



HAL
open science

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.

Hoang Linh Vu

► **To cite this version:**

Hoang Linh Vu. 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.. Gestion et management. Aix-Marseille Université, 2009. Français. NNT: . tel-02493520

HAL Id: tel-02493520

<https://hal.science/tel-02493520>

Submitted on 27 Feb 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE LA MEDITERRANEE (AIX-MARSEILLE II)

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion

Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG)

**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 du Doctorat en Sciences de Gestion

Hoang Linh VU

23 septembre 2009

TOME I

MEMBRES DU JURY

Directeur de recherche :

Madame Dominique BONET FERNANDEZ

Maître de Conférences Habilité à l'Université de la Méditerranée
(Aix-Marseille II)

Rapporteurs :

Monsieur Jacques JAUSSAUD

Professeur à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Monsieur Karim MESSEGHEM

Professeur à l'Université de Montpellier I

Suffragant :

Monsieur Gilles PACHE

Professeur à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

« L'Université de la Méditerranée n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs ».

Remerciements

J'aimerais tout d'abord remercier ma directrice de thèse, Dominique Bonet, pour avoir accepté de diriger ma thèse, pour sa disponibilité et son soutien sans faille tout au long de ces 5 années.

Mes remerciements vont aussi aux deux rapporteurs, les Professeurs Jacques Jaussaud et Karim Messeghem pour m'avoir fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail.

Ma gratitude va aussi à M. Gilles Paché pour ses conseils et pour avoir accepté de participer à ce jury.

Je remercie aussi l'équipe du CRET-LOG pour son soutien et particulièrement les Professeurs Nathalie Fabbe-Coste et Jacques Colin pour leur confiance. Merci également aux invités des séminaires de thèse qui ont répondu présents et ont su, par leurs remarques et leurs conseils faire avancer ma réflexion.

Mes vifs remerciements s'adressent aux professionnels de la grande distribution alimentaire, aux industriels et aux experts qui m'ont permis d'approcher le monde de la distribution au Vietnam. Plus particulièrement je remercie les responsables au Ministère de l'Industrie et du Commerce qui ont facilité le recueil des données.

Mes remerciements vont aussi à ma famille et mes amis qui, avec cette question récurrente, « quand est-ce que tu soutiens cette thèse ? » m'ont permis de ne jamais dévier de mon objectif final et de terminer ce projet scientifique. Je leur dédie cette thèse.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	1
INTRODUCTION.	7

PREMIERE PARTIE : Les relations producteurs-distributeurs : approches théorique et pratique

Chapitre 1. Cadre théorique de la recherche : une approche multidisciplinaire

1. Les théories comportementales dans le canal de distribution	13
1.1. Le conflit : un phénomène central des relations dans le canal de distribution	14
1.1.1. Le conflit: éléments fondamentaux.	14
1.1.2. Les sources de conflit	19
1.1.3. Les conséquences du conflit.....	22
1.1.4. La résolution du conflit	25
1.2. Les autres aspects comportementaux dans le canal de distribution.....	28
1.2.1. Le pouvoir	29
1.2.2. La dépendance	32
1.2.3. La coopération.....	34
1.2.4. Leadership.....	37
1.2.5. La communication et les stratégies d'influence	38
1.2.5.1. La communication.....	38
1.2.5.2. Les stratégies d'influence.....	40
1.2.6. La confiance.	43
1.2.7. L'engagement.....	45
1.2.8. La satisfaction.....	48
2. Les théories contractuelles dans le canal de distribution	52
2.1. La théorie des coûts de transaction	52
2.1.1. La théorie des coûts de transaction: les éléments fondamentaux.....	52

1.1.1. Les caractéristiques comportementales des agents et les caractéristiques de la transaction	55
1.1.1.1. Les caractéristiques comportementales des agents.	56
1.1.1.2. Les caractéristiques de la transaction.....	58
1.2. Le gouvernement du canal	64
1.2.1. Le gouvernement et les modes de gouvernement.	64
1.2.2. Le gouvernement formel et informel.....	68
2. Les théories de la culture : culture nationale et culture organisationnelle.....	76
2.1. La compréhension de la culture.....	76
2.1.1. Les définitions de la culture.	76
2.1.2. Les niveaux de la culture.....	79
2.1.3. Les composants de la culture.....	81
2.1.3.1. Les composants de la culture.	81
2.1.3.2. Les valeurs culturelles.....	85
2.1.4. Les caractéristiques de la culture.....	86
2.2. Deux niveaux de culture : culture nationale et organisationnelle	87
2.2.1. La culture nationale.	87
2.2.1.1. La culture nationale et ses dimensions.....	88
2.2.1.2. Le modèle des dimensions culturelles de Hofstede	90
2.2.2. La culture organisationnelle.	105
2.2.2.1. Les définitions de la culture organisationnelle.....	105
2.2.2.2. Les aspects et les modèles de la culture organisationnelle.....	108
2.2.2.3. Le modèle des valeurs concurrentielles et les quatre types de culture organisationnelle.	111
3. La théorie de l'orientation marché.....	118
3.1. Les conceptualisations de l'orientation marché.....	119
3.2. Les déterminants et les conséquences de l'orientation marché	123
<i>Chapitre 2. Contexte de la recherche et la relation entre les fournisseurs locaux et la grande distribution étrangère au Vietnam</i>	
1. Le contexte de la recherche au Vietnam	127
1.1. Le cadre réglementaire et la demande des consommateurs	127
1.1.1. Le cadre réglementaire.	127

1.1. Le secteur de distribution.....	131
1.1.1. Un secteur caractérisé par la jeunesse de l’infrastructure commerciale.....	131
1.1.2. Un secteur caractérisé par la concurrence croissante entre les acteurs.....	134
1.1.3. Un secteur en transition.	136
1.1.3.1. L’apparition de nouvelles formes d’organisation du canal.	137
1.1.3.2. Le développement fort de la grande distribution.	141
2. La relation entre les fournisseurs locaux et la grande distribution étrangère	
au Vietnam.....	147
2.1. Les caractéristiques des acteurs	147
2.1.1. Les distributeurs étrangers.....	147
2.1.2. Les fournisseurs locaux.	152
2.2. Profils culturels des acteurs	154
2.2.1. Culture organisationnelle.....	155
2.2.1.1. Les fournisseurs locaux.....	155
2.2.1.2. Les distributeurs étrangers.	156
2.2.2. Culture nationale.	158
2.2.2.1. Fournisseurs locaux..	158
2.2.2.2. Distributeurs étrangers.	160
2.3. La relation entre les fournisseurs locaux et la grande distribution	
étrangère au Vietnam.....	161
2.3.1. La coopération.	162
2.3.2. Le conflit.	164

Chapitre 3. Un modèle dyadique sur le conflit dans la relation Fournisseur du pays d’accueil- Grande distribution étrangère

1. Les hypothèses de recherche	168
1.1. Les déterminants du conflit	168
1.1.1. La différence de culture organisationnelle.	169
1.1.2. La durée de la relation.	176
1.1.3. Les stratégies d’influence médiatisées.	178
1.1.4. L’incertitude comportementale.	180
1.2. La relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste et l’influence de la culture nationale	183

1.1. Les effets du conflit sur la satisfaction des acteurs	185
1.1.1. Le conflit et la satisfaction économique.....	185
1.1.2. Le conflit et la satisfaction sociale.....	187
2. Le modèle dyadique sur le conflit dans la relation Fournisseur du	
pays d'accueil- Grande distribution étrangère	188
2.1. Le modèle dans la perspective du fournisseur local	188
2.2. Le modèle dans la perspective du distributeur étranger.....	189

DEUXIEME PARTIE : Méthodologie de recherche et validation du cadre d'analyse

Chapitre 4. Choix méthodologiques et recueil des données

1. Choix méthodologiques	191
1.1. Positionnement épistémologique de la recherche	191
1.2. Approche de la recherche	192
1.3. Design de la recherche	193
2. Recueil des données.....	195
2.1. Etude qualitative exploratoire	195
2.1.1. Objectif de l'étude.....	195
2.1.2. Le recueil des données.....	196
2.1.2.1. Le recueil des sources secondaires.	197
2.1.2.2. Les entretiens exploratoires.	197
2.2. Etude quantitative confirmatoire.....	199
2.2.1. Objectif de l'étude.	199
2.2.2. La construction des échelles de mesure.....	200
2.2.2.1. Opérationnalisation des variables.	200
2.2.2.2. La construction du questionnaire.	205
2.2.3. Le recueil des données.....	212
2.2.3.1. La population et l'échantillon.	213
2.2.3.2. Les procédures de recueil des données et les résultats.	216

Chapitre 5: Validation des instruments de mesure

1. Vérification de l'adéquation des données recueillies	222
1.1. Traitement des valeurs manquantes	222
1.2. Traitement des valeurs aberrantes.	223
1.3. Test de la normalité.	223
2. Validation des instruments de mesure	225
2.1. Le test de l'unidimensionnalité	226
2.1.1. La méthode de test de l'unidimensionnalité	226
2.1.2. Les résultats du test de l'unidimensionnalité.....	229
2.1.2.1. Les résultats du test de l'unidimensionnalité sur l'échantillon de fournisseur.....	230
2.1.2.2. Les résultats du test de l'unidimensionnalité sur l'échantillon de distributeur	240
2.2. Le test de la fiabilité des construits.....	252
2.2.1. La méthode du test de fiabilité.....	252
2.2.2. Les résultats de test de fiabilité des construits.	252
2.2.2.1. Les résultats du test de la fiabilité sur l'échantillon de fournisseur.	253
2.2.2.2. Les résultats du test de la fiabilité sur l'échantillon de distributeur.....	254
2.3. Le test de validité convergente et discriminante.....	255
2.3.1. La méthode de test de validité des construits.....	255
2.3.2. Les résultats de test de la validité des construits.	257
2.3.2.1. Les résultats du test de la validité sur l'échantillon de fournisseur.....	257
2.3.2.2. Les résultats du test de la validité sur l'échantillon de distributeur.	259

Chapitre 6. Test des hypothèses de la recherche et discussions des résultats

1. La méthode de test des hypothèses du modèle de recherche.....	261
1.1. Les suppositions de base de la régression multiple.	262
1.2. La régression multiple : aspects importants.	264
1.2.1. L'équation et les méthodes de la régression multiple.	264
1.2.2. L'estimation et l'interprétation du modèle de régression multiple.	266
1.2.3. Le test de l'effet modérateur.....	268
2. Test des hypothèses du modèle de recherche.	270

1.1. Évaluation du profil de culture organisationnelle des acteurs.....	270
2.2. Test des hypothèses du modèle de recherche.....	272
2.2.1. L'évaluation de la convergence de la perception des répondants sur la culture organisationnelle de leurs organisations.....	273
2.2.2. Test des effets causals sur l'échantillon de fournisseurs.....	274
2.2.2.1. Test des hypothèses relatives aux déterminants du conflit	274
2.2.2.2. Test de l'hypothèse relative à la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste.	276
2.2.2.3. Test des hypothèses relatives aux conséquences du conflit sur la satisfaction économique.....	278
2.2.2.4. Test des hypothèses relatives aux conséquences du conflit sur la satisfaction sociale	280
2.2.3. Test des effets causals sur l'échantillon de distributeur.....	282
2.2.3.1. Test des hypothèses relatives aux déterminants du conflit.....	282
2.2.3.2. Test de l'hypothèse relative à la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste.....	183
2.2.3.3. Test des hypothèses relatives aux conséquences du conflit sur la satisfaction économique.....	286
2.2.3.4. Test des hypothèses relatives aux conséquences du conflit sur la satisfaction économique.....	288
2.2.4. Test de l'effet modérateur.	290
2.3. Discussions des résultats du test des hypothèses du modèle de recherche.	295
CONCLUSION GENERALE.....	300
BIBLIOGRAPHIE.....	306
LISTE DES FIGURES.....	357
LISTE DES TABLEAUX.....	358

« La croissance économique du Vietnam est exceptionnelle, tant par son niveau que par sa stabilité dans la durée. Elle repose sur un développement robuste qui concerne tous les secteurs de l'économie ».

Extrait du discours d'ouverture du Haut Conseil pour le développement de la coopération économique entre la France et le Vietnam (HCDCE) par Mme Christine LAGARDE, ministre déléguée au Commerce extérieur, 3 octobre 2006 au Sénat, Paris.

Introduction

Contexte de la recherche

La mondialisation des marchés et des échanges, la rapidité des mutations techniques et technologiques et de l'échange d'information génèrent partout dans le monde des effets considérables. Le commerce mondial, catalyseur de cette dynamique d'évolution bénéficie massivement de cette virtualisation de l'économie, de cette globalisation des marchés et des entreprises et de leur mise en réseau. Il s'est développé de manière exponentielle en 50 ans¹. Cette croissance s'explique notamment par la levée des barrières douanières avec les pays en développement et par la constitution de zones de libre échange telles que l'Union Européenne et l'Association des Nations d'Asie du Sud-est (ASEAN).

Ce contexte favorable permet à de nombreuses entreprises de se tourner vers de nouveaux marchés hors des frontières nationales dans une recherche de croissance. La grande distribution occidentale n'échappe pas à cette tendance et se déploie massivement vers les pays émergents qui, de par leur croissance rapide en termes économiques et démographiques, se transforment en terrains prometteurs.

L'apparition des distributeurs occidentaux dans les pays émergents a multiplié les coopérations entre ces acteurs et les fournisseurs locaux. La relation industrie-grande distribution devient un enjeu économique important pour le pays d'accueil surtout quand les distributeurs étrangers favorisent les produits domestiques. En effet, la mise en place de coopérations avec des fournisseurs locaux est une source importante d'avantages concurrentiels. Il en résulte qu'un grand nombre de ces fournisseurs joue un rôle essentiel

¹ Le commerce mondial est passé de 62 à 9000 milliards de dollars entre 1950 et 2002 (Mangan et al., 2008)

dans le réseau d'approvisionnement de la grande distribution étrangère. Par ailleurs, dans un futur proche, ce besoin de coopération internationale pourrait s'intensifier du fait du développement rapide de la grande distribution dans de nombreux pays émergents tels que le Vietnam.

Le Vietnam

Il représente le troisième pays le plus peuplé d'Asie du Sud-est avec une population estimée à de plus de 85.262.000 habitants. Le taux d'alphabétisation est de 90,4 % avec un taux d'urbanisation d'environ 25,8%. Le Vietnam vient de s'engager résolument dans un processus de libéralisation économique et d'insertion dans les échanges économiques mondiaux. Avec un PIB estimé à 71 milliards de dollars, le taux de croissance a atteint 8,4 % en 2007 après une période de croissance de l'ordre de 7 % l'an au cours de ces six dernières années.

Les investissements étrangers continuent d'être très élevés et ne cessent d'augmenter : 10,2 milliards de dollars en 2006 et une estimation à 29,7 milliards de dollars en 2007.

Le Vietnam a franchi deux étapes essentielles de son ouverture à l'économie de marché avec dans le prolongement de son admission en janvier 2007 en tant que membre de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) l'adoption d'une Nouvelle Loi commerciale en 2005. L'intérêt principal de la nouvelle législation réside essentiellement dans la création d'un régime commun pour les entreprises étrangères et vietnamiennes. De vastes efforts ont été accomplis par le régime vietnamien pour combler les incertitudes du cadre juridique Vietnamien et donner une impulsion décisive au développement économique du pays.

L'économie du Vietnam et le secteur de la distribution

Le secteur de la distribution restait un domaine fermé aux investissements étrangers. Aujourd'hui, le Vietnam s'est engagé à permettre les implantations commerciales étrangères dans le domaine des services de courtages, de la vente en gros et de la vente au détail. A compter du 1er janvier 2008, il n'existe plus de limitation à la participation des partenaires étrangers dans les joint-ventures entre sociétés étrangères et vietnamiennes. En 2009, des entreprises détenues à 100% par des investisseurs étrangers peuvent être créées. Un certain

nombre de grands distributeurs sont déjà présents au Vietnam à l'image de du groupe Big C racheté en 1999 par le Groupe français CASINO. Depuis son implantation au Vietnam, CASINO a déjà investi plus de 150 millions de dollars dans 3 coentreprises avec des vietnamiens. D'autres enseignes ont amorcé une implantation progressive dans le pays à l'image de l'enseigne d'achat en gros « METRO cash and carry » (METRO en France) avec à ce jours l'exploitation de 8 points de vente au Vietnam.

L'entrée en vigueur de la Nouvelle loi commerciale le 1er janvier 2006 et les nombreux changements intervenus dans le droit vietnamien de la propriété intellectuelle changent radicalement la donne pour réaliser l'implantation d'enseignes étrangères au Vietnam. La règle reste celle de la liberté contractuelle. Les parties sont autorisées à fixer librement les termes du contrat relatifs aux royalties, redevances ou clauses résolutoires.

Dans ces conditions, les partenaires sont libres de choisir la loi du contrat. En instaurant ces nouvelles règles juridiques, le Vietnam tout en favorisant l'afflux d'investissements étrangers dans les années à venir remplit ainsi les conditions nécessaires et propices au développement de futurs réseaux de distribution sur son territoire².

Cette dynamique doit être envisagée en prenant en compte les différences comportementales et culturelles des différents acteurs. Une bonne compréhension des acteurs entre eux permettra une adaptation efficace, source de performance. Ce point est un élément central de notre thèse. En effet, dans un contexte international d'échange, la question de l'ajustement mutuel des acteurs se posent avec acuité. De plus en plus de recherches abordent cette question. Citons par exemple l'étude de deux enseignes en Chine, Carrefour et Hualian, (Liu et al ; 2009). Une enquête comparative menée auprès de douze fournisseurs d'enseignes de distribution chinoises (Hualian) et française implantée en Chine (Carrefour), suggère que ce sont les méthodes occidentales qui ont fini par s'imposer. Les fournisseurs interrogés ont bien confirmé que ces pratiques sont pour l'essentiel également appliquées dans leurs relations avec les autres enseignes qu'ils fournissent, locales ou étrangères en Chine.

² D'après Gilles MENGUY Gast & Associés sur <http://www.franchise-land.com/la-lettre-euro/numeros-en-telechargement/la-franchise-au-vietnam-241.html>

Cette recherche suggère que dans le débat standardisation *versus* adaptation locale, à l'international, c'est plutôt une démarche de standardisation qui caractérise la stratégie de Carrefour en Chine.

Problématique et question de recherche

De nombreuses considérations conduisent les distributeurs à référencer des fournisseurs locaux, notamment des PME. Messeghem (2003) souligne les enjeux d'une coopération entre PME et grande distribution et montre que la lecture économique de cette relation ne permet pas à elle seule de comprendre pourquoi les distributeurs décident de nouer des coopérations avec certaines PME. La recherche de légitimité est apparue comme une forte motivation. L'auteur montre que les partenariats engagés avec certaines PME visent à améliorer l'image de la grande distribution vis-à-vis d'autres parties prenantes, en particulier les consommateurs et l'Etat. Dans un contexte international de pays d'accueil, cet enjeu apparaît particulièrement crucial.

Dans ces conditions, les relations entre la Grande distribution étrangère et les fournisseurs locaux posent également la question de l'ajustement mutuel entre les acteurs venant de différentes cultures et ayant différents niveaux de développement. Les limites de leur ajustement mutuel concernant à la fois le conflit (sources et résolution) et la satisfaction peuvent constituer un obstacle à la coopération interorganisationnelle. Autrement dit, il existe un potentiel de conflit qui peut nuire à la coopération et donc réduire la satisfaction des deux acteurs.

C'est dans cette problématique que s'inscrit la thèse. Notre objectif est de contribuer à la compréhension du conflit et ensuite des mécanismes d'ajustement entre la grande distribution et ses fournisseurs du pays d'accueil en considérant la culture comme une variable clé. Nous nous intéressons à la satisfaction des acteurs qui permet d'évaluer les conséquences du conflit.

Dans cette perspective, la recherche tente de répondre à la question suivante : « Quels sont les déterminants des conflits et leurs conséquences sur la satisfaction des acteurs dans le contexte de relations entre la grande distribution étrangère et ses fournisseurs du pays d'accueil ? ».

Afin de répondre à cette question, nous proposons un modèle théorique sur le conflit entre les organisations du canal de distribution. Ce modèle relie le conflit avec ses déterminants typiques dans un contexte international et à la satisfaction des acteurs. De plus, il propose un certain nombre de contribution à la fois au plan théorique et managérial. D'une part, il permet d'expliquer le conflit dans le contexte de la relation entre la grande distribution étrangère et ses fournisseurs du pays d'accueil. Dans une approche transdisciplinaire, il met en relation les modèles sur le conflit dans le canal de distribution avec ceux issus du management interculturel. Enfin, il enrichit la compréhension de la relation entre ce concept et les autres variables issues des théories du canal de distribution. Une bonne compréhension du conflit nous permet de proposer des mécanismes d'ajustement entre les acteurs de même que des préconisations pour les pouvoirs publics, permettant ainsi d'accompagner efficacement les acteurs dans cette dynamique d'évolution économique.

Méthodologie de recherche

Au niveau méthodologique, nous adoptons une démarche hypothético-déductive. Le recueil des données s'organise en deux phases : une phase exploratoire qualitative avec entretiens et analyse documentaire et une phase confirmatoire avec collecte de données quantitatives sur le terrain du Vietnam.

La recherche sur un marché dynamique tel que celui du Vietnam, dans lequel on observe une forte croissance des interactions ainsi que des difficultés dans le maintien de bonnes relations entre les acteurs économiques, nous fournit un excellent champ d'observation des mécanismes de conflit et de ses conséquences. Plus particulièrement, de par notre focalisation sur les dynamiques d'ajustements mutuels entre les acteurs, notre échantillon se compose à la fois des distributeurs étrangers et des fournisseurs vietnamiens. Nous avons opté pour une approche dyadique.

Structure de la thèse

Nous avons organisé la thèse en deux grandes parties. La première traite des relations producteurs-distributeurs dans une approche à la fois théorique et pratique. Trois chapitres composent cette première partie. Le chapitre 1 aborde le cadre théorique adopté qui, dans une approche pluridisciplinaire, est constitué de quatre groupes de théories: les théories comportementales et contractuelles dans le canal de distribution, les théories de la culture et

la théorie de l'orientation marché. Dans une perspective plus appliquée, le chapitre 2 présente le contexte de la recherche et la relation entre les fournisseurs locaux et la grande distribution étrangère au Vietnam. Le chapitre 3 présente notre modèle dyadique sur le conflit dans la relation entre ces deux acteurs économiques.

La deuxième partie se concentre sur l'aspect méthodologique ainsi que la validation du cadre d'analyse. Il s'agit des différentes étapes de la recherche empirique ainsi que de l'analyse des données. Elle est organisée en trois chapitres. Le chapitre 4 énonce les choix méthodologiques et caractérise le processus de recueil des données. Concernant la première phase d'analyse des données, le chapitre 5 est consacré à la validation des instruments de mesure. Enfin, fondé sur le test des modèles proposés, le chapitre 6 présente et discute des résultats de la recherche de même que ses apports.

PREMIERE PARTIE : Les relations producteurs-distributeurs : approches théorique et pratique.

Cette première partie est consacrée successivement au cadre théorique mobilisé, au contexte de la recherche de la relation entre les fournisseurs locaux et la grande distribution étrangère au Vietnam et se conclue par la présentation du modèle de recherche.

Chapitre 1. Cadre théorique de la recherche : une approche multidisciplinaire

Nous avons mobilisé quatre champs théoriques complémentaires : les théories comportementales dans le canal de distribution, les théories contractuelles, les théories de la culture et les théories de l'orientation marché.

1. Les théories comportementales dans le canal de distribution

Paru plus tard que le courant économique, le courant comportemental fournit une explication possible de l'organisation des canaux de distribution en se concentrant sur l'analyse des comportements des institutions, qui permettent de compléter l'approche purement économique des canaux. Ces analyses constituent un courant de recherche particulièrement dynamique pour lequel la structure du canal de distribution et la prise en charge des activités logistiques sont d'abord liées aux comportements d'acteurs économiques amenés à travailler ensemble (Cliquet G., 1999). Les analyses comportementales se sont généralisées au cours des années 70 et visent essentiellement à identifier, d'une part, l'ensemble des variables comportementales susceptibles d'influencer le fonctionnement du canal dans le but de préciser ces notions ainsi que leurs mesures et d'autre part, à comprendre leurs interrelations (Filsler, 1992). Des concepts tels que le pouvoir, le conflit, la coopération et le leadership apparaissent comme les concepts fondamentaux des théories comportementales. Pourtant, les tentatives d'enrichissement de ce courant, notamment d'amélioration de la validité des modèles comportementaux conduisent les auteurs à intégrer d'autres concepts tels que la confiance, l'engagement,... (Filsler, 2000). Avec ces développements continuels, le courant comportemental a eu une forte contribution à une meilleure compréhension des relations

interorganisationnelles dans les canaux et à la préservation de même qu'au renforcement de leur performance. Particulièrement, la perspective comportementale du canal de distribution a cherché à analyser les raisons des relations concurrentielles et conflictuelles (Bonet et Paché, 2005).

De ce fait, les théories comportementales occupent une place centrale dans notre recherche. Celles-ci servent non seulement au développement de notre modèle de recherche mais aussi à nos propositions sur les mécanismes d'ajustements entre les acteurs. Particulièrement, la considération de facteurs comportementaux autre que le conflit nous permet d'expliquer ce phénomène en termes de ses sources et de ses conséquences. Autrement dit, cela nous aide à comprendre la présence du conflit ainsi que de ses impacts sur les acteurs dans le canal de distribution. Ainsi, à côté du conflit, nous aborderons également un certain nombre d'autres concepts importants incluant le pouvoir, la dépendance, le leadership, la coopération, la communication, la confiance, l'engagement et la satisfaction.

1.1. Le conflit : un phénomène central des relations dans le canal de distribution

Le conflit constitue un phénomène central des relations dans le canal de distribution. Celui-ci a fait l'objet d'un grand nombre de recherches, notamment dans la littérature anglo-saxonne. Plusieurs auteurs se sont concentrés fortement sur le développement du cadre conceptuel du conflit, sur l'analyse des mécanismes de gestion du conflit de même que sur la mesure empirique de ce construit (Etgar, 1979). Les autres s'intéressent à identifier la relation entre le conflit et d'autres variables dans le canal comme le pouvoir, le leadership, la performance, la satisfaction. Le conflit constitue la variable centrale de notre recherche. Nous présentons ci-après le cadre théorique de ce concept, de sa conceptualisation à sa résolution.

1.1.1. Le conflit: éléments fondamentaux

Le conflit a été considérée essentiellement comme un phénomène social (Coser, 1956 ; Bernard et al., 1957 ; Boulding, 1962 ; Pondy, 1967 ; Raven et Kruglanski, 1970). Un certain nombre de conceptualisations du conflit ont été proposé en sociologie, en comportement organisationnel et en psychologie. Cependant, nous constatons un manque de consensus dans

la littérature sur une définition spécifique du conflit (Thomas, 1976). Fink (1968) a indiqué un grand nombre de définitions divergentes en se fondant sur une revue approfondie de la littérature sur le conflit.

Une des définitions importantes est celle de Raven et Kruglanski (1970) qui ont défini le conflit comme une tension entre deux entités sociales ou plus (individus, groupes ou organisations plus larges), qui résulte de l'incompatibilité des réponses réelles ou désirées.

Pondy (1967) a noté que le terme « conflit » a été utilisé dans la littérature pour représenter: les conditions déterminantes (par exemple, les différences en termes de politique, la rareté des ressources) du comportement conflictuel, les états affectifs (par exemple, le stress, la tension, l'inquiétude, la hostilité) des parties concernées, les états cognitifs d'individus (par exemple, leur perception ou conscience des conditions conflictuelles) et les comportements conflictuels qui peuvent inclure la résistance passive ou l'agression ouverte.

Deutch (1969) a noté qu'en présence d'activités incompatibles, un conflit existe. Les actions incompatibles peuvent être à l'origine d'une personne, d'un groupe ou d'une nation. Respectivement, on distingue les conflits interpersonnels, intragroupes ou intranationaux. Pourtant les conflits causés par des actions incompatibles de deux personnes, de deux groupes ou de deux nations ou plus, sont appelés conflits interpersonnels, intergroupes ou internationaux.

Dans le cas d'un système de distribution, Palamountain (1969) a distingué trois types de conflit: le conflit horizontal entre les intermédiaires de même type (par exemple, deux grossistes interindustriels), le conflit inter-type entre les intermédiaires à un même niveau mais de différents types (par exemple, un distributeur alimentaire et une franchise automobile) et le conflit vertical se référant au conflit entre les membres du canal à différents niveaux (par exemple, un fabricant et un distributeur alimentaire). Le troisième cas est celui retenu dans le cadre de notre recherche.

En termes de définition du conflit dans le contexte du canal de distribution, le conflit est considéré largement comme lié à la perception (Gaski, 1984 ; Perry, 1991). D'après Stern et Gorman (1969), un changement se produit dans l'environnement de travail ou dans une organisation du canal, qui a par la suite des implications pour les membres du canal. Cela

intervient par exemple quand les membres affectés perçoivent que le changement peut potentiellement entraver leurs objectifs et essayent d'en éliminer la cause. Dans ce cas, une situation de conflit émerge. Les auteurs ont proposé une définition bien connue: le conflit est présent quand un composant (membre du canal) perçoit le comportement d'un autre membre comme l'empêchant d'atteindre ses propres objectifs ou nuit à la performance effective de ses schémas de comportement instrumentaux. Cette définition a été adoptée plus tard par Etgar (1979).

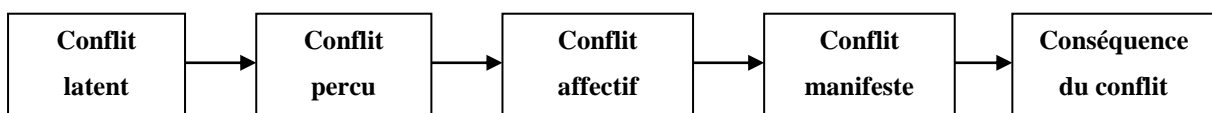
Similairement, Stern et El-Ansary (1982) ont défini le conflit comme une situation dans laquelle un membre du canal perçoit qu'un autre membre a adopté un comportement qui l'empêche d'atteindre ses propres objectifs. Dans la même vision, Gaski (1984) considère le conflit dans le canal comme la perception de la part d'un membre du canal que le fait d'atteindre son objectif est entravé par un autre membre entraînant stress ou tension.

Dans le cadre de notre recherche, nous adoptons la définition de Gaski (1984) qui rend compte non seulement des caractéristiques objectives du conflit mais aussi spécifie son résultat en termes de sentiments. Notre recherche, à côté des dimensions comportementales, se concentre aussi sur l'aspect attitudinal du conflit. Ainsi, cette définition est la plus complète.

L'existence du conflit est liée essentiellement à l'interdépendance fonctionnelle entre deux membres du canal (Stern et Gorman, 1969 ; Rosenberg et Stern, 1971 ; Reve et Stern, 1979 ; Brown et Day, 1981 ; Stern et EL-Ansary, 1988), résultat de la spécialisation de chaque membre dans la réalisation de certaines fonctions (Robicheaux et EL-Ansary, 1975 ; Eliasberg et Michie, 1984 ; Stern et El-Ansary, 1988). En effet, le conflit est une partie naturelle du comportement social (Belonax et al., 2006) et une réalité de la vie dans les canaux de distribution (Moore, 1989). Toutes les relations dans le canal concernent le conflit (Belonax et al., 2006). Il est impliqué dans l'acte d'échange où chaque partie veut atteindre le plus grand bénéfice possible dans la transaction (Mallen, 1969). Par exemple, l'acte d'échange concerne à la fois l'achat et la vente et tandis que le vendeur cherche à obtenir le prix le plus élevé, l'acheteur espère avoir le prix le plus bas. Donc, dans le contexte des canaux de distributions les conflits se développent naturellement en raison des interactions et des échanges constants entre les membres et de leur interdépendance.

Le conflit est largement adopté comme un processus dynamique. Pondy (1967) a développé un modèle de conflit intraorganisationnel qui considère le conflit comme un processus constitué d'une série d'épisodes. Le résultat de l'épisode précédent a des influences sur l'épisode suivant. Chaque épisode comprend cinq étapes: (1) conflit latent où les conditions sous-jacentes existent dans une relation, (2) conflit perçu dans lequel les participants sont conscients des conditions du conflit mais ne sont pas nécessairement gênés par celles-ci, (3) conflit affectif dans lequel les participants ont conscience des conditions conflictuelles et connaissent des sentiments d'hostilité, de tension ou d'anxiété, (4) conflit manifeste concernant les comportements ouverts qui empêchent l'autre membre d'atteindre ses objectifs et (5) conséquence du conflit concernant la résolution, la suppression d'un épisode de conflit ou la dissolution de la relation.

Figure 1.1 : Processus de conflit



Source : Adapté de Pondy (1967)

Bien que le modèle de Pondy (1967) ait été développé dans l'étude des relations intraorganisationnelles, il est applicable au conflit interorganisationnel (White, 1974). De fait, plusieurs auteurs (par exemple : Rosenberg et Stern, 1971 ; Rosenberg, 1974 ; Brown (1977) et Cadotte et Stern, 1979), en se basant sur les travaux de Pondy (1967), ont proposé une série de modèles descriptifs dans un effort d'analyse du conflit dans le canal. Ces modèles apportent des contributions majeures au développement de la théorie sur le conflit notamment car ils ont plus ou moins suggéré que le processus de conflit concerne trois grandes étapes distinctes: (1) l'émergence des causes du conflit, (2) des réactions conflictuelles liées aux désaccords avec des politiques, des procédures réalisées pour atteindre des objectifs des membres et (3) des conséquences du conflit concernant des résultats en terme de performance des membres (Katsikeas, 1992).

Particulièrement, les auteurs ont élargi l'analyse du conflit par celles concentrées sur deux états de conflit hiérarchiques : le conflit affectif et manifeste. A partir du travail de Pondy

(1967), Firat et al. (1974) ont démontré que le membre du canal entre d'abord dans une étape cognitive/affective qui est suivie par une étape comportementale/manifeste. La première est liée à un état de conflit dans lequel domine une attitude caractérisée par des sentiments comme la frustration ou l'hostilité du membre du canal. Quand ce dernier n'est pas satisfait de l'attitude et réalise des activités préjudiciables à son partenaire, le conflit passe à la deuxième étape, liée aux comportements. Il s'agit du passage du conflit affectif au conflit manifeste. Le recours à la légalité, l'adoption de stratégies afin de nuire au partenaire et l'interruption de la relation sont les formes possibles du conflit manifeste.

Similairement, si l'on suit Rosenberg (1974), son modèle commence par les objectifs différents entre les membres du canal et un niveau de tension est créé bien que des accords et une coopération soient obtenus entre les membres de canal. Parfois, la tension atteint un tel niveau qu'elle ne peut plus être contenue et cela conduit à une flambée qui pousse le conflit à un état ouvert, perturbant les opérations à court terme du canal.

Par ailleurs, quelques auteurs (Lusch, 1976b ; Brown et Day, 1981) ont proposé qu'en présence de conflit manifeste, on peut observer des échanges verbaux ou écrits entre les membres (par exemple, d'un écrit poli jusqu'à l'insulte verbale entre les participants). Ce type de conflit peut être identifié par sa fréquence, son intensité et l'importance du désaccord. De plus, quelques recherches ont démontré que le conflit affectif peut être exploré par le biais des attitudes et des sentiments des membres du canal envers leurs partenaires. Par exemple, Pearson et Monoky (1976), Kumar et al., (1995) ont utilisé des déclarations attitudinales pour mesurer ce type de conflit.

En résumé, le conflit peut être caché ou ouvert. Alors que le conflit affectif concerne les actions cachées de la partie frustrée qui ne fait rien pour changer son comportement ou le comportement de l'autre, le conflit manifeste est caractérisé par l'affrontement direct et des mouvements hostiles (Stern et Heskett, 1969). D'après Kumar et al. (1995), les réponses comportementales telles que l'expression ouverte des désaccords ou la tentative ouverte pour empêcher l'autre d'atteindre ses objectifs relèvent de ce type de conflit.

Il est à noter qu'en dépit du fait que plusieurs chercheurs ont adopté les termes de conflit manifeste et affectif, Gaski (1984) envisage le conflit comme se référant seulement à la perception qu'un autre membre du canal est obstructif, avec un phénomène de tension comme

accompagnement implicite. De plus, bien que les modèles de la littérature suggèrent que le conflit affectif précède le conflit manifeste, il est possible que le processus de conflit se termine à la première étape puisque les parties concernées ne peuvent pas ou ne sont pas prêtes à s'engager dans des comportements conflictuels ou bien si le conflit est résolu avant que les hostilités n'aient lieu (Etgar, 1979; Gundlach et Cadotte, 1994).

