

Contribution à l'analyse de la perception des sous-traitants sur l'évolution des relations d'affaires à l'international : cas des centres de contacts

Contribution to the analysis of the perception of subcontractors on the evolution of international business relations: the case of contact centers

Sabouk Lalla Najwa

Docteur en science de gestion

Laboratoire QUALIMAT-GRTE-DROIT- SOCIETE

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales. Université Cadi Ayyad.
Marrakech-Maroc

Sidmou Mohamed Larbi

Professeur Émérite

Laboratoire QUALIMAT-GRTE-DROIT- SOCIETE

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales. Université Cadi Ayyad.
Marrakech-Maroc

Résumé : L'intégration du Maroc dans l'économie mondiale a permis une dynamique des activités de l'offshoring. Toutefois, malgré les réalisations escomptées, les activités des centres de contacts restent fragiles, surtout en termes des relations inter-organisationnelles.

Cet article permet de présenter l'état des lieux des activités des centres de contacts, pour analyser la réalité de ce secteur et proposer un bilan général sur le vécu du métier. Il s'appuie sur une étude qualitative exploratoire réalisée auprès des professionnels selon la démarche du courant interactionniste. Les apports de cette étude ont montré que le marché marocain a atteint la saturation des activités CRM. Puisque, la concurrence met en cause la stabilité du positionnement de l'offre Maroc. Aussi, la concurrence technologique est devenue intense. Toutefois, cette révolution technologique constitue une opportunité pour adopter des structures flexibles avec une culture agile grâce aux apports de l'intelligence artificielle.

Mots-clés : courant interactionniste, relations inter-organisationnelles, sous-traitance, agilité.

Abstract: Morocco's integration into the global economy has allowed a dynamic of offshoring activities. However, despite the expected achievements, the activities of contact centers remain fragile, especially in terms of inter-organizational relations.

This article presents the current state of contact center activities, analyzing the reality of this sector and proposing a general assessment of the experience of the profession. It is based on an exploratory qualitative study carried out with professionals according to the interactionist approach.

The contributions of this study have shown that the Moroccan market has reached saturation of CRM activities. Since, the competition challenges the stability of the positioning of the Moroccan offer. Also, technological competition has become intense. However, this technological revolution is an opportunity to adopt flexible structures with an agile culture thanks to the contributions of artificial intelligence.

Keywords: interactionist current; inter-organizational relations; outsourcing; agility.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7126783>



1. Introduction

L'étude de la relation client-fournisseur est un champ de recherche qui a suscité l'intérêt des chercheurs dans différents domaines d'applications du marketing. Depuis les années 1960, les travaux sur l'analyse de la performance de la relation client-fournisseur se sont multipliés, en donnant naissance au courant interactionniste (Cova et Salle 1992).

Le groupe IMP rassemble les travaux de recherche sur l'interdépendance des rapports entre le client-fournisseur. Ces rapports sont caractérisés par des échanges relationnels avec une orientation à long terme et des comportements actifs réciproques des partenaires (Hakansson 1982, Cova et Salle 1992).

Les modèles du courant interactionniste ont été adoptés pour mieux simplifier la complexité des relations qui porte en particulier sur les produits et services, les échanges sociaux, le partage d'informations et les aspects financiers. Dans le cadre des relations d'affaires, l'interdépendance est de plus en plus fréquente entre le client et le fournisseur, et donc, les relations dépassent le stade d'une simple transaction (Leonard 1994). En effet, l'orientation des objectifs sur le long terme engendre les relations collaboratives interdépendantes (Nyaga et Whipple, 2010)

Aujourd'hui, les entreprises cherchent l'optimisation des coûts pour contrer l'intensité de la concurrence. Le développement des pratiques de délocalisation met les firmes devant des situations complexes (Gurcaylilar-Yenidogan, 2008). D'abord, la nécessité d'adaptation des sous-traitants aux besoins des donneurs d'ordres. Ensuite, le développement de nouvelles capacités pour optimiser la gestion des ressources et de faire face aux contraintes de l'environnement. La délocalisation des services a connu ces dernières décennies de grandes mutations qui ont largement perpétré de nouveaux réseaux de sous-traitances en faveur des pays émergents. En effet, les entreprises aujourd'hui évoluent dans un contexte caractérisé par des environnements toujours plus dynamiques (Bourgeois et Einsehardt 1988, D'aveni 1994, Eisenhardt et Martin, 2000), et qui demandent plus de flexibilité, d'agilité et d'adaptabilité de la part des sous-traitants. À travers cet article, nous avons essayé de comprendre la situation des centres de contacts et de répondre à la problématique suivante : *Comment appréhender le niveau de maturité de l'interaction entre les donneurs d'ordres (DO) et les sous-traitants (ST) ?*

L'objectif de cet article est de présenter une description des spécificités des activités des centres de contacts dans le contexte marocain pour mieux comprendre les difficultés qui entravent la continuité de la relation entre les ST marocains et les DO étrangers, à travers une étude qualitative exploratoire.

2. Revue de littérature

2.1. Le positionnement théorique des études interactionnistes

L'approche interactive a apparue en Europe depuis les années 1980 avec les travaux du groupe IMP (International Marketing and Purchasing).

Les démarches et les méthodologies de recherche adoptées par la majorité des travaux du courant interactionniste, sont basées sur une approche inductive, grâce à la réalisation des études qualitatives. Les auteurs privilégient les études de cas et construisent des bases de données internationales multisectorielles (Donada et al 2010).

Cette approche a mis en évidence les failles de l'approche traditionnelle qui sous-estime les rapports relationnels et l'impact des changements de l'environnement sur l'évolution de la relation. Pour sa part, l'approche interactive met en valeur les perspectives relationnelles, afin de mieux comprendre les mécanismes d'interactions, ainsi que les interdépendances entre les partenaires (Manzano 2000). Étant donné que les rapports de force entre le client et ses fournisseurs sont de plus en plus dépassés (Baudry 1993). En outre, les contraintes du marché et les transformations des modalités de production en système modulaire, imposent aux entreprises d'établir davantage des relations étroites avec les sous-traitants. Selon Donada et al. (2020), le management des collaborations client-fournisseur dépend en particulier

sur les mécanismes de coordination adéquats, à travers les modes de coordination managériale (structures et pratiques de contrôle) et relationnelle (confiance). Dans le cadre d'une orientation long terme, cette approche permet de mettre en évidence les facteurs pouvant influencer les interactions entre le client et le fournisseur (Cova et Salle 1992, Mssassi 2005). Les chercheurs ont essayé d'expliquer la dynamique des interactions, puisque chaque interaction est caractérisée par des structures complexes et évolutives (Manzano 2000). En fait, les travaux réalisés avaient pour objectif de procéder par un enchaînement d'épisodes et d'interactions, en tenant compte l'aspect temporel pour l'analyse de l'évolution de la relation (Hakansson et Snehota 1995). Par ailleurs, ce courant analyse la relation, en tenant compte quatre éléments (Hakansson 1982), à savoir ; (1) la conjoncture de l'environnement général, qui interpelle le contexte économique, social, et la politique du marché, (2) l'atmosphère de l'interaction qui représente le climat de la relation en termes d'interdépendance, de distance ou bien de coopération, (3) le processus d'interaction, en particulier dans le cadre d'un échange de dyades et (4) le comportement des participants, qui reflète l'aspect social et culturel (Donada et al. 2010). En outre, Snehota (1982) étudie les comportements des acteurs à travers les expériences passées, Turnbull et Valla (1986) expliquent les liens entre l'environnement et la nature des interactions. Kutschker (1982) analyse les dimensions du pouvoir des partenaires et les modalités d'exercer ce pouvoir, tandis que Cunningham (1986) élabore des méthodes pour analyser les portefeuilles des relations. Toutefois, Turnbull (1990) évoque la nécessité de procéder par une gestion dynamique pour garantir des résultats économiques.

