilement qui fondent la réflexion scientifique, aux différences entre les sciences (Nguyên-Duy et Luckerhoff ; 2007) .

Pour les constructivistes, le « réel » est constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions (M. Girod- Séville et V. Perret ; 1999). Pour J.L. Le Moigne (1995) la «méthodologie des connaissances constructibles » s'articule autour de deux principes:

- le principe de modélisation systémique qui, au-delà de la logique disjonctive ou du calcul algorithmique formel, permet de produire des énoncés raisonnés ;
- le principe d'action intelligente qui, en s'opposant au principe de parcimonie constitutif des épistémologies positivistes, propose l'élaboration d'une action descriptible a posteriori. La finalité est de proposer une solution qui convienne à l'observant.

### **4.2.2. Les principes fondamentaux du constructivisme**

Le tableau suivant présente les principes fondamentaux du constructivisme dont les principes sont : le principe de représentabilité de l'expérience du réel, le principe de l'univers construit, le principe de l'interaction sujet-objet, le principe de l'argumentation générale et le principe d'action intelligente.

Tableau 8 : Les principes fondamentaux du constructivisme Principes

	Description
<b>Principe de représentabilité de l'expérience du réel</b>	La connaissance est la recherche de la manière de penser et de se comporter qui conviennent (Von Glasersfeld). Nos expériences du réel sont communicables (modélisables) et la vérité procède de cette adéquation des modèles de notre expérience du monde à cette expérience.
<b>Principe de l'univers construit :</b>	Les représentations du monde sont téléologiques, l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même, « la connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles.
<b>Principe de l'interaction sujet-objet</b>	L'interaction entre le sujet et l'objet (plus précisément : l'image de l'objet) est constitutive de la construction de la connaissance.
<b>Principe de l'argumentation générale</b>	La logique disjonctive n'est qu'une manière de raisonner parmi D'autres et n'a pas besoin d'être posée comme naturelle. La ruse, l'induction, l'abduction, la délibération heuristique permettent de produire des énoncés raisonnés.
<b>Principe d'action intelligente</b>	Le scientifique contemporain est un concepteur-observateur modélisateur. Le concept d'action intelligente décrit l'élaboration, par toute forme de raisonnement descriptible <i>a posteriori</i> , d'une stratégie d'action proposant une correspondance adéquate (convenable) entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse.

Source : Albert DAVID, 1999 p 11

### **4.3. Paradigme interprétativiste**

La méthode de recherche empirique dite interprétativiste connaît depuis une vingtaine d'années un essor important, Dans ce paradigme méthodologique, pour Avenier et Shmitt (2008), la visée des recherches est essentiellement compréhensive : comprendre les phénomènes étudiés, tant du point de vue du chercheur que de celui du sens que les différents acteurs concernés leur donnent, particulièrement lorsqu'il n'y a pas congruence entre ce qu'ils disent du phénomène considéré et leur manière effective d'agir en référence à ce phénomène.

Le positivisme et le constructivisme sont souvent considérés comme des paradigmes épistémologiques opposés (Tashakkori et Teddlie, 1998). L'interprétativisme, en revanche, se positionne davantage dans une posture épistémologique constructiviste (Hlady-Rispal, 2002) : ces deux positionnements partagent certaines hypothèses, tout en conservant des approches différentes en termes de création de connaissance ou de critères de validité de la recherche. Ces deux paradigmes considèrent ainsi qu'il n'existe pas une seule réalité, mais une multitude de réalités qui proviennent des constructions mentales des acteurs de l'organisation (Guba et Lincoln, 1994).

L'interprétativisme défend la particularité des sciences humaines en général et des sciences de l'organisation en particulier, il s'oppose au positivisme. Thiétart et al., (2003), résume dans le tableau suivant les principales réponses apportées par chacun des différents paradigmes aux différentes interrogations épistémologiques.

**Tableau 9 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste**

les paradigmes / les questions épistémologiques	Le positivisme	L'Interprétativisme	Le Constructivisme
<b>Quel est le statut de la connaissance ?</b>	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<b>La nature de la « réalité »</b>	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
<b>Comment la connaissance est elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique</b>	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié à l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
<b>Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité</b>	Vérifiabilité Conformabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

**Source : Thiétart et al., 2003 : 14-15.**

**Notre posture épistémologique :** Les différents paradigmes épistémologiques se distinguent par le statut gnoséologique de la réalité, les modes de production de la connaissance, et le statut de la connaissance produite (Le Moinge, 1999). Le choix d'un paradigme est une phase essentielle de toute recherche qui implique de veiller sur la cohérence avec la méthodologie adoptée. Selon Balambo (2012) l'inscription dans un seul paradigme paraît une affaire complexe dans une discipline comme les sciences de gestion, dans la mesure où la complexité des faits fait référence et s'appuie sur une diversité paradigmatique. Koenig (1993) fait référence à ce problème en déclarant que « la diversité des paradigmes permet aujourd'hui de disposer d'une variété d'approches qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences des organisations. » cité par Balambo, 2012 p 185) Dans ce sens, beaucoup d'auteurs à la lignée de Koenig ont poussé vers le développement d'approches multi-paradigmatiques qui permettent de mieux comprendre la complexité du fait social. L'aménagement des paradigmes épistémologiques semble alors un moyen permettant d'abord de transcender les clivages traditionnels entre positivisme et constructivisme, et de

mieux profiter des forces de chaque paradigme. Cet aménagement concerne de plus en plus de recherches en sciences de gestion (Girod-Seville et Perret, 2007). Dans le domaine de la logistique et du management industriel plusieurs travaux mobilisant ce paradigme. Par exemple, Balambo (2012), a fait recours au modèle original de Hofstede, puis aux typologies relatives à l'intégration des Supply Chain ancrées dans une littérature anglo-saxonne positiviste qui le poussent à opter pour ce paradigme. Par ailleurs, la prise en compte de la culture dans sa dimension processuelle, et la prise en compte du contexte font référence au paradigme constructiviste. Au niveau de la démarche de la recherche, « vouloir tester l'influence de la culture nationale sur la nature de l'intégration des Supply Chain à travers l'effet de la confiance nous a conduit à tendre vers une abstraction de la réalité à travers l'élaboration d'un modèle conceptuel, qui est une démarche rattachée au positivisme, néanmoins la phase d'exploration nous a permis de définir notre modèle opératoire en prenant en compte des variables contextuelles appartenant au constructivisme » (Balambo, 2012 p 186). Dans le même sens, Abbad (2008) qui a étudié le contexte des relations fournisseurs-grande distribution dans le contexte marocain, a opté pour le positivisme aménagé dans l'étude de l'orientation à long terme des activités sur la dyade.

Cet aménagement des paradigmes permet, en effet, de renoncer au positivisme et de rejeter un constructivisme jugé radical. Comme soutenu par plusieurs auteurs qui défendent que « les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le modèle réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables. Il est indubitable que ces phénomènes existent objectivement dans le monde en partie parce que les individus s'en font une représentation commune et reconnue de tous ; ces perceptions sont donc cruciales lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi les comportements sociaux prennent telle ou telle forme. Cependant, le fait que les individus ne partagent pas les conceptualisations des chercheurs ne veut pas dire que de telles conceptualisations sont fausses ou artificielles (...). Notre conviction (...) amène un corollaire : notre tâche consiste à les formuler aussi précisément que possible, en restant attentifs à leur portée et à leur généralité ainsi qu'aux contingences locales et historiques qui président à leur apparition »

(Huberman & Miles, 1991 ; cité par Balambo, 2012). A l'instar de ces auteurs qui ont adopté pour le positivisme aménagé, dans notre recherche, nous nous inscrivons dans le courant positiviste aménagé pour plusieurs raisons :

Au niveau théorique, le recours aux modèles issues de l'approche relationnelle comme le modèle d'interaction dyadique de l'IMP Group (Håkanson, 1982), le modèle engagement - confiance KMV (Morgan & Hunt, 1994), ancrés dans une littérature anglo-saxonne positiviste nous poussent à opter pour ce paradigme. Néanmoins, la prise en compte de l'approche transactionnelle dans sa dimension contractuelle, et la prise en compte du contexte font référence au paradigme constructiviste. Au niveau de la démarche de la recherche, vouloir tester l'influence des déterminants aussi transactionnels que relationnels sur la satisfaction du maître d'ouvrage dans le Supply Chain de construction, nous a conduit à tendre vers une abstraction de la réalité à travers l'élaboration d'un modèle conceptuel, qui est une démarche rattachée au positivisme, tandis que la phase d'exploration nous a permis de définir notre modèle opératoire en prenant en compte des variables contextuelles appartenant au constructivisme.

Au niveau méthodologique, nous allons présenter dans la section suivante notre démarche méthodologique alliant des approches qualitative et quantitative avec une première enquête exploratoire qualitative et une deuxième phase quantitative confirmatoire. L'utilisation des méthodologies dites mixtes connaît un engouement de plus en plus important, puisqu'elles permettent une triangulation des données et une exploitation plus riche du terrain. Néanmoins, leur utilisation ne se fait pas sans critiques épistémologiques, relatives à une incompatibilité au niveau ontologique entre les différentes démarches (Balambo, 2012). Cependant cette incohérence peut être résolue par le choix d'un aménagement des deux postures épistémologiques. Notre phase d'enquête qualitative tend à interviewer différents acteurs sur le terrain, qui nous a permis de définir notre modèle opératoire en prenant en compte des variables contextuelles appartenant au constructivisme. Egalement, cette phase qualitative exploratoire donne une place importante aux discours et à la compréhension et à la construction des représentations des acteurs, et de leurs comportements inhérente au paradigme constructiviste. Notre deuxième enquête quantitative cherche à mesurer le phonème de la satisfaction en ayant recourt à une modélisation visant à diviser le phénomène en parcelle conceptuellement divisible et analysable, ce qui est inhérent à l'esprit analytique positiviste.

## **5. Positionnement et modes de raisonnement scientifiques**

Après avoir déterminé le positionnement épistémologique axé sur la constitution de la connaissance scientifique, le choix du raisonnement de la recherche nous permet d'aboutir à la création de cette connaissance. Le choix du mode de raisonnement dépend de l'état d'avancement des connaissances théoriques et des concepts, quant au problème de décision que l'on étudie, et surtout du type de l'objectif de recherche que l'on se fixe (Evrard et al., 2003).

La nature à la fois confirmatoire et exploratoire de nos questions de recherche implique une démarche d'exploration et de test : « pour explorer, le chercheur adopte une démarche de type inductive et ou abductive alors que pour tester, celui-ci fait appel à une démarche de type déductive » (Charreire et Durieux 1999).

D'un point de vue méthodologique, notre articulation entre la théorie et le terrain, en outre de la nature à la fois confirmatoire et exploratoire de nos questions de recherche implique et justifie l'adoption d'une démarche hypothético-déductive.

### **5.1. La démarche déductive**

La démarche déductive consiste en l'application d'une règle générale, admise par tous, à un cas particulier et à travers lequel on tire une conclusion. En effet, le chercheur pose a priori l'hypothèse d'une relation entre différentes variables et l'applique ensuite à l'étude d'un certain nombre d'observations. La démarche déductive consiste à formuler une ou plusieurs hypothèses afin d'en déduire des conséquences observables permettant d'en déterminer la validité.

Madeleine Grawitz (1990) définit la déduction en tant que « moyen de démonstration » qui « part de prémisses supposées assurées, d'où les conséquences déduites tirent leur certitude. Bertacchini (2009), entend par déduction scientifique, le raisonnement à partir de propositions générales en vue d'en vérifier le bien-fondé dans la réalité. Il déduit que la déduction se caractérise par le fait que si les prémisses (intuitions) sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie.

On parle de prédiction lorsque la déduction concerne les conséquences futures, de rétro-diction quand la déduction se rattache aux conséquences passées.

## **5.2. La démarche inductive**

« La question à laquelle tente de répondre la démarche inductive est la suivante : comment passe-t-on d'un énoncé singulier des énoncés généraux ? Les inductivistes répondent : on passe des énoncés singuliers à un énoncé général par inférence inductive (...) c'est-à-dire par généralisation d'une série d'énoncés d'observations en une loi universelle ... » (Mouchot, 2003).

L'induction scientifique est : « le raisonnement à partir d'observations de faits particuliers en vue d'en dégager des propositions générales » (Angers, 1996), elle part de cas singuliers pour accéder aux énoncés universels. La démarche inductive consiste en effet, à observer le réel pour en tirer, par induction, les lois qui le régissent.

Pour Bertacchini (2006), la voie de l'exploration par induction répond à l'intention de chercheur de créer / générer de nouvelles articulations théoriques entre les concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné. Elle l'amène à élaborer des énoncés généraux fondés sur plusieurs expériences particulières, rigoureuses et systématiques.

## **5.3. La démarche abductive**

L'abduction correspond à l'introduction de nouvelles idées dans la science : « la créativité ».

L'abduction est une démarche opérant à partir d'une théorie compréhensive de la réalité, qui permet de préparer le travail empirique et de réduire le champ à étudier. La place de l'hypothèse n'est pas a priori ; elle émerge des données pour, ensuite, s'ouvrir vers une phase de vérification de cette hypothèse.

L'abduction est à la fois une étape (où elle introduit une idée nouvelle) et une méthode (une boucle qui combine abduction, déduction et induction dans un processus récursif).

## **6. Les méthodes de recherche entre approche qualitative et quantitative**

Il y a deux grandes manières de produire des données ou des preuves empiriques : le qualitatif et le quantitatif. En effet, la collecte de données se fait via deux méthodes de recherche qui sont respectivement : «la méthodologie qualitative» et «la méthodologie quantitative». Nous ferons un bref rappel afin de situer notre méthode de recherche.

### **6.1. La méthodologie qualitative versus quantitative:**

La recherche qualitative vise à fournir une description complète et détaillée du sujet de recherche, elle est généralement de nature plus exploratoire. La recherche quantitative quant à elle, se concentre plus sur la construction de modèles statistiques et mathématiques afin d'expliquer le phénomène observé.

Selon Hammersley (1989), la démarche qualitative utilise des formes de cueillette de données telles que des entrevues, des observations, plutôt que des mesures quantitatives ou des analyses statistiques. Le quantitatif se définit par des mesures où, contrairement au qualitatif, les nombres importent et se prêtent à des fonctions mathématiques (Pelletier et Demers ; 1994).

Parmi les nombreux auteurs qui distinguent les données qualitatives et les données quantitatives, on note :

- Miles et Huberman (1991) qui souligne que, « les données qualitatives [...] se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres ». ;
- Pour Yin (1989), pour lequel « les données numériques apportent les preuves de nature quantitative, tandis que les données non numériques fournissent des preuves de nature qualitative ».

Pour Louizi (2011), la méthodologie qualitative qui assure la collecte des données non quantifiables et la méthodologie quantitative dont les données sont quantifiables suivent respectivement deux approches, l'une appelée l'approche inductive et l'autre l'approche déductive, l'approche «déductive» part d'une théorie validée, afin de la vérifier tout en confirmant une hypothèse définie auparavant à l'aide des preuves, l'approche «inductive» commence par des observations qui peuvent aboutir à la formulation d'une nouvelle hypothèse.

En rapport avec le processus de la recherche, Louizi souligne que la méthodologie qualitative consiste à suivre «une logique circulaire» :,,, Tout commence lorsque le chercheur visite le terrain puis analyse les données collectées""", les résultats ainsi obtenus lui servent de base et lui permettent par la suite de réorienter sa recherche. La technique d'échantillonnage lui permet de concentrer et de standardiser ses connaissances sur le sujet objet de son étude. De son côté, le processus de la recherche quantitative se distingue par son «déroulement linéaire». Ce processus est ainsi chronologiquement irréversible, il est donc impossible de revenir en arrière après avoir franchi les étapes successives de la recherche. Sur un autre plan, la quantification des informations à ce niveau rend leur interprétation standardisée et mieux interprétée.

Pour (Gérard, 1998), les quantitativistes sont des positivistes qui admettent notamment les deux postulats suivants:

- Le réel social existe en soi, dans sa totalité indépendamment de tout sujet connaissant ;
- Le scientifique se doit de découvrir cette réalité, non directement accessible, en recourant à des méthodes et techniques neutralisant au maximum toute interférence du sujet connaissant.

Les qualitativistes, quant à eux, s'inscriraient sous des postulats philosophiques plus souples qui prétendent qu'on ne peut pas démontrer que le monde, dit réel, soit autre chose qu'une projection du sujet. Ils admettraient ainsi, que le réel est bien sûr constitué d'un donné mais que celui-ci ne pourrait jamais être perçu sans pré-construction, sans interférence déterminante du sujet connaissant. Aussi pour eux, le problème du scientifique n'est pas de découvrir le réel mais d'étudier les manières dont les sociétés et les individus construisent ce réel dans l'intersubjectivité.

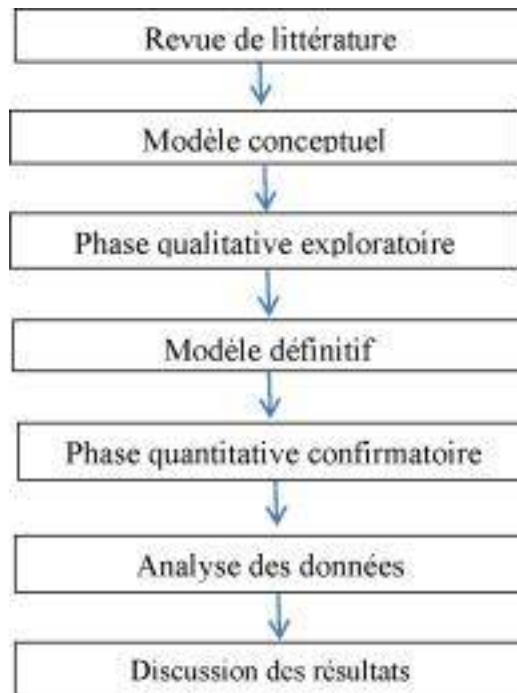
## **6.2. Le choix méthodologique de la recherche**

Dans cette partie nous présenterons la démarche générale de la recherche, ainsi que nos choix méthodologiques. En adoptant une approche méthodologique qui prône la complémentarité entre les démarches quantitatives et qualitatives, nous allons présenter la démarche qui sera suivie dans le traitement de notre enquête exploratoire qualitative, puis dans un deuxième temps, les procédures qui seront suivies pour le test de notre modèle théorique avec une démarche quantitative confirmatoire (Abbad, 2008 ; Balambo, 2012).

## **6.3. Le design de la recherche**

Le design de la recherche, appelé aussi l'architecture de la recherche, est défini par Royer et Zarlowski (2007) comme « la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultats ».

Par ailleurs, il n'existe pas de règle précise en matière de design. Thiéart et al. (2007) constatent ainsi que des approches tant qualitatives que quantitatives peuvent être mises en œuvre pour répondre à un même problème. Il n'y a pas non, plus de relation stricte entre la méthodologie et le niveau ou le type d'analyse. Le niveau d'analyse (individu, groupe, organisation ou inter organisations) est indépendant du type d'approche utilisée. Enfin, aucune méthode particulière n'apparaît clairement supérieure aux autres dans l'absolu. Le plus important pour choisir une méthode, ce n'est pas la méthode en elle-même mais ce qu'elle permet de révéler d'un problème particulier, d'une part, et la manière dont elle est exécutée, d'autre part.



**Figure 4: design de la recherche**

**Source : développement personnel**

*La phase qualitative exploratoire :*

L'étude qualitative a pour but d'explorer et d'analyser les déterminants qui sont susceptibles d'influencer la satisfaction du maître d'ouvrage. L'approche qualitative permet de rechercher les antécédents, les préalables et les causes d'un phénomène en explorant les facteurs qui entrent en jeu tout au long d'un processus (Bompar, 2010). La finalité des études qualitatives est de comprendre et non de mesurer des comportements. La phase qualitative se veut donc explicative et non pas représentative.

Par ailleurs, l'approche exploratoire de la recherche qualitative a été retenue car constitue un préambule à une recherche généralement quantitative (Pichon, 2006). Elle est suffisante, si le besoin d'information satisfait le chercheur, le premier objectif étant de fournir de l'information. C'est une stratégie de recherche qui est reconnue par les scientifiques et largement utilisée dans les sciences de gestion en particulier, est l'une des méthodes appropriées pour produire une connaissance valide.

Selon Bonet (1999), l'étude exploratoire se définit comme la collecte d'informations initiales et la recherche préliminaire permettant de définir les techniques, outils et méthodes d'investigation les plus adéquats pour répondre à un problème posé. L'exploration et le test constituent les deux principaux processus pour construire une connaissance. L'exploration est la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs. Le terme testé se rapporte à la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique (Charreire et Durieux 1999). Autrement dit, la phase exploratoire nous permet de clarifier les concepts théoriques pour en faciliter l'opérationnalisation dans le cadre de l'enquête quantitative et pour mieux choisir les outils de l'enquête confirmatoire.

Notre approche exploratoire de la recherche qualitative doit nous permettre une collecte d'informations assurant la formulation d'hypothèses, la construction d'un modèle conceptuel définitif, puis d'un questionnaire aussi complet et réaliste que possible (aide à la formulation d'items), assurant ainsi le bon déroulement de la phase quantitative de cette recherche.

Notre voie exploratoire s'inscrit dans la volonté d'expliquer et découvrir un phénomène peu étudié dans le contexte des pays émergeant comme le Maroc ; la satisfaction du maître d'ouvrage dans la Supply Chain de construction, à travers les entretiens semi directifs, Ceux-ci, utilisés de façon séquentielle ou simultanée, permettent de multiplier le recueil des mêmes faits (Wacheux, 1996).

Nous avons opté à l'exploration car le terrain d'investigation (l'administration publique au Maroc) est peu exploré et nécessite le recours séquentiellement à une autre phase d'enquête. Quel intérêt à user alors d'une démarche quantitative ? Si ce n'est confirmer les résultats de l'analyse qualitative que nous aurions menée.

La phase quantitative : une étape confirmatoire

Notre recherche à cette phase d'analyse revêt un caractère confirmatoire, d'où l'importance d'une phase quantitative dans une deuxième étape au niveau empirique de cette recherche, en effet cette phase aura pour objectifs de mesurer puis tester les hypothèses de notre recherche. Dans cette phase un certain nombre de points, que nous détaillerons dans le chapitre suivant. D'abord, l'élaboration du questionnaire (outil de mesure). Elle passe inévitablement par la traduction des hypothèses de recherche et ses variables en indicateurs de mesure fiables pour une opérationnalisation.

L'approche méthodologique choisie dans cette recherche est conforme à une démarche hypothético-déductive dans la mesure où les analyses théoriques permettent d'aboutir à un corps d'hypothèses à tester empiriquement auprès d'un échantillon (Abbad, 2008). Nous nous inscrivons toutefois dans la lignée de certains travaux en logistique défendant un aménagement des paradigmes positivistes et constructivistes (Balambo, 2012 ; Abbad 2008), suite aux travaux de Huberman et Miles (1991).

Pour réaliser ce test de notre modèle de recherche, nous avons adopté la complémentarité des approches qualitative et quantitative dans la perspective d'un processus séquentiel. La méthodologie de la recherche s'articule ainsi en deux phases : une phase qualitative exploratoire et une autre quantitative confirmatoire.

Après avoir discuté nos choix épistémologiques et méthodologiques, nous présentons dans ce qui suit le contexte de notre recherche, puis les résultats de l'enquête exploratoire qualitative.

## **Section 2: Le terrain d'enquête : l'Administration Publique Marocaine**

### **1. Les principes fondamentaux de l'organisation administrative**

Publication de la REMALD. Collection « Manuels et travaux universitaires » n° 69.  
2006 Les principes fondamentaux de l'organisation administrative ;

Ces sont des principes qui déterminent l'organisation administrative. Autrement dit, les structures administratives qui seront étudiées sont organisées selon ces principes, et il apparaît logique, pour la commodité et la clarté de la matière, de les exposer et les expliquer en premier.

La distinction entre différents types d'administrations :

#### **1.1. L'administration centrale et l'administration territoriale d'Etat**

L'administration centrale est composée par l'ensemble des autorités qui forment le pouvoir exécutif à l'échelon national, et qui à côté de leur statut politique, exercent un rôle administratif puisqu'elles se trouvent à la tête de l'administration du pays.

Cependant la nécessité d'appliquer les mesures prises par les autorités centrales au niveau de l'ensemble du pays exige un aménagement territorial. C'est ainsi que le pays est divisé en circonscriptions administratives territoriales (Wilayas, régions, provinces, préfectures, cercles, caïdats, communes) qui servent de cadre de compétence à des autorités administratives territoriales (gouverneurs, chefs de services extérieurs). Ces autorités sont les représentants locaux du pouvoir central. (Nous verrons que le président du conseil communal, autorité locale élue, peut, dans certaines situations et en vertu du « dédoublement fonctionnel, agir pour le compte de l'Etat.).

L'ensemble constitue l'administration d'Etat. Mais, en outre, dans le cadre territorial, et à côté des besoins collectifs à caractère national et qui sont communs à tous les habitants, existent des besoins collectifs locaux qui expriment une solidarité d'intérêts des habitants de la circonscription locale (ex. : transports urbains, distribution d'eau et d'électricité). A cette dernière exigence répond une autre distinction.

## **1.2. L'administration d'Etat et l'administration locale**

L'administration d'Etat est constituée par l'administration centrale et, comme on vient de le voir, par ce qui forme l'administration territoriale, c'est-à-dire les prolongements territoriaux qui sont les représentants du pouvoir central (agents d'autorité avec à leur tête le gouverneur) et les services extérieurs des différentes administrations centrales (délégations régionales ou préfectorales des administrations d'Etat : éducation nationale, santé publique, agriculture, etc.).

L'administration d'Etat gère les intérêts communs à l'ensemble des citoyens suivant les orientations et les principes posés par le pouvoir politique (le gouvernement, en particulier).

L'administration locale est formée par des autorités élues au niveau local et pourvoit aux besoins propres à la collectivité concernée (province, commune, par exemple).

C'est ainsi que les circonscriptions territoriales servent de cadre d'action à la fois à une administration d'Etat et à une administration Locale. Cette dernière n'existe cependant que dans les circonscriptions qui ont été érigées en collectivités territoriales locales par l'octroi de la personnalité morale (Régions, préfectures ou provinces, communes).

## **1.3. . L'administration générale et les administrations spéciales**

Certaines autorités administratives ont une compétence de principe à l'égard d'une généralité de matières. Il s'agit de l'administration générale : le Wali, le gouverneur, sont des autorités d'administration générale. Le chef de l'administration générale est le premier ministre, qui se trouve à la tête du gouvernement.

Dans notre recherche ; nous allons cerner plus précisément les marchés de travaux<sup>7</sup> de constructions de l'administration centrale d'Etat.

## **2. Les dépenses d'investissement public :**

L'investissement public au Maroc a connu un développement considérable et une soutenabilité significative durant ces dernières années, notamment la modernisation et la valorisation du patrimoine immobilier.

Les dépenses d'investissement émises ont présenté une augmentation de 8,4%, passant de 27,4 MMDH à fin mai 2018 à 29,7 MMDH à fin mai 2019, en raison de la hausse de 12,8% des charges communes et de 4,7% des dépenses des ministères.

---

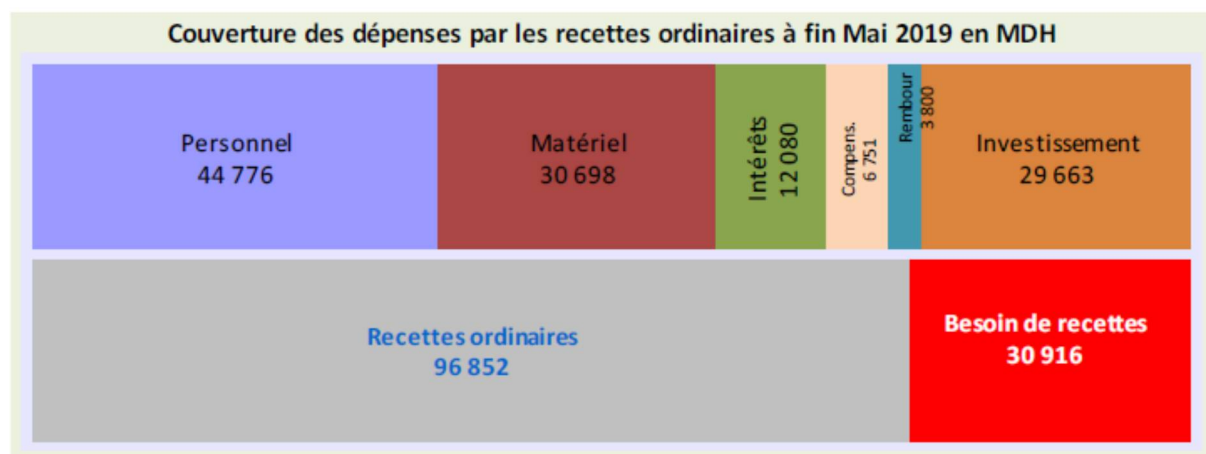
<sup>7</sup>Décret n° 2-14-394 du 6 chaabane 1437 approuvant le cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux. (B.O. n° 6470 du 2 juin 2016)

**Tableau 10 : Situation des charges et ressources du trésor (Hors TVA des collectivités territoriales) En millions de dirhams**

	Mai 2018	LF 2019	Mai 2019	Taux de réalisation	Variation en %
<b>INVESTISSEMENT<sup>8</sup></b>	<b>27 356</b>	<b>73 373</b>	<b>29 663</b>	<b>40,4%</b>	<b>8,4%</b>

Source : Trésorerie Générale du Royaume – Bulletin mensuel de statistiques des finances publiques – Mai 2019

A fin mai 2019, le taux de couverture des dépenses par les recettes ordinaires a été de 98,7% contre 121,9% un an auparavant. Ainsi, à fin mai 2019, 46,2% de ces recettes ont été consacrées aux dépenses de personnel, 31,7% aux dépenses de matériel, 12,5% aux intérêts de la dette et 7% aux émissions de la compensation.



**Figure 5: Couverture des dépenses pour les recettes ordinaires**

Source : Trésorerie Générale du Royaume – Bulletin mensuel de statistiques des finances publiques – Mai 2019

Ainsi, une partie des dépenses émises au titre du budget de l'Etat a été financée principalement par le recours à l'emprunt.

Sur la base des émissions (ordonnances ou mandats visés), l'exécution des dépenses de l'Etat se présente comme suit :

<sup>8</sup>Les dépenses sont présentées sur la base des émissions (ordonnances ou mandats visés par les comptables assignataires, conformément aux dispositions de l'article 32 de la loi organique relative à la loi de finances).

- Engagements ;

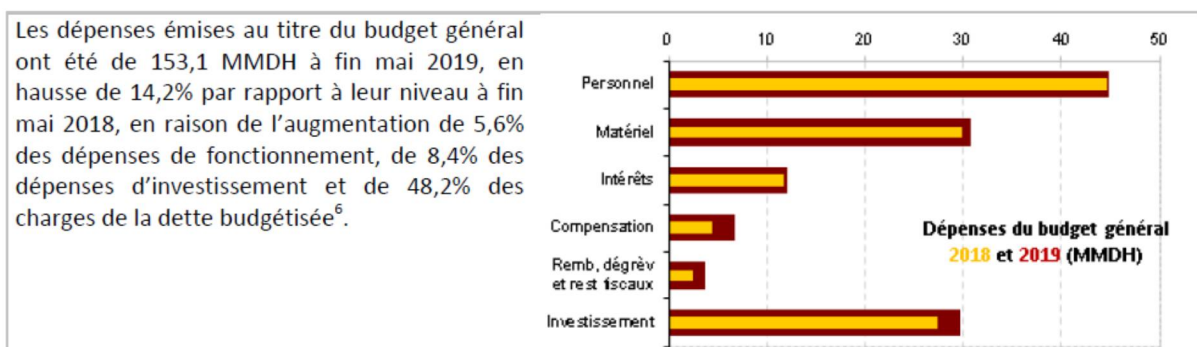
A fin mai 2019, les engagements de dépenses, y compris celles non soumises au visa préalable d'engagement, se sont élevés à 251 MMDH, représentant un taux global d'engagement de 49% contre 50% à fin mai 2018. Le taux d'émission sur engagements a été de 74% contre 75% un an auparavant.	Situation des engagements <sup>(*)</sup> de dépenses 2019					
	Crédits Disponibles	Engagements	Emissions	Taux d'engagement	Taux d'émission sur engagement	
	1	2	3	(2) / (1)	(3) / (2)	
	<b>Fonctionnement</b>	216 011	105 128	86 025	49%	82%
	<b>Investissement</b>	85 438	47 149	29 663	55%	63%
	<b>C.S.T</b>	138 024	59 712	33 453	43%	56%
	<b>SEGMA</b>	4 477	1 607	439	36%	27%
<b>Dettes</b>	67 244	37 384	37 384	56%	100%	
<b>TOTAL</b>	<b>511 194</b>	<b>250 980</b>	<b>186 964</b>	<b>49%</b>	<b>74%</b>	

(\*) Intégrant des émissions non soumises à engagement (personnel, dette, ...)

Figure 6: Situations des engagements de dépenses 2019

Source : Trésorerie Générale du Royaume – Bulletin mensuel de statistiques des finances publiques – Mai 2019

- Dépenses du budget général ;



DEPENSES EMISES AU TITRE DU BUDGET GENERAL					
	2018	LF 2019	2019	Réalisé	Variation
<b>Fonctionnement</b>	81 491	215 618	86 025	40%	5,6%
<b>Investissement</b>	27 356	73 373	29 663	40%	8,4%
<b>Dettes</b>	25 219	67 244	37 384	56%	48,2%
<b>TOTAL</b>	<b>134 066</b>	<b>356 235</b>	<b>153 072</b>	<b>43%</b>	<b>14,2%</b>

Figure 7: dépenses du budget général

Source : Trésorerie Générale du Royaume – Bulletin mensuel de statistiques des finances publiques – Mai 2019

La hausse des charges de la dette budgétisée de 48,2% s'explique par l'augmentation de 86,8% des remboursements du principal (25,3 MMDH contre 13,5 MMDH) et par la hausse de 3,5% des intérêts de la dette (12,1 MMDH contre 11,7 MMDH).

### 3. Les marchés de travaux de construction de l'administration publique marocaine:

Dans le cadre de la réforme du système de passation des marchés publics, l'entrée en vigueur, à compter du 1er janvier 2014, du décret n° 2-12-349 du 20 mars 2013 relatif aux marchés publics a permis le renforcement de l'égalité d'accès des concurrents à la commande publique, une plus grande équité dans le traitement des soumissionnaires ainsi que la dématérialisation accrue des procédures et ce, pour plus de transparence et d'efficacité de la dépense publique. De même, consacrant l'harmonisation des procédures de passation de la commande publique, il a été procédé à l'élargissement du champ d'application aux Collectivités Territoriales et à certains Etablissements Publics (EP) tout en tenant compte de leurs spécificités et ce, conformément à la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. « *Synthèse du Rapport sur le secteur des Etablissements et des Entreprises Publics (EEP) accompagnant le projet de Loi de Finances 2015* » ;

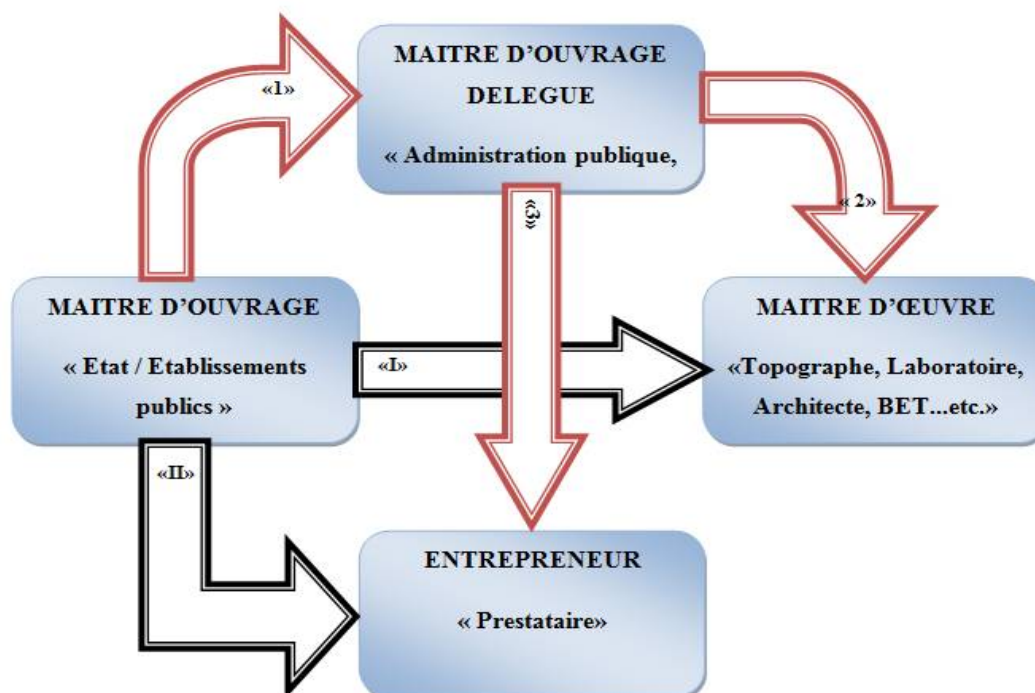
Les marchés de travaux<sup>9</sup> effectués à l'administration publique sont soumis au Décret n° 2-12-349 du 8 jourmada Ier 1434 (20 mars 2013) relatif aux marchés publics, cahier des clauses administratives générales, dit CCAG-T, fixe les conditions d'exécution des marchés de travaux et arrête les droits et les obligations du maître d'ouvrage et de l'entrepreneur.