1.1.2. Les sources de conflit

Le conflit entre les membres du canal peut apparaître en présence de désaccords sur des questions particulières dans leur relation. Il existe plusieurs issues opérationnelles sur lesquelles les membres peuvent connaître des désaccords. Brassington et Pettitt (2006) ont résumé quelques issues importantes qui sont présentés dans le tableau 1.1

Tableau 1.1 : Les zones du conflit

+ Marque du producteur/détaillant	+ Arrangements/plans de la livraison
+ Prix/marges/escompte	+ Exclusivité de produit
+ Qualité	+ Flexibilité contractuelle
+ Services spéciaux	+ Importance de la promotion/affichage
+ Exclusivité de territoire	+ Conformité générale
+ Information de marché	+ Budget de référencement
+ Vente directe	

Source : Brassington et Pettitt (2006)

En fait, les désaccords avec les issues opérationnelles sont le résultat de problèmes plus profonds et plus larges qui sont sources du conflit. Il apparaît plusieurs sources possibles de conflit, avancées par plusieurs auteurs dans la littérature :

- Assael (1968) a noté deux sources possibles de conflit: les différences idéologiques entre les membres du canal et les objectifs économiques différents.

- Stern et Gorman (1969) ont identifié un nombre de causes important du conflit : l'incongruence du rôle, la rareté des ressources, les différences perceptuelles, les désaccords sur le domaine de décision, l'incompatibilité des objectifs et les difficultés de communication.

- Little (1970) a proposé qu'une mauvaise communication, une spécialisation fonctionnelle ou des objectifs divergents et l'échec du processus de prise de décision en commun sont des sources de conflit.

- Le modèle de processus des relations interorganisationnelles proposé par Cadotte et Stern (1979) indique que l'existence d'incompatibilité des objectifs, la dissension sur une question et l'incongruence perceptuelle de la réalité entre les membres du canal dans une dyade ainsi que leurs interactions déterminent le potentiel de conflit entre eux.

- Etgar (1979) a montré que l'incompatibilité des objectifs, les problèmes liés au rôle (le manque de clarté ainsi qu'une mauvaise exécution du rôle), la compétitivité sur les ressources rares, la différence perceptuelle de la réalité, la différence dans les attentes, la conduite autonome et une communication inefficace sont les sources majeures du conflit. Il a regroupé ces sources en deux ensembles: les sources attitudinales et les sources structurelles du conflit. Les sources attitudinales sont issues des différences dans la manière dont les membres du canal recueillent et traitent les informations sur le canal et l'environnement, y compris les désaccords sur le rôle, la différence dans les attentes, la différence perceptuelle et une communication inefficace. Les sources structurelles sont généralement liées à la divergence des objectifs, à la conduite autonome et à la compétition sur les ressources rares. Les résultats de son étude ont indiqué que le conflit manifeste et affectif est généré fortement par les sources attitudinales.

- Bowersox et al. (1980) ont proposé cinq causes possibles du conflit, en convergence avec notre recherche: (1) l'incompatibilité entre objectifs des agents, (2) l'incongruence de rôle d'un agent, (3) la rupture du processus de communication dans le canal, (4) la divergence du niveau des perceptions de l'environnement ou des forces et des faiblesses des agents et (5) la différence de culture entre les membres.

- Frazier (1983a) a donné quatre causes importantes possibles du conflit : le niveau faible de la performance du rôle en comparaison avec les attentes pour le rôle, des accords idéologiques, de la compatibilité des objectifs et de la satisfaction sur le rôle.

Bien que plusieurs sources soient identifiées comme causes du conflit, d'après Perry (1991), dans la littérature, il existe un consensus sur trois causes de conflit: l'incompatibilité des objectifs, la dissension sur le domaine de décision et la différence dans la perception de la réalité.

En effet, chaque membre du canal a ses propres objectifs à atteindre qui peuvent être incompatibles avec ceux de l'autre. Les objectifs sont incompatibles non seulement quand ils sont différents, mais aussi quand ils sont simultanément inatteignables (Cadotte et Stern, 1979). En effet, l'incompatibilité des objectifs aboutit à des comportements d'un membre qui empêchent l'autre d'atteindre ses objectifs, source de conflit. Par exemple, le producteur décide d'approcher de nouveaux segments de marché mais le grossiste peut résister à cette stratégie car il ne veut pas vendre ses produits à travers d'autres nouveaux canaux.

La dissension dans le domaine de décision est une autre source importante de conflit dans le canal. Un domaine définit un ensemble d'attentes envers les membres d'une organisation et envers ceux avec lesquels ils ont des interactions, sur ce que l'organisation fera ou ne fera pas. Il fournit généralement une image sur le rôle de l'organisation dans un système plus large qui, à son tour, sert de guide d'action (Thomson, 1967). Dans le cas du canal de distribution, un domaine se compose de quatre éléments: la population à servir, le territoire à couvrir, le rôle de chaque membre du canal et la technologie utilisée dans le marketing (Stern et al, 1996). Les dissensions sur ces éléments sont susceptibles de constituer des conflits entre les membres du canal. Par exemple, le producteur et le distributeur peuvent avoir des conflits issus de désaccords sur le prix ou sur les zones géographiques de vente qui représentent souvent les aspects sensibles de leur relation.

La différence dans la perception de la réalité peut être aussi une source de conflit car elle peut aboutir au fait que les membres du canal aient des modes d'action différents pour répondre à une même situation (Cadotte et Stern, 1979). En effet, quand les membres perçoivent différemment la réalité, la perception de chaque membre sur l'autre et ses actions peuvent aboutir à des tensions et à des désaccords. Une action réalisée par le membre X avec

une certaine intention pourrait être perçue différemment par le membre Y. N'importe quelle action qu'Y adoptera en conséquence de cette perception peut conduire au conflit (Fill, 2005). Par exemple, un membre peut mal percevoir la performance du rôle de l'autre et cela est susceptible d'entraîner des comportements conflictuels entre les membres. Généralement, le manque de synchronisation dans la communication (Morgan et Hunt, 1994), l'accès et la capacité de traiter toutes les informations disponibles (Cadotte et Stern, 1979) et les prédispositions, attitudes ou valeurs des décideurs (Stern et Gorman, 1969) sont des origines possibles des perceptions différentes de la réalité.

1.1.3. Les conséquences du conflit

Habituellement, la littérature souligne l'aspect destructeur du conflit. Il est lié souvent aux comportements négatifs dans le canal de distribution. D'après Stern et al. (1996), étant donné que le conflit concerne des comportements concentrés sur l'adversaire, il peut conduire à des actions qui visent volontairement à détruire ou à blesser une autre partie mais son influence négative n'est pas uniquement orientée vers les parties ciblées, elle rejaille également sur le canal tout entier. Un nombre d'auteurs pensent que le conflit devrait être évité et éliminé.

Pourtant, malgré l'insistance sur les effets négatifs du conflit, la perception des conséquences du conflit est largement traitée dans la littérature. A côté des influences destructives, le conflit peut être hautement constructif (Assael, 1969 ; Rosenberg et Stern, 1971 ; Rosenbloom, 1973 ; Stern et El-Ansary, 1982 ; Walton et al., 1969). Stern et al. (1996) affirment que sans conflit, le canal est susceptible de perdre sa viabilité, car les membres deviendront passifs et non novateurs. En analysant le rôle du conflit, Assael (1969) propose que le conflit constructif peut : (1) promouvoir une révision des politiques de l'organisation, (2) améliorer la communication et les procédures de plainte ; (3) standardiser les modes de résolution du conflit ; (4) conduire à une distribution plus équitable des ressources et (5) créer un équilibre des pouvoirs. D'autres auteurs ont suggéré que le conflit constructif pourrait produire de la coopération (Stern et Gorman, 1969; Rosenberg et Stern, 1971 ; Walters, 1974), engendrer une performance financière plus élevée (Rosenberg et Stern, 1970 ; Dommermuth, 1976), mène à une réévaluation des politiques du canal (Rosenbloom, 1973), et maintient la réactivité de l'organisation envers son environnement (Brett, 1984).

La littérature suggère trois éléments indiquant que le conflit est constructif ou destructeur : la source du conflit, le niveau et la gestion du conflit. Les auteurs proposent que selon la source de conflit, celui-ci est susceptible d'améliorer ou de porter atteinte au canal (Cosier et Rose, 1977 ; Litterer, 1966 ; Brown et al., 1983 ; Ross et Lusch, 1982). Par exemple, Litterer (1966) suggère que si le conflit est causé par des objectifs incompatibles, alors il est constructif. Pourtant, s'il est causé par des moyens incompatibles, le conflit peut être constructif parce qu'il conduit à la recherche de meilleurs moyens.

Le niveau de conflit influence également la nature constructive/destructrice du conflit. La littérature souligne que certains niveaux de désaccords dans la relation sont susceptibles d'être bénéfiques car ils peuvent éclaircir les problèmes importants et facilitent la résolution des conflits (Leuthesser et al, 1995). D'après Stern et El-Ansary (1992), le conflit, modéré et peu coûteux peut entraîner des effets positifs. Dans la même idée, Rosenbloom (1973) a suggéré que de faibles niveaux de conflit peuvent avoir de faibles effets sur l'efficacité du canal, des niveaux modérés peuvent accroître l'efficacité, cependant le conflit excessif est destructeur puisqu'il est susceptible de nuire à l'efficacité du canal.

Enfin, la littérature suggère que la gestion du conflit influence aussi ses conséquences. La bonne gestion du conflit est susceptible d'augmenter la probabilité de conséquence positive du conflit et donc celui-ci sera perçue comme constructif. En revanche, le conflit pourra être destructeur s'il est mal géré, ce qui entraîne probablement des conséquences négatives.

Dans la littérature, on observe des efforts pour déterminer l'impact du conflit sur un nombre de facteurs importants dans le canal, à la fois économiques et sociopolitiques, tels que la performance (économique), la confiance, l'engagement, la satisfaction,... Particulièrement, les résultats empiriques contradictoires trouvés, surtout en ce qui concerne le test de la relation entre le conflit et la performance (volume de ventes, coût, rentabilité des actifs,...), ont illustré la dualité de la conséquence du conflit abordée. En effet, un nombre d'auteurs a trouvé une association négative attendue entre le conflit et la performance (par exemple : Lusch, 1976a ; Pearson et Monoky, 1976 ; Kelly et Peter, 1977). Cependant, quelques autres ont trouvé une relation inverse. Par exemple, Assael (1969), dans une étude exploratoire dans les réseaux de franchise, a trouvé qu'en présence de conditions spéciales, le conflit peut être constructif et avoir un impact positif sur la performance du canal. Pearson (1973) n'a trouvé aucune différence statistiquement significative en termes de performance entre les relations

caractérisée par le conflit et celles caractérisées par la coopération, alors que Rosson et Ford (1980) ont trouvé que le conflit manifeste est corrélé positivement avec la performance. Lusch (1976a), dans le contexte des réseaux de franchise, a trouvé que le conflit entre les fabricants automobiles et leurs revendeurs ne réduit pas toujours la performance. La contradiction de ces résultats reflète sans doute deux tendances opposées du conflit : d'une part, la performance du canal peut s'accroître du fait des impacts fonctionnels du conflit, d'autre part, la performance diminue à cause de dysfonctionnements divers.

Dans un effort de synthèse de ces deux tendances opposées du conflit, quelques auteurs voient l'influence du conflit sur la performance comme correspondant à un effet curviligne. Rosenbloom (1973) propose que la relation entre le conflit et la performance a la forme d'une courbe en U inversé où le conflit est productif aux niveaux modérés et improductifs ou aux niveaux élevés ou très bas. Lusch (1976a) a examiné empiriquement cette proposition. Il a proposé que la performance opérationnelle d'un franchiseur augmente mais seulement jusqu'à un certain point et puis elle va diminuer. Pourtant, le résultat trouvé apparaît statistiquement non-significatif en relation avec l'effet curviligne proposé. Pour ainsi dire, tandis que le modèle U inversé peut expliquer les résultats contradictoires sur la relation entre le conflit et la performance, les validations empiriques sont limitées dans la littérature.

A côté de l'étude de l'influence du conflit sur la performance (économique), les auteurs se sont concentrés également sur ses impacts sur les facteurs sociopolitiques dans le canal. Plusieurs recherches qui adoptent l'aspect destructeur du conflit ont trouvé une relation négative prévue entre le conflit et la confiance (Yu et Pysarchik, 2002; Chu et Fang, 2006), la satisfaction (par exemple : Brown et Day, 1981 ; Frazier et al., 1989 ; Skinner et al., 1992). Particulièrement, Rawwas et al., (1997) ont étudié l'influence du conflit dysfonctionnel et même fonctionnel sur la satisfaction du membre du canal. Le résultat a montré respectivement une relation négative et positive entre deux formes de conflit et la satisfaction, ce qui confirme la littérature sur la conséquence mixte de ce phénomène.

En bref, l'influence du conflit apparaît assez complexe et n'est pas uniforme selon les types de canaux de distribution. Cela semble propre aux comportements du monde réel, nommé "interactions" dans le canal (Perry, 1991). Dépendant de la nature de la situation du conflit, les membres s'engagent dans des réactions différentes susceptibles d'avoir des conséquences différentes dans le canal.

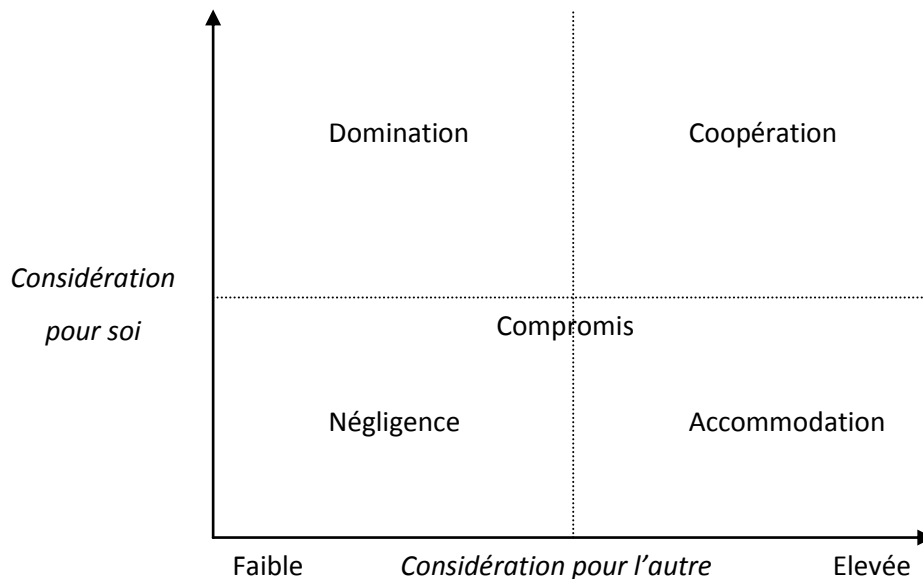
Dans le cadre de cette recherche, nous nous concentrons sur l'étude de l'aspect négatif du conflit en raison de l'existence de conflits dysfonctionnels dans le contexte étudié. En effet, les relations dans un contexte international sont particulièrement prompts à générer des conflits négatifs puisque les différences culturelles peuvent augmenter les opportunités d'incompréhensions interorganisationnelles et la fréquence du conflit. De plus, des éléments comme le cadre juridique, font augmenter la complexité de la mise en œuvre, du maintien et de la gestion des relations (Rose et Shoham, 2004). Donc, les conséquences négatives du conflit peuvent être spécifiques aux relations telles que celles étudiées dans notre recherche.

1.1.4. La résolution du conflit

Le fait que le conflit a un impact négatif sur la performance de même que sur les autres facteurs importants du canal pose le problème de leur résolution. Les membres du canal peuvent répondre au conflit de plusieurs manières tout en faisant face à des désaccords entre eux (Stern et Gorman, 1969 ; Firat et al., 1974 ; Dant et Schul., 1992)

En comportement organisationnel, Thomas (1976) a proposé un modèle de résolution des conflits, qui constitue aujourd'hui une référence incontestable dans la littérature sur les canaux de distribution. Ce modèle est composé de deux dimensions : la première reflète le niveau de considération qu'un membre du canal a pour lui-même, la deuxième illustre le niveau de considération qu'il a pour le partenaire engagé dans le conflit. La prise en compte à la fois de ces deux dimensions constitue cinq méthodes de résolution des conflits comme présenté dans la figure 1.2

Figure 1.2 : Typologie des modes de résolution des conflits



Source : Thomas (1976) cité dans Angelmar, 1992 (op. cité)

La négligence concerne les conflits en définitive peu importants. L'accommodation correspond aux concessions faites par l'une des parties prenantes afin de préserver la bonne relation avec son partenaire. Quant à la domination, elle apparaît lorsqu'une des parties utilise son pouvoir pour imposer sa solution à l'autre. Pour le compromis, il se manifeste quand chaque partie cède un peu par rapport à sa position initiale, bien que le conflit puisse apparaître de nouveau. Enfin, la coopération est le mode de résolution des conflits le plus favorable car les parties adoptent une attitude constructive face aux problèmes qui les opposent.

A côté de l'application du modèle de Thomas (1976), dans la littérature sur les canaux de distribution, plusieurs auteurs ont contribué également aux travaux sur les modes de résolution du conflit. Dant et Schul (1992), en se fondant sur une revue pluridisciplinaire de la littérature sur la résolution du conflit, ont montré qu'il existe deux catégories de méthodes de résolution. La première inclut les mécanismes représentant les politiques exercées par le leader afin de faire face aux conflits d'une manière systématique et en cours. Elles sont vues comme institutionnalisées (par exemple, l'échange de personnels, la participation à des

organisations professionnelles). La deuxième comprend les comportements et les actions initiés par le leader en vue de résoudre les conflits existant dans ou hors de la portée des mécanismes institutionnalisés existants. Dans ce cas, les mécanismes sont de nature plus informelle et apparaissent comme le fondement de la mise en place de ces derniers. Les auteurs s'appuient sur l'importance de ces mécanismes comportementaux polyvalents jouant un rôle instrumental dans la définition des paramètres sous-jacents des mécanismes institutionnalisés.

Par ailleurs, à partir de quatre mécanismes comportementaux de résolution des conflits identifiés par March et Simon (1958) (la résolution du problème, la persuasion, le « bargaining » et les politiques) et en se fondant sur un test empirique, Dant et Schul (1992) ont proposé que la résolution du problème -les parties participant à un processus intégratif afin d'identifier une solution qui satisfait les deux parties- sera utilisée pour les problèmes à faible niveau de risque et lorsque la dépendance des membres du canal est élevée, alors qu'une approche politique -une partie cherchant l'intervention d'un tiers- sera mise en œuvre dans le cas de dispute avec un niveau de risque élevé ou quand la dépendance des membres du canal est faible.

Dilts (1999) suggère que dans la littérature des canaux de distribution, il existe trois modes synthétisant les mécanismes comportementaux de résolution des conflits : la négociation coopérative, la négociation compétitive et le consentement. L'auteur souligne que sans dépendre des moyens utilisés, la résolution des conflits est perçue comme le résultat du « bargaining » qui concerne un processus de négociation par lequel les membres interdépendants ayant des préoccupations divergentes interagissent de manière verbale et non-verbale.

Le « bargaining » compétitif se concentre sur la satisfaction de l'intérêt d'une partie elle-même (Pruitt et Lewis, 1975). Avec ce mode de résolution, un membre exerce une pression sur l'autre dans l'objectif d'obtenir ses concessions en utilisant des tactiques telles que les menaces ou les ordres, (Pruitt, 1972 ; Angelmar et Stern, 1978).

Le « bargaining » coopératif est liée à une approche de résolution des problèmes commune. Ce mécanisme cherche des solutions face au conflit, qui impliquent une satisfaction bilatérale. Les actions de menace ou de demande envers le partenaire sont évitées et les

problèmes existants sont considérés comme des points à résoudre plutôt qu'à accepter. La négociation coopérative apparaît plus flexible et est réalisée d'une façon plus ouverte par rapport à la négociation compétitive.

Quant au consentement, une partie fait des promesses à l'autre engagée dans le conflit en vue de modifier son comportement, sans demander de concession en échange. Le consentement reflète un changement interorganisationnel dans lequel l'accommodation est complète et unilatérale.

Delerue (2005) a réalisé une étude empirique dans le contexte des alliances stratégiques en vue de déterminer l'efficacité des mécanismes comportementaux et institutionnalisés de résolution des conflits. Le résultat a montré que les mécanismes comportementaux comme la résolution conjointe des problèmes, l'évitement et les mécanismes institutionnalisés sont susceptibles de réduire le conflit entre les parties et sont considérés comme des modes de résolution constructifs.

Ainsi, le conflit tient une place importante dans les travaux consacrés aux comportements des acteurs dans le canal de distribution. Les auteurs se sont concentrés fortement sur l'analyse des causes, des types ainsi que des conséquences du conflit. Cependant, on observe que les travaux sur le conflit s'intéressent beaucoup plus fréquemment au conflit manifeste qu'au conflit affectif et peu de recherches analysent les deux types de conflit conjointement (Ettgar, 1979). D'après Rosenberg et Stern (1970), il est réducteur d'identifier le conflit uniquement lorsqu'il est manifeste puisque dans ses phases plus modérées (conflit affectif), il est potentiellement disruptif. Par conséquent, notre recherche, à côté du niveau manifeste, s'intéresse aussi au niveau affectif du conflit.

1.2. Les autres aspects comportementaux dans le canal de distribution

Nous avons présenté les fondements théoriques liés au phénomène du conflit dans le canal de distribution de ses sources à ses conséquences et à sa résolution. Pourtant, la recherche d'un phénomène ne peut pas être isolée d'autres phénomènes connexes. En d'autres termes, il est nécessaire de considérer d'autres facteurs susceptibles de contribuer à la compréhension du conflit. En effet, pour notre recherche, certains facteurs comportementaux apparaissent directement comme les déterminants et les conséquences du conflit tandis que d'autres

fournissent les éléments nous permettant de relier le conflit avec ses sources et ses conséquences. Dans cette perspective et en raison de la complexité des phénomènes comportementaux dans le canal, nous prenons également en compte un nombre d'autres concepts incluant le pouvoir, la dépendance, le leadership, la coopération, la communication, la confiance, l'engagement et la satisfaction. Les sections suivantes aborderont successivement ces concepts.

1.2.1. Le pouvoir

Plusieurs scientifiques comportementaux ont exprimé leur insatisfaction causée par les difficultés de définition du concept de pouvoir (Gaski, 1984). De fait, dans la littérature, il existe plusieurs définitions du pouvoir. Nous adoptons ici celle proposée par El-Ansary et Stern (1972), qui est spécifiquement adaptée à l'analyse des canaux de distribution et aujourd'hui fréquemment citée par de nombreux chercheurs: "Le pouvoir d'une institution du canal est sa capacité à contrôler les variables de décision des stratégies marketing d'une autre institution intervenant à un niveau différent du même canal. Pour que ce contrôle soit qualifié de pouvoir, il doit être différent du contrôle initial que l'institution dominée avait sur sa propre stratégie" (pp.47-52). Dans cette définition, les variables de décision des stratégies marketing concernent les politiques de prix, de communication, de distribution, de logistique.

Le pouvoir est un facteur essentiel pour le management du canal car les membres dépendent les uns des autres (Coughlan et al., 2001). Le canal de distribution peut être symétrique ou asymétrique en termes de pouvoir, ce qui est respectivement le résultat de la balance ou de la non-balance de pouvoir entre les membres dans le canal (Dwyer et Walker, 1981).

Une emphase particulière des chercheurs dans le développement du concept de pouvoir depuis plusieurs années est l'examen du pouvoir à travers ses sources ainsi que des influences de l'exercice de celles-ci sur le canal. Le point de vue lié aux sources de pouvoir est que le pouvoir d'un membre du canal envers un partenaire dépend des sources de pouvoir que ce dernier perçoit que ce membre possède. Les sources de pouvoir impactent non seulement directement sur le pouvoir mais aussi indirectement via leurs influences sur la dépendance (Brown et al., 1983). Un des grands apports théoriques est le modèle des sources de pouvoir de French et Raven (1959). Les auteurs ont identifié les cinq sources de pouvoir d'une organisation : la récompense, la sanction, l'expertise, la valeur de référence et la légitimité.

- La récompense est basée sur la perception du partenaire que le membre du canal peut attribuer des récompenses, comme par exemple une allocation financière, de meilleures conditions de paiement.

- La sanction est fondée sur la perception du partenaire que le membre du canal est capable de donner des sanctions, comme par exemple des réductions de marge, le retrait de récompenses précédemment accordées.

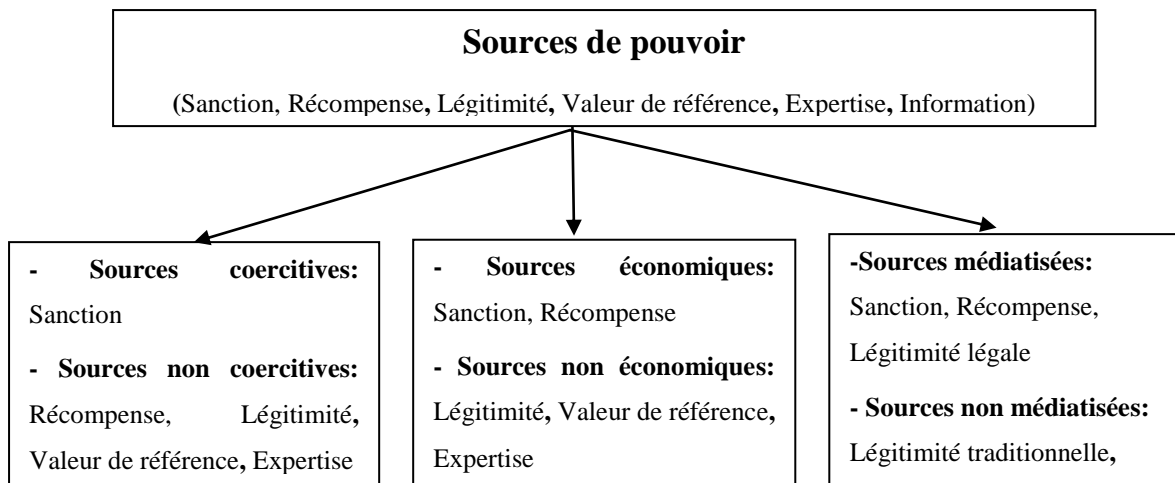
- Avec la légitimité, le membre du canal est perçu comme détenteur d'un droit légitime influençant le partenaire et ce dernier est obligé d'accepter cette influence. Dans le canal de distribution, cette source de pouvoir a deux composants : la légitimité traditionnelle et légale (Kasulis et Spekman, 1980). Le premier concerne les hiérarchies perçues dans le canal dans lequel les acteurs dominants sont perçus comme ayant le droit d'influencer à titre légitime certains éléments de la politique marketing. Le deuxième est lié aux dispositions contractuelles telles que les accords de franchise entre les parties (Stern et El-Ansary, 1988).

- La valeur de référence est fondée sur l'identification du partenaire avec le membre du canal ou sur le désir du premier de s'associer étroitement avec le second.

- L'expertise concerne le fait que le membre du canal possède des connaissances spécifiques sur certains domaines.

Plus tard, Raven et Kruglanski (1970) ont ajouté une autre source de pouvoir, nommée l'information. Celle-ci se réfère à la capacité de fournir des informations précédemment indisponibles pour le partenaire et d'interpréter les informations existantes de manière compréhensible, mais pas encore connues du partenaire. Par exemple, les producteurs fournissent des données à leurs distributeurs pour les aider à mieux comprendre leurs marchés ainsi que leurs politiques.

Figure 1.3 : Les sources de pouvoir et les catégorisations des sources de pouvoir



Source : Elaboration personnelle basée sur French et Raven (1959), Raven et Kruglanski (1970), Hunt et Nevin (1974), Etgar (1978), Kasulis et Spekman (1980).

Plusieurs adaptations de la recherche de French et Raven (1959) ont ensuite été développées. Les chercheurs ont catégorisé, de manières différentes, les sources de pouvoir proposées par ces auteurs en deux groupes différents. Dans cette perspective, « coercitive » et « non coercitive », « économique » et « non économique » et « médiatisé » et « non-médiatisé » sont les catégorisations le plus largement employées dans la littérature sur le canal (Johnson et al, 1993).

Hunt et Nevin (1974) ont établi une distinction entre les sources de pouvoir coercitives et non coercitives. Tandis que la source coercitive correspond à la sanction, les sources non coercitives incluent la récompense, l'expertise, la valeur de référence et la légitimité. Cette catégorisation a été soutenue par Lusch (1976b), Gaski (1984), and Gaski et Nevin (1985)

Etgar (1978) est le premier auteur à classer les sources de pouvoir en sources économiques comprenant la récompense, la sanction et sources non économiques incluant l'expertise, la valeur de référence et la légitimité. Le travail d'Etgar (1978) a été validé par Lusch et Brown (1982) et Brown et al. (1983).

La catégorisation en sources médiatisées et non médiatisées a été proposée par Kasulis et Spekman (1980) et empiriquement validée par Johnson et al. (1990, 1993) ainsi que Brown et al. (1995). Les sources médiatisées se composent de la récompense, la sanction, la légitimité

légale alors que les sources non médiatisées comprennent l'expertise, la valeur de référence, la légitimité traditionnelle et l'information.

En termes des influences de l'utilisation des sources de pouvoir, les travaux de Hunt et Nevin (1974), Lusch (1976, 1977) et Gaski et Nevin (1985) ont indiqué que l'exercice de la source coercitive est positivement corrélée avec le conflit alors que celui des sources non coercitives implique une relation inverse. D'ailleurs, Brown et al. (1983) ont observé que le pouvoir économique a pour effet d'augmenter le conflit alors que le pouvoir non économique le réduit. Stern et al. (1973) ont trouvé que le conflit est le plus bas quand l'expertise et la valeur de référence sont utilisées et apparaît le plus élevé lorsque l'on recourt à la récompense et la sanction (sources de pouvoir économiques). Appliquant la catégorisation « médiatisé-non médiatisé », Johnson et al. (1990) ont trouvé que les sources non-médiatisées réduisent significativement le conflit en dépit du manque d'influence significative de la relation entre les sources médiatisées et le conflit.

Par ailleurs, l'utilisation des sources de pouvoir est confirmée comme influençant la coopération. Skinner et al. (1992) ont indiqué une relation directe et positive entre l'application des sources de pouvoir non-coercitives et la coopération, ainsi qu'une relation inverse dans le cas des sources de pouvoir coercitives. De plus, les recherches ont démontré aussi que l'exercice des sources coercitives et non coercitives impacte respectivement, négativement et positivement, la satisfaction des acteurs dans le canal (Hunt and Nevin, 1974 ; Lusch, 1976, 1977 ; Gaski and Nevin, 1985; Gassenheimer et Calantone , 1994 ; Rawwas et al.,1997).

1.2.2. La dépendance

Puisque les canaux de distribution sont des ensembles d'organisations interdépendants impliqués dans le processus de mise à disposition des produits aux consommateurs, la dépendance est un concept crucial dans la compréhension de la dynamique des canaux (Kumar et al., 1995). Particulièrement, la dépendance est considérée comme la base du pouvoir des acteurs dans le canal. Le pouvoir d'un agent A sur un agent B est égal à, et basé sur, la dépendance de B par rapport à A (Emerson, 1962).

Selon Emerson (1962), la dépendance d'un agent B par rapport à un agent A est directement proportionnelle à l'investissement de B dans les objectifs nécessitant l'intervention de B et inversement proportionnelle à la possibilité de B d'atteindre ces objectifs en dehors de sa relation avec A. Dans la littérature marketing, la dépendance d'une entreprise envers un partenaire est considérée comme son besoin de maintenir une relation avec le partenaire pour atteindre ses objectifs (Beier et Stern, 1969 ; Frazier, 1983b ; Ganesan, 1994).

La dépendance est le résultat de la présence d'un nombre de facteurs. Pfeffer et Salancik (1978) ont suggéré que la dépendance est une fonction des ressources détenues par une partie. Concrètement, si A fournit à B les ressources qui facilitent l'atteinte des objectifs de B, B sera plus dépendant de A. 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 4) quand il y a moins de sources alternatives potentielles d'échange (approche liée à la substitution du partenaire d'échange).

Bien qu'il existe un nombre de moyens par lesquels une entreprise du canal devient dépendante du partenaire, l'incapacité de remplacer ce dernier a été considérée comme une indication de la dépendance de l'entreprise par rapport à son partenaire. En effet, la capacité de remplacement du partenaire est souvent utilisée comme une mesure de la dépendance (Kumar et al, 1995). Particulièrement, la prise en compte de cet aspect permet aux auteurs de la théorie des coûts de transaction d'associer la dépendance avec des facteurs importants comme les actifs spécifiques. En raison de leur nature, la présence de tels actifs peut créer de fait des difficultés vis-à-vis de l'investisseur dans le remplacement du partenaire et donc faire augmenter sa dépendance par rapport au partenaire (Williamson, 1985).

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 ; Lawler et Bacharach, 1987). Du fait que la dépendance d'une entreprise vis-à-vis d'un partenaire est une source de pouvoir pour ce dernier (Emerson, 1962), l'interdépendance totale, l'asymétrie de l'interdépendance correspondent au pouvoir total et à l'asymétrie de pouvoir.

En dépit de ses avantages potentiels, la dépendance a été considérée traditionnellement comme un obstacle. Lorsque les partenaires possédant des ressources importantes vis-à-vis de la firme, celle-ci dépendant d'eux, ils peuvent négocier agressivement, ce qui influence les décisions stratégiques de la firme (El-Ansary et Stern, 1972 ; Pfeffer et Salancik, 1978) et réduit ses résultats financiers (Porter, 1980). De tels partenaires peuvent exercer leur influence pour atteindre des objectifs internes au détriment de la firme (Buchanan, 1992).

Cependant, les travaux plus récents sur les relations dans le canal de distribution ont adopté une approche bilatérale pour analyser la dépendance et ont souligné les avantages de l'interdépendance. Un nombre d'auteurs a montré que la dépendance mutuelle peut renforcer la performance (Buchanan, 1992 ; Heide et John, 1988) ainsi que la qualité de la relation (Kumar et al, 1995).

En relation avec le conflit, la dépendance peut réduire celui-ci dans le canal. Dans les relations caractérisées par un niveau élevé de dépendance, le membre qui dépend de la performance du rôle de l'autre pourra déployer des efforts plus grands afin de maintenir la relation (Frazier et al, 1989 ; Rosenberg et Stern, 1970 ; Ross et al, 1982). Robicheaux et El-Ansary (1975) ont suggéré qu'à travers le contrôle, la dépendance est susceptible d'être utilisée pour restreindre le conflit dans le canal. En revanche, lorsque la dépendance est faible, les partenaires ne sont pas obligés d'accepter ou de tolérer certaines demandes pour exister. Le conflit peut en résulter, (Skinner, 1992).

Le pouvoir et la dépendance constituent deux concepts indispensables dans notre recherche puisqu'ils régissent les phénomènes comportementaux dans le canal. Notamment, l'explication du conflit ne peut pas être séparée de la compréhension des relations de pouvoir/dépendance dans le canal puisque celles-ci peuvent faciliter ou freiner sa présence (Robicheaux et El-Ansary, 1975). Par conséquent, bien que ces deux variables n'apparaissent pas directement dans le modèle de recherche, elles fournissent des éléments essentiels permettant de le construire.

1.2.3. La coopération

A côté des situations de conflit, la relation d'échange entre les membres du canal peut impliquer la coopération. En effet, le conflit et la coopération sont deux variables dominantes réglant la relation d'échange (Stern et Reve, 1980). Ils peuvent coexister dans une même relation, (Stern et Reve, 1980 ; Anderson et Narus, 1990 ; Bonet, 1999). Par exemple, les parties dans le canal peuvent avoir certains désaccords sur les politiques ou les procédures de l'autre, mais elles continuent à coopérer car le coût d'interruption de la relation est élevé.

Pendant les deux dernières décennies, la coopération interorganisationnelle a émergé comme un facteur important de la pratique managériale ainsi que de la recherche académique. Dans la pratique, les relations inter-firmes coopératives ont été déployées avec succès à la fois dans les relations verticales et dans les relations horizontales comme un moyen d'accéder à de nouvelles connaissances et de réduire les coûts et les risques (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Millson et al., 1996). Dans les travaux académiques, les chercheurs en Marketing ont étudié plusieurs aspects des relations coopératives, y compris leurs antécédents (par exemple, Anderson et Weitz 1989 ; Heide et Mineur 1992), les facteurs-clé de succès, (Bucklin et Sengupta, 1993 ; Morgan et Hunt, 1994), les décisions ressource-engagement (Amaldoss et al., 2000), les conséquences relatives sur les nouveaux produits (par exemple, Rindfleisch et Moorman, 2001 ; Sivadas et Dwyer, 2000).