Le modèle d'interaction a intégré également la sociologie des réseaux, en particulier, les travaux de Cook et Emerson (1978) sur l'analyse des interactions dans les réseaux d'entreprises. Ces derniers représentent un ensemble des relations d'affaires interconnectées dans le temps (Hakansson et Snehota 1995), en mettant l'accent sur des ressources qui ne sont pas disponibles au niveau interne. En revanche, le modèle s'est orienté vers une nouvelle conception du modèle appelé le modèle ARA (Activités, Ressources, Acteurs) (Hakansson et Snehota 2015). Les travaux réalisés sous le raisonnement de l'IMP group, se sont évolués aussi vers la co-crédation de la valeur, ainsi que la réciprocité des relations de valeur, étant donné que la valeur est supposée être générée grâce aux interactions (Hakansson et Ford 2002). L'examen des mécanismes de la création de la valeur étudie le rôle des acteurs sur le partage et la création de la valeur (Moller et Torronen 2003).

Les principaux modèles de l'interaction de l'approche interactive englobent le modèle de FORD (1980), le modèle de Hakansson (1982) adapté par Valla (1987) et Cova et Salle (1992), le modèle de développement de Wilson et Mummalaneni (1986), le Modèle de Metcalf, Frear et Krishnan (1990) et le modèle ARA de Hakansson et Johansson (1992). Ces modèles étaient largement mobilisés dans la littérature. Le tableau suivant synthétise les différents modèles de l'évolution d'une relation.

Tableau 1 : Les modèles de l'évolution d'une relation.

Modèles de l'évolution d'une relation	Descriptions
Modèles cycliques Ford (1980) Wilson et Mummalaneni (1986)	Comprendre ce que représente une relation mature. Décrire les phases de progression de l'établissement de la relation
Modèles processuels Håkansson (1982) ; Valla (1987) Cova Et Salle (1992)	Comprendre le rôle des échanges sociaux et des rôles interpersonnels pour assurer le maintien, la négociation, l'exécution et l'évaluation.
Modèles centrés sur les facteurs de réussite Mohr et Speakman (1994), Tuten et Urban, (2001) Morgan et Hunt (1994) Wilson (1995)	Identifier les variables associées au succès de la relation entre les partenaires.

Modèle ARA Håkansson (1989) Håkansson et Johansson (1992) Ritter et Gemunden (2003) Håkansson et Snehota (2015).	Schématiser la grille d'analyse des relations inter-entreprises selon le triptyque Activités, Ressources, Acteurs.
---	--

Source : Auteurs

2.2.1. Le modèle de Håkansson (1982) ; adapté par Valla (1987) et Cova et Salle (1992)

Håkansson (1982) propose un modèle d'interaction qui tente d'appréhender l'évolution de la relation entre les partenaires comme un processus d'interaction formé par des échanges entre les intervenants du client et les intervenants du fournisseur. Ce modèle permet d'analyser l'évolution de la relation dans son contexte global en intégrant l'ensemble des éléments qui caractérisent la relation (Salle et Hugues 1992). Le modèle a été adapté par Valla (1987) et Cova et Salle (1992), il comporte quatre éléments de base, à savoir ; l'environnement général du développement de la relation, l'atmosphère de l'interaction, le processus d'interaction, ainsi que le comportement des acteurs.

L'environnement général : l'interaction des échanges entre les partenaires se déroule dans un contexte global caractérisé par la complexité. A cause de la montée de la concurrence, les relations d'affaires se trouvent dans des situations de pression à cause des turbulences de l'environnement économique, social et politique (Bourgault 1997). L'instabilité des environnements provoque des coûts d'opportunité qui impacte l'évolution des interactions (Machat 2003). Par exemple l'instabilité de l'environnement politique peut provoquer la suspension ou même la rupture de la relation.

L'atmosphère de la relation : Elle influence le climat de la constitution et de développement de la relation. Cette atmosphère traduit des phénomènes variés qui conditionnent la trajectoire de la relation. En particulier, le niveau de la confiance établie, la qualité de la coopération, la montée des conflits, le niveau de dépendance, la distance culturelle ou sociale, etc. Ces paramètres permettent de décrire le niveau d'interdépendance qui gouverne la relation.

Le processus d'interaction : Ce processus peut être abordé selon deux perspectives d'analyse temporelle. Dans une vision à court terme, il peut se manifester pendant les premiers épisodes des échanges des caractéristiques des produits et services, des échanges d'informations, des échanges financiers et des échanges sociaux (Håkansson 1982, Cova et al. 1992). L'évaluation des épisodes permet soit à pérenniser la relation ou à la déstabiliser (Salle et Hugues 1992). Dans une perspective à long terme, le modèle analyse la relation selon un processus stable, en tenant compte la nature et l'intensité des échanges, aussi l'importance des contrats interpersonnels. Dans un autre côté, la relation est analysée selon une vision dynamique, où chaque partie doit tenir compte les démarches de travail de l'autre. En effet, selon Donada et al. (2020) les entreprises mettent plus d'énergie et d'efforts dans la rédaction du contrat, par contre elles négligent les pratiques quotidiennes de la coordination.

Les participants à l'interaction : l'évolution du processus d'interaction dépend également de la perspective du système social, qui met en évidence l'aspect culturel, les valeurs, les connaissances linguistiques, pour décrire la collaboration entre les acteurs. Quant à l'aspect organisationnel, les choix technologiques et stratégiques conditionnent le déroulement de la relation. Les attentes, les expériences et les objectifs personnels des participants permettent aussi de modifier le cheminement d'une relation. La figure suivante présente le modèle Håkansson (1982).