La figure ci-dessous résume notre terrain de recherche choisi et qui concerne la construction des ouvrages<sup>10</sup> qui représente un secteur d'activité spécifique et corrélé à une multitude de facteurs économiques, politiques, sociaux et même culturels. C'est un marché à la fois réel et spéculatif que les experts considèrent comme étant l'un des baromètres de la réalité macroéconomique de tout un pays.

---

<sup>9</sup> Marchés de travaux : contrats ayant pour objet l'exécution de travaux relatifs notamment à la construction, à la reconstruction, à la démolition, à la réparation ou à la rénovation, à l'aménagement et à l'entretien d'un bâtiment, d'un ouvrage ou d'une structure ainsi que les travaux de reboisements..

<sup>10</sup> toute construction, installation, édifice, assemblage et, d'une façon générale, tout bien créé ou transformé par l'exécution des travaux objet du marché



**Figure 8: Schématisation du Supply Chain des marchés de construction de l'administration publique marocaine**

Source : Développement personnel

«1» : Convention d'exécution des missions déléguées par le maître d'ouvrage<sup>11</sup> ;

«2» : Contrat à titre onéreux conclu en MOD<sup>12</sup> et MCE (Marché de prestation d'étude et de maîtrise d'œuvre<sup>13</sup>) ;

«3» : Contrat à titre onéreux conclu en MOD et l'Entrepreneur (Marché de travaux de construction) ;

«I» : Contrat à titre onéreux conclu en MO et MCE (Marché de prestation d'étude et de maîtrise d'œuvre) ;

«II» : Contrat à titre onéreux conclu en MO et l'Entrepreneur<sup>14</sup> (Marché de travaux de construction) ;

<sup>11</sup> Autorité qui au nom de l'un des organismes publics qui passe le marché avec l'entrepreneur, le fournisseur ou le prestataire de services

<sup>12</sup> Maître d'ouvrage délégué: administration publique, établissement public, société d'Etat ou filiale publique auxquels sont confiées certaines missions du maître d'ouvrage.

<sup>13</sup> Les marchés de prestations d'études et de maîtrise d'œuvre qui comportent le cas échéant, des obligations spécifiques liées à la notion de propriété intellectuelle.

<sup>14</sup> Prestataire : entrepreneur, fournisseur ou prestataire de services.

### **Section 3 : La Supply Chain de construction**

Dans la construction, la Supply Chain fait référence à une «chaîne» de bout en bout des parties prenantes et des partenaires qui se réunissent à la fois sur des projets individuels et pendant la vie professionnelle d'une entreprise. Dans un projet, la Supply Chain comprend le propriétaire, le planificateur, le concepteur, l'architecte, l'ingénieur le directeur de la construction, l'entrepreneur général, les sous-traitants, les fournisseurs, les distributeurs et les fabricants.

Tout au long de la vie d'une entreprise, les composants du Supply Chain peuvent également inclure la comptabilité, les ressources humaines, les opérations de la flotte d'équipement, etc.

On peut considérer que la demande s'infiltrer dans la chaîne en termes d'informations, par exemple cahiers de projets, dessins, calendriers, commandes de travaux, etc., avec un flux de marchandises et de matériaux dans la direction opposée (McCaffer et Racine 2000).

Cependant, la construction a été plus lente à employer le concept du Supply Chain qui a été adopté dans d'autres industries telles que la fabrication Love, P. E. D. (2000). Cela est dû aux relations à court terme avec le fournisseur- sous-traitants qui sont soumis à la vulnérabilité en raison de la nature temporaire de projets de construction (Akintoye et coll, 2000 ). En raison de la complexité du secteur et le nombre de fournisseurs à un seul projet, (Arbulu and Ballard, 2004) propose une stratégie pour améliorer la gestion de la chaîne logistique dans la construction en utilisant les principes et les techniques Lean. L'application des principes et des solutions Lean facilite la gestion de la chaîne logistique et aide à atteindre une réduction significative du temps, des coûts et des stocks (Walter et coll, 2011).

Dans la construction, les relations avec les tiers ont été traditionnellement gérés par des approches contradictoires provoquant des effets néfastes sur la performance du projet (Palacios et coll, 2013) met en évidence certains des problèmes de l'industrie tels que la dépendance du secteur sur les appels d'offres et les attitudes conflictuelles qui existent souvent entre les entrepreneurs et leurs fournisseurs. La réflexion actuelle et populaire dans la construction est cependant que les meilleures pratiques pour gérer les relations devraient toujours favoriser des approches hautement collaboratifs basés sur des niveaux élevés de confiance et de transparence autre que des approches opportunistes et contradictoire typiques (Cox et coll, 2006). Il est nécessaire de se déplacer loin de l'attitude contradictoire à l'égard des relations de coopération éclairée (Fernie & Thorpe, 2007)Ainsi basé sur le succès d'autres

industries, plusieurs rapports ont encouragé cette approche afin de surmonter une situation de faible rentabilité et de mauvaises performances (Koskela, 2000) Si l'industrie de la construction est de passer d'un environnement contradictoire à celle fondée sur la collaboration, il devrait ouvertement embrasser les concepts de gestion de la chaîne d'approvisionnement allégée ( Love et coll, 2004), (Proverbset coll, 2000) ont préconisé SCM efficace grâce à l'implication précoce des deux entrepreneurs et sous-traitants comme un moyen de réduire efficacement les coûts globaux de construction.( Sobotka, 2000) ont étudié les flux de matériaux de construction et a établi que, dans la livraison du flux physique des matériaux entre les éléments de la chaîne d'approvisionnement, que de 0,3% à 0,6% de la durée totale est la valeur ajoutée, et ont montré que pour l'interface entre l'entrepreneur principal et le fournisseur a un potentiel moyen de réduction des coûts de 10% (du coût des matériaux) à travers l'amélioration des procédures logistiques.

### **1. Avantages prometteurs du Supply Chain dans la construction :**

Walker et Alber (1999) ont souligné que les organisations professionnelles souhaitaient toujours réduire le développement de produits, améliorer la qualité du produit et réduire les coûts de production et les délais. Différents concepts de réingénierie des processus, de planification, de gestion des matériaux et de gestion de la qualité totale (TQM) ont été utilisés pour atteindre cet objectif, mais le succès a été, dans le meilleur des cas, partiel. La Supply Chain en raison de sa nature holistique a le potentiel de relever de tels défis et problématiques. Ce fait a été réalisé par beaucoup d'organisations qui ont reconnu avec le temps le fait que la compétitivité permanente d'une organisation est liée à la dynamique du Supply Chain. Cette reconnaissance entraîne un changement considérable dans la manière dont les organisations interagissent avec leurs partenaires du Supply Chain ce qui se traduit par une meilleure communication et coordination de l'information. Un faible avantage peut être ressenti dans les faibles coûts de transaction, comme l'ont observé Stanford et al. (1999). Il a souligné que la Supply Chain organisée de manière efficace pourrait engendrer des coûts de transaction faibles et une grande efficacité.

La gestion de la chaîne logistique examine l'entreprise dans son ensemble. Cela inclut non seulement les relations des acteurs qui fonctionnent au sein de l'entreprise mais également avec toutes les relations avec les partenaires commerciaux en dehors de l'entreprise. Pour cette raison, on dit que la Supply Chain a une «visibilité» et permet le développement d'une offre et d'une gestion cohérente.

## **2. Obstacles à la mise en œuvre du Supply Chain de Construction**

Les auteurs ont conclu une faible croissance du Supply Chain dans le domaine de construction et cela aux raisons suivantes :

- Manque de conseils pour créer des alliances avec les partenaires du Supply Chain de construction.
- Incapacité d'élargir la vision du Supply Chain de construction au-delà des achats ou de la distribution des produits.
- Manque de confiance à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise
- Résistance organisationnelle au concept du Supply Chain.
- Manque de systèmes d'information intégrés et de commerce électronique liant les entreprises
- Manque de configuration organisationnelle appropriée
- Syed Mahmood Ahmed, Salman Azhar et Irtishad Ahmad, Fox et al. (1993) ont identifié les problèmes au niveau opérationnel et ont décrit divers facteurs comme les taux bancaires, la situation politique, les livraisons matérielles, les grèves, les accidents de chantier, les modifications de conception, etc. rendant difficile pour une chaîne de travailler efficacement.

### **Conclusion du troisième chapitre :**

La chaîne logistique de construction est pleine de lacunes et problèmes causés par la multiplicité des maillons ainsi que le contrôle myope des différents acteurs interférant au cœur de la boucle logistique. Dans cette optique la Supply Chain essaye d'observer la portée entière et limites de la chaîne logistique et ce, afin de satisfaire les parties prenantes. L'adoption de ce concept dans la construction permettra aux stratèges de prendre des décisions cibles et en temps opportun, via l'intégrité de tous les maillons qu'elle émerge, d'offrir une meilleure visibilité des différentes étapes du projet de construction.



***Chapitre IV***  
***Discussion et analyse***  
***des résultats de l'étude empirique***

## **Introduction du chapitre 5 :**

Après avoir présenté notre choix et démarche méthodologique, ce chapitre est consacré à la présentation des résultats empiriques ; tout d'abord, la phase exploratoire (section 1) à travers les entretiens semi-directifs et puis la phase confirmatoire (section 2), après nous allons discuter l'analyse des résultats afin d'affirmer ou infirmer les hypothèses de recherche proposées et présenter le modèle définitif de recherche.

### **Section 1 : les entretiens semi-directifs : la phase exploratoire**

Nous décrivons les outils utilisés pour atteindre les objectifs poursuivis par cette recherche. Premièrement, nous discutons de la procédure de collecte de données et décrivons les techniques utilisées pour analyser ces données. Ensuite, nous présenterons les résultats de l'enquête exploratoire pour terminer par une discussion.

#### **1. La collecte des données :**

La collecte de données est souvent une période intensive, en particulier dans les méthodes qualitatives. La qualité de la recherche dépend dans une large mesure des méthodes de collecte mises en place pour observer le phénomène ainsi que de la richesse, de la pertinence et du volume des données collectées.

La stratégie du recueil des données doit être envisagée une fois que le terrain a été déterminé par le chercheur. En effet, "cela permet au chercheur de collecter le matériel empirique sur lequel fonder ses recherches" (Baumard et al., 1999). Il est fortement recommandé de mener une stratégie de collecte diversifiée pour le chercheur en recherche qualitative (Giroux, 1993; Wacheux, 1996). La phase empirique suppose qu'un phénomène est documenté à l'aide de plusieurs techniques de collecte de données (études de documents, entretiens, observations, etc.)" (Giroux, 2003).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons mené une série d'entretiens, de type semi-directifs, qui sont dédiées aux acteurs constituant les unités de notre analyse (client, architecte, entrepreneur).

Un guide d'entretien a été développé pour collecter les informations recherchées. Cela nous a permis de poser les mêmes questions à toutes les personnes interrogées et de fournir une base de données à analyser. Il a été développé autour de quatre thèmes principaux qui pourraient fournir des informations suffisantes sur les objectifs de la recherche.

Le plan du guide d'entretien comprend les thèmes suivants:

Thème 1: la nature des relations inter-acteurs du Supply Chain de construction de l'administration publique;

Les acteurs impliqués dans la Supply Chain dans les marchés de construction.

Thème 2: les déterminants relationnels de la satisfaction du client;

Thème 3: les déterminants transactionnels de la satisfaction du client;

Thème 4: Obstacles qui entravent le succès d'un projet de construction.

## **2. Déroulement de l'entretien :**

En suivant l'exemple des chercheurs qui nous ont précédés lors des entretiens et en suivant les recommandations de notre directeur de thèse, nous avons présenté un résumé de notre recherche et les objectifs de l'entretien, discussion libre et ouverte;

Avant chaque rencontre avec les acteurs ciblés, nous visitons leur site web. Cette opération nous a permis d'acquérir des données d'une grande utilité dans la mesure où elles ont été utilisées pour corroborer les commentaires des répondants.

Pour en savoir plus sur les relations entre les acteurs de la construction SC, nous nous sommes limités aux directives d'un entretien semi-directif qui stipule que nous ne sommes pas directs lors de l'entretien avec les répondants afin de créer un courant de sympathie et de comprendre, sans influencer les acteurs, et nous intervenons de temps en temps auprès du répondant, pour nous recentrer sur l'objectif de la recherche ou pour l'encourager à approfondir certains aspects particulièrement importants des sujets.

Afin de réduire les marges d'interprétation personnelle des répondants, nous avons fourni une explication préliminaire, étayée par des exemples concrets tirés de la réalité de l'activité de l'entreprise concernée. Cette approche n'a été possible que grâce aux études préliminaires réalisées sur les entreprises concernées;

En résumé, nous avons mené 12 entretiens semi-directifs, souvent de longue durée, allant de 2 heures 30 minutes à 4 heures. Tous les entretiens ont été réalisés sur une période de plus de 8 mois, de mars à octobre 2016 (voir tableau ci-dessous).

**Tableau 11 : l'échantillon exploratoire de notre étude**

<i>ACTEURS DU SC DE CONSTRUCTION ET</i>		
<i>Objectifs</i>	<i>REVELER LES DÉTERMINANTS DE LA</i>	<i>ACTEURS</i>
	<i>SATISFACTION DU CLIENT</i>	
La durée de l'entretien est de 2 heures à 4 heures	1-Acheteur DRETL	<i>Client (C) ou Maître d'ouvrage (MO)</i>
	2-Acheteur International	
	3-Cadre au sein de DRETL (Lancement des appels d'offres)	
	4-Acheteur dans un établissement public	
	5-Chef de projet TP	
	6-Architecte DEP	
	7-Métreur au Ministère de l'intérieur	
	1-Manager BET	<i>Maître d'œuvre (MOE)</i>
	2- Architecte	
	3-Ingénieur Chef (Directeur associé dans BET)	
	1- Ingénieur chef (CGI)	<i>Fournisseur (F)</i>
	2-Architecte Chef de projet (Al Omrane Rabat)	

Source: Elaboration personnelle

En résumé, Cette recherche exploratoire s'articule autour d'une série de 12 entretiens individuels semi-directifs. Chaque phase de la recherche a fait l'objet d'une analyse de discours basée sur une analyse thématique.

L'objectif de cette phase de recherche exploratoire est de mieux comprendre notre domaine d'investigation empirique, de vérifier la pertinence des hypothèses formulées à la fin de la revue de littérature et d'enrichir la mesure des échelles qui seront utilisées ultérieurement à travers une opérationnalisation qui prendra en compte les spécificités des répondants.

### **3. Les techniques d'analyse des données :**

En sciences de gestion, les recherches qualitatives peuvent s'appuyer sur différentes méthodes d'analyse et de traitement des données. « Elles dépendent des questions de recherche et des résultats attendus (causalité, comportement, représentation, description, test)» (Wacheux, 1996). Dans le cadre de notre recherche en poursuivant la méthode

préconisée par (Thietart et al., 2007), « l'analyse de contenu par thème » ou « analyse thématique » nous est apparue comme la méthode la plus appropriée. Selon Allard-Poesi et al. (1999), « l'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt et les préoccupations des auteurs du discours ».

L'analyse de contenu recouvre un ensemble de techniques d'analyses qu'Evrard, Pras & Roux (2003 p.116) présentent de la façon suivante :

L'analyse syntaxique s'intéresse à la structure du discours (exemples : temps et mode des verbes).

L'analyse lexicale se focalise sur la nature et la richesse du vocabulaire (exemple : fréquence d'apparition des mots).

L'analyse thématique se concentre sur un découpage par thème (exemples : fréquence d'apparition des thèmes et fréquence d'association).

De façon générale, le choix d'analyse du discours repose sur une technique textuelle de type thématique. Cette analyse est issue des données primaires retranscrites et des fiches de synthèse des données secondaires avec pour objectif de faire émerger les différents thèmes liés à la satisfaction du maître d'ouvrage au sein du supply chain de construction.

Comme nous venons de le signaler dans notre recherche l'analyse des données s'est basée des préconisations de (Thietart et al., 2007) inspirée de la démarche proposée par Bardin L. (2001). Nous avons adopté une approche de type «analyse de contenu» comme modalité de traitement des données recueillies. Celle-ci consiste d'abord, à retranscrire les données qualitatives recueillies et à les analyser. Ensuite, l'analyse de contenu nécessite la mise en place d'une technique qui consiste à découper le texte en unités d'analyse de base, à regrouper ces unités en catégories homogènes, exhaustives et exclusives, puis à comptabiliser leur fréquence d'apparition selon des règles préétablies (Evrard et al., 2003).

C'est un processus qui « consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes, etc.) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche » (Thietart et al., 2007).

La relecture de façon méthodique et rigoureuse des verbatims, nous a amené, dans un deuxième temps, à définir des unités d'analyse qui semblent avoir un sens à notre question de recherche (exemples: satisfaction, pouvoir, engagement, confiance, communication, formalisation et contrôle etc.). Cette phase nous a permis de constituer une base des données à

coder dans l'ensemble des répondants. Comme le préconise Thietart et al., (2007), nous avons regroupé et intégré les unités d'analyse repérées dans des catégories définies selon l'objectif de la recherche. Les catégories sont des regroupements d'unités d'analyse. Elles se définissent comme «des rubriques ou classes qui regroupent les unités constitutives d'un texte ou d'une entrevue, d'après leurs caractères communs».

Selon l'unité d'analyse définie par le chercheur, les catégories peuvent s'exprimer sous la forme d'un concept qui regroupe des mots ayant des significations proches ou sous la forme de thèmes plus larges qui regroupent des mots, groupes des mots, phrases ou paragraphes (Thietart et al., 2007). En conséquence, nous avons catégorisé les unités d'analyse définies selon les thèmes et sous-thèmes évoqués dans notre instrument de mesure (découpage des entretiens selon les thèmes principaux et les sous-thèmes du guide d'entretien).

L'analyse thématique des entretiens semi-directifs peut se réaliser selon deux approches:

- L'analyse verticale qui traite l'interview globalement en se focalisant sur le schéma selon lequel le répondant a traité l'ensemble des thèmes du corpus figurant dans la grille d'analyse.
- L'analyse horizontale qui traite l'interview de manière transversale en se concentrant sur chaque thème formalisé sur la grille d'analyse. Pour chaque thème, des éléments et des sous éléments sont identifiés selon leur fréquence. Puis, la recherche se concentre sur le vocabulaire employé, sur les enchaînements et sur la nature de synonymes utilisés afin de comparer le contenu des thèmes abordés.

Au terme de cette phase, un traitement des données a pu être mené permettant de tirer des conclusions et nous autorisant à entamer l'étape d'interprétation afin d'affecter des verbatims aux réponses de la question de la recherche.

Sur la base des résultats de nos entretiens, nous présenterons une discussion globale sur la nature des relations inter-parties prenantes de la chaîne logistique sur les marchés de la construction de l'administration publique ainsi que sur les déterminants transactionnels et relationnels de la satisfaction du client.

#### **4. Résultats et discussion de la phase exploratoire :**

##### **4.1. La nature des relations interacteurs du secteur de construction Marocain:**

Dans le domaine de la construction, la nature de la relation a été clairement décrite comme une relation contractuelle par différents acteurs (C1, MOE1, C4, MOE2, C5, C.6), ces derniers ont décrit une relation de manière formelle. Un cadre contractuel régi par des spécifications et / ou des lois, une telle relation a été décrite par (Williamson, 1975) qui convient que dans un contrat formel, les parties agissent souvent de manière atomisée, cherchant leurs intérêts personnels en adoptant par conséquent le coût de transaction Théorie de l'économie (TCE) basée sur la transaction et le transfert d'actifs. D'autre part, les acteurs ont cité une dimension sociale de l'échange, où l'aspect relationnel de la relation apparaît, selon (le Fournisseur 1), il s'agit d'une relation de confiance, liée par des contrats, comme pour le (MOE3) qui a affirmé que dans la majorité des cas, les compétences interpersonnelles l'emportent sur les réglementations et les procédures qui régissent les relations entre acteurs, permettant ainsi une planification mutuelle entre les parties d'un éventuel contrat relationnel.

Nous avons posé la question suivante aux différents acteurs: comment cela se traduit-il dans votre organisation? Il a été expliqué par (C1) que comme une relation qui se traduit par des contrats signés et rectifiés par les différents intervenants dans le respect des droits et devoirs de chacun et où les délais et les coûts de transaction sont déterminés, (MOE3) ajoute que si les relations sont bonnes, cela permet de faciliter les échanges, de favoriser la réussite des projets, d'établir la confiance entre les partenaires, de pérenniser le contact... Sinon, cela produira un effet inverse et la rupture de collaboration deviendra imminente.

En outre, les projets publics sont généralement achetés dans le cadre d'appels d'offres. Par conséquent, les clients du secteur public ont moins de droits pour offrir aux entrepreneurs des relations futures. D'autre part, une plus grande adoption de pratiques relationnelles contractuelles est avantageuse, car elle permet d'obtenir de meilleurs résultats de projet (Ling & Tran, 2012).

Toujours dans le concept du Supply Chain, nous avons posé une question sur les différents acteurs impliqués dans le processus des marchés de la construction marocaine, les réponses étaient similaires, mettant en jeu une diversité de parties prenantes entre le maître d'ouvrage le bureau de consultants, l'architecte, le trésorier ... nous avons eu une remarque à la fin de notre enquête par la majorité que cette diversité des maillons de la chaîne constitue un obstacle dans le domaine de la construction, ce point spécifique sera détaillé ultérieurement.

Cette diversité de liens nous a amenés à nous interroger sur les relations pouvant coexister entre le client et le maître d'ouvrage. Une relation d'engagement d'assiduité de bienveillance est requise selon (C1) et une relation de confiance selon (C2). Il s'agit d'une relation de collaboration et de respect des prescriptions inscrites sur la (C4) et bien d'autres notions ont répondu à cette remise en question telles que comme engagement, confiance, coopération, bonne réputation, méfiance, transparence ... ce qui nous a amenés à regarder plus loin en essayant d'identifier les déterminants de la satisfaction du client dans la construction tout en comparant nos résultats à ceux de la revue de la littérature.

#### **4.2. Les déterminants de la satisfaction du maître d'ouvrage au sein du secteur de la construction de l'administration publique:**

L'analyse des discours nous a permis de mettre en évidence le raisonnement discerné par les acteurs des marchés de la construction des administrations publiques pour la satisfaction du client. Nous présentons ici quelques parties qui synthétisent les variables expliquant la satisfaction.

##### **4.2.1. L'engagement et la satisfaction du maître d'ouvrage dans la SC de construction marocaine:**

Dans la supply chain (Anderson & Weitz, 1992, Moore, 1998) définissent l'engagement comme étant l'attitude des partenaires de la chaîne de maintenir une relation stable, mutuellement, continuellement et continuellement en développement. Dans ce contexte, nous avons posé la question suivante: le projet affecte la satisfaction du partenaire? Les différents acteurs ont signalé l'impact positif de la participation sur la réussite du projet, l'achèvement du projet et la satisfaction des partenaires (C1, MOE3, C5, C6, F1). L'implication a été décrite par (MOE2) comme synonyme de continuité et d'engagement, que l'implication du client dans le projet permette au partenaire de mieux comprendre ses attentes selon (C3).(Moorman, Zaltman & Deshpandé, 1999) ont défini l'engagement comme la conviction des partenaires en une relation continue, maintenue en importance pour garantir un effort maximal; À partir de cette définition, nous avons posé les questions suivantes: Votre établissement tente-t-il de maintenir une relation à long terme avec ce partenaire? Considérez-vous comme faisant partie de la même famille? Quelle est l'importance de votre relation avec ce partenaire? Ferez-vous l'impossible pour entretenir la relation avec ce partenaire? Et si cela est nécessaire, serez-vous prêt à mettre rapidement fin à la relation? (C3) a indiqué que l'administration publique cherche à réussir tous les projets avec des partenaires en essayant d'éviter les contraintes et (C4) a montré qu'un partenaire bien engagé est un partenaire dont la relation doit être préservée

et bien sûr consolidée, (F 1) ajoute que la relation avec un partenaire signifie la durabilité et l'évolution de mon établissement. Ce dernier ne peut ni continuer à exister ni à s'améliorer si nous négligeons de fidéliser nos clients. Enfin, le facteur déterminant est la présence / l'absence d'honnêteté et la volonté de mener à bien les projets de partenariat. Les différents acteurs ont confirmé qu'il s'agissait d'un travail en équipe ayant pour seul objectif la réussite du projet d'où la satisfaction du client. Toutes les réponses appuient l'hypothèse selon laquelle l'engagement agit positivement sur la satisfaction du développeur.

#### **4.2.2. La confiance et la satisfaction du maître d'ouvrage dans la SC de construction marocaine:**

La confiance a été décrite comme une dimension importante dans la gouvernance relationnelle interorganisationnelle (Zaheer et Venkatraman, 1995). Dans la TCE (théorie de la réduction des coûts de transaction), Williamson (1985) a conclu que la confiance peut contrôler l'opportunisme. Dans plusieurs recherches, la confiance a été associée à l'honnêteté, la responsabilité, l'équité, la compétence, la loyauté, l'efficacité, l'utilité ... (Anderson & Narus, 1990). Plusieurs acteurs de notre enquête ont en effet confirmé que l'intégrité et l'honnêteté constituaient un aspect important de la satisfaction mutuelle (C1, C7, MOE1, C3, MOE3, C4, MOE2, C5, C6) ont souligné l'impact positif de ce paramètre relationnel sur la satisfaction et l'importance de ce déterminant qui se confond avec d'autres déterminants tels que l'engagement, selon (F 2), la confiance représente un engagement moral qui influence automatiquement les engagements, dans le même contexte (Achrol, 1991) a affirmé que la confiance est le déterminant majeur de tout engagement. Ainsi, les acteurs ont confirmé que leur partenaire est crédible, qu'ils peuvent compter sur lui pour faire ce qui est juste, que la confiance est réciproque. Selon (C4), généralement, la confiance est acquise au début du projet, elle diminue ou augmente en fonction du comportement du partenaire envers le client. À cette fin, les résultats confirment que la confiance a un impact positif sur la satisfaction du client.

#### **4.2.3. La communication et la satisfaction dans la Supply Chain de construction marocaine:**

Un autre facteur relationnel a été largement étudié dans la revue de littérature, la communication ou le partage d'informations qui est souvent associé à l'engagement et à la confiance (Hoang, 2009) a été considéré comme l'un des facteurs essentiels du fonctionnement de la chaîne logistique. Nous avons posé diverses questions pour souligner l'importance du partage d'informations dans la satisfaction des partenaires. Dans votre relation avec ce partenaire, quelle est l'importance de partager des informations dans la satisfaction du partenaire? Votre partenaire s'attend-il à ce qu'il échange des informations?

Est-ce fait de manière régulière et fréquente? Est-ce que partager des informations exclusives entre vous? Si oui quoi? (planification d'entreprise, réunions, prévisions d'approvisionnement, etc.)

Quel est le volume de transfert de ce type de données? Quel est le type d'échange le plus courant entre vous (EDI, Internet ...)? Existe-t-il une compatibilité entre vos systèmes d'information et ceux de votre partenaire? Travaillez-vous sur la mise en place de systèmes communs? Tous les acteurs ont affirmé le rôle essentiel du partage d'informations dans le bon déroulement du projet et la satisfaction des partenaires, que le partage permet de mettre à jour les informations et (C5, C1, C6, C4) en rappelant (Anderson & Weitz , 1992) ont souligné que la communication contribue à réduire les risques de conflits et de dysfonctionnements et accroît les avantages que les parties peuvent tirer de la relation. Nos acteurs ont ajouté que le transfert de données se fait de manière régulière lors de réunions entre les parties prenantes et qu'il est parfois exclusif, comme l'échange avec les ordres de services des partenaires ou en cas d'urgence (C3, C1), Internet étant un choix presque commun en tant que type de connexion ; l'échange informatisé par e-mail.

Nous concluons que la communication efficace entre l'entreprise et les clients conduit à une meilleure relation, à la satisfaction du client et à la fidélité.

#### **4.2.4. La formalisation et la satisfaction dans la Supply Chain de construction marocaine:**

Notre enquête vise également à vérifier les hypothèses concernant les facteurs transactionnels ayant influencé la satisfaction du client et tirées de la revue la littérature. La théorie classique des contrats définit la formalisation comme un accord écrit entre deux ou plusieurs parties (Woolthuis et al. 2005); les résultats sont supposés être effectifs lorsque la forme contractuelle reflète avec précision l'incertitude, la spécificité des actifs et la fréquence de la transaction (Williamson, 2005). 1985). En effet, nos acteurs ont affirmé qu'il s'agissait toujours de contrats écrits, précis et complets ;(C1) a expliqué que les contrats écrits déterminent avec précision les droits et devoirs de chacun, ce qui permet également de définir le projet dans les délais et les coûts, les partenaires sont satisfaits car ils savent de quoi il s'agit et ne seront pas surpris par un résultat inattendu, (C4) a ajouté que cela permet de guider et décrire toutes les étapes du projet et les respecter et par conséquent qu'il peut être positif. Dans le même contexte, les contrats officiels peuvent préciser les rôles et les responsabilités à assumer, spécifier les procédures de surveillance et sanctions en cas de non-conformité et déterminer les résultats à obtenir (Poppo et Zenger, 2002; Reuer et Arino, 2007), (MOE3) a ajouté que parfois la formalisation est perçue comme un signe de professionnalisme dans le travail.

Dans d'autres cas, elle peut être mal interprétée (comme étant un manque de confiance en soi, rejet de la responsabilité, etc.), dans ce contexte (MOE1) a expliqué que parfois la formalisation produit un effet opposé, et (C7) a ajouté qu'elle peut compliquer la tâche du partenaire.

Contrairement (C5, C6, C3, F1) qui ont approuvé que la formalisation agit positivement sur la satisfaction du client, et (F 2) a ajouté que la formalisation et les contrats sont conformes aux règles de passation des marchés.

De ce qui précède, nous concluons que la formalisation a un impact positif sur la satisfaction du client.

#### **4.2.5. Le pouvoir et la satisfaction dans la Supply Chain de construction marocaine:**

Le pouvoir est le deuxième déterminant transactionnel que nous avons testé dans notre enquête (Cox, 2001) qui a démontré que le pouvoir est au cœur des relations transorganisationnelles, le pouvoir est la capacité d'influencer le comportement des autres membres de la relation.

Dans notre enquête, les réponses étaient contradictoires. Nous avons essayé d'expliquer le type de pouvoir que l'on peut exercer pour le matérialiser en termes de sanctions. Le partenaire peut constituer une référence indispensable à l'image de marque de l'autre sur le marché, ce qu'il lui impose des conditions de négociation, que la survie ou la croissance de l'établissement soit liée à ce partenaire.

50% des personnes interrogées ont déclaré que le pouvoir avait un impact négatif sur la satisfaction de la clientèle ;(C3) a expliqué qu'il n'existait aucune relation de pouvoir entre le client et le partenaire, ce n'était pas une relation de dépendance, mais une relation contractuelle entre le prestataire et le client pour la réalisation d'un projet et si ce contractant échoue, ce projet sera exécuté par une autre entreprise à la suite de la relance du marché.

(C1 et MOE3) ont ajouté que personne n'a besoin d'utiliser le pouvoir sur l'autre; automatiquement, cela nuira à la relation, à l'engagement et à la satisfaction des parties prenantes. Dans le même ordre d'idées, (C5) a ajouté que les partenaires sont conscients de leurs droits et de leurs devoirs et que le pouvoir ne doit pas être présent (MOE2) a montré que le pouvoir ne pouvait conduire à la satisfaction du partenaire, surtout en matière de pression.

D'autre part, l'autre moitié avait un avis contradictoire, (MOE1) a décrit que le pouvoir permet de prendre les décisions nécessaires conformément aux clauses des contrats. (C7 et C6) ont ajouté que le pouvoir non coercitif peut avoir un impact positif sur la satisfaction du client.

Les auteurs (Hunt & Nevin, 1974, Lusch, 1976, Michie & Sibley, 1985) ont constaté des effets relativement positifs du pouvoir non coercitif sur la satisfaction et les effets négatifs de l'application. Cela dit, nous maintenons l'hypothèse issue de la revue de la littérature qui confirme que le pouvoir a un impact positif sur la satisfaction du développeur.

#### **4.2.6. Le contrôle et la satisfaction dans la Supply Chain de construction marocaine:**

Le contrôle, l'évaluation et le suivi jouent un rôle important pour s'assurer que le partenaire se comporte conformément aux attentes et pour coordonner les activités et les opérations. Ce facteur faisait partie de notre enquête et nous avons posé plusieurs questions sur l'impact du contrôle sur la satisfaction du client. Est-ce que l'évaluation et le suivi ont un impact sur la satisfaction des partenaires? Vérifiez-vous régulièrement l'activité de votre partenaire (respect des délais, des horaires, de la présentation)? Votre partenaire rend-il compte périodiquement de l'avancement des opérations par le biais de rapports réguliers? Le suivi des opérations est-il commun entre vous? Les réponses étaient similaires entre les différents acteurs d'une part, et avec les résultats des chercheurs d'autre part, selon (Jerry, 1989) le contrôle de la qualité défini comme une méthode efficace pour intégrer le développement de la qualité, la maintenance et l'amélioration de la qualité. Le contrôle implique la fabrication, les processus, les produits et les services conduisant à la satisfaction du client. Les différents acteurs (C1, C2, C3, MO1, MO2, F1, F2, C4, C5, C7 ...) ont affirmé que le contrôle avait un impact positif sur la satisfaction du client, que l'évaluation a été réalisée de manière régulière et mutuelle entre les différents partenaires afin de garantir le bon déroulement des projets, un bureau de contrôle en général étant la surveillance des opérations par le biais de rapports préparés après chaque réunion; selon (MOE2): "un système d'évaluation permanente a été mis en place à cet effet" (C5) ajoute: "Ce sont les procès-verbaux des réunions de chantier qui rendent compte périodiquement de l'avancement des travaux sur le site, ces procès-verbaux sont signé par les intervenants".

Enfin, il est conclu que le contrôle a un effet positif sur la satisfaction du client.