Dans la littérature, le concept de coopération s'avère délicat à appréhender. La coopération concerne plusieurs variables économiques et sociales : coordination, engagement, interdépendance, confiance, qualité. Généralement, la coopération se réfère au fait d'œuvrer ensemble vers des objectifs communs ou individuels (Stern et Reve, 1980 ; Anderson et Narus, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Wilson et Nielson, 2000 ; Rindfleisch, 2000). Bonet (1999, p.54) note que la coopération est « une action commune à deux firmes pouvant revêtir plusieurs formes, depuis le simple échange d'information jusqu'à des formes plus achevées de type partenariat ». Une définition de la coopération fréquemment citée est celle de Anderson et Narus (1990), qui considère la coopération comme un ensemble d'actions coordonnées similaires ou complémentaires réalisées par des entreprises engagées dans des relations interdépendantes en vue d'atteindre des objectifs communs ou des objectifs individuels avec une attente de réciprocité dans le temps.

Selon Morgan et Hunt (1994), la coopération est « proactive » et pas « réactive ». Il suffit qu'un membre du canal prenne activement des initiatives coopératives. Cela diffère de l'acceptation passive de réaliser des actions proposées ou demandées par l'autre parti. D'après Stern et Reve (1980), la coopération est susceptible d'être la combinaison d'une activité concentrée sur le collaborateur, le personnel et l'objet, qui se fondent sur la compatibilité des objectifs, des buts ou des valeurs. Par ailleurs, Sibey et Michie (1982) a montré que les descriptions de la coopération dans la littérature en management des canaux partagent trois points communs : (1) la nécessité d'avoir au moins deux participants, (2) la notion de processus collaboratif sur la stratégie, sur les relations, sur les politiques ou sur l'état concernant l'activité coopérative entre les participants et (3) le fait potentiel d'atteindre un ou plusieurs objectifs mutuellement désirables par les participants.

La coopération est considérée comme une variable d'intégration fonctionnelle. Le renforcement de la coopération peut être intensif avec les réseaux de franchise, ou minimal avec les institutions indépendantes. Elle est le résultat d'un processus d'apprentissage et de la compréhension mutuelle entre les membres du canal (Lukas, 1996). Dans certains cas, les entreprises considèrent que les efforts communs et la réciprocité augmenteront la performance du canal. (Balabanis, 1998).

De fait, le besoin de coopération dans les canaux a d'ailleurs été reconnu par de nombreux auteurs en complément de la vision plus conflictuelle vue précédemment (Jallais, 1992). La coopération est indispensable dans le canal, car l'ensemble du système de distribution ne peut exister que si tous les membres servent le même marché cible et réalisent le même marketing des produits qu'ils distribuent (Jallais, 1992). Particulièrement, la coopération entre deux parties est en mesure de produire plus de profits que si chaque partie travaille indépendamment (Peteraf, 1993). Deux entreprises avec des actifs stratégiques complémentaires (spécifiques, précieux ou rares) pourront transférer ces actifs (afin de coopérer) si aucune partie ne peut exploiter individuellement de telles ressources complémentaires d'une manière plus profitable (Peteraf, 1993).

De plus, des travaux empiriques ont démontré une relation négative entre la coopération et le conflit (Skinner et al, 1992 ; Balabanis, 1998). Ainsi, la coopération joue un rôle important dans la réduction du conflit dans le canal. Par ailleurs, la coopération a également des

impacts positifs sur la satisfaction des acteurs (Skinner et al, 1992, Vazquez et al , 2005) et la performance du canal (Mehta et al., 1995).

1.2.4. Le leadership

Le leadership d'un membre est traditionnellement défini comme l'ensemble des activités menées par un membre du canal dans le but d'influencer les politiques et stratégies marketing des autres membres du canal et de contrôler différents aspects des opérations dans le canal de distribution (Schul et al., 1983). On peut comprendre facilement que celui qui détient le leadership est considéré comme "commandant du canal, pour organiser celui-ci dans le sens d'une meilleure intégration interne des activités marketing et donc d'économies substantielles" (Jallais, 1992, pp.266). En effet, la planification et la coopération des activités du canal sont essentielles pour le leader et reposent sur une délégation à l'intermédiaire approprié (Jallais, 1992). Il est nécessaire d'adopter et de persuader les membres du canal d'adopter une approche partenariale au lieu de les considérer comme des opposants.

D'après El-Ansary et Stern (1972), Etgar (1976), Hunt et Nevin (1974), le membre du canal bénéficiant du meilleur accès aux ressources économiques, sociales et psychologiques assume le rôle du leader du canal. Ce dernier utilise ses ressources comme des mécanismes en vue d'assurer la conformité des membres du canal en échange de récompenses ou de sanctions. Ainsi, par l'exercice de comportements de leadership appropriés en vue d'assurer la coopération des membres du canal, le leader administre et gère le canal. Les distributeurs étrangers sur le terrain du Vietnam en sont un exemple typique.

Cracco (1987) a démontré trois cas correspondant aux trois membres du canal qui exercent ce pouvoir particulier.

- Si un fabricant utilise un canal de revendeurs exclusifs ou franchisés et propose un vaste assortiment et un programme étendu de services, celui-ci pourra tout à fait devenir le leader.
- Si les détaillants ont des avantages sur les méthodes de vente, le prix, la couverture géographique, ils seront capables de régir le marketing amont du fabricant et de s'imposer sur le marché.

- Les grossistes pourront détenir le leadership s'ils possèdent une gamme de produits bien équilibrée pour certains segments de marché avec les petits détaillants.

Dans la littérature, les auteurs se sont concentrés sur l'étude des types de leadership. Alors que le leader du canal est en mesure d'employer un grand nombre de types de leadership dans son utilisation du pouvoir, les plus fréquents sont les types participatifs, supportifs et directifs (Barnett et Arnold, 1989).

Leadership participatif : Le leader consulte les autres membres du canal, sollicite leurs suggestions et considère ces suggestions dans la prise des décisions concernant le développement de politiques et de procédures dans le canal (Schul, 1987 ; Schul et al., 1983 ; 1985).

Leadership supportif : le leader tient compte des besoins des autres membres, exprime un souci envers leur bien-être, crée une atmosphère agréable pour l'interaction, accentue leur réussite, veille à leur sécurité, fait des efforts afin d'établir des intérêts communs et construit un climat d'équipe. (Schul, 1987 ; Schul et al., 1983 ; 1985)

Leadership directif : le leader communique constamment avec les autres membres sur les objectifs, les politiques, les règles, les règlements et les procédures du canal à suivre dans la réalisation des tâches de distribution et des fonctions de marketing (Dwyer et Oh, 1987a ; John, 1984 ; Schul et al., 1983 ; 1985)

Chacune des trois approches ci-dessus sur le leadership se réfère à la mesure d'activité que le leader peut présenter dans la gestion des activités du canal avec ses partenaires. Par conséquent, un leader utilisant un type de leadership spécifique (par exemple un leadership participatif) manifestera un certain degré de ce type. Un leader peut présenter des niveaux variés de leadership participatif, supportif et directif ou utiliser beaucoup plus un type de leadership par rapport aux deux autres.

Le leadership a une influence forte sur la qualité de la relation entre les membres de même que la performance du canal. Schul et al (1985) a trouvé une relation négative entre trois types de leadership et le conflit. En plus, Mehta et al. (1995) a montré aussi une influence positive des types de leadership sur la coopération et donc sur la performance du canal.

1.2.5. La communication et les stratégies d'influence

1.2.5.1. La communication

La communication est considérée comme l'un des facteurs essentiels au fonctionnement du canal (Filsler, 2000). 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 canal (Mohr et Nevin, 1990). En effet, elle sert de processus par lequel les informations sont transmises (Frazier et Summer, 1984), la prise de décision participative est renforcée (Anderson et al., 1987), les programmes d'action sont coordonnés (Guiltinan, 1987), le pouvoir est exercé (Gaski, 1984) et l'engagement et la loyauté sont encouragés. Malgré la grande importance de la communication dans le canal, le nombre de travaux empiriques sur ce concept reste très limité, (Mohr et Nevin, 1990).

Anderson et Narus (1990) ont défini la communication comme le partage formel et informel des informations significatives et ponctuelles entre des entreprises. Mohr et Nevin (1990), considèrent la communication comme un ciment qui lie l'ensemble des entités du canal. Ces auteurs ont proposé un modèle fondé sur une vaste littérature en communication qui soutient la nature critique des activités de communication dans le développement et le maintien de relations effectives (Farace et al., 1977 ; Krone et al., 1987 ; Roberts et O'Reilly, 1979). Ce modèle, sert de base à l'étude de la nature de la communication entre l'acheteur et le vendeur dans la littérature et distingue quatre dimensions de la communication.

(1) la fréquence : celle-ci se réfère au nombre de contacts entre les membres du canal. Bien qu'un nombre de contacts minimal soit nécessaire à assurer une coordination convenable, trop de contacts sont susceptibles de surcharger les membres du canal et d'engendrer des dysfonctionnements. Ainsi, l'évaluation de la fréquence de la communication est appropriée lorsque l'on prend en compte le nombre de contacts nécessaire pour bien piloter les activités.

(2) la direction : celle-ci concerne le sens de la communication dans le canal et peut être unidirectionnelle ou bidirectionnelle. Il s'agit de l'existence de flux verticaux de communication dans deux directions ou seulement dans une seule. La direction de la communication dépend du pouvoir des membres dans le canal car les flux de communication peuvent aller d'un membre plus puissant vers un autre moins puissant.

(3) la modalité: elle concerne la méthode utilisée pour transmettre les informations, qui peut être formelle ou informelle. Les modes formels sont liés aux contacts entre les membres du canal, formalisées, planifiées ou structurées, opposés aux modes informels qui apparaissent plus spontanés, non régularisés, non planifiés.

(4) le contenu : celui-ci est lié aux messages transmis - ou ce qui est dit. Le contenu peut apparaître direct ou indirect. Ces deux types de contenu se réfèrent respectivement à l'utilisation des stratégies d'influence directes (la demande explicite d'actions spécifiques chez le partenaire) et indirectes (sans actions spécifiques directement demandées)

Les membres du canal peuvent augmenter l'engagement, la coordination et la satisfaction par le partage d'informations dans un processus de communication formelle, fréquente et bidirectionnelle avec l'utilisation de stratégies d'influence indirectes comme l'échange d'information (Mohr et al., 1996). La communication effective peut permettre de détecter et prévenir le conflit (Mohr et Nevin, 1990) ainsi que minimiser ses conséquences dysfonctionnelles (Anderson et Narus, 1990). De plus, la communication, particulièrement la communication ponctuelle améliore la confiance par la participation à la résolution des différends et la réduction de la divergence des perceptions et des attentes entre les acteurs (Etgar, 1979).

La communication constitue un facteur important dans notre modèle dans la mesure où elle peut permettre d'expliquer certaines difficultés dans la relation entre des acteurs venant de différentes cultures. Particulièrement, dans la perspective que la relation entre les fournisseurs locaux et les distributeurs étrangers reflète l'asymétrie de l'interdépendance/pouvoir, ce qui aboutit à l'existence d'influences fortes et unidirectionnelles d'une organisation sur l'autre, notre recherche emprunte des éléments issus des stratégies d'influence pour expliquer le conflit.

1.2.5.2. Les stratégies d'influence

Les stratégies d'influence sont étroitement liées au processus communicatif entre les acteurs dans le canal. On peut les définir comme les communications dirigées par une firme « source » vers une firme « cible » avec une intention d'amener un changement dans le comportement de cette dernière (Frazier et Summer, 1984).

L'utilisation d'une stratégie d'influence par une organisation envers son partenaire est une démonstration de l'exercice du pouvoir de la première sur ce dernier, (Frazier, 1984). Ces stratégies concernent également les sources de pouvoir exercées, (Gaski, 1986). L'exercice des sources de pouvoir conduit un membre du canal à communiquer avec l'autre sous la forme de stratégies d'influence.

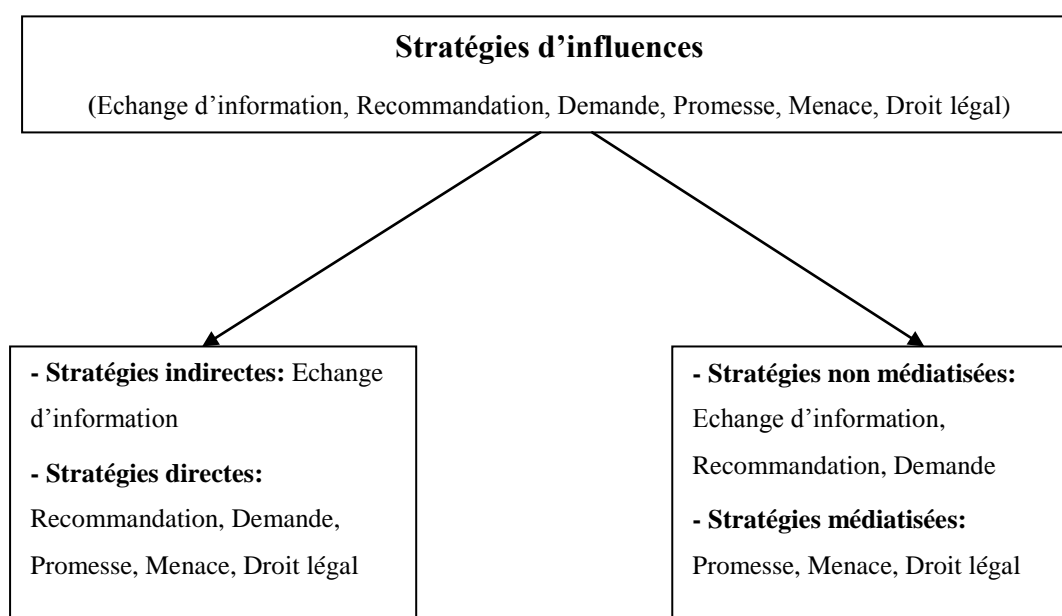
Dans la littérature sur le canal de distribution, les auteurs ont identifié six types de stratégies d'influence: l'échange d'information, la recommandation, la demande, la promesse, la menace, le droit légal (Frazier et Summer 1984).

- L'échange d'information: l'entreprise « source » discute sur des affaires générales et des procédures opérationnelles en vue de modifier les perceptions générales de l'entreprise « cible » sur les comportements qu'elle désire. Elle n'indique ou ne demande aucune action spécifique de la part de son partenaire. Dans ce cas, les attentes de l'entreprise « source » en termes de changements de comportement chez l'entreprise « cible » se basent sur deux sources de pouvoir : la valeur de référence et l'expertise.
- La recommandation : L'entreprise « source » exprime que les résultats obtenus (par exemple le chiffre d'affaire ou le profit) seront améliorés si l'entreprise « cible » suit ses suggestions concernant quelques actions spécifiques. Pour cette stratégie, l'attente de l'entreprise « source » sur le comportement modifié chez son partenaire se fonde sur sa valeur de référence et son expertise.
- La demande : l'entreprise « source » demande simplement à l'entreprise « cible » de réaliser certaines tâches sans mentionner aucune conséquence positive ou négative liée à la conformité/non-conformité du partenaire. Dans ce cas, un peu plus explicite par rapport aux deux stratégies précédentes, l'entreprise « source » utilise encore des sources de pouvoir telles que la valeur de référence et l'expertise,
- La promesse : lors de l'application de cette stratégie, l'entreprise « source » offre une récompense spécifique à l'entreprise « cible » si cette dernière se conforme à ses demandes. Cette stratégie est liée à l'utilisation du pouvoir de récompense.

- La menace : l'entreprise « source » informe son partenaire que la non-conformité à ses demandes conduira à des sanctions négatives. Ces dernières peuvent concerner la perte d'éléments souhaités comme par exemple le retrait des incitations des livraisons retardées, la rupture du contrat. L'entreprise « source » exerce dans ce cas ses sources de pouvoir coercitives.
- Le droit légal: à l'égard de cette stratégie, l'entreprise « source » exprime que le contrat légal stipule que l'entreprise « cible » doit effectuer une action demandée. L'utilisation de cette stratégie se fonde sur la source de pouvoir de légitimité légale.

Les auteurs dans la littérature ont catégorisé ces six stratégies d'influence différemment. Frazier et Summer (1984) ont distingué entre les stratégies directes et indirectes. Les stratégies indirectes cherchent à modifier la perception du partenaire sur la désirabilité du comportement attendu par l'entreprise « source », sans actions spécifiques directes. L'échange d'information constitue ce type de stratégie. En revanche, les stratégies directes tendent à modifier le comportement du partenaire en impliquant ou en demandant des actions spécifiques que l'entreprise « source » requiert de son partenaire. Ces stratégies incluent la recommandation, la demande, la promesse, la menace et le droit légal.

Figure 1.4 : Les stratégies d'influence et les catégorisations des stratégies d'influence



Source : Elaboration personnelle basée sur Frazier et Summer (1984), Johnson et al., (1990).

A partir de l'observation de la littérature, Johnson et al. (1990) ont donné une distinction plus fine en matière de catégorisation des stratégies d'influence. Leur catégorisation se base sur le fait que l'entreprise « source » médiatise la conséquence de la conformité/non-conformité du partenaire à ses demandes ou pas. Les stratégies médiatisées et non médiatisées constituent deux groupes proposés par les acteurs. Tandis que pour les stratégies médiatisées, les conséquences positives ou négatives liées à la conformité/non-conformité du partenaire ainsi que le comportement demandé par l'entreprise « source » sont explicitement mentionnés, pour celles non-médiatisées, l'entreprise « source » n'indique pas explicitement tous ces éléments. Les stratégies comme la promesse, la menace, le droit légal constituent des stratégies d'influence médiatisées et le reste est groupé en stratégies d'influence non-médiatisées.

La nature des stratégies d'influence est la communication entre les membres du canal. Leur impact devient particulièrement important dans une relation interculturelle comme celle entre le fournisseur local et le distributeur étranger, dans laquelle la communication joue un rôle primordial pour la qualité de la relation. Ceci explique notre intérêt pour ces stratégies dans les analyses des déterminants du conflit abordées ci-dessous.

1.2.6. La confiance

La confiance est considéré comme un ingrédient essentiel dans la coopération ainsi que dans les accords entre deux parties dans le canal de distribution (Lee et Dawes, 2005 ; Wang, 2006). Elle fournit le principal fondement des dimensions sociopolitiques de la relation industriel-distributeur (Goodman et Dion, 2001). Ce facteur joue un rôle critique dans le développement de relations à long terme puisque les difficultés et injustices à court terme sont inévitables dans toutes les relations (Wilding et Humphries, 2006). A travers la confiance, les membres du canal développent la croyance que, sur le long terme, les injustices à court terme seront corrigées pour générer un bénéfice à long terme (Wang, 2006).

Dans la littérature, il existe plusieurs définitions de la confiance parmi lesquelles celle de Moorman et al. (1992), l'une des plus citées. Les auteurs ont défini la confiance comme une volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit. Cette définition implique deux approches générales sur la confiance dans la littérature. La première considère la confiance comme une croyance sur l'honnêteté, la loyauté d'un partenaire. Dans la deuxième approche,

ce concept est appréhendé comme une intention de comportement lié à la volonté du partenaire qui accorde sa confiance.

Morgan et Hunt (1994) ont affiné le travail de Moorman et al., (1992) en voyant la confiance seulement comme la croyance et excluant l'intention de comportement de sa définition qui, d'après eux, est une conséquence de la confiance plutôt qu'une partie de sa définition. Ces auteurs proposent qu'il y ait confiance quand une partie croit à la fiabilité et à l'intégrité du partenaire.

Cependant, pour notre part, nous adoptons la définition de Bidault et Jarillo, (1995). Selon ces auteurs, la confiance est la présomption que, en situation d'incertitude, le partenaire va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables. Cette conceptualisation convient à notre approche qui s'appuie sur l'association négative entre la confiance et les comportements déviants des membres du canal et dans un contexte impliquant plusieurs incertitudes comme celui du Vietnam.

La confiance est vue comme un concept multidimensionnel dans la littérature. Ganesan, (1994) a établi une distinction entre ces deux composants: la crédibilité et la bienveillance. La crédibilité reflète le degré selon lequel une partie croit que son partenaire possède la compétence requise afin d'accomplir le travail de manière efficace et fiable (Ganesan, 1994). Cette dimension englobe la consistance, la stabilité et le contrôle sur le schéma de comportement exprimé. La confiance fondée sur cette dimension se focalise sur la crédibilité objective d'un partenaire d'échange : le discours ou les déclarations écrites du partenaire peuvent être dignes de confiance, (Lindskold, 1978). Ainsi, la relation avec un partenaire est plus attrayante lorsque celui-ci est plus digne de confiance car, par définition, la parole du partenaire digne de confiance est fiable et les obligations liées à l'échange seront accomplies (Schurr et Ozanne, 1985).

La bienveillance concerne le degré auquel un membre croit que son partenaire a des intentions et des motifs bénéfiques envers lui quand de nouvelles conditions surviennent, des conditions pour lesquelles un engagement n'a pas été pris (Ganesan, 1994). Cette dimension comprend les qualités, les intentions, et les caractéristiques attribuées au partenaire plutôt que ses comportements spécifiques (Rempel et al., 1985). Ainsi, un membre du canal s'occupant

des résultats de l'autre, obtiendra plus de confiance par rapport à celui qui s'occupe uniquement de ses propres intérêts (Ganesan, 1994).

On retrouve ces deux dimensions chez Bidault et Jarrilo (1995) sous les termes de « confiance morale » et « confiance technique ». La première correspond au sentiment que l'autre partie aura un comportement honnête et non pas opportuniste et la deuxième est « une anticipation que l'autre partie a les compétences requises pour exercer les tâches spécifiques à la transaction convenue » (p.113). La signification de ces deux dimensions est contenue dans la définition proposée par les auteurs sur la confiance, présentée ci-dessus.

Généralement, il existe une convergence sur l'impact positif de la confiance dans la littérature. La confiance entre les membres du canal est susceptible de conduire à des relations mutuellement satisfaisantes ainsi que profitables (Grewal et al., 1999). Ces auteurs ont montré que la confiance conduit à la satisfaction des deux parties dans la relation. La confiance a également une relation positive avec la performance (Krishnan et al., 2006 ; Nevins et Money, 2008). Ce facteur apparaît également dans le renforcement de l'engagement (Geyskens et al, 1996 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Lohtia et al.,2005 ; Chu et Fang, 2006), la coopération (Morgan et Hunt, 1994). En revanche, la littérature montre que le manque de confiance est au cœur des conflits dans le canal qui engendrent l'insatisfaction avec la relation (Kiessling et Harvey, 2004).

1.2.7. L'engagement

Quand la discipline du Marketing se déplace du strict point de vue lié à l'échange discret et contractuel, l'engagement devient de plus en plus important dans la recherche dans la dynamique du canal de distribution (Gundlach et al., 1995). L'engagement est un facteur essentiel pour le succès à long terme de la relation dans le canal (Lehtonen, 2006). Il fournit le fondement à l'esprit coopératif et conduit à une relation partenariale plus forte.

L'engagement a été défini comme une promesse implicite ou explicite de continuité de la relation entre les partenaires d'échange (Dwyer et al. (1987). Ce facteur implique une volonté de faire des sacrifices à court terme en vue d'obtenir des bénéfices à long terme.

Comme la confiance, la compréhension de la nature de l'engagement requiert celle de ses dimensions. En effet, l'engagement est un concept complexe et multidimensionnel (Gundlach et al., 1995). La littérature sur l'engagement paraît évoluer vers un modèle à trois composantes (Meyer et Allen, 1991).

- Une composante attitudinale liée à une intention durable des parties de développer et de maintenir une relation à long terme stable, (Anderson et Weitz, 1992)
- Un composant comportemental se référant à une action exécutée par une partie créant un enjeu lié à son propre intérêt dans la relation et démontrant plus qu'une simple promesse, (Gundlach et al., 1995).
- Un composant temporel concernant le fait que l'engagement a seulement du sens sur le long terme, que les attitudes ainsi que les comportements liés à la relation doivent se révéler consistant dans le temps (Becker, 1960 ; Scanzoni, 1979).

La multidimensionnalité de l'engagement engendre des confusions entre ce concept et les autres comme la confiance, la dépendance (Guibert, 1996). Pour éviter ce problème, Guibert (1996) a conceptualisé l'engagement seulement comme l'intention de maintenir la relation dans le temps ou autrement dit l'orientation à long terme. D'après l'auteur, l'orientation à long terme est une dimension indiscutable de l'engagement, la limitation du concept d'engagement à l'idée de maintenir la relation permet de surmonter les insuffisances théoriques auxquelles les confusions conceptuelles renvoient inmanquablement (Guibert, 1996, p.85). En raison de cela, nous adoptons cette conceptualisation de Guibert (1996), qui s'appuie sur l'aspect attitudinal de l'engagement.

Les recherches dans la littérature ont montré les conséquences positives de l'engagement sur le canal de distribution. L'engagement est susceptible d'améliorer en effet plusieurs facteurs importants du canal comme la coopération (Morgan et Hunt, 1994), la performance (Angle et Perry, 1981 ; Skarmas et al., 2002 ; Lohtia et al., 2005 ; Ramaseshan et al., 2006), la satisfaction des acteurs (Rodriguez et al., 2006).

L'engagement ainsi que la confiance sont considérés comme les principaux moyens de gouverner les relations d'échange entre les acteurs et constituent les facteurs fondamentaux

du gouvernement informel (Poppo et Zenger, 2002 ; Cavusgil, 2004 ; Genturks, 2007 ; Goo et Nam, 2007) qui peut renforcer la performance des échanges interorganisationnels (Dyer, 1996 ; Saxton, 1997 ; Zaheer et al., 1998). Morgan et Hunt (1994) ont théorisé leur rôle essentiel dans le maintien des relations d'échange et les considèrent comme le cœur de tous les échanges relationnels. Ces facteurs peuvent encourager les parties concernées à travailler à la préservation des investissements relationnels par la coopération avec le partenaire d'échange et à résister aux alternatives attrayantes à court terme en faveur des bénéfices à long terme obtenus du maintien de la relation avec le partenaire actuel (Goo et Nam, 2007).

Particulièrement, ces deux facteurs sont susceptibles de décourager les comportements déviants comme l'opportunisme (Poppo et Zenger, 2000 ; Cavusgil, 2004 ; Genturks, 2007 ; Aulakh et al., 1996). En effet, la confiance est le mécanisme le plus efficace de gestion de toutes les formes d'opportunisme (Wathne et Heide 2000). Ce facteur relationnel encourage la communication, le partage des informations, les bénéfices communs (Dwyer et al., 1987, Ring et Van de Ven, 1992), crée un lien social fort (Barney et Hansen, 1994) et atténue l'opportunisme dans les contextes d'échange caractérisés par l'incertitude et la dépendance (Heide, 1994). Grâce à la confiance, les organisations sont susceptibles de réduire les coûts relatifs au contrôle et à la sanction des comportements opportunistes.

La confiance réduit également la perception du risque liée au comportement opportuniste du partenaire. Avec la confiance, les acteurs croient que les différences à court terme seront résolues à long terme (Ganesan, 1994), évaluent les risques et demeurent prudents en raison de la croyance que leurs partenaires n'agiront pas de manière opportuniste (Bianchi, 2006).

Quant à l'engagement, il peut produire un état coopératif entre les acteurs contre l'opportunisme grâce à « l'ombre du futur » (Axelrod, 1984) qui existe en cas d'attente d'échanges dans le futur. En effet, les organisations dans le canal ayant une orientation à long terme n'adopteront pas d'actions qui sacrifient des gains à long terme pour obtenir des bénéfices à court terme (Aulakh et al., 1996 ; Shamdasani et Sheth, 1995). Selon les auteurs de la théorie des jeux, la relation engagée décourage le comportement opportuniste lorsque les gains attendus de l'échange continu surpassent les bénéfices à court terme de la défection (Abreu, 1988 ; Axelrod, 1984 ; Taylor, 1987). Par ailleurs, les interactions dans le futur entre les partenaires d'échange fournissent une occasion de récompenser les bons comportements et

de punir l'opportunisme. Ceci est susceptible de limiter l'adoption de tels comportements (Heide et John, 1990).

La confiance et l'engagement apparaissent importants dans notre recherche car ils sont reliés au conflit et à plusieurs autres facteurs du canal. La prise en compte de ceux-ci nous permet d'expliquer la relation entre le conflit et les autres facteurs considérés. De plus, le rôle majeur de la confiance et de l'engagement dans le découragement des comportements opportunistes implique une explication possible du conflit en cas d'existence limitée de ces facteurs dans la relation. Nous présenterons plus concrètement ces éléments dans la section sur les hypothèses de recherche.

1.2.8. La satisfaction

La satisfaction est un concept extrêmement important dans l'analyse des relations dans les canaux de distribution et apparaît comme une incitation à la viabilité à long terme de la coopération entre les membres (Geysken et al, 1998). La satisfaction de l'organisation dans le canal joue le rôle de facteur clé affectant sa moralité et motivant sa participation aux activités collectives (Dwyer 1980 ; Hunt et Nevin, 1974 ; Lusch, 1977 ; Stern et El-Ansary, 1982, Wilkinson, 1981). L'absence de ce facteur est considérée comme centrale dans la dissolution de la relation entre les organisations dans le canal (Dwyer et al, 1987). Le niveau de satisfaction est considéré en effet comme la conséquence d'une relation interorganisationnelle (Anderson et Narus, 1984, 1990 ; Frazier 1983a, Frazier et al, 1988 ; Robicheaux et El-Ansary, 1975; Dwyer et Oh, 1987b; Smith et Barclay, 1997; Mohr et al., 1999).

Dans la littérature marketing, il existe une absence de consensus sur la conceptualisation de la satisfaction (Geyskens et al., 1999). Généralement, ce concept peut être défini comme un état affectif positif résultant de l'appréciation de tous les aspects d'une relation d'une entreprise avec son partenaire (Anderson et Narus, 1990). D'après Anderson et Narus (1990), la satisfaction est affective et peut être différenciée d'une évaluation globale objective ou rationnelle des résultats.

La satisfaction a été largement considérée dans la littérature comme un construit unidimensionnel, fondamentalement comme un résultat de son composant affectif (Andaleeb, 1996; Anderson et Narus, 1984, 1990; Ganesan, 1994; Gassenheimer et al., 1995; Scheer et

Stern, 1992; Selnes, 1998; Skinner et al, 1992). Toutefois, la satisfaction du membre du canal englobe toutes les caractéristiques de la relation entre lui et son partenaire, qu'il peut trouver gratifiante, profitable, instrumentale (satisfaisante) ou frustrante, problématique, inhibant (insatisfaisante) (Ruekert et Churchill, 1984). Par conséquent, un membre peut être insatisfait avec certains aspects de la relation, mais au niveau de la relation entière, il peut être satisfait, (Ping, 1993).

Dans cette approche, un nombre d'auteurs a considéré la satisfaction comme un construit multidimensionnel. Ruekert et Churchill, (1984) ont identifié quatre dimensions de la satisfaction du membre du canal, qui génèrent un état positif général ou autrement dit une satisfaction globale.

- Une dimension de produit, qui se réfère à la satisfaction envers la qualité offerte et les pré requis exigés du fournisseur.
- Une dimension financière, reflétant l'attractivité des conditions financières liées à la relation telles que la marge et la rentabilité.
- Une dimension d'assistance, concernant la manière dont l'organisation du canal est soutenue par le partenaire dans des domaines tels que la publicité conjointe ou les délais de livraison.
- Une dimension d'interaction sociale, qui évalue le maintien de la communication entre l'organisation et son partenaire.

D'autres auteurs ont suggéré des dimensions de la satisfaction se fondant sur leur nature économique/non-économique. Gassenheimer et Ramsey, (1994) proposent que l'évaluation de la satisfaction devrait inclure (1) l'évaluation des récompenses économiques (2) l'évaluation des interactions sociales avec le partenaire.

Dans la même optique, Geyskens et al, (1999) ont révélé que la satisfaction n'est pas un concept unidimensionnel. Les résultats des études dans lesquelles la satisfaction se concentre sur les résultats économiques sont considérablement différents de ceux des études qui adoptent un point de vue plus social envers la satisfaction.

Avec ce constat, Geyskens et Steenkamp (2000) distinguent deux dimensions de la satisfaction : la satisfaction économique et la satisfaction sociale. La satisfaction économique est définie comme « l'évaluation par un membre du canal des résultats économiques obtenus de la relation avec son partenaire tels que le volume de vente, les marges ou les remises» (Geyskens et Steenkamp, 2000, p.13). Un membre du canal économiquement satisfait considère la relation comme un succès en termes d'atteinte de ses objectifs. Le membre est satisfait de l'efficacité et de la productivité générale de la relation avec son partenaire, ainsi que des résultats financiers (Geyskens et al., 1999).

La satisfaction sociale est définie comme « l'évaluation d'un membre du canal sur des aspects psychosociaux de sa relation dans laquelle des interactions avec le partenaire sont accomplies, satisfaisantes et aisées» (Geyskens et Steenkamp, 2000, p.13). Un membre socialement satisfait apprécie les contacts avec son partenaire et au niveau personnel, aime travailler avec lui parce qu'il croit que son partenaire est respectable et prêt à échanger des idées (Geyskens et al., 1999). Cette dimension se concentre sur des aspects subjectifs à savoir les contacts sociaux, la communication ou les valeurs partagées.

D'après Geyskens et Steenkamp (2000), deux types de satisfaction ont des interactions entre eux. Lorsque la satisfaction économique est faible, la satisfaction sociale joue un rôle important dans le découragement des comportements négatifs du partenaire tels que la négligence ou la dissolution de la relation. Pourtant, quand la satisfaction économique est élevée, ce rôle de la satisfaction sociale devient mineur.

Selon ces auteurs, la compréhension de la distinction entre deux dimensions de la satisfaction est importante car des activités d'un membre du canal peuvent produire à la fois les deux types de satisfaction tandis qu'il peut miner la satisfaction sociale ou l'inverse. A travers cette distinction, plutôt que la considération de la satisfaction comme un construit unidimensionnel, le rôle de la satisfaction dans la gestion effective des relations à long terme peut être mieux appréhendé. En revanche, l'absence de distinction entre ces deux types de satisfaction pourra mener à des résultats de recherche contradictoires et dont réduira la capacité de la firme à gérer effectivement ses relations dans le canal.

La satisfaction a fait l'objet d'un nombre considérable de travaux de recherche en marketing. Un nombre de recherches a montré que la satisfaction d'un membre du canal peut augmenter

l'orientation à long terme et la continuité (Bolton, 1998 ; Ganesan, 1994 ; Selnes, 1998). D'autres études ont également montré qu'il existe une relation significative entre la satisfaction et la confiance (Ganesan, 1994 ; Geyskens et al., 1999 ; Selnes, 1998). Particulièrement, la littérature a démontré aussi une relation négative entre le conflit et ce concept (Rosenberg et Stern, 1971 ; Skinner et al., 1992 ; Lee, 2001 ; Anderson et Narus, 1984 ;1990; Frazier et al., 1989; Mohr et al., 1996 ; Ganesan, 1993 ; Hunt et Nevin, 1974 ; Lusch, 1977). Pourtant, les auteurs ne considèrent que la satisfaction comme un construit unidimensionnel. Cette réalité ainsi que l'importance de la distinction des dimensions de la satisfaction, évoquée par Geyskens et Steenkamp (2000), nous conduisent à adopter l'approche multidimensionnelle de ce concept en incluant la typologie de Geysken et Steenkamp (2000) dans le modèle de recherche.

A côté du conflit, la satisfaction constitue un concept crucial dans notre recherche. Le recours à ce concept nous permet d'évaluer les conséquences du conflit dans une relation interorganisationnelle (Anderson et Narus, 1984, 1990 ; Frazier 1983a, Frazier et al, 1988 ; Robicheaux et El-Ansary, 1975; Dwyer et Oh, 1987;Smith et Barclay, 1997; Mohr, et al., 1999). Bien que la performance (économique), variable expliquée, puisse également assumer ce rôle, nous avons choisi la satisfaction au lieu de celle-ci. La raison réside, d'une part, dans les problèmes liés à sa mesure (Stern et al., 1996), d'autre part, dans les difficultés d'accès aux informations la mesurant. De plus, la satisfaction, elle-même, reflète déjà dans une certaine mesure la performance car elle résulte partiellement de l'évaluation des résultats économiques obtenus de la relation (Geyskens et Steenkamps, 2000). Plus particulièrement, la prise en compte de la satisfaction, en adoptant le modèle de Geyskens et Steenkamps (2000), aide à intégrer non seulement l'aspect économique qui est unique dans le concept de performance (économique) mais aussi l'aspect social. Par conséquent, cette approche constitue une évaluation plus complète des conséquences du conflit.

2. Les théories contractuelles dans le canal de distribution

A côté des théories comportementales, nous mobilisons un autre ensemble de théories du canal de distribution. Il s'agit des théories contractuelles, concrètement la théorie des coûts de transaction et de gouvernement du canal qui tiennent une place importante dans notre cadre théorique. La prise en compte de la première est expliquée par la nécessité d'analyser des aspects liés à la transaction entre les acteurs, notamment les caractéristiques comportementales des agents et des dimensions de la transaction car celles-ci peuvent apparaître comme les antécédents du conflit dans un contexte international. De plus, du fait que les comportements des membres à l'origine des conflits sont régis fortement par des mécanismes de gouvernement choisis par les acteurs, la considération de ces éléments de gouvernement devient également importante.