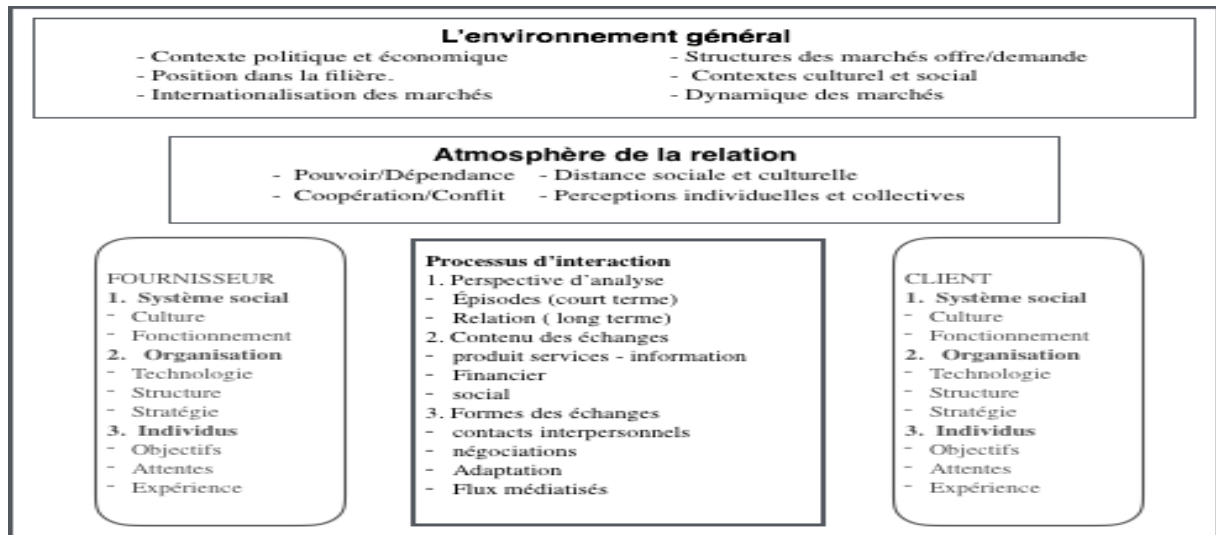


Figure 1 : Modèle du processus d'interaction

Par ailleurs, le modèle d'interaction de Hakansson (1982) est intéressant pour étudier le fonctionnement des relations d'affaires, vu qu'il permet une compréhension globale du processus de l'interaction et qu'il analyse la relation selon une vision à court terme et à long terme.

3. Méthodologie :

La démarche qualitative est pertinente dans la mesure où elle permet une grande richesse des informations recueillies pour mieux comprendre l'objet de la recherche. Elle permet de faire un rapprochement entre le modèle théorique et le contexte de la recherche.

L'élaboration des questions a été réalisée sur la base de la revue de littérature, en particulier les travaux du courant interactionniste, en combinant entre deux modèles :

Modèle processuel de HÅKANSSON (1982). Ce modèle analyse l'évolution de la relation client-fournisseur dans un contexte global. Les interactions entre les partenaires sont appréhendées dans un processus évolutif. Cette analyse englobe l'environnement général à savoir ; le contexte politique et économique, la structure des marchés, le contexte culturel et social, la position de la filière.

Ensuite l'analyse de l'atmosphère de la relation interpelle la nature de la relation entre les partenaires, la perception individuelle et collective de la relation, la distance culturelle et sociale, ainsi que les mécanismes de la gestion coopérative. Enfin, le processus d'interaction décrit les perspectives de l'analyse de la relation, les formes de l'échange et les apports des relations interpersonnelles sur les relations inter-organisationnelles.

Modèles centrés sur les facteurs de réussite (Mohr et Speakman 1994, Tuten et Urban, 2001, Morgan et Hunt 1994, Wilson 1995). Ce modèle dégage les raisons de développement d'une relation, les facteurs influençant l'évolution d'une relation, les facteurs de la réussite à court et à long terme, ainsi que les facteurs de réussite sur le plan individuel et comportemental. Le tableau suivant représente la démarche de l'étude qualitative en se basant sur les deux modèles.

Tableau 1 : Les facteurs de succès selon les caractéristiques de la relation.

Les caractéristiques du modèle IMP	Les déterminants de la réussite d'une relation
L'environnement général	Dégager les raisons de développement d'une relation
L'atmosphère de l'interaction	Déterminer les facteurs de l'établissement d'une relation.

Le processus d'interaction <i>À court terme :</i>	Déterminer les facteurs de la réussite d'une relation à court terme.
<i>À long terme :</i>	Déterminer les facteurs de la réussite de maintenir une relation sur le long terme.
Les partenaires	Déterminer les facteurs de la réussite d'une relation le plan individuel et comportemental.

Source : Auteurs

3.1. Description de l'outil de recherche.

Pour bien mener l'étude qualitative, le recueil des données a été réalisé sur la base des entretiens semi-directifs avec les experts à l'aide d'un guide d'entretien. Il est élaboré en respectant une progression des questions allant du général au particulier comme préconisé par Giannelloni et Vernet (2001).

Nous avons structuré 5 thèmes qui résultent notre objet de recherche ; (1) L'environnement général, (2) l'atmosphère de l'interaction, (3) le processus d'interaction, (4) le comportement du partenaire et (5) les causes de la rupture d'une relation.

– Déroulement de l'entretien

Cette étude qualitative a été réalisée entre Mai 2018 et Mai 2019, sur deux périodes. La première période était pendant notre participation à la 15^{ème} édition du SICCAM en Mai 2018 à Casablanca (Salon international des centres d'appels au Maroc). Cet événement est une occasion pour les professionnels du métier de se rencontrer et de débattre les sujets d'actualités, les difficultés rencontrées, ainsi que de proposer les solutions, les moyens et les possibilités de développement. Ensuite nous avons visité des petites structures de centres d'appels. Après une première lecture des résultats et avec toutes les transformations que subit le métier des centres d'appels, il s'est avéré primordial de rencontrer à nouveau les professionnels pour mieux dénicher de nouveaux concepts qui entourent le sujet.

La raison pour laquelle, nous avons participé à la 16^{ème} édition du SICCAM en Mai à Oujda, afin de compléter l'étude qualitative. Les entretiens réalisés se sont effectués auprès des centres de contacts, et des professionnels de l'activité BPO, entre Marrakech, Casablanca et Oujda. Les entretiens ont été réalisés avec 10 professionnels, la durée de l'entretien était de 40 min à 1h 30 min, jusqu'à la saturation des informations (Glaser et Strauss 1967).

3.2. Traitement et analyse des entretiens (analyse du contenu)

Les entretiens réalisés ont fait l'objet d'une retranscription intégrale, le traitement des données a été fait à l'aide du logiciel Nvivo12. Une première lecture a permis d'identifier des catégories de verbatim composées de plusieurs thèmes et sous thèmes, faisant l'objet étudié.

L'analyse qualitative la plus utilisée à l'aide de Nvivo12 est l'analyse thématique (Paille et Mucchielli, 2003). Le but est d'essayer de repérer le sens d'un texte, afin de pouvoir dégager les grandes idées et appréhender les orientations des entrevues. L'analyse thématique de contenu comporte deux étapes fondamentales : la catégorisation et l'interprétation des résultats (Bardin, 2001).

3.3. Interprétation des résultats

L'analyse d'une recherche qualitative semble être une étape critique qui nécessite plus de rigueur lors du traitement des données. La figure suivante présente la démarche de l'analyse des données collectées. Pour interpellier la perception des répondants par rapport à la performance de la relation donneur d'ordres (DO)/sous-traitant (ST). Chaque thème correspond à un objectif clair prédéfini. La figure suivante présente la carte de la conception de l'étude qualitative.



Source : Auteurs

Figure 2 : Carte de conception de l'étude qualitative

4. Discussions des résultats de l'étude qualitative

A partir des résultats de l'étude qualitative, nous avons étudié le cadre de la recherche selon différents aspects.

4.1. L'analyse de l'environnement général

4.1.1. Les éléments recherchés par le donneur d'ordres lors de l'établissement d'une relation

Le choix de délocalisation des activités du donneur d'ordres (DO) se base en premier lieu sur des critères d'ordre transactionnel, à savoir ; l'optimisation des ressources, la réduction des coûts et l'accroissement du rendement, mais aussi la flexibilité. En effet, opérer sur le plan international, contraint les sous-traitants d'intégrer de nouvelles pratiques managériales agiles pour être conforme aux exigences des DO. La recherche de la rentabilité met à l'épreuve la compétitivité de l'offre du pays vis-à-vis de ses concurrents voisins. En fait, l'expérience du pays dans le domaine des centres d'appels s'explique par une stabilité sociale, grâce à la qualité des compétences humaines, aux conditions du travail, au système opérationnel et au processus de formation. Lors d'une élaboration d'un contrat de sous-traitance, le DO cherche en premier lieu un partenaire solvable qui est doté d'une grande capacité pour assurer la continuité de la relation. La constitution d'une relation collaborative exige plus de clarté entre les partenaires concernant l'élaboration du contrat et la définition de clauses du cahier de charge et le processus de travail. La survie d'une relation parfois ne dépend pas uniquement de la volonté des deux partenaires, mais elle peut être aussi influencée par l'incertitude de l'environnement.