Obstacles liés au Supply Chain de construction au Maroc :

En conclusion, nous avons posé deux questions qui englobent l'objectif de notre enquête;

Le premier: *Pouvons-nous déterminer les déterminants de la satisfaction des clients dans les marchés de la construction?*

Les relations entre plusieurs membres de l'équipe de projet peuvent être basées sur des relations contractuelles formelles, des liens relationnels ou une combinaison des deux. Dans un contrat formel, les parties agissent souvent de manière atomisée, cherchant leurs intérêts personnels selon (Williamson, 1975). D'autre part, un contrat relationnel soutient différentes approches qui établissent des relations de travail entre les parties pour créer des situations gagnant-gagnant pour tous, selon Sanders et Moore (1992). Permettant ainsi une planification mutuelle entre les parties d'un éventuel contrat relationnel, en cours de projection d'échange dans le futur selon (Macneil, 1974). Dans le même contexte, les acteurs ont évoqué les déterminants de la satisfaction répondant à la fois aux aspects transactionnels et relationnels. Selon (C2), les déterminants de la satisfaction sont: Confiance, Engagement, Partage, Contrôle, Temps, Durée, Respect et Coût. Et selon (C1), un client est satisfait lorsqu'il trouve toutes les recommandations présentes dans le travail final et lorsque les différentes parties sont également satisfaites. Nous pouvons résumer les déterminants de la satisfaction en termes de bonne gestion du projet (planification, gestion des risques ...), de ressources humaines et matérielles appropriées, de bonne communication et de bonnes relations (confiance et engagement ...) et effectivement le respect des délais et des normes. Ainsi, nous avons pu identifier parmi toutes les réponses les déterminants tirés de la revue de littérature et leur impact sur la satisfaction de la clientèle.

- L'engagement a un impact positif sur la satisfaction du client.
- La confiance a un impact positif sur la satisfaction du client.
- La communication et les d'informations ont un impact positif sur la satisfaction du client.
- La formalisation a un impact positif sur la satisfaction du client.
- Le pouvoir a un impact positif sur la satisfaction du client.
- Le contrôle a un impact positif sur la satisfaction du client.

La deuxième question: *Quels sont les défis et les obstacles qui entravent le succès d'un projet de construction?*

Parmi les réponses fréquentes des acteurs à cette question, le principal obstacle est la diversité des acteurs impliqués dans le flux de travail dans les projets de construction. Cette diversité et certaines divergences de temps provoquent des pertes de temps et des formalités supplémentaires, d'autre part, le manque de communication et de coordination.

Cependant, ces obstacles peuvent être surmontés avec le concept du Supply Chain de construction, un concept peu répandu dans le contexte marocain.

La discussion des résultats de l'enquête exploratoire nous a permis d'élaborer la version finale du modèle conceptuel de la satisfaction du client.

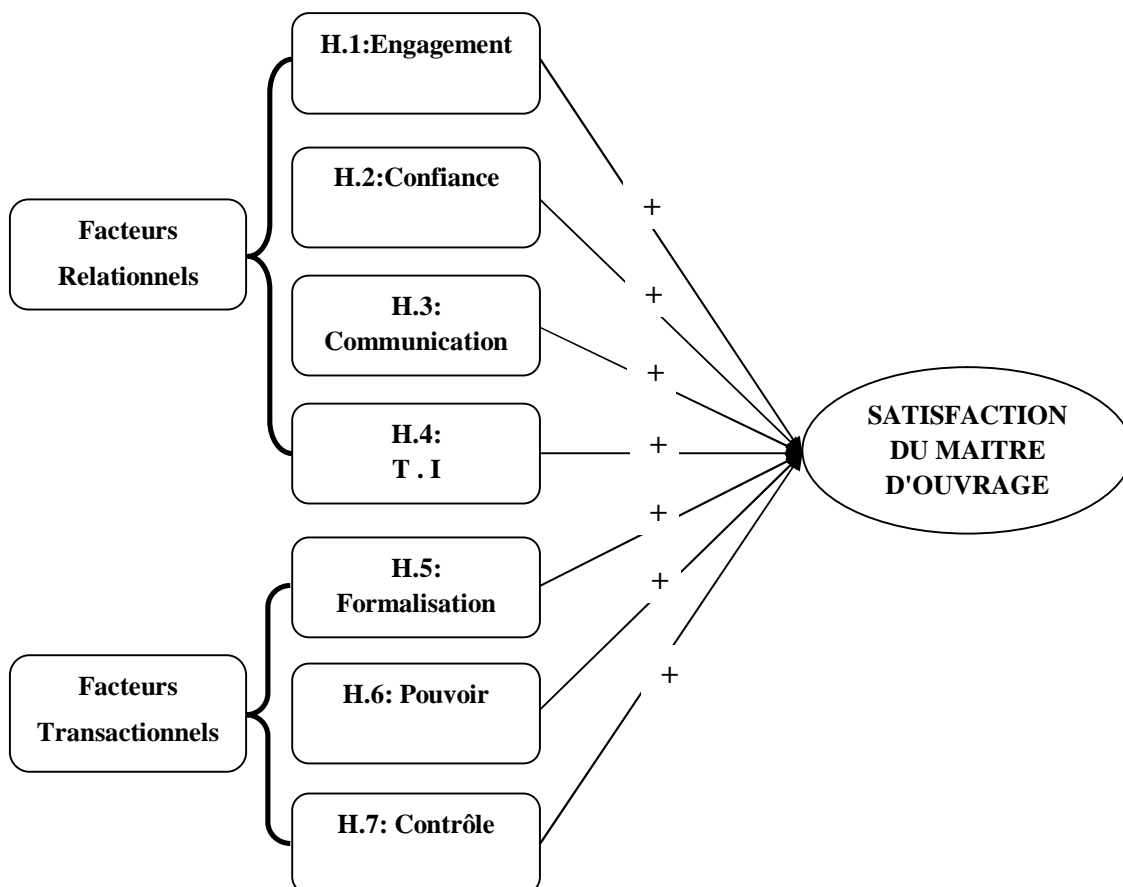


Figure 9: Le modèle définitif de la recherche de la phase exploratoire

## **Section 2 : la phase confirmatoire ; élaboration du questionnaire, résultats et discussions**

### **1. Opérationnalisation du modèle et élaboration du questionnaire**

L'étape suivante consiste à présenter la méthodologie à suivre dans notre recherche ainsi que l'opérationnalisation de chacune de nos variables. En effet, l'objectif de l'analyse empirique qui a été réalisée en deux temps ; la première phase qualitative, à base d'entretiens semi directifs, a été menée auprès de plusieurs acteurs de la construction de l'administration publique, afin de nous permettre d'affiner et de préciser le modèle. Cette seconde phase de recherche (quantitative) adoptant une démarche hypothético-déductive, a été mise en œuvre dans le but de confirmer les premiers résultats et de valider le modèle causal. Ce modèle pose l'hypothèse d'une influence positive de certains déterminants transactionnels et relationnels entre les acteurs, (confiance, engagement, communication, pouvoir, formalisation, contrôle...), sur la satisfaction du client.

L'objectif de cette partie est de tester les relations causales entre les variables du modèle et exploiter les résultats de la première étude exploratoire. Ainsi nous n'avons pas généré d'autres items et les échelles utilisées sont traduites de l'anglais en français par des experts et nos directeurs de recherche. Certains items ont été inversés pour casser la monotonie des réponses et éviter le biais d'accoutumance et de routine.

### **2. Opérationnalisation des variables du modèle**

Concernant les mesures des variables, nous nous sommes appuyés sur des mesures préexistantes issues de la littérature. Ces mesures ont ensuite fait l'objet d'une traduction si cela était nécessaire et d'un pré-test. Toutes les variables ont fait l'objet d'une mesure multi-items évaluée par une échelle en 5 points (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord).

Les variables du modèle conceptuel sont au nombre de sept : la confiance, l'engagement, la communication, les techniques d'information, le pouvoir, la formalisation et le contrôle.

Chaque variable a été mesurée par les mesures issues de la revue littérature, le tableau suivant va résumer les items et verbatims utilisés dans notre questionnaires ;

**Tableau 12 : Opérationnalisation de la recherche / Items**

<b>Les mesures retenues de l'engagement</b>	<b>Sourced'inspiration</b>
<p>H.1.1 Nous sommes très impliqués dans la relation avec ce partenaire ;                      H.1.2 La relation avec ce partenaire est très importante pour notre entreprise ;                      H.1.3 Notre entreprise essaie de maintenir une relation de long terme avec ce partenaire ;                      H.1.4 Si cela était nécessaire, notre entreprise serait prête à mettre à terme très rapidement la relation avec ce partenaire ;                      H.1.5 Nous pouvons considérer que nous faisons partie d'une même famille avec ce partenaire ;                      H.1.6 Notre entreprise est très concernée par la relation avec ce partenaire ;                      H.1.7 Nous devons faire tout ce qui est possible pour maintenir la relation avec ce partenaire ;</p>	<p>Morgan et Hunt (1994)                       Ganesan (1994)                       Doney et Cannon, 1997</p>
<b>Les mesures retenues de la confiance</b>	<b>Sourced'inspiration</b>
<p>H.2.1 Nous ne pouvons pas faire toujours confiance à ce partenaire ;                      H.2.2 Ce partenaire est parfaitement honnête ;                      H.2.3 Nous pouvons entièrement faire confiance à ce partenaire ;                      H.2.4 Ce partenaire fait toujours son travail correctement ;                      H.2.5 Ce partenaire est vraiment digne de foi ;                      H.2.6 J'ai personnellement une grande confiance en ce partenaire ;                      H.2.7 Ce partenaire et notre entreprise ont un degré élevé de confiance mutuelle ;                      H.2.8 Dans notre relation, mon fournisseur majeur (ancres: Entièrement d'accord / fortement en désaccord)                      1. ... ne peut faire confiance à la fois.                      2. ... peut compter sur lui pour faire ce qui est juste.                      3. ... a une grande intégrité.</p>	<p>Morgan et Hunt (1994)                      Doney et Cannon, 1997</p>
<b>Les mesures retenues de la communication</b>	<b>Sourced'inspiration</b>
<p>H.3.1 Dans cette relation, toute information susceptible d'aider le partenaire lui est transmis ;                      H.3.2 Dans cette relation, les échanges d'information ont lieu fréquemment et de manière informelle et dépassent le cadre des procédures pré-spécifiées ;                      H.3.3 On attend que les partenaires s'échangent des informations sensibles si celles-ci sont utiles à l'autre partie ;                      H.3.4 Dans cette relation, chaque partenaire tient l'autre informé de tout événement ou changement qui affecterait l'autre partie ;                      H.3.5 Les efforts de communication entre notre entreprise et ce partenaire impliquent de nombreux contacts inter-acteurs ;                      H.3.6 Dans cette relation, les échanges d'information ont lieu de manière régulière.                      H.3.7 Dans notre relation, mon fournisseur majeur (ancres: Entièrement d'accord / fortement en désaccord)                      1. ... nous tient au courant des nouveaux développements.                      2. ... communique bien ses attentes pour la performance de notre entreprise.</p>	<p>Krause et Ellram (1997)                       Ellram et Cooper (1990)                      Doney et Cannon, (1997)                        M. Morgan and Shelby D. Hunt (Jul., 1994)</p>



<p>fournisseur nous apporte un savoir-faire important) ; [Sohier, 97] <b>Relation entre l'entreprise et ses fournisseurs</b></p> <p>H.6.6 la récompense, la sanction, l'expertise, la valeur de référence, l'identification et la légitimité [French et Raven, 59]</p> <p>H.6.7 Degré de l'interdépendance entre l'entreprise et son Fournisseur ; [Heide, 94] <b>Relation entre l'entreprise et ses fournisseurs</b></p> <p><b>Mesures directes du Pouvoir :</b></p> <p>H.6.8 Combien de fois un fournisseur a adopté une sanction contre votre organisation afin qu'elle réalise ce qu'il souhaite ? [Gundlach et Cadotte 94] <b>l'entreprise et son fournisseur ;</b></p> <p>H.6.9 Déterminer quels types de règles de décisions permettraient un bon fonctionnement de la Supply Chain ;</p> <p>H.6.10 Les rapports peuvent être contractualisés (pays développés), mais aussi construits sur des formats tacites (pays émergent) (Lee, 2008) ;</p> <p>H.6.11 La survie ou la croissance de notre entreprise est liée à l'appui de notre partenaire ;</p> <p>H.6.12 Il serait difficile pour notre entreprise de trouver ailleurs certains des services offerts par notre partenaire ;</p> <p>H.6.13 Notre partenaire peut facilement se permettre de nous perdre comme client ou fournisseur ;</p> <p>H.6.14 Il serait difficile pour notre entreprise de remplacer notre partenaire ;</p> <p>H.6.15 Notre entreprise est fortement dépendante de notre partenaire.</p>	<p>Pfeffer et Salancik (1978) Ganesan (1994) Kumar et al (1995a) Lush et Brown (1996) Ryu et al. (2007)</p>
<p><b>Les mesures retenues du contrôle</b></p>	<p><b>Sourced'inspiration</b></p>
<p>H.7.1 Le partenaire est informé du résultat de son évaluation ;</p> <p>H.7.2 L'évaluation de la performance du partenaire se fait à l'aide d'évaluations informelles ;</p> <p>H.7.3 Nous contrôlons le niveau de service de notre partenaire notamment en ce qui concerne le respect des délais et des horaires, la présentation et la casse ;</p> <p>H.7.4 Notre partenaire nous rend compte périodiquement de l'évolution des opérations par le biais d'un reporting régulier ;</p> <p>H.7.5 Nous auditons régulièrement l'activité du partenaire ;</p> <p>H.7.6 Nous nous appuyons sur la certification pour évaluer notre partenaire ;</p> <p>H.7.7 L'évaluation de la performance du partenaire se fait à l'aide d'évaluations s'appuyant sur des procédures établies ;</p> <p>H.7.8 Nous assurons avec notre partenaire un suivi commun très régulier des opérations.</p>	<p>Krause et Ellram (1997), Stank et al. (1996) Noordewier et al. (1990) ;</p>
<p><b>Les mesures retenues de la satisfaction</b></p>	<p><b>Sourced'inspiration</b></p>
<p>V.A.1 La satisfaction est une évaluation subjective du consommateur de la gratification des besoins et des désirs au cours de l'achat ou de la possession de produit/service.</p> <p>V.A.2 Une évaluation explicite des expériences de consommation qui sont au moins autant satisfaisantes que la chose attendue. Une évaluation de l'alternative choisie qui correspond à l'attente préalable.</p> <p>V.A.3 « Intéressé », « excité », « fort », « enthousiastique », « fier », « vigilant », « inspiré », « déterminé », « attentif » et « actif » sont des items mesurant l'émotion positive</p> <p>V.A.4 « Angoissé », « ennuyé », « culpabilisé », « craint », « hostile », « irritable », « honteux », « nerveux », « tendu » et « peureux » mesurent l'émotion négative</p>	<p>Czepiel et Rosenberg (1976)</p> <p>Hunt (1977)</p> <p>Engel et Blackwell (1982) Watson, Clark et Tellegen(1988)PANAS (Positive Affect and Negative Affect Scale).</p>

### **3. Elaboration du questionnaire:**

« Le questionnaire est l'instrument d'observation destiné à capter dans la population les éléments de réponse aux questions qu'on se pose » (Moscarola, 1990, P29). En effet, La mise en oeuvre d'une étude empirique nécessite le respect d'une méthodologie de l'élaboration des instruments de mesure, de détermination de l'échantillon, objet de l'observation, et de l'élaboration du questionnaire.

Notre étude quantitative basée sur le questionnaire nous permet de mesurer la qualité de la prestation logistique telle qu'elle est perçue par l'entreprise utilisatrice de ce service et sa relation avec la fidélité de l'entreprise.

L'élaboration du questionnaire est particulièrement déterminante dans la mesure où le traitement des données recueillies en dépend étroitement. Elle doit satisfaire une double contrainte :

- Le questionnaire ne doit pas être volumineux pour ne pas lasser les répondants ;
- Il doit être suffisamment précis et exhaustif pour couvrir tous les aspects de la question de recherche étudiée.

#### **3.1. Le choix des échelles de mesures :**

Les échelles préexistantes ont déjà été construites par d'autres chercheurs. Elles sont généralement publiées en annexe de l'article ou de l'ouvrage qui a vu leur première utilisation. Elles peuvent être également obtenues en les demandant directement au chercheur qui les a créés. Quelques ouvrages (Bearden et al., 2001); regroupent des échelles préexistantes. Ainsi, sur les quelques 2 000 échelles répertoriées dans les quatre volumes du Handbook of Marketing Scales (Bruner et al., 2005, 2001, 1998, 1994), les trois quart peuvent être utiles pour une recherche en management (échelles de performance, de comportement face à la décision, de choix ou de profils stratégiques etc.). Le principal avantage à utiliser des échelles préexistantes est qu'elles ont déjà été validées et publiées.

L'échelle ordinale de Likert (ou échelle de somme de notations) est l'échelle la plus utilisée dans le questionnaire (notre outil de recueil des données) la personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation (l'énoncé ou l'item). L'échelle contient en général cinq points qui permettent de nuancer le degré d'accord ou de désaccord ; le niveau central de l'échelle (3) permet au répondant de rester neutre, sans opinion.

#### ***Chapitre IV : Discussion et analyse des résultats de l'étude empirique***

Son emploi fréquent permet de faciliter l'analyse ultérieure des données et d'améliorer la compréhension des énoncés pour les répondants. Pour Evrard *et al.* (1997), répondre à une question posée avec une échelle de Likert consiste à « *demander à l'interviewé de se placer sur un continuum par rapport à une série d'opinions portant, en principe, sur le même sujet et pour lesquelles il doit exprimer son plus ou moins grand accord (ou désaccord) en choisissant entre cinq réponses possibles* ».

Les questions fermées sont de deux types : dichotomiques (binaires) ou à choix multiples (plusieurs modalités). Dans le cas des questions dichotomiques, qui est la forme la plus simple des questions fermées, on demande au répondant de choisir entre deux éventualités : (par oui ou non). Dans le cas des questions à choix multiples, la personne interrogée doit faire un choix entre un nombre limité de réponses prédéterminées, par exemple (âge du répondant : 18-24, 25-34, 35-49, 50-65). Quant aux questions ouvertes, elles sont numériques (ancienneté dans le poste, dans l'entreprise, etc.) ou qualitatives (la fonction précise du répondant, branche d'activité, etc.).

**Tableau 13 :types d'échelle de mesures**

Variable de mesure	Nombre de question	Type d'échelle de mesure
Nature des relations inter acteurs dans le SupplyChain de construction au Maroc	06	Echelle de Likert en cinq points
Engagement	09	Echelle de Likert en cinq points
Confiance	09	Echelle de Likert en cinq points
Communication et TI	15	Echelle de Likert en cinq points
Formalisation	06	Echelle de Likert en cinq points
Pouvoir	11	Echelle de Likert en cinq points
Contrôle	04	Echelle de Likert en cinq points
Satisfaction	02	Echelle de Likert en cinq points

Source : Développement personnel

### **3.2. La structuration du questionnaire :**

Il est important que le questionnaire soit structuré et que les questions suivent un ordre judicieux. La structure du questionnaire doit être logique et suivre certains principes de base. Les questions qui concernent un même thème doivent, par exemple, être rassemblées en blocs. Le questionnaire n'est pas simplement une série d'interrogations. C'est un instrument de mesure à élaborer de manière logique et cohérente avec l'objectif de recherche et en veillant à mettre à l'aise et à intéresser l'interviewé (Evrard *et al.*, 1997).

Industriel, entreprise, ligne de produits, départements....) et en facilitant ses points de repère. Lorsque le questionnaire inclut des questions portant sur différents thèmes, il est utile d'introduire chaque thème par une courte phrase séparant les groupes de questions.

L'agencement des questions et le format des modalités de réponses doivent être très sérieusement réfléchis. Commencer par des questions simples et fermes et réserver les questions complexes et ouvertes à la fin pour ne pas décourager le répondant. Les questions doivent être agencées dans un ordre logique privilégiant les regroupements thématiques et facilitant le passage d'un thème à l'autre. Dans ce cadre, deux écueils sont à éviter : l'effet de halo et l'effet de contamination. L'effet de halo réside dans l'association entre une série de questions successives trop similaires. Il peut se produire quand on procède, par exemple, à une longue batterie de questions comportant une même échelle pour toute modalité de réponses ? Pour éviter cet effet, le chercheur peut changer la forme des questions ou proposer une question ouverte. L'effet de contamination consiste en l'influence d'une question sur la (ou les) question(s) suivante(s). Pour parer ce biais, il est nécessaire de veiller scrupuleusement à l'ordre des questions.

Le questionnaire objet de notre recherche s'étale sur seize (16) pages avec une lettre d'accompagnement expliquant l'objet de la recherche et précisant le caractère académique de la recherche, l'usage scientifique des résultats de l'enquête et l'anonymat des réponses. Il comporte une série de questions relatives à l'identification de l'entreprise et du répondant en plus des questions relatives aux variables de recherche.

La présentation des questions est faite en respectant l'ordre suivant : Nous avons commencé par les questions relatives à l'identification de la nature des relations inter acteurs du Supply Chain de construction de l'administration publique marocaine, puis les questions relatives aux différents variables,

Le tableau ci-dessous montre la correspondance entre les variables du modèle de recherche et nombres de questions sur le questionnaire :

**Tableau 14 : Variables du modèle et numéros des questions**

Variable de mesure	Numéros de Question sur le questionnaire
Nature de la relation inter acteurs du Supply Chain de construction	Question (de 01à 06)
Engagement	Question (de 07à 15)
Confiance	Question (de 16à 21)
Communication et TI	Question (de 22à 39)
Formalisation	Question (de 40à 45)
Pouvoir	Question (de 46 à56)
Contrôle	Question (de 57à 60)
Satisfaction	Question (61 et62)

#### **4. Méthodes de collecte et d'analyse de données quantitatives :**

A ce stade, nous décrirons d'abord, les techniques que nous avons utilisées dans la phase quantitative, notamment, les plus adaptés à notre question de recherche à travers le questionnaire<sup>15</sup>, nous exposerons ensuite, les outils de collecte des données qui nous ont permis de rassembler le matériel empirique sur lequel fonde notre recherche.

##### **4.1. Le processus d'échantillonnage : population et échantillon :**

La population de notre étude à été réalisée en tenant compte des objectifs de notre recherche. Elle est constituée des établissements et départements ministériels publics marocains et leurs partenaires à savoir : les maîtres d'ouvrages<sup>16</sup> et maîtres d'ouvrages délégués<sup>17</sup>, prestataire<sup>18</sup> et les maîtres d'œuvre<sup>19</sup>.

<sup>15</sup>Le questionnaire est l'outil de collecte de données primaires le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages à partir d'informations quantitatives et/ou qualitatives. Il permet de recueillir d'un très grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants. A la différence d'une retranscription d'entretiens libres, le questionnaire permet d'enregistrer des réponses dont les modalités ont été définies préalablement. C'est donc un outil très puissant dont l'efficacité et la fiabilité dépendent de la justesse de mise en œuvre, à savoir, de son élaboration et de son administration.

<sup>16</sup> autorité qui au nom de l'un des organismes publics visés passe le marché avec l'entrepreneur, le fournisseur ou le prestataire de services.

<sup>17</sup> Administration publique, établissement public, société d'Etat ou filiale publique auxquels sont confiées certaines missions du maître d'ouvrage dans les conditions prévues.

<sup>18</sup>Entrepreneur, fournisseur ou prestataire de services.

Comme déjà signalé au chapitre précédent nous avons réussi à constituer un réseau de relations avec les acteurs dans un cadre de confiance de la part des interlocuteurs qui nous ont beaucoup aidé à obtenir des informations et nouer des relations avec des informateurs clés. En effet, « les entretiens d'experts ou d'informateurs-clés » sont consacrés à « *une ou plusieurs personnes qui, par leurs fonctions, leurs spécialités ou leurs expériences, détiennent une expertise qui permettra de mieux comprendre le problème posé, ses différents aspects et les points critiques à prendre en compte* » (Evrard et al., 2003, p. 90). Dans cette recherche nous avons ainsi ciblé différents acteurs jugés utiles en matière de collecte d'informations.

#### **4.2. Constitution de la base de sondage**

En raison de l'absence de bases de données, globale et mise à jour, correspondantes aux informations sur acteurs du Supply Chain de construction marocain, nous avons eu recours à plusieurs pistes de recherche pour constituer notre base de données. Dans ce cadre, il convient de signaler que grâce aux relations que nous avons nouées<sup>20</sup> avec les acteurs du Supply Chain de construction, et plus précisément liés aux marchés publics<sup>21</sup> et marchés de travaux<sup>22</sup>

Bien que, « La constitution de la base de sondage aura comme objectif de lister exhaustivement les individus de la population » (Evrard et al. 2003), nous avons un nombre de 116 acteurs.

Au total, le nombre des acteurs de notre population constituée de ;

- Maîtres d'ouvrages : - Directeurs et chefs de projets(27)
- Ingénieurs (25)
- Cadres acheteurs(18)
- Prestataires(28)
- maîtres d'œuvres ; architectes(18).

---

<sup>19</sup> Architecte.

<sup>20</sup>Lors de la phase qualitative relative aux entretiens semi directifs.

<sup>21</sup> Issu du Décret n2-12-349 du 8 jourmada Ier 1434 (20 mars 2013)

<sup>22</sup> contrats ayant pour objet l'exécution de travaux relatifs notamment à la construction, à la reconstruction, à la démolition, à la réparation ou à la rénovation, à l'aménagement et à l'entretien d'un bâtiment, d'un ouvrage ou d'une structure ainsi que les travaux de reboisements..

les marchés de travaux comprennent également les prestations accessoires aux travaux tels que les sondages, les forages, les levées topographiques, la prise de photographie et de film, les études sismiques ou études géotechniques et les services similaires fournis dans le cadre du marché;

#### **4.3. Procédures de collecte de données : L'administration du questionnaire**

Le recueil des données représente une étape importante dans la méthodologie de recherche (Abbad, 2008). Les quatre modes d'administration les plus répandus dans les recherches en management sont : le questionnaire postal, le questionnaire électronique, le questionnaire téléphonique et le questionnaire en face à face. Adaptées au contexte socioculturel de la recherche et aux moyens dont dispose le chercheur, ces techniques permettent de maximiser des taux de réponse (Thiétart et al., 2007).

L'administration de notre questionnaire a été faite par email sur Google forms, cette administration a été effectuée durant 6 mois du 30 Mars 2017 au 20 Aout 2017.

#### **4.4. Méthodologies quantitatives d'analyse des données :**

En nous appuyant sur les travaux de Thiétart et al. (2007) et Evrard et al. (2003), dans les développements qui suivent, tout chercheur se doit de réfléchir, au cours et à l'issue de son travail de recherche, à la validité et la fiabilité de sa recherche. L'objet de ce point est d'une part, de présenter ces concepts et d'autre part, de proposer aux chercheurs certaines méthodes permettant d'améliorer la validité et la fiabilité de leurs travaux.

Une des questions qu'un chercheur se pose souvent est de savoir comment sa recherche peut être à la fois rigoureuse et ré-appropriable par d'autres chercheurs. Dans quelle mesure les résultats auxquels le chercheur aboutit peuvent apporter leurs contributions au domaine scientifique dans lequel la recherche s'inscrit ? Il s'agit alors d'évaluer la recherche par rapport à deux critères que sont la validité et la fiabilité.

Plus généralement, on peut déterminer deux préoccupations principales en termes de validité : s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces résultats. Dans le premier cas, il s'agira, alors, de tester la validité de l'instrument de mesure et la validité interne des résultats. Dans le second cas, il s'agira, essentiellement, de s'assurer de la validité externe des résultats de la recherche.

La fiabilité quant à elle cherche à démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s). Cette notion de fiabilité concerne donc, tout comme la validité, différents niveaux : la fiabilité de l'instrument de mesure et la fiabilité plus globale de la recherche Drucker-Godard et al. (2007).

Il convient, de discuter de la validité et de la fiabilité de la phase quantitative de notre recherche dans la partie ci-après.

Au préalable de la formulation des items de nos échelles de mesure, nous avons suivi la procédure de test des instruments de mesure (Churchill, 1979). La démarche de Churchill (1979) a respecté les étapes suivantes :

1. La spécification du domaine du construit par la revue de la littérature
2. La production d'un ensemble d'énoncés par la revue de la littérature
3. La collecte des données
4. La purification des mesures par l'analyse factorielle exploratoire et l'examen de la fiabilité
5. L'estimation de la fiabilité par l'analyse factorielle
6. L'estimation de la validité
7. Le développement des normes

Notre processus de validation des instruments de mesure est lié à trois phases : (1) l'évaluation de l'unidimensionnalité des variables, (2) l'évaluation de la fiabilité des variables et (3) le test de leur validité convergente et discriminante. Il s'agit de l'évaluation de trois critères fondamentaux constituant la qualité d'un instrument de mesure. Parallèlement avec le test de ces aspects, nous avons réalisé la purification des échelles par la suppression des énoncés qui peuvent nuire à leur qualité. Nous présentons ci-dessous successivement ces trois phases.

*Une échelle est unidimensionnelle* si tous les individus peuvent être classés sans ambiguïté sur un continuum allant du plus faible degré de possession d'une propriété au plus fort degré de possession (Chandon, 2006b cité par Abbad, 2008). Mathématiquement, l'unidimensionnalité est obtenue lorsqu'un ensemble d'indicateurs partage seulement un seul facteur sous-jacent (Honag, 2009).

Afin de tester l'unidimensionnalité, nous avons effectué une analyse factorielle auprès de chaque construit sur chaque échantillon. L'analyse factorielle est une technique ou plus exactement une famille de techniques permet de :

- (1) réduire un nombre de variables (indicateurs) à un petit nombre de variables ;
- (2) détecter la structure dans les relations entre les variables.

Il existe deux types d'analyse factorielle pouvant être utilisés d'une manière séquentielle pour évaluer la dimensionnalité des construits : l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire. La première est liée à la question : combien de facteurs sont nécessaires pour expliquer les relations entre un ensemble d'indicateurs et avec l'estimation des *factor loadings* ? La deuxième concerne l'estimation des paramètres et le test des hypothèses sur, par exemple, le nombre de facteurs sous-jacents de relations entre un ensemble d'indicateurs.

« D'après Bentler et Chou (1987), il requiert 5 observations par chaque paramètre estimé (incluant les termes d'erreur et les coefficients). Un nombre d'auteurs proposent des règles plus strictes sur la taille de l'échantillon. Par exemple, Stevens (2002) propose au moins 15 observations par indicateur tandis que, selon Loehlin (1992), il est nécessaire d'avoir au moins 100-200 cas » cité par (Honag, 2009). Compte tenu des règles proposées par les auteurs et de la taille de nos échantillons (67 observations), il est impossible d'effectuer des analyses factorielles confirmatoires, ce qui pourtant n'est pas rare dans la littérature.

Nous utilisons l'analyse en composantes principales (ACP) pour tester l'unidimensionnalité des échelles, une technique qui demande seulement au moins 5 observations par indicateur (Chandon, 2006c).

Avant d'effectuer l'ACP, il est nécessaire de vérifier si les données sont factorisables par l'examen de la matrice des corrélations, le test *Bartlett*, et l'examen de l'indice KMO. Il s'agit des procédures préalables indispensables pour la réalisation des analyses factorielles. Nous présentons concrètement les éléments liés à ces procédures:

- Pour la matrice des corrélations, cette matrice indique comment les items sont corrélés entre eux. Pour permettre l'analyse factorielle, la matrice des corrélations doit inclure deux corrélations ou plus dont le coefficient est égal ou supérieur à 0,3.

- Un autre test utilisé pour déterminer si les données sont factorisables est celui de sphéricité de *Bartlett*. Ce test vérifie l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont égales à zéro. Donc, on doit tenter de rejeter cette hypothèse, ce qui correspond au fait que le test de sphéricité *Bartlett* doit être statistiquement significatif (p ou la probabilité obtenue doit être inférieure à 0,05).

- Quant à l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), il permet d'évaluer l'adéquation de l'échantillon pour l'analyse factorielle, il s'agit d'une mesure globale qui est générée de la corrélation partielle entre les items et mesure l'adéquation globale de l'échantillon.

L'adéquation de l'échantillon est acceptable si l'indice KMO est 0.5 ou plus. Ainsi, les items avec des valeurs inférieures à 0,5 sur la diagonale doivent être supprimés puisqu'ils sont expliqués à moins de 50% par l'ensemble des autres items de l'échelle (Chandon, 2006b).

Après avoir vérifié la possibilité de factorisation des données, nous avons effectué une série d'analyse factorielle en composantes principales pour tester l'unidimensionnalité des échelles.

-L'indicateur alpha de Cronbach, calculé à partir de la variance des réponses données, varie entre 0 et 1. Quand il se rapproche de 1, l'ensemble des items mesure effectivement le même phénomène et a une bonne cohérence interne. Par contre, quand le coefficient alpha tend vers 0, les questions, censées mesurer la même chose, mesurent des phénomènes différents et la cohérence interne de l'échelle est faible. Il n'existe pas de règle statistique permettant de déterminer un seuil d'acceptabilité de la valeur alpha. En revanche, les auteurs associent, à partir d'études empiriques menées en psychométrie, le niveau d'acceptabilité du coefficient alpha à la nature de la recherche (Evrard et al., 2003). Ainsi, un alpha est acceptable s'il est compris entre 0,60 et 0,80 pour une recherche exploratoire et doit avoir une valeur supérieure à 0,80 dans le cas d'une recherche confirmatoire. Compte tenu de la nature relativement exploratoire de notre recherche dans l'opérationnalisation de certaines variables du modèle, toute valeur d'alpha supérieure à 0,50 sera acceptée.

- Vérifier la normalité des données continues est une étape cruciale avant la réalisation d'un test d'hypothèse mettant en jeu une ou plusieurs variables continues. Il s'agit donc de s'assurer que les variables continues sont distribuées selon la loi normale. Si cela est le cas, les tests d'hypothèse classiques sont applicables, le Test de normalité de Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon repose sur la différence maximum entre la distribution cumulée de l'échantillon et la distribution cumulée qui est testée. Si la statistique D est significative, nous devons rejeter l'hypothèse selon laquelle la distribution respective est normale.

- la modélisation en équations structurelles entre les variables explicatives et la variable à expliquer, Il est également important d'examiner l'ajustement d'un modèle estimé pour déterminer s'il modélise bien les données. C'est une tâche de base dans la modélisation par équations structurelles.

- après nous allons réaliser l'analyse de l'estimation des paramètres du modèle causal et ce afin d'étudier la significativité des liens et valider les hypothèses par le T de Student et la signification.

-«Toute recherche peut être affectée par différents facteurs qui, tout en étant étrangers aux préoccupations de la recherche, peuvent invalider les résultats" (Seliger & Shohamy 1989, 95).

Finalement nous allons tester la validité convergente et discriminante ; pour la validité convergente, nous utilisons le Rho de Validité convergente (Average variance extracted) ; Pour ce qui est de la validité discriminante, elle est vérifiée quand le Rho de Validité convergente est supérieur au carré des corrélations entre chaque variable et les autres variables de l'étude. Nous avons opté pour ces deux tests afin de valider les résultats obtenus par l'ACP et par la modélisation par équations structurelles.

Nous présenterons dans ce qui suit l'analyse des résultats obtenus de la phase confirmatoire.

## **5. Analyse des résultats de la phase confirmatoire :**

### **5.1. Résultat de la rotation factorielle avec la méthode Varimax :**

L'analyse en composantes principales (ACP) est une technique multivariée dite d'interdépendance, car il n'y a pas de variable dépendante ou indépendante identifiée au préalable. Une autre caractéristique importante de l'ACP est qu'il n'y a pas d'hypothèse nulle à tester ou à vérifier. Nous avons utilisé l'ACP pour concevoir et raffiner des instruments de mesure de notre questionnaire basés sur des échelles permettant de mesurer des construits latents. Notre objectif est de condenser l'information contenue à l'intérieur d'un grand nombre d'items en un ensemble restreint de nouvelles dimensions composites tout en assurant une perte minimale d'informations. On cherche donc à faire émerger les construits ou les dimensions sous-jacentes à un ensemble de variables.