2.1. La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction est une des théories dominantes dans le management et les études organisationnelles (David et Han, 2004). Cette théorie a reçu une attention considérable d'auteurs dans de nombreuses disciplines telles que la sociologie, la science politique, la théorie des organisations, la théorie des contrats, la stratégie des affaires, la finance et le marketing, (Rindfleisch et Heide, 1997). Particulièrement, les travaux sur les coûts de transaction, notamment ceux de Williamson (1975, 1985) se révèlent d'une grande opérabilité dans le contexte du canal de distribution.

2.1.1. La théorie des coûts de transaction: les éléments fondamentaux

L'essentiel de la théorie des coûts de transaction se concentre sur les transactions et les coûts qui servent à l'achèvement des transactions par un mode institutionnel plutôt qu'un autre (Williamson, 1975). En effet, la transaction, l'échange d'un produit ou d'un service est l'unité d'analyse de la théorie des coûts de transaction, le moyen d'affecter la transaction et la conséquence principale de l'intérêt (Williamson, 1985). L'idée centrale de la théorie des coûts de transaction est que celles-ci sont effectuées de manière à minimiser les coûts liés à leur réalisation ou autrement dit les coûts de transaction (David et Han, 2004).

En l'occurrence dans le canal de distribution, les coûts de transaction sont définis comme des "coûts supportés pour faire fonctionner le système" (Arrow, 1969). On distingue trois catégories de coûts de transaction (Filser, 2000) : (1) coûts de sauvegarde engendrés par les activités de protection des actifs spécifiques dans la transaction, (2) coûts d'adaptation liés aux ajustements nécessaires dans le processus d'échange en vue de s'adapter aux situations imprévisibles et (3) coûts d'évaluation créés par la mise en place des procédures de contrôle destinées à évaluer la performance des agents.

Williamson (1985) distingue également deux types de coûts de transaction. Le premier type ou coût de transaction *ex ante* est celui associé à la recherche et aux négociations préalables à la conclusion du contrat. Le deuxième type ou coût de transaction *ex post* représente les coûts de la réalisation du contrat.

Williamson (1991a) a identifié trois modes de gouvernement des transactions: le marché, l'hybride et la hiérarchie. Chaque type est soutenu par une forme spécifique de droit contractuel et déploie son propre système de contrôle ainsi que de coordination. Le gouvernement par marché est lié au droit des contrats classiques. Dans ce cas, l'identité des parties concernées est mineure et il n'existe pas de dépendance entre elles. Cette forme de gouvernement utilise les clauses légales et se caractérise par la négociation (hard bargaining). Pour la transaction hybride, le droit des contrats néoclassiques est mobilisé et apparaît comme plus souple et adaptable que celui des contrats classiques. Dans ce mode, l'identité des parties est importante et celles-ci maintiennent leur autonomie malgré l'existence d'une dépendance bilatérale notable entre elles. Enfin, dans la hiérarchie, l'organisation interne est encore plus adaptable aux perturbations à travers le consentement. Au lieu de recourir au tribunal, les parties résolvent les différends en interne. La hiérarchie est soutenue par le droit des contrats implicites.

D'après la théorie des coûts de transaction, l'organisation effectue un choix entre les modes de gouvernement sur la base du coût de transaction. En d'autres termes, le mode de gouvernance (hiérarchie, hybride, ou marché) minimisant les coûts de transaction est l'option choisie (David et Han, 2004). Le cadre théorique fourni par la théorie des coûts de transaction est particulièrement bien adapté à l'explication des différents modes d'organisation des canaux de distribution (Filser, 1992). Les caractéristiques de l'environnement ainsi que le niveau des coûts de transaction expliquent la progression du canal traditionnel vers le canal

intégré qui correspond au passage du marché à la hiérarchie. Nous présentons les modes d'organisation des canaux qui sont proposés par McCammon (1970) dans l'objectif d'apporter une meilleure compréhension sur la contribution de la théorie des coûts de transaction.

- Canaux traditionnels : ce sont les canaux dans lesquels « il n'existe aucun engagement d'une institutions à l'égard d'une autre au-delà du simple contrat de vente » (Filser, 1989). Ce sont des canaux non organisés. Ce type de canal implique une grande flexibilité mais la recherche d'économie d'échelle est impossible car on ne peut pas connaître le volume de transaction à l'avance

- Canaux administrés: ils sont caractérisés par une organisation plus formalisée, déterminée, dans laquelle une institution peut exercer un certain pouvoir sur les autres membres en vue d'orienter leurs décisions. L'économie est susceptible d'être obtenue avec ce mode pourtant celui-ci peut soulever des conflits entre les membres du canal.

- Canaux contractuels : il existe des engagements des différentes institutions formalisés dans un contrat spécifique. Ce contrat précise les obligations et les droits respectifs des divers membres (Filser, 1989). Dans ce mode, les institutions du canal sont indépendantes en termes juridique et financier et l'économie des coûts est atteinte grâce à la planification. Les formes contractuelles principales souvent pratiquées sont la chaîne volontaire, la coopérative de détaillants ou de grossistes et la franchise (Filser, 1989).

- Canaux intégrés: une des institutions contrôle totalement un canal à la suite d'une intégration d'un producteur vers l'aval ou d'un distributeur vers l'amont. (Filser, 1989). Le niveau de contrôle dans le canal est le plus élevé et cela conduit à une forte rigidité.

Tableau 1.2 : Formes d'organisation des canaux et coûts de transaction

Formes d'organisation du canal	Canal traditionnel	Canal administré	Canal contractuel	Canal intégré
Modèle de Williamson	Marché ←————→ Hiérarchie			
Etat de l'environnement	Marché de grand nombre ←————→		Marché de petit nombre	
Niveau des coûts de transaction	Faible ←————→ Elevé			

Source : M. Filser (1992)

Pendant plus de deux décades, Williamson (1975, 1985, 1996) a considérablement affiner les propositions initiales de Coase (1937), fondateur de la théorie des coûts de transaction qui a identifié les types d'échanges les plus appropriés dans l'organisation par rapport au marché, (Rindfleisch et Heide, 1997). Le cadre d'analyse de Williamson au niveau micro économique englobe principalement l'interaction entre les hypothèses sur les comportements de nature humaine et les dimensions de la transaction (Rindfleisch et Heide, 1997). Etant donné que ces derniers ont de grands impacts sur les échanges entre les organisations, la section suivante est consacrée à les caractériser. Particulièrement, certains aspects apparaissent importants pour notre recherche et servent essentiellement à la construction de notre modèle de recherche.

2.1.2. Les caractéristiques comportementales des agents et les caractéristiques de la transaction

Williamson (1975, 1985) a identifié deux ensembles de facteurs pour expliquer les coûts de transaction: les caractéristiques comportementales des agents d'une part, les caractéristiques de la transaction d'autre part. Ces caractéristiques sont à l'origine des coûts de transaction et influencent fortement le choix des formes de gouvernement. Nous présentons ici ces deux ensembles de facteurs ainsi que leurs conséquences sur les choix entre différents modes de gouvernement, qui occupent une place centrale dans les analyses liées à la théorie des coûts de transaction dans la littérature.

2.1.2.1. Les caractéristiques comportementales des agents

Trois caractéristiques comportementales des agents incluent: (1) la rationalité limitée des agents qui concerne les limites à la capacité de communication et de traitement des informations (Simon, 1957), (2) l'opportunisme lié à la recherche de l'intérêt personnel et (3) la neutralité des risques. Nous présentons ces facteurs, excepté la neutralité des risques, peu étudiée dans la littérature.

2.1.2.1.1. La rationalité limitée

La rationalité limitée concerne les limites sur la capacité cognitive du décideur ainsi que sa rationalité (Rindfleisch et Heide, 1997). Bien qu'il veuille souvent agir rationnellement, cette intention peut être circonscrite par la capacité de communication et le traitement des informations limités (Simon, 1957). La rationalité limitée est exacerbée et devient problématique dans un environnement incertain qui peut être caractérisé par l'incertitude comportementale et l'incertitude environnementale. Ces incertitudes reflètent successivement des difficultés de spécifier *ex ante* les contingences liées à une transaction et celles d'évaluer la performance *ex post*.

2.1.2.1.2. L'opportunisme

L'opportunisme est défini comme la recherche de l'intérêt personnel avec ruse (Williamson, 1975). Donc, il se réfère à un manque de franchise ou d'honnêteté dans les transactions. L'opportunisme se traduit en comportements tels que le mensonge et la tricherie de même que des formes plus subtiles de tromperie tels que la violation des accords, (Williamson, 1985).

L'opportunisme est une inclination naturelle (Paché, 2007). Une organisation qui adopte l'opportunisme peut négliger les intérêts de l'autre et poursuit ses propres intérêts. Plutôt que de se sentir contraint de modifier et de coordonner leurs actions afin que les intérêts du partenaire soient protégés et renforcés, elle travaille à ses propres intérêts. Reconnaisant que son partenaire se sent exploité, elle peut engager des formes subtiles de tromperie pour masquer l'opportunisme (Wathne et Heide, 2000; Williamson, 1985, 1991a).

Particulièrement, en se basant sur les hypothèses implicites impliquées par la définition de Williamson (1975), Das et Rahman (2009) ont proposé cinq caractéristiques de l'opportunisme : (1) il se réfère aux actions spécifiques, autrement dit aux comportements, (2) l'opportunisme est lié aux motifs conscients, en d'autres termes, il est délibéré, non accidentel, (3) l'opportunisme implique la recherche d'intérêts propres grâce auxquels l'organisation peut chercher à acquérir des gains légitimes de l'autre partie ou à se dérober de ses propres obligations, (4) l'organisation doit utiliser la tromperie pour cacher et masquer ses motifs actuels et (5) la recherche des intérêts propres affecte négativement l'autre partie dans la relation.

La croyance que le partenaire est opportuniste et indigne de confiance est largement considérée comme une menace majeure pour la viabilité du partenariat lui-même, (Friman et al., 2002; Zaheer et al., 1998). Selon les théoriciens, l'opportunisme pose une ombre sur le travail collaboratif entre les acteurs (Ghoshal et Morgan, 1996; Johanson et Mattsson, 1987). En effet, la présence de l'opportunisme dans le canal peut détruire la coopération (Dahlstrom et Nygaard, 1999) ainsi que la confiance (Ring et Van de Ven, 1992 ;1994 ; Blau, 1964 ; Morgan et Hunt, 1994). L'opportunisme nuit aussi à la prise de décisions participatives qui concerne les interactions coopératives visant à développer des objectifs convergents (Dwyer et Oh, 1987) et donc génère des conflits dysfonctionnels, (Carter et Kaufmann, 2007).

Les analyses dans le cadre de coûts de transaction distinguent entre l'opportunisme *ex ante* et *ex post*. Tandis que l'opportunisme *ex ante* reflète celui qui se manifeste avant la signature d'un contrat, l'opportunisme *ex post* correspond à celui qui apparaît après cet événement. Dans cette approche par exemple, un fournisseur peut mentir sur sa capacité afin d'obtenir l'acceptation du distributeur dans son processus de sélection des partenaires (opportunisme *ex ante*) ou violer les clauses contractuelles après avoir obtenu le droit d'approvisionnement (opportunisme *ex post*)

Dans une autre perspective, d'après Wathne et Heide (2000), les comportements opportunistes sont susceptibles d'être catégorisés en opportunisme actif ou passif. Tandis que le premier concerne le fait qu'une partie engage activement des actions particulières, le deuxième signifie qu'une partie les réfrène. L'opportunisme actif peut se manifester à travers (1) les fausses représentations déjà délibérées sur des éléments variés lors de l'initiation de la relation, (2) les diverses formes de violation au cours de la relation. Par exemple un

distributeur dans le canal peut rompre activement un contrat de distribution qui lui interdit de vendre dans une zone géographique spécifique.

L'opportunisme passif se manifeste par le fait de retenir des informations et d'esquiver ou d'éviter des obligations liées à la relation. Par exemple un producteur cache des informations sur le manque de main d'œuvre et les caractéristiques de ses équipements lors de la sélection des fournisseurs d'un distributeur ou un fournisseur échoue parfois à suivre les procédures de qualité établies par le distributeur puisqu'il a freiné volontairement la réalisation des actions engagées dans la relation avec ce distributeur.

Dans le cadre de notre recherche, cette approche de Wathne et Heide (2000) nous aide à mieux comprendre l'opportunisme dont la complexité a finalement obtenu peu d'attention dans la littérature au-delà des discussions sur le concept d'opportunisme en général, (Wathne et Heide, 2000). Cette meilleure compréhension nous permet une observation plus complète des comportements opportunistes des acteurs sur le terrain, notamment avec le fait que les organisations dans le canal de distribution s'engagent non seulement dans des comportements opportunistes forts tels que l'opportunisme actif mais aussi plus faibles comme l'opportunisme passif. Nous nous concentrons sur l'opportunisme ex post plutôt qu'ex ante du fait que les relations interorganisationnelles existantes constituent notre objet d'analyse.

2.1.2.2. Les caractéristiques de la transaction

Les caractéristiques de la transaction comprennent: (1) la spécificité des actifs concernant la transmissibilité d'actifs qui servent à une transaction donnée, (2) l'incertitude (environnementale, comportementale) et (3) la fréquence de la transaction (unique, occasionnelle, récurrente). Nous abordons successivement ces facteurs.

2.1.2.2.1. La spécificité des actifs

La spécificité des actifs reflète le niveau auquel les actifs utilisés dans la transaction peuvent être redéployés pour des utilisations alternatives et par des utilisateurs alternatifs sans sacrifice des valeurs productives, (Williamson, 1991a). Quand la spécificité des actifs augmente, leur possibilité de réutilisation diminue, ce qui fait augmenter la dépendance bilatérale et les risques contractuels entre les parties, (David et Han, 2004). La grande

spécificité des actifs pousse la transaction dans des formes de gouvernement plus hiérarchiques. La raison en est que le gouvernement par le marché est limité à des situations dans lesquelles l'interdépendance est élevée et ce mode empêche l'adaptabilité entre les parties (David et Han, 2004). Cela engendre des coûts de mauvaise adaptation et donc motive des modes de gouvernement plus intégrés. Tandis que ces derniers impliquent des coûts bureaucratiques ajoutés, ces coûts sont compensés par les intérêts obtenus de l'adaptation bilatérale, (David et Han, 2004). Particulièrement, au niveau extrême qui correspond à l'intégration verticale, l'organisation est mieux sauvegardée grâce à (1) une meilleure surveillance et un meilleur contrôle des propriétés organisationnelles relatives au marché et à (2) la réduction des profits liés à l'adoption de l'opportunisme quand normalement les employés n'ont pas pour habitude de réclamer une part du profit, (John et Weitz, 1988). Dans ce sens, la théorie des coûts de transaction suggère que les transactions avec spécificité réduite des actifs se déploieront sous le gouvernement par le marché, celles avec un niveau intermédiaire de spécificité des actifs sont en mode hybride et celles avec grande spécificité sont sous le mode de la hiérarchie, (Williamson, 1991a).

Parmi les actifs destinés à une transaction, les actifs spécifiques sont particulièrement importants et sont l'objet d'analyse dans plusieurs travaux concernant la théorie des coûts de transaction. Les actifs sont spécifiques s'ils sont uniques vis-à-vis de certaines activités (Widener et Selto, 1999). Selon Lohtia et al. (1994) et Williamson (1985), les actifs spécifiques sont ceux qui ont peu ou pas de valeur en dehors de la relation d'échange centrale. Dans ce sens, ces actifs sont convertis à une transaction particulière et ils ne sont pas susceptibles d'être exploités facilement hors de la relation entre les parties concernées (Geyskens et al., 2006). Les actifs spécifiques incluent les connaissances sur les sources d'avantage compétitif, les informations de propriété, la technologie spécifique ou l'expertise humaine, (Williamson, 1991b; Edwards, 1997).

D'après (Brown et al., 2000), une organisation investit dans des actifs spécifiques au moins du fait de trois raisons :

- Les actifs spécifiques sont plus efficaces et efficients que les actifs généraux.
- L'investissement dans ces actifs signale une intention honorable et un respect pour la relation d'échange (Mishra et al., 1998). Par une telle action, l'organisation démontre

qu'elle compte sur son partenaire afin de réaliser les fonctions essentielles d'une relation, que le partenariat dans la relation continuera, que les conflits seront résolus et qu'elle continuera à respecter les normes contractuelles qui assurent le droit des deux parties, (Buchanan, 1992)

- Cet investissement est susceptible d'apparaître comme une condition de l'échange, à côté de la raison d'efficacité et d'efficience. Dans ce cas, celui-ci est une contrainte en termes de performance supportée par une partie si elle est perçue opportuniste. Dans ce sens, les actifs spécifiques servent, en raison de leur nature, à créer un blocage envers l'investisseur, comme un moyen de le contrôler et donc de motiver ses comportements coopératifs ainsi que la continuité de la relation. En demandant l'investissement en actifs spécifiques du côté du partenaire, l'organisation peut limiter et contrôler ses comportements négatifs.

En raison de leur nature spécifique, ces actifs soulèvent le problème de sauvegarde. Ce dernier résulte du fait que la concurrence sur le marché ne sert pas à la restriction de l'opportunisme. Dans la théorie des coûts de transaction, la solution à l'égard de ce problème est l'intégration verticale (Geyskens et al., 2006).

2.1.2.2.2. L'incertitude

Dans la littérature, l'incertitude est divisée en deux grands types: l'incertitude environnementale et comportementale. Nous présentons ici ces deux formes d'incertitude.

➤ L'incertitude environnementale

L'incertitude environnementale est définie comme les changements imprévus relatifs à des facteurs entourant l'échange, (Noordewier et al., 1990). Ce type d'incertitude concerne principalement l'imprévisibilité de l'environnement ou l'incapacité de prévoir les changements dans l'environnement extérieur, (Joshi et Stump 1999). Dans le canal de distribution, l'incertitude comportementale peut exister dans plusieurs activités aussi différentes que les objectifs de vente, les activités promotionnelles, par exemple. La première conséquence de l'incertitude environnementale est un problème d'adaptation lié aux difficultés relatives aux ajustements des accords entre les parties, face aux circonstances de changements,

(Rindfleisch et Heide, 1997). Généralement, ce problème peut être résolu grâce à la hiérarchie. Pourtant, un nombre de chercheurs argue qu'un niveau élevé d'incertitude environnementale motive également les organisations à maintenir la flexibilité, susceptible de décourager le recours à la hiérarchie, (Geyskens et al, 2006).

En effet, l'incertitude est un concept très large et donc ses différentes facettes peuvent conduire à la fois au désir d'être flexible et à la motivation de réduire les coûts de transaction (Klein, 1989). Compte tenu de cela, les auteurs ont divisé l'incertitude environnementale en deux types : l'incertitude technologique et l'incertitude de volume.

L'incertitude de volume est l'incapacité de prévoir exactement les demandes de volume dans une relation (Walker et Weber, 1984). Lorsque l'incertitude de volume est élevée, un distributeur peut subir la non-disponibilité des produits ou l'excès de stock et un producteur peut subir des coûts inattendus ou être en surcapacité. En relation avec le type de gouvernement, l'incertitude de volume motive la hiérarchie plutôt que le marché (Geyskens et al, 2006). La raison en est qu'une entreprise peut gérer avec plus d'efficacité les variations de production dans un mode hiérarchique par rapport aux variations se produisant avec les fournisseurs sur le marché, (Geyskens et al, 2006).

L'incertitude technologique reflète l'incapacité de prévoir exactement les demandes techniques dans une relation (Walker et Weber, 1984). Les changements imprévisibles concernant les standards, les spécifications des composants ou des produits finis ainsi que le développement de la technologie sont la source de telles incertitudes. Contrairement à l'incertitude de volume, lorsque l'incertitude technologique augmente, le marché est privilégié par rapport à la hiérarchie, (Geyskens et al, 2006). Le gouvernement par le marché facilite le remplacement des partenaires actuels par d'autres avec une capacité technologique plus appropriée, (Balakrishnan et Wernerfelt, 1986). Par conséquent, l'organisation évite d'être bloquée avec des technologies obsolètes, (Heide et John, 1990).

➤ L'incertitude comportementale

L'incertitude comportementale est un concept moins exploré dans la littérature par rapport à l'incertitude environnementale qui est la forme la plus commune de l'incertitude (David et Han, 2004). Contrairement à l'incertitude environnementale imposée sur l'échange à titre

exogène, l'incertitude comportementale se génère dans le contexte de l'échange même à cause de la tendance des parties concernées à adopter des comportements opportunistes (John et Weitz, 1988). D'après Williamson (1985), l'incertitude comportementale découle de l'action de l'homme et concerne les effets de l'opportunisme sur les transactions qui sont exécutées via des contrats incomplets. L'incertitude comportementale est aussi le résultat d'un manque de connaissances sur les actions ou les règles de décision des autres acteurs économiques (Koopman, 1957). Ce type d'incertitude concerne l'imprévisibilité des comportements du partenaire d'échange.

L'incertitude comportementale est le plus souvent opérationnalisée comme le degré de difficulté lié à l'évaluation de la performance des partenaires à la transaction (Anderson, 1985; Rindfleisch et Heide 1997). Dans ce sens, elle reflète le niveau de difficulté dans la vérification à la conformité aux accords établis, (Geysken et al., 2006). Celle-ci crée l'asymétrie d'information concernant la performance des tâches, (Rindfleisch et Heide, 1997). L'incertitude comportementale peut englober les difficultés à évaluer les produits ou services livrés, à déterminer les standards des produits ou services, à établir des évaluations objectives, par exemple, (Cannon et al. 2000). Ainsi, un distributeur peut rencontrer des difficultés pour déterminer si le producteur lui fournit des produits de bonne qualité tel que le stipule le contrat. L'incertitude comportementale peut être plus grande pour les produits complexes, particulièrement ceux concernant les technologies et de multiples composants car la complexité augmente la difficulté d'évaluation de la qualité à travers l'inspection, (Bensaou et Anderson, 1999; Novak et Eppinger, 2001).

A ce stade, il est important de noter qu'à côté des difficultés *ex post*, l'incertitude comportementale peut être liée également à celle *ex ante* concernant l'incapacité à déterminer les caractéristiques d'une partie avant l'échange, (Rindfleisch et Heide, 1997). Pourtant, dans ce cas, le problème dans l'incertitude comportementale concerne la sélection adverse associée plus communément à la théorie de l'agence plutôt qu'à celle des coûts de transaction. Compte tenu de cela et notamment de notre concentration sur les relations interorganisationnelles existantes, nous ne prenons en compte que l'aspect *ex post* de l'incertitude comportementale. Il s'agit du degré de difficulté lié à l'évaluation de la performance *ex post*.

En raison du besoin de prévenir les comportements opportunistes, le problème d'évaluation reflété dans l'incertitude comportementale donne lieu aux coûts de sa mesure. Ces derniers

peuvent être liés à la mesure de la performance ou des comportements, (Eisenhardt, 1985). L'échec dans la mesure est susceptible d'engendrer des pertes en termes de productivité car cet échec conduit à une distribution des récompenses inéquitables entre les partenaires, qui à son tour réduit les efforts individuels des partenaires, (Ouchi, 1979). Particulièrement, la présence de l'incertitude comportementale peut engendrer des comportements stratégiques et conduire à l'opportunisme, (Williamson, 1985). Etant donné un niveau de contrôle plus élevé incorporé dans l'intégration verticale, qui permet une meilleure capacité d'évaluation de la performance, l'incertitude comportementale encourage l'adoption de celle-ci (Geysken et al, 2006).

Bien que les influences des trois types d'incertitude (incertitude de volume, incertitude technologique et incertitude comportementale) sur le choix entre le marché et la hiérarchie soient différentes, leur impact sur le choix entre le marché et les formes hybrides est similaire. Plus précisément, le marché est préféré aux formes hybrides lors de la présence de ce type d'incertitude (Geysken et al, 2006). De fait, les formes hybrides sont moins efficaces que le marché dans la gestion des incertitudes puisque les adaptations y sont difficiles à réaliser d'une façon unilatérale -comme sous le mode marché- et demandent un consensus mutuel dont la construction est lente.

2.1.2.2.3. La fréquence de la transaction

La fréquence de la transaction est, avec la neutralité des risques, un concept ayant obtenu une attention limitée dans la littérature sur les coûts de transaction (Rindfleisch et Heide, 1997). Cette dimension se réfère à la mesure selon laquelle une transaction se répète (Geyskens et al., 2006). Dépendant de sa fréquence, une transaction peut être unique, occasionnelle ou récurrente. Selon Williamson (1985), l'augmentation de la fréquence de la transaction crée l'intention d'exercer la hiérarchie, ce qui est expliqué par le fait que le coût lié à ce type de gouvernement sera plus facile à maîtriser dans le cas de transactions répétées. En fait, les transactions qui se déroulent fréquemment demandent des efforts de surveillance constants. Cependant, les résultats des recherches empiriques sur l'incidence de la fréquence de la transaction sont divergents. Un nombre d'auteurs a échoué à confirmer une association positive entre ce construit et le gouvernement par le marché (Anderson et Schmittlein, 1984; Anderson, 1985; Maltz, 1993; 1994). En revanche, Klein (1989) a réussi à trouver cette association.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons particulièrement aux deux facteurs liés à la théorie des coûts de transaction : l'opportunisme et l'incertitude comportementale. Notre concentration sur ces deux facteurs est expliquée par le fait que le comportement opportuniste ainsi que le problème de l'évaluation de la performance sont exacerbés dans les échanges dans un contexte international (Gençtürk et Aulakh, 2007; Cavusgil et al, 2004), ce qui sera présenté plus concrètement dans la rubrique 1.1.3 du chapitre 3

2.2. Le gouvernement du canal

Le développement de théories telles que celle des coûts de transaction a fourni une base théorique importante à l'explication de l'existence de formes d'organisation des canaux entre le marché et l'hierarchie. Cette explication est prise en compte dans le courant théorique sur le gouvernement que nous présenterons ci-dessous. L'inclusion de ces éléments nous permet de mieux comprendre les mécanismes choisis par les organisations du canal afin d'organiser leurs échanges et surtout de gérer les comportements déviants comme l'opportunisme.

2.2.1. Le gouvernement et les modes de gouvernement

Le gouvernement est défini comme une manière d'organiser les transactions (Williamson et Ouchi, 1981) et comme un cadre institutionnel dans lequel les contrats (par exemple l'échange) sont initiés, négociés, surveillés, adaptés et terminés, (Palay, 1985). Le gouvernement comprend les mécanismes, les outils, les moyens et les tactiques servant au maintien des échanges. Dans ce sens, le gouvernement représente un phénomène caractérisant la nature et les approches adoptées par les parties afin d'organiser et de régler effectivement la conduite de l'échange, (Gundlach, 1994).

Dans son développement de la théorie des coûts de transaction, Williamson (1975) a présenté le gouvernement comme le choix entre deux types idéaux de gouvernement opposés: le marché et la hiérarchie. Pourtant, la dichotomie de Williamson n'englobe pas complètement tout choix de gouvernement possibles. Quelques auteurs constatent qu'il y a un troisième mode de gouvernement autre que les modes traditionnels de marché et de hiérarchie. Ces trois modes se fondent respectivement sur le mécanisme de prix, l'autorité et la confiance (Bradach et Eccles, 1989). Les différents auteurs ont considéré ces trois modes de gouvernement

comme le marché, la bureaucratie et le clan (Ouchi,1980) ; marché, hiérarchie et réseau (Lowndes et Skelcher, 1998) ; marché, gouvernement unilatéral et bilatéral (Heide, 1994) ; marché, hiérarchie et collaboration (Phillips et al., 2000). De plus, les extensions du cadre théorique initial sur les coûts de transaction (Williamson, 1985, 1990) ont admis également l'existence possible de relations bilatérales (Heide, 1994).

Il est important de noter qu'en pratique, une relation est rarement gouvernée par un seul mode de gouvernement. Au contraire, ces formes de gouvernement servent souvent comme fondement vis-à-vis de l'établissement de structures de contrôle complexes (Bradach et Eccles, 1989). Dans ce sens, dans une relation donnée, les processus de différents modes de gouvernement peuvent être combinés de différentes manières, par exemple, les franchiseurs combinent souvent des efforts de socialisation avec le contrôle *ex post*. Ainsi, plusieurs relations dans le canal sont considérées comme hybrides à savoir marché-clan ou hiérarchie-clan (Barney et Ouchi, 1986).

Nous présentons ici plus concrètement le travail de Heide (1994) qui mérite toute notre attention. Cela s'explique par le fait que la typologie sur le gouvernement proposée par Heide (1994) fournit une description très détaillée sur les modes de gouvernement du canal, ce qui est pertinent à notre objectif de présentation descriptive du gouvernement dans le canal. De plus, le modèle de Heide (1994) a obtenu une grande attention dans la littérature concernant le gouvernement du canal et apparaît de ce fait comme un modèle fondamental.

Se basant sur la théorie des coûts de transaction, sur des éléments liés à la dépendance des ressources et sur la théorie sur les contrats relationnels, Heide (1994) a développé une typologie de trois différentes formes de gouvernement : gouvernement par le marché et deux types de gouvernement hors marché, appelés gouvernement unilatéral/hiérarchique et bilatéral. Le gouvernement par le marché signifie que l'organisation s'engage dans la transaction avec les autres à travers le marché. L'auteur a considéré le gouvernement par le marché comme un échange discret qui n'implique pas d'échange à long terme. En revanche, le gouvernement hors marché est lié à la capacité d'une organisation à exécuter les règles et les instructions sur une autre. Le gouvernement hors marché est hétérogène et inclut le gouvernement unilatéral et bilatéral. Tandis que le gouvernement unilatéral correspond à la structure d'autorité qui fournit à une organisation la capacité de développer des règles, de donner des instructions et d'imposer ses décisions sur l'autre, le gouvernement bilatéral est lié

au fait que les parties développent ensemble des politiques orientées vers l'accomplissement de certains objectifs. Il est important de noter ici que le gouvernement unilatéral peut correspondre à l'intégration verticale mais aussi aux mécanismes qui sont caractérisés par des dispositions contractuelles produisant essentiellement l'effet de la hiérarchie (Heide, 1994).

D'après Ouchi (1979), le mécanisme bilatéral est supérieur aux autres dans la résolution des problèmes liés à l'ambiguïté de la performance. De plus, les recherches empiriques ont confirmé l'efficacité du gouvernement bilatéral dans la gestion de certaines formes d'incertitude (Noordewier et al., 1990).

Les travaux de Heide (1994) se sont concentrés sur la description des processus interorganisationnels réalisés dans chaque mode de gouvernement plutôt que sur le choix des modes de gouvernement. Une proposition de base de ses travaux est que les modes de gouvernement sont systématiquement différents en termes de mise en œuvre des processus. Nous précisons ici les processus/dimensions des modes de gouvernement proposés par Heide (1994) (voir tableau 1.3)

Tableau 1.3 : Dimensions et modes de gouvernement interorganisationnel

Modes de gouvernement Dimensions	Gouvernement par le marché	Gouvernement hors marché	
		Gouvernement unilatéral	Gouvernement bilatéral
<i>Initiation de la relation</i>	Pas de processus d'initiation particuliers	Entrée sélective; évaluation des compétences	Entrée sélective, évaluation des attitudes, valeurs envers la relation
<i>Maintien de la relation</i>			
Spécification des rôles	Rôles individuels appliqués aux transactions individuelles	Rôles individuels appliqués à la relation entière	Activités communes; responsabilités d'équipe ; rôles enchevêtrés entre les parties
Nature de la planification	Inexistant ou limité aux transactions individuelles	Unilatéral/anticipatif, plans spécifiant les procédures et les obligations contractuelles pour différentes catégories d'événements	Anticipatif/commun, plans sujets aux changements
Nature des ajustements	Inexistant ou cessation de la relation ou compensation immédiate	Mécanismes d'ajustement fixés à priori/ explicite pour les changements	Changements bilatéraux et principalement négociés à travers des ajustements mutuels
Mécanismes de contrôle	Externe/réactif ; mesure de performance	Externe/réactif; mesure de performance et de comportement	Interne/anticipatif ; basés sur l'autocontrôle
Mécanisme d'incitation	Court terme ; résultats	Court et long terme ; résultats et comportements	Long terme ; exposition aux attitudes du système
Moyens d'exécution	Externe à la relation; système légal, compétition	Interne à la relation ; autorité	Interne à la relation ; intérêts réciproques
<i>Achèvement de la relation</i>	Achèvement d'une transaction discrète	Durée de la relation fixée ou mécanismes explicites pour l'achèvement	Relation sans limite fixée

Source : Heide (1994)

2.2.2. Le gouvernement formel et informel

Les trois formes de gouvernement que nous venons d'étudier sont souvent divisées en deux catégories, fondé sur le fait que le mécanisme utilisé est formel ou informel. Le marché et la hiérarchie reposent principalement sur des mécanismes formels tandis que le gouvernement bilatéral est plutôt lié aux mécanismes informels (Falkenberg et Herremans, 1995; Dyer et Singh, 1998). Dans le cadre de notre recherche, nous insistons sur cette catégorisation des mécanismes de gouvernement étant donné qu'avec une telle distinction, elle apporte des éléments importants sur les outils de gouvernement qui peuvent être formels ou informels. La compréhension des outils de gouvernements et de leur performance est importante car ceux-ci ont de grands impacts sur le niveau de conflit dans le canal.

Les mécanismes formels précisent le niveau demandé de coopération, de conformité ainsi que d'intégration via l'utilisation de documents ou d'accords écrits, qui permet de développer des intérêts à long terme (Frankel et al., 1996). En outre, les contrats écrits créent une opportunité d'établir des schémas comportementaux souhaités et d'infliger des pénalités en cas d'échec (Bucklin et Sengupta, 1992 ; 1993).

Plusieurs auteurs ont observé que le gouvernement des échanges interorganisationnels ne concerne pas uniquement les mécanismes formels. Les échanges interorganisationnels sont typiquement intégrés dans les relations sociales. Le gouvernement émerge des valeurs et des processus émanant des relations sociales (Macneil, 1978, 1980; Noordewier et al, 1990; Heide et John, 1992), qui permettent de minimiser les coûts de transaction, comparés aux mécanismes formels (Dyer, 1996 ; Dyer et Singh, 1998). Autrement dit, les mécanismes informels peuvent fournir de précieux outils dans l'organisation des échanges. Ainsi, à côté du gouvernement formel, les relations entre les parties de l'échange sont stabilisées à travers le gouvernement informel.

Le gouvernement informel tient compte du contexte social et historique d'une relation et constate que la performance et la mise en vigueur des obligations sont le résultat d'une préoccupation commune (Macaulay, 1963 ; Macneil, 1978 ,1980). D'après Geyskens et al (2006), le gouvernement relationnel se caractérise par le fait que les parties développent ensemble des politiques dirigées vers l'accomplissement de certains objectifs. Le mode de gouvernement informel implique un composant informel large. Au lieu de recourir au

mécanisme légal, ce mode utilise un mécanisme non juridique tel que la dépendance mutuelle, la confiance, les attentes parallèles, les actions jointes, l'équité procédurale (Bradach et Eccles, 1989)

Un continuum peut être utilisé pour décrire ces deux modes de gouvernement. A un extrême qui correspond au gouvernement formel, les parties sont en accord avec un système de gouvernement qui spécifie strictement la relation entre elles (Palmer, 2002). A l'extrême opposé qui reflète le gouvernement informel, la relation est maintenue par un code informellement accepté que les parties considèrent comme une base du gouvernement.

Plus spécifiquement, le premier extrême se fonde sur le système de règles hiérarchiques prescrites ou sur quelques formes d'intervention légale (Gundlach et Murphy, 1993). Donc, une formalité plus grande implique un contrôle bureaucratique plus grand qui peut inclure des règles et des procédures extensives, des fonctions de rôle rigoureusement élaborées et d'autres méthodes formelles réservées à la prévention et à la correction des problèmes concernant les comportements et les résultats (Ouchi, 1980). Les bases légales/bureaucratiques de ce mécanisme de gouvernement impliquent une flexibilité limitée pour répondre aux changements de l'environnement (Beale et Dugdale, 1975 ; Frazier et Summers, 1984).

L'autre extrême se caractérise par la compréhension informelle entre les participants, basées sur des normes (Bonoma, 1976 ; Macneil, 1981). Le contrôle informel peut fonctionner à plusieurs niveaux. Jaworski (1988), par exemple, a identifié trois niveaux de contrôle informel : autocontrôle, contrôle social et contrôle culturel. Les mécanismes informels tiennent compte du contexte social et historique d'une relation et constatent que la performance et la mise en vigueur des obligations sont le résultat d'un souci mutuel (Macaulay, 1963 ; Macneil, 1978 ; 1980). D'après (Poppo et Zenger, 2002), la mise en vigueur des obligations, des promesses et des attentes s'effectue grâce à des processus sociaux qui promeuvent les normes relationnelles. A travers les processus sociaux et les normes générées, le gouvernement relationnel peut minimiser les risques d'échange, les risques liés aux investissements en actifs spécifiques, aux difficultés de mesure de la performance et aux incertitudes. Les attentes de prolongation de la relation liées à ce mode de gouvernement sont susceptibles de susciter une intention d'investir dans des actifs spécifiques. Ces investissements sont protégés par les coûts d'interruption de la relation. De plus, ces attentes

peuvent minimiser également le besoin de mesurer précisément la performance à court terme. Les parties dans l'échange souhaitent que les problèmes liés à l'équité à court terme soient en mesure d'être récompensés à long terme. Enfin, les normes et l'adaptation mutuelle engendrent la flexibilité pour faire face aux incertitudes.