4.1.2. L'évaluation de la politique gouvernementale.

La préparation d'une infrastructure témoigne de la volonté gouvernementale pour faire de l'offshoring un secteur promoteur à la croissance du pays. Or, le développement du secteur nécessite aussi une structuration des lois, de la réglementation et la flexibilité des échanges. Toutefois, l'agilité ne doit pas être ressentie seulement du côté de sous-traitant, mais également par les parties prenantes qui ont pour mission de structurer le secteur de l'offshoring d'une façon générale et l'activité des centres d'appels en particulier. Ceci se traduit par l'amélioration de l'assistance et le soutien des investisseurs.

Cependant, aujourd'hui le métier souffre d'une sous-exploitation de l'infrastructure. En effet, les activités du CRM ne sont plus qualifiées d'activités rentables, le développement des applications interactives, telles

que les Chatbots, représentent une menace en avenir. Toutefois, l'immigration vers des activités plus rentables comme l'e-banking est un atout pour l'essor des centres d'appels.

La concurrence des centres d'appels est essentiellement une concurrence technologique. Au fait, L'intelligence artificielle (IA) s'impose à tous les niveaux, puisqu'elle répond exactement aux exigences d'optimisation des ressources humaines et technologiques. Elle permet d'alléger les activités routinières des collaborateurs par l'adoption des applications interactives. L'IA est reconnue pour le moment comme une solution pour réduire le niveau de stress chez les collaborateurs et réduire les charges. L'accessibilité à l'usage de l'outil informatique grâce au Big Data et au Cloud Computing permet de réduire les coûts technologiques. Puisque le Cloud assure une consommation sur mesure. Cependant, cette situation met en cause l'intelligence humaine face aux apports de l'IA.

Au niveau de la typologie des centres d'appels, les petites structures constituent une part assez importante dans le domaine, et demandent plus de soutien favorable. L'accompagnement du gouvernement doit être orienté en particulier à cette catégorie qui se trouve en difficulté, face à la concurrence et au manque de maîtrise du domaine.

4.2. L'atmosphère de la relation

4.2.1. Les caractéristiques clés pour le développement d'une relation

La décision de la délocalisation des DO se caractérise par une analyse profonde des propositions de plusieurs pays, en examinant les réglementations, les ressources disponibles, la proximité culturelle, la stabilité économique... L'incertitude et la complexité de l'environnement limitent parfois la flexibilité de la relation. Donc, agir sur toutes ces dimensions permet de faire de l'offre du pays une opportunité d'affaires pour les DO.

En effet, l'implication des partenaires dans la relation donne plus de valeur à la collaboration. En fait, la pérennité de la relation est la raison principale de l'élaboration d'un partenariat dans le cadre des activités de services. Lors de l'établissement d'une relation avec le donneur d'ordres (DO), le sous-traitant (ST) est amené à faire preuve d'un certain niveau de maîtrise de son domaine de compétences qui reflète son niveau de professionnalisme.

Certes, dans le métier des centres d'appels, la ressource humaine est la clé fondamentale lors de l'établissement d'une relation avec un DO. La transparence et la clarté sont les aspects essentiels qui décrivent la nature de la relation, pour la qualifier d'une relation de qualité.

La persévérance traduit aussi cette volonté de continuer et de maintenir une relation de qualité. Faire régner une atmosphère sereine entre le DO et le ST réside dans la volonté de rendre le climat de travail positif caractérisé par la sincérité et le respect des engagements.

Le manque de transparence de l'atmosphère influence le comportement des partenaires. Par conséquent, il impacte directement la durabilité de la relation. Toutefois, la clarté constitue alors un élément essentiel pour bâtir une relation fondée sur la confiance. Le côté transactionnel de la relation représente la base même de sa constitution. Cependant, les aspects relationnels indiquent que les dimensions sociales sont complémentaires aux dimensions économiques. La rentabilité demandée par le DO réside dans la capacité du ST de fournir un cadre plus avantageux du travail.

4.2.2. Les compétences à développer pour la consolidation de la relation

Le ST est amené à faire preuve d'agilité et d'être en capacité d'apporter toujours des solutions.

La volatilité du marché et le progrès technologique poussent les ST à être attentifs à la rapide évolution du marché. L'objectif du ST est de garder sa compétitivité et son attractivité, pour éviter d'être dépassé par les événements.

Au niveau des activités des centres d'appels, les compétences managériales agiles sont importantes, dans la mesure où la performance s'obtient par la mise en valeur des compétences humaines. Effectivement, le

capital social est la première contrainte managériale pour le ST. En conséquence, l'orientation client dans la gestion des ressources humaines pousse les managers à considérer leurs collaborateurs comme des clients qu'il faut satisfaire, pour créer un climat de travail positif et un niveau de motivation remarquable. En conséquence, une bonne gestion du capital humain a des répercussions positives sur la productivité et la rentabilité. Sans oublier que l'investissement au niveau des ressources technologiques améliore également la qualité du travail.

4.2.3. La distance culturelle et sociale

Pendant les premières années de la délocalisation au Maroc, la distance culturelle était un point largement abordé entre les deux partenaires. Le déphasage culturel a poussé les partenaires de faire des efforts pour trouver un milieu d'entente et un cadre de rapprochement pratique. Le but est de mieux éclaircir la notion de productivité et d'atténuer la résistance des individus. La proximité géographique est également un avantage permettant aux partenaires de réduire les effets de la distance culturelle.

Pour atténuer les effets de la distance culturelle, la maîtrise de la langue est un facteur important pour assurer un rapprochement culturel. La maîtrise des nouvelles langues permet de se rapprocher à d'autres cultures et d'immigrer vers d'autres activités. Étant donné que, CRM commence d'être une activité maîtrisée par l'IA. En conséquence, la pérennité des métiers des centres d'appels est conditionnée par le niveau de prise de conscience du danger qui menace la prospérité du secteur.

La diversification du portefeuille d'activités dépend de la capacité du pays d'aller vers de nouveaux débouchés plus rentables. Le développement de nouveaux champs disciplinaires, spécialement en termes d'ingénierie s'avère obligatoire pour améliorer de nouvelles compétences et améliorer la capacité d'adaptabilité à d'autres cultures.

L'universalisation des process va détruire le sens même de la spécificité de chaque mode de travail, car les relations humaines sont la base même de tout échange culturel. Or, nous pouvons déduire que la prospérité de l'échange humain est menacée par la digitalisation des services. L'IA commence à être ressentie comme une menace de l'avenir des centres d'appels. Cette situation met en cause la durée de vie de l'activité, ainsi que la nécessité de mettre en place un plan d'action pour réussir la transformation vers un monde dominé par la robotique.

La culture d'un partenaire étranger peut apporter des changements sur la culture du pays d'accueil, dans la mesure où les individus commencent à se comporter selon les exigences du donneur d'ordres et donc de changer leur style de langage, leur façon de parler pour s'adapter, jusqu'au point de s'adapter aux plages horaires selon le partenaire principal du pays.