Le tableau suivant représente une analyse factorielle avec rotation Varimax pour la validation des items de mesure. Les axes de recherche sont représentés comme suit :

**Tableau 15 :Analyse factorielle avec rotation Varimax**

<b>Axes</b>	<b>Variabes</b>	<b>Contribution relative</b>	<b>Valeurs propres</b>	<b>Variance totale expliquée</b>
L'engagement	L'implication dans un projet, suppose que le partenaire va déployer tous les moyens et compétences nécessaires pour la réussite du projet, et donc satisfaire le client.	,782	1,224	61,199
	L'implication dans le projet permet une meilleure satisfaction du point de vue qu'elle montre l'engagement du partenaire.	,782		
La confiance	L'honnêteté est importante parce qu'elle fait gagner la confiance du partenaire et puis sa satisfaction, cela montre la bonne foi du partenaire.	,804	1,292	64,622
	Les services de notre prestataire de service de construction nous apportent de la sécurité.	,804		
La formalisation	La formalisation par des contrats écrits détermine exactement les droits les devoirs de chacun, cela permet aussi de définir le projet dans le temps le délai et le coût, les partenaires sont satisfaits car ils savent de quoi il s'agit et ne seront pas surpris d'aucun résultat inattendu.	,776	1,205	60,235
	Le cahier des prescriptions spéciales fait office du contrat entre le maître d'ouvrage et le partenaire.	,776		
Le Pouvoir	Pouvoir coercitif peut que nuire à la relation avec le partenaire et conduire à des procédures de recours à la justice.	,807	1,302	65,075
	Le pouvoir non coercitif peut être positif.	,807		
Le contrôle	L'évaluation objective a un impact sur la satisfaction du partenaire.	,769	1,184	59,207
	Le contrôle est important dans toutes les étapes du projet.	,769		
La satisfaction	Notre prestataire de services renouvelle ses services pour tenir compte des exigences de ses clients.	,759	1,152	57,601
	Notre prestataire de services cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins de ses clients.	,759		
La communication	L'échange d'une façon régulière des données de type de compte rendu présenté lors des réunions etc. pour assurer un bon déroulement du projet.	,786	1,637	54,578
	Le partage d'information permet à notre partenaire de mener à bien sa mission.	,710		
	Le partage d'information est essentiel dans la conduite du projet et par conséquent cela	,718		

### *Chapitre IV : Discussion et analyse des résultats de l'étude empirique*

	permet la satisfaction des différents acteurs de ce projet.			
Techniques d'Information	L'échange des informations se fait d'une manière régulière, par l'intermédiaire de réunions (exemple : les réunions de chantiers).	,769	1,184	59,209
	L'échange de l'information ou de détails d'exécution facilite la réalisation et définit l'objectif, aussi tout changement dans la stratégie.	,769		

La colonne Variables montre les items de mesures qui ont été gardés après avoir fait une analyse factorielle exploratoire avec une rotation Varimax. Les items qui perturbent l'analyse ont été éliminés afin de rendre l'analyse plus performante. Pour l'ensemble des axes créés, la variance totale expliquée est satisfaisante, elle est nettement supérieure à 50% (Le seuil minimal admis par la littérature). De ce fait, on juge que l'information gardée après avoir rassembler les items dans des variables latentes est supérieure à 50% de l'information initiale.

Pour chaque variable, nous disposons d'une échelle créée à partir des facteurs qui ont émergé de l'ACP.

Nous avons vérifié si cette échelle est suffisamment fidèle pour être utilisée dans une analyse explicative.

Nous désirons maintenant vérifier si cette échelle est stable dans le temps et si elle permet de bien mesurer le construit que nous avons identifié.

On peut accepter le résultat vu que l'information gardée pour ces variables est supérieure à 50% (Variance totale expliquée). Les axes créés sont acceptés et donc on peut les utiliser pour le reste des analyses.

#### **5.2. Analyse de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et de Test de sphéricité de Bartlett :**

L'objectif d'analyser l'Indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett est de mesurer l'adéquation de l'échantillonnage et si la matrice est une matrice identité.

Le tableau suivant représente les résultats de l'Indice KMO et test de sphéricité de Bartlett suite à une analyse factorielle pour la validation des items de mesure.

**Tableau 16 : Résultats des tests Indice KMO et Bartlett**

<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>			
L'engagement	Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
	Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	5,842
		ddl	1
		Signification	,016
La confiance	Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
	Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	10,146
		ddl	1
		Signification	,001
La formalisation	Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
	Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	4,858
		ddl	1
		Signification	,028
Le Pouvoir	Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
	Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	10,817
		ddl	1
		Signification	,001
Le contrôle	Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
	Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	3,915
		ddl	1
		Signification	,048
La satisfaction	Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
	Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	2,654
		ddl	1
		Signification	,030
La communication	Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,620
	Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	32,160
		ddl	3
		Signification	,000
Techniques d'Information	Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
	Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	3,917
		ddl	1
		Signification	,048

L'indice KMO permet de mesurer la qualité de l'échantillon. Une valeur inférieure à 0.6 indique que nous avons une corrélation entre les items qui n'est pas bonne. Si elle est inférieure à 0.5, il faut dans ce cas revoir l'échantillon.

L'indice KMO pour la variable : La communication, est supérieure à 0.6, ce qui présente un excellent résultat. Ceci nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité pour ce facteur.

Cependant, pour les autres variables de l'étude : L'engagement, La confiance, La formalisation, Le Pouvoir, Le contrôle, La satisfaction, Techniques d'Information, l'indice KMO est de 0.500, mais il demeure acceptable vu qu'il est égal au seuil minimal accepté par la littérature.

Ensuite, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif ( $p < 0,05$ ) pour l'ensemble des variables. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que nos données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

### **5.3. Le test des corrélations :**

A travers l'étude empirique, nous avons mis en relation les différents facteurs à savoir : L'engagement, La confiance, La communication, Techniques d'Information, La formalisation, Le Pouvoir, Le contrôle, La satisfaction.

Ainsi nous avons supposé l'existence d'une relation significative entre ces variables. Nous avons mis en relation les différentes variables par le test de corrélation, les résultats se présentent comme suit :

**Tableau 17 : Corrélations**

Corrélations									
		Engagement	Confiance	Communication	TI	Formalisation	Pouvoir	Contrôle	Satisfaction
Engagement	Corrélation de Pearson	1	,127	,068	,215*	,170	,136	,169	,094
	Sig. (bilatérale)		,173	,471	,020	,069	,147	,070	,315
	N	116	116	116	116	116	116	116	116
Confiance	Corrélation de Pearson	,127	1	,344**	,221*	,138	,287**	,206*	,121
	Sig. (bilatérale)	,173		,000	,017	,141	,002	,026	,195
	N	116	116	116	116	116	116	116	116
Communication	Corrélation de Pearson	,068	,344**	1	,198*	,181	,063	,277**	-,014
	Sig. (bilatérale)	,471	,000		,033	,052	,501	,003	,880
	N	116	116	116	116	116	116	116	116
TI	Corrélation de Pearson	,215*	,221*	,198*	1	,241**	,227*	,343**	,256*
	Sig. (bilatérale)	,020	,017	,033		,009	,014	,000	,006
	N	116	116	116	116	116	116	116	116
Formalisation	Corrélation de Pearson	,170	,138	,181	,241*	1	,163	,205*	,211*
	Sig. (bilatérale)	,069	,141	,052	,009		,080	,027	,023
	N	116	116	116	116	116	116	116	116
Pouvoir	Corrélation de Pearson	,136	,287**	,063	,227*	,163	1	,158	,206*
	Sig. (bilatérale)	,147	,002	,501	,014	,080		,091	,026
	N	116	116	116	116	116	116	116	116
Contrôle	Corrélation de Pearson	,169	,206*	,277**	,343*	,205*	,158	1	,152
	Sig. (bilatérale)	,070	,026	,003	,000	,027	,091		,103
	N	116	116	116	116	116	116	116	116
Satisfaction	Corrélation de Pearson	,094	,121	-,014	,256*	,211*	,206*	,152	1
	Sig. (bilatérale)	,315	,195	,880	,006	,023	,026	,103	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).									
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).									

Le tableau ci-dessus montre que :

- La relation entre la variable Engagement et la variable Confiance est une corrélation positive mais non significative (Cor= 0,127 ; P-value= 0,173), lorsque la variable Engagement augmente, la variable Confiance augmente aussi.
- La relation entre la variable Engagement et la variable Communication est une corrélation positive mais non significative (Cor= 0,068 ; P-value= 0,471), lorsque la variable Engagement augmente, la variable Communication augmente aussi.
- La relation entre la variable Confiance et la variable Communication est une corrélation positive et significative (Cor= 0,344 ; P-value= 0,000), lorsque la variable Confiance augmente, la variable Communication augmente aussi.
- La relation entre la variable Engagement et la variable Techniques d'information est une corrélation positive et significative (Cor= 0,215 ; P-value= 0,020), lorsque la variable Engagement augmente, la variable Techniques d'information augmente aussi.
- La relation entre la variable Confiance et la variable Techniques d'information est une corrélation positive et significative (Cor= 0,221 ; P-value= 0,017), lorsque la variable Confiance augmente, la variable Techniques d'information augmente aussi.
- La relation entre la variable Communication et la variable Techniques d'information est une corrélation positive et significative (Cor= 0,198 ; P-value= 0,033), lorsque la variable Communication augmente, la variable Techniques d'information augmente aussi.
- La relation entre la variable Engagement et la variable Formalisation est une corrélation positive mais non significative (Cor= 0,170 ; P-value= 0,069), lorsque la variable Engagement augmente, la variable Formalisation augmente aussi.
- La relation entre la variable Confiance et la variable Formalisation est une corrélation positive mais non significative (Cor= 0,138 ; P-value= 0,141), lorsque la variable Confiance augmente, la variable Formalisation augmente aussi.
- La relation entre la variable Communication et la variable Formalisation est une corrélation positive mais non significative (Cor= 0,181 ; P-value= 0,052), lorsque la variable Communication augmente, la variable Formalisation augmente aussi.
- La relation entre la variable Techniques d'information et la variable Formalisation est une corrélation positive et significative (Cor= 0,241 ; P-value= 0,009), lorsque la variable Techniques d'information augmente, la variable Formalisation augmente aussi.

- La relation entre la variable Engagement et la variable Pouvoir est une corrélation positive mais non significative (Cor= 0,136 ; P-value= 0,147), lorsque la variable Engagement augmente, la variable Pouvoir augmente aussi.
- La relation entre la variable Confiance et la variable Pouvoir est une corrélation positive et significative (Cor= 0,287 ; P-value= 0,002), lorsque la variable Confiance augmente, la variable Pouvoir augmente aussi.
- La relation entre la variable Communication et la variable Pouvoir est une corrélation positive mais non significative (Cor= 0,063 ; P-value= 0,501), lorsque la variable Communication augmente, la variable Pouvoir augmente aussi.
- La relation entre la variable Techniques d'information et la variable Pouvoir est une corrélation positive et significative (Cor= 0,227 ; P-value= 0,014), lorsque la variable Techniques d'information augmente, la variable Pouvoir augmente aussi.
- La relation entre la variable Formalisation et la variable Pouvoir est une corrélation positive mais non significative (Cor= 0,163 ; P-value= 0,080), lorsque la variable Formalisation augmente, la variable Pouvoir augmente aussi.
- La relation entre la variable Engagement et la variable Contrôle est une corrélation positive mais non significative (Cor= 0,169 ; P-value= 0,070), lorsque la variable Engagement augmente, la variable Contrôle augmente aussi.
- La relation entre la variable Confiance et la variable Contrôle est une corrélation positive et significative (Cor= 0,206 ; P-value= 0,026), lorsque la variable Confiance augmente, la variable Contrôle augmente aussi.
- La relation entre la variable Communication et la variable Contrôle est une corrélation positive et significative (Cor= 0,277 ; P-value= 0,003), lorsque la variable Communication augmente, la variable Contrôle augmente aussi.
- La relation entre la variable Techniques d'information et la variable Contrôle est une corrélation positive et significative (Cor= 0,343 ; P-value= 0,000), lorsque la variable Techniques d'information augmente, la variable Contrôle augmente aussi.
- La relation entre la variable Formalisation et la variable Contrôle est une corrélation positive et significative (Cor= 0,205 ; P-value= 0,027), lorsque la variable Formalisation augmente, la variable Contrôle augmente aussi.

- La relation entre la variable Pouvoir et la variable Contrôle est une corrélation positive mais non significative (Cor= 0,158 ; P-value= 0,091), lorsque la variable Pouvoir augmente, la variable Contrôle augmente aussi.
- La relation entre la variable Engagement et la variable Satisfaction est une corrélation positive mais non significative (Cor= 0,094 ; P-value= 0,315), lorsque la variable Engagement augmente, la variable Satisfaction augmente aussi.
- La relation entre la variable Confiance et la variable Satisfaction est une corrélation positive mais non significative (Cor= 0,121 ; P-value= 0,195), lorsque la variable Confiance augmente, la variable Satisfaction augmente aussi.
- La relation entre la variable Communication et la variable Satisfaction est une corrélation négative mais non significative (Cor= -0,014 ; P-value= 0,880), lorsque la variable Communication augmente, la variable Satisfaction baisse.
- La relation entre la variable Techniques d'information et la variable Satisfaction est une corrélation positive et significative (Cor= 0,256 ; P-value= 0,006), lorsque la variable Techniques d'information augmente, la variable Satisfaction augmente aussi.
- La relation entre la variable Formalisation et la variable Satisfaction est une corrélation positive et significative (Cor= 0,211 ; P-value= 0,023), lorsque la variable Formalisation augmente, la variable Satisfaction augmente aussi.
- La relation entre la variable Pouvoir et la variable Satisfaction est une corrélation positive et significative (Cor= 0,206 ; P-value= 0,026), lorsque la variable Pouvoir augmente, la variable Satisfaction augmente aussi.
- La relation entre la variable Contrôle et la variable Satisfaction est une corrélation positive mais non significative (Cor= 0,152 ; P-value= 0,103), lorsque la variable Contrôle augmente, la variable Satisfaction augmente aussi.

L'analyse de la nature des corrélations liant les différentes variables ne peut pas confirmer ou infirmer les hypothèses de la recherche à elle seule. Pour cela, nous procédons à l'analyse des résultats de la modélisation par ES pour confirmer la nature de la relation qui lie l'ensemble des variables de l'étude.

#### 5.4. Test de normalité des variables de l'étude (Test Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-wilk)

Nous avons testé la normalité des variables en faisant recours au Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon et au Test de Shapiro-Wilk. Nous partons des hypothèses de recherche suivantes :

H0 : Les variables d'étude suivent une distribution selon la loi normale.

H1 : Les variables d'étude ne suivent pas une distribution selon la loi normale.

Les résultats du test se présentent comme suit :

**Tableau 18 : Test Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-wilk**

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Engagement	,184	116	,000	,898	116	,000
Confiance	,185	116	,000	,884	116	,000
Communication	,165	116	,000	,906	116	,000
TI	,145	116	,000	,926	116	,000
Formalisation	,148	116	,000	,911	116	,000
Pouvoir	,144	116	,000	,924	116	,000
Contrôle	,183	116	,000	,884	116	,000
Satisfaction	,175	116	,000	,917	116	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

Nous choisissons entre le test de Kolmogorov-Smirnov et le test de Shapiro-Wilk en fonction de la taille de l'échantillon. Vu que nous avons un échantillon de grande taille (>30), on base notre analyse sur le teste de Kolmogorov-Smirnov. Pour la correction de signification de Lilliefors, elle a été appliquée vu que nous ne connaissons pas les paramètres de la population (Moyenne, écart-type, variance).

NB : Dans notre cas, les deux tests donnent des résultats similaires.

Le tableau ci-dessus montre qu'on peut rejeter l'hypothèse selon laquelle les variables : **L'engagement, La confiance, La formalisation, Le Pouvoir, Le contrôle, La satisfaction, La communication, Techniques d'Information**, suivent une loi normale puisque les Statistiques du test sont très significatives pour l'ensemble des variables (p-value < 0.05) et nous acceptons alors l'hypothèse qui stipule que ces variables d'étude ne suivent pas la loi normale. (H0 rejetée).

Ceci nous amène à conclure que probablement, l'échantillon sur lequel a été basée cette étude provient d'une population hétéroscédastique pour l'ensemble des variables. Une des corrections adéquate à ce cas, est l'application de l'estimateur du Maximum de vraisemblance (MLL). Ceci sera fait par la modélisation en équations structurelles.

Nous pouvons alors passer à l'analyse en modélisation par équations structurelles.

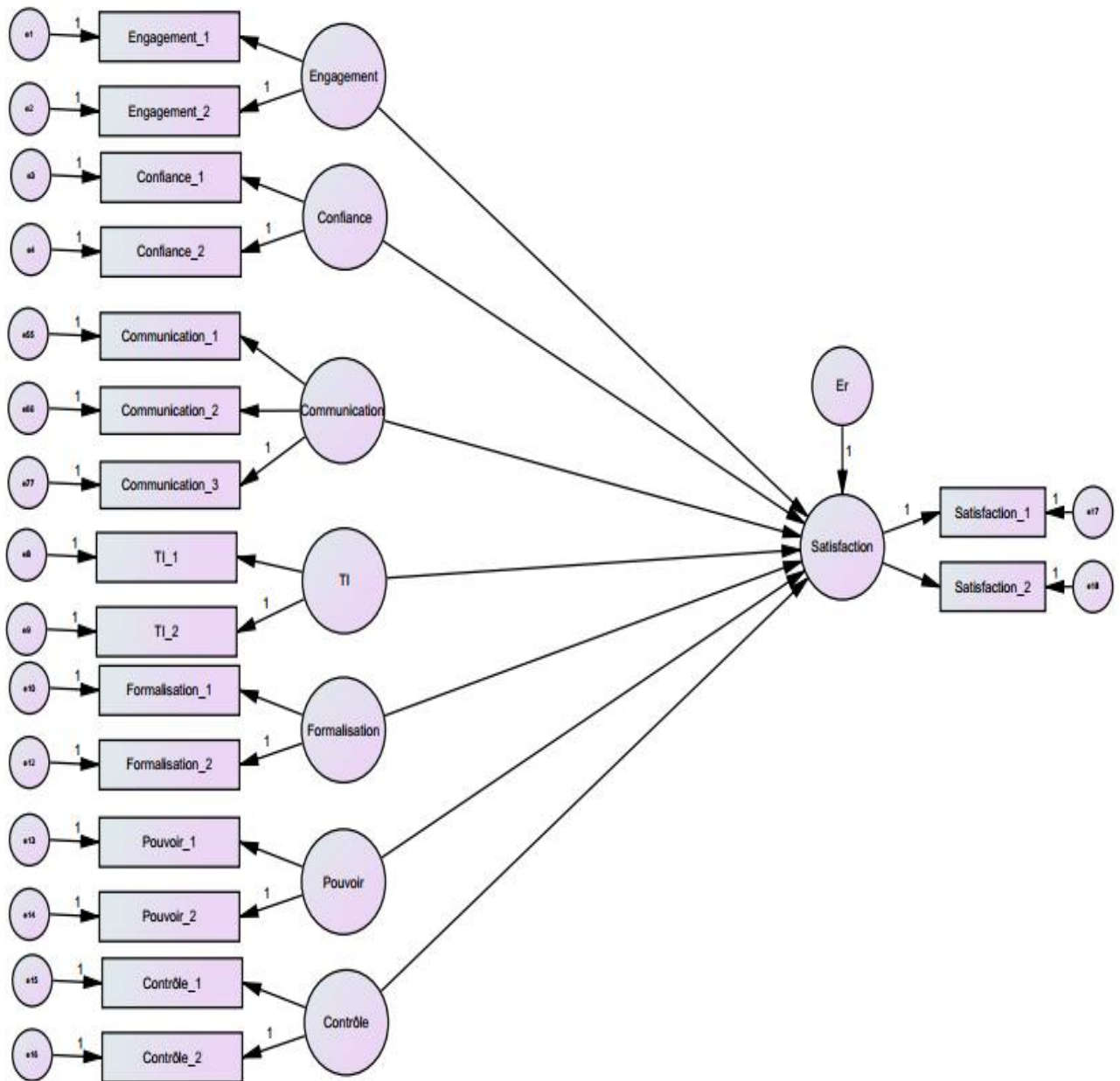
**5.5. Résultat de la modélisation en équations structurelles de la relation entre les variables explicatives et la variable à expliquer :**

Dans cette étape, nous allons essayer de mettre en relation les variables « explicatives » et la variable « à expliquer » dans un modèle par équations structurelles. Les items introduits dans le modèle sont ceux validés avec l'analyse factorielle exploratoire (rotation varimax). Nous avons fait un travail de codage des noms dont la transformation se présente comme suit :

**Tableau 19 : Modélisation en équations structurelles**

<b>Items</b>	<b>Codes</b>
L'implication dans un projet, suppose que le partenaire va déployer tous les moyens et compétences nécessaires pour la réussite du projet, et donc satisfaire le client.	Engagement_1
L'implication dans le projet permet une meilleure satisfaction du point de vue qu'elle montre l'engagement du partenaire.	Engagement_2
L'honnêteté est importante parce qu'elle fait gagner la confiance du partenaire et puis sa satisfaction, cela montre la bonne foi du partenaire.	Confiance_1
Les services de notre prestataire de service de construction nous apportent de la sécurité.	Confiance_2
L'échange d'une façon régulière des données de type de compte rendu présenté lors des réunions etc. pour assurer un bon déroulement du projet.	Communication_1
Le partage d'information permet à notre partenaire de mener à bien sa mission.	Communication_2
Le partage d'information est essentiel dans la conduite du projet et par conséquent cela permet la satisfaction des différents acteurs de ce projet.	Communication_3
L'échange des informations se fait d'une manière régulière, par l'intermédiaire de réunions (exemple : les réunions de chantiers).	TI_1
L'échange de l'information ou de détails d'exécution facilite la réalisation et définit l'objectif, aussi tout changement dans la stratégie.	TI_2
La formalisation par des contrats écrits détermine exactement les droits les devoirs de chacun, cela permet aussi de définir le projet dans le temps le délai et le coût, les partenaires sont satisfaits car ils savent de quoi il s'agit et	Formalisation_1
Le cahier des prescriptions spéciales fait office du contrat entre le maître d'ouvrage et le partenaire.	Formalisation_2
Pouvoir coercitifne peut que nuire à la relation avec le partenaire et conduire à des procédures de recourt à la justice.	Pouvoir_1
Le pouvoir non coercitif peut être positif.	Pouvoir_2
L'évaluation objective a un impact sur la satisfaction du partenaire.	Contrôle_1
Le contrôle est important dans toutes les étapes du projet.	Contrôle_2
Notre prestataire de services renouvelle ses services pour tenir compte des exigences de ses clients.	Satisfaction_1
Notre prestataire de services cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins de ses clients.	Satisfaction_2

Nous avons tourné le modèle dans le logiciel SPSS Amos 23, et voici les résultats qui se présentent :



**Figure 10: Le modèle causal de la recherche**

**5.5.1. Etude de la qualité d'ajustement du modèle**

**Tableau 20 : Indices de qualité d'ajustement du modèle de mesure**

Nom de l'indice	Valeurs pour le modèle indépendant
Chi-deux	129,855
Degrés de liberté (p)	97 (0,015)
Chi-deux/ddl (Khi-deux normé)	1,339
RMR standardisé	0,063
GFI	0,887
AGFI	0,822
PGFI	0,562
RMSEA (p)	0,054 (0,000)
NFI	0,536
CFI	0,771
CAIC (modèle saturé)	452,056 (880,299)

Le tableau ci-dessus indique que le modèle structurel présente un bon ajustement en vue des résultats des différents indices calculés pour mesurer la qualité du modèle causal, à savoir les indices : Chi-deux=129,855, Khi-deux normé=1,339, RMR=0,063, GFI=0,887, AGFI=0,822, PGFI=0,562, NFI=0,536 et CFI=0,771, RMSEA=0,054. La majorité de ces indices sont à un niveau jugé acceptable par rapport à la norme. Les indices absolus et comparatifs de qualité d'ajustement (GFI, AGFI, NFI, CFI) sont satisfaisants. L'indice RMR témoigne l'augmentation de la qualité d'ajustement du modèle causal et que le résidu du modèle est très petit.

Selon le résultat de l'indicateur GFI, le modèle créé arrive à expliquer plus de 88,7% de la variabilité de la satisfaction (variable à expliquer), ceci dit que 88,7% des changements de la variable à expliquer peuvent être expliqués par les changements des variables explicatives.

Selon les résultats de l'indicateur AGFI, l'application du modèle sur un autre échantillon pris au hasard permettrait d'expliquer 82,2% d'information.

Ainsi, selon le coefficient RMSEA, la différence moyenne attendue dans la population totale est petite et proche de la norme (5,4%).

**5.5.2. Analyses des estimations des paramètres**

Nous nous attaquons à l'analyse de l'estimation des paramètres du modèle causal et ce afin d'étudier la significativité des liens et valider les hypothèses. Le tableau suivant présente les résultats du test T de Student et de la signification.

**Tableau 21 : Résultats des liens de causalité et validation des hypothèses de recherche**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Satisfaction	<---	Engagement	0,084	0,951	2,513	0,028	Validé
Satisfaction	<---	Confiance	0,012	0,555	2,412	0,017	Validé
Satisfaction	<---	TI	1,406	4,177	2,189	0,043	Validé
Satisfaction	<---	Formalisation	-0,074	0,584	-0,127	0,899	Rejeté
Satisfaction	<---	Pouvoir	0,719	1,356	0,53	0,596	Rejeté
Satisfaction	<---	Contrôle	1,728	3,236	2,061	0,046	Validé
Satisfaction	<---	Communication	0,199	0,184	2,131	0,048	Validé
Engagement_2	<---	Engagement	1				
Engagement_1	<---	Engagement	0,928	0,506	1,833	0,067	
Confiance_2	<---	Confiance	1				
Confiance_1	<---	Confiance	0,605	0,242	2,497	0,013	
TI_2	<---	TI	1				
TI_1	<---	TI	1,15	0,375	3,065	0,002	
Formalisation_2	<---	Formalisation	1				
Formalisation_1	<---	Formalisation	0,426	0,262	1,625	0,104	
Pouvoir_2	<---	Pouvoir	1				
Pouvoir_1	<---	Pouvoir	1,404	0,524	2,681	0,007	
Controle_2	<---	Contrôle	1				
Controle_1	<---	Contrôle	0,909	0,359	2,531	0,011	
Satisfaction_1	<---	Satisfaction	1				
Satisfaction_2	<---	Satisfaction	0,656	0,308	2,13	0,033	
Communication_3	<---	Communication	1				
Communication_2	<---	Communication	0,931	0,302	3,079	0,002	
Communication_1	<---	Communication	1,28	0,455	2,813	0,005	

#### *Chapitre IV : Discussion et analyse des résultats de l'étude empirique*

---

La variable Engagement a un impact positif et significatif sur la variable Satisfaction (Reg= 0,084 ; T de Student= 2,513 ; p-value= 0,028). (**Impact validé**). Lorsque la variable Engagement augmente, la variable Satisfaction augmente.

La variable Confiance a un impact positif et significatif sur la variable Satisfaction (Reg= 0,012 ; T de Student= 2,412 ; p-value= 0,017). (**Impact validé**). Lorsque la variable Confiance augmente, la variable Satisfaction augmente.

La variable TI a un impact positif et significatif sur la variable Satisfaction (Reg= 1,406 ; T de Student= 2,189 ; p-value= 0,043). (**Impact validé**). Lorsque la variable TI augmente, la variable Satisfaction augmente.

La variable Formalisation a un impact négatif mais non significatif sur la variable Satisfaction (Reg= -0,074 ; T de Student= -0,127 ; p-value= 0,899). (**Impact rejeté**). Lorsque la variable Formalisation augmente, la variable Satisfaction baisse.

La variable Pouvoir a un impact positif mais non significatif sur la variable Satisfaction (Reg= 0,719 ; T de Student= 0,53 ; p-value= 0,596). (**Impact rejeté**). Lorsque la variable Pouvoir augmente, la variable Satisfaction augmente.

La variable Contrôle a un impact positif et significatif sur la variable Satisfaction (Reg= 1,728 ; T de Student= 2,061 ; p-value= 0,046). (**Impact validé**). Lorsque la variable Contrôle augmente, la variable Satisfaction augmente.

La variable Communication a un impact positif et significatif sur la variable Satisfaction (Reg= 0,199 ; T de Student= 2,131 ; p-value= 0,048). (**Impact validé**). Lorsque la variable Communication augmente, la variable Satisfaction augmente.

**5.6. Résultat de la validité convergente et discriminante**

Dans cette étape, afin de valider les résultats obtenus par l'ACP et par la modélisation par équations structurelles, nous allons étudier la validité convergente et la validité discriminante. Pour la validité convergente, nous utilisons le Rho de Validité convergente (Average variance extracted) qui se calcule par la formule suivante :

$$\rho_{vc(n)} = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^p var(\epsilon_i)}$$

Où :

n = la variable latente

$\lambda$  = la contribution factoriel

P = le nombre d'items

$\epsilon_i$  = Erreur de mesure

Le Rho de Validité convergente doit être supérieur à 0,5 pour l'ensemble des variables.

Pour ce qui est de la validité discriminante, elle est vérifiée quand le Rho de Validité convergente est supérieur au carré des corrélations entre chaque variable et les autres variables de l'étude.

**Tableau 22 : Validité convergente et discriminante**

	Engagement	Confiance	Communication	TI	Formalisation	Pouvoir	Contrôle	Satisfaction
Rho de la validité convergente	0,612	0,646	0,546	0,592	0,602	0,651	0,592	0,576
R <sup>2</sup> <sub>ij</sub> Engagement	1,000	0,016	0,005	0,046	0,029	0,018	0,028	0,009
R <sup>2</sup> <sub>ij</sub> Confiance	0,016	1,000	0,118	0,049	0,019	0,082	0,042	0,015
R <sup>2</sup> <sub>ij</sub> Communication	0,005	0,118	1,000	0,039	0,033	0,004	0,077	0,000
R <sup>2</sup> <sub>ij</sub> TI	0,046	0,049	0,039	1,000	0,058	0,052	0,118	0,066
R <sup>2</sup> <sub>ij</sub> Formalisation	0,029	0,019	0,033	0,058	1,000	0,027	0,042	0,045
R <sup>2</sup> <sub>ij</sub> Pouvoir	0,018	0,082	0,004	0,052	0,027	1,000	0,025	0,042
R <sup>2</sup> <sub>ij</sub> Contrôle	0,028	0,042	0,077	0,118	0,042	0,025	1,000	0,023
R <sup>2</sup> <sub>ij</sub> Satisfaction	0,009	0,015	0,000	0,066	0,045	0,042	0,023	1,000
Validité Convergente	Validée	Validée	Validée	Validée	Validée	Validée	Validée	Validée
Validité discriminante	Validée	Validée	Validée	Validée	Validée	Validée	Validée	Validée

Selon le tableau ci-dessus, nous avons pu avoir une validité convergente et une validité discriminante pour l'ensemble des variables de l'étude. Ceci permet de valider les résultats de la modélisation en équations structurelles et de la factorisation de l'ACP avec rotation varimax.

### **Section 3 : Discussion des résultats du volet empirique**

L'objectif principal de notre recherche était de déterminer les précurseurs de la satisfaction du client dans la Supply Chain de construction dans l'Administration publique marocaine, notamment la partie aval de cette chaîne (Maître d'ouvrage- Prestataire), ainsi dans cette partie, nous avons essayé de confronter les propositions de recherches issues de la revue littérature avec les résultats empiriques que nous avons obtenus afin de confirmer ou infirmer les hypothèses conçues et tester la causalité du model conceptuel.

Lors de la phase exploratoire, une série de 12 entretiens individuels semi-directifs a été réalisée, chaque phase de la recherche a fait l'objet d'une analyse de discours basée sur une analyse thématique. Cette phase a permis d'affiner le modèle de recherche, d'explorer et négocier l'étape suivante qui est la phase confirmatoire.

Cette dernière constitue un volet important de notre thèse, les résultats de l'analyse menée ont montré ; une corrélation positive entre les différents items et variables de la recherche, l'échantillon sur lequel a été basé cette étude provient d'une population hétéroscédastique pour l'ensemble des variables, Selon le résultat de l'indicateur GFI, le modèle créé arrive à expliquer plus de 88,7% de la variabilité de la satisfaction (variable à expliquer), ceci dit que 88,7% des changements de la variable à expliquer peuvent être expliqués par les changements des variables explicatives. Selon les résultats de l'indicateur AGFI, l'application du modèle sur un autre échantillon pris au hasard permettrait d'expliquer 82,2% d'information.

La discussion des résultats de l'analyse de l'estimation des paramètres du modèle causal et ce afin d'étudier la significativité des liens et la validation des hypothèses, consiste à commenter la confirmation ou l'infirmer des hypothèses formulées sur les liens entre les variables explicatives et la satisfaction. Cette partie est consacrée à l'enrichissement de chacun des construits étudiés tout au long de cette thèse ;

- L'engagement :

Résultat Obtenu : la variable Engagement a un impact positif et significatif sur la variable Satisfaction (Reg= 0,084 ; T de Student= 2,513 ; p-value= 0,028). Lorsque la variable Engagement augmente, la variable Satisfaction augmente.

De ce fait, la validation de l'hypothèse H1 est convergente avec les différentes études menées dans ce contexte ; Garbarino et Johnson, (1999) ont montré l'influence de la satisfaction du client et la médiation de l'engagement sur les futures intentions en appuyant que ces deux paramètres étaient liés l'un à l'autre. Brown, Barry, Dacin et Gunst (2005) ont souligné que la satisfaction du client avait un impact positif sur l'engagement de ce dernier. Fullerton (2011) dans son étude a montré que la satisfaction est significativement et positivement liée à l'engagement affectif.

- La confiance :

Résultat obtenu : La variable Confiance a un impact positif et significatif sur la variable Satisfaction (Reg= 0,012 ; T de Student= 2,412 ; p-value= 0,017). Lorsque la variable Confiance augmente, la variable Satisfaction augmente.

En effet, la validation de l'hypothèse H2 montre que la confiance constitue bien un déterminant majeur de la satisfaction du client dans la Supply Chain de construction, un résultat convergent avec les études empiriques menées par Yoon (2002), et Geyskens et al (1999), qui ont témoigné l'importance accordée à la confiance et la satisfaction du client. La confiance trouve ses fondements dans un raisonnement calculateur par lequel la réciprocité conduit au résultat le plus satisfaisant pour les deux parties pour réaliser un partage équilibré des bénéfices de la relation. C'est un lien scellé par une confiance mutuelle. La confiance s'illustre par les comportements des deux acteurs. L'honnêteté, la crédibilité, la similarité, l'attirance, l'expérience et l'efficacité sont les préalables à la confiance entre deux partenaires d'une relation d'échange. Au regard des résultats de notre étude quantitative, nous pouvons affirmer que la confiance est un déterminant clé de la satisfaction du client. L'étude que nous avons menée confirme et élargit aux deux partenaires de la dyade les apports empiriques de Moore (1998) qui a validé l'hypothèse d'un impact positif significatif de la confiance sur l'efficacité de la relation de partenariat logistique.

- La communication et les techniques d'informations :

Résultats Obtenus : La variable Communication a un impact positif et significatif sur la variable Satisfaction (Reg= 0,199 ; T de Student= 2,131 ; p-value= 0,048). Lorsque la variable Communication augmente, la variable Satisfaction augmente

La variable TI a un impact positif et significatif sur la variable Satisfaction

(Reg= 1,406 ; T de Student= 2,189 ; p-value= 0,043). Lorsque la variable TI augmente, la variable Satisfaction augmente.

Bien que des recherches antérieures (par exemple Barrett, 2002; Hargie et Tourish, 2009; Vercic et al., 2012) aient reconnu la communication comme une variable stratégique cruciale pour déterminer le succès organisationnel, les recherches sur la Supply Chain n'ont pas tenu suffisamment compte de la variable de la satisfaction (Moberg et al., 2002). Par ailleurs, les auteurs Jouirou et Kalika (2004) ont démontré une relation positive entre l'application des techniques d'informations, une amélioration de la production, une plus grande capacité d'innovation et une meilleure satisfaction des clients. Ainsi, les deux hypothèses H3 et H4 ont été confirmées.