La nature du mécanisme auquel le gouvernement relationnel recourt pour minimiser les risques d'échange est à la fois économique et sociologique. Les économistes s'appuient sur les origines rationnelles du gouvernement relationnel. Cela souligne les bénéfices générés par les comportements coopératifs dans le futur, qui motivent la coopération présente (Axelrod, 1984). Dans cette perspective, si la confiance augmente, elle est calculée soigneusement. En revanche, les sociologues soulignent les valeurs partagées et les sentiments affectifs qui émergent de l'histoire des interactions (Uzzi, 1997). Dans ces conditions, la confiance est considérée comme un trait intégré d'une relation d'échange particulière. Quand un partenaire reçoit le statut «digne de confiance», on attendra de lui qu'il agisse d'une manière digne de confiance dans le futur (Poppo et Zenger, 2002). En dépit des différences, les économistes et les sociologues, constatent tout deux que les échanges répétés fournissent des informations sur les comportements coopératifs des partenaires, qui aident à déterminer qui est digne de confiance (Poppo et Zenger, 2002). Par ailleurs, d'après eux, le gouvernement relationnel fonctionne comme une sauvegarde dont la mise en vigueur est automatique: la valeur d'une relation dans le futur est suffisamment large pour qu'aucune partie ne veuille forfaire à ses engagements (Telser, 1980). Par conséquent, il y a plusieurs points communs sur le gouvernement relationnel entre les économistes et les sociologues.

Un gouvernement à tous points sur un continuum allant de hautement formel à hautement informel peut jouer un rôle dans le management des relations dans des circonstances spécifiques. Un gouvernement trop formel est susceptible d'être inapproprié lorsque la nature de l'environnement de l'organisation demande un niveau élevé de flexibilité et/ou créativité. Autrement dit, quand la coopération entre les organisations s'insère dans un environnement marketing plus turbulent, un gouvernement relativement informel est en mesure de permettre une réponse plus efficiente aux changements externes (Palmer, 2002). En revanche, lorsque l'environnement marketing est stable, un mode de gouvernement formel peut être plus approprié en vue d'assurer l'efficacité opérationnelle maximum. En outre, quand les tâches peuvent être spécifiées plus précisément, les modes plus formels sont susceptibles d'être plus appropriés afin d'atteindre des objectifs engagés (Achrol, 1991 ; Handy, 1994).

Dans le cas du gouvernement formel et informel, les contrats formels et les normes relationnelles sont considérés comme les principaux moyens sur lesquels une organisation s'appuie pour réaliser ces deux modes. Les contrats formels et les normes relationnelles reflètent successivement les mécanismes formel et informel et jouent un rôle important dans la modération des comportements opportunistes dans la relation (Williamson, 1985 ; Cannon et al., 2000 ; Poppo et Zenger, 2002). Suite à cette présentation des gouvernements formel et informel, nous abordons ici ces deux moyens dans l'objectif d'apporter une présentation complète et concrète de ces deux modes de gouvernement.

➤ Les contrats formels :

Les contrats formels représentent les promesses ou les obligations de réaliser des actions spécifiques dans le futur (Macneil, 1978). D'après Macneil (1980), si on ne s'intéresse pas au futur, un contrat n'est pas nécessaire puisque celui-ci prévoit le futur. Cela implique que les contrats formels sont des mécanismes utilisés dans la relation d'échange afin de réduire les risques et les incertitudes.

Cependant, les événements à venir ne peuvent être perçus ou quantifiés du fait de l'incertitude et de la complexité (Kumaraswamy, 2005). Donc, le contrat doit être flexible pour faire face aux événements futurs et gérer effectivement les incertitudes quand elles émergent (Macneil, 1974 ; 1980). En effet, les contrats formels peuvent être classés en niveaux explicite, fermes, concrets ou de présentation (Lusch et Brown, 1996). Ce dernier type reflète la mesure dans laquelle un contrat explicite s'efforce de prévoir le futur et mentionne explicitement comment gérer diverses situations qui peuvent survenir dans le futur (Macneil, 1980).

Les contrats formels sont importants puisqu'ils aident à éliminer les non-dits et à créer un véritable lien entre les parties au début de la relation (Smitka, 1994). La définition des domaines, l'engagement des ressources, l'attribution des fonctions, des responsabilités et des gains/pertes peuvent omettre des hypothèses implicites et des attentes divergentes. Le processus de formation du contrat est susceptible de clarifier le « pourquoi » et le « pourquoi pas » de la relation, ce qui sert à établir une base réaliste de développement d'attentes partagées.

Par ailleurs, un contrat formel décrit soigneusement la nature des transactions et se base sur des accords formels pour résoudre les conflits et les problèmes de performance. Les contrats appropriés et les engagements financiers permettent de réduire le risque de relation adverse entre des partenaires coopératifs. Particulièrement, quand les risques d'échange augmentent, les garanties contractuelles sont indispensables (Williamson, 1985). Elles permettent de minimiser les coûts et les pertes en termes de performance causés par les risques dans les transactions (Macneil, 1978 ; Heide, 1994). Notamment, les contrats formels jouent le rôle d'outil principal dans la gestion de comportements opportunistes (Williamson, 1985). Les dispositions contractuelles découragent l'opportunisme par la précision des récompenses/sanctions dans les conventions écrites, par l'établissement d'engagements à long terme ainsi que par la prévision de partenaires alternatifs en cas d'échec de la transaction (Williamson, 1985).

➤ Les normes relationnelles :

A côté des contrats formels, on ne peut pas nier le rôle très important des éléments relationnels comme les normes relationnelles dans le gouvernement des relations interorganisationnelles. En fait, Macneil (1980) a suggéré que les éléments sociaux sont des composants essentiels du contrat car les hommes ne sont pas isolés et partagent entre eux des besoins et des goûts. Bien que le contrat légal demeure dominant aujourd'hui, une perspective plus relationnelle fait partie intégrante de la loi contractuelle moderne (Gundlach, 1996).

Le concept de norme apparaît dans divers domaines des sciences sociales. Malgré sa présence dans diverses littératures, sa définition converge en termes de signification. On peut considérer les normes comme des attentes en termes de comportement, au moins partiellement partagées par un groupe de dirigeants (Heide et John, 1992). A côté de cette signification générale de la norme, celle-ci est susceptible d'être appliquée à différents niveaux: société entière, industries spécifiques, entreprises individuelles ou groupe d'individus (Heide et John, 1992). En outre, les normes sont également différentes en termes de contenu et d'orientation. Par exemple, deux types de normes : discrètes et relationnelles, proposés par Macneil (1980), illustrent cette différence. Les normes relationnelles se basent sur des attentes sur la mutualité d'intérêt, prescrivent essentiellement les comportements de gestion et visent à renforcer le bon équilibre de la relation. En revanche, pour les normes

discrètes, les attentes sur les interactions individuelles et compétitives entre les parties en constituent l'essentiel (Heide et John, 1992)

Les normes sont multidimensionnelles dans le sens qu'elles peuvent concerner des types de comportements spécifiques. Par exemple, le concept de relationnalisme de Macneil (1980) est susceptible d'inclure quelques concepts différents tels que la flexibilité, la solidarité et l'échange d'information.

Généralement, les normes relationnelles sont définies dans la littérature comme des attentes partagées sur des comportements (Cannon et al, 2000). Dans ce sens, les normes relationnelles reflètent les attentes sur les attitudes et les comportements des parties coopérant entre elles en vue d'atteindre des objectifs individuelles et communs. Les normes relationnelles représentent des outils de contrôle organisationnels et sociaux dans l'échange dans lequel les objectifs sont mal définis. Elles fournissent un cadre général de référence, d'ordre et de standard afin de guider et d'évaluer les comportements dans des situations incertaines et ambiguës. Dans de telles situations, le contrat est souvent incomplet et les solutions légales sont susceptibles de nuire à la relation. En revanche, les normes relationnelles améliorent la performance en concentrant l'attention sur les valeurs partagées entre les partenaires et se basent sur la pression vis-à-vis du partenaire de même que sur les sanctions sociales pour décourager les risques d'opportunisme et les comportements négligents. Etant donné que les normes relationnelles concernent les attentes plutôt que les demandes, elles créent un environnement coopératif et donc encouragent la continuité de la relation (Cannon et al, 2000). Balabanis (1998) a indiqué que l'existence de ces normes relationnelles réduit la possibilité de présence du conflit et renforce la coopération dans le canal. Par ailleurs, puisque les normes sont considérées comme un dispositif protecteur contre des comportements déviants (Heide et John, 1992), elles sont liées au gouvernement informel qui fonctionne grâce aux processus sociaux dans le canal de distribution (Poppo et Zenger, 2002).

Macneil (1980, 1983) a identifié dix normes générales qui décrivent comment les parties concernées dans le contrat peuvent gérer leur relation contractuelle. En se basant sur ces normes, Heide et John (1992) ont proposé trois normes : solidarité, flexibilité et échange d'information, qui selon les auteurs, sont importantes dans le cadre des canaux de distribution.

- La solidarité reflète une attente bilatérale principalement placée sur la relation avec le partenaire. Cette norme prescrit des comportements en vue du maintien de la relation. Elle concerne la mesure selon laquelle les parties estiment que le succès vient du travail collectif dans un esprit coopératif (Canon et al, 2000).
- La flexibilité présente une attente bilatérale des parties concernant leur adaptation lorsque les circonstances changent.
- L'échange d'information indique une attente bilatérale de partage d'informations utiles au partenaire.

Pour être effectives, les normes relationnelles demandent l'acceptation et l'engagement des participants et souvent le consensus d'un réseau social plus large dans lequel l'échange s'insère. Les réseaux sociaux ont besoin de temps pour se développer et sont susceptibles d'être inefficients à cause des limites dans les ressources mobilisés afin de faire face aux contingences. Par ailleurs, étant donné que les normes relationnelles se fondent sur des attentes générales plutôt que sur des règles spécifiques et des obligations, elles sont en mesure de créer une ambiguïté de rôle ainsi qu'une coordination inefficace dans un environnement stable (Weitz et Jap, 1995).

D'après Noordewier et al, (1990), les normes relationnelles peuvent être des cadres comportementaux importants seulement en présence d'incertitudes. Le renforcement des aspects relationnels dans la structure de gouvernement permet d'améliorer l'adaptabilité de la structure. Quand la conséquence du problème d'adaptation est lourde dans un échange caractérisé par un niveau élevé d'incertitudes transactionnelles, l'amélioration de l'adaptabilité de la structure de gouvernement conduira à celle de la performance (Cannon et al, 2000; Noordewier et al, 1990).

Avant de terminer cette section, il est important de noter que notre recours aux deux extrêmes opposés d'un continuum pour décrire le gouvernement formel et informel implique que ceux-ci sont substituables entre eux, ce qui est lié à un point de vue commun dans la littérature (Granovetter, 1985; Bernheim et Whinston, 1998; Bradach et Eccles, 1989; Dyer et Singh, 1998; Gulati, 1995; Uzzi, 1997; Adler, 2001). Dans cette perspective, quelques auteurs suggèrent que les contrats formels peuvent altérer la capacité d'une organisation dans

l'établissement d'un gouvernement informel. Les contrats formels sont susceptibles de signaler la méfiance envers le partenaire et par la destruction de la confiance, d'encourager l'opportunisme chez celui-ci au lieu de le décourager (Ghoshal and Moran, 1996; Macaulay, 1963; Fehr and Gächter, 2000). A l'inverse, la présence d'un gouvernement informel élimine le recours à des contrats formels (Dyer et Singh, 1998 ; Larson, 1992). La raison en est que les éléments relationnels comme la confiance, les normes relationnelles fonctionnent comme les auto-garanties plus efficaces et des alternatives moins coûteuses par rapport au contrat formel et même à l'intégration verticale (Hill, 1990; Uzzi, 1997). En résumé, en présence d'un gouvernement informel, les contrats formels sont au mieux des frais non nécessaires et au pire contre-productifs.

Pourtant, à côté de ce point de vue, d'autres auteurs suggèrent que le gouvernement relationnel et les contrats formels sont complémentaires plutôt que substituables (Poppo et Zenger, 2002, Cannon et al., 2000 ; Mayer et Argyres, 2004). Des contrats bien spécifiés peuvent renforcer la confiance et la coopération via la définition stricte des domaines ainsi que la réduction de la gravité des risques, liés à l'échange. Un tel contrat peut promouvoir également la continuité de la relation grâce au renforcement des pénalités. Par ailleurs, les contrats fournissent aussi des approches personnalisées et mutuellement en accord sur les politiques et les procédures destinées à des adaptations nécessaires dans un échange. La relation complémentaire peut exister en direction inverse. Cela est expliqué par le fait que la continuité de la relation et la coopération encouragées par le gouvernement informel sont susceptibles d'engendrer des améliorations contractuelles. De plus, la confiance et la coopération limitent les risques mal prévus par les contrats. Enfin, le gouvernement informel aide à compenser les limites en termes d'adaptation du contrat. De ce point de vue, le recours à la fois aux mécanismes de gouvernement relationnel et formel permet de compléter les limites de chaque mécanisme lorsqu'ils sont séparément employés (Poppo et Zenger, 2002).

En effet, le fait que la relation entre ces deux types de gouvernement est substituable ou complémentaire dépend du contexte dans lequel l'échange s'insère. Nous ne nous concentrons pas sur ce débat sur l'interaction entre deux modes de gouvernement. Principalement, nous souhaitons démontrer que les gouvernements informel et formel, apparaissent comme des modes importants de gestion des comportements opportunistes dans le canal. Ainsi, dans tous les cas, la performance limitée de ces deux mécanismes, comme dans le cas du Viet Nam, suggère toujours une facilitation dans l'adoption de ce type de

comportement. Ce constat a enrichi de manière importante nos arguments sur les déterminants du conflit. Par ailleurs, il est important de rappeler qu'à côté des normes relationnelles, la confiance et l'engagement, présentés dans le cadre des théories comportementales dans le canal, illustrent aussi le mode de gouvernement informel. Nous les utiliserons dans nos raisonnements plus tard.

3. Les théories de la culture : culture nationale et culture organisationnelle

Deux cadres théoriques fondamentaux à l'étude de la dynamique du canal de distribution, les théories comportementales et contractuelles ont été mobilisés. Au-delà, nous nous intéressons à un autre cadre théorique développé dans un contexte socio-organisationnel plutôt qu'interorganisationnel. Il s'agit des théories de la culture, phénomène remarquable existant à tous les niveaux dans toute société. Il est évident qu'à l'égard d'une relation dans le canal telle que celle que nous avons choisi d'étudier, la culture constitue une variable essentielle ayant de forts impacts sur les interactions entre acteurs. Par conséquent, le recours à ces théories est incontournable dans l'analyse de leurs conflits.

Etant donné que la culture est un phénomène complexe, nous présentons d'abord ses éléments fondamentaux dans le but d'apporter une compréhension générale du phénomène. Ensuite, en nous concentrant sur plusieurs niveaux de culture, nous évoquerons la culture nationale ainsi que la culture organisationnelle, particulièrement les différents modèles de culture.

3.1. La compréhension de la culture

Pour bien comprendre le phénomène de culture, nous abordons successivement ses définitions, ses composants, ses niveaux et ses caractéristiques. Les éléments évoqués reflètent la culture en général et donc, dans certaines mesures, ils peuvent être appliqués aux différents niveaux de culture.

3.1.1. Les définitions de la culture:

Le mot « culture » à l'origine du mot latin « cultura » concerne le culte. Généralement, le terme se réfère au résultat de l'interaction humaine (Hodgette et al., 2005). La culture a été distinguée d'autres éléments de l'action car elle est intrinsèquement transmissible d'un

système d'action à l'autre, d'une personnalité à l'autre grâce à l'apprentissage et d'un système social à un autre par la diffusion.

Traditionnellement, la culture est étudiée par les anthropologues qui utilisent le terme « culture » pour décrire un groupe de personnes ayant certains aspects de la vie en commun. Quelques anthropologues ont proposé que la culture est créée par les hommes, tandis que d'autres, tels que les anthropologues comportementaux, croient que la culture est un déterminant du comportement humain. En effet, la culture est considérée comme un construit difficile à définir (Triandis et al., 1986). Dès 1952, la complexité du phénomène est soulignée par Kroeber et Kluckhohn qui ont relevé 164 définitions de la culture dans la littérature.

Une définition première de la culture la présente comme un ensemble complexe qui inclut la connaissance, la croyance, l'art, la morale, la loi, la coutume et toute autre capacité et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société (Tylor, 1871). Généralement, dans la littérature, les définitions de la culture peuvent être très larges ou au contraire très étroites.

Kroeber et Kluckhohn (1952) ont proposé une définition qui synthétise les éléments communs de la culture. D'après ces auteurs, la culture se compose de modèles, explicites et implicites de comportement, acquis ou transmis par des symboles, aboutissant à la réalisation caractéristique des groupes humains, y compris leur incarnation dans des artefacts. Le noyau de base de la culture se compose d'idées traditionnelles et, surtout, de leurs valeurs attenantes.

Pour Triandis (1994), la culture est un ensemble d'éléments objectifs et subjectifs créés par l'homme, qui dans le passé, a augmenté sa probabilité de survie, a généré la satisfaction des participants à une niche écologique et donc a été partagé entre ceux qui pouvaient communiquer les uns avec les autres grâce à une langue commune et une communauté de vie.

Quant à Schein (1985), il présente la culture comme un groupe d'hypothèses fondamentales ou de solutions communes à des problèmes universels d'adaptation externe (tels la survie) et d'intégration interne (comme la nécessité de rester unis), qui ont évolué au fil du temps et se sont transmis d'une génération à l'autre.

Pour Trompenaars et Hampden-Turner (1998), la culture serait la manière dont un groupe de personnes résout les problèmes et concilie les dilemmes. D'après ces auteurs, un problème régulièrement résolu disparaît de la conscience et devient une hypothèse de base, une prémisse sous-jacente.

Selon Hofstede (1991), la culture est la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à d'autres. Cette programmation collective se manifeste dans les valeurs et les pratiques. D'après l'auteur, la culture est apprise, et non pas héritée. Elle dérive de l'environnement social, pas des gènes d'une personne. Elle est également attachée aux lieux de socialisation d'un individu, qui engendrent certaines valeurs ou pratiques devenant la norme ou le standard de comportement pour les citoyens d'une nation, pour les employés d'une organisation ou pour les membres d'un groupe spécifique (Hofstede et al., 1990).

Hall (1990), ne considère la culture que comme de la communication : la culture est la communication et la communication est la culture.

En dépit des divergences sur les définitions de la culture, la plupart des chercheurs s'accorde sur le fait que les gens de différents milieux culturels ont généralement des perceptions différentes du monde et donc sont susceptibles de réagir différemment dans des circonstances pourtant identiques. De plus, malgré des centaines de définitions de la culture, la plupart la relie à un ensemble de valeurs partagées, de croyance et de pratiques (Oudenhoven, 2001). Particulièrement, la recherche sur les organisations et le management a généralement adopté un point de vue idéal de la culture et se concentre sur les valeurs, les normes et la croyance (Singh, 1989).

Pour notre part, nous adoptons la définition de Hofstede (1991) qui est probablement la définition la plus employée dans la recherche sur le management interculturel (Gallivan et Srite, 2005). Sa théorie est utile dans le tests des hypothèses concernant les comparaisons interculturelles (Fang, 2006). Cette définition reflète la manière dont la culture peut influencer nos perceptions sur le monde. Ainsi, dans une culture donnée, certains comportements et valeurs seront favorisés et d'autres seront réprimés.

A côté de ses définitions, un autre aspect de la culture à étudier concerne les niveaux de culture. En d'autres termes, ce phénomène peut exister à différents niveaux.

3.1.2. Les niveaux de la culture

Chaque société se compose d'une culture dominante et de plusieurs cultures secondaires telles que, par exemple, des associations professionnelles, partis politiques ou groupes religieux. La culture dominante se réfère à celle qui dirige la manière dont la plupart des personnes dans une société se comporte en général tandis que la culture secondaire concerne celle qui est partagée par un groupe de personnes spécifique basé sur la race, l'ethnicité, la région géographique, (Reisinger et Turner, 2003)

Dans cette vision, d'après Hofstede (1991), les individus appartiennent fréquemment en même temps aux différents groupes et donc sont influencés par les différentes couches de programmation mentale, autrement dit par la culture des différents niveaux. Il propose six niveaux de culture : (1) le niveau national dépendant du pays d'une personne ou des pays pour les personnes qui ont émigré pendant leur vie ; (2) le niveau régional/religieux/ethnique correspondant à l'appartenance d'une personne à un groupe régional/religieux/ethnique ; (3) le niveau lié au sexe, dépendant du fait qu'une personne est fille ou garçon ; (4) le niveau de génération qui distingue les grands-parents, les parents et les enfants ; (5) le niveau relatif à la classe sociale, lié aux opportunités éducatives et au métier/profession d'une personne et (6) le niveau organisationnel concernant la manière dont les employés sont socialisés par leur travail.

Trompenaars et Hampden-Turner (1998) font également une distinction entre trois niveaux de culture : (1) le niveau national - la culture d'une nation ou d'une région, (2) le niveau « entreprise » (corporate level) - culture au sein d'une organisation ou d'une compagnie spécifique et (3) le niveau professionnel ou d'activité- culture d'une certaine profession, par exemple les médecins ou les ingénieurs.

Karahanna et al. (2005) ont proposé une typologie assez exhaustive sur les niveaux de culture : culture supranationale, nationale, professionnelle, organisationnelle et de groupe. Le tableau 1.4 présente cette typologie.

Tableau 1.4 : Les niveaux de la culture selon Karahanna et al. (2005)

Niveaux	Définitions
Supranational - Régional - Ethnique - Religieux - Linguistique	Toutes les différences culturelles traversant les frontières nationales ou pouvant exister dans plus d'une nation. Elles peuvent être: - Régionales : groupe de personnes vivant dans la même région géographique. - Ethniques : groupe de personnes partageant des caractéristiques distinctives et communes. - Linguistiques : groupe de personnes parlant la même langue.
National	Il s'agit de propriétés collectives qui sont attribuées aux citoyens des pays (Hofstede, 1984)
Professionnel	Concentration sur la distinction entre la loyauté à l'entreprise et la loyauté au secteur, (Gouldner, 1957).
Organisationnel	Ciment social et normatif qui tient l'organisation (Siehl et Martin, 1990)
Groupe	Différences culturelles contenues dans un groupe, une équipe de travail ou un ensemble d'individus à un niveau infraorganisationnel.

Source : Karahanna et al. (2005, p.34)

En résumé, il existe différents niveaux de culture allant des niveaux globaux, tels que la culture régionale ou nationale, à des niveaux spécifiques, tels que la culture organisationnelle ou de groupe. Dans le cadre de notre recherche, nous nous concentrons sur deux niveaux de culture : cultures nationale et organisationnelle. A l'égard de la relation étudiée, à côté de la distance de culture nationale, les acteurs, dirigés par des fondateurs/dirigeants de cultures différentes, peuvent adopter différents modèles de culture organisationnelle (Hofstede, 1985). Ces différences culturelles à deux niveaux sont susceptibles de constituer des obstacles vis-à-vis de la coopération interorganisationnelle. De plus, la considération de ces deux types de culture nous permet d'affiner notre analyse et de la compléter. En effet, selon la situation, la culture organisationnelle peut accentuer ou minimiser les tendances comportementales issues

de la culture nationale (Schneider, 1988 ; Triandis, 1982). Ainsi, la prise en compte de la culture nationale uniquement peut être insuffisante dans le cas où la culture organisationnelle neutralise la culture nationale. Les influences de cette dernière deviennent alors faibles ou non pertinentes au niveau organisationnel. N'importe quelle explication des comportements dans le canal basée sur la culture devrait incorporer à la fois la culture nationale et organisationnelle (Kale et McIntyre, 1991).

3.1.3. Les composants de la culture

Suite à l'analyse des différents niveaux de la culture, ses éléments constitutifs sont un aspect important de sa compréhension. Nous présentons à présent les différents composants de la culture.

3.1.3.1. Les composants de la culture

Plusieurs auteurs dans la littérature ont proposé différents modèles sur les composants de la culture. Kluckhohn et Strodtbeck (1961) ont établi une distinction de deux composants de la culture : la culture secrète et la culture manifeste. Ils ont considéré également ces deux composants en tant que culture implicite et explicite.

Hall (1984) a proposé un modèle de culture à trois composants : les règles techniques, informelles et formelles. Les règles techniques correspondent à des règles écrites telles que les lois d'un pays, les modes d'emplois ou les règlements. Ils sont des indicateurs tangibles des valeurs culturelles spécifiques à chaque groupe. Les règles informelles conditionnent les comportements des personnes de manière inconsciente. Par exemple, le langage du corps caractérise ce niveau de culture. Les règles formelles se situent à mi-chemin des règles techniques et des règles informelles. Elles sont clairement identifiables et volontairement transmises ainsi qu'assimilées. Il peut s'agir de règles morales ou de règles de vie en société.

Un autre modèle bien connu est le modèle de l'iceberg de Hofstede (1996), qui inclut trois composants: les caractéristiques superficielles, les règles non-dites et les règles inconscientes. Les caractéristiques superficielles reflètent ce qui est visible, apparent et facile à étudier tel que les nombres, la langue, les présentations de la date et de l'heure. Les règles non-dites sont moins évidentes et incluent généralement l'étiquette et les protocoles professionnels. Enfin,

les règles inconscientes sont hors du champ de la conscience et donc sont difficiles à étudier. Elles peuvent comprendre la communication non-verbale, le sens du temps, des distances physiques... La signification de ce modèle est que seule la partie en surface d'un iceberg (les caractéristiques superficielles) est facilement visible pour l'observateur tandis que le reste (les règles non-dites et inconscientes) qui se situe sous la ligne d'eau est invisible.

Par ailleurs, un nombre d'auteurs voit la culture comme composée d'un noyau entouré d'une ou de plusieurs couches (comme un oignon coupé). Alors que le noyau est cachée et profond, la culture se manifeste à travers les couches externes.

Trompenaars et Hamden-Turner (1998) considèrent la culture comme étant constituée de trois couches : les artefacts et les produits de la culture sont liés à la couche externe. Les normes et les valeurs résident dans la couche médiane qui entoure le cœur. Elles représentent les hypothèses de base. Les produits de la culture, tels que la langue, les bâtiments, la mode et les comportements sont explicites et ils reflètent les couches plus profondes de la culture, comme par exemple les normes et les valeurs d'un groupe culturel. Les auteurs font une distinction entre les normes et les valeurs. Les normes représentent le sens mutuel qu'un groupe a sur ce qui est juste et injuste alors que les valeurs définissent ce qui est bon et mauvais. Les normes peuvent se développer au niveau formel comme les lois écrites ou au niveau informel comme le contrôle social. Quant aux valeurs, elles sont étroitement liées aux idéaux partagés par un groupe. Trompenaars et Hamden-Turner (1998) voient les hypothèses de base comme le niveau le plus profond de la culture car ils considèrent que les hypothèses sur la vie, qui se sont développées avec le temps dans les groupes culturels et dont les personnes deviennent inconscientes, sont la raison des différences de base en matière de valeurs entre les cultures.

Hofstede et al., (1990) classifient en quatre catégories les composants de la culture: symboles, héros, rituels et valeurs. Les symboles sont les mots, les gestes et les images ou les objets qui impliquent une signification spécifique dans une culture. Les héros sont les personnes, vraies ou imaginaires, vivantes ou mortes, qui possèdent des caractéristiques hautement appréciées dans la culture et servent comme des modèles de comportement. Quant aux rituels, ce sont les activités collectives réalisées pour des raisons sociales et apparaissant socialement essentiels dans une culture bien qu'ils soient techniquement superflus. Enfin, les valeurs concernent, au sens large, des sentiments non spécifiques sur le bien et le mal, la beauté et la laideur,

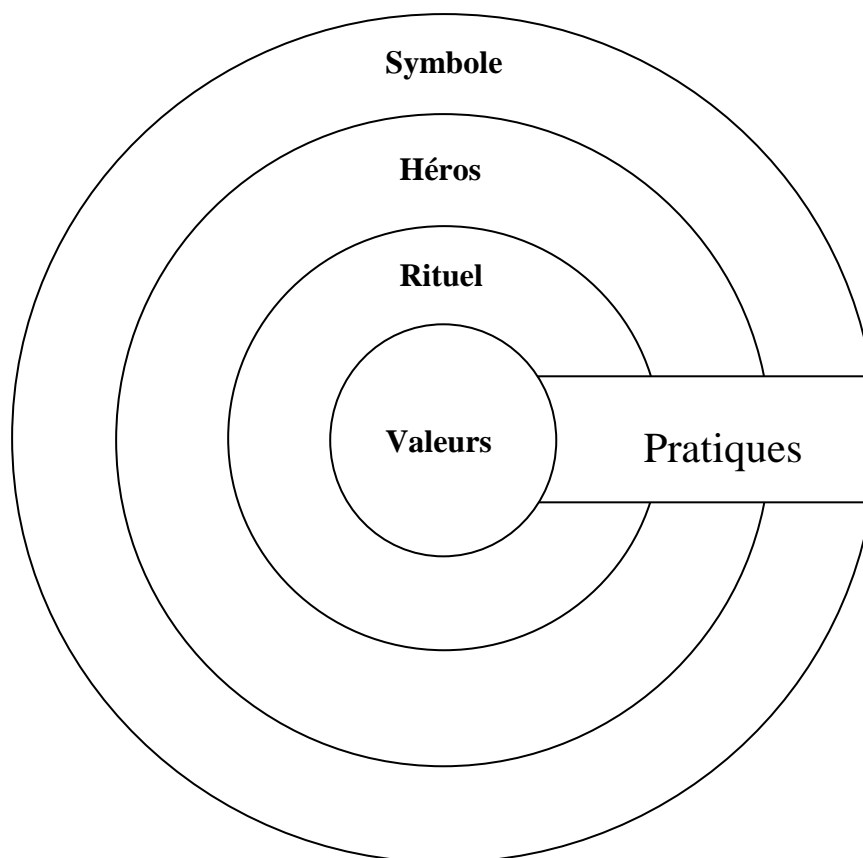
la normalité et l'anormalité, la rationalité et l'irrationalité- des sentiments qui sont souvent inconscients et rarement discutables.

Selon les auteurs, les trois premiers composants de la culture : les symboles, les héros et les rituels, sont décrits comme des pratiques culturelles. Les pratiques sont visibles par les observateurs mais leur signification culturelle est fournie par la perception des membres d'une culture. Les valeurs constituent le cœur de la culture et ne sont pas observables mais sont apparentes à travers les formes variables de comportement.

D'après Hofstede et al., (1990), les valeurs sont acquises très tôt dans notre vie, principalement dans la famille et lors de l'enfance et plus tard à l'école. Avant dix ans, la plupart des valeurs de base d'un enfant sont probablement programmées dans son esprit. En revanche, les pratiques organisationnelles sont apprises à travers le processus de socialisation sur le lieu de travail où l'on s'intègre souvent comme adulte, avec de nombreuses valeurs solides et déjà formées. Les pratiques fournissent à une société des manières de faire. Elles sont plus superficielles et sont plus faciles à changer que les valeurs (Hofstede, 1999)

La figure 1.5 montre les quatre composants de la culture selon Hofstede et al. (1990). Le cercle extérieur concerne les croyances les plus superficielles. Les anneaux plus profonds manifestent les croyances centrales.

Figure 1.5 : Composants de la culture : valeurs et pratiques



Source : Hofstede et al. (1990, p.291)

Pour notre part, nous adoptons le modèle de composants culturels de Hofstede et al. (1990) qui voit dans les valeurs le noyau de la culture, un composant sur lequel notre recherche se concentre. En effet, parmi les composants de la culture, les valeurs sont probablement l'aspect culturel le plus fréquemment étudié dans la littérature (Ogaard, 2005). D'après Howard (1998), les valeurs sont plus accessibles que les hypothèses de base et plus fiables que les artefacts. Par ailleurs, en dépit de la divergence sur les constituants de la culture, plusieurs auteurs sont en accord avec l'idée que les valeurs est le composant essentiel (Trompenaars et Hamden-Turner, 1998 ; Hofstede et al., 1990; Schein, 1985). Ce choix est également en convergence avec les modèles de culture au niveau national et organisationnel que nous mobilisons et dans lesquels les valeurs culturelles apparaissent fondamentales.

En raison de notre focalisation sur les valeurs culturelles, il est important d'aborder ici plus en détail ce concept.

3.1.3.2. *Les valeurs culturelles:*

Dans la littérature, il existe plusieurs définitions des valeurs culturelles. Une première définition est celle de Kluckhohn (1951). L'auteur a considéré les valeurs comme une conception, explicite ou implicite, distinctive d'un individu ou d'une caractéristique d'un groupe, du « désirable » qui influence le choix parmi des modes, des moyens et des fins disponibles d'action.

Rokeach (1968) a proposé une autre définition. Selon l'auteur, les valeurs sont des idéaux abstraits, non attachés à n'importe quel objet ou situation spécifique, représentant la croyance d'une personne sur les modes de conduite et les modes idéaux. Les valeurs apparaissent donc comme des croyances globales qui guident de manière transcendante les actions et les jugements à travers les objets et les situations spécifiques. L'analyse de Rokeach fait la distinction entre les valeurs instrumentales et les valeurs terminales. Tandis que les premières concernent les modes comportementaux désirables, les secondes se réfèrent aux états finaux de l'existence.

Hofstede (1980), définit simplement les valeurs comme une tendance à préférer certains états d'affaires plus que les autres. L'auteur a proposé que les valeurs ont une certaine intensité et direction et qu'elles devraient être distinguées entre non les désirables et les non désirables : ce que les individus désirent par opposition à ce que les individus pensent qu'ils devraient désirer. Hofstede considère les valeurs comme des blocs constitutifs de la culture, ce qui coïncide avec les visions d'autres auteurs.

Ainsi, selon (Karahanna et al., 2005), les valeurs se réfèrent aux relations entre les catégories abstraites qui sont caractérisées par des composants affectifs forts et impliquent une préférence pour un certain type d'action. Elles fournissent à une société des hypothèses fondamentales sur la réalité des choses. Une valeur déjà apprise sera intégrée dans un système organisé de valeurs dans lequel chacune des valeurs a une priorité relative. Ce système de valeur est relativement stable en nature mais il peut changer dans le temps, ce qui reflète le changement dans la culture de même que dans l'expérience personnelle (par exemple, la migration).

Schwartz et Bilsky (1987) résument ainsi la littérature en spécifiant que les valeurs sont (1) des concepts ou croyances, (2) au sujet d'états finaux ou de comportements désirables, (3) qui transcendent les situations spécifiques, (4) guident le choix ou l'évaluation du comportement et des événements et (5) sont ordonnées par leur importance relative.

Les valeurs peuvent se manifester aux niveaux individuels et collectifs (Parsons et Shils, 1951). Un aspect important en est la relation entre les valeurs et les pratiques. Selon Karahanna et al. (2005), pendant les premières années où les valeurs commencent à se former, celles-ci sont affectées par les pratiques. Plus tard dans la vie, les pratiques n'influencent plus les valeurs mais elles évoluent toujours. Dans le cas idéal, les pratiques devraient refléter les valeurs et concorder avec ces dernières. Toutefois, typiquement cela n'a pas lieu quand les pratiques dictées par un niveau de culture (par exemple, niveau organisationnel) sont en conflit avec les valeurs d'un autre niveau de culture (par exemple, niveau national). Les pratiques sont liées de fait davantage aux conditions environnementales courantes.

3.1.4. Les caractéristiques de la culture

Nous abordons ici les caractéristiques essentielles de la culture. Dans la littérature, la plupart des auteurs convergent sur les caractéristiques suivantes de la culture (Hodgette et al., 2005).

- La culture peut être apprise: elle n'est pas héritée ou biologiquement basée, elle est acquise grâce à l'apprentissage et l'expérience. Les gens apprennent la culture d'un groupe quand ils en deviennent un membre.

- La culture est partagée: Les gens en tant que membres d'un groupe, d'une organisation, ou d'une société partagent la culture; elle n'est pas spécifique à un individu. Autrement dit, la culture n'est pas une caractéristique des individus, mais de la somme des individus qui partagent les valeurs, les normes, les pratiques, la croyance, les idées communs.

- La culture est transgénérationnelle: elle est cumulative et passe d'une génération à une autre.

- La culture est symbolique : elle est fondée sur la capacité humaine de symboliser ou d'employer une chose pour en représenter une autre.