Cette situation provoque une sorte de schizophrénie culturelle chez les collaborateurs. Ce mélange des deux cultures donne naissance à de nouvelles valeurs, de nouvelles pratiques communes, menant vers une évolution de l'éthique.

En guise de synthèse, la distance culturelle ne constitue plus un obstacle face à l'évolution des relations d'affaires dans le contexte des activités des centres d'appels au Maroc.

4.2.4. Les éléments évalués lors de l'établissement d'une relation d'affaires

L'incertitude de l'environnement constitue l'un des éléments essentiels que le ST doit prendre en considération pour être en capacité de s'adapter aux changements économiques du DO.

L'expérience du pays en matière d'expertise et de maîtrise de l'activité, lui donne un avantage par rapport à ses concurrents. Pour la sélection d'un bon partenaire, le ST devrait atteindre un niveau de maturité, lui procurant une position de force sur le marché. L'adéquation entre la formation et les compétences demandées sur le marché du travail doit être un sujet central de toutes les parties prenantes. Selon les experts, il y a une sous exploitation des compétences en matière d'ingénierie. La sélection de bons contrats

doit se faire en adéquation avec les compétences humaines du pays. L'objectif est d'assurer une rentabilité sur le long terme et de mettre en œuvre les moyens financiers pour se développer et rester compétitive sur le marché international.

La recherche d'un partenaire de qualité est un élément essentiel lors de la phase de la prospection. A la phase du lancement, le lien de confiance entre les partenaires se réalise grâce à la notoriété du ST sur le marché. La définition claire des clauses du contrat permet aux partenaires de travailler dans un climat de transparence et un processus de travail plus correct. Pour la fidélisation du DO, il faut créer un lien d'attachement qui devient plus solide que toutes autres propositions faites par les concurrents. En effet, l'établissement d'une relation de confiance ne doit pas uniquement être fondé sur les aspects transactionnels (rentabilité), mais il doit faire l'objet de l'amélioration continue pour constituer une relation de force bilatérale basée sur le long terme. L'entretien du réseau relationnel permet alors de donner naissance à de nouvelles collaborations.

4.2.5. La qualification de la relation d'affaires

L'aspect économique reste toujours le premier élément dominant dans une relation inter-organisationnelle. La recherche de profitabilité est la raison principale de la décision de délocalisation. Cependant, la prolifération des destinations « low cost » remet en cause l'offre Maroc dans ce secteur. Le DO est amené à faire une révision de ses critères de sélection dès la phase de la prospection du ST, car la langue et la réduction des coûts sont deux critères dépassés par l'évolution du marché. La nature de la relation est tributaire également de la taille du DO. Lorsqu'un ST est face à un DO de grande taille, ce dernier en général cherche la solution clé en main. Autrement dit, le principe de l'externalisation consiste à confier le travail à des experts de l'activité pour se désengager de toute la partie managériale. Cependant, l'externalisation d'une partie des processus internes doit être accompagnée par un suivi de la part du DO pour éviter toute sorte de mauvaise gestion et/ou de mauvaise transparence.

Généralement, la nature de la relation est dépendante du niveau de maturité du ST sur le marché, ce qui lui permet de se positionner et même d'imposer ses conditions. Elle peut être alors qualifiée comme une relation de dépendance mutuelle basée sur la transparence.

Toutefois, la réponse aux exigences doit être respectée par les deux partenaires, car la continuité de la relation dépend également de la capacité du ST d'atteindre les objectifs attendus par le DO. La dégradation de la relation ST-DO est relative à la qualité du service offerte et à l'efficacité du travail. La continuité d'une relation d'affaires dépend en particulier de la transparence de la démarche du travail et de la clarté du processus du contrôle.

4.3. Le comportement des partenaires :

4.3.1. Les caractéristiques organisationnelles.

La nature de l'activité est caractérisée par les prestations de services, l'investissement en capital humain est une ressource fondamentale dans le métier des centres d'appels. Le ST est amené à développer sa capacité de mobiliser les ressources en fonction des changements de l'environnement. Toutefois, pour atteindre les objectifs de collaboration, les partenaires doivent s'inscrire dans une logique de convergence des méthodes et des pratiques. Le but est d'arriver à l'adaptation des démarches de travail.

La relation avec le DO ne doit pas être limitée uniquement à une simple transaction, mais elle doit tenir compte les aspects d'une relation humaine où les normes relationnelles sont les bases qui régissent le comportement des individus. Le modèle organisationnel proposé par le ST dépend de la taille du DO. Car, si c'est une grande structure, le ST doit s'adapter aux procédures et aux méthodes de travail imposées par le DO, ce qui peut constituer une contrainte de soumission pour le ST. Ce dernier est amené à changer

son système managérial et à s'adopter de nouvelles pratiques agiles. La capacité d'adaptation d'un ST dépend de sa capacité de maintenir son niveau de compétence en termes de capital humain.

Afin d'attirer un DO étranger ; offrir une opportunité d'affaires est l'un des premiers points évalués, soit en termes de la réduction des coûts, de la qualité des RH ou de la grande capacité managériale agile. L'intensité de la concurrence dans le secteur des centres d'appels -au niveau local ou à l'international- oblige les ST de réfléchir à mettre en place de nouvelles mesures pour se différencier de la concurrence. L'organisation dans un centre d'appels est basée spécialement sur la productivité du capital humain. Donc, la qualité des prestations de service est alors le fruit d'un personnel qualifié.

Les principales caractéristiques organisationnelles dans le métier des centres d'appels sont définies comme suivant : un personnel qualifié, une transparence du processus de travail et un haut niveau de collaboration.

La réussite de la collaboration avec un DO est conditionnée par le climat de travail et une atmosphère de challengers, l'objectif est de créer de la motivation entre les collaborateurs pour atténuer les effets du stress.

4.3.2. Les effets de la relation interpersonnelle sur la relation interprofessionnelle

Rendre la relation d'affaires une relation personnelle peut créer un déséquilibre organisationnel, car lorsque la collaboration devient liée à des personnes, cette situation peut créer une sorte de dépendance vis-à-vis des individus en collaboration. De ce fait, chercher à personnaliser la relation d'affaires, ce n'est pas dans l'intérêt des organisations, dans la mesure où le lien de confiance devient lié aux personnes et non pas aux organisations. La nature du métier des centres d'appels est caractérisée par un échange permanent entre les individus. Toutefois, créer des relations interpersonnelles basées sur le sens du partage est bénéfique pour alléger l'exécution des tâches routinières, à condition de garder toujours un cadre professionnel de collaboration.

4.3.3. L'analyse du niveau d'opportunisme dans la relation d'affaires

Le comportement d'opportunisme se crée chez le DO, lorsqu'il est le seul partenaire du ST.

La continuité de la relation dépend de la volonté des deux partenaires à faire évoluer l'activité et améliorer les processus et les méthodes de travail. En fait, la qualité ne peut pas être réalisée en un minimum de temps, c'est un travail de groupe en permanence entre les partenaires. Le ST peut se trouver dans une situation d'opportunisme, il risque en conséquence de devenir dépendant à ce DO.

Donc avoir un portefeuille clients assez varié permet de réduire le comportement opportuniste chez les partenaires. Évidemment, la continuité de la relation d'affaires est le fruit d'une collaboration fondée sur le principe gagnant-gagnant. La nature de l'activité fait en sorte que l'opportunisme surgit sur le comportement du DO. Lorsque le ST ne représente pas une vraie opportunité d'affaires, la relation du partenariat tend vers l'échec.