- La formalisation :

Résultat obtenu : La variable Formalisation a un impact négatif mais non significatif sur la variable Satisfaction (Reg= -0,074 ; T de Student= -0,127 ; p-value= 0,899). Lorsque la variable Formalisation augmente, la variable Satisfaction baisse.

Les résultats empiriques de notre recherche ont clairement été divergents avec l'étude exploratoire et la revue littérature, en effet, l'hypothèse H5 a été infirmée.

(Corbett et al., 2005; Boiral, 2002) ont soutenu que la conception contractuelle augmente la productivité et améliore la satisfaction des clients, cependant, dans la phase des entretiens, certains interrogés ont souligné l'impact opposé que peut avoir la formalisation ; en étant perçue comme manque de professionnalisme, qu'elle peut rendre la tâche difficile au partenaire d'où diminuer le seuil de satisfaction entre partenaire.

- Le pouvoir :

Résultat obtenu : La variable Pouvoir a un impact positif mais non significatif sur la variable Satisfaction (Reg= 0,719 ; T de Student= 0,53 ; p-value= 0,596).. Lorsque la variable Pouvoir augmente, la variable Satisfaction augmente.

L'hypothèse H6a été infirmée.

En effet, la satisfaction du client est défini comme le sentiment d'équité avec la relation, peu importe ce qu'il existe un déséquilibre du pouvoir. Étonnamment, peu de recherches (Michie et Sibley, 1985) ont été entreprises pour examiner les effets de pouvoir sur la satisfaction des acteurs de la chaîne. Les auteurs (Hunt et Nevin, 1974; Lusch, 1976; Michie et Sibley, 1985) ont trouvé des effets relativement positifs du pouvoir non coercitif sur la satisfaction et les effets négatifs de la coercition. Par ailleurs, lors de la partie exploratoire,

#### ***Chapitre IV : Discussion et analyse des résultats de l'étude empirique***

nous avons noté que la moitié des interrogés ont nié l'impact positif du pouvoir sur la satisfaction du client, ce qui nous a poussé à confirmer ou infirmer ce controversé de courants au niveau de la partie confirmatoire qui a fini par rejeter le pouvoir comme variable affectant positivement la satisfaction.

- Le contrôle :

Résultat obtenu : La variable Contrôle a un impact positif et significatif sur la variable Satisfaction (Reg= 1,728 ; T de Student= 2,061 ; p-value= 0,046). Lorsque la variable Contrôle augmente, la variable Satisfaction augmente.

De ce fait, la validation de l'hypothèse H7 est convergente avec les résultats de l'étude exploratoire et la revue littérature, selon (Jerry, 1989) le contrôle de la qualité défini comme une méthode efficace pour intégrer le développement de la qualité, la maintenance et l'amélioration de la qualité. Le contrôle implique la fabrication, les processus, les produits et les services conduisant à la satisfaction du client.

Nous présenterons ci-dessous un tableau récapitulatif des hypothèses confirmées et infirmées lors de la phase confirmatoire ainsi que le modèle définitif de la recherche.

**Tableau 23 : Synthèse des hypothèses de recherches**

Hypothèses confirmées	Hypothèses infirmées
H1 : L'engagement agit positivement sur la satisfaction du client.	H5 : La formalisation agit négativement sur la satisfaction du client.
H2 : La confiance agit positivement sur la satisfaction du client.	H6 : Le pouvoir agit négativement sur la satisfaction du client.
H3 : La communication agit positivement sur la satisfaction du client	
H4 : Les T.I agissent positivement sur la satisfaction du client.	
H7 : Le contrôle agit positivement sur la satisfaction du client.	

Source : Elaboration personnelle

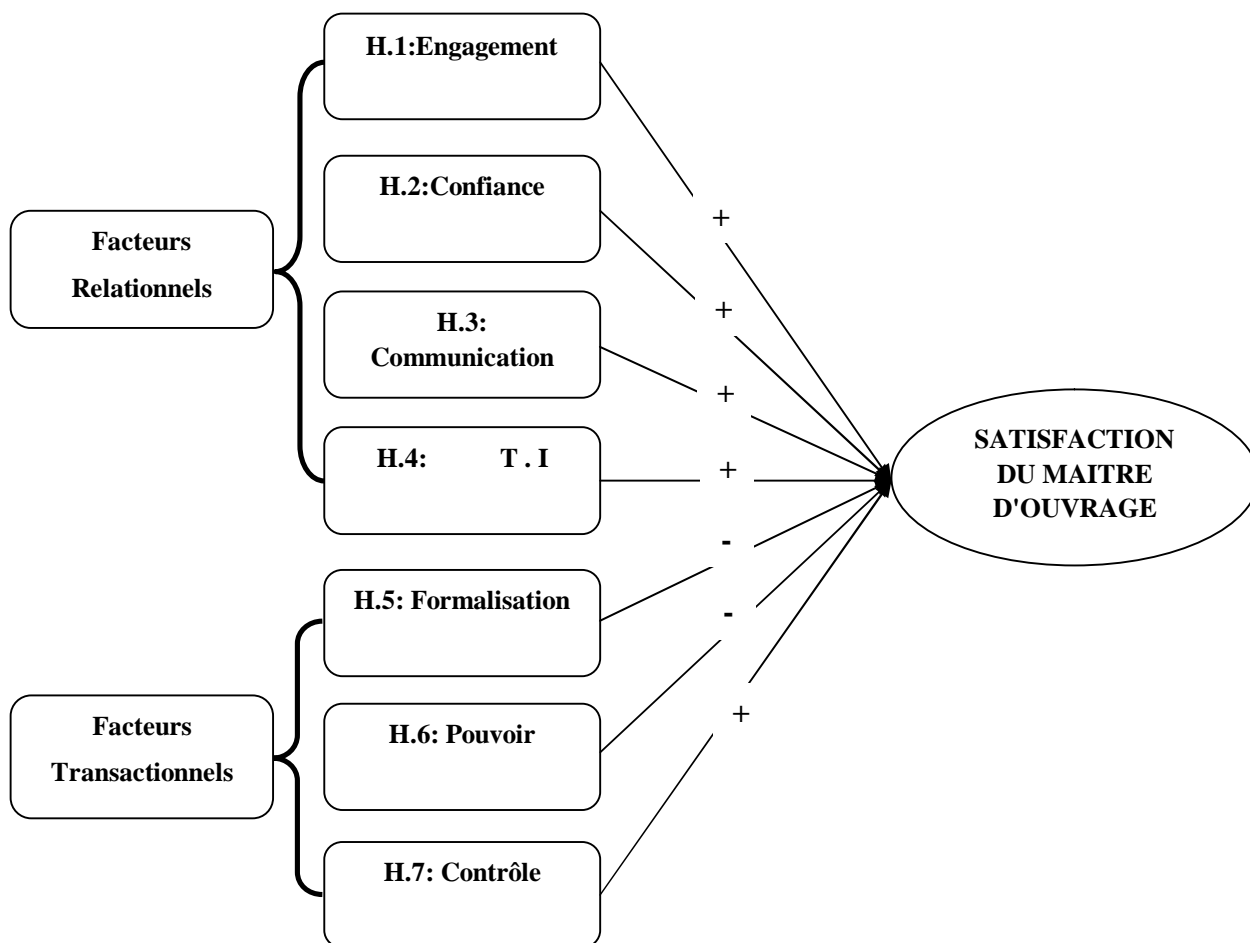


Figure 11: le modèle définitif de la recherche

Source : Elaboration personnelle

Barrett (2000) considère que la satisfaction du client est la mesure ultime de la qualité de la construction. Elle ne sera atteinte que si les entreprises de construction adoptent une orientation externe forte afin de prendre en compte toute la gamme des dimensions de la qualité qui ont une incidence sur le client. La satisfaction du client peut être utilisée pour évaluer la qualité et, en fin de compte, pour évaluer le succès du programme d'amélioration d'une entreprise. L'étude de Torbica et Stroh (2001) a confirmé que la mise en œuvre d'une gestion intégrale du projet est positivement associée à la satisfaction des prestataires et que c'est «l'offre totale» qui génère le degré de satisfaction totale du client.

L'objectif de cette recherche est de mieux connaître les précurseurs de la satisfaction du client dans la Supply Chain de construction dans l'administration publique. Dans cette perspective, et de façon générale, les résultats soutiennent fortement les hypothèses présentées dans des études antérieures. Un certain nombre de conclusions peuvent être tirées des résultats obtenus dans la présente recherche. En effet, la confrontation entre les conclusions théoriques développées par la recherche aux résultats issus de l'étude empirique a fait ressortir les constatations suivantes :

- La construction est un domaine qui présente plusieurs fragmentations entre ses participants, la diversité des maillons et des relations qui sont généralement à court termes nécessite une gestion globale du projet. Le concept du Supply Chain fournit de nombreux principes qui peuvent répondre favorablement et réduisent le problème de fragmentation.

- La satisfaction comme étant l'objectif principal du Supply Chain (Govil et Proth, (2002)) et bien évidemment au Supply Chain de construction est liée à des déterminants relationnels ;la confiance, l'engagement et la communication. Où il serait difficile de dissocier ces quatre paramètres qui se complètent pour former une relation de coopération et réussir le projet de construction.

- Ainsi, l'engagement, la confiance, la communication, les T.I et le contrôle ont été prouvés comme des facteurs qui contribuent fortement à la satisfaction du client dans le contexte de l'administration publique marocaine.

## **Section 4 : Apports, limites et perspective future de la recherche**

### **1. Apports de l'étude**

Toute recherche est un travail évalué à travers ses contributions et son utilité sociale. Ces contributions prennent traditionnellement la forme de contributions théoriques et méthodologiques dans la recherche fondamentale. L'appartenance à une discipline tournée vers l'action nous impose la déclinaison de contributions managériales susceptibles d'influencer le comportement des acteurs. Ces développements auront donc pour objectif de présenter les apports théoriques, méthodologiques, et managériaux de la recherche.

#### Contributions théoriques

Au plan des contributions théoriques, cette recherche exploratoire a permis de développer un modèle conceptuel pertinent qui met en relation les différentes variables pouvant affecter la satisfaction du client dans la Supply Chain de construction dans l'administration publique marocaine. Dans le contexte du Maroc, il n'y a aucune recherche, à notre connaissance, traitant le concept de la satisfaction du client dans la Supply Chain de construction. C'est pourquoi, cette recherche apporte une contribution positive aux théories sur la satisfaction.

Cette recherche nous a également permis de mettre en évidence et de valider les précurseurs relationnels et transactionnels de la satisfaction du client.

#### Contributions méthodologiques

Cette recherche apporte une contribution au développement de la méthodologie de la recherche quantitative dans le contexte du Maroc. La plupart des recherches scientifiques du Maroc ne sont que des descriptions de phénomènes en fonction de quelques analyses théoriques et pratiques.

Les apports méthodologiques sont relatifs aux méthodes de collecte de données, l'enquête qualitative et l'étude quantitative. Ils concernent trois points essentiels : l'adaptation et la construction des échelles de mesure, l'évaluation des construits pour l'échantillon dans une approche dyadique et la réalisation d'une double étude qualitative et quantitative dans le champ d'investigation étudié.

- Dans notre recherche sur la satisfaction, nous avons utilisé des variables non observables issues de la revue de littérature mobilisée. Afin de rendre ces variables observables, nous étions amené à réaliser un travail d'opérationnalisation, c'est-à-dire une traduction empirique des définitions conceptuelles en indicateurs indispensables pour le test

des hypothèses. Étant donné que les instruments de mesure anglo-saxons sont développés et validés dans le contexte de leur utilisation, nous avons vérifié pour chaque variable l'équivalence conceptuelle et l'adaptation à notre champ d'investigation, à un contexte marocain ayant ses propres spécificités socioculturelles (Abbad, 2008, Balambo, 2012). Ainsi, L'examen des tests de validité et de fiabilité de ces échelles a permis de vérifier de la possibilité de leur réutilisation dans le contexte spécifique marocain.

Dès lors, les mesures remplissent les conditions de validité et de fiabilité pour une éventuelle réutilisation dans le cadre de recherches futures. Notre travail, ayant un caractère exploratoire, pourrait être confirmé par d'autres études.

- Un autre apport méthodologique de la recherche consiste dans la réalisation d'une double étude qualitative et quantitative dans le champ d'investigation étudié. A notre connaissance, aucune recherche empirique n'a adopté la complémentarité séquentielle des approches qualitative et quantitative dans la Supply Chain de construction.

- Le troisième et dernier apport méthodologique concerne la vérification de la qualité des échelles de mesure appliquée à l'échantillon. Peu de recherches se sont appuyées sur les membres de la dyade amont, mais la plupart traite des relations dans le canal de distribution. A notre connaissance, notre recherche est la première qui adopte une approche dyadique pour l'analyse des relations inter-acteurs dans le contexte logistique et SCM et dans l'université marocaine en particulier. Cet état de fait est dû aux difficultés relatives à la collecte de données.

En définitive, les apports méthodologiques ont été développés à partir de trois éléments : d'abord, l'adaptation des échelles de mesures, ensuite, le test et la vérification de la qualité des échelles de mesure appliqué à l'échantillon, enfin, la réalisation d'une double étude qualitative et quantitative dans la Supply Chain de construction dans l'administration publique marocaine.

## **2. Limites de la recherche :**

L'analyse d'un travail de recherche ne peut s'achever sans prendre le recul nécessaire pour en cerner les limites.

La première limite est liée au terrain de recherche. Nous avons fait le choix d'une étude monosectorielle car il nous semblait important de privilégier un secteur où les réglementations et les exigences pouvaient être étudiées.

Une autre limite est attribuée à l'utilisation du questionnaire comme mode de recueil de données. Les limites inhérentes à l'utilisation du questionnaire conduisent à une difficulté d'affirmer que les réponses des acteurs sur le terrain correspondent effectivement à leurs pratiques. Cette difficulté est en effet due au contexte culturel marocain ainsi que la sensibilité des marchés publics : en effet, certains interrogés considèrent le fait de répondre clairement à certaines questions comme divulgation du secret professionnel.

D'autre part, l'objet de notre sujet est une première au Maroc, il n'y a pas eu d'autres études antérieures marocaines, nous avons nous avons utilisé des variables appliquées à partir de recherches faites dans des pays européens ou nord-américains. Il est possible qu'il y ait d'autres variables que nous n'avons pas retenues qui auraient pu avoir un impact sur la satisfaction du client dans la Supply Chain.

Une autre limite est due à l'adoption de la seule perspective des acteurs du Supply Chain de construction avale des marchés publics, une approche dyadique aurait débouchée sur des résultats plus riches et aurait pu prendre la perception du partenaire quant à la culture de leurs partenaires et de leurs pratiques.

Enfin d'autres limites de notre recherche concernent, d'une part, les références que nous avons utilisées. La plupart de références sont actualisés selon le développement de recherche scientifique publié dans les journaux nationaux et internationaux. Certains concepts sont basés sur des références un peu âgées. Ceci peut diminuer la crédibilité de notre recherche. Mais, dans le contexte des pays en voie de développement, aucune recherche scientifique n'a été publiée, nous avons pensé que, cette limite peut être acceptable.

### **3. Les perspectives de la recherche**

Les enseignements et les limites tirés de notre travail nous poussent à proposer certains axes de réflexion qui peuvent donner lieu à de futures recherches, et ce pour enrichir la connaissance de la thématique traitée. Sur le plan théorique, le recours à deux courants contradictoires mais complémentaires pour l'étude de la satisfaction pourrait être approfondi grâce à l'adoption d'un seul cadre théorique soit transactionnel, soit relationnel. De plus, l'adoption d'une approche dyadique incluant l'étude de tous les partenaires concernés par la satisfaction au sein du Supply Chain, pourrait être contournée par l'étude des relations multi acteurs et dans plusieurs secteurs, bien que cet aspect ne soit pas encore abordé dans des recherches antérieures. Cela aiderait à avoir une vision globale et complète sur la satisfaction du client du Supply Chain.



## ***Conclusion générale***

L'engagement du Maroc dans une série de réformes vise à une meilleure insertion dans l'économie globale : rationalisation de la commande publique, plan d'émergence des plateformes logistiques, zones offshores... Ainsi la prise en conscience des acteurs de l'importance de l'intégration du Supply Chain pour une meilleure compétitivité et efficiente productivité. Or, l'adoption de ce concept dans la construction permettra aux stratèges de prendre des décisions cibles et en temps opportun, via l'intégrité de tous les maillons qu'elle émerge, d'offrir une meilleure visibilité des différentes étapes du projet de construction.

Selon notre recherche, la nature de la relation inter-acteurs dans le secteur de construction a été décrite comme une relation de manière formelle selon un cadre contractuel qui est régi par des spécifications et / ou des lois, une telle relation a été décrite par (Williamson, 1975) qui convient que dans un contrat formel, les parties agissent souvent de manière atomisée, cherchant leurs intérêts personnels en adoptant par conséquent la théorie des coûts de transaction (TCE) basée sur la transaction et le transfert d'actifs. D'autre part, les acteurs ont cité une dimension sociale de l'échange, où l'aspect relationnel de la relation apparaît, selon, il s'agit d'une relation de confiance, liée par des contrats, où les compétences interpersonnelles l'emportent sur les réglementations et les procédures qui régissent les relations entre acteurs, permettant ainsi une planification mutuelle entre les parties d'un éventuel contrat relationnel.

Cependant, nous avons noté que le principal obstacle qui entrave l'application du concept de Supply Chain dans la construction est la diversité des acteurs impliqués dans le flux de travail des projets de construction. Cette divergence peut engendrer des pertes de temps et des formalités supplémentaires, d'une part, et un manque de communication et de coordination d'autre part.

Apparu dans les années 1980 avec Oliver et Weber (1982), le concept du Supply Chain a pour objectif principal la satisfaction des besoins du client et ce, par une optimisation de la gestion des flux physiques et des flux d'informations, le long de la chaîne logistique.

En effet, cette recherche avait comme objectif de comprendre les relations inter acteurs via l'approche transactionnelle et relationnelle, au sein du Supply Chain, dont la finalité est d'atteindre la satisfaction du maître d'ouvrage.

A partir de la revue littérature, nous avons réalisé un modèle conceptuel comportant sept hypothèses à propos des précurseurs de la satisfaction que nous avons testé au cours de l'étude empirique. Après les deux phases ; exploratoire et confirmatoire, nous avons relevé que la satisfaction du maître d'ouvrage est positivement liée à la confiance, l'engagement, la communication, les T.I et le contrôle dans le contexte de l'administration publique marocaine.

Dès lors, on peut dire que la satisfaction du maître d'ouvrage public reste tributaire des déterminants suscités qui dénonce la concrétisation et la réalisation du projet dans des conditions favorables.

Ainsi, les apports méthodologiques ont été développés à partir de trois éléments : d'abord, l'adaptation des échelles de mesures, ensuite, le test et la vérification de la qualité des échelles de mesure appliqué à l'échantillon, enfin, la réalisation d'une double étude qualitative et quantitative dans la Supply Chain de construction dans l'administration publique marocaine.



***Annexe***

**Annexe 1 : Guide d’entretien.**

**Guide d’entretien sur la relation clients – prestataires au sein  
de la supply chain de construction de l’administration publique  
marocaine**

**Je vous demande de bien vouloir prendre quelques minutes de votre temps pour répondre à ce guide d’entretien qui entre dans le cadre d’une étude scientifique sur la relation maître d’ouvrage – prestataire au sein de la Supply Chain de construction de l’administration publique marocaine dont l’optique est de satisfaire le maître d’ouvrage.**

**Cadre réservé au profil du répondeur**

**Votre poste actuel : .....**

1. Quelle est la nature des relations inter-acteurs de la Supply Chain dans les marches de construction de l’administration publique ?

.....  
.....  
.....  
.....

- Comment-cela se traduit-il sur votre établissement?

.....  
.....  
.....  
.....

2. Quels sont les acteurs intervenants au sein de la Supply Chain dans les marches de construction?

.....  
.....  
.....  
.....

3. Quelles relations peuvent-elles coexister entre le maître d'ouvrage et l'entrepreneur?

.....  
.....  
.....  
.....

• Comment-cela se traduit-il sur votre établissement?

.....  
.....  
.....  
.....

4. Comment l'implication dans le projet agit-elle sur la satisfaction du partenaire ?

.....  
.....  
.....  
.....

• Votre établissement essaie-t-il de maintenir une relation à long terme avec ce partenaire ?

.....  
.....  
.....  
.....

• Considérez-vous que vous fassiez partie de la même famille ?

.....  
.....  
.....  
.....

• A quel point votre établissement est-il concerné par la relation avec ce partenaire ?

.....  
.....  
.....  
.....

- Ferez-vous l'impossible pour maintenir la relation avec ce partenaire ? Et si cela était nécessaire, serez-vous prêt à mettre à terme rapidement à la relation avec lui ?

.....  
.....  
.....  
.....

- 5. A quel point l'honnêteté et l'intégrité peuvent-elles agir sur la satisfaction du partenaire ?

.....  
.....  
.....  
.....

- Votre partenaire est-il crédible ? Pouvez vous compter sur lui ?

.....  
.....  
.....  
.....

- Faites-vous confiance toujours à votre partenaire ? Si oui, cette confiance est-elle mutuelle ?

.....  
.....  
.....  
.....

- Votre partenaire fait-il toujours son travail correctement ?

.....  
.....  
.....  
.....

- Pouvez-vous compter sur lui pour faire ce qui est juste ? A-t-il une ?

.....  
.....  
.....  
.....

6. Dans votre relation avec ce partenaire, qu'elle est l'importance du partage d'informations dans la satisfaction de ce dernier ?

.....  
.....  
.....  
.....

- Votre partenaire s'attend il à l'échange des informations ? Cela est-il fait d'une manière régulière et fréquente ? Ce partage concerne t-il des renseignements exclusifs entre vous ? Si oui comme quoi ? (ex : planification des activités, réunions, prévisions d'approvisionnement...)

.....  
.....  
.....  
.....

- Dans votre relation avec votre partenaire, vous vous tenez au courant des nouveaux développements, événements ou changements qui affecteraient l'autre partie ?

.....  
.....  
.....  
.....

7. L'échange des données informatisées (EDI), a-t-il un impact sur la satisfaction du partenaire ?

.....  
.....  
.....  
.....

- Quel est le volume de transfert de ce type de données ? Quel est le type d'échange le plus utilisé entre vous (EDI, internet...) ?

.....  
.....  
.....  
.....

- Existe-t-il une compatibilité entre vos systèmes d'informations et ceux de votre partenaire ? Travaillez-vous à la mise en œuvre de systèmes en communs ?;

.....  
.....  
.....  
.....

**8. Comment agit la formalisation sur la satisfaction du partenaire ?**

.....  
.....  
.....  
.....

- Les accords passés avec votre partenaire passent-ils toujours par un cahier de charge formalisé ?

.....  
.....  
.....  
.....

- Vos contrats sont-ils précis et complets ? Ces contrats font-ils toujours l'objet d'un contrat écrit ?;

.....  
.....  
.....  
.....

**9. Comment agit le pouvoir sur la satisfaction du partenaire ?**

.....  
.....  
.....  
.....

- En cas de mésentente, votre partenaire a-t-il les moyens de gêner gravement votre activité ?

.....  
.....  
.....  
.....

- Combien de fois votre partenaire a-t-il adopté une sanction contre votre établissement afin que vous réalisiez ce qu'il souhaite ? (punition, sanction)

.....  
.....  
.....  
.....

- Votre partenaire constitue-t-il une référence indispensable à votre image de marque sur le marché ?

.....  
.....  
.....  
.....

- La nature de votre relation avec votre partenaire fait-elle qu'il peut vous imposer des conditions d'échanges ? (légitimité)

.....  
.....  
.....  
.....

- La survie ou la croissance de votre établissement est elle liée à l'appui de votre partenaire ?

.....  
.....

.....  
.....

- Est vous fortement dépendant à votre partenaire et vice versa ?

.....  
.....  
.....

**10. L'évaluation et le suivi ont-ils un impact sur la satisfaction du partenaire ?**

.....  
.....  
.....

- Contrôlez-vous régulièrement l'activité de votre partenaire (en ce qui concerne le respect des délais et des horaires, la présentation) ?

.....  
.....  
.....

- Votre partenaire vous rend compte périodiquement de l'évolution des opérations par le biais d'un reporting régulier ?

.....  
.....  
.....

- Suivez-vous des procédures certifiées pour évaluer votre partenaire ? Informez-vous votre partenaire du résultat de son évaluation ?

.....  
.....  
.....

- Le suivi des opérations est-il commun entre vous ?

.....  
.....  
.....  
.....

**11. Quels sont les facteurs qui conduisent à réussir le projet de construction et satisfaire le partenaire ?**

.....  
.....  
.....  
.....

- Peut-on tirer les déterminants de la satisfaction du maître d'ouvrage dans les marches de construction ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**12. Quels sont les entraves ou obstacles freinant la réussite d'un projet de construction ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**13. A quel point, le maître d'ouvrage peut-il être satisfait de son ouvrage réceptionné?**

.....  
.....  
.....  
.....

## Annexe 2 : Questionnaire de recherche.

15/07/2019

Relation Client - Prestataire et Satisfaction au sein du Supply Chain de Construction.

### **Relation Client - Prestataire et Satisfaction au sein du Supply Chain de Construction.**

Dans le cadre d'une thèse intitulée "Analyse de la Relation Client - Prestataire et Satisfaction au sein du Supply Chain de Construction : Cas des administrations publiques au Maroc", nous mettons à votre disposition le questionnaire ci-joint.

A cet égard, nous sollicitons votre contribution en répondant aux questions ci-dessous, nous assurons une stricte confidentialité de vos réponses, utilisées à fin purement scientifique.

Cette recherche est préparée par M. Imadeddine RAMACH, membre de l'équipe de recherche en management des organisations (Eremor), à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques & Sociales, Souissi. - Rabat Instituts - Maroc, sous la direction du Professeur Mohamed Najib EL OUALIDI, Professeur à L'Université Mohammed V de Rabat - Maroc.

Nous vous remercions d'avance pour votre attention et l'élan que vous donnez à cette recherche.

**\*Obligatoire**

**En pensant à votre prestataire principal, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chacune des affirmations proposées selon l'échelle : Tout à fait d'accord, Plutôt d'accord, Moyennement d'accord, Plutôt pas d'accord, Pas du tout d'accord.**

### **La Nature Des Relations Inter-Acteurs Du Supply Chain De Construction Au Maroc**

---

**1. Les relations sont inscrites dans un cadre contractuel entre les différents intervenants et sont soumises aux lois déterminées par l'état. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**2. Des relations qui sont tendues dans la plupart du temps. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**3. Relation contractuelle, la flexibilité dépend des personnes. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**4. La relation Inter-acteurs dans les marchés de construction de l'administration publique est une relation basée sur le conseil, le suivi et le contrôle. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**5. Dans la majorité des cas, le relationnel l'emporte sur les réglementations et procédures qui régissent les relations entre ces Inter-acteurs. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**6. Des relations régies par le cahier de prescription spécial. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

## Déterminants De La Satisfaction Du Client Au Sein Du Supply Chain De Construction Dans L'administration Publique

### L'engagement dans les relations inter-acteurs de la Supply Chain de construction marocaine

---

7. **En s'impliquant dans le projet, chaque acteur fera de son mieux pour accomplir sa tâche et montrera à son partenaire qu'il désire atteindre l'objectif et donc de le satisfaire et de se satisfaire également. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

8. **Melleure qualité de livraison de l'ouvrage \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

9. **Le suivi permanent c'est une assistance qui permet d'éviter les dérives de l'ouvrage. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

10. **L'engagement donne plus de réassurance et se définit via le Respect des délais, disponibilité, réactivité et qualité de livrables. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

11. **L'implication du maître d'ouvrage dans le projet permet au partenaire de mieux comprendre ses attentes. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**12. L'implication dans un projet, suppose que le partenaire va déployer tous les moyens et compétences nécessaires pour la réussite du projet, et donc satisfaire le client. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**13. L'implication est une preuve d'assistance et que le partenaire désire continuer dans la relation. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**14. Plus que le partenaire est impliqué dans le projet et accomplit son objectif avec rigueur et sincérité plus la satisfaction sera meilleure. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**15. L'implication dans le projet permet une meilleure satisfaction du point de vue qu'elle montre l'engagement du partenaire. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

## **La confiance dans les relations inter-acteurs de la Supply Chain de construction marocaine**

---

L'intégrité

**16. L'honnêteté est importante et joue un rôle essentiel aboutissant à une satisfaction mutuelle. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**17. L'intégrité est importante et joue un rôle important aboutissant à une satisfaction mutuelle. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**18. La confiance est un engagement moral qui a automatiquement une influence sur les engagements contractuels. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**19. C'est très important si on a en face des intervenants honnêtes. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**20. L'honnêteté est importante parce qu'elle fait gagner la confiance du partenaire et puis sa satisfaction, cela montre la bonne foi du partenaire. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**21. L'Intégrité est importante parce qu'elle fait gagner la confiance du partenaire et puis sa satisfaction, cela montre la bonne foi du partenaire. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- 

**La crédibilité****22. Les services de notre prestataire de service de construction nous apportent de la sécurité. \***

\*

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**23. J'ai confiance en la qualité de service de notre prestataire de service de construction. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**24. Faire appel aux services de notre prestataire de service de construction : c'est une garantie. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**Le partage et L'échange d'information entre les acteurs de la Supply Chain de construction marocaine**

---

25. **Le partage d'Informations permet la mise à jour des Informations entre les partenaires, d'améliorer le rendement, de plus de confiance en ayant plus de contact avec lui et donc de se satisfaire. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

26. **L'échange d'une façon régulière des données de type de compte rendu présenté lors des réunions etc. pour assurer un bon déroulement du projet. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

27. **L'échange d'information se fait généralement via Internet « E-mails », courriels etc. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

28. **Le partage d'information est nécessaire et obligatoire par force de lois en vigueur. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

29. **L'échange d'information est nécessaire et obligatoire par force de lois en vigueur. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**30. Le partage d'information permet à notre partenaire de mener à bien sa mission. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**31. L'échange des informations se fait d'une manière régulière, par l'intermédiaire de réunions (exemple : les réunions de chantiers). \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**32. Le partage d'information est essentiel dans la conduite du projet et par conséquent cela permet la satisfaction des différents acteurs de ce projet. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**33. Le partage est parfois exclusif tel que l'échange avec le partenaire des ordres de services. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**34. Le partage de l'information fait partie de la bonne gestion du projet. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**35. Le partage concerne les volets techniques et ceux liés à la conduite du projet. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**36. L'échange de l'information ou de détails d'exécution facilite la réalisation et définit l'objectif, aussi tout changement dans la stratégie. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**37. Le partage d'informations permet d'actualiser les relations et de mettre à point les conflits donc bien évidemment cela permet de se satisfaire. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**38. Le partage des informations dans telles relations a impact positif sur la satisfaction. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**39. Le partage d'informations permet de nous mettre au courant de toutes nouveautés et modes de déroulement du travail. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

## **La formalisation dans les relations entre les acteurs de la Supply Chain de construction au Maroc**

---

40. **La formalisation par des contrats écrits détermine exactement les droits les devoirs de chacun, cela permet aussi de définir le projet dans le temps le délai et le coût, les partenaires sont satisfaits car ils savent de quoi il s'agit et ne seront pas surpris d'aucun résultat inattendu. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

41. **Les contrats sont précis et complets. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

42. **Les contrats ne sont pas généralement complets. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

43. **Le cahier des prescriptions spéciales fait office du contrat entre le maître d'ouvrage et le partenaire. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

44. **La formalisation est perçue comme synonyme de professionnalisme. Dans d'autres cas, elle peut être mal interprétée (manque de confiance, rejet de responsabilité...). \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

45. **La formalisation permet d'orienter et de régler toutes les démarches qu'il faut respecter et donc elle peut être positive. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

## **Le Pouvoir dans les relations entre les acteurs de la Supply Chain de construction au Maroc**

---

46. **Personne n'a besoin d'exercer un pouvoir sur l'autre, automatiquement cela nuira à l'engagement et la satisfaction des parties prenantes. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

47. **Dépendance du partenaire est obligatoire au cours de déroulement du projet « l'arrêt des travaux par exemple ». \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

48. **Pouvoir coercitif ne peut que nuire à la relation avec le partenaire et conduire à des procédures de recours à la justice. \***

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**49. Le pouvoir donne de l'assurance. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**50. Le pouvoir non coercitif permet de prendre les décisions nécessaires conformément aux clauses des marchés et contrats. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**51. Le maître d'ouvrage adopte des sanctions contre le prestataire lorsque ce dernier ne respecte pas le délai contractuel du marché, il lui applique des pénalités de retard. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**52. Ce n'est pas une relation de dépendance, il s'agit d'une relation contractuelle entre le Maître d'ouvrage et l'entrepreneur pour la réalisation d'un projet et si cet entrepreneur est défallant, ce projet sera réalisé par un autre entrepreneur suite au relancement du marché. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**53. Le pouvoir ne peut aboutir à une satisfaction du partenaire surtout s'il s'agit de pression. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**54. Le pouvoir coercitif n'a rien avoir dans les relations où chacun des partenaires connaît ses droits et devoirs. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**55. Le pouvoir non coercitif peut être positif. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**56. L'indépendance des partenaires permet de réussir le projet de construction. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

## **Le contrôle dans les relations entre les acteurs de la Supply Chain de construction au Maroc**

---

**57. L'évaluation objective a un impact sur la satisfaction du partenaire. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**58. Le suivi honnête a un impact sur la satisfaction du partenaire. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Moyennement d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Pas du tout d'accord

**59. Le système d'évaluation permanent favorise la réussite du projet et la satisfaction du client. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**60. Le contrôle est important dans toutes les étapes du projet. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

## La bienveillance et satisfaction

---

**61. Notre prestataire de services renouvelle ses services pour tenir compte des exigences de ses clients. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**62. Notre prestataire de services cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins de ses clients. \****Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

## Informations sur l'établissement

**63. NOM DE L'ETABLISSEMENT**

---

**64. ADRESSE**

---

**65. TELEPHONE**

---

**66. Web & E-Mail**

---

**67. ACTIVITE**

---

**Renseignements sur le répondant****68. Poste de travail occupé**

---

**69. Sexe***Une seule réponse possible.* M F**70. Classe d'Age***Une seule réponse possible.* 18-24 25-34 35-49 50-65**71. Fonction***Une seule réponse possible.* Cadre Cadre supérieur**72. Ancienneté dans l'établissement an(s)**

---

**73. Ancienneté dans le poste an(s)**

---

**74. Plusieurs réponses possibles.** Je sollicite avoir les resultats Je ne sollicite pas avoir les resultats

---

Fourni par

### Annexe 3 : Statistiques descriptives de l'étude confirmatoire

Les relations sont inscrites dans un cadre contractuel entre les différents intervenants et sont soumises aux lois déterminées par l'état.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	20	17,2	17,2	17,2
Pas du tout d'accord	1	,9	,9	18,1
Plutôt d'accord	41	35,3	35,3	53,4
Plutôt pas d'accord	3	2,6	2,6	56,0
Tout à fait d'accord	51	44,0	44,0	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Des relations qui sont tendues dans la plupart du temps.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	18	15,5	15,5	15,5
Pas du tout d'accord	1	,9	,9	16,4
Plutôt d'accord	44	37,9	37,9	54,3
Plutôt pas d'accord	5	4,3	4,3	58,6
Tout à fait d'accord	48	41,4	41,4	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Relation contractuelle, la flexibilité dépend des personnes.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	28	24,1	24,1	24,1
Plutôt d'accord	46	39,7	39,7	63,8
Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	64,7
Tout à fait d'accord	41	35,3	35,3	100,0
Total	116	100,0	100,0	