- La culture est modélisée: elle est structurée et intégrée ; un changement dans une partie conduira aux changements dans les autres.

- La culture est adaptative : elle est basée sur la capacité humaine de changer ou de s'adapter, opposé au processus adaptatif plutôt génétiquement présent chez les animaux.

Ces quelques éléments fondamentaux sur la culture permettent une compréhension générale de ce phénomène. Compte tenu du fait que deux niveaux de culture, la culture nationale et organisationnelle sont susceptibles d'avoir de forts impacts sur la relation entre les membres du canal de distribution (Kale et McIntyre, 1991 ; Griffin et al., 2006 ; Smith et Barclay, 1997; Bucklin et Sengupta, 1993 ; Dwyer et al., 1987; Wilkof et al., 1995), nous proposons une présentation de ces deux types de culture.

3.2. Deux niveaux de culture : culture nationale et organisationnelle

Il paraît évident de distinguer la culture organisationnelle de la culture nationale. D'après Oudenhoven (2001), il existe une différence claire entre ces deux types de culture. La culture nationale se réfère à la croyance, aux valeurs profondes et aux pratiques qui sont partagées par la grande majorité des personnes appartenant à un même pays. Elle est renforcée par les lois nationales et les politiques gouvernementales et elle est reflétée dans la manière dont les gens se comportent à l'école, dans la famille ou le travail. Quant à la culture organisationnelle, elle est liée aux valeurs, à la croyance et aux pratiques qui sont partagées par la plupart des membres d'une organisation. Ces valeurs, croyance, et pratiques peuvent procéder de groupes régionaux ou professionnels ou d'expériences organisationnelles communes et donc ne sont pas applicables à l'extérieur de l'organisation. Par conséquent, les cultures des organisations sont différentes, dans une certaine mesure, de celles trouvées dans un pays. Nous évoquerons ici successivement ces deux niveaux de culture, notamment les modèles adoptés liés à chaque niveau.

3.2.1. La culture nationale

Pour la culture nationale, nous nous concentrons sur la caractérisation du modèle de Hofstede, le modèle adopté dans notre recherche. Tout d'abord, nous proposons une présentation

générale de ce type de culture ainsi que de ses différentes dimensions proposées par les auteurs dans la littérature.

3.2.1.1. La culture nationale et ses dimensions

La culture nationale peut être appréhendée comme la culture qu'une société partage, un ensemble de valeurs centrales, de normes, de pratiques qui influencent le comportement des individus aussi bien que la société toute entière³ (Adler 1997 ; Bagchi et al., 2003). La culture nationale est enracinée dans la vie quotidienne et demeure relativement imperméable au changement (Newman et Nollen, 1996).

En effet, les différences et les similarités entre les modèles culturels des pays sont stables depuis fort longtemps et ont des racines historiques très anciennes (Hofstede, 2001). Selon Hofstede (2001), il existe des mécanismes dans les sociétés permettant un maintien de la stabilité dans les modèles culturels à travers plusieurs généralisations. Le fondement d'un tel mécanisme est un système de normes sociales incluant les systèmes de valeurs partagés par des groupes dominants dans la population. Les systèmes de valeurs sont issus de facteurs écologiques tels que la géographie, l'histoire et l'économie. Ils conduisent au développement et au maintien des institutions avec des structures et des fonctionnements spécifiques. Celles-ci sont constituées de la famille, du système d'éducation, de la religion ainsi que des systèmes politiques et de la législation. Une fois en place, ces institutions renforcent les normes sociétales et les facteurs écologiques qui ont influencé leur établissement.

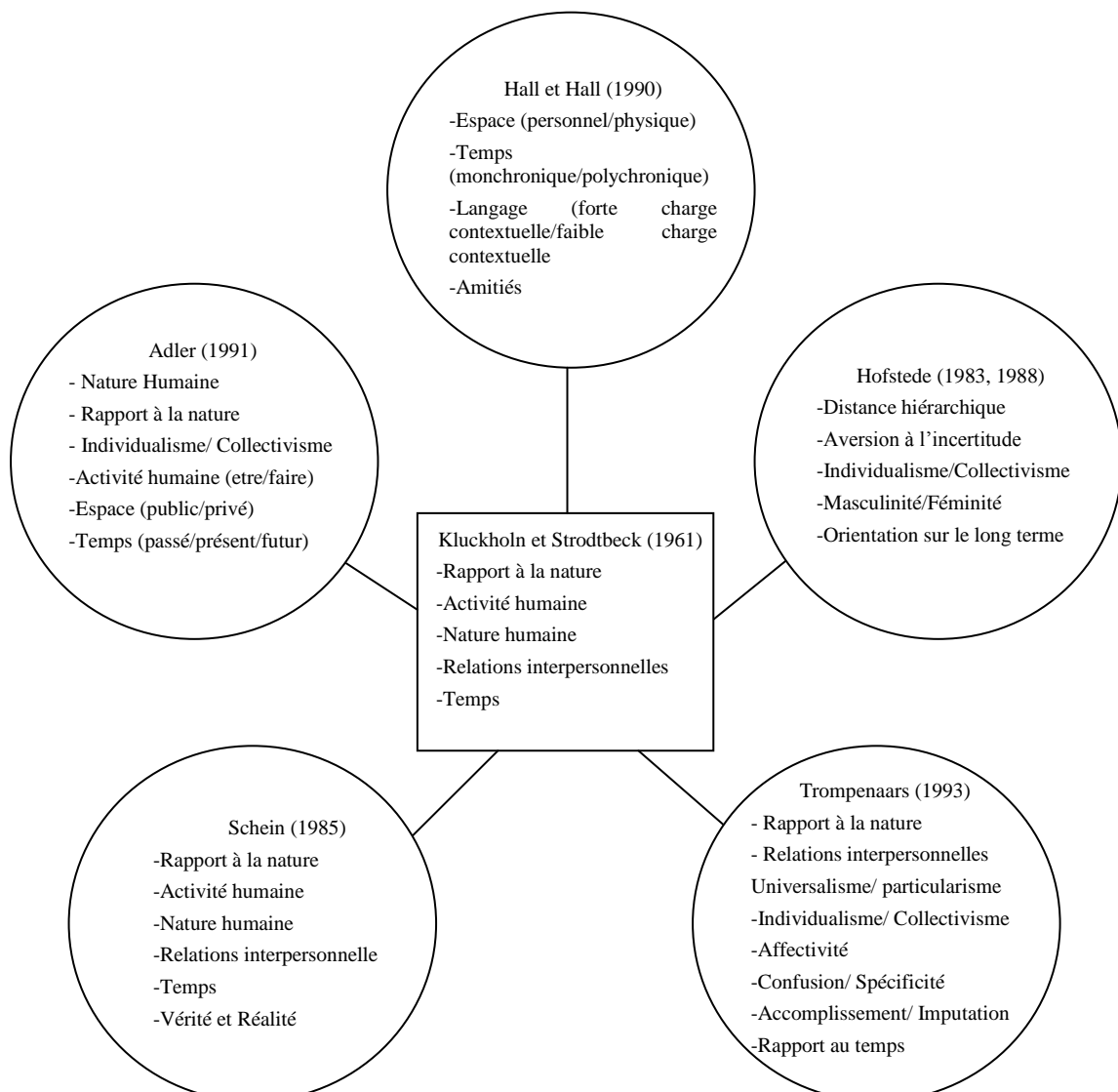
La culture en générale et la culture nationale en particulier sont intangibles et complexes. Une évaluation des construits culturels exige l'identification des aspects importants de la culture qui sont appelés ses dimensions culturelles. D'après Hofstede et Hofstede (2005), une dimension est un aspect d'une culture qui peut être mesuré relativement à d'autres cultures. Elle repose sur les systèmes de valeurs qui influencent la pensée humaine (Harzing et Ruysseveldt, 2004). Les dimensions culturelles représentent des zones dans lesquelles des

³ La notion de culture nationale revêt plusieurs significations similaires avec la notion de culture en général que nous avons présenté plus haut.

différences peuvent exister entre les cultures comparées. Un grand corps de la littérature a identifié et considéré ces dimensions culturelles.

La figure 1.6 donne un résumé des dimensions de la culture nationale proposées par des chercheurs importants et sont les plus employées par les experts en management (Schneider et Barsoux, 2003). Ces dimensions trouvent leur origine dans les travaux des anthropologues Kluckhohn et Strodtbeck. Particulièrement, certaines de ces dimensions, comme celles de Hofstede, se basent sur les résultats des études empiriques.

Figure 1.6 : Les dimensions de la culture nationale



Sources : Adapté de Schneider et Barsoux (2003)

Dans le cadre de notre recherche, nous n'avons pas pour intention de présenter exhaustivement l'ensemble de ces modèles culturels. Nous abordons en profondeur seulement celui adopté. Il s'agit du modèle de Hofstede. En effet, Hofstede a été l'auteur de l'une des principales études sur l'influence des différences culturelles en matière de management (Schneider et Barsoux, 2003). Les travaux de Hofstede fournissent un apport essentiel dans la constitution d'un cadre théorique généralisable et quantifiable qui sert à la recherche de l'impact de la culture (Kale et McIntyre, 1991). Les dimensions culturelles de Hofstede sont liées à un indice numérique, ce qui permet de comparer finement la culture entre les pays. Par ailleurs, ces dimensions sont étudiées sur un grand nombre de pays (50 pays et 3 régions). Aucune autre étude sur la culture n'a étudié un tel nombre de pays que celle de Hofstede. L'applicabilité des dimensions de Hofstede au contexte de la relation internationale dans le canal de distribution a été également défendu par des auteurs tels que Kale et McIntyre, 1991 ou encore William et al., 1998.

La section suivante est consacrée à la présentation du modèle en question.

3.2.1.2. Le modèle des dimensions culturelles de Hofstede

A partir d'enquêtes dans plusieurs pays, Hofstede (1983, 1988) a identifié cinq dimensions de la culture nationale: distance hiérarchique, aversion pour l'incertitude, individualisme/collectivisme, masculinité/féminité et orientation sur le long terme. Les quatre premières dimensions ont été trouvées dans le cadre des études « IBM » dans lesquelles les questionnaires ont été administrés auprès des employés de la compagnie IBM dans 53 pays et trois régions. La cinquième dimension, l'orientation à long terme, a été proposée plus tard. Nous présentons ici successivement ces cinq dimensions ainsi que leurs conséquences en matière de management.

3.2.1.2.1. La distance hiérarchique

Cette dimension est basée sur une problématique majeure : l'inégalité entre les hommes. En effet, dans chaque société, des individus sont plus puissants que les autres. Ces inégalités sont traitées différemment dans différentes sociétés. Ainsi, alors que dans un nombre de sociétés,

ces différences sont simplement acceptées, dans d'autres en revanche, les individus déploient beaucoup d'efforts afin d'obtenir l'égalité (Hofstede et Hofstede, 2005).

D'après Hofstede, (2001), la distance hiérarchique indique la mesure dans laquelle les membres les moins puissants des institutions et des organisations dans un pays s'attendent à ce que et acceptent le fait que le pouvoir est distribué de façon inégale. Tandis que les pays à forte distance hiérarchique acceptent l'inégalité du pouvoir et de la richesse, les pays à distance hiérarchique faible minimisent les différences en termes de pouvoir et de richesse entre leurs citoyens. Bien qu'aucun pays n'ait une égalité complète, en raison des grandes forces qui perturbent l'égalité existante, certains sont plus égalitaires que d'autres (Hofstede, 1983).

Le tableau 1.5 fournit des implications de cette dimension avec une comparaison entre la distance hiérarchique forte et faible.

Tableau 1.5 : Implications de la distance hiérarchique

Pays à distance hiérarchique forte	Pays à distance hiérarchique faible
<ul style="list-style-type: none"> - Tous devraient être interdépendants. - Inégalité dans la société devrait être minimisée. - Hiérarchie signifie une inégalité des rôles, établie par convenance. - Subordonnés sont des gens normaux. - Supérieurs sont des gens comme moi. - Utilisation du pouvoir devrait être légitime et est sujette au jugement entre le bien et le mal. - Tous devraient avoir des droits égaux. - Personnes puissantes devraient essayer d'apparaître moins puissantes qu'elles ne le sont - Insistance sur le pouvoir de récompense, de légitimité et d'expertise. - Système est à blâmer. - Manière de changer un système social est la redistribution du pouvoir. - Harmonie latente entre le puissant et l'impuissant. - Personnes plus âgées ni à respecter ni à craindre 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelques uns devraient être indépendants ; la plupart devrait être dépendante. - Il devrait y avoir un ordre de l'inégalité dans ce monde dans lequel chacun ait sa place légitime; le supérieur et l'inférieur sont protégés par cet ordre. - Hiérarchie signifie inégalité existentielle. - Supérieurs considèrent les subordonnés comme des personnes différentes. - Subordonnés considèrent les supérieurs comme des personnes différentes. - Pouvoir est un fait de base de la société qui précède l'existence du bien et du mal, sa légitimité n'est pas pertinente. - Détenteurs du pouvoir ont droit aux privilèges. - Personnes puissantes devraient essayer d'apparaître aussi puissantes que possible. - Insistance sur le pouvoir coercitif et de référence. - Opprimé est à blâmer. - Manière de changer un système social est le détronement de ceux qui détiennent le pouvoir. - Conflit latent entre le puissant et l'impuissant. - Personnes plus âgées à respecter et à craindre.

Source : Hofstede (2001)

3.2.1.2.2. L'individualisme/collectivisme

L'issue abordée par cette dimension est fondamentale et concerne toutes les sociétés dans le monde (Hofstede et Bond, 1988). Elle s'intéresse à la relation entre un individu et les autres (Hofstede, 1983) et illustre deux pôles d'une dimension culturelle. L'individualisme représente une société dans laquelle les liens entre les individus sont lâches : chacun s'occupe seulement de lui-même/elle-même et de sa famille immédiate. Le collectivisme représente une société dans laquelle les gens, dès la naissance, sont intégrés dans des groupes forts et cohésifs, qui, pendant toute la durée de leur vie, continuent à les protéger en échange de leur loyauté inconditionnelle (Hofstede, 2001). Ces groupes sont fréquemment des familles étendues aux oncles, tantes et grands parents. Le mot « collectivisme » dans ce sens n'a aucune signification politique : il se réfère au groupe, pas à l'Etat (Hofstede et Bond, 1988). Bien que les sociétés individualistes et collectivistes soient intégrées, la société individualiste est intégrée de manière relâchée alors que la société collectiviste l'est étroitement, (Hofstede, 1983).

Par ailleurs, dans les sociétés individualistes, les gens ont le droit d'avoir leurs propres points de vue qui ne doivent pas toujours être en accord avec ceux de la majorité. Les intérêts de l'individu dominant les intérêts du groupe. Au contraire, dans les sociétés collectivistes, les circonstances uniques sont prises en compte et les préférences sont données aux membres du groupe. Les intérêts du groupe dominant les intérêts de l'individu. De plus, une différence claire existe entre les personnes dans le groupe et celles hors du groupe (Hofstede et Hofstede, 2005).

Particulièrement, dans les pays collectivistes, l'évitement de la confrontation directe est populaire en vue de maintenir l'harmonie avec l'environnement social. Pour décliner une demande, au lieu de dire « non », on dira par exemple « nous y réfléchissons » car le mot « non » implique la signification de la confrontation directe dans de tels pays. Au contraire, dans les pays individualistes, la confrontation peut être salutaire. L'expression explicite de la vérité sur le sentiment est considérée comme une marque de sincérité et d'honnêteté (Hofstede et Hofstede, 2005). Cette différence est un point important que nous allons utiliser pour construire notre hypothèse sur l'influence de la culture nationale sur le processus conflictuel dans la relation entre les fournisseurs locaux et les distributeurs étrangers.

La dimension d'individualisme-collectivisme est considérée comme l'une des dimensions le plus souvent utilisée pour étudier le développement de la relation. Le tableau ci-dessous offre une comparaison élargie entre les pays à individualisme faible (ou collectivisme fort) et ceux avec un individualisme fort (ou collectivisme faible).

Tableau 1.6 : Implications de l'individualisme/collectivisme

Pays à individualisme faible	Pays à individualisme élevé
<ul style="list-style-type: none"> - Dans la société, les gens sont nés dans des familles étendues ou des clans, qui les protègent en échange de leur loyauté. - Conscience du « Nous ». - Communauté. - Orientation vers la collectivité. - Standards de valeur intra-groupe différent de ceux extra-groupe : particularisme. - Identité basée sur le système social. - Cultures de la « honte ». - Communication à haut-contexte. - Dépendance émotionnelle de l'individu par rapport aux institutions et aux organisations. - Insistance sur l'appartenance : idéal d'adhésion. - Vie privée est envahie par des institutions et des organisations auxquelles une personne appartient. - Survie - Activités imposées par le contexte. - Expertise, ordre, devoir, sécurité fournis par l'organisation ou le clan. - Société traditionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans la société, chacun est supposé s'occuper seulement de lui-même et de ses proches. - Conscience du « Je ». - Société. - Orientation individuelle. - Standards de valeur devraient s'appliquer à tous: universalisme. - Identité basée sur l'individu. - Cultures de la « culpabilité » - Communication à bas-contexte. - Indépendance émotionnelle de l'individu par rapport aux institutions ou aux organisations. - Insistance sur l'initiative individuelle et l'accomplissement individuel: idéal de leadership - Chacun a droit à une vie privée. - Hédonisme - Activités « self-started » - Autonomie, variété, plaisir, sécurité financière individuelle. - Société moderne ou postmoderne.

Source : Hofstede (2001)

3.2.1.2.3. La masculinité/féminité

La distribution des rôles entre les sexes est un autre aspect fondamental pour n'importe quelle société (Hofstede et Bond, 1988). Les sociétés dans le temps et autour du monde ont associé des rôles autre que les rôles biologiques aux hommes et aux femmes. Ces rôles sont appelés « rôles de sexe sociaux » qui sont socialement et culturellement déterminés. La division du rôle du sexe social est plus ou moins arbitraire et ce qui est vu comme une tâche typique pour l'homme ou pour la femme varie selon les sociétés. Un nombre de sociétés distingue nettement entre ceux que l'homme devrait faire et ceux que la femme devrait faire, alors que les autres permettent à la fois à l'homme et à la femme d'assumer différents rôles (Hofstede, 1983).

Dans ce sens, la dimension masculinité/féminité reflète deux tendances opposées. La masculinité représente une société dans laquelle les rôles sociaux de sexe sont clairement distincts : les hommes sont supposés être décidés, durs et concentrés sur le succès matériel ; les femmes sont supposées être plus modestes, tendres et soucieuses de la qualité de vie. La féminité représente une société dans laquelle les rôles sociaux de sexe se chevauchent: les hommes et les femmes sont supposés être modestes, tendres et soucieux de la qualité de vie (Hofstede, 2001).

En d'autres termes, les femmes dans les pays féminins ont les mêmes valeurs de consolidation que les hommes. Dans les pays masculins, elles sont un peu plus assurées et compétitives, mais pas autant que les hommes. Par conséquent, ces pays montrent un décalage entre les valeurs des hommes et celles des femmes. (Hofstede et Bond, 1988)

De plus, il existe une différence sur la manière dont les conflits sont résolus. Les cultures féminines préfèrent résoudre des conflits par le compromis et la négociation tandis que dans les cultures masculines, « un bon combat » est considéré comme la meilleure façon de résoudre les conflits (Hofstede, 2001).

Le tableau 1.7 présente des implications en termes de différences entre la masculinité faible (ou féminité forte) et la masculinité forte (ou féminité faible).

Tableau 1.7 : Implications de la masculinité/féminité

Pays avec masculinité faible	Pays avec masculinité forte
<ul style="list-style-type: none"> - Orientation relationnelle - Qualité de vie et relations sont importantes. - Insistance sur qui vous êtes. - Travailler pour vivre - Différenciation minimum du rôle émotionnel et social entre les sexes - Homme devrait être tendre et s'occuper à la fois de la relation et de la performance. Femme de même. - Homme et femme devraient être modestes - Sympathie pour le faible - Petit et lent sont beaux . 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation vers soi - Argent et biens matériels sont importants. - Insistance sur ce que vous faites. - Vivre pour travailler - Différenciation maximum du rôle émotionnel et social entre les sexes - Homme devrait être dur et s'occuper de la performance. Femme devrait être tendre et s'occuper des relations. - Homme devrait être et femme peut être assurés et ambitieux - Sympathie pour le fort - Grand et rapide sont beaux

Source : Hofstede (2001)

Les trois dimensions décrites ci-dessus se rapportent à trois types de comportement social attendu: le comportement envers des personnes placées plus haut ou plus bas en terme de rang (distance hiérarchique), le comportement vers le groupe (individualisme/collectivisme), et le comportement selon le sexe d'un individu (masculinité/ féminité). Les valeurs correspondant à ces dimensions culturelles sont formées dans la famille : la distance hiérarchique se construit à travers le degré auquel les enfants sont encouragés à avoir une volonté propre, l'individualisme/collectivisme, par la cohésion de la famille et le respect des autres et la masculinité/féminité à travers les modèles du rôle que les parents et l'enfant plus âgé présentent à l'enfant plus jeune (Hofstede et Bond, 1988)

3.2.1.2.4. L'aversion pour l'incertitude :

Cette dimension ne se réfère pas au comportement social mais à la recherche de la vérité de l'homme. Elle se définit comme la mesure dans laquelle les membres d'une société se sentent menacés par des situations inconnues ou incertaines (Hofstede, 2001). Les sociétés traitent l'incertitude de différentes manières et les institutions comme la famille, l'école transfèrent et renforcent ces modes de traitement.

Au sein des sociétés élevées en termes d'aversion pour l'incertitude, les gens ont envie de contrôler leur vie. De telles sociétés essaient de minimiser l'occurrence de situations ambiguës par l'adhésion aux lois et règles strictes, aux mesures de sécurité et au niveau philosophique et religieux, à une croyance à la vérité absolue : il existe seulement une vérité et nous la détenons (Hofstede et Bond, 1988). En effet, pour ces sociétés, ce qui est différent, est dangereux. L'ordre ainsi que la structure sont considérés comme très importants et les règles et les règlements sont mis en première place en vue de réduire toute ambiguïté. Les règles inefficaces peuvent néanmoins satisfaire les besoins émotionnels des personnes sur la structure formelle (Hofstede et Hofstede, 2005). Les gens dans ces sociétés sont également plus émotifs et sont mus par leur énergie intérieure (Hofstede et Bond, 1988).

Les sociétés avec un niveau faible d'aversion pour l'incertitude sont plus tolérantes envers les comportements et les avis différents des leurs (Hofstede et Bond, 1988). Elles s'intéressent plutôt à des questions différentes et croient que ce qui est différent est curieux (Hofstede et Hofstede, 2005). Ces sociétés essaient d'instaurer peu de règles aux niveaux philosophique et religieux, elles sont relativistes (Hofstede et Bond, 1988).

Les gens dans telles sociétés ont pour vocation d'accepter les choses comme elles viennent, ils sont pragmatiques et peuvent réagir avec flexibilité. Ils s'adaptent facilement à de nouvelles situations. La planification est effectuée, mais pas en détail. Les individus attachent de l'importance à la liberté et croient que seules les règles formelles les plus essentielles sont nécessaires. Avec le sentiment que pas tout sera réglé, les règles qui existent sont suivies et elles s'appliquent universellement. Les règles sont moins sacrées mais plus respectées dans les sociétés dans lesquelles l'aversion à l'incertitude est faible (Hofstede et Hofstede, 2005). Par ailleurs, en comparaison avec les sociétés dont l'aversion pour l'incertitude est élevée, les personnes apparaissent plus flegmatiques et contemplatives et leur environnement n'attend

pas qu'elles expriment des émotions (Hofstede et Bond, 1988). Le tableau 1.8 fournit des implications de cette dimension avec une comparaison entre les pays à faible aversion pour l'incertitude avec ceux à forte aversion pour l'incertitude.

Tableau 1.8 : Implications de l'aversion pour l'incertitude

Pays avec faible aversion pour l'incertitude	Pays avec forte aversion pour l'incertitude
<ul style="list-style-type: none"> - Incertitude inhérente à la vie est acceptée relativement facilement et chaque jour est pris comme il vient. - Aise, stress et inquiétude réduits. - Être occupé n'est pas une vertu intrinsèque. - Suppression des émotions. - Bien-être subjectif. - Ouverture au changement et à l'innovation. - Volonté de prendre des risques inconnus. - Ce qui est différent est curieux. - Tolérance pour la diversité. - Jeunes sont respectés. - Confortable avec ambiguïté et chaos. - Attraction vers la nouveauté et la convenance - Croyance en sa propre capacité à influencer sa vie, ses supérieurs et le monde. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incertitude inhérente à la vie est sentie comme une menace continue qui doit être combattue. - Plus de stress, plus d'inquiétude. - Désir profond d'être occupé - Expression des émotions. - Bien-être moins subjectif. - Conservatisme, loi et ordre. - Seuls les risques connus sont pris. - Ce qui est différent est dangereux. - Xénophobie. - Personnes plus âgées sont respectées et craintes. - Besoin de clarté et de structure. - Attraction vers la pureté. - Sentiment d'impuissance par rapport aux forces externes.

Source : Hofstede (2001)

Quatre dimensions abordés ci-dessus distinguent les systèmes de valeurs nationales et affectent les individus et les organisations. La distance hiérarchique et l'aversion à l'incertitude ont un impact sur le fait de structurer et sur le fonctionnement de l'organisation alors que l'individualisme/collectivisme et la masculinité/féminité influencent la conception de soi d'une personne, (Hofstede, 1985).

3.2.1.2.5. L'orientation à long terme:

A côté de ces quatre dimensions, Hofstede a ajouté plus tard une cinquième dimension, l'orientation à long terme/orientation à court terme. Celle-ci est indépendante des quatre dimensions identifiées dans les études d'IBM. Elle a émergé à travers une enquête dans 22 pays vers 1985, en utilisant le « Chinese Value Survey », un instrument de mesure développé par Michael Bond et fondé sur des valeurs suggérées par des esprits orientaux. Cette dimension est liée aux enseignements de Confucius et oppose la pensée à long terme à celle à court terme.

D'après Hofstede, (2001), l'orientation à long terme reflète l'encouragement de vertus orientées vers les récompenses futures, en particulier, la persévérance et l'épargne. Son pôle opposé, l'orientation à court terme représente l'encouragement de vertus relatives au passé et au présent, en particulier, le respect de la tradition, la préservation de la « face » et l'accomplissement des obligations sociales.

Hofstede (2001) propose que les valeurs sur lesquelles cette dimension se base soient :

- Sur le pôle lié à l'orientation à long terme: la persistance (persévérance), l'ordonnancement des relations par le statut et l'observation de cet ordonnancement, l'épargne, le sens de la honte.

- Sur le pôle lié à l'orientation à court terme : la régularité et la stabilité personnelle, la préservation de la « face », le respect de la tradition, la réciprocité des salutations, des faveurs et des cadeaux.

Généralement, les sociétés avec une orientation à court terme sont intéressées par la possession de la vérité, alors que pour celles avec une orientation à long terme, les demandes de vertu sont respectées (Hofstede et Hofstede, 2005). D'ailleurs, bien que les valeurs liées à cette dimension ne soient pas considérées comme très importantes par les esprits occidentaux, les résultats sur cette dimension prouvent que cette dimension n'implique pas l'opposition Est-Ouest (Hofstede, 2001). Le tableau 1.9 fournit une comparaison entre les pays à faible orientation à long terme (ou forte orientation à court terme) et celles avec orientation à long terme forte (ou faible orientation à court terme).

Tableau 1.9 : Implications de l'orientation à long terme

Pays avec faible orientation à long terme	Pays avec forte orientation à long terme
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction immédiate des besoins attendue. - Traditions sacro-saintes. - Vie familiale guidée par des impératifs. - Vertus de court-terme enseignées: consommation sociale. - Dépenses. - Résultats à court terme. - Pensée analytique. - Résolution des problèmes confuse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction différée des besoins acceptée. - Traditions adaptables à des changements. - Vie familiale guidée par des tâches partagées. - Vertus de long terme-enseignées: frugalité et persévérance. - Economie, investissement. - Construction d'une position forte sur le marché. - Pensée synthétique. - Résolution des problèmes structurée.

Source : Hofstede (2001)

3.2.1.2.6. Les conséquences des dimensions en matière de management

Hofstede (2001) a avancé des propositions sur les conséquences de ces dimensions en matière de management. D'après lui, dans les pays où la distance hiérarchique est élevée, les organisations exercent généralement une plus grande centralisation dans la prise de décisions et fonctionnent avec un personnel de contrôle important. Les pyramides organisationnelles sont hautes. Les dirigeants sont très respectés, constituent les symboles de statut et bénéficient de grands privilèges. Les entreprises dans ces pays ont une grande proportion de personnel de surveillance. En revanche, les organisations des pays avec une distance hiérarchique faible sont décentralisées et ont des structures organisationnelles plus plates. Les privilèges des dirigeants ne sont pas populaires et attendus. Les organisations disposent également d'une proportion plus faible de personnel de surveillance.

Les organisations dans les pays où l'aversion pour l'incertitude est importante ont tendance à renforcer la formalisation des règles et des procédures. Elles observent une dépendance stricte de nombreuses règles écrites et a un degré élevé d'activités structurées. Le pouvoir des dirigeants dépend du contrôle des incertitudes qui sont considérées comme des menaces. Les

dirigeants sont généralement orientés vers les tâches et apparaissent pessimistes sur l'ambition et la capacité de leadership de leurs employés. D'ailleurs, il existe une forte confiance dans les spécialistes et les experts. Au contraire, dans les sociétés à faible aversion pour l'incertitude, les organisations ont peu de formalisation, d'actions de structure des activités et de règles écrites. Les relations et la position déterminent le pouvoir des dirigeants. Ces derniers tendent à avoir un style plus interpersonnel et flexible. Ils sont optimistes sur l'ambition et la capacité de leadership des employés. Les organisations leur font confiance.

Dans les pays à orientation collectiviste, les entreprises favorisent le travail d'équipe et la prise de décisions en groupe est privilégiée. Le management gère les groupes. Les intérêts collectifs et la coopération entre les membres du groupe ou de l'organisation sont plus valorisés que les intérêts individuels. Le contexte social détermine les comportements liés au leadership. L'évaluation directe de la performance est une menace pour l'harmonie. En revanche, les entreprises dans les pays où l'individualisme est élevé ont une grande confiance dans la prise de décision individuelle. Le travail individuel est populaire et les intérêts individuels sont privilégiés. Le leadership est une propriété du leader indépendante du contexte. L'évaluation directe est susceptible d'améliorer la productivité.

Dans les pays où la masculinité est forte, la rémunération est placée avant les relations sociales. On s'appuie sur les récompenses matérielles, la performance et la compétition. Le management reflète un souci pour le travail plutôt que pour les personnes. Les dirigeants sont décidés, assurés, ambitieux, compétitifs et sont considérés comme des héros. Le lieu de travail est souvent caractérisé par un niveau de stress élevé et la résolution des conflits passe par leur déni ou de « bons combats ». Pour les organisations des pays à forte féminité, les relations sociales sont placées avant la rémunération. La solidarité et la qualité de vie au travail sont soulignées. Le management reflète un souci pour les personnes plutôt que pour le travail. Les dirigeants sont considérés comme des employés. Ils sont intuitifs et tendent à rechercher le consensus. Le lieu de travail tend à être caractérisé par un faible niveau de stress et la résolution des conflits passe par la résolution des problèmes, le compromis et la négociation.

Dans les pays avec une orientation à long terme, les entreprises tendent à construire une position forte sur le marché et ne cherchent pas de résultats immédiats. Les connexions personnelles sont soulignées et le réseau personnel apparaît très important. Comme résultat, il

existe des liens forts entre la sphère familiale et celle des affaires. De plus, il existe une volonté de conformité et d'engagement assidu dans les routines de l'organisation. En revanche, dans les pays à orientation à court terme, les résultats à court terme apparaissent comme un souci. Le système de contrôle se concentre sur ceux-ci et les gestionnaires sont également jugés de manière constante par ceux-ci. Par ailleurs, il existe une séparation entre la sphère familiale et celle des affaires.

A partir du classement par pays, Hofstede a établi une série de cartes culturelles en combinant deux dimensions à la fois. Particulièrement, d'après Hofstede (1985), deux problèmes centraux dans n'importe quel acte d'organisation sont comment distribuer le pouvoir (qui devrait décider) et comment contrôler l'incertitude (dans le comportement du membre, dans la qualité des résultats et pour l'assurance de la continuité). Donc, les différentes combinaisons de la distance hiérarchique et de l'aversion à l'incertitude mènent à différents modèles implicites dans l'esprit des personnes sur ce que l'organisation devrait être. Avec des combinaisons entre ces deux dimensions, il a identifié les groupes culturels germanique, latin, anglo-saxon/nordique et asiatique. Chaque groupe correspond à un statut culturel ayant un certain impact sur les organisations.

Comme le montre la figure 1.7, la distance hiérarchique et l'aversion pour l'incertitude sont en même temps prises en compte. Dans les pays avec un niveau élevé dans ces dimensions, les organisations sont pyramidales. Il s'agit d'une bureaucratie hiérarchique (Hofstede, 1985). Dans ce modèle d'organisation, le pouvoir personnel et les règles formelles sont les deux principes de coordination (Hofstede, 1994). Cette configuration caractérise les pays latins.

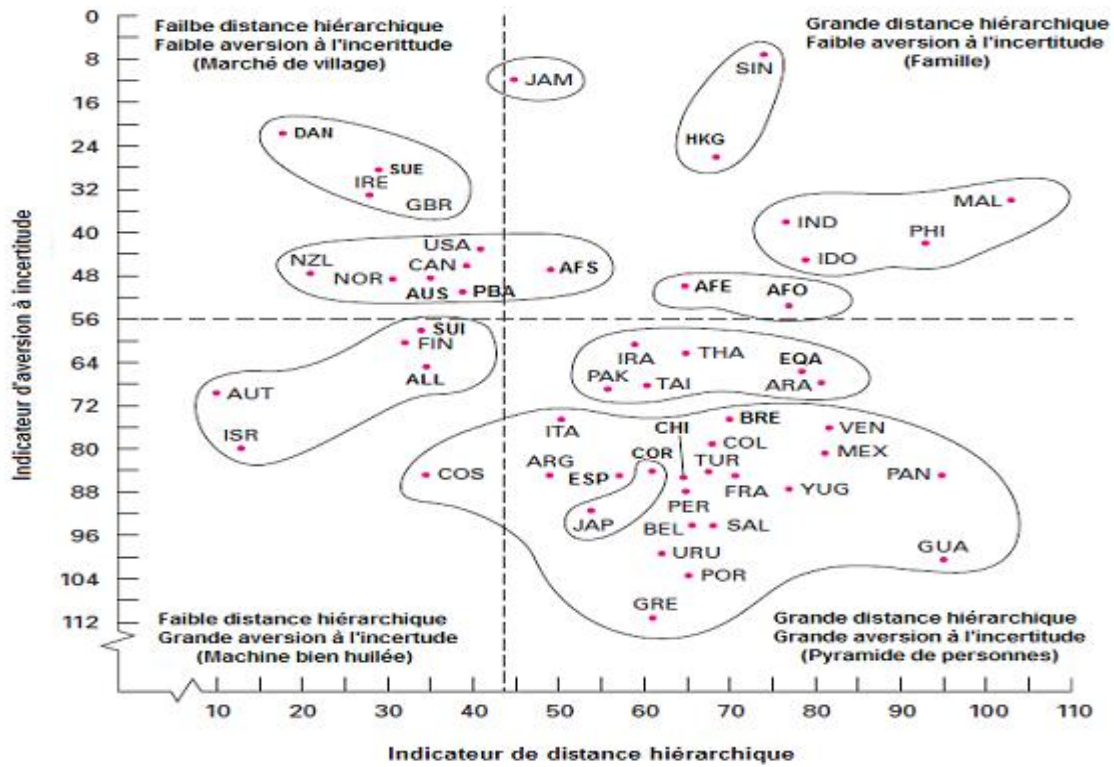
En revanche, pour les pays dont le niveau de distance hiérarchique et l'aversion à l'incertitude sont faibles, les organisations sont vues comme « le marché de village » qui reflète une adhocratie (Hofstede, 1985). Ce modèle est semblable à un marché dans lequel les conditions déterminent ce qui se passe. L'autorité ne réside ni dans les règles ni dans les personnes mais dans la situation (Hofstede, 1994). Ces organisations impliquent un niveau plus faible de centralisation et de formalisation. Les pays représentant ce modèle incluent les pays nordiques et dans une moindre mesure, les pays anglo-saxons.

« Le machine bien huilé » est vue comme le modèle illustrant les organisations dans les pays à distance hiérarchique faible et aversion à l'incertitude élevée. Il s'agit d'une bureaucratie

impersonnelle (Hofstede, 1985). L'organisation fonctionne en se basant sur des règles. L'autorité réelle se situe dans ces règles qui délimitent strictement le pouvoir des dirigeants. Autrement dit, les règles et les procédures apparaissent plus formelles et les responsabilités sont bien définies tandis qu'il y a une minimisation du pouvoir ainsi qu'une décentralisation des décisions dans l'organisation (Hofstede, 1994). Le groupe germanique correspond à cette description.