4.3.4. Les valeurs prioritaires lors de l'établissement d'une relation

La relation d'affaires peut durer dans le temps grâce à un certain niveau de confiance, de transparence et de sincérité entre les partenaires. La confiance est une variable évolutive et qui change en fonction du stade de l'évolution de la relation entre les partenaires d'affaires.

Dans une relation d'affaires, la clarté de la méthodologie de travail et le respect des engagements constituent des mesures fondamentales pour l'établissement d'une relation d'affaires. En plus, l'échange, la communication et l'accompagnement sont des valeurs prioritaires à tenir compte pour assurer la continuité d'une relation d'affaires. Donc, la transparence, le professionnalisme, le respect et le rendement constituent les principaux déterminants pour assurer le maintien de la collaboration.

4.4. Processus d'interaction

4.4.1. Les formes d'échanges

Selon la nature de l'activité, la communication a un effet positif sur la relation d'affaires. La mise en place des outils de technologie d'informations permet de faciliter l'échange et le partage. Au fait, la multiplicité des canaux de communication permet aux partenaires de dépasser tout obstacle et de partager les informations essentielles. L'usage des technologies d'informations permet plus de fluidité et plus de supervision à distance.

En effet, la fluidité de la communication dans les centres d'appels à distance est utile, puisque, les technologies d'informations permettent de fournir une traçabilité pour la surveillance du travail de ST, ce qui renforce la transparence du travail.

Toutefois, la communication doit être appuyée par des contacts physiques, afin de soulever les malentendus. Certes, les canaux de communication sont multiples, mais le contact physique reste le moyen le plus sollicité pour fidéliser le DO et pour maintenir et renforcer davantage la relation sur le long terme.

4.4.2. Les mesures adoptées pour le lancement d'une relation

La définition claire des clauses du contrat facilite la définition des droits et des obligations de chaque partenaire et contribue à maintenir la collaboration. La relation d'affaires entre un DO et un ST ne se limite pas uniquement à une simple exécution des tâches. Or, la collaboration entre les partenaires peut aller jusqu'à la montée en puissance d'un système solide fondé sur le partage des expériences.

Le partage des connaissances et des ressources est indispensable pour améliorer la qualité de l'apprentissage entre les partenaires. En conséquence, cette collaboration pourra aboutir à un travail de qualité, par la mise en place d'un département interne de surveillance, afin de s'assurer que la prestation délivrée à sa clientèle est de qualité.

Le contrôle permet au ST de se comporter conformément aux attentes du DO par la mise en place des processus formels, dans le but de garantir la qualité des services. Les mécanismes du contrôle sont représentés par des tableaux de bord avec des indicateurs visuels, mesurant le niveau d'atteinte des objectifs. Ils permettent d'avoir une traçabilité sur l'accomplissement des tâches pour que le DO soit informé en temps réel sur la qualité de la prestation fournie à ses clients.

4.4.3. Les effets du contrôle sur la continuité de la relation d'affaires

La clarté du cahier de charges permet de définir au petit détail les exigences du DO. La relation trouve toute sa force grâce au partage des connaissances et des expériences des années de collaboration. Par conséquent, les malentendus et les litiges sont de moins en moins fréquents. La continuité d'une relation d'affaires pour un DO est synonyme d'un bon fonctionnement de l'activité et une stabilité de la qualité. La réussite d'une relation d'affaires dépend de la capacité de maintenir les ressources. Car la satisfaction d'un DO est relative à la rentabilité des tâches accomplies. Donc, grâce à l'engagement et à la confiance, les deux partenaires peuvent aboutir à la performance. La collaboration entre les partenaires signifie qu'il existe une situation d'entraide et d'interaction pour maintenir la relation. La transparence fait partie des éléments essentiels pour soulever toutes sortes d'ambiguïtés dans le processus de surveillance.

4.4.4. L'évaluation de la satisfaction dans une relation d'affaires

La nature de l'activité dans les métiers des centres d'appels (prestations de services) fait en sorte que la satisfaction est le premier point évalué au niveau de l'atteinte des objectifs. La recherche de la satisfaction est un travail quotidien dans les centres d'appels. Elle est relative à la réalisation des objectifs, et permet d'assurer la continuité d'une relation d'affaires.

4.5. Les causes de la rupture d'une relation d'affaires

Pour éviter la rupture d'une relation d'affaires, le ST est amené à fidéliser ses ressources, en adoptant un management du personnel basé sur l'orientation client.

Le manque de professionnalisme, le manque de clarté des clauses et le non-respect des clauses provoquent l'échec de la relation d'affaires. Également, le manque d'assistance et d'accompagnement du DO peut entraîner des problèmes de communication et de compréhension. Parmi les facteurs engendrant la rupture de la relation, nous citons également le manque de transparence de la part du DO, cela est dû à un manque de maîtrise du métier. Le tableau suivant présente les principaux points analysés de cette étude.

Tableau 3 : Principaux résultats de l'étude

L'environnement général	<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> – l'offre Maroc est caractérisé par la maturité qui témoigne des années d'expériences. – La stabilité économique, sociale et politique des facteurs déterminants pour la stabilité des relations d'affaires. – La proximité culturelle est considéré un atout surtout avec le partenaire historique du Maroc. – L'immigration vers le cloud permet plus d'optimisation des ressources technologiques. <p>Points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> – L'absence de cadre législatif spécifique aux activités des centres d'appels. – Le faible impact de l'écosystème du métier et l'instabilité de l'environnement. – La domination du marché par des petites et moyennes structures des centres d'appels. – Les activités CRM sont de moins en moins rentable à cause de la concurrence technologique de l'IA. – La sous-exploitation des plates-formes offshores et la sous-exploitation des compétences humaines. – La rigidité des transactions monétaires constitue un frein qui peut causer des situations conflictuelles.
L'atmosphère de la relation	<ul style="list-style-type: none"> – L'implication des partenaires donne de la valeur à la relation. – Le professionnalisme est garanti par la qualité des RH. – L'engagement favorise une atmosphère positive. – Les dispositifs du contrôle permettent de soulever toute situation de malentendu. – Les dispositifs de veilles permettent de faire face aux changements de l'environnement. – L'entretien du réseau relationnel donne naissance à des nouvelles collaborations. – La proximité géographique et l'échange régulier réduit les effets de la distance culturelle. – La nature de la relation est tributaire de l'expérience du ST.
Le processus d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> – Les technologies d'informations facilitent l'échange et le partage d'information. – L'assistance physique renforce la relation sur le long terme. – Les TI favorisent la traçabilité et la surveillance à distance. – La multiplicité des canaux de communication permet aux partenaires de dépasser tout obstacle et de partager. – Les dispositifs du contrôle réduisent les incertitudes et la divergence des intérêts. – La définition claire des clauses du contrat. – Le partage des connaissances et des ressources améliore la qualité de l'apprentissage. – La diversification du portefeuille clients évite le risque de dépendance.