La relation inter-acteurs dans les marchés de construction de l'administration publique est une relation basée sur le conseil, le suivi et le contrôle.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	17	14,7	14,7	14,7
Pas du tout d'accord	1	,9	,9	15,5
Plutôt d'accord	32	27,6	27,6	43,1
Plutôt pas d'accord	4	3,4	3,4	46,6
Tout à fait d'accord	62	53,4	53,4	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Dans la majorité des cas, le relationnel l'emporte sur les réglementations et procédures qui régissent les relations entre ces inter-acteurs.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	22	19,0	19,0	19,0
Pas du tout d'accord	2	1,7	1,7	20,7
Plutôt d'accord	45	38,8	38,8	59,5
Plutôt pas d'accord	7	6,0	6,0	65,5
Tout à fait d'accord	40	34,5	34,5	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Des relations régies par le cahier de prescription spécial.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	25	21,6	21,6	21,6
Pas du tout d'accord	2	1,7	1,7	23,3
Plutôt d'accord	41	35,3	35,3	58,6
Plutôt pas d'accord	2	1,7	1,7	60,3
Tout à fait d'accord	46	39,7	39,7	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**En s'impliquant dans le projet, chaque acteur fera de son mieux pour accomplir sa tâche et montrera à son partenaire qu'il désire atteindre l'objectif et donc de le satisfaire et de se satisfaire également.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	18	15,5	15,5	15,5
Pas du tout d'accord	1	,9	,9	16,4
Plutôt d'accord	40	34,5	34,5	50,9
Plutôt pas d'accord	5	4,3	4,3	55,2
Tout à fait d'accord	52	44,8	44,8	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Meilleure qualité de livraison de l'ouvrage**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	21	18,1	18,1	18,1
Pas du tout d'accord	5	4,3	4,3	22,4
Plutôt d'accord	44	37,9	37,9	60,3
Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	61,2
Tout à fait d'accord	45	38,8	38,8	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Le suivi permanent c'est une assistance qui permet d'éviter les dérives de l'ouvrage.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	19	16,4	16,4	16,4
	Pas du tout d'accord	1	,9	,9	17,2
	Plutôt d'accord	50	43,1	43,1	60,3
	Tout à fait d'accord	46	39,7	39,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**L'engagement donne plus de réassurance et se définit via le Respect des délais, disponibilité, réactivité et qualité de livrables.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	21	18,1	18,1	18,1
	Pas du tout d'accord	1	,9	,9	19,0
	Plutôt d'accord	32	27,6	27,6	46,6
	Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	47,4
	Tout à fait d'accord	61	52,6	52,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**L'implication du maître d'ouvrage dans le projet permet au partenaire de mieux comprendre ses attentes.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	18	15,5	15,5	15,5
	Pas du tout d'accord	1	,9	,9	16,4
	Plutôt d'accord	38	32,8	32,8	49,1
	Tout à fait d'accord	59	50,9	50,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**L'implication dans un projet, suppose que le partenaire va déployer tous les moyens et compétences nécessaires pour la réussite du projet, et donc satisfaire le client.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	22	19,0	19,0	19,0
	Plutôt d'accord	33	28,4	28,4	47,4
	Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	48,3
	Tout à fait d'accord	60	51,7	51,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**L'implication est une preuve d'assistance et que le partenaire désire continuer dans la relation.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	24	20,7	20,7	20,7
	Plutôt d'accord	44	37,9	37,9	58,6
	Plutôt pas d'accord	2	1,7	1,7	60,3
	Tout à fait d'accord	46	39,7	39,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Plus que le partenaire est impliqué dans le projet et accomplit son objectif avec rigueur et sincérité plus la satisfaction sera meilleure.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	21	18,1	18,1	18,1
	Plutôt d'accord	25	21,6	21,6	39,7
	Plutôt pas d'accord	2	1,7	1,7	41,4
	Tout à fait d'accord	68	58,6	58,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**L'implication dans le projet permet une meilleure satisfaction du point de vue qu'elle montre l'engagement du partenaire.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	27	23,3	23,3	23,3
	Plutôt d'accord	42	36,2	36,2	59,5
	Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	60,3
	Tout à fait d'accord	46	39,7	39,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**L'honnêteté est importante et joue un rôle essentiel aboutissant à une satisfaction mutuelle.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	19	16,4	16,4	16,4
	Pas du tout d'accord	1	,9	,9	17,2
	Plutôt d'accord	38	32,8	32,8	50,0
	Plutôt pas d'accord	2	1,7	1,7	51,7
	Tout à fait d'accord	56	48,3	48,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**L'intégrité est importante et joue un rôle important aboutissant à une satisfaction mutuelle.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	37	31,9	31,9	31,9
Moyennement d'accord	20	17,2	17,2	49,1
Plutôt d'accord	27	23,3	23,3	72,4
Tout à fait d'accord	32	27,6	27,6	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**La confiance est un engagement moral qui a automatiquement une influence sur les engagements contractuels.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25	21,6	21,6	21,6
Moyennement d'accord	1	,9	,9	22,4
Pas du tout d'accord	40	34,5	34,5	56,9
Plutôt d'accord	1	,9	,9	57,8
Plutôt pas d'accord	49	42,2	42,2	100,0
Tout à fait d'accord	116	100,0	100,0	
Total				

**C'est très important si on a en face des intervenants honnêtes.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	16	13,8	13,8	13,8
Moyennement d'accord	1	,9	,9	14,7
Pas du tout d'accord	34	29,3	29,3	44,0
Plutôt d'accord	65	56,0	56,0	100,0
Tout à fait d'accord	116	100,0	100,0	
Total				

**L'honnêteté est importante parce qu'elle fait gagner la confiance du partenaire et puis sa satisfaction, cela montre la bonne foi du partenaire.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20	17,2	17,2	17,2
Moyennement d'accord	1	,9	,9	18,1
Pas du tout d'accord	44	37,9	37,9	56,0
Plutôt d'accord	51	44,0	44,0	100,0
Tout à fait d'accord	116	100,0	100,0	
Total				

**L'intégrité est importante parce qu'elle fait gagner la confiance du partenaire et puis sa satisfaction, cela montre la bonne foi du partenaire.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	37	31,9	31,9	31,9
Moyennement d'accord	20	17,2	17,2	49,1
Plutôt d'accord	25	21,6	21,6	70,7
Tout à fait d'accord	34	29,3	29,3	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Les services de notre prestataire de service de construction nous apportent de la sécurité.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	26	22,4	22,4	22,4
Moyennement d'accord	1	,9	,9	23,3
Pas du tout d'accord	39	33,6	33,6	56,9
Plutôt d'accord	3	2,6	2,6	59,5
Plutôt pas d'accord	47	40,5	40,5	100,0
Tout à fait d'accord	116	100,0	100,0	
Total				

**J'ai confiance en la qualité de service de notre prestataire de service de construction.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	31	26,7	26,7	26,7
Moyennement d'accord	3	2,6	2,6	29,3
Pas du tout d'accord	37	31,9	31,9	61,2
Plutôt d'accord	7	6,0	6,0	67,2
Plutôt pas d'accord	38	32,8	32,8	100,0
Tout à fait d'accord	116	100,0	100,0	
Total				

**Faire appel aux services de notre prestataire de service de construction : c'est une garantie.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	36	31,0	31,0	31,0
Moyennement d'accord	3	2,6	2,6	33,6
Pas du tout d'accord	29	25,0	25,0	58,6
Plutôt d'accord	3	2,6	2,6	61,2
Plutôt pas d'accord	45	38,8	38,8	100,0
Tout à fait d'accord	116	100,0	100,0	
Total				

**Le partage d'informations permet la mise à jour des informations entre les partenaires, d'améliorer le rendement, de plus de confiance en ayant plus de contact avec lui et donc de se satisfaire.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	28	24,1	24,1	24,1
Pas du tout d'accord	1	,9	,9	25,0
Plutôt d'accord	35	30,2	30,2	55,2
Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	56,0
Tout à fait d'accord	51	44,0	44,0	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**L'échange d'une façon régulière des données de type de compte rendu présenté lors des réunions etc. pour assurer un bon déroulement du projet.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	26	22,4	22,4	22,4
Pas du tout d'accord	1	,9	,9	23,3
Plutôt d'accord	33	28,4	28,4	51,7
Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	52,6
Tout à fait d'accord	55	47,4	47,4	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**L'échange d'information se fait généralement via Internet « E-mails », courriels etc.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	39	33,6	33,6	33,6
Pas du tout d'accord	2	1,7	1,7	35,3
Plutôt d'accord	31	26,7	26,7	62,1
Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	62,9
Tout à fait d'accord	43	37,1	37,1	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Le partage d'information est nécessaire et obligatoire par force de lois en vigueur.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	24	20,7	20,7	20,7
Pas du tout d'accord	3	2,6	2,6	23,3
Plutôt d'accord	32	27,6	27,6	50,9
Plutôt pas d'accord	4	3,4	3,4	54,3
Tout à fait d'accord	53	45,7	45,7	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Le partage d'information permet à notre partenaire de mener à bien sa mission.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	24	20,7	20,7	20,7
	Pas du tout d'accord	1	,9	,9	21,6
	Plutôt d'accord	34	29,3	29,3	50,9
	Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	51,7
	Tout à fait d'accord	56	48,3	48,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**L'échange des informations se fait d'une manière régulière, par l'intermédiaire de réunions (exemple : les réunions de chantiers).**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	27	23,3	23,3	23,3
	Plutôt d'accord	40	34,5	34,5	57,8
	Plutôt pas d'accord	3	2,6	2,6	60,3
	Tout à fait d'accord	46	39,7	39,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Le partage d'information est essentiel dans la conduite du projet et par conséquent cela permet la satisfaction des différents acteurs de ce projet.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	27	23,3	23,3	23,3
	Plutôt d'accord	32	27,6	27,6	50,9
	Plutôt pas d'accord	3	2,6	2,6	53,4
	Tout à fait d'accord	54	46,6	46,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Le partage est parfois exclusif tel que l'échange avec le partenaire des ordres de services.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	34	29,3	29,3	29,3
	Pas du tout d'accord	1	,9	,9	30,2
	Plutôt d'accord	38	32,8	32,8	62,9
	Plutôt pas d'accord	3	2,6	2,6	65,5
	Tout à fait d'accord	40	34,5	34,5	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Le partage de l'information fait partie de la bonne gestion du projet.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	25	21,6	21,6	21,6
	Pas du tout d'accord	1	,9	,9	22,4
	Plutôt d'accord	30	25,9	25,9	48,3
	Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	49,1
	Tout à fait d'accord	59	50,9	50,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Le partage concerne les volets techniques et ceux liés à la conduite du projet.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	16	13,8	13,8	13,8
	Plutôt d'accord	47	40,5	40,5	54,3
	Plutôt pas d'accord	3	2,6	2,6	56,9
	Tout à fait d'accord	50	43,1	43,1	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**L'échange de l'information ou de détails d'exécution facilite la réalisation et définit l'objectif, aussi tout changement dans la stratégie.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	23	19,8	19,8	19,8
	Plutôt d'accord	48	41,4	41,4	61,2
	Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	62,1
	Tout à fait d'accord	44	37,9	37,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Le partage d'informations permet d'actualiser les relations et de mettre à point les conflits donc bien évidemment cela permet de se satisfaire.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	26	22,4	22,4	22,4
	Plutôt d'accord	43	37,1	37,1	59,5
	Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	60,3
	Tout à fait d'accord	46	39,7	39,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Le partage des informations dans telles relations a impact positif sur la satisfaction.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	28	24,1	24,1	24,1
	Plutôt d'accord	39	33,6	33,6	57,8
	Plutôt pas d'accord	5	4,3	4,3	62,1
	Tout à fait d'accord	44	37,9	37,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Le partage d'informations permet de nous mettre au courant de toutes nouveautés et modes de déroulement du travail.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	21	18,1	18,1	18,1
	Plutôt d'accord	40	34,5	34,5	52,6
	Plutôt pas d'accord	4	3,4	3,4	56,0
	Tout à fait d'accord	51	44,0	44,0	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**La formalisation par des contrats écrits détermine exactement les droits les devoirs de chacun, cela permet aussi de définir le projet dans le temps le délai et le coût, les partenaires sont satisfaits car ils savent de quoi il s'agit et ne seront pas surpris d'aucun résultat inattendu.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	31	26,7	26,7	26,7
	Plutôt d'accord	31	26,7	26,7	53,4
	Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	54,3
	Tout à fait d'accord	53	45,7	45,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Les contrats sont précis et complets.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	37	31,9	31,9	31,9
	Plutôt d'accord	40	34,5	34,5	66,4
	Plutôt pas d'accord	5	4,3	4,3	70,7
	Tout à fait d'accord	34	29,3	29,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Les contratsne sont pas généralement complets.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	31	26,7	26,7	26,7
	Pas du tout d'accord	1	,9	,9	27,6
	Plutôt d'accord	43	37,1	37,1	64,7
	Plutôt pas d'accord	3	2,6	2,6	67,2
	Tout à fait d'accord	38	32,8	32,8	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Le cahier des prescriptions spéciales fait office du contrat entre le maître d'ouvrage et le partenaire.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	31	26,7	26,7	26,7
	Pas du tout d'accord	1	,9	,9	27,6
	Plutôt d'accord	35	30,2	30,2	57,8
	Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	58,6
	Tout à fait d'accord	48	41,4	41,4	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**La formalisation est perçue comme synonyme de professionnalisme. Dans d'autres cas, elle peut être mal interprétée (manque de confiance, rejet de responsabilité...).**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	30	25,9	25,9	25,9
	Pas du tout d'accord	2	1,7	1,7	27,6
	Plutôt d'accord	38	32,8	32,8	60,3
	Plutôt pas d'accord	4	3,4	3,4	63,8
	Tout à fait d'accord	42	36,2	36,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**La formalisation permet d'orienter et de rédiger toutes les démarches qu'il faut respecter et donc elle peut être positive.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	31	26,7	26,7	26,7
	Pas du tout d'accord	1	,9	,9	27,6
	Plutôt d'accord	40	34,5	34,5	62,1
	Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	62,9
	Tout à fait d'accord	43	37,1	37,1	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Personne n'a besoin d'exercer un pouvoir sur l'autre, automatiquement cela nuira à l'engagement et la satisfaction des parties prenantes.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	26	22,4	22,4	22,4
Pas du tout d'accord	1	,9	,9	23,3
Plutôt d'accord	34	29,3	29,3	52,6
Plutôt pas d'accord	5	4,3	4,3	56,9
Tout à fait d'accord	50	43,1	43,1	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Dépendance dupartenaire est obligatoire au cours de déroulement du projet« l'arrêt des travaux par exemple ».**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	27	23,3	23,3	23,3
Pas du tout d'accord	1	,9	,9	24,1
Plutôt d'accord	44	37,9	37,9	62,1
Plutôt pas d'accord	8	6,9	6,9	69,0
Tout à fait d'accord	36	31,0	31,0	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Pouvoir coercitifne peut que nuire à la relation avec le partenaire et conduire à des procédures de recourt à la justice.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	28	24,1	24,1	24,1
Pas du tout d'accord	1	,9	,9	25,0
Plutôt d'accord	45	38,8	38,8	63,8
Plutôt pas d'accord	5	4,3	4,3	68,1
Tout à fait d'accord	37	31,9	31,9	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Le pouvoir donne de l'assurance.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	35	30,2	30,2	30,2
Pas du tout d'accord	2	1,7	1,7	31,9
Plutôt d'accord	42	36,2	36,2	68,1
Plutôt pas d'accord	6	5,2	5,2	73,3
Tout à fait d'accord	31	26,7	26,7	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Le pouvoir non coercitif permet de prendre les décisions nécessaires conformément aux clauses des marchés et contrats.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	26	22,4	22,4	22,4
Pas du tout d'accord	1	,9	,9	23,3
Plutôt d'accord	36	31,0	31,0	54,3
Plutôt pas d'accord	5	4,3	4,3	58,6
Tout à fait d'accord	48	41,4	41,4	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Le maître d'ouvrage adopte des sanctions contre le prestataire lorsque ce dernier ne respecte pas le délai contractuel du marché, il lui applique des pénalités de retard.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	28	24,1	24,1	24,1
Pas du tout d'accord	1	,9	,9	25,0
Plutôt d'accord	38	32,8	32,8	57,8
Plutôt pas d'accord	3	2,6	2,6	60,3
Tout à fait d'accord	46	39,7	39,7	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Ce n'est pas une relation de dépendance, il s'agit d'une relation contractuelle entre le Maître d'ouvrage et l'entrepreneur pour la réalisation d'un projet et si cet entrepreneur est défaillant, ce projet sera réalisé par un autre entrepreneur suite au relancement du marché.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	26	22,4	22,4	22,4
Pas du tout d'accord	1	,9	,9	23,3
Plutôt d'accord	35	30,2	30,2	53,4
Plutôt pas d'accord	5	4,3	4,3	57,8
Tout à fait d'accord	49	42,2	42,2	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Le pouvoir ne peut aboutir à une satisfaction du partenaire surtout s'il s'agit de pression.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moyennement d'accord	31	26,7	26,7	26,7
Pas du tout d'accord	1	,9	,9	27,6
Plutôt d'accord	43	37,1	37,1	64,7
Plutôt pas d'accord	2	1,7	1,7	66,4
Tout à fait d'accord	39	33,6	33,6	100,0
Total	116	100,0	100,0	

**Le pouvoir coercitif n'a rien avoir dans les relations où chacun des partenaires connaît ses droits et devoirs.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	24	20,7	20,7	20,7
	Pas du tout d'accord	2	1,7	1,7	22,4
	Plutôt d'accord	41	35,3	35,3	57,8
	Plutôt pas d'accord	4	3,4	3,4	61,2
	Tout à fait d'accord	45	38,8	38,8	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Le pouvoir non coercitif peut être positif.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	31	26,7	26,7	26,7
	Pas du tout d'accord	2	1,7	1,7	28,4
	Plutôt d'accord	47	40,5	40,5	69,0
	Plutôt pas d'accord	4	3,4	3,4	72,4
	Tout à fait d'accord	32	27,6	27,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**L'Indépendance des partenaires permet de réussir le projet de construction.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	32	27,6	27,6	27,6
	Pas du tout d'accord	2	1,7	1,7	29,3
	Plutôt d'accord	31	26,7	26,7	56,0
	Plutôt pas d'accord	5	4,3	4,3	60,3
	Tout à fait d'accord	46	39,7	39,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**L'évaluation objective a un impact sur la satisfaction du partenaire.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	19	16,4	16,4	16,4
	Plutôt d'accord	33	28,4	28,4	44,8
	Tout à fait d'accord	64	55,2	55,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Le système d'évaluation permanent favorise la réussite du projet et la satisfaction du client.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	23	19,8	19,8	19,8
	Pas du tout d'accord	1	,9	,9	20,7
	Plutôt d'accord	46	39,7	39,7	60,3
	Plutôt pas d'accord	1	,9	,9	61,2
	Tout à fait d'accord	45	38,8	38,8	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Le contrôle est important dans toutes les étapes du projet.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	30	25,9	25,9	25,9
	Plutôt d'accord	31	26,7	26,7	52,6
	Tout à fait d'accord	55	47,4	47,4	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Notre prestataire de services renouvelle ses services pour tenir compte des exigences de ses clients.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	26	22,4	22,4	22,4
	Plutôt d'accord	42	36,2	36,2	58,6
	Plutôt pas d'accord	2	1,7	1,7	60,3
	Tout à fait d'accord	46	39,7	39,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**Notre prestataire de services cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins de ses clients.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement d'accord	31	26,7	26,7	26,7
	Plutôt d'accord	36	31,0	31,0	57,8
	Plutôt pas d'accord	2	1,7	1,7	59,5
	Tout à fait d'accord	47	40,5	40,5	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**NOM DE L'ETABLISSEMENT**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	14	12,1	12,1	12,1
Agence de logement et d'équipements militaires	1	,9	,9	12,9
Agence de logement et d'équipements militaires	1	,9	,9	13,8
Agence de logements et d'équipement militaires	1	,9	,9	14,7
Al OMRANE holding	1	,9	,9	15,5
Al Omrane Marrakech	1	,9	,9	16,4
Al Omrane Meknes	1	,9	,9	17,2
Cabinet d'architecte	1	,9	,9	18,1
Caisse de dépôt et de gestion	1	,9	,9	19,0
caisse de dépôt et de gestion	2	1,7	1,7	20,7
Caisse de dépôt et de gestion	1	,9	,9	21,6
CGEM	4	3,4	3,4	25,0
CGI	2	1,7	1,7	26,7
COMETRAS	1	,9	,9	27,6
Compagnie générale immobilière	1	,9	,9	28,4
COMPAGNIE GENERALE IMMOBILIER	2	1,7	1,7	30,2
Compagnie générale immobilière	1	,9	,9	31,0
DEP	4	3,4	3,4	34,5
DGSN	1	,9	,9	35,3
DIRECTEUR PROVINCIAL DE L EQUIPEMENT DE TRANSPORT ET DE LOGISTIQUE ET DE L EAU{RABAT}	1	,9	,9	36,2
DIRECTION PROVINCIAL DE L EQUIPEMENT DE TRANSPORT ET DE LA LOGICTIQUE ET DE L EAU {RABAT}	1	,9	,9	37,1
DIRECTION PROVINCIAL DE L EQUIPEMENT DE TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE ET DE L EAU {CASABLANCA}	1	,9	,9	39,7
Direction provincial de l équipement de transport et de la logistique et de l eau {Casablanca}	2	1,7	1,7	38,8

DIRECTION PROVINCIAL DE LEQUIPEMENT DE TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE ET DE L EAU {RABAT}	1	,9	,9	40,5
Dyar Al mansour	1	,9	,9	41,4
DYAR AL MANSOUR	2	1,7	1,7	43,1
DYAR ALMANSOUR	1	,9	,9	44,0
EQUILATERAL INGENIERIE	1	,9	,9	44,8
Flsmidth wadgassen gmbh	1	,9	,9	45,7
FNBT	4	3,4	3,4	49,1
Groupe Addoha	2	1,7	1,7	50,9
GROUPE ADDOHA	2	1,7	1,7	52,6
GTR	2	1,7	1,7	54,3
HOLDING AL OMRANE	3	2,6	2,6	56,9
HOLDING ALOMRANE	1	,9	,9	57,8
Holding d'aménagement Al Omrane	5	4,3	4,3	62,1
HOLDING YNNA	4	3,4	3,4	65,5
IDEREA ingénierie	1	,9	,9	66,4
LAZRAC CONTRACTORS	3	2,6	2,6	69,0
MAGPRIM	1	,9	,9	69,8
Ministère de l équipement du transport et de la logistique	1	,9	,9	70,7
ministere de l'équipement	1	,9	,9	71,6
Ministère de l'éducation nationale	1	,9	,9	72,4
Ministère des habous et des affaires islamiques	1	,9	,9	73,3
Ministère des habous et des affaires islamiques	3	2,6	2,6	75,9
MINISTRE DE L EQUIPEMENT DE TRANSPORT DE LOGISTIQUE ETDEL EAU	1	,9	,9	76,7
MINISTRE DE L EQUIPEMENT DE TRANSPORT ET DE LOGISTIQUE ET DE L EAU	1	,9	,9	77,6
MINISTRE DE L EQUIPEMENT DE TRANSPORT ET DE LOGOSTIQUE ET DE LEAU	1	,9	,9	78,4
MINISTRE DE L EQUIPEMENT DETRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE ET DE L EAU	1	,9	,9	79,3
MOJAZINE	4	3,4	3,4	82,8
Mounir REDDAHI	2	1,7	1,7	84,5

MUGECICO	1	,9	,9	85,3
My Group architecture	1	,9	,9	86,2
next etudes	1	,9	,9	87,1
NEXT Etudes	1	,9	,9	87,9
OCP	1	,9	,9	88,8
Perdonnage	1	,9	,9	89,7
Rabat Région Aménagement	1	,9	,9	90,5
SGMT	1	,9	,9	91,4
SGTM	4	3,4	3,4	94,8
Si Mohamed MANAH - Gestion de projet bâtiment	1	,9	,9	95,7
SOCOTEC	3	2,6	2,6	98,3
SOTRA RAIS	1	,9	,9	99,1
Target RH	1	,9	,9	100,0
Total	116	100,0	100,0	

### Sexe

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	2,6	2,6	2,6
F	26	22,4	22,4	25,0
M	87	75,0	75,0	100,0
Total	116	100,0	100,0	

### Classe d'Age

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1,7	1,7	1,7
18-24	4	3,4	3,4	5,2
25-34	26	22,4	22,4	27,6
35-49	77	66,4	66,4	94,0
50-65	7	6,0	6,0	100,0
Total	116	100,0	100,0	

### Fonction

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	4,3	4,3	4,3
Cadre	44	37,9	37,9	42,2
Cadre supérieur	67	57,8	57,8	100,0
Total	116	100,0	100,0	

### Ancienneté dans l'établissement an(s)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	6,0	6,0	6,0
0.25	1	,9	,9	6,9
1	2	1,7	1,7	8,6
10	16	13,8	13,8	22,4
11	13	11,2	11,2	33,6
11 ans	1	,9	,9	34,5
12	15	12,9	12,9	47,4
13	1	,9	,9	48,3
14	4	3,4	3,4	51,7
15	2	1,7	1,7	53,4
17	1	,9	,9	54,3
18	1	,9	,9	55,2
2	1	,9	,9	56,0
2 ans et demi	1	,9	,9	56,9
25	1	,9	,9	57,8
3	2	1,7	1,7	59,5
3 mois	1	,9	,9	60,3
30	1	,9	,9	61,2
4	5	4,3	4,3	65,5
5	1	,9	,9	66,4
5 ans	3	2,6	2,6	69,0
7	9	7,8	7,8	76,7
7 ans	1	,9	,9	77,6
8	11	9,5	9,5	87,1
9	14	12,1	12,1	99,1
9 ans	1	,9	,9	100,0
Total	116	100,0	100,0	

### Ancienneté dans le poste an(s)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	6,9	6,9	6,9
0.25	1	,9	,9	7,8
1	1	,9	,9	8,6
1.5	1	,9	,9	9,5
10	11	9,5	9,5	19,0
11	2	1,7	1,7	20,7
11 ans	1	,9	,9	21,6
12	1	,9	,9	22,4
13	1	,9	,9	23,3
2	2	1,7	1,7	25,0
2 and	1	,9	,9	25,9
2 ans et demi	1	,9	,9	26,7
25	1	,9	,9	27,6
3	3	2,6	2,6	30,2
3 ans	1	,9	,9	31,0
3 mois	1	,9	,9	31,9
4	7	6,0	6,0	37,9
5	13	11,2	11,2	49,1
5 ans	1	,9	,9	50,0
6	4	3,4	3,4	53,4
7	17	14,7	14,7	68,1
7 ans	1	,9	,9	69,0
8	15	12,9	12,9	81,9
9	20	17,2	17,2	99,1
9 ans	1	,9	,9	100,0
Total	116	100,0	100,0	



# ***Bibliographie***

- Calvi, R. (2000), « Le rôle des services achats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.3, n°2, pp.31-55.
- Poppo, L. et Zenger, T. (2002), « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements », *Strategie Management Journal*, vol. 23, n° 8, p. 707-725.
- A. Gunasekaran, C. Patel, and E. Tirtiroglu, “Performance measures and metrics in a supply chain environment, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.21, 2001, pp.71-87.
- Abbad, H. (2007), «Les relations entre la grande distribution et les PMI agroalimentaires : quels déterminants de l’orientation à long terme des relations». *Actes de la 1ère journée ComIndus - 29 mars 2000 - Avignon*.
- Abbad, H. (2008), L ’orientation à long terme dans le canal de distribution : le cas de a relation entre la grande distribution et les PMI agroalimentaires au Maroc, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)*.
- Abbad, H., Paché, G., et Bonet F, D. (2012). Peut-on désormais parler d'engagement du distributeur dans la relation avec l'industriel?, *Management International*, vol. 16 no. 4, p. 103-116
- Abecassis-Moedas, C. et Grenier, C. (2007), « Un modèle étendu de la structuration entre les TIC et l’organisation au sein des districts industriels », *Revue Française de Gestion*, Vol.33, n°172, pp.131-143.
- Affonso, C. (2008), *Proposition d'un cadre de modélisation pour la coordination d'entreprises dans la chaîne logistique*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse, Institut National Polytechnique de Toulouse. France
- AFNOR. (2002)Norme. Processus Logistique. *FD X50-604*.
- Ageron, B., et Spalanzani, A. (2008), « Structuration de la chaîne logistique amont et processus de sélection des fournisseurs : quelle place pour les TIC ? », *Logistique et Management*, Vol. 16, n°2.
- Ahmed, S., etUllah, A. (2012). “Building supply chain collaboration: different collaborative approaches”. *IntegralReview- A Journal of Management*, Volume 5, No. 1, June-2012, pp 8-21.
- Akhilesh Barve. Impact of Supply Chains Agility on Customer Satisfaction.*International Conference on E-business, Management and Economics vol.3 (2011)*].

- Akintoye, A., Macintosh, G., Fitzgerald, E. (2000) A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Special Issue.
- Akintoye, A., Mcintosh, G., and Fitzgerald, E. (2000), A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry, *European Journal of Purchasing and Supply Management* , Vol. 6, 2000, pp.159- 168.
- *Aktouf, O. (1987), Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Les presses de l'Université du Québec, Québec, 231 p.*
- Albino, V., Carbonara, N, Giannoccaro, I. (2007), «
- Allard-Poesi, F. et Maréchal, G. (2007), « Construction de l'objet de la recherche », in: Thiétart, R.-A. et Coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 34-57.
- Amabile, S., et Gadille, M. (2006), « Coopération interentreprise, système d'information et attention organisationnelle », *Revue française de gestion*, Vol. 32, n°164, pp.97-118. 259
- Anderson J. C., Narus J. A., (1990), “A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships”, *The Journal of Marketing*, Vol. 54, Janury, pp.42-58.
- Anderson, E. et Weitz, B. (1989), « Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channels Dyads », *Marketing Science*, 8, pp. 310-323.
- Anderson, E. et Weitz, B. (1992), « The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels », *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, February, pp. 18-34.
- Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, D.R. (1994). “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden.” *Journal of Marketing*. Vol. 58, pp. 53-66.
- Anderson, E.W., Sullivan, M.W. (1993). “The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms.” *Marketing Science*. Vol. 12 No. 2, pp. 125-143.
- Andraski (1998), Leadership and the realization of supply chain collaboration, *Journal of Business Logistics*, Vol 19, No 2, pp 9-11.
- Arbulu, R., and Ballard, G. (2004). “Lean supply systems in construction”. Proceedings of 12th Annual Conference of the International Group for Lean Construction, Copenhagen, Denmark.

- Arshinder, Kanda, A. and Deshmukh, S.G. (2008). Supply chain coordination: Perspectives, empirical studies and research directions. *International Journal of Production Economics* 115 (2), 316-335.
- Bachmann R. (2001), « Trust, Power and Control in Trans-Organization Relations », *Organization Studies*, 22(2), pp. 337 -65.
- Bagozzi, R.P. (1975), « Marketing as Exchange », *Journal of Marketing*, Vol. 39, n°4, pp. 32-39.
- Bahinipati, B.K., Arun Kanda and Deshmukh, S. G. (2009). Coordinated supply management: review, insights, and limitations. *International Journal of Logistics Research and Application* Vol.12 N°6, pp407-422.
- *Balambo (2012)*, L'impact de la culture nationale sur la nature de l'intégration des supplychains: une étude à travers l'effet médiateur de la nature de la confiance. Le cas des équipementiers automobiles marocains, *thèse pour l'obtention de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix Marserille II France)*.
- Barbat, V. (2011), « Vers une meilleure compréhension des relations client- fournisseur d'interdépendance », *Logistique et Management* Vol. 19 - N°1, 2011, p 2739.
- Bardin L., (2001), «*L'analyse de contenu*», 9ème édition, Presses Universitaires de France Paris.
- Barratt, M. (2004), "Understanding the meaning of collaboration in the supply chain", *Supply Chain Management, An International Journal*, vol. 9, n° 1, p. 30 42.
- Barratt, M. and A. Oliveira (2001), Exploring the experiences of collaborative planning initiatives, *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, Vol 31, No 4.
- Barrett, D.J., 2002. Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal* 7 (4), 219-231.
- Barrett, P. (2000). "Systems and relationships for construction quality." *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 17 Nos. 4/5, pp. 377-392.
- Barthelemy J. (2001), « The Hidden Costs of IT Outsourcing », *MIT Sloan Management Review*, pp. 60-69.

- Baudry, B. (1991), « Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction », *Revue d'Économie Industrielle*, n°56, 2ème trimestre, pp.46-58.
- Baudry, B. (2003), « *Economie de la firme* », La Découverte, Paris.
- Baumard, P. et Ibert, J. (1999), « Quelles approches avec quelles données ? », in THIETART, R.-A., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, pp.81-103.
- Bellon B. et Niosi J., (2000) «*Une évaluation des théories institutionnalistes des alliances industrielles stratégiques*», dans Voisin, C., Plunket, A. et B. Bellon (eds.) "La coopération industrielle", *Economica*, 2000, pp.55-68.
- Benamor, H. (2006) : *Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client entreprise de services*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris XIII, Paris-Nord, Villetaneuse.
- Benamour, Y. et Prim, I. (2000). « Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français - Une étude
- Benghozi J.P, (2001), « Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires », *Revue économique*, vol. 52, numéro hors série, octobre, p. 165-190.
- Bensaou, M., (1993), "Interorganisational Co-operation: The role of Information Technology, An Empirical Comparison of us and Japanese Supplier Relations"
- Benton, W. C., et Maloni, M. (2005). "The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction". *Journal of Operations Management*, Vol.23, N°1, pp.1-22.
- between interfirm collaboration and business sales in entrant and incumbent alliances", *Strategie Management Journal*, Vol. 26 No.6, pp.497-522.
- Bitner, J.B., Booms B.H., and Tetreault M.S. (1990). "The Service Encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents". *Journal of Marketing*. Vol. 54 No.1, pp. 71-84.
- Blanquart, C., Carbone, V. (2010), «Pratiques collaboratives et démarche environnementale dans la supplychain: mythe ou réalité ? » *8èmes RIRL* 29, 30 Septembreet 1er Octobre 2010 BeM

- Blau M.P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, John Wiley et Sons.
- Boiral O, (2002), « ISO 9000: de l'impératif commercial au « rite de passage » organisationnel », Communication à la 11ème Conférence de l'AIMS, du 05 au 07 juin, Paris Berger-Douce S, (2010), « Gestion environnementale et certification: le cas de trois P.M.E», *Gestion*, vol 35, n°1, pp. 10-17.
- Boissinot, A. (2009), Opportunisme et gouvernance des relations interorganisationnelles : le cas de la prestation de services logistiques dans le secteur automobile, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion CRET-LOG, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II*
- Bompar, A. (2010) *les facteurs influençant l'efficacité de la première relation commerciale*. Thèse pour l'obtention de doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers (France).
- Bonet, D. (1999), *Conflit et coopération dans le canal de distribution : L'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques*, thèse pour l'obtention de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix Marserville II), Faculté des Sciences Economiques et de Gestion.
- Bonet, D. ; Boissinot.A., (2012). « Quel leadership pour les prestataires de services logistiques dans la supplychain de l'automobile ». *Logistique et Management*, vol 20 n°2.
- Boujut J.F., Laureillard, P. (2001), "A co-operation framework for product-process integration in engineering design". *Design Studies*, vol. 33, n° 5, p. 497-513.
- Boujut, J. B. Cavaillé et A. Jeantet., (2002), '*Instrumentation de la Coopération*'. Dans *Coopération et connaissance dans les systèmes industriels* sous la direction de R. Soënen et J. Perrin, pp. 91-109. Lavoisier, Hermes Science, 2002.
- Bouquin, H., (2001), *Le contrôle de gestion : contrôle d'entreprise*, Paris, 2001, Presses universitaires de France.
- Bovee, C.L., Thill, J.V., 2000. *Business Communication Today*. 6th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Bowersox , D.J., (1990), "The strategic benefits of logistics alliances", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 4, pp 36-43.
- Bowersox D. J., Closs D. J. and Stank T. P. (1999), "*21st Century Logistics: Making Supply Chan Integration a Reality*", Council of Logistics Management, Michigan State University.