Enfin, dans les pays caractérisés par une grande distance hiérarchique et une faible aversion à l'incertitude, les organisations sont illustrées par le modèle « famille ». Les individus voient l'entreprise comme une famille et ses dirigeants sont très respectés. Ils sont considérés comme les « pères » ou les « grands pères » omnipotents (Hofstede, 1994). La formalisation est moins forte et on observe une concentration de l'autorité sans structurer les activités (Hofstede, 1991). Le groupe asiatique avec un pouvoir centralisé et des relations personnalisées possède ces caractéristiques.

Figure 1.7 : Carte culturelle de Hofstede (Distance hiérarchique × Aversion à l'incertitude)



Abréviation	Pays ou région	Abréviation	Pays ou région	Abréviation	Pays ou région
AFE	Afrique orientale	FIN	Finlande	PAK	Pakistan
AFO	Afrique Occidentale	FRA	France	PAN	Panama
AFS	Afrique du Sud	GBR	Grande-Bretagne	PBA	Pays-Bas
ALL	Allemagne	GRE	Grèce	PER	Pérou
ARA	Pays de langue arabe	GUA	Guatemala	PHI	Philippines
ARG	Argentine	HKG	Hong Kong	POR	Portugal
AUS	Australie	IDO	Indonésie	SAL	Salvador
AUT	Autriche	IND	Inde	SIN	Singapour
BEL	Belgique	IRA	Iran	SUE	Suède
BRE	Brésil	IRE	Irlande	SUI	Suisse
CAN	Canada	ISR	Israël	TAI	Taiwan
COR	Corée du Sud	ITA	Italie	THA	Thaïlande
COS	Costa Rica	JAM	Jamaïque	TUR	Turquie
CHI	Chili	JAP	Japon	URU	Uruguay
COL	Colombie	MAL	Malaisie	USA	Etats-Unis
DAN	Danemark	MEX	Mexique	VEN	Vénézuela
EQA	Equateur	NOR	Norvège	YUG	Yougoslavie
ESP	Espagne	NZL	Nouvelle-Zélande		

Source : Hofstede (1991)

3.2.2. La culture organisationnelle

Schein (1996) a argué que la culture est l'une des forces les plus puissantes et les plus stables fonctionnant dans les organisations. La culture est susceptible d'influencer la performance financière (Denison, 1984), le développement interne (Cox et al., 1991) et les succès stratégiques d'une entreprise (Bluedorn et Lundgren, 1993) et même la coopération interorganisationnelle (Smith et Barclay, 1997; Bucklin et Sengupta, 1993 ; Dwyer et al., 1987; Wilkof et al., 1995). Nous abordons ici les définitions de la culture organisationnelle, les aspects concernés, les modèles caractérisant ce phénomène et notamment le modèle de culture adopté.

3.2.2.1. Les définitions de la culture organisationnelle

Généralement, la culture organisationnelle peut être appréhendée comme la culture que les personnels d'une organisation partagent et par laquelle ils sont influencés (Adler 1997 ; Bagchi et al., 2003). Elle est un phénomène réel avec un impact tangible. La culture organisationnelle a le même rôle que la culture dans une société. Elle définit ce qui est vrai, ce qui est important et donc comment on devrait agir dans une organisation. L'appréciation de ce phénomène est essentielle afin de comprendre ce qui se passe dans les organisations, comment elles fonctionnent et comment les améliorer (Schein, 1985).

En effet, le concept de culture organisationnelle est devenu populaire à la fin des années 70 et au début des années 80 quand les chercheurs ont commencé s'y intéresser, (Pettigrew, 1979 ; Ouchi, 1981 ; Deal et Kennedy, 1982 ; Peters et Waterman, 1982). Il s'agit d'un concept holistique, historiquement déterminé, il est « soft », socialement construit et difficile à changer (Hofstede et al., 1990). Certains auteurs ont proposé que ce concept se superpose avec d'autres construits importants tels que la stratégie (Weick, 1985) ou le leadership (Schein, 1985). D'autres ont montré que la culture organisationnelle est l'une des sphères dans lesquelles le travail conceptuel et la recherche ont des contributions pertinentes pour les praticiens.

Selon Cameron et Quinn (2006), le concept de culture organisationnelle émerge initialement de deux racines: un fondement anthropologique (le fait que les organisations *sont* des cultures) et un fondement sociologique (le fait que les organisations *ont* des cultures). Ces

deux fondements sont liés respectivement à deux différentes approches de la conception de la culture organisationnelle : la culture considérée comme une métaphore et la culture considérée comme un attribut possédée par les organisations. Pour la première approche, on peut changer la culture, la mesurer empiriquement et identifier les différences entre les cultures organisationnelles. Dans cette approche, la culture apparaît comme un facteur potentiel expliquant les résultats de l'organisation. Dans la deuxième approche, la culture est la caractéristique unique de l'organisation. En d'autres termes, rien n'existe dans les organisations à part la culture. Elle est expliquée indépendamment de tous les autres phénomènes.

Bien que la culture organisationnelle soit un phénomène largement accepté, elle est très différemment interprétée dans la littérature (Allaire et Firsirotu, 1984 ; Cameron et Quinn, 1999). Le concept de culture organisationnelle est défini de différentes manières et dans différentes perspectives. Les chercheurs en management ne sont pas d'accord sur une définition commune de la culture organisationnelle. Nous présentons ici quelques définitions souvent citées dans la littérature.

Pettigrew (1979) a défini la culture organisationnelle comme un système de significations publiquement et collectivement acceptées, fonctionnant pour un groupe donné à un moment donné. Ce système de termes, de formes, de catégories et d'images interprète la situation des individus.

D'après Ouchi (1981), la culture organisationnelle consiste en un ensemble de symboles, de cérémonies, de mythes qui communiquent les valeurs et les croyances sous-jacentes de l'organisation à ses employés.

Schwartz et Davis (1981) voient la culture organisationnelle comme un modèle de croyances et d'attentes partagé par les membres de l'organisation.

Pour Deal et Kennedy (1982), les éléments constituant une culture forte sont l'environnement, les valeurs, les héros, les rites et rituels, et les réseaux culturels. Une culture forte est un système de règles informelles qui définit comment les gens doivent se comporter habituellement. Une culture forte permet aux individus de se sentir mieux dans leur travail ce qui aboutit à les faire travailler davantage.

Schein (1992) considère la culture organisationnelle comme un modèle d'hypothèses fondamentales inventé, découvert ou développé par un groupe donné lorsqu'il apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Celui-ci a fonctionné suffisamment bien pour être considéré comme valide et pour enseigner à ces nouveaux membres les bonnes façons de percevoir, de penser et d'être dans la résolution de problèmes.

Selon Van Muijen et al. (1992), la culture organisationnelle est définie comme un ensemble de valeurs centrales, de normes comportementales, d'artefacts et de schémas comportementaux qui gouvernent la manière d'agir sur autrui et d'investir l'énergie dans le travail et dans l'organisation en général. Dans cette définition, on peut distinguer deux niveaux de culture: (1) un niveau incluant des aspects évaluatifs (normes et valeurs) et (2) un autre comprenant des aspects descriptifs (comportementaux), Van Muijen et Koopman, (1994). Les comportements sont gouvernés par les aspects évaluatifs ou autrement dit, par les normes et les valeurs.

En dépit de ces différentes perspectives sur la culture organisationnelle, celle-ci est majoritairement traitée comme un ensemble durable de valeurs, de croyances et d'hypothèses qui caractérisent les organisations et leurs membres (perspective sociologique adoptée), Cameron et Ettington, (1988). D'après Cameron et Quinn (2006), une telle vision distingue la culture organisationnelle du climat organisationnel, ce qui est important pour l'évaluation de la culture organisationnelle. Tandis que la première représente des attributs centraux durables, difficiles à changer, le second peut changer rapidement et dramatiquement puisqu'il est lié aux attitudes dynamiques dans le temps, des sentiments et des perceptions de la part des individus. Par ailleurs, la culture organisationnelle concerne les aspects implicites de l'organisation, le climat se réfère aux aspects plus observables et ouverts. En plus, la culture consiste en valeurs centrales et interprétations consensuelles sur comment les choses sont, le climat est lié aux perspectives individualistes qui peuvent être changés fréquemment.

Dans notre recherche, nous adoptons la définition de Deshpandé et Webster (1989). Ces auteurs ont passé en revue plus de 100 études en comportement organisationnel, en sociologie et en anthropologie et ont défini la culture organisationnel comme "le modèle des valeurs et des croyances partagées qui permet aux individus de comprendre le fonctionnement organisationnel et donc leur fournissent les normes de comportement dans l'organisation. Cette définition fournit une description pertinente de la culture organisationnelle qui est liée

au "pourquoi les choses se produisent, la manière dont elles font", par opposition au climat organisationnel, "ce qui se passe dans l'organisation" (Schneider et Rentsch, 1988). Elle est similaire au point de vue selon lequel la culture est un trait organisationnel manifesté dans les valeurs et les croyances partagées de ses membres (Hofstede, 1998 ; Trice et Beyer, 1993).

Par ailleurs, avec l'adoption de cette définition, nous nous concentrons sur les valeurs culturelles de l'organisation, notre perspective dans la recherche sur la culture en général. Particulièrement, cette définition est en convergence avec le modèle de culture organisationnelle mobilisé qui insiste également sur ce composant culturel.

3.2.2.2. Les aspects et les modèles de la culture organisationnelle

Il ne fait aucun doute que différentes organisations développent différentes cultures. Ces dernières peuvent être fragmentées et difficiles à comprendre de l'extérieur. La culture dans une organisation est analogue à la personnalité d'un individu. Deal et Kennedy (1982) ont suggéré que la culture est l'élément qui explique pourquoi les entreprises sont différentes, même si elles appartiennent à un même secteur. La plupart des organisations performantes ont développé une culture distinctive. Byar (1987) a précisé quatre facteurs contribuant à former la culture d'une organisation : son histoire, son environnement, le processus de recrutement des personnels et le processus de socialisation. Etant donné que toutes les organisations doivent interagir avec leur environnement, ce dernier joue un rôle important dans l'élaboration de la culture d'une organisation. Les organisations fonctionnant dans un environnement fortement réglé développent des cultures totalement différentes par rapport à celles qui font face à une concurrence vive dans les secteurs à évolution rapide.

Selon Ott, (1989), la culture organisationnelle aurait quatre fonctions. Premièrement, elle fournit des perceptions ou des interprétations cognitives comme guide de pensée et d'action des membres de l'organisation. Deuxièmement, la culture organisationnelle apporte des modèles de croyances partagés dans des codes moraux et les valeurs de l'organisation. Donc, les membres sauront ce que l'on attend d'eux. Troisièmement, il s'agit de la définition et du maintien de certaines frontières importantes qui identifient les membres et les non membres de l'organisation. La dernière fonction est de fournir un système de contrôle organisationnel qui fonctionne pour interdire et prescrire certains comportements.

De plus, il existe, à côté de la culture dominante, des cultures secondaires dans l'organisation (Ott, 1989). Celles-ci peuvent exister dans n'importe quels groupes organisationnels (par exemple, un groupe de projet ou un groupe possédant des similarités ethniques ou religieuses). Ces sous-cultures peuvent se chevaucher, coïncider et même être en conflit entre elles.

Siehl et Martin (1983) distinguent trois types de cultures secondaires : culture d'amélioration, culture orthogonale et culture « contre culturelle ». Pour la culture d'amélioration, celle-ci existera dans une partie de l'organisation dans laquelle l'adhésion aux valeurs centrales de la culture dominante serait plus forte que dans le reste de l'organisation. Dans la culture orthogonale, les membres développent en même temps des valeurs centrales de la culture dominante et un ensemble propre de valeurs indépendantes et non conflictuelles avec la culture dominante. Quant à la culture « contre culturelle », les membres y maintiennent des valeurs qui sont directement en conflit avec celles de la culture dominante.

En termes de modèles de culture organisationnelle, étant donné que le champ de ce concept est très large, dans le champ de la gestion, on a proposé plusieurs modèles de typologie de la culture organisationnelle servant comme moyens simplifiés d'évaluation. En effet, les typologies ont été utilisées principalement dans les études de la culture organisationnelle. Elles décrivent un certain nombre de types idéaux de culture et chacun d'entre eux est facile à imaginer (Ankrah et Langford, 2005). Un résumé de ces diverses typologies développées par ces auteurs est présenté dans le tableau 1.10

Tableau 1.10 : Typologies de culture organisationnelle

Harrison (dans Graves, 1986)	Quinn (1988)	Maccoby (dans Handy, 1995)	Handy (1993, 1995)	Hofstede (1997)	Trompenaars et Hampden- Turner (1997)	Sonnenfield (dans McNamara, 1999)
Pouvoir	Clan	Jungle	Club/Zeus	Familles	Famille	Club
Rôle	Hiérarchie	Homme « de la compagnie »	Rôle/Apollon	Pyramides	Tour Eiffel	Forteresse
Tache	Marché	Homme « joue -ur »	Tache/Athen	Marchés	Marché	Académie
Atomiste	Adhocracie	Artisan	Existentiel/Dy- onysos	Machines	Adhocracie	Equipe de baseball

Source: Ankrah et Langford (2005, p.598)

Une typologie dominante dans la littérature est celle de « clan, hiérarchie, marché, adhocracie ». Celle-ci est basée sur le modèle des valeurs concurrentielles introduit par Quinn et ses collègues (Quinn et Cameron, 1983 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983 ; Quinn, 1988). Le modèle des valeurs concurrentielles a été développé afin de spécifier les critères d'efficacité de l'organisation et apparaît très utile dans l'organisation et l'interprétation d'une large variété de phénomènes organisationnels (Cameron et Quinn, 2006). Particulièrement, il existe comme un cadre populaire et validé (empiriquement confirmé) pour étudier la culture organisationnelle (Leisen et al., 2002). Plusieurs auteurs (Comme par exemple Deshpandé et Farley, (1999) ; Deshpandé et al., (1993) ; Howard, (1998) ; Cameron et Quinn, (2006)), l'ont utilisé pour évaluer la culture organisationnelle (dans quelques cas, les types de culture sont libellés différemment mais leur nature reste la même).

Une typologie basée sur le modèle des valeurs concurrentielles est adoptée dans le cadre de notre recherche. En effet, fondée sur ce modèle, elle se concentre sur les valeurs et cela en convergence avec le point de vue émergent dans la littérature selon lequel la culture d'une organisation peut être fidèlement représentée par ses valeurs (Howard, 1998). De plus, d'après Howard (1998), par l'introduction des ensembles de valeurs concurrentielles, reflétant un paradoxe dans l'organisation, le modèle des valeurs concurrentielles a des implications pour une variété de phénomènes organisationnels. Par conséquent, il fournit un cadre commun pour les analyses multi-niveaux, transorganisationnelles et interculturelles. Il constitue une métrique pertinente pour comprendre la culture organisationnelle, comparer les cultures organisationnelles et évaluer les cultures organisationnelles relatives aux autres variables. Un nombre de chercheurs en culture organisationnelle (par exemple, Cameron et Freeman, 1991; Quinn et Spreitzer, 1991 ; Zammuto et Krakower, 1991) ont proposé que le modèle de valeurs concurrentielles serve comme fondement sur lequel une organisation peut différer d'une autre. Notre recherche s'intéresse à la culture organisationnelle elle-même et aux différences en termes de type de culture entre les acteurs. Ainsi l'adoption de la typologie de culture issue de modèle de valeurs concurrentielles est nécessaire et appropriée.

La section suivante est consacrée à la présentation du cadre des valeurs concurrentielles et à la typologie de culture organisationnelle dérivée, en ayant recours aux travaux de Cameron et Quinn (2006), deux des principaux auteurs dans la littérature ayant utilisé le modèle des valeurs concurrentielles pour modéliser la culture organisationnelle.

3.2.2.3. Le modèle des valeurs concurrentielles et les quatre types de culture organisationnelle

Le modèle des valeurs concurrentielles comporte deux dimensions. La première différencie les critères d'efficacité qui soulignent la flexibilité, la discrétion et le dynamisme, des critères qui soulignent la stabilité, l'ordre et le contrôle. La deuxième dimension distingue entre les critères d'efficacité qui s'appuient sur l'orientation interne, l'intégration et l'unité et celles qui s'appuient sur l'orientation externe, la différenciation et la rivalité. Les axes dans la figure 1.8 illustrent ces deux dimensions. La combinaison entre ces dimensions crée quatre quadrants. Chaque quadrant présente un ensemble distinct de valeurs centrales et correspond à un des types de culture : la culture de clan, la culture hiérarchique, la culture de marché et la culture adhocratique (Cameron et Quinn, 2006):

- *La culture de clan*: ce type de culture organisationnelle est lié au terme “clan” en raison de sa similarité à une organisation de type familial. Les valeurs et les objectifs partagés, la cohésion, la participation, l’individualité et un sens du « nous » caractérisent les organisations ayant un tel type de culture. La culture de clan se concentre sur les issues internes et valorise la flexibilité et le soin. A la place des règles et des procédures comme dans la culture hiérarchique ou de la concentration sur la compétitivité comme dans la culture de marché, le travail d’équipe, l’implication des employés et l’engagement de l’organisation envers les employés sont les caractéristiques typiques de cette culture. Pour elle, l’environnement peut être contrôlé au mieux par le travail d’équipe et le développement des employés. Par ailleurs, les clients sont vus comme des partenaires et l’organisation cherche à développer un environnement de travail humain. La tâche principale de la gestion est de déléguer du pouvoir aux employés et de faciliter leur participation, engagement et loyauté.

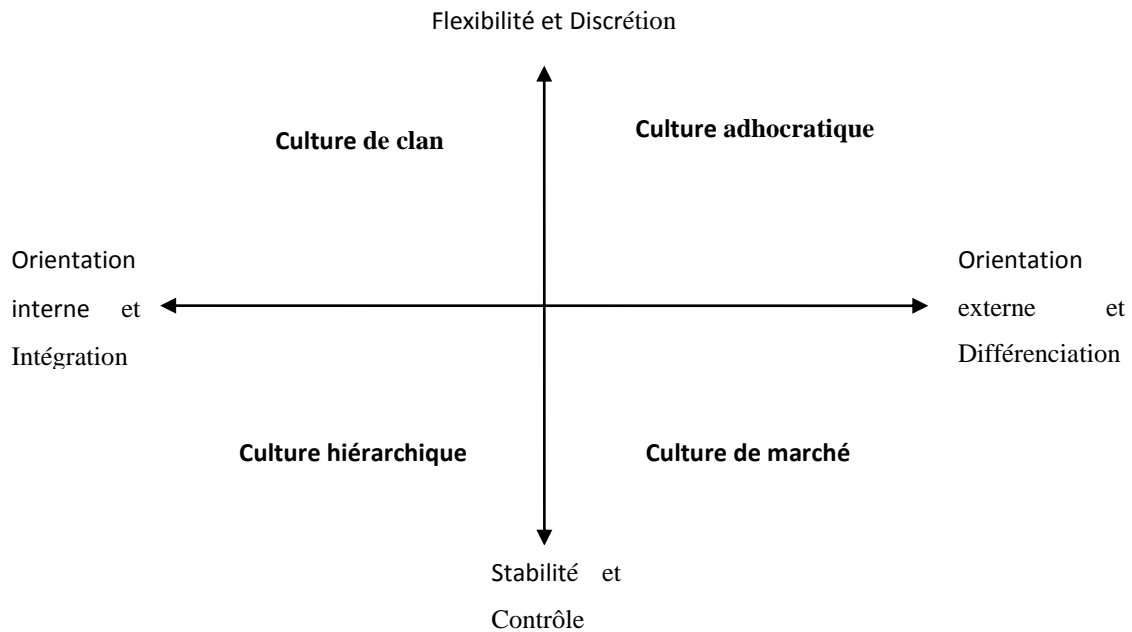
- *La culture adhocratique (ou culture entrepreneuriale)* : celle-ci se concentre sur les issues externes et apprécie la flexibilité, la discrétion. Les organisations dans ce type de culture apparaissent réactives aux turbulences ainsi qu’aux changements rapides sur le marché. La culture adhocratique voit les initiatives pionnières et innovatrices comme la clef du succès. Pour elle, l’organisation se doit principalement de développer les produits et les services et de préparer l’avenir alors que le rôle principal de la gestion est d’encourager l’entrepreneuriat, la créativité et les actions d’avant garde. L’accent est placé sur la création d’une vision du futur, d’une anarchie organisée et d’une imagination disciplinée. Dans un environnement où l’incertitude, l’ambiguïté et la surcharge d’information sont typiques, un but majeur de l’organisation est d’encourager l’adaptabilité, la flexibilité et la créativité. A la différence de la culture hiérarchique et de la culture de marché, la structure formelle de l’organisation n’est pas soulignée dans la culture adhocratique. Elle n’a pas le pouvoir centralisé ou les relations d’autorité. Le pouvoir des individus ou d’une équipe dépend du problème à résoudre. On observe une insistance sur l’individualité, la prise de risques et la prévision du futur.

- *La culture de marché* : le terme « marché » n’est pas synonyme de marketing ni de consommateurs. Il concerne un type d’organisation qui fonctionne comme un marché lui-même. Comme la culture hiérarchique, la culture de marché valorise également la stabilité et le contrôle mais se concentre plus sur l’environnement externe que sur les affaires internes. Elle se focalise principalement sur les transactions avec les acteurs externes tels que les fournisseurs, les clients, les régulateurs. La rentabilité, l’impact sur le marché, les objectifs

ambitieux, les bases de clients sécurisées sont les premiers objectifs des organisations qui adoptent ce type de culture. Ses grands principes ou ses valeurs centrales sont la compétitivité et la productivité. Ces dernières sont obtenues par une focalisation forte sur un positionnement externe et le contrôle. Dans ce type de culture, l'environnement externe est hostile, pas neutre, et les consommateurs sont exigeants et s'intéressent à la valeur obtenue. L'organisation qui l'adopte cherche à renforcer sa position concurrentielle sur le marché. La tâche principale de la gestion est de conduire l'organisation vers la productivité, les résultats et les profits. Ce type de culture suppose qu'un but clair et une stratégie agressive permettront d'atteindre la productivité et la rentabilité.

- *La culture hiérarchique*: Celle-ci se concentre sur les issues internes plutôt qu'externes et valorise la stabilité et le contrôle plutôt que la flexibilité. Elle est fondée sur un processus bureaucratique. Ce type de culture est caractérisé par un espace formalisé et structuré de travail. Les règles formelles ainsi que les politiques sont privilégiées. Les procédures règlent ce que les employés font et les leaders effectifs sont de bons coordinateurs et organisateurs. Le maintien du bon fonctionnement de l'organisation est essentiel. Une production efficace, fiable, stable est privilégiée. La discrétion dans le travail est faible. Les grandes organisations et les agences gouvernementales sont généralement dominées par ce type de culture organisationnelle.

Figure 1.8 : Modèle de culture organisationnelle



Source : Adaptation de Cameron et Quinn (2006)

Etant donné que chaque dimension du modèle reflète un continuum sur lequel une valeur à un pôle est opposée à celle à l'autre pôle (par exemple : la flexibilité versus la stabilité, l'orientation interne versus l'orientation externe), chaque type de culture dérivé est directement opposé à celui sur la diagonale. La culture de clan est contraire à l'ensemble des valeurs de la culture de marché. Tandis que la première, par exemple, inclut les valeurs s'appuyant sur la flexibilité, l'orientation interne, la deuxième comprend les valeurs soulignant le contrôle, l'orientation externe. Une opposition similaire existe aussi entre deux autres types de culture. La culture adhocratique identifie les valeurs insistant sur la flexibilité, l'orientation externe et elle rivalise avec la culture hiérarchique qui s'appuie sur le contrôle, l'orientation interne (Cameron et Quinn, 2006).

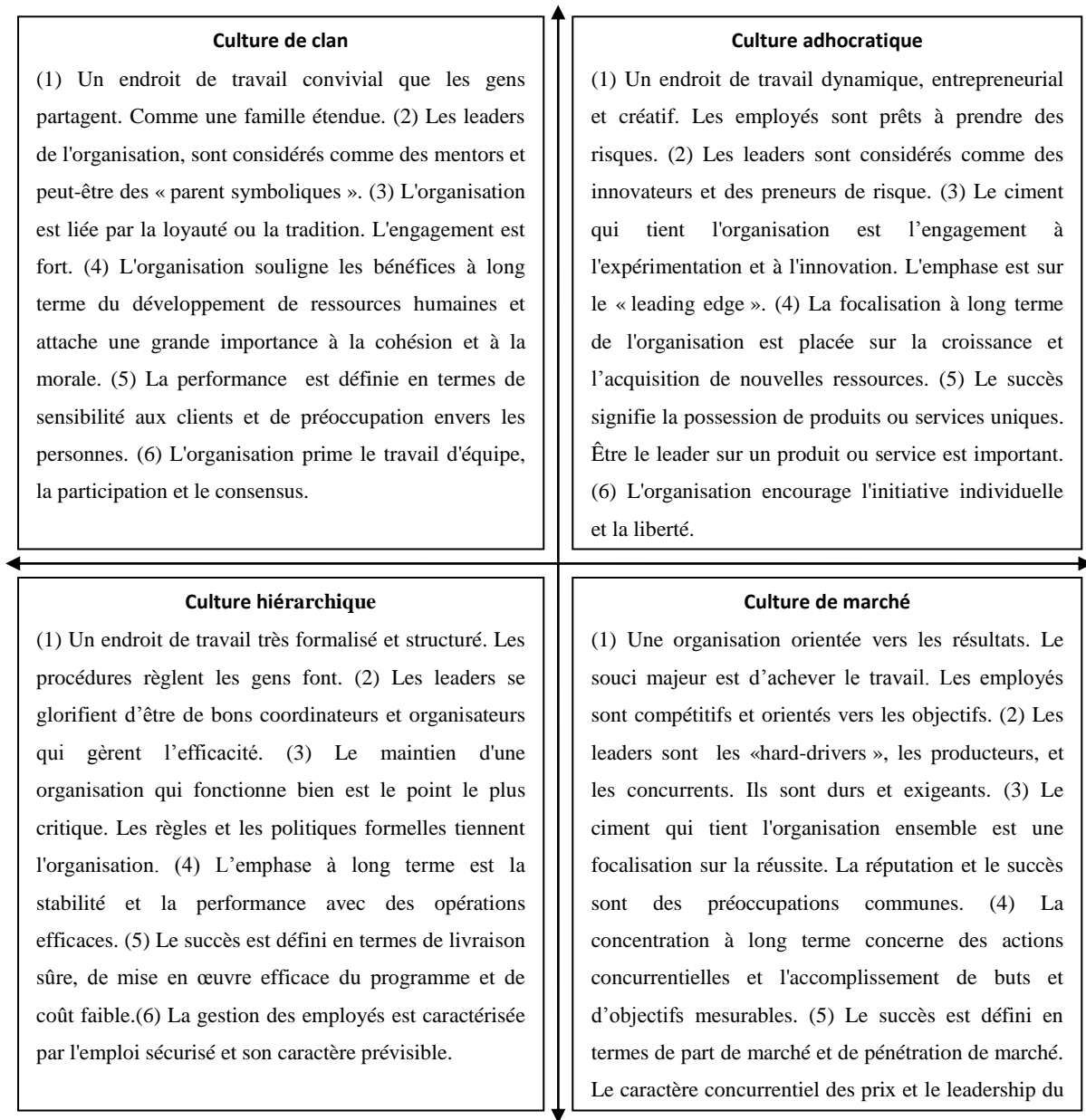
Il est à noter que quatre types de culture existent en même temps dans une organisation et ne sont pas mutuellement exclusifs. Pourtant, dans le temps, un type de culture émerge comme étant dominant (Desphandé et al., 1993) L'existence simultanée des cultures reflètent des demandes opposées et révèle les difficultés auxquelles les dirigeants d'une organisation doivent faire face. L'organisation doit être adaptable et flexible mais elle doit aussi être stable et contrôlée. Par ailleurs, l'organisation recherche la compétitivité, de nouvelles ressources, des supports externes mais elle recherche aussi la maintenance interne, le contrôle des informations ainsi que la communication (Dastmalchian et al., 2000).

De plus, du fait que le modèle des valeurs concurrentielles se fonde sur des hypothèses fondamentales concernant le mode de fonctionnement d'une organisation et sa gestion, il peut décrire précisément les autres aspects de l'organisation. Ainsi, chaque type de culture peut être considéré comme une présentation cumulative d'un assortiment d'attributs centraux qui la caractérisent. Cameron et Quinn (2006) identifient six attributs de l'organisation pour représenter la culture :

- Les caractéristiques dominantes qui reflètent l'organisation dans son ensemble (1).
- Le style de leadership qui prévaut dans l'organisation (2)
- Le ciment organisationnel qui reflète les liens maintenant l'organisation (3)
- L'orientation stratégique qui définit l'organisation (4)
- Les critères de performance qui déterminent également ce qui est récompensé (5)
- Le management des employés qui caractérise la gestion des employés et l'environnement de travail (6)

Six attributs organisationnels correspondent à chaque type de culture et sont présentés dans la figure 1.9

Figure 1.9 : Profil de culture organisationnelle



Source : Adaptation de Cameron et Quinn (2006)

D'après Cameron et Quinn (2006), la congruence culturelle existe quand ces aspects sont convergents. Autrement dit, les caractéristiques dominantes, le style de leadership, le lien organisationnel, l'intention stratégique, les critères de succès et le management des employés tendent à souligner le même ensemble de valeurs culturelles. L'ensemble de ces éléments sont indicatifs d'une culture de clan. En revanche, l'incongruence culturelle est présente quand ceux-ci n'apparaissent pas conformes à un type de culture.

La typologie de culture organisationnelle de Cameron et Quinn (2006) est le dernier élément auquel nous nous intéressons dans le cadre de notre revue des théories de la culture. Ces dernières jouent un rôle central dans notre recherche. Elles fournissent des fondements théoriques sur le phénomène culturel à la fois au plan national et organisationnel. Notamment, les modèles de culture adoptés introduisent des variables importantes qui seront intégrées dans notre modèle de recherche. Pourtant, pour mettre en relation ces variables et les phénomènes existants dans le canal de distribution, particulièrement le conflit, nous avons mobilisé un autre cadre théorique qui concerne à la fois le marketing et le management stratégique. Il s'agit de celui de l'orientation marché. La section suivante est destinée à le présenter.

4. La théorie de l'orientation marché

Pour gagner des avantages compétitifs, les entreprises mettent en œuvre des stratégies de marketing qui englobent une ou plusieurs activités comme par exemple le développement de la relation avec les clients et les membres du canal de distribution, la proposition de produits/services pertinents et attendus et la mobilisation des ressources appropriées pour maintenir ou transformer des relations importantes ainsi que des offres centrales (Day et al., 1990; Sudharshan, 1995). Les orientations stratégiques dirigent les activités de l'entreprise. Ces dernières reflètent les directions stratégiques mises en œuvre par une entreprise pour créer les comportements appropriés à la création de la performance continue des affaires (Gatignon et Xuereb, 1997). Elles illustrent souvent les croyances et les modèles mentaux des dirigeants (Hitt et al., 1997). Les recherches passées ont proposé différentes typologies des orientations stratégiques. Deux typologies bien connues sont celle de Porter (1980) (différenciation, domination par les coûts et concentration) et celle de Miles et Snow (1978) (prospecteur, défenseur, analyste et réactif). Plus particulièrement, la littérature propose un nombre d'orientations stratégiques centrales qui contribuent à l'avantage compétitif ainsi qu'à la performance des entreprises telles que l'orientation marché, l'orientation entrepreneuriale, l'orientation innovation, l'orientation apprentissage, l'orientation employé. Parmi ces types d'orientations stratégiques, l'orientation marché a obtenu une attention particulière des auteurs (Cano et al., 2004 ; Kirca et al., 2005). Celle-ci a été étudiée selon plusieurs perspectives, y compris ses antécédents et ses conséquences (Deshpandé, 1999). La nature du concept lui-même a également été soigneusement considérée.

En effet, l'orientation marché est importante et joue le rôle de dynamique d'influence sur la relation entre les membres dans le canal de distribution. Par l'adoption de celle-ci chez les acteurs, elle apporte un potentiel d'amélioration de la qualité de la relation entre eux (Siguaw et al, 1998). Dans le cadre de cette section, nous présentons les principaux éléments théoriques de cette orientation. Nous évoquons d'abord sa conceptualisation, puis ses déterminants et ses conséquences sont abordés en vue d'apporter une compréhension complète.

4.1. Les conceptualisations de l'orientation marché

L'orientation marché est un concept central du marketing et apparaît de plus en plus important dans d'autres champs tels que le management stratégique (Gebhardt et al., 2006). Elle émerge comme une orientation stratégique centrale et viable de l'entreprise. Les conceptualisations de l'orientation marché sont issues de deux perspectives : comportementale et culturelle (Homburg et Pflesser, 2000). Selon Kirca et al., (2005), la perspective comportementale se concentre sur des activités organisationnelles relatives à la génération, à la dissémination et à la réponse aux informations de marché (par exemple, Kohli et Jaworski, 1990) tandis que la perspective culturelle s'appuie sur les valeurs organisationnelles qui encouragent les comportements liés à l'orientation marché (par exemple, Narver et Slater, 1990 ; Deshpandé et al., 1993). En effet, les conceptualisations les plus populaires dans la littérature caractérisent nettement la différence dans l'approche de ce concept.

Dans une approche comportementale, Kohli et Jaworski (1990) voient l'orientation marché comme la mise en œuvre du concept de marketing, une philosophie d'affaires selon laquelle la rentabilité à long terme peut être atteinte en focalisant les activités coordonnées de l'organisation vers le fait de satisfaire les besoins des segments de marché spécifiques (Deng et Dart, 1994). Les auteurs définissent l'orientation marché comme étant composée de trois ensembles d'activités au niveau de l'organisation toute entière: la génération d'informations de marché reliées aux besoins actuels et futurs du client, la dissémination des informations à travers les différents départements de l'organisation et la construction de réponses à ces informations.

Ces trois ensembles d'activités peuvent être compris comme suit:

- La généralisation d'informations reflète le fait que les départements de l'organisation s'engagent dans des activités orientées vers le développement d'une compréhension des besoins actuels et futurs des clients et des facteurs qui les affectent.
- La dissémination des informations de marché est liée au partage de cette compréhension à travers différents départements de l'organisation

- La réactivité aux informations de marché au niveau de l'organisation entière est constituée par deux groupes d'activités: définition de la réponse (par exemple : utilisation de l'information de marché pour développer des plans) et mise en œuvre de la réponse (par exemple, exécution de ces plans), Jaworski et Kohli, (1993). Autrement dit, les divers départements s'engagent dans des activités d'élaboration et de réponse aux besoins des clients ciblés.

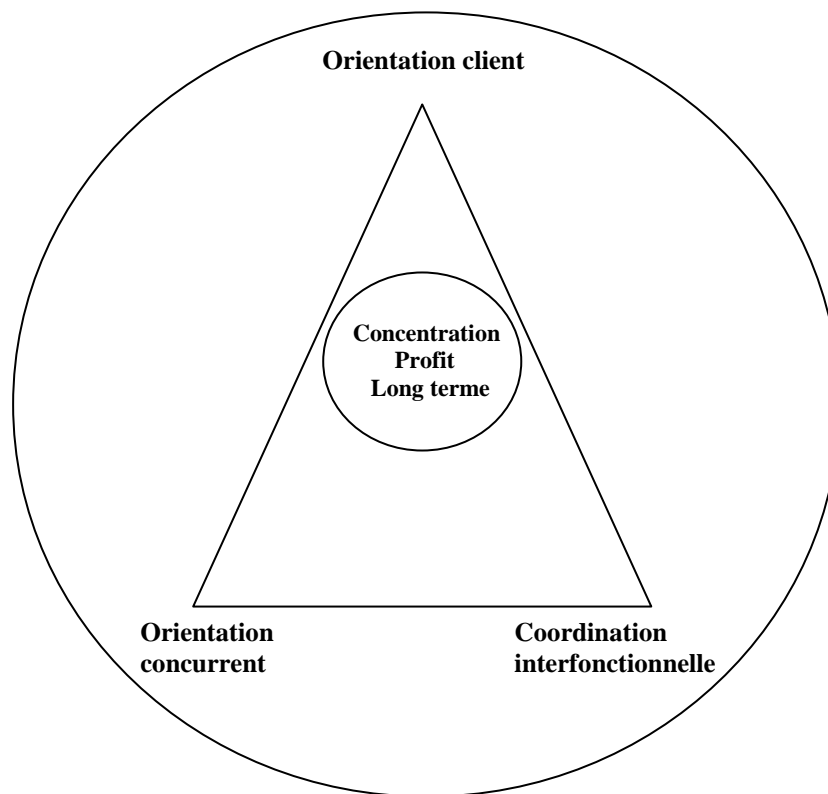
Les caractéristiques clé de la vision de Kohli et Jaworski (1990) sont une concentration sur le marché, une insistance sur une forme spécifique de coordination interfonctionnelle et une concentration sur les activités relatives au traitement des informations. Particulièrement, ces auteurs ont noté que les informations de marché concernent non seulement les consommateurs mais aussi les distributeurs ainsi que les forces externes qui impactent leur besoins et préférences.