Le comportement des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> – La convergence organisationnelle réduit les conflits d'intérêts. – La stabilité des RH est un signe de transparence et de continuité, car capacité d'adaptation dépend des compétences humaines. – La taille des partenaires définit le niveau d'opportunisme. – Les relations interpersonnelles créent un déséquilibre organisationnel dans la mesure où la relation devient dépendante à des individus et pas à l'organisation.
Les causes de l'échec	<ul style="list-style-type: none"> – La volatilité du capital humain et la non fidélisation des collaborateurs. – Turnover élevé et le manque de clarté des clauses du contrat. – L'instabilité de l'environnement. – Le manque de professionnalisme et de transparence. – Le manque de visibilité sur l'avenir de la relation d'affaires. – Le déphasage culturel sur les styles de management.

Source : Auteurs

5. Conclusion

La dynamique des relations d'affaires est un champ qui a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche pour mieux décortiquer l'atmosphère de développement des relations inter-organisationnelles. Les modèles du courant interactionniste ont été développés pour approfondir notamment la connaissance du processus d'interaction et mettre en évidence les relations entre la nature de l'interaction, les caractéristiques des intervenants et de l'environnement. La réalisation de l'étude qualitative a permis de dégager les perceptions des sous-traitants marocains lors de la constitution des relations d'affaires à l'international. Les résultats sur l'analyse de l'environnement général ont montré que la compétitivité de l'offre Maroc a évolué certes, dans le cadre nearshoring, où la proximité géographique reste un facteur déterminant dans le choix des investisseurs intéressés par les plateformes marocaines. Toutefois, cette orientation a fragilisé la présence du Maroc sur le marché international. De ce fait, cette situation nécessite plus d'investissement de toutes les parties prenantes de l'écosystème de l'activité, pour la restructuration et la croissance de l'offshoring. Plusieurs raisons expliquent ce résultat. Premièrement, le marché marocain se caractérise toujours par la domination des grandes firmes. Deuxièmement, la France reste encore le premier partenaire au Maroc, tandis que le marché français a atteint déjà la saturation. Troisièmement, les activités CRM sont moins rentables et la technologie des Chatbots est devenue plus compétitive, ce qui oblige les professionnels du métier de rebondir à cette mutation du marché. Quatrièmement, un grand effort a été déployé pour réussir les programmes d'émergence I et II, afin de faire du secteur de l'offshoring, un pilier de la croissance de l'économie marocaine et donc, le développement des technopoles avait pour objectif de promouvoir l'offre Maroc. Cependant, il est constaté qu'il y a un décalage entre la mise en place de l'infrastructure, l'immigration vers des nouvelles activités (ingénierie par exemple) et la demande du marché international, ce qui justifie la sous-exploitation des plates formes offshores (Oujda Shore par exemple) et la sous-exploitation des compétences humaines. Cinquièmement, la rigidité des transactions monétaires constitue aussi un frein à l'entretien des relations d'affaires à l'international, car elle peut causer des situations conflictuelles entre les partenaires. Enfin, le cadre législatif est jugé non-adapté aux spécificités des activités des centres de contacts.

L'étude de l'atmosphère de la relation selon la perception des sous-traitants a dégagé que l'implication des partenaires donne de la valeur à la relation, grâce à l'engagement et au professionnalisme des ressources humaines. Aussi, la mise en place des dispositifs de contrôle permet de soulever les situations conflictuelles et les malentendus. Pour faire face aux mutations de l'environnement, les dispositifs de veilles permettent d'anticiper les changements et être plus agile aux situations de choc. Les résultats ont montré également que la proximité géographique réduit les effets de la distance culturelle grâce à l'échange régulier et à la maîtrise de la langue du partenaire étranger.

L'exploration du processus d'interaction montre que les technologies d'informations facilitent le partage d'information et favorisent la traçabilité et la surveillance à distance. La multiplication des canaux de communication permet de dépasser les obstacles et d'assurer le partage des connaissances. Les dispositifs du contrôle réduisent des incertitudes et la divergence des intérêts. Aussi, la clarté des clauses du contrat permet de constituer des relations d'affaires basées sur la transparence. Pareillement, pour éviter le risque de dépendance à un partenaire, le sous-traitant est amené à diversifier son portefeuille client et son portefeuille d'activités.

L'analyse du comportement des acteurs a montré que la convergence organisationnelle constitue un avantage pour réduire les conflits d'intérêts, tandis que la taille des partenaires définit le niveau d'opportunisme. La stabilité des ressources humaines constitue une force considérable du sous-traitant, dans la mesure où sa capacité d'adaptation dépend fortement de la maturité des compétences humaines, par conséquent, elle est un signe de transparence et de confiance. Concernant l'examen de l'impact des relations interpersonnelles sur les relations inter-organisationnelles, les études antérieures ont montré qu'il y a une corrélation positive. Selon Zaheer et al. (1998), lorsque les individus sont plus impliqués dans la relation, ils sont plus aptes à résoudre les problèmes et donc, d'atténuer les risques conflictuels. Cependant, dans notre contexte, rendre la relation d'affaires, une relation personnelle peut créer un déséquilibre organisationnel, car lorsque la collaboration devient liée à des personnes, cette situation peut créer une sorte de dépendance aux individus en collaboration. Donc chercher à personnaliser la relation d'affaires n'est pas dans l'intérêt des organisations, dans la mesure où le lien de confiance devient lié à des personnes et non pas entre les organisations.

Cette étude améliore notre compréhension sur les causes de l'échec des relations d'affaires. Les résultats montrent que le turnover élevé constitue le premier élément de l'échec, puisque la volatilité du capital humain et la non fidélisation des collaborateurs dégrade la qualité des prestations de services et provoque le manque du professionnalisme et de la transparence. La rupture de la relation peut être dû également à la non clarté des clauses de contrat et à l'instabilité de l'environnement. L'entretien d'une relation d'affaires doit être basé sur une feuille de route prévisible pour parvenir à la continuité. Or, l'instabilité de l'environnement provoque un manque de visibilité sur l'avenir de la relation. Enfin, le déphasage culturel des styles de management mène vers la divergence et la non compréhension.

En guise de conclusion, le développement de la capacité de résilience permet de rebondir à toutes sortes de chocs pouvant menacer ce secteur, grâce à l'instauration des systèmes de veilles stratégiques pour anticiper les contraintes de l'environnement. En d'autres termes, les centres d'appels doivent aussi développer la capacité d'agilité pour être en mesure d'agir rapidement à toute situation de changement et de rendre les menaces de l'environnement des opportunités d'affaires (Sabouk 2014).

Selon Carrier (2020), L'agilité ou bien la gestion adaptative consiste à mettre en place des actions de solidarité qui prennent en considération la culture, les personnes, les compétences et les outils. Les sous-traitants sont également amenés à développer la capacité d'alignement pour saisir des nouvelles opportunités de la chaîne de valeur mondiale.

Les résultats de cette étude contribuent à mieux comprendre le contexte de l'évolution des relations d'affaires. Néanmoins, tout travail de recherche n'est pas exempté de limites. Une enquête à répondants de différents expertises fournit souvent des résultats généralisables. Cette approche implique des limites, puisqu'elle ne tient pas en considération la typologie des répondants. L'évolution des relations d'affaires n'est pas tributaire uniquement des partenaires, elle est conditionnée par des variables exogènes.

Cette recherche a été analysée d'un point de vue du sous-traitant (fournisseur). Toutefois, l'analyse d'un point de vue donneur d'ordres (client) peut enrichir les résultats.