- Bowersox D. J., Closs D.J, Stank T.P., (2003), “How to master cross-enterprise collaboration”, *Supply Chain Management Review*, July/august, pp 18-27
- Brousseau E. (1996), « Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises », dans Ravix J.-L. (coord.), *Coopération entre les entreprises et organisations industrielles*, Paris, CNRS Editions, pp. 23-49.
- Brousseau, E. (2000). «Confiance ou contrat, confiance et contrat». Centre ATOM, université paris I et FORUM Université Paris X, août 2000.
- Brown, T. J., Barry, T. E., Dacin, P. A., & Gunst, R. F. (2005). Spreading the word: Investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 123-138.
- Brulhart F. et Favoreu C.,(2003) «Les modes de coordination et d'organisation des partenariats inter firmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant intégratif», *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Les cotes de Carthage - 3, 4, 5 et 6 juin.
- Brulhart, F. (2002). « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques ». *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n°4, p. 51-77.
- Brulhart, F., Favoreu, C. (2006), Le lien contrôle-confiance-performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 9, n°1, pp. 59-96.
- Buchanan, L. (1992). Vertical trade relationships: The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals, *Journal of Marketing Research*, 29, (1992), 65-75.
- Buzon, L. (2007) : Contribution à la structuration des échanges de connaissances dans le cadre de relations de collaboration dans les chaînes logistiques. *Thèse de doctorat en science de gestion l'Université Lumière- Lyon II France*.
- Calvi R., Le Dain M. A. et Harbi S. (2000) «Le pilotage des partenariats Client-Fournisseur dans l'industrie», *Revue Française de Gestion Industrielle*, 2000, vol. 19,n°1, pp. 5-15.
- Calvi R., Le Dain M.A. et Boudia M.,( 2003) «La conception collaborative entre un client et ses fournisseurs: état de l'art et proposition d'une méthode d'aide à la conception des modes de coordination», *5ième International Congrès de Génie Industriel*, Université de Laval, Québec, 26-29 octobre

- Calvi, R. (1999), « L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus achat », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.2, n°1, pp.27-47.
- Calvi, R., Blanco, E., Koike, T. (2005), « Coopérer en conception pour améliorer les supplychains de demain : un réel défi pour les entreprises virtuelles », *Revue Française de Gestion*, Vol.156, pp.187-202. 262
- Campinos-dubernet M et Jougleux M, (2003), « L'assurance qualité : quelles contributions à la qualité des services ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n°146, pp. 81-98.
- Carbonara, N., Giannoccaro, I. Et Pontrandolfo, P. (2002), « Supply chains within industrial districts : A theoretical framework », *International Journal of Production Economics*, Vol.76, n°2, pp.159-176.
- Caridi, M., Cigolini, R. and Marco, D.D. (2005).Improving supply-chain collaboration by linking intelligent agents to CPFR. *International Journal of Production Research* 43(20), 4191-4218.
- Carol C. Bienstock (2002), Understanding buyer information acquisition for the purchase of logistics services *International Journal of Physical Distribution et LogisticsManagement* Vol. 32, No 8, p 636
- Chan, H. K., Wang, W. Y. C., Luong, L. H. S. et Chan, F. T. S., (2009), « Flexibility and adaptability in supply chains : a lesson learnt from a practitioner », *Supply Chain Management : an International Journal*, Vol.14, n°6, pp.407-410.
- Chanaron ,J.J. (1994) : « Constructeurs/fournisseurs: spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels », *Actes du GERPISA*, n°14.
- Chandon, J.-L. (2007), « Théorie de la mesure et construction d'échelles », Séminaire de Méthodologie de la Recherche, Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Aix-en-Provence.
- Charan, P. (2012), "Supply chain performance issues in an automobile company: a SAP-LAP analysis", in *Measuring Business Excellence*, Vol16, N°1, p86.
- Charki H. M., (2005) «Les antécédents de la confiance dans les relations interorganisationnelles: une application à la relation prestataire de services professionnels/client», Cahier de Recherche n°98, CREPA: Centre de Recherche en Management et Organisation, Université Paris Dauphine.,.

- Charreaux, G. (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, Tome XXXII, SG25, n°8-9, pp.47-65.
- Charreire S. (2002), Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik : « La dépendance des ressources est stratégique », Dans Charreire S. Huault I. (dir.) *Les grands auteurs en management*, EMS, Caen, pp 151-166.
- Charreire, S. et Huault, I. (2001), « Cohérence épistémologique et recherche en management stratégique », Actes de la Xème Conférence AIMS, Laval, Québec, 1315 juin 2001, p.26.
- Chen et A. Paulraj,(2004), « Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements », *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 2, p. 119-150, 2004.
- Chen, H., Daugherty, P., et Landry, T. D. (2009). Supply Chain Process Integration: A theoretical Framework. *Journal of Business Logistics*, 30 (2): 27-46.
- Chen, M-C., Yang, T. and Li, H-C. (2007). Evaluating the supply chain performance of IT-based inter-enterprise collaboration. *Information and Management* 44 (6), 524-534.
- Chen, T. H. and Chen, J. M. (2005). Optimizing supply chain collaboration based on joint replenishment and channel coordination. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 41, 261-285.
- Chouk, I ; Perrien, J. (2005), “La confiance du consommateur vis-à-vis d’un marchand Internet : proposition d’une échelle de mesure”, *Revue Française de Marketing*, 205 (décembre), 5-20.
- Christopher M. (2005), *Supply Chain Management : créer des réseaux à forte valeur ajoutée*, Paris, Village Mondial.
- Christopher M. (2007), *New directions in logistics*, in Waters Donald (ed.), Global
- Christopher, M. (1992), *Logistics and Supply Chain Management - Strategies for reducing costs and improving services*, Pitman Publishing, p.229. London,
- Christopher, M. (2005), *Logistics and supply chain management : creating value- adding networks*, Pearson Education, Harlow, 3rd edition, 305 pages.

- Chung, W.C. and Leung, W.F. (2005). Collaborative planning, forecasting and replenishment: a case study in copper clad laminate industry. *Production Planning et Control* 16 (6), 563-574.
- Churchill G. A. (1979) A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, vol.14, n°1, pp.64 73
- Coase, R. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica New Series*, vol. 4, pp. 386-405.
- Cohen, S. et Roussel. J. (2005), *Avantage Supply Chain, les 5 leviers pour faire de votre Supply chain un atout*, Gestion l'Université Toulouse III - Paul Sabatier
- Colin J. (2002), « De la maîtrise des opérations logistiques au supplychain management », *Gestion 2000*, Vol. 19, n° 1, pp. 59-74.
- Colin, J. (1997), « La logistique amont : de la maîtrise des interfaces avec les fournisseurs à la conception des produits », in Aurifeille J.-M., Colin J., Fabbe-Costes N., Jaffeux C. et Pache G., *Management logistique : une approche transversale*, Editions Litec, Paris, pp. 73-109.
- collaboration", *The International Journal of Logistics*
- *Collaborators* .AMR Research Report.
- Cooke, J.A. (2002). Want real collaboration? Change your measures. *Logistics Management* 42 (1), 37-38, 40-41.
- Cooper M.C., Lambert D.M. and Pagh J.D. (1997), « Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics », *the International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-14.
- Cooper, M. C., and L. M. Ellram. (1993), « Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy », *The International Journal of Logistics Management*, 4, 2, 13-24.
- Cooper, P.D. and Jackson, R.W. (1998). Applying a Services Marketing Orientation to the Industrial Services Sector. *Journal of Services Marketing*. Vol. 2 No. 4, pp. 67-70.
- Corbett C.J, Montes-Sancho M.J et Kirsch D.A, (2005), «The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis», *Management Science*, vol. 51, n°7, pp. 1046-1059.
- Cornu J. M., (2004) «La coopération, nouvelles approches», version 1.2 du 24 décembre: <http://www.cornu.eu.org/files/cooperation12.pdf>, France

- Corsten, D., et Kumar, N., (2005). Do suppliers benefit from collaborative
- Cova, B. et Salle, R. (1992), « L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel : panorama des nouveaux courants de recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 7, n°2, pp. 83-106.
- Cova, B. et Jallat, F., (2005), "Evolution du marketing relationnel inter-entreprises : des places de marché électroniques aux approches intégratives", *Revue Française du marketing*, mai, n°202, pp. 57-70, 14 p.
- Cox, A., Ireland, P., and Townsend, M. (2006). *Managing in Construction Supply Chains and Markets. Reactive and Proactive Options for Improving Performance and Relationship Management*. Thomas Telford, London, 293 pp.
- Création et de Fonctionnement d'accords de Coopération entre PME Francophones : Cas des PME Camerounaises et Françaises», CAFRAD : Centre Africain de Formation et de Recherche Administrative pour le Développement, Tanger, 2001.
- Cronbach, (1951), « Coefficient Alpha and the internal structure of tests », *Psychometrika*, Vol. 16, p. 297-334.
- Cronin, J.J and Taylor S.A. (1992). "Measuring Service Quality: a re-examination and extension." *Journal of Marketing*. Vol. 56, pp. 55-68.
- Croom, P. Romano et M. (2000). "Giannakis, Supply chain management: an analytical framework for critical literature review", *European Journal of Purchasing et Supply Management*, 6, p. 67-83,
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Ed. du Seuil.
- Czaplewski, R. and Soin, U. (2002), "Collaborative Logistics: Increasing Supply Chain Management Efficiency", *white paper* (BNET).
- Czepiel, J., (1990) « Managing relationships with customers: A differentiating philosophy of marketing », In: *Service management effectiveness: Balancing strategy, organization and human resources*, Eds D. Bowen, R. Chase et T. Cummings, CA: Jossey-Bass, 1990, 299-323.
- Dahl R.A. (1957), « The Concept of Power », *Behavioral Science*, vol. 2, pp. 201-215.
- Damperat M.(2005) «Les approches de la relation client: évolution et nature». *Premières journées de recherche en marketing IRIS4* et 5 avril 2005. IAE de Lyon, France.

- Danese, P. (2006). Collaboration forms, information and communication techniques and coordination mechanisms in CPFR. *International Journal of Production Research* 44(16), 3207-3226.
- Danese, P. (2007). Designing CPFR collaborations: insights from seven case studies. *International Journal of Operations and Production Management* 27 (2), 181204.
- Dang, V.M. (2007), « *Etude de la relation coopérative entre les producteurs et les distributeurs de produits alimentaires au Vietnam* », Mémoire présenté en Maîtrise en Administration des Affaires, Université du Québec à Montréal
- Daniel C; Jan Felde (2005) “Exploring the effects of key-supplier collaboration in Swiss buyer-supplier Relationships” *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management* Vol. 35 No. 6, pp. 445-461
- Daugherty, P.J., Richey, R.G., Roath, A.S., Min, S., Chen, H., Arndt, A.D., Genchev, S.E., (2006). *Is collaboration paying off for firms?* *Business Horizons* 49, 61-70.
- De Terssac G., Maggi B. Autonomie et conception. in G. De Terssac et E. Freidberg (dir.), *Coopération et conception*, Octarès, Toulouse, p.243-266, 1996.
- Defee, C.C., Stank, T.P. (2005), “Applying the strategy-structure-performance paradigm to the supply chain environment”, *The International Journal of Logistics management*, Vol.16, No.1, pp.28-50
- Dekker, H.C. (2004), « Control of inter-organizational relationships : evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 27-49.
- Dekker, H.C. (2008). “Partner selection and governance design in inter-firm relationships”. *Accounting, organization and society*, Vol. 33, pp. 915-941.
- Delerue H. et Simon É., (2005) «Confiance, contrat et degré d’asymétrie dans les relations d’alliance», *Management International*, vol. 10, n°1, 2005, pp. 51-110.
- Delerue, H. et Berard, C. (2007), « Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles », *Revue française de gestion*, Vol.175, n°175, pp.125-138.
- Despontin, M. (2004), *Aide à la décision pour une coopération interentreprises dans le cadre de la production à la commande*. Thèse de doctorat en sciences de gestion de l’Université de Toulouse III - Paul Sabatier,

- DETR (1998) Rethinking Construction. UK: Department of Environment Transport and the Regions.
- Deutsch, M. (1958), « Trust and Suspicion », *Conflict Resolution*, Vol.2, n°4, pp.265- 279.
- Deutsch, M. (1959), « The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion », *Human Relations*, pp.123-139.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited : Institutional The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- Disney, S.M. and Towill, D.R. (2003).The effect of vendor managed inventory (VMI) dynamics on the bullwhip effect in supply chains. *International Journal of Production Economics* 85, 199-215.
- Donada C. et Garrette B., (2001) «Partenariat vertical et gain coopératif pour les fournisseurs», *Management International ; Springs 2001*, vol. 5, n°2, pp. 19-31
- Donada, C. (1997), « Fournisseurs : pour déjouer le piège du partenariat », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp.94-105.
- Donada, C. et Nogatchewsky, G., (2007), « La confiance dans les relations interentreprises Une revue des recherches quantitatives », *Revue française de gestion*, n°175.
- Doney, P.M. et Cannon J.P. (1997), « An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 61, April, pp. 35-51
- Doney, P.M., Cannon, J.P., Mulien, M.R. (1998), « Understanding the influence of national culture on the development of trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 601 620.
- Dornier P., Fender M. (2007), *La logistique globale et le Supply Chain Management*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Dorsaf Zouari, et Karine Evrard Samuel, (2012), “Vers une structuration relationnelle au sein de la supplychain : le contrat comme mécanisme de coordination” *RIRL 2012 15-17 Aout HEC MONTREAL Canada*
- Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C. (2007), « Validité et fiabilité de la recherche», in R.A. Thietart, *Méthodes de recherche en management*, Dunod,Paris, p. 257-290.

- Dulbecco, P. (1994), « La coopération comme mécanisme de coordination temporelle. Une relecture des travaux de Richardson », *Revue d'Economie Politique*, Vol.104, n°4, pp. 517-537.
- Dulbecco, P. et Rochhia, S. (1996), « Les logiques concurrentielles de la coopération interentreprises », in *Coopération entre les entreprises et les organisations industrielles* (Ravix, ed), CNRS édition, pp. 231-244.
- Durand, B et Senkel M.P ; Vo, T.H (2012) « La mutualisation logistique : entre théories et pratiques » *RIRL 2012 15-17 Août HeC MONTREAL Canada*
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. et Oh, S. (1987) « Developing buyer-seller relationships »,
- Dyer J. H. (1997), « Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value », *Strategie Management Journal*, 18, pp. 535-56.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Aeademy of Management Review*, vol. 23, n°4, pp. 660-679.
- *Economies*, Vol.115, 316-335.
- El Alaoui, A. M., Chakor, A., Mdaghri, A. A. (2012). Ethics, Relationship Marketing and Corporate Performance: Theoretical Analysis through the Mediating Variables. *International Business Research*, vol 5 N°8, pp 68-84.
- El Mhamedi, A , (2005) «Coordination et coopération des processus d'entreprise : étude de cas industriels», *Conférence CPI : Conception et Production Intégrées - Casablanca : les 09, 10 et 11 novembre 2005*.
- Ellram, L.M. (1991), « Supply Chain Management: The Industrial Organisation Perspective », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21(1), Jan., pp 13 22.
- Ellram, L.M. et Cooper M.C. (1990), « Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-third Party Relationship », *The International Journal of Logistics Management*, vol. 1, n° 2, p. 1-10.
- Ellram, L.M., (1995). "Partnering Pitfalls and Success Factors". *International Journal of Purchasing andMaterialManagement*, vol. 31, n° 2, p. 36-44.

- Elommal, N. (2005), « Proposition d'un modèle de l'influence des normes de la relation de Macneil (1980) sur la satisfaction d'un client vis-à-vis de son institution financière principale ». *Cahier de recherche, no 344, p. 1-24 1ères Journées de Recherche en Marketing IRIS IAE de Lyon*, 4 et 5 avril 2005
- Elomri G.Hamdouni, K. Moussaid (2010) « Optimisation de coûts indirects d'un constructeur d'automobiles » *in acte colloque Agadir. Colloque, logistica'10, FSJES, Agadir.*
- Emerson T.M. (1962), « Power-Dependence Relations », *American Sociological Review*, vol. 27, pp. 31-41.
- Emmanuelle, D.M. (2004), *Aide à la décision pour une coopération inter-entreprises dans le cadre de la production à la commande*, thèse pour l'obtention de doctorat en gestion de l'Université Toulouse III - Paul Sabatier France.
- Ermez, M. (2011), *Rôle de la dynamique de l'innovation dans l'optimisation de la relation de sous-traitance. Cas de l'industrie textile habillement tunisienne*. *Thèse pour l'obtention de doctorat en gestion de l'Université Paris-Est France.*
- Evrard S et Spalanzani A (2009), « Apprentissage interorganisationnel et pratiques collaborative au sein d'une supplychain : cadre conceptuel et voies de recherche » *Cahier de recherche, no 2009-075*
- Evrard, Y., Pras, B., et Roux, E. (2003), *Market : Etudes et recherches en marketing*. Dunod. Paris.
- exploratoire », *16ème Congrès International de l'Association Française du Marketing*, 18-20 mai, Montréal, Canada, vol. 16, tome2, pp. 1111-1123.
- Fabbe-Costes N. (2005), « La gestion dynamique des supplychains des entreprises virtuelles », *Revue Française de Gestion*, n°156, p151-166.
- Fabbe-Costes N. (2007), « La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile », in PachéetSpalanzani, « La Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques », 19-43.
- Fabbe-Costes, N. (2002), « Evaluer la création de valeur du Supply Chain Management », *Logistique et Management*, Vol.10, n°1, pp.29-36.

- Feng, W. (2010), Le supplychain management et la culture : la mise en oeuvre du Supply Chain Management dans le contexte culturel chinois, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II, France.*
- Fenneteau H. et Naro G. (2005), « Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle illustrations logistiques », *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, n° 156, pp. 203-219.
- Fernie, S., & Thorpe, A. (2007). Exploring change in construction: supply chain management engineering. *Construction and Architectural Management*, 14(4), 319-333.
- Field, J.M., et Meile, L.C., (2008). Supplier relations and supply chain performance in financial services processes. *International Journal of Operations et Production Management* 28 (2), 185-206
- Filser, M. (1989), Canaux de distribution : description, analyse, gestion, *Vuibert, Coll. Gestion, Paris.*
- Fink. A.(2004). "Supply Chain Coordination by Means of Automated Negotiations". 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, Hawaii, 5-8 Janvier
- Flynn, B.B., Huo, B., Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management* 28, 58-71.
- Ford D. (1998), « *Two Decades of Interaction, Relationships and Networks* », in Naude P., Turnbull P.W. (ed.), *Network Dynamics in International Marketing*, London, Pergamon, pp. 3-15.
- Forme, F.G.L., Genoulaz, V.B., Campagne, J.P. (2007). A framework to analyse collaborative performance. *Computers In Industry* 58, 687-97.
- Fox, M.S., Chionglo, J.F., and Barbuceanu, M. (1993) The Integrated Supply Chain Management System, Internal Report, Dept. of Industrial Engineering, University of Toronto, <http://www.eil.utoronto.ca/iscm-descr.html>, Accessed May 1, 2000.
- Frankel, R., Whipple J.S. et Frayer D.J. (1996), « Formal Versus Informal Contracts : Achieving Alliance Success », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 26 n° 3, p. 47-63.
- Frayret, J.-M., D'Amours, F., D'Amours, S. (2003). Collaboration et Outils Collaboratifs pour la PME Manufacturière Frayret, J.-M., D'Amours, F., D'Amours, S. @ CEFRIO 2003.

- Frazier G.L., Rody R.C. (1991), The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels , *Journal of Marketing*, vol. 55, January, pp. 52-69.
- Frazier, G.L. (1983), « On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution », *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, May, pp. 158-166.
- Fréchet M., (2005), «La contractualisation psychologique dans les relations interorganisationnelles : une analyse dans les partenariats d'innovation», *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers 2005.
- French J.R., Raven B. (1959), « The Bases of Social Power », in Cartwright D. (ed.),
- Fugate, B., Sahin F. et Mentzer J.T. (2006), "Supply chain coordination mechanisms, *Journal of Business Logistics*, Vol.27, No.2, pp.129-161
- Fullerton (2011) Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services* 18(1):92-100 .
- Gadde, L-E., Huemer, L., et Håkansson, H. (2003), "Strategizing in industrial networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 No.5, pp.357-364.
- Gadja, R., (2004). Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategie Alliances », *American Journal of Evaluation*, Vol. 25, N° 1, pp. 65-77,
- Ganesan, S. (1994), « Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, Vol.58, April, pp.1-19.
- Ganeshan R. et Harisson T., (1995) An introduction to supply chain management, Penn State University, department of Management Science and Information Systems,.
- Ganeshan, R. and Harrison, T.P. (1995) "An Introduction to Supply Chain Management", [http://silmaril.smeal.psu.edu/misc/supply\\_chain\\_intro.html](http://silmaril.smeal.psu.edu/misc/supply_chain_intro.html), Accessed December 1, 1999.
- Garbarino and Johnson(1999)The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships *Journal of Marketing* 63(2) .
- Gardet, E., Mothe, C. et Tinlot, G. (2008), « L'influence de la dépendance du pivot et de sa taille sur les modes de coordination au sein de réseaux d'innovation », *Actes de la XVIIème Conférence AIMS, Nice-Sophia Antipolis, 28-31 mai 2008*, p.24.
- Gavard-Perret, M.-L. et Helme-Guizon, A. (2008), « Chapitre 7 : Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », in GAVERD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C. et JOLIBERT A., *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, Paris, pp.247-277.

- Génin P., (2003). Planification tactique robuste avec usage d'un A.P.S. : Proposition d'un mode de gestion par plan de référence, *Thèse de doctorat, Ecole des Mines de Paris*,
- Georgios I. Doukidis (2007), Collaboration: the key to responsive supply chains, *Supply Chain Management: an International Journal* Vol.12, No 3, 2007.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B. et Kumar, N. (1999), « A Meta-analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships », *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, pp. 223-238
- Giard, (2003), *Gestion de la production et des flux*, Economica, 2003
- Gilbert N. Nyaga a, Judith M. Whipple , Daniel F. Lynch (2010) Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management* 28 (2010) 101-114
- Giordano Y. et Jolibert A. (2008), « Chapitre 2 : Spécifier l'objet de la recherche », in. *Méthodologie de la recherche* », In GAVARD-PERRET, M-L., GOTTELAND, D., HAON, C., et JOLIBERT A. (Dir.), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, LPEARSON Education, Paris, pp5-45.
- Girod-Seville, M. et Perret, V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in THIETART, R.-A., (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 13-33.
- Golicic, S. L. and Mentzer, J. T. (2006). An Empirical Examination of Relationship Magnitude, *Journal of Business Logistics*, (2006), 27, 1. 81-109
- Gomez, P.Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris.
- Govil M., et Proth J.M., (2002). *Supply chain design and management: strategic and tactical perspectives*. Academic Press, San Diego, California, USA.
- Govilet J.-M. Proth, (2002), *Supply Chain Design and Management: Strategie and Tactical Perpeetives*, *Académie Press*, 2002.
- Granovetter, M., (1985), « Economie Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Soeiology*, 91, pp481-510.
- Gronroos C., (2004), «The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value », *Journal of Business and Industrial Marketing;*, vol. 19, n°2, pp. 99-113.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing –a customer relationship management approach*, 2nd ed. John Wiley & Sons, LTD.

- 
- Guibert N. (1999), "confiance en marketing : fondements et pratiques", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n°1, pp. 1-19
  - Guibert, N. (1996), *La relation client-fournisseur et les nouvelles techniques de l'information : le rôle des concepts de confiance et d'engagement*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Techniques du Languedoc- Montpellier II.
  - Guibert, N. (1999), « Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français », *Revue Française de Marketing*, n°173-174, pp.155-168.
  - Gulati R. (1995), « Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis », *Administrative Science Quarterly*, 40: 619-652.
  - Gulati, R. (1998), « Alliances and Networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp 293-317.
  - haines logistiques : application au secteur de l'électronique et des
  - Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. et Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis*, Pearson Prentice Hall.
  - Hakansson H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : an interaction approach*, Chichester, John Wiley et Sons.
  - Hamdouch A. et Depret M. H., (2003 ) « Innovation, coopération préemptive et concurrence réticulaire : les nouvelles dynamiques des relations interfirmes ». *Colloque «Économie de la Firme : Quelles nouveautés ?»*, organisé à Annecy par l'IREGE de l'Université de Savoie, 17-18 avril.
  - Handfield R. B., Bechtel C. (2004), "Trust, power, dependence, and economics: can SCM research borrow paradigms?" *Int. J. Integrated Supply Management*, Vol. 1, N°1.
  - Hansen, M. H., Pearson, A. W. (2004), « The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations », *Journal of Managerial Issues*, 14, 486-4
  - Hargie, O., Tourish, D., 2009. *Auditing organizational communication*. London: Routledge. Vercic, A.T., Vercic, D., Sriramesh, K., 2012. *Internal communication: Definition, parameters, and the future*. *Public Relations Review* 38, 223-230.
  - Heide, J.B. John, G. (1990), « Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships », *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, February, pp. 24-36.

- Heide, J.B. John, G. (1988), « The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction. Specific assets in Conventional Channels », *Journal of Marketing*, Vol. 52,
- Heitz M., (2000), « Les coopérations inter-entreprises : une grille de lecture des différentes formes et des évolutions », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, décembre, Vol.3, n°4.
- Hisao Fujimoto (2003) “Collaborative networking in a multi-stage industrial channel”
- Hoang, L. V. (2009) Gestion du conflit et management interculturel dans le canal de distribution: une analyse des déterminants et des effets du conflit sur la satisfaction des acteurs : Application au cas de la grande distribution au Vietnam. *thèse pour l'obtention de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix Marseille II France)*.
- Hoffman, J. M. and S. Mehra (2000), Efficient Consumer Response as a Supply Chain Strategy for Grocery Businesses, *International Journal of Service Industry Management*, Vol 11, No 4.
- Holweg, M., Disney, S., Holmstrom, J., and Smaros, J. (2005), “Supply chain collaboration: making sense of the strategy continuum”, *European Management Journal*, Vol. 23 No.2, pp.170-181.
- Homburg C. and Rudolph B. (2000). “Customer Satisfaction in Industrial Markets: dimensional and multiple role issues.” *Journal of Business Research*. Vol. 52, pp. 15-33.
- Horvath L., (2001), “Collaboration: The key to Value Creation in supply chain Management, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.6, No.5, pp 205-7.
- Houssaini, A. (2007), *Compétitivité et Supply Chain Management : l'enjeu des Exportations marocaines*, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de gestion, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès.
- Houssaini, A. (2008) : « SCM : La mutation des relations inter-acteurs » in acte colloque Fes. *Colloque, La logistique au Maroc : pratiques, enjeux et perspectives, EST*, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, 28, 29 Mai.
- Humphreys, P. K., Shiu, W. K. Chan, F. T. S. (2001). “Collaborative buyer-supplier relationships in Hong Kong manufacturing firms”. *Supply Chain Management* 6 (3/4), 152-162.

- IBERT, J. (2004), « La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes », *Revue Française de Gestion*, Vol.30, n°148, Janvier/février, pp.153-177.
- industry Supply Chain Management: an International Journal Vol.12, No 3,
- INSEAD, Working Paper, 93/62/TM/SM.
- International Journal of Physical Distribution et Logistics Management *Vol. 33 No. 3, pp 229*
- Ireland, R.K. and Crum, C. (2005). Supply chain collaboration: How to implement CPFR and other best collaborative practices.*J. Ross Publishing Inc.: Florida.*
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 306-360.
- Johnson, L. J. (1999). Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 1, 1999, pp 4-18.
- Jones T.O. and W.E. Sasser (1995). “Why Satisfied Customers Defect.” *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 88-99.
- Jones, T.J. C., and Riley Daniel W. (1985) Using Inventory for Competitive Advantage through Supply Chain Management, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 15 No. 5, p.16-26.
- Joshi A.W., Stump R.L. (1999), « Determinants of Commitment and Opportunism : Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 18, n°4, pp. 334-352.
- Jouirou N et Kalika M, (2004), « L'alignement stratégique: déterminant de la performance (étude empirique sur les PME) », Communication à la 13ème conférence de l'AIMS, du 01 au 04 Juin, Le Havre.
- *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, p. 11-27, 1987
- Kalwani M.U., Narayandas N. (1995), « Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay-off for Supplier Firms ? », *Journal of Marketing*, vol. 59, January, pp. 1-16.

- Kamara, J.M., Anumba, C.J. (2000). Establishing and processing client requirements-a key aspect of concurrent engineering in construction. *Engineering Construction and Architectural Management*. Vol.7 No.1, pp. 15-28.
- Kanda, A., et Deshmukh, S. G. (2008). Supply chain coordination: Perspectives, empirical studies and research directions. *International Journal of Production*
- Kim, B ; Oh, H. (2005).The impact of decision-making sharing between supplier and manufacturer on their collaboration performance. *Supply Chain Management* 10 (3/4), 223-236.
- Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B., Nooteboom, B. (2005), “Trust, contract and relationship development”. *Organization Studies*, Vol. 26, pp. 813-840.
- Klein, R. (2007). Customization and real time information access in integrated eBusiness supply chain relationships, *Journal of Operations Management*, p 13661381
- Koenig, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de l'AGRH*, n° 9, novembre.
- Koskela, L. (2000). An exploration towards a production theory and its application to construction, PhD Dissertation, VTT Technical Research Centre of Finland, Espoo.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management. The Millennium Edition*. Prentice Hall International, Inc.
- Krause D.R. et Ellram L.M. (1997), « Success Factors in Suppliers Development », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 27, n° 1, p. 39-52
- Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J. (1995), « The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes », *Journal of Marketing Research*, vol. 32, August, pp. 348-356.
- Kumar, N. (1996), « The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships », *Harvard Business Review*, November-December, pp.92-106.
- La Londe B.J et Masters J.M., (1994). Emerging Logistics Strategies : Blue-print for the next century, *International Journal of Physical distribution and Logistics Management*, Vol. 24, No. 7, pp. 35-47,

- Lambert D, Cooper M, Pagh J. (1998), « Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities », *International Journal of Logistics Management*, 9(2): 1-19.
- Lambert, D., Pohlen, T. (2002), « Mesurer la performance globale de la chaîne logistique », *Logistique et Management*, Vol.10, n°1.
- Lambert, D.M., Emmelhainz M.A. et Gardner J.T. (1999), « Building Successful Logistics Partnerships », *Journal of Business Logistics*, vol. 20, n° 1, p. 165-181.
- Lambert, DM, Cooper, MC. (2000), « Issues in supply chain management », *Industrial Marketing Management*, Vol.29, pp. 65-83.
- *Langerwalter, G., (1999). Enterprise Resources Planning and Beyond. St. Lucie Press.*
- Langfield, S.K. et Greenwood, M.R. (1998), « Developing Cooperative Buyer- Supplier Relationships: A Case Study of Toyota », *Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 3, May, p. 331-353.
- Langley, C.J. (2000), “7 Immutable Laws of Collaborative Logistics”, Nistevo Corporation, white paper.
- *Lapide, L., (2002). Are we moving from buyers and sellers to*
- *Larousse. Larousse Nouveau dictionnaire de Français, Edition Larousse, 2006.*
- Larsen, T.S., Thenoe, C. and Andresen, C. (2003). Supply chain collaboration: Theoretical perspectives and empirical evidence. *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management* 33 (6), 531-549.
- Larson A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 76-104.
- Latham, M. (1994). *Constructing the Team*. London: HMSO
- Lavastre, O. Ageron, B ; Chaze, L ; Spalazani, A. (2012), «Caractérisation des pratiques inter-organisationnelles innovantes : Vers la construction d’un modèle conceptuel » *RIRL 2012 15-17 Août HEC MONTREAL Canada*
- *Le Moigne J.L. (1995), Que sais - je? Les épistémologies constructivistes, PUF, Paris.*
- Lee H.L. ; Billington C., (1993).Material management in decentralized supply chain, *Operation Research*, Vol. 41, No.5,

- Lee, D. Y. et Dawes, P. L. (2005), « Guanxi, Trust, and Long-Term Orientation in Chinese Business Markets », *Journal of International Marketing*, Vol. 13, n° 2, pp. 28-58.
- Lee, H.L., Whang, S. (2000), “Information sharing in a supply chain”, *International Journal of Technology Management*, Vol.20, No.3/4,pp.373-387.
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Kozak, R., and Beauregard, R. (2006). Relations inter organisationnelles et création de valeur : synthèse, modèle conceptuel et perspectives de recherche, 15ème *Conférence de l'AIMS, Genève* 13-16 Juin 2006.
- Lepers, X. (2003), « La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation », *Revue Française de Gestion*, Vol.29, n°143, pp.81-93.
- Lepers, X. (2003). Vers une nouvelle conceptualisation de la relation d'échange fournisseurs - grands distributeurs, 12ème conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage - 3, 4, 5 et 6 juin 2003.
- Li.; Wang, Q. (2007) “Coordination mechanisms of supply chain systems”, *European Journal of Operational Research*, 179, p. 1-16,
- Liljander, V. (1995). “Comparison standards in perceived service quality”. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Nr 63. Helsinki.
- Livolsi L. (2009), « *Le supplychain Management : synthèse et propositions* », Actes de la XIXème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), *Grenoble*.
- Logistics: New Directions in Supply Chain management, *London, Kogan Page Limited*.
- Lorino P. (1996), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Dunod, Paris, 2e édition
- Love, P. E. D. (2000), Construction supply chains, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol6 No. 3-4, pp. 145-7.
- Love, P., Irani, Z., and Edwards, D. J. (2004). A seamless supply chain management model for construction. *Supply chain management: an international journal*, 9(1), 43-56.
- Lummus, R.R., and Vokurka, R.J. (1999), “Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines”, *Industrial Management et Data Systems*, Vol. 99 No.1, pp.11-17.
- Lusch, R.F., Brown J.R. (1996), « Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 60, October, pp. 19-38.