Les recherches futures peuvent développer de nouvelles pistes de recherche, à savoir ; l'analyse des apports de l'IA sur le secteur de l'offshoring. L'intégration des variables exogènes en particulier, les effets de l'environnement sur l'évolution des relations d'affaires peuvent être une voie de recherche complémentaire pour étoffer la compréhension. Il serait prometteur aussi d'étudier l'évolution de la

relation, en tenant compte les stades du cycle de vie d'une relation, par la réalisation d'une recherche longitudinale. L'analyse des apports du télétravail sur l'optimisation des ressources et la gestion de niveau du stress des collaborateurs sont deux pistes importantes pouvant apporter des réponses sur le degré de réussite de ce nouveau mode de management.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] BARDIN L. (2001), L'analyse de contenu, Paris, PUF coll. Le psychologue, 10ème édition.
- [2] BAUDRY B. (1993), Partenariat et Sous-traitance : une approche par la théorie des incitations,
- [3] Revue d'Économie Industrielle, n°66.
- [4] BLANCHET A., GOTMAN A., (1992), L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Nathan Paris.
- [5] BOURGAULT M. (1997), Analyse des Rapports entre Donneurs d'Ordres et Sous-traitants de l'Industrie Aérospatiale Nord-Américaine, CIRANO, Série Scientifique, 97s-27..
- [6] BOURGEOIS L.J. EISENHARDT K.M. (1988), Strategic decision process in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry ». *Management Science*, 34.
- [7] CARRIER M. (2020), AGILITÉ » OU « GESTION ADAPTATIVE ». Mettre en œuvre des actions de solidarité en situation complexe, Document d'orientation URD.
- [8] COOK K.S. ET EMERSON R.M. (1978), Power, equity, commitment in exchange networks, *American Sociological Review*, 43, 5, 721-738.
- [9] 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.
- [10] CUNNINGHAM M.T. (1986), The British approach to Europe, *Strategies for international industrial marketing*, éd. P. Turnbull et R. Valla, London, Croom Helm, 165-203.
- [11] D'AVENI R. (1994), *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York: The Free Press.
- [12] DONADA C. DOSTALER I. (2010), A model of supplier dissidence in flexible vertical partnerships, *Journal of General Management*, Spring, Vol. 35, N°3, p. 25-39.
- [13] DONADA C., MOTHE C. & NOGATCHEWSKY G. (2020), Modes de coordination et performance des relations client-fournisseur : l'effet modérateur des risques collaboratifs. *Management international*, 24(2), 124–137.
- [14] EISENHARDT K.M., MARTIN J.A. (2000), Dynamic Capabilities: What are They?, *Strategic Management Journal*. 21 (10-11).
- [15] FORD D. (1980), The development of buyer-seller relationships in industrial markets, *European Journal of Marketing*, vol. 14, n° 5-6.
- [16] GIANNELLONI J.L. VERNETTE E. (2001), Études de marché. Vuibert, Coll.Gestion, Paris.
- [17] GLASER B.G. et STRAUSS A. (1967), *the discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago, III: Aldine Pub.co.
- [18] GOUJET R., BANSARD D. ET SALLE R., (1992), L'établissement des relations fournisseur-client en milieu industriel, *Gestion 2000*, n° 6.
- [19] GURCAYLILAR-YENIDOGAN, TUGBA (2008), A multidimensional typology of automaker-supplier relationships: The knowledge sharing dilemma, *International Journal of Automotive Technology & Management*, Vol. 8 N° 4, p. 449-468.
- [20] HÅKANSSON H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, New York, John Wiley.
- [21] HÅKANSSON H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, New York, John Wiley.
- [22] HÅKANSSON H. ET FORD D. (2002), How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55, 2, 133-139.
- [23] HÅKANSSON H. ET SNEHOTA I. (1995), *Developping Relationships in Business Networks*, Boston, International Thomson Press.
- [24] HAKANSSON H. ET SNEHOTA I. (2015), *Developing relationships in business marketing*, Routledge, London.

- [25] KUTSCKER M. (1982), Power and dependence in industrial marketing, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, eds. H. Håkansson, New York, John Wiley, 369-380.
- [26] LÉONARD F. (1994), *Stratégies de marketing industriel concepts et pratiques*, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.
- [27] LIMA M. et DALMAS M. (2017), *ENTREPRISE LIBÉRÉE ET ORGANISATION AGILE*, Deux approches complémentaires de la compétitivité organisationnelle, EMS Editions, Recherche et Cas en Sciences de Gestion, N° 17, pages 9 à 24.
- [28] MACHAT K. (2003), *Apprentissage marketing et intégration client/fournisseur: le cas des PME sur le marché de la grande distribution alimentaire*, Thèse: Sciences de gestion : Montpellier II.
- [29] MANZANO M. (2000), *Le développement de la coopération entre les institutions du canal de distribution : le cas de l'évolution de la relation entre les producteurs et les grands distributeurs français*, Thèse de doctorat, CNAM, Paris
- [30] METCALF L. E., FREAR C. R. et KRISHNAN R. (1990), Buyer-Seller relationships: an application of the IMP Interaction Model». *European Journal Marketing*, vol. 26, n°2, pp. 27-46.
- [31] MOHR J.J., SPEKMAN R. (1994), Characteristics of partnerships attributes, communication behavior and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15.
- [32] MÖLLER K. ET TÖRRÖNEN P. (2003), Business suppliers' value creation potential. A capability- based analysis, *Industrial Marketing Management*, 32, 2, 109-118.
- [33] MORGAN R. et HUNT S. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, vol. 58.
- [34] MSSASSI S. (2005), *Service Inter-organisationnel et relations transactionnelles clients/prestataire : les modèles de comportement d'achat industriel sont-ils transposables au cas de service ?* 1ères Journées de Recherche en Marketing IRIS, IAE de Lyon 4 et 5 Avril, p 16.
- [35] NYAGA G. et WHIPPLE J. (2010), examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of operations Management*, Vol. 31, N° 2, p. 308-338
- [36] PAILLE P., MUCCHIELLI A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.
- [37] RITTER T. ET GEMÜNDEN H.G. (2003), Interorganizational relationships and networks: an overview, *Journal of Business Research*, 56, 9, 691-698.
- [38] SABOUK L. N. (2014), *la contribution de la résilience organisationnelle et de l'agilité organisationnelle à la formation de l'avantage concurrentiel*, Mémoire master, UCA.
- [39] SALLE R. et SILVESTRE H. (1992), *Vendre à l'industrie : approche stratégique de la relation Business to Business*, Édition Liaisons, 1992. Paris.
- [40] SNEHOTA I. (1982), *Electra, International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, eds. H. Håkansson, New York, John Wiley, 196-209.
- [41] TURNBULL P. (1990), A review of portfolio planning models for industrial marketing and purchasing management, *European Journal of Marketing*, 24, 3, 7-22.
- [42] TURNBULL P.W. ET VALLA J.P. (1986), *Strategies for international industrial marketing: the management of customer relationships in European industrial markets*, London, Croom Helm.
- [43] TUTEN T.L. ET URBAN D.J. (2001), An expanded model of business-to-business partnership formation and success, *Industrial Marketing Management*, vol. 30, n° 2, p. 149-164.
- [44] VALLA J.P. (1987), *l'approche interactive : les travaux du groupe IMP en marketing industriel*, institut de Recherche de l'Entreprise, Groupe ESC Lyon.
- [45] WILSON D. T. (1995), An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 335 - 6345.
- [46] WILSON D. T. et MUMMALANENI V. (1986), Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualization, *Industrial Marketing and Purchasing*, vol. 1, n°3, pp. 44-58.