- Lyons, B., Judith Mehta, J. (1997) ‘Contracts, opportunism and trust: Self-interest and social orientation’. *Cambridge Journal of Economics* 21: 239-257
- Macaulay S. (1963), « Non-Contractual Relations in Business : a Preliminary Study », *American Sociological Review*, vol. 28, February, pp. 55-67.
- Macneil, I.R. (1980). *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven, Yale University Press.
- Maggi, (1996), *Autonomie et conception*, Chapitre de l’ouvrage collectif coordonné par De Terssac et Friedberg *Coopération et Conception*, Octaves Editions, 1996.
- Mahmoudi, J. (2006) « Simulation et gestion des risques en planification distribuée de
- Malhotra D., et Lumineau F. (2011). Trust and Collaboration in the Aftermath of Conflict: The Effects of Contract Structure. *Academy of Management Journal*, Vol. 54, n°5, pp. 981-998.
- Maloney, W.F. (2002). “Construction product/service and customer satisfaction.” *Journal of Construction Engineering and Management*, November/December, pp. 522-529.
- Maloni et W.C. Benton, (1997) « Supply chain partnerships: Opportunities for operations research », *European Journal of Operational Research*, Vol. 101, No. 3, p. 419-430;
- Mamad, M. et Ouazzani, C.F. (2012a), « Les opportunités de la collaboration inter acteurs de la supply chain : cas du secteur automobile au Maroc ? » *la 5ème Edition de colloque international Logistiqua’12* EMI Rabat Maroc.
- Mamad, M. et Ouazzani, C.F. (2012b) « La collaboration au sein de la supply chain : Quels enjeux pour le secteur automobile au Maroc? » *La 3ème Journée Internationale « Innovation Sociétale et Entrepreneuriale Gouvernance Territoriale autour la Méditerranée* -IPAG Business School Nice France.
- Mamad, M. et Ouazzani, C.F. (2013a), « Les facteurs de la collaboration au sein de la supply chain : cas du secteur automobile au Maroc? » *La 6ème Edition de colloque international Logistiqua’13* ENSAT Tanger Maroc.
- Mamad, M. et Ouazzani, C.F. (2013b), « Collaboration within the Supply Chain: Perception for the Automotive Industry in Morocco? » *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* Vol. 3, No.3,

- Mamad, M. et Ouazzani, C.F. (2013c), « The factors of the collaboration between the upstream supply chain actors: case of the automotive sector in Morocco » *International Business Research*, Vol.6, No.11, pp 15-28
- *Management*, Vol.16, No.2, pp 257-74
- Manzano, M. (1997), « Les relations coopératives entre les producteurs et les distributeurs de produits alimentaires et alimentaires : une étude exploratoire », Centre de Recherche en Gestion des Organisations (GREGOR), I.A.E. Paris 1, Université Panthéon Sorbonne, 26 p. Site Web : <http://panoramix.univparis1.fr/GREGOR/>.
- Marconnet G. I. et Nogatchewsky I. G., (2003), « Management des fournisseurs partenaires: à quoi servent les accords inter-entreprises ? Un parallèle avec les rôles des budgets », Louvain-la-Neuve : 24ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, mai 2003.
- Mason, R., Lalwani, C., and Boughton, R. (2007), "Combining vertical and horizontal collaboration for transport optimisation", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.12, NO.3, pp.187-199.
- Matopoulos A., Vlachopoulou M., V. Manthou and B. Manos (2007), A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food
- McCaffer, R. and Root, D. (2000) "Supply Chain Management in Construction". A Special Presentation at the Hong Kong Institute of Engineers Meeting, Hong Kong, October 2000.
- McCarthy, T.M., Golicic, S.L. (2002), "Implementing collaborative forecasting to improve supply chain performance ", *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, Vol.32, No.6, pp.431-454.
- McLaren, T., Head, M., and Yuan, Y. (2002), "Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol.12, No.4, pp.348-364.
- Md Norbin, S., Halib, M., Ghazali, Z., 2011. Strengthening internal communication: A case of communication satisfaction in an organization. *European Journal of Social Sciences* 24 (4), 617-624.
- Mehrabikoushki, A. (2008) « Partage d'information dans la chaîne logistique : "Évaluation des impacts sur la performance d'une chaîne logistique des modes de collaboration mis en oeuvre entre les partenaires et des informations échangées " Pour obtenir thèse pour Le grade de docteur en Génie informatique L'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon France

- Mentzer (2001), J., T., DeWitt, W., Keebler, J., S., Min, S., Nix, N., W., Smith, C., D., Zacharia, Z., G. (2001), Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, n° 2, pp.1-25.
- Mentzer J. T., Soonhong Min (2004), Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts, *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, N°1.
- Mentzer, J. T. et al. (2001):"Defining Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2.
- Mentzer, J.T. and Foggin, J.H. and Golicic, S.L. (2000), "Collaboration: The Enablers, Impediments, and Benefits", *Supply Chain Management Review*.
- Merli, G., (1991). Co-makership: the new supply strategy for manufacturers, Cambridge, MA: Productivity Press.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1991), Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes, De Boeck, Bruxelles, p.480.
- Min S., Roath A.S., Daugherty P. J., Genchev S.E., Chen H., Arndt D., Richey R. G.,(2005), "Supply chain collaboration : what's happening " , *The International Journal of Logistics Management* , Vol.16 , No.2 , pp. 237-56.
- Min S., Roath A.S., Daugherty P. J., Genchev S.E., Chen H., Arndt D., Richey R. G.,(2005). Supply chain collaboration : what's happening. *The International Journal of Logistics Management*, Vol.16, No.2, pp. 237-56.
- Min, S. et Mentzer, J. T. (2004), « Developing and measuring supply chain management concepts », *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, n.1, p. 63-99.
- Mishra, A.A. and Shah, R. (2009). In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects. *Journal of Operations Management Vol. 27 N°4*, pp324-338.
- Moberg, C.R., Cutler, B.D., Gross, A. and Speh, T.W., 2002. Identifying antecedents of information exchange within supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32 (9-10), 755-70.
- Mohr, J. et Spekman, R. (1994), « Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 165-152.

- Mohr, J.J. et Nevin, J.R. (1990), « Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective », *Journal of Marketing*, Vol. 54, n°4, pp. 36-51.
- Mohr, J.J., Fisher, R.J. & Nevin, J.R., (1996), “Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control”, *Journal of Marketing*, 60, July 103-115.
- Moller, K. et Wilson, D.T. (1995), *Business Marketing: an Interaction and Network*
- Moller, K. et Wilson, D.T., (1991), « Buyer-Seller Relationships : Alternative Conceptualisations », *New Perspectives in International Marketing*, pp87-107.
- Moore, K.R. (1998). Trust and Relationship Commitment in Logistic Alliances : A Buyer Perspective. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Winter, p. 24-37
- Moore, T., Kloos, B., Rasmusen, R. (2001), « A reunion of ideas: Complementary inquiry and collaborative interventions of spirituality and religion », *Journal of Community Psychology*, vol. 29, n°5, p. 487-495.
- Moorman, C., Zaltman, G. et Deshpande, R. (1992), « Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations », *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, August, pp. 314-328.
- Morgan, R. M. et Hunt S. D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, vol. 58, Juillet, pp. 20-38.
- Morris, M.H., Brunyee, J. et Page, M. (1998), « Relationship Marketing in Practice: Myths and Realities », *Industrial Marketing Management*, Vol. 27, n°4, pp. 359-371.
- Mothe, C. (2001), « Les implications des coopérations en RetD », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, n°2, juin, p.91-118.
- Mourey, D. (2008) *Le contrôle circulaire Une approche socio-organisationnelle du contrôle des relations stratégiques inter-firmes dans le secteur de la grande distribution*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I- Pantheon Sorbonne Institut D’administration des Entreprises de Paris
- Mssassi, S. (2005) «Service inter-organisationnel et relations transactionnelles client/prestataire : les modèles de comportement d’achat industriel sont-ils transposables au cas du service ? », *1ères Journées de Recherche en Marketing IRIS - IAE de Lyon*, 4 et 5 avril 2005.

- Mulani, N.P. et Matchette, J.B., 2002. Lifecycle Collaboration: Linking Strategy and Execution to Sustain Superior Performance. *Ascet* volume 4, available at <http://mulani.ascet.com>.
- Nakano, M. (2009). Collaborative forecasting and planning in supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* Vol.39 N°2, pp84-105.
- Neubert, G. (2009) « *Intégration et collaboration dans l'entreprise en réseau* » Thèse d'habilitation à diriger des recherches de L'Université Lumière- Lyon II. France
- Nogatchewsky, G. (2003). L'exercice du contrôle dans la relation client fournisseur, *Revue Française de Gestion*, n° 147, Vol 29, Novembre Décembre 2003, pp 173-183
- Nogatchewsky, G. (2004), *Les configurations de contrôle dans les relations clients fournisseurs*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, France
- Noordewier, T.G., John G., et Nevin R. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, vol. 54, October, pp. 80-93.
- Nucciarelli, A ; Gastaldi, M. (2008), « Information technology and collaboration tools within the e-supply chain management of the aviation industry », *Technology Analysis et Strategie Management*, Vol. 20, n°2, pp.169-184.
- O'Brien, W. (1999) Construction supply chain management: a vision for advanced coordination, costing and control, <http://www.ce.berkeley.edu/~tommelein/CEMworkshop.htm>
- Ofori, G. (2000) Greening the construction supply chain in Singapore, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Special Issue.
- Ojasalo, J. (1999). "Quality dynamics in professional services." Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Nr 76. Helsinki.
- Oliver C. (1991): « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, Vol. 16, p : 145-79.
- Oliver, R., K., Webber, M., D. (1982), Supply-chain management: logistics catches up with strategy, Outlook, Booz, Allen and Hamilton Inc., reprinted in *Logistics: The Strategic Issues*, ed. M Christopher (1992), Chapman Hall, London, pp. 63-75.
- Ouazzani, C. F. (2009), *La logistique outils stratégique d'intégration économique dans l'espace euro-maghrébins*. ed. Diwan3000, Rabat.

- Ouchi W.G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n°1, pp. 129-141.
- Paché G., Paraponaris C. (2006), L'entreprise en réseau : approches inter et intra organisationnelles, *Les Editions de l'ADREG*.
- Paché G., Sauvage, T. (1999), "*La logistique : Enjeux stratégiques*", Paris, Vuibert.
- Paché, G. (2003), "Les pratiques collaboratives dans le canal de distribution à la lumière de la métaphore politique", Actes de Colloque IREGÉ, L'économie de la firme : quelle nouveauté, Annery.
- Paché, G. et V. des Garets (1997), « Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol 12, n°2, 61-82.
- Paché, G., (1994), *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert, Coll. entreprise.
- Palacios, J. L., González, V. and Alarcón, L. F. (2013). Selection of Third Party Relationships in Construction. ASCE, J. of Constr. Engrg. and Mgmt.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry (1988). "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality." *Journal of Retailing*, Vol. 64, pp. 12-40.
- Paulraj, A., Lado, A.A. and Chen, I.J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management* 26 (1), 45.
- Peillon, S., (2001) «*Le pilotage des coopérations inter-entreprises : le cas des groupements de PME*», Thèse : Économie, Université Jean Monnet : 2001.
- Perrin J.(1999) *Pilotage et évaluation des processus de conception*. ECOSIP, Editions l'Harmattan, 1999.
- Persais, E. (2004), « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », *Revue Française de Gestion*, n°148, pp.119-145.
- *Perspective*, Kluwer Académie Publishers, Boston.
- Petijean F., Charpentier P.,Bron J., Villemintot A.,(2008) Modélisation globale de la chaîne logistique d'un constructeur automobile, e-STA « *Sciences et techniques de l'automatique*»,*Volume 5, 2008*.

- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective, *New York: Harper et Row, 1978*
- Pichon, P.E. (2006) « Perception et réduction du risque lors de l'achat de produits alimentaires en grande distribution : facteurs d'influence et rôle de la confiance ». *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université Toulouse I Sciences Sociales,*
- Poirier C. et Reiter S.E., (2001), *La Supply Chain la chaîne logistique et le réseau inter-entreprises, Dunod, 2001.*
- Pollard, S., (2002). Collaboration--The Cure-All in New economy Competitiveness? *AMR Research Report.*
- Porter, M. E. (1980). *Compétitive strategy: techniques for analysing Industries and Competitors, The Free Press, New York, 1980*
- Porter, M. E. (1986), *L 'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ?, InterEditions, Paris.*
- Powell, W.W., White, D.R., Koput, K.W., and Owen-Smith, J. (2005), "Network dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences", *The American Journal of Sociology*, Vol. 110 No.4, pp.1132-1206.
- pp.211-220
- Prakash, A et Deshmukh, S. G. (2010). Horizontal collaboration in flexible supply chains : a simulation study. *Journal of Studies on Manufacturing*, vol. 1, no 1, p. 5458.
- Pramadari, K. (2007). Collaborative supply chain practices and evolving technological approaches. *Supply Chain Management: An International Journal* Vol,12 ; N°3 pp 210-220.
- Provan, K.G. and Gassenheimer, J.B., (1994), « Supplier Commitment in Relational Contract Exchanges With Buyers: A Study of Interorganisational Dependence and Exercised Power », *Journal of Management Studies*, 31(1), Jan., pp 55-68.
- Proverbs, D. G. and Holt, G. D. (2000). Reducing construction costs: European best practice supply chain implications, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 6, pp. 149 -158.
- Rapport du ministère de l'économie et des finances, direction des prévisions et études financières « la logistique du commerce au Maroc : état des lieux et pistes de développement » juillet 2008. <http://www.finances.gov.ma/depf/depf.htm>.

- Reix, R. (2004), Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert, Paris.
- relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing* 69 (3), 80-94.
- Rindfleisch, A., Heide, J.B., 1997. Transaction cost analysis: past, present and future implications. *Journal of Marketing* 61, 30-54.
- Ring, P.S. et Van de Ven, A.H. (1994). Developmental Process of Cooperative Inter Organizational Relationship. *Academy of Management Review*, Vol. 19, n°1, pp. 90-118.
- Rioux D.,(2002) La collaboration client-fournisseur, AMETVS-Chronique, Le groupe Créatech, 2002.
- Robert Mason, Chandra Lalwani and Roger Boughton (2007), "Combining vertical and horizontal collaboration for transport optimization" *Supply Chain Management: an International Journal* Vol.12, No 3, 2007
- Rockart, J., Earl, M., and Ross, J. (1996).« Eight Imperatives for the New IT Organization ». *Sloan Management Review*, vol. 38, no. 1, p. 43-55.
- Rokkan, A.I., Heide, J.B., Wathne, K.H., 2003. Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects. *Journal of Marketing Research* 40 (2), 210-224.
- Root, David; Fernie, Scott and Thorpe, Tony (2000) "Aspects of Culture and Supply Chain Management – using SCM as a 'tool' for cultural change" Proceedings of CIB TG-23 Workshop, Enschede, The Netherlands.
- Rota K., 1998 Coordonation temporelle de centres gérant de façon autonome des ressources : Application aux chaînes logistiques intégrées en aéronautique, *Thèse ENSAE*,.
- Rouette, F. (1999), «Le contrat de «partenariat» : là où les parallèles se rencontrent», *colloque de l'Institut de formation en gestion du transport et de la logistique*, Montréal, 18 novembre.
- Roy J. et Bigras Y, (2000) «Le partenariat : un élément clé de la chaîne logistique». *Les Troisièmes Rencontres Internationales de la recherche en logistique RIRL*, Trois- Rivières, 9, 10 et 11 Mai 2000.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2007), « *Le design de recherche* », in THIEYART R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 2ème édition, pp.139- 168.

- Ruben Vrijhoef , Lauri Koskela. The four roles of supply chain management in construction. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 6 (2000) 169-178.
- Ryu, S.A, H. and A, N. (2007). The effect of interfirm dependence structures on governance mechanisms, *Journal of Purchasing et Supply Management*, 13 (2007) 1725
- Sahay, B.S., and Maini, A. (2002), “Supply Chain: a shift from transactional to collaborative partnership”, *Decision*, Vol.29, No.2, pp.67-88.
- Sandberg E. (2008), Logistics Collaboration in Supply Chains: Practice VsTheory, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 18, N° 2, pp. 274-293.
- Sandberg, E. (2005), “*Logistics Collaboration in Supply Chains - A Survey of Swedish Manufacturing Companies*”, Department of Management and Economics: Linkoping University.
- Sanders, N. R. and Premus, R. (2005).Modelling the relationship between firm IT capability collaboration and performance. *Journal of Business Logistics* 26 (1), 1-23.
- SCMIP,2005 ; <http://w3.univ-tlse2.fr/mathinfoLMD/membres/thierry/scmip/>, 2005.
- Seppanen et al.,(2007) Measuring Interorganizational Trust - A Critical Review of the Empirical Research in 1990- 2003, *Industrial Marketing Management*, Vol. °36, pp. 249-265.
- Sherman, R. J. (1998). Collaborative planning, forecasting et replenishment (CPFR): Realizing the promise of efficient consumer response through collaborative technology. *Journal of Marketing Theory and Practice* 6 (4), 6-9.
- Simatupang T.M., Sridharan R. (2002), The collaborative supply chain, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 15-30.
- Simatupang T.M., Sridharan R. (2008), Design for Supply Chain Collaboration, *Business Process Management Journal*, Vol. 14, N° 3, pp. 401-418.
- Simatupang T.M.,Sridharan R.,(2005),“An integrative framework for supply chain
- Simatupang, T.M. and Sridharan, R. (2004a), “A benchmarking scheme for supply chain collaboration”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 930.
- Simatupang, T.M. and Sridharan, R. (2004b). Benchmarking supply chain collaboration: An empirical study. *Benchmarking: An international Journal* 11 (5), 484-503
- Singh, K., et Mitchell, W. (2005), “Growth dynamics: the bidirectional relationship

- Singh, N. (2002), « Analyzing cultural sensitivity of websites », *Journal of Praetieal Global Business*, 1(2), 32-53.
- Singh, P.F. and Power, D. (2009). The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. *Supply Chain Management: An International Journal* 14 (3), 189-200.
- Skinner, S.J. Gassenheimer, J.B. et Kelley, S.W. (1992), « Cooperation in Supplier- Dealer Relations », *Journal of Marketing*, Vol. 68, n°2, pp. 174-193.
- Skjoett-Larsen, T., C. Thernoe, and C. Andresen (2003), Supply chain collaboration Theoretical perspectives and empirical evidence, *International Journal of Physieal Distribution and Logisties Management*, Vol 33, No 6.
- Smith, K. Carroll, S. et Ashford, S. (1995), « Intra and interorganizational cooperation: towards a research agenda », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°1, pp. 7-23.
- Sobotka, A. (2000). Simulation modeling for logistics re-engineering in the construction company. *Construction Management & Economics*, V18, 183-195.
- Soosay, C.A. and Hyland, P.W, and Ferrer, M. (2006), “Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 160-169.
- Souilah, S. (2008), « *Rengineering du pilotage des flux dans une relation client/fournisseur application au cas de l'industrie automobile* » thèse de doctorat en Génie Industriel Ecole centrale des arts et manufactures - Ecole Centrale Paris- France.
- Speckman R, Kamauff J, Myhr N., (1998), An Empirical Investigation into Supply Chain Management: a Perspective on Partnerships, *Supply Chain Management*, Vol. 3, N° 2.
- *Spekman, R.E. (1992), A working consensus to collaborate: a field study of manufacturer supplier dyads. Cambridge, MA, Marketing Sciences Institute, 1992.*
- Stadtler H. et Kilger C., (2000), *Supply Chain Management and Advanced Planning*, Springer, Heidelberg, Germany, (Eds) 2000.
- Stanford, K., Hobbs J.E., Gilbert M., Jones, S.D.M., Price, M.A., Klein, K.K., and Kerr, W. A. (1999) Lamb-Buying Preferences of Canadian Abattoirs and Producer Marketing Groups: Implications for the Canadian Supply Chain, *Industrial Engineering*, Vol. 4, No. 2, p.86-94.

- Stank et al., (2001), « Performance Benefits of Supply Chain Integration », *Transportation Journal*, 41(2), pp.31-46.
- Stank, T. P., P. J. Daugherty, and C.W. Autry (1999), Collaborative Planning: Supporting Automatic Replenishment Programs, *Supply Chain Management*, Vol 4, No 2.
- Stank, T. P., S. B. Keller, Daugherty P.J. (2001), Supply chain collaboration and logistical service performance, *Journal of Business Logistics*, Vol 22, No 1.
- Stank, T.P., Daugherty, P.J. et Ellinger A.E. (1996), “Information Exchange, Responsiveness and Logistics Provider Performance”, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 7, n° 2, p. 43-57.
- Stefansson, G. (2005), “Collaborative logistics management and the role of third-party service providers”, *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, Vol. 36 No. 2, pp. 76-92.
- Stern, A.J., Hicks, T. (2000), *The Process of Business/Environmental Collaborations: Partnering for Sustainability*, Quorum, and Westport, CT.
- Stevens, C (1989), « Integrating the Supply Chain », *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, Vol. 19 N° 8, pp.3-8
- *Studies in Social Power*, Ann Arbor, University of Michigan Press, pp. 150-167.
- Supply chain cooperation within industrial districts: a simulation analysis », *European Journal of Operational Research*, Vol.177, pp.261-280.
- Tayur, R. Ganeshan et M. (1998), *Magazine, Quantitative models for supply chain management*, Kluwer Academic Publishers, 1998.
- *Télécommunications* » thèse de doctorat l'Ecole nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'espace. France.
- Telle, C. Thierry ; G. Bel. (2003), Simulation d'une relation client/fournisseur au sein d'une chaîne logistique intégrée : mise en œuvre industrielle, *4ème Conférence Francophone de Modélisation et Simulation (MOSIM'03)*, Toulouse (France), 2003.
- Tellefsen, T., Thomas, G. P. (2005). The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 23-37.
- Terssac, G ; Maggi. B(1996), Autonomie et conception, Dans coopération et conception sous la direction de G. de Terssac et E. Friedberg, p. 243-266. Octares Editions.

- Thibaut, J.W. ET Kelley, H.H. (1959), *The Social Psychology of Groups*, John Wiley & Sons, New York.
- Thiétart R.A. et coll. (2007) : « *Méthodes de recherche en management* », Edition Dunod, Paris, 537 pages.
- Tien-Hsiang Chang, Hsin-Pin Fu, Wan-I Lee, Yichen Lin and Hsu-ChihHsueh (2007), “A study of an augmented CPFR model for the 3C retail industry” *Supply Chain Management: an International Journal* Vol.12, No 3,
- *Turnbull P.W., Valla J.-P. (1986)*, *Strategies for Industrial Marketing : The Management of Customer Relationships in European Industrial Markets*, London, Croom Helm.
- Turner, J.R. (1993) *Integrated Supply Chain Management: What’s Wrong With This Picture*, *Industrial Engineering*, December Issue, p.52-55.
- Ulrich D., Barney J.B. (1984), « *Perspectives in Organizations : Resource Dependence, Efficiency and Population* », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, pp. 471-481.
- *une chaîne de logistique* » article, MOSIM’03 (Conférence Francophone de modélisation et simulation), *Toulouse 2003*.
- Uzzi B. (1997), « *Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness* », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 35-67.
- Vachon M. A. (2007) *La confiance dans les relations interentreprises : Antécédents, retombées, mesures et découvertes récentes*, *ACFAS 2007, Trois-Rivières*.
- Valverde, F. (1990), « *La coopération industrielle internationale : le cas des projets aéronautique* », *Revue Française de Marketing*, n°127-128, pp.63-80.
- Van de Ven A.H. (1976), «*On the Nature, Formation and Maintenance of Relationships among Organizations*», *Academy of Management Review*, vol. 1, October, pp. 24- 36.
- Villeminot A. (2003), *modélisation des relations donneur d’ordres-fournisseurs : application a une boucle en flux tiré « cas d’un constructeur automobile »*, 4e Conférence Francophone de Modélisation et Simulation, Toulouse, 2003.
- Virna A., (2003) « *Méthodes et outils d’optimisation de la planification tactique dans*
- Vrijhoef, R, and Koskela, L. (1999) *Roles of Supply Chain Management in Construction*, *Proceedings of the 7th IGLC Conference*, University of California, Berkeley, 26-28 July 1999, p.133-146.

- Vrijhoef, R. (1998) Co-makship in construction: towards construction supply chain management, Graduate Thesis, Technical Research Centre of Finland, Espoo.
- Vrijhoef, R., Koskela, L. (1999) Roles of supply chain management in construction, 7<sup>th</sup> Conference of the International Group for Lean Construction, Berkeley, USA.
- Wacheux, F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, *Economica, Paris*.
- Walker, T. William and Alber, Karen L. (1999) Understanding Supply Chain Management, APICS online Edition, Vol. 99 No 1, <http://www.apics.org/magazines/jan99/walker.htm>, May 5, 2000.
- Walter, O. M. F. C., and Rodriguez, C. M. T. (2011). “Aplicação 11 | Pagedo Lean Supply Chain Management: pesquisa-ação em uma indústria metal mecânica”. Proceedings of 1st Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Ponta Grossa, Brasil, 12 pp.
- Waters, D. ( 2007), Global Logistics: New Directions in Supply Chain management, London, Kogan Page Limited.
- Weber et Blum(2001) Logistik-Controlling — Konzept und empirischer Stand Controlling & Management 45(5):275-282 · September 2001 .
- Whetten D.A. (1981), « Interorganizational relations : A review of the field », *Journal of Higher Education*, vol. 52, pp. 1-28.
- Whipple, J.M., et Russell, D., (2007). Building supply chain collaboration: a typology of collaborative relationship strategies. *The International Journal of Logistics Management* 18 (2), 174-196.
- Wilding, R., and Humphries, A.S. (2006), “Understanding collaborative supply chain relationships through the application of the Williamson organisational failure framework”, *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, Vol.36, No.4, pp.309-329.
- Williamson, O. E. (1975), Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications, *The Free Press, New York*.
- Williamson, O. E. (1993), « Calculativeness, Trust, and Economic Organization », *Journal of Law and Economics*, Vol.36, April, pp.453-502.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *The Free Press, New York*.

- Williamson, O.E. (2008). Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, vol. 44 n°2, 5-16.
- Xiande, Z., Baofeng, H., Barbara, B. F., et Jeff, H. Y. Y., (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers *in a supply chain*. *Journal of Operations Management* 26,368-388.
- Yates, J., Orlikowski, W.J., 1992. Genres of organizational communication: A structurational approach to studying communication and media. *Academy of Management Review* 17 (2), 299-326.
- Yeung J., Zhao X., et Yeung T. (2004). Supply Chain Integration, Trust et Relationship Commitment. *IMS Conférence*, Jun, Hong Kong.
- Yeung, j., Selen, w., Zhang, m. Et huo, b. (2009), « The Effects of Trust and Coercive Power on Supplier Integration », *International Journal of Production Economics*, Vol.120, n°1, pp. 66-78.
- Yilmaz, C. et Kabadayi, E. T. (2006). The role of monitoring in interfirm exchange: Effects on partner unilateral cooperation, *Journal of Business Research*, 59 (2006) 1231-1238
- Young-Ybarra, C. et Wiersema, F. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economics and social exchange theory, *Organization Science*, 10 (4), 439-459.
- Zaheer A. McEvily B., Perrone V. (1998), « The Strategic Value of Buyer-Supplier Relationships », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 34, n°3, pp. 20-26
- Zhao, J. Xie et J. Leung, (2002) “The impact of forecasting model selection on the value of information sharing in a supply chain” *European Journal of Operational Research*, 142, p. 321-344.
- Zhou H. et Benton, W.C. (2007). Supply chain practice and information sharing, *Journal of Operations Management*, vol.25 No.6, pp. 1348-1365.
- Zouaghi, I., spalanzani, A. et Gunasekaran, A. (2012). Supply Chain Relational Behaviors: Outlook from Practical Cases. *RIRL 2012 15-17 Août HEC Montreal Canada*.

- Zouari, Dorsaf . et Samuel, Karine.E. (2012), “Vers une structuration relationnelle au sein de la supplychain : le contrat comme mécanisme de coordination” RIRL 2012 1517 Aout HEC MONTREAL Canada
- Zucker G.L. (1986), « Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920 », Research in OrganizationalBehavior, vol. 8, pp. 53-111.



***Liste des illustrations***

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Définitions du Supply Chain Management .....	14
<b>Tableau 2</b> : présente quelques-unes des définitions qui sont le plus souvent citées dans la littérature.....	29
<b>Tableau 3</b> : Différence entre stratégie transactionnelle et relationnelle.....	33
<b>Tableau 4</b> : les différentes théories psychologiques utilisées comme fondement de la satisfaction du client .....	39
<b>Tableau 5</b> : Les finalités du contrôle entre les acteurs. ....	55
<b>Tableau 6</b> : Récapitulatif des hypothèses de notre modèle de recherche.....	57
<b>Tableau 7</b> : Les principes fondamentaux du positivisme Principes.....	65
<b>Tableau 8</b> : Les principes fondamentaux du constructivisme Principes .....	67
<b>Tableau 9</b> : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste .....	69
<b>Tableau 10</b> : Situation des charges et ressources du trésor (Hors TVA des collectivités territoriales) En millions de dirhams .....	81
<b>Tableau 11</b> : l'échantillon exploratoire de notre étude.....	91
<b>Tableau 12</b> : Opérationnalisation de la recherche / Items .....	104
<b>Tableau 13</b> :types d'échelle de mesures .....	108
<b>Tableau 14</b> : Variables du modèle et numéros des questions .....	110
<b>Tableau 15</b> : Analyse factorielle avec rotation Varimax.....	117
<b>Tableau 16</b> : Résultats des tests Indice KMO et Bartlett.....	119
<b>Tableau 17</b> : Corrélations .....	121
<b>Tableau 18</b> : Test Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-wilk .....	125
<b>Tableau 19</b> : Modélisation en équations structurelles .....	126
<b>Tableau 20</b> : Indices de qualité d'ajustement des modèles de mesure.....	128
<b>Tableau 21</b> : Résultats des liens de causalité et validation des hypothèses de recherche .....	129
<b>Tableau 22</b> : validité convergente et discriminante .....	131
<b>Tableau 23</b> : Synthèse des hypothèses de recherches .....	135

## Liste des figures

<b>Figure 1:</b> Méthodologie de recherche.....	5
<b>Figure 2:</b> Structure de recherche .....	6
<b>Figure 3:</b> Schéma montrant les flux physiques et les flux d'information dans la Supply Chain.....	11
<b>Figure 4:</b> design de la recherche.....	76
<b>Figure 5:</b> Couverture des dépenses pour les recettes ordinaires.....	81
<b>Figure 6:</b> Situations des engagements de dépenses 2019.....	82
<b>Figure 7:</b> dépenses du budget général.....	82
<b>Figure 8:</b> Schématisation du Supply Chain des marches de construction de l'administration publique marocaine .....	84
<b>Figure 9:</b> Le modèle définitif de la recherche de la phase exploratoire.....	102
<b>Figure 10:</b> Le modèle causal de la recherche.....	127
<b>Figure 11:</b> le modèle définitif de la recherche .....	136

## Liste des annexes

**Annexe 1 :** Guide d'entretien.

**Annexe 2 :** Questionnaire de recherche.

**Annexe 3 :** Statistiques descriptives de l'étude confirmatoire

## Table des matières

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>CHAPITRE I : CONCEPTUEL</b> .....	8
Section 1 : Le concept du Supply Chain.....	9
1. La Supply Chain intra-organisationnelle .....	9
2. La Supply Chain inter-organisationnel.....	10
Section 2 : Le concept du Supply Chain Management.....	13
Section 3: Les fondements de l'approche transactionnelle.....	15
1. Les fondements de l'approche transactionnelle .....	15
1.1. La théorie des coûts de transaction.....	15
1.1.1. La TCT et les modes de gouvernance des relations inter acteurs.....	16
1.1.2. Les limites de la théorie des coûts de transaction.....	21
1.2. Une approche contractualiste à travers la théorie de l'agence .....	24
1.3. L'approche par le pouvoir.....	24
Section 4: L'approche relationnelle des relations inter-acteurs. ....	28
1. Les fondements de l'échange relationnel .....	28
2. Distinction entre marketing relationnel et marketing transactionnel .....	32
<b>CHAPITRE II : CONCEPTUALISATION DE LA SATISFACTION</b> .....	35
Section 1 : Le concept de la satisfaction.....	36
1. Le concept de la satisfaction : .....	36
2. La satisfaction, objectif du Supply Chain Management.....	39
3. La satisfaction du client dans la construction : .....	40
Section 2: Conceptualisation des facteurs relationnels influençant la satisfaction.....	43
1. L'Engagement .....	43
1.1. Précision conceptuelle et dimensions .....	43
1.2. La satisfaction et l'engagement.....	44
2. La Confiance .....	44
2.1. Précision conceptuelle et dimensions .....	44
2.2. La satisfaction et la confiance : .....	45
3. La communication :.....	46
3.1. Précision conceptuelle et dimensions .....	46
3.2. La satisfaction et la communication : .....	47
4. Les techniques d'informations : .....	48
4.1. Précision conceptuelle : .....	48
4.2. La satisfaction et les techniques d'information.....	48

Section 3 : Conceptualisation des facteurs transactionnels influençant la satisfaction.....	50
1. Le pouvoir :.....	50
1.1. Précision conceptuelle et dimensions .....	50
1.2. La satisfaction et le pouvoir .....	51
2. La formalisation .....	52
2.1. Précision conceptuelle et dimensions .....	52
2.2. La satisfaction et la formalisation .....	53
3. Le contrôle .....	54
3.1. Précision conceptuelle .....	54
3.2. la satisfaction et le contrôle.....	56
Section 4 : Modèle conceptuel et propositions de recherche.....	57
<b>CHAPITRE III: CONTEXTUEL ET METHODOLOGIQUE .....</b>	<b>59</b>
Section 1: Epistémologie, méthodologie de recherche et positions épistémologiques .....	60
1. Epistémologie de recherche .....	60
2. La méthodologie de recherche .....	62
3. La position épistémologique .....	63
4. Les paradigmes de recherche .....	63
4.1. Le paradigme positiviste et ses principes .....	64
4.1.1. Le positivisme .....	64
4.1.2. Les principes fondamentaux du positivisme :.....	65
4.2. Le paradigme constructiviste .....	66
4.2.1. Le constructivisme.....	66
4.2.2. Les principes fondamentaux du constructivisme .....	66
4.3. Paradigme interprétativiste .....	68
5. Positionnement et modes de raisonnement scientifiques .....	72
5.1. La démarche déductive .....	72
5.2. La démarche inductive.....	73
5.3. La démarche abductive .....	73
6. Les méthodes de recherche entre approche qualitative et quantitative .....	73
6.1. La méthodologie qualitative versus quantitative:.....	74
6.2. Le choix méthodologique de la recherche .....	75
6.3. Le design de la recherche.....	75
Section 2: Le terrain d'enquête : l'Administration Publique Marocaine.....	79
1. Les principes fondamentaux de l'organisation administrative .....	79
1.1. L'administration centrale et l'administration territoriale d'Etat.....	79

1.2. L'administration d'Etat et l'administration locale .....	80
1.3. . L'administration générale et les administrations spéciales .....	80
2. Les dépenses d'investissement public :.....	80
3. Les marchés de travaux de construction de l'administration publique marocaine: .....	83
<b>Section 3 : La Supply Chain de construction.....</b>	<b>85</b>
1. Avantages prometteurs du Supply Chain dans la construction :.....	86
2. Obstacles à la mise en œuvre du Supply Chain de Construction.....	87
<b>CHAPITRE IV DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE .....</b>	<b>88</b>
<b>Section 1 : les entretiens semi-directifs : la phase exploratoire .....</b>	<b>89</b>
1. La collecte des données :.....	89
2. Déroulement de l'entretien : .....	90
3. Les techniques d'analyse des données : .....	91
4. Résultats et discussion de la phase exploratoire : .....	94
4.1. La nature des relations interacteurs du secteur de construction Marocain: .....	94
4.2. Les déterminants de la satisfaction du maître d'ouvrage au sein du secteur de la construction de l'administration publique:.....	95
4.2.1. L'engagement et la satisfaction du maître d'ouvrage dans la SC de construction marocaine: .....	95
4.2.2. La confiance et la satisfaction du maître d'ouvrage dans la SC de construction marocaine: .....	96
4.2.3. La communication et la satisfaction dans la Supply Chain de construction marocaine: .....	96
4.2.4. La formalisation et la satisfaction dans la Supply Chain de construction marocaine: .....	97
4.2.5. Le pouvoir et la satisfaction dans la Supply Chain de construction marocaine: .. .....	98
4.2.6. Le contrôle et la satisfaction dans la Supply Chain de construction marocaine: . .....	99
<b>Section 2 : la phase confirmatoire ; élaboration du questionnaire, résultats et discussions ...</b>	<b>103</b>
1. Opérationnalisation du modèle et élaboration du questionnaire .....	103
2. Opérationnalisation des variables du modèle .....	103
3. Elaboration du questionnaire: .....	107
3.1. Le choix des échelles de mesures :.....	107
3.2. La structuration du questionnaire :.....	109

4. Méthodes de collecte et d'analyse de données quantitatives : .....	110
4.1. Le processus d'échantillonnage : population et échantillon : .....	110
4.2. Constitution de la base de sondage.....	111
4.3. Procédures de collecte de données : L'administration du questionnaire.....	112
4.4. Méthodologies quantitatives d'analyse des données : .....	112
5. Analyse des résultats de la phase confirmatoire : .....	116
5.1. Résultat de la rotation factorielle avec la méthode Varimax : .....	116
5.2. Analyse de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et de Test de sphéricité de Bartlett : .....	118
5.3. Le test des corrélations : .....	120
5.4. Test de normalité des variables de l'étude (Test Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-wilk) .....	125
5.5. Résultat de la modélisation en équations structurelles de la relation entre les variables explicatives et la variable à expliquer : .....	126
5.5.1. Etude de la qualité d'ajustement du modèle.....	128
5.5.2. Analyses des estimations des paramètres.....	128
5.6. Résultat de la validité convergente et discriminante .....	131
Section 3 : Discussion des résultats du volet empirique.....	132
Section 4 : Apports, limites et perspective future de la recherche .....	138
1. Apports de l'étude.....	138
2. Limites de la recherche : .....	139
3. Les perspectives de la recherche .....	140
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	141
<b>ANNEXE</b> .....	144
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	188
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	227