Dans une autre approche, Narver et Slater (1990) ont considéré l'orientation marché comme la culture organisationnelle qui crée le plus efficacement les comportements nécessaires envers la création de valeurs supérieures pour le client et donc la performance continue pour les affaires. Ces auteurs ont proposé cinq éléments de l'orientation marché: trois dimensions comportementales incluant l'orientation client, l'orientation concurrent et la coordination interfonctionnelle et deux critères de décision comprenant : la concentration sur le long terme et la rentabilité (voir la figure 1.10)

D'après Narver et Slater (1990), les dimensions comportementales de l'orientation marché consistent en activités d'acquisition et de diffusion des informations de marché ainsi que de création coordonnée de valeurs pour le client, ce qui est en conformité avec la recherche de Kohli et Jaworski (1990). L'orientation client reflète la compréhension des clients cibles afin de pouvoir leur proposer continuellement des valeurs supérieures. L'orientation concurrent signifie que le vendeur comprend les points forts et les points faibles à court terme et les capacités ainsi que les stratégies à long terme à la fois des concurrents importants et des concurrents potentiels. Quant à la coordination interfonctionnelle, elle illustre l'utilisation coordonnée des ressources de l'organisation dans la création de valeurs supérieures pour les clients cibles.

Pour deux critères de décision, la rentabilité reflète l'objectif de l'organisation qui poursuit l'orientation marché. La concentration sur le long terme concerne le fait d'explorer et de mettre en œuvre constamment des valeurs additionnelles pour les clients, ce qui requiert plusieurs tactiques de même que des investissements appropriés. Dans le contexte de l'orientation marché, la concentration sur le long terme est en relation à la fois avec le profit et la mise en œuvre de chaque dimension comportementale de l'orientation marché (Narver et Slater, 1990).

Figure 1.10 : Orientation marché de Narver et Slater (1990)



Source : Narver et Slater (1990)

Une troisième conceptualisation populaire de l'orientation marché a été développée par Deshpandé et al., (1993), également dans une approche culturelle. Les auteurs voient l'orientation marché comme synonyme de l'orientation client. Selon eux, l'orientation client

peut être définie comme : « l'ensemble de croyances qui mettent les intérêts du client en premier, mais qui n'excluent pas ceux de toute autre partie prenante tels que les propriétaires, les gestionnaires et les employés, afin de développer une entreprise rentable à long terme » (Deshpandé et al., 1993). Avec cette définition, l'orientation client est considérée comme une partie de la culture organisationnelle. D'après les auteurs, une concentration simple de l'information sur les besoins des clients actuels et potentiels sans tenir compte des valeurs et des croyances profondes qui renforcent cette orientation et se diffusent dans l'organisation, est insuffisante.

En dépit de la différence en terme d'approche, on observe que les trois conceptualisations présentées, (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990 ; Desphandé et al., 1993) insistent fortement sur le client. De plus, Kohli et Jaworski (1990) et Narver et Slater (1990), utilisent des éléments impliquant la généralisation, la diffusion des informations de marché et la coordination interfonctionnelle pour répondre à ces informations.

Dans le cadre de notre recherche, nous adoptons la conceptualisation de Narver et Slater (1990). Du fait de la considération de l'orientation marché comme culture organisationnelle, un niveau plus important que le niveau comportemental mais qui peut inclure ce dernier, la conceptualisation de Narver et Slater (1990) peut avoir des implications plus larges. Celle-ci reflète non seulement la culture d'orientation marché elle-même mais aussi les comportements d'orientation marché comme résultat de cette culture. Les implications à la fois au niveau culturel et comportemental ouvrent un champ d'exploration intéressant sur les conséquences de l'orientation marché sur la relation entre les organisations dans le contexte spécifique du canal de distribution. Ainsi, des comportements d'orientation marché peu développés chez un partenaire peuvent aboutir à des conflits. De même, des visions différentes entre les acteurs dans le canal, issues de différence d'orientation marché sont également susceptibles de créer directement des désaccords entre eux.

Enfin, il est important de noter que dans la littérature, l'orientation marché est considérée comme distincte de l'orientation marketing dans le sens que la première concerne les préoccupations au niveau de l'organisation entière tandis que la seconde reflète une concentration fonctionnelle sur le service marketing (Shapiro, 1988). Autrement dit, une orientation marché diffère d'une orientation marketing parce qu'elle est interfonctionnelle. Elle se réfère aux processus d'affaires, qui exigent la prise de décisions et une compréhension

à la fois des capacités internes et des changements dans l'environnement externe (Uncles, 2000). Une orientation marketing concerne seulement le service marketing, alors qu'une orientation marché oriente tous les employés vers le marché (Kotler et Armstrong, 1996).

4.2. Les déterminants et les conséquences de l'orientation marché

Tandis que la poursuite d'une orientation marché peut être évidemment louable, la mesure de cette orientation apparaît significativement différente entre les entreprises. Les raisons de cet état de fait sont diverses. La littérature a identifié plusieurs facteurs susceptibles d'influencer la mise en œuvre de l'orientation marché d'une entreprise, Jaworski et Kohli, (1993) ; Advani, (1998) ; Qu et al., (2005). Une étude fondamentale est celle de Jaworski et Kohli (1993). Les auteurs définissent les déterminants de l'orientation marché comme les facteurs organisationnels qui renforcent ou empêchent la mise en œuvre de la philosophie des affaires représentée par le concept de marketing (Kohli et Jaworski, 1990). Ils ont proposé et classifié ses déterminants en trois catégories: les facteurs liés au top management, les dynamiques interdépartement et les systèmes organisationnels (Jaworski et Kohli, 1993).

- Les facteurs liés au top management incluent (1) une focalisation sur les cadres, reflétant un renforcement de l'importance de l'orientation marché par ceux-ci en vue d'encourager les membres de l'organisation à adopter ces comportements, et (2) une aversion au risque, concernant une tendance des cadres à minimiser la prise de risques.
- Les dynamiques interdépartement concernent (1) les conflits ou tensions entre les départements, issus de la divergence des réponses actuelles ou attendues réduisant l'orientation marché au lieu de l'accroître (2) la connexité interdépartement illustrant le degré de contact direct informel et formel entre les employés entre les départements.
- Les systèmes organisationnels comprennent (1) la formalisation se référant à la définition des rôles, des procédures et de l'autorité à travers les règles, (2) la centralisation concernant la délégation limitée de l'autorité de prise de décision, (3) la départementalisation reflétant le nombre de départements dans lesquelles les activités organisationnelles sont distinctes et compartimentées et (4) les systèmes de

mesure/récompense concernant l'utilisation de facteurs comme la satisfaction des clients, les comportements orientés vers le marché afin d'évaluer et d'attribuer des récompenses aux individus dans l'organisation.

D'après Jaworski et Kohli (1993), des facteurs tels que la focalisation sur le top management, la connexité interdépartement, les systèmes de mesure/récompense peuvent renforcer l'orientation tandis que l'aversion aux risques, le conflit interdépartemental, la formalisation, la centralisation et la départementalisation sont susceptibles d'influencer négativement cette orientation.

Plusieurs autres auteurs (Advani, 1998 ; Van Egeren et O'Connor, 1998 ; Harris, 2001, Qu et al., 2005) ont identifié et testé les autres et/ou les mêmes facteurs proposés par Jaworski et Kohli (1993) et les résultats apparaissent variés entre les études ainsi que les contextes différents. Compte tenu de cette réalité, Kirca et al., (2005), en se basant sur 114 études, ont réalisé une revue méta-analytique des déterminants de l'orientation marché qui ont été utilisés le plus fréquemment dans la littérature. Ces facteurs incluent la focalisation sur le top management, la connexité interdépartement, le conflit interdépartement, la centralisation, la formalisation, les systèmes de récompense et la formation des employés orientée vers le marché. Les résultats ont montré l'impact significatif de la focalisation sur le top management, de la connexité interdépartement et des systèmes de récompense sur l'orientation marché.

En termes des conséquences de l'orientation marché, celle-ci a des influences importantes et positives sur l'organisation qui l'adopte. L'orientation marché lui fournit une meilleure compréhension de son environnement et de ses clients, qui conduit finalement à une satisfaction plus grande du client (Kaynac et Kara, 2004). Plusieurs recherches qui ont étudié l'effet de l'orientation marché sur les différents aspects de l'entreprise (la performance organisationnelle, la satisfaction du client, l'innovation,...) ont trouvé des résultats positifs, (Narver et Slater, 1990; Hult et Ketchen, 2001 ; Jaworski et Kohli, 1993; Brady et Cronin, 2001; Atuahene-Gima, 1996; Han et al. 1998).

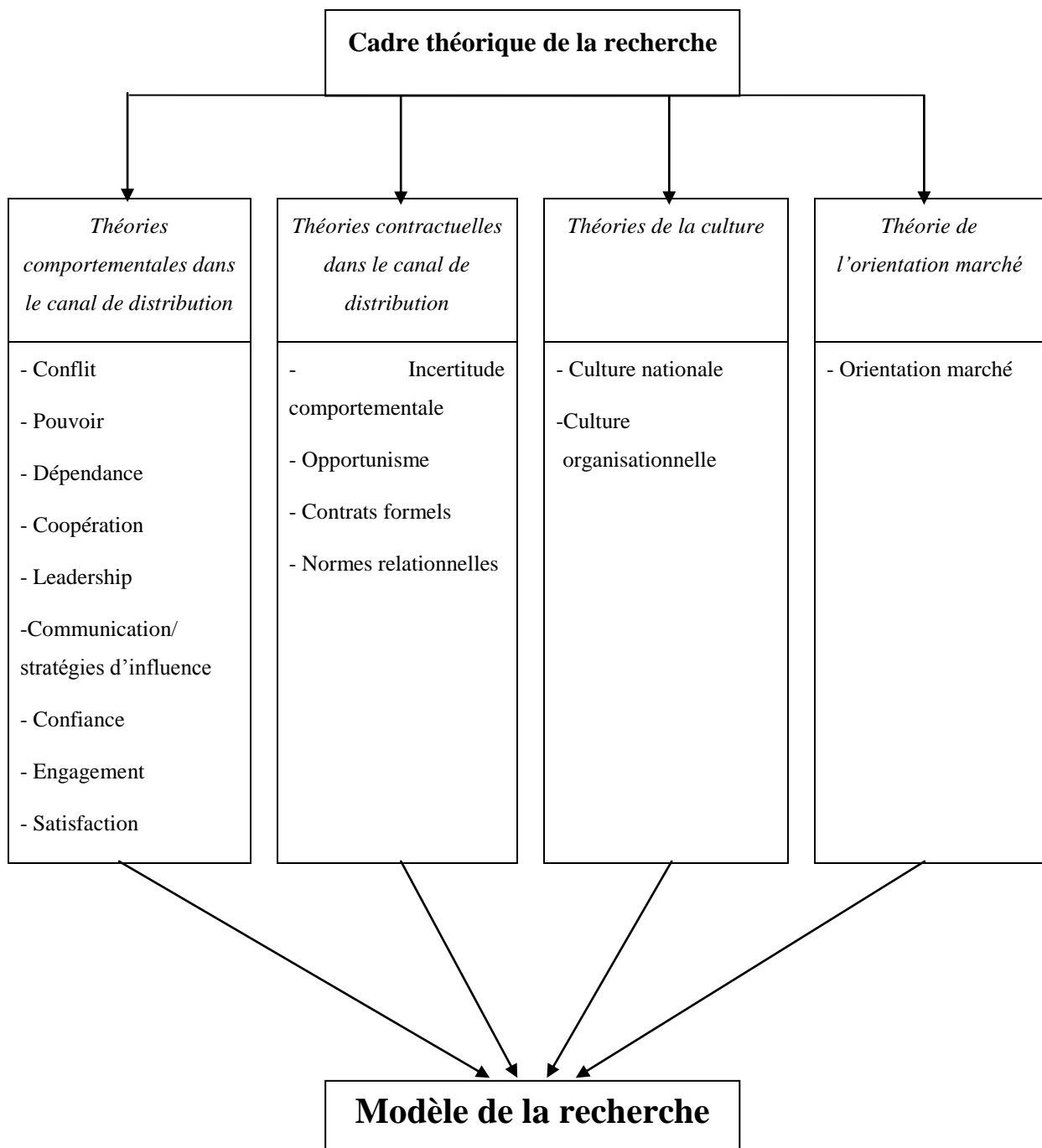
En effet, l'orientation marché peut renforcer la performance financière de l'entreprise car elle lui fournit la capacité de s'associer avec les clients ainsi que de mieux « sentir » le marché, (Day, 1994). Par ailleurs, en aidant l'entreprise à bien prévoir la demande de ses clients et

donc d'offrir les produits et services satisfaisant au mieux à leurs besoins, l'orientation marché est susceptible d'augmenter la satisfaction et la loyauté du client (Slater et Narver, 1994). De plus, par la création et le maintien de valeurs supérieures pour le client, elle renforce la qualité perçue par le client, (Brady et Cronin, 2001). L'innovation et la performance du nouveau produit peuvent être aussi améliorées par l'orientation marché puisque celle-ci insiste sur l'utilisation des informations, est liée à un dispositif continu et proactif de réponse aux demandes du client (Atuahene-Gima, 1996; Han et al. 1998). Enfin, celle-ci peut inculquer un sentiment de fierté aux employés sur leur organisation où tous les départements et tous les individus travaillent vers un même objectif commun de servir les clients (Kohli et Jaworski, 1990). Par conséquent, elle est susceptible d'avoir également des conséquences positives pour les employés comme l'amélioration de leur esprit d'équipe, leur engagement pour l'organisation, leur satisfaction envers l'emploi.

Il est important de noter que lors de l'étude des déterminants et des conséquences de l'orientation marché, la littérature se concentre majoritairement sur l'aspect comportemental de ce concept. Par conséquent, ces déterminants et conséquences sont des facteurs d'influence des comportements d'orientation marché adoptés par une organisation.

Le corpus théorique de l'orientation marché est le dernier groupe de théorie mobilisé dans le cadre de cette recherche. Celui-ci et trois autres, les théories comportementales, les théories contractuelles et les théories de la culture, constituent notre cadre théorique. Chacun nous fournit des éléments importants d'explication du conflit entre les acteurs dans le canal de distribution. En guise de conclusion, nous proposons une synthèse des variables retenues qui contribuent à la construction de notre modèle de recherche (voir la figure 1.11). Plus particulièrement, le conflit (affectif et manifeste), la satisfaction (économique et sociale), la culture nationale (individualisme/collectivisme), la culture organisationnelle (culture adhocratique et de marché), les stratégies d'influences (menace et droit légal) et l'incertitude comportementale apparaissent comme les variables centrales et constituent notre modèle de recherche.

Figure 1.11 : Synthèse du cadre théorique de la recherche



Cette synthèse de nos quatre champs théoriques nous a permis d'aborder les relations fournisseur-distributeur sous des angles complémentaires, des théories comportementales dans le canal de distribution aux théories contractuelles à la culture et à l'orientation marché. Avant de présenter le modèle de recherche qui en découle, nous dressons un panorama du contexte vietnamien.

Chapitre 2. Contexte de la recherche et la relation entre les fournisseurs locaux et la grande distribution étrangère au Vietnam

Le chapitre 2 est consacré à la présentation du contexte de la recherche, le marché vietnamien. Nous aborderons tour à tour le cadre réglementaire, la demande et l'offre de distribution existante.

1. Le contexte de la recherche au Vietnam

Le contexte économique vietnamien est actuellement caractérisé par des changements rapides de l'environnement externe. Les changements générés par l'évolution du cadre juridique, la demande des consommateurs et la concurrence sur le marché ont une influence forte sur le développement de la relation entre la grande distribution étrangère et les fournisseurs locaux. D'autre part, les facteurs qui depuis toujours constituent des barrières au développement des activités commerciales au Vietnam intensifient les difficultés relationnelles entre les acteurs. Nous apportons une description concrète du contexte de la recherche au Vietnam. Tout d'abord, nous abordons le cadre réglementaire et la demande, les deux facteurs majeurs d'influence sur les acteurs étudiés ainsi que sur leur relation. Ensuite, une caractérisation du secteur de la distribution vietnamienne est présentée.

1.1. Le cadre réglementaire et la demande des consommateurs

1.1.1. Le cadre réglementaire

Aujourd'hui, le système juridique réglant les activités du commerce au Vietnam est en pleine évolution. L'ouverture de l'économie, notamment l'adhésion à l'OMC a entraîné des réformes majeures du cadre juridique commercial dans ce contexte d'ouverture. On observe de profondes modifications dans la nouvelle loi commerciale qui a donné un nouvel essor durable aux activités commerciales. Grâce à ces réformes, l'intervention des pouvoirs publics a véritablement permis d'améliorer la situation du commerce au Vietnam.

Plus particulièrement, la Loi de Commerce de 2006 qui remplace celle de 1997 a marqué un tournant majeur dans le processus de réforme du cadre institutionnel du commerce vietnamien. Cette nouvelle loi amène de grands changements et permet notamment des améliorations importantes dans le processus d'adhésion à l'OMC. Les points essentiels de la loi sont d'une part la résolution des problèmes concernant l'empiètement entre la loi commerciale et les autres lois, l'élargissement de la définition sur les produits et services commerciaux, l'extension des formes d'entreprises que les commerçants étrangers sont autorisés à établir, la fixation des règles sur la franchise et le renforcement des mesures juridiques contre les violations des contrats commerciaux (ASA, 2005).

Les réformes impliquées dans la Loi de Commerce 2006 ont des impacts significatifs et positifs sur le commerce au vietnamien. Cette loi apporte une amélioration de la gestion de nombreuses activités et domaines du commerce qui autrefois étaient mal pris en compte par la réglementation. Elle facilite aussi le processus de mise en œuvre des règles et améliore la protection en cas de violation des contrats. Par ailleurs, la participation des organisations étrangères est encouragée puisque celles-ci ont davantage de choix pour la forme d'entreprise à créer (ASA, 2005).

Concernant la grande distribution, la réglementation sur la distribution moderne (supermarché, centre commercial,..) ainsi que la note officielle 509/TM-TTTN du Ministère du Commerce du 31 mai 2005, guidant la mise en œuvre de cette réglementation est considérée comme un progrès majeur dans la gestion par l'Etat des activités de distribution moderne qui incluent la grande distribution (Nhieu, 2006). Ces textes fournissent aux pouvoirs publics un outil légal pour diriger le fonctionnement des acteurs concernés dans une orientation vers la modernité de même qu'un développement durable. Par ailleurs, ceux-ci ont un impact favorable sur le jeu concurrentiel par une meilleure égalité entre les acteurs (Nhieu, 2006).

Toutes ces rénovations et encore bien d'autres, non abordées, permettent une meilleure adaptation aux changements rapides de l'économie vietnamienne. Pourtant, il est important de noter que bien que l'amélioration progressive du cadre institutionnel ait des impacts positifs sur les activités commerciales, elle constitue également des défis pour les acteurs de la distribution. Le meilleur équilibre entre les acteurs étrangers et les acteurs locaux a augmenté la pression concurrentielle de ces derniers qui, depuis longtemps, obtiennent de grands

soutiens de l'Etat. Notamment, en ce qui concerne la relation entre les distributeurs étrangers et les fournisseurs locaux, les réformes juridiques ont entraîné de nouveaux enjeux pour les fournisseurs locaux dans le sens qu'ils devraient évoluer par eux-mêmes afin de maintenir une relation de qualité avec les acteurs étrangers. Ces derniers, grâce à ces réformes, ont obtenu une plus grande liberté d'action, et de fait une augmentation de leur niveau d'exigence et d'influence sur leurs partenaires.

De plus, en dépit d'une nette amélioration, le cadre institutionnel conserve encore des limites importantes qui peuvent freiner le développement du commerce vietnamien. La première limite observable est la faible sévérité de la loi commerciale. Celle-ci a fait réduire notablement l'effet du cadre juridique commercial, ce qui ensuite a facilité sa violation par certains acteurs du marché. On constate que beaucoup de sanctions juridiques restent faibles en matière de rigueur et d'exécution. Il existe ainsi plusieurs cas dans lesquels les règles commerciales ne sont pas exécutoires à cause de différentes difficultés rencontrées en pratique (Nhieu, 2006). Par ailleurs, on observe plusieurs situations dans lesquelles les conflits économiques entre les acteurs ne sont pas couverts par le cadre de réglementation existante (Chau et al., 2004). Cela a soulevé des difficultés dans le processus de résolution des conflits économiques et a réduit la performance des contrats formels. Notamment, ce problème se répercute sur l'absence de règles importantes en droit des contrats et peuvent entraîner des comportements abusifs. De plus, le recours au légal devient difficile car les procédures juridiques sont encore assez compliquées, illustrées par leur caractère multi-hiérarchique.

Par ailleurs, des limites existent non seulement dans le cadre juridique destiné aux activités commerciales en général mais aussi dans celui concernant la grande distribution. De fait, en dépit de l'existence de règles spécifiquement appliquées à ce domaine, celui-ci reste incomplet, comportant encore des éléments irrationnels, par exemple un nombre de cas liés à la grande distribution ne sont pas pris en compte, la classification de ces cas reste illogique ou bien il n'y a pas de mécanismes de gestion stricte de la sécurité alimentaire dans les supermarchés et les hypermarchés (Nhieu, 2006).

Les changements rapides ainsi que les limites du système juridique constituent de grands enjeux pour les acteurs dans le secteur de distribution. Dans une telle situation, les acteurs devront avoir continuellement des adaptations pour exister et développer leur marché.

Particulièrement, la coopération entre les acteurs tels que la relation grande distribution étrangère avec les fournisseurs locaux, doit toujours prendre en compte des facteurs juridiques puisqu'ils sont susceptibles d'entraver leur coopération. Les adaptations à ces difficultés sont importantes afin de pouvoir renforcer la relation entre les parties.

1.1.2. La demande des consommateurs

A l'instar du cadre réglementaire, la demande des consommateurs vietnamiens est caractérisée par des évolutions rapides. Avec l'augmentation régulière de leurs revenus, les vietnamiens s'intéressent de plus en plus à la qualité, à côté du prix du produit. Beaucoup de consommateurs recherchent une adéquation entre prix et qualité du produit. Ils ne choisissent pas simplement un produit parce qu'il est bon marché, ce qui, autrefois était rare. Ce comportement se retrouve même dans les foyers à revenu modeste. Les consommateurs à revenus importants et haut niveau d'instruction ont pour vocation de choisir la qualité élevée sans trop se préoccuper du prix.

Particulièrement, pour beaucoup de consommateurs vietnamiens dans les grandes villes, le choix d'un produit n'est pas simplement lié à son prix mais aussi à d'autres critères comme l'utilité, la solidité, l'efficacité, la marque, la forme, la qualité des services concernés... Une partie des consommateurs recherche aussi l'originalité, notamment pour ceux ayant de hauts revenus ainsi que les jeunes.

Le changement de la demande des vietnamiens est non seulement reflété par leur exigence croissante vis-à-vis de différents aspects du produit mais aussi par l'augmentation forte du volume de marchandises consommées sur le marché. Cela est essentiellement dû à la croissance rapide de la population et du revenu par habitant. Cette croissance a généré une augmentation considérable de la demande de biens et services, un des facteurs importants attirant les entreprises étrangères sur le marché vietnamien

L'ouverture de l'économie vietnamienne, notamment depuis les années récentes a véritablement entraîné des changements profonds de la demande des consommateurs en terme de qualité et de quantité. Ceci a eu un fort impact sur les acteurs dans le secteur de la distribution dont les fournisseurs locaux et la grande distribution étrangère. Face à ces changements, les acteurs du marché se doivent d'améliorer et d'innover sans cesse afin de

pouvoir répondre aux exigences croissantes des consommateurs. Au-delà du cadre juridique et de la demande des consommateurs, les caractéristiques du secteur de la distribution a également un fort impact sur le développement de la relation entre les distributeurs étrangers et les fournisseurs locaux. Dans ce sens, la section suivante est consacrée à la mise en exergue de ses caractéristiques.

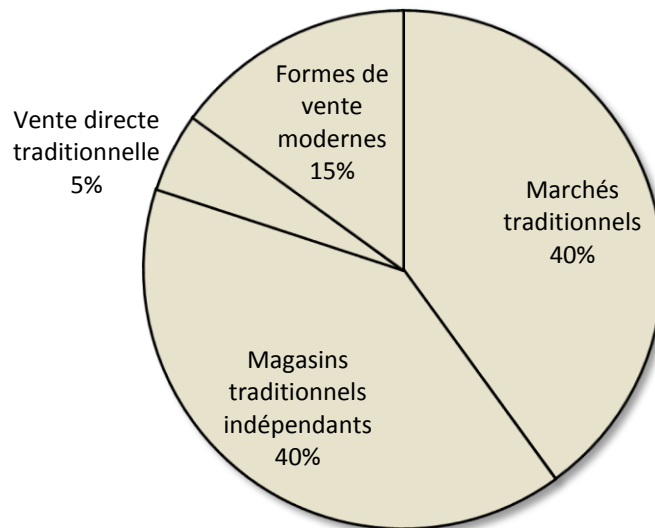
1.2. Le secteur de distribution

A l'aube du 21^{ème} siècle, le secteur de la distribution joue un rôle beaucoup plus important dans le développement économique du Vietnam qu'auparavant. L'ouverture de l'économie et notamment l'adhésion à l'OMC, a apporté une nouvelle dynamique au secteur. Le développement intense des activités de vente, particulièrement celles du commerce de détail et l'apparition croissante des modèles modernes de distribution renouvelle le secteur. Désormais, de nombreux acteurs issus de plusieurs composants économiques participent aux activités de distribution, donnant ainsi une forte impulsion à ce secteur. Néanmoins, au-delà des changements positifs, il existe également des limites qui peuvent freiner son développement. Nous abordons ici les caractéristiques importantes du secteur de la distribution au Vietnam en nous intéressant à la fois aux changements positifs et aux limites restantes.

1.2.1. Un secteur caractérisé par la jeunesse de l'infrastructure commerciale

Une des caractéristiques essentielles du secteur de distribution au Vietnam est la jeunesse de l'infrastructure commerciale. Actuellement, la plupart des marchandises sur le marché sont distribuées à travers des canaux traditionnels. Les formes de vente traditionnelles détiennent une place dominante, malgré une réduction notable récente. Ainsi, selon Peuple Vietnam (2008), en 2007, le commerce traditionnel occupe 85% de part de marché sur le marché de vente au détail avec une domination des magasins traditionnels indépendants (40%) et des marchés traditionnels (40%) qui se situent sur le trottoir ou dans des zones spécifiques. Particulièrement, les marchés traditionnels représentent des marchés centraux à travers lesquels les marchandises sont transmises aux clients finaux.

Figure 2.1 : La domination des formes de vente au détail traditionnelles au Vietnam (2007)



Source : Peuple Vietnam (2008)

De fait, le nombre d'acteurs des canaux traditionnels est considérable. La plupart d'entre eux sont de petits commerçants peu performants et faiblement équipés, (Département d'administration de la compétition, 2007). L'organisation des canaux est quasi inexistante (Chau et al. 2004). La raison vient du fait que la coopération entre les organisations demeure limitée et que l'on observe rarement d'association durable entre tous les maillons dans le canal, par exemple entre producteurs, grossistes et détaillants. S'il existe une coopération entre les parties, celle-ci reste uniquement à certains niveaux. La participation des organisations à un canal est fréquemment spontanée (Chau et al. 2004). Les relations sont principalement basées sur des conventions très simples ou des contrats oraux. Par conséquent, une organisation peut rompre facilement la relation avec son partenaire si elle trouve plus d'intérêt dans des relations alternatives (Chau et al. 2007). Particulièrement, les membres du canal adoptent des comportements opportunistes susceptibles de nuire à la qualité des relations ainsi qu'à l'intérêt des participants.

Ces problèmes d'organisation du canal ont pour effet d'augmenter considérablement le coût de distribution et donc de réduire la performance du canal (Chau et al. 2004). Le prix de vente au détail des produits alimentaires a doublé ou triplé (Chau et al. 2007), les marchandises

n'arrivent pas aux bons endroits, là où les consommateurs les attendent. Cette organisation inefficace conduit à des situations de concurrence entre les membres d'un même canal (Chau et al., 2004). De plus, au niveau macro économique, avec un système de distribution traditionnelle mal organisé, la capacité d'auto-ajustement du marché est largement freinée et l'intervention des pouvoirs publics moins efficace.

Avec la domination du commerce traditionnel, un autre problème concerne la capacité des acteurs. Un nombre considérable de commerçants est de petite taille et possèdent des ressources limitées (Chau et al. 2004). Leurs équipements sont réduits en termes d'échelle et de modernité (Département d'administration de la compétition, 2007), notamment ceux servant aux activités logistiques comme le transport, le stockage. On observe par exemple un manque d'équipements permettant un bon stockage en cours de la livraison. Cela nuit notablement à la qualité des produits mis en vente. Cette dernière peut être réduite jusqu'à 20% en comparaison avec la qualité initiale dans le cas des produits alimentaires vendus aux consommateurs (Chau et al. 2007). Ce manque d'équipement est encore plus grave pour les commerçants de type individuel ou familial. Leur caractère artisanal reste dominant.

D'autre part, la compétence de la main d'œuvre commerciale reste limitée (Chau et al. 2004, Département d'administration de la compétition, 2007). Actuellement, un nombre considérable d'individus et de familles s'insèrent dans les activités commerciales sans la formation requise. Ces acteurs, de taille très réduite, sont présents principalement dans le petit commerce traditionnel. Quant aux commerçants de plus grande taille sous forme d'entreprises, les limites liées à leur compétence persistent. Le fait que les dirigeants ou les employés disposent de qualifications insuffisantes apparaît comme une réalité fréquente et préjudiciable au développement d'un commerce moderne. Notamment, de bonnes compétences et qualifications en logistique font encore trop souvent défaut.

La jeunesse de l'infrastructure commerciale est doublée d'insuffisance en matière de transport. Ceci constitue un problème pour la performance du réseau de distribution. En effet, plusieurs réseaux routiers sont inadéquats, ce qui crée de grandes difficultés pour le transport des marchandises, notamment entre les régions. Cette situation a pour effet d'augmenter notablement le coût logistique subi par les acteurs. Face à ce problème, plusieurs distributeurs optent pour les produits des fournisseurs de proximité.

Un dernier point illustrant la jeunesse de l'infrastructure commerciale est le rôle des prestataires. En effet, le rôle de ces derniers est généralement flou sur le marché. Ces acteurs se caractérisent par leur rareté et leur performance faible par rapport aux besoins du marché. Au Vietnam, les prestataires logistiques sont jeunes et manquent encore de professionnalisme. Mis à part quelques agents étrangers, la plupart d'entre eux est incapable de fournir des services de haute qualité et à faible coût. Par ailleurs, les services offerts restent simples et souvent principalement liés au transport.

Les prestataires dans d'autres domaines comme la finance, l'assurance sont également en état de développement variable. La banque, malgré des améliorations nettes depuis les années récentes, comporte toujours quelques limites importantes susceptibles de freiner le développement du commerce. Il s'agit de problèmes concernant la sécurité, la complexité des procédures ainsi que le coût. Les organisations d'assurance ou de consulting restent limitées et leurs services inefficients.

1.2.2. Un secteur caractérisé par la concurrence croissante entre les acteurs

Actuellement, dans le secteur de la distribution vietnamienne, la concurrence entre les acteurs devient de plus en plus vive, surtout avec l'apparition des grandes surfaces étrangères. En effet, la présence de géants étrangers comme Metro, Casino a intensifié la concurrence (Loan, 2007). Elle sera encore beaucoup plus forte avec l'implantation croissante de grands groupes étrangers dans un futur proche. Dès lors le Vietnam jouira d'une meilleure adaptation à l'économie mondiale surtout quand les barrières d'entrée au marché seront levées.

La concurrence forte dans le secteur s'illustre notamment par celle entre les acteurs locaux et la grande distribution étrangère. La pression exercée par les distributeurs étrangers oblige les fournisseurs locaux à opérer des réajustements continuels pour maintenir leur position sur le marché. Les comportements concurrentiels des acteurs ont dynamisé de ce secteur.

De fait, la conscience des menaces liées à la présence croissante de grands groupes étrangers a poussé les acteurs locaux (les distributeurs et même les producteurs qui réalisent de la vente directe) à moderniser leurs activités. Un des mouvements émergents illustrant cette situation est que plusieurs entreprises vietnamiennes se concentrent sur le développement de formes de vente modernes comme les supermarchés afin de concurrencer les acteurs étrangers

(Département d'administration de la compétition, 2006). D'autre part, la réforme et la mise en chaîne de petits magasins traditionnels est une autre tendance remarquable. Le résultat en est la naissance de grandes chaînes de petites supérettes, notamment dans les grandes villes, qui ont un fort impact sur le marché. De plus, un autre mouvement croissant est l'orientation vers les marchés de province en y installant de nouveaux magasins. (Vietimes, 2007b). Parallèlement à ces manœuvres concurrentielles, on observe aussi, chez les fournisseurs vietnamiens, l'amélioration de différents aspects concernant les produits comme le prix, la qualité, l'assortiment qui sont généralement des avantages offerts par la grande distribution étrangère.

Cependant, ces manœuvres concurrentielles réalisés par les acteurs locaux ne visent pas uniquement les acteurs étrangers mais aussi les autres acteurs locaux. De fait, à côté d'un objectif important qui est de se défendre face à la pression des groupes étrangers, les améliorations de la capacité concurrentielle des entreprises domestiques ont pour objectif de faire face aux autres concurrents nationaux qui réalisent des améliorations similaires.

Les acteurs étrangers, face à la concurrence venant des acteurs locaux et même d'autres concurrents étrangers, ont réalisé des extensions continues de leur activité sur le marché, s'illustrant par l'installation croissante de leurs magasins dans plusieurs différentes régions. Dans cette mouvance, on observe le fait que l'apparition d'un hypermarché d'un concurrent étranger sur une zone spécifique entraîne souvent celle des autres. Cela montre bien les efforts des acteurs étrangers en vue de se concurrencer entre eux. De plus, ce mouvement découle également de la tentative de profiter de sa position de pionnier sur le marché pour se renforcer dans l'objectif de se préparer à faire face à la concurrence plus vive de futurs entrants sur le marché. Au-delà de ces stratégies d'extension, on observe d'autres mouvements concurrentiels des grands groupes étrangers. En effet, ils exercent une stratégie de marketing efficace et orientée à long terme en vue de s'imposer. Leurs activités concurrentielles sont intensives et sans relâche. Citons par exemple la vente de produits de bonne qualité à des prix très bas. Grâce à leur forte capacité financière, quelques distributeurs acceptent un niveau de bénéfice bas à court terme afin d'éliminer leurs concurrents. Par ailleurs, le lancement d'une variété de programmes de promotion, la proposition d'un vaste assortiment de produits constituent aussi des mouvements concurrentiels importants, (Vietimes, 2007b). De plus, la pression concurrentielle créée par les acteurs étrangers est issue non seulement des produits mis en vente mais aussi des services proposés à savoir la

garantie de longue durée, le conseil sur place, la navette gratuite vers le point de vent... La présence de tels services leur permet de se différencier des autres concurrents, notamment des concurrents locaux dont les services offerts présentent des limites en terme de qualité et de variété.

Dans leur manœuvres concurrentielles vis-à-vis des acteurs locaux, les efforts des entreprises étrangères visent notamment le commerce traditionnel. Ce dernier demeure en effet un concurrent majeur des distributeurs étrangers. Comme dans les autres pays du sud-est asiatique, le commerce traditionnel au Vietnam occupe toujours une place centrale, malgré sa réduction notable depuis quelques années. De fait, pour les vietnamiens, « aller faire son marché » est une habitude culturelle ancestrale. Cette habitude est expliquée par des facteurs liés à la culture gastronomique et culinaire vietnamienne, qui exigent des aliments variés et frais. Dans ce cas, les marchés traditionnels où l'ensemble de produits mise en vente possèdent bien ces caractéristiques sont capables de satisfaire au mieux ces demandes. De plus, le système de distribution traditionnel dispose d'un caractère de grande proximité. Donc il draine ainsi un nombre considérable de clients. Un autre point fort lié à celui-ci est le prix modeste, ce qui est propre au budget des clients, notamment les foyers à bas revenus.

Ces activités concurrentielles croissantes, adoptées par les acteurs opèrent une mutation dans le secteur de distribution. Les changements liés à la concurrence exercent de grande pression sur les acteurs et ces derniers doivent s'ajuster continuellement pour maintenir et renforcer leur position sur le marché. Notamment, ces changements ont une influence forte sur la relation entre les acteurs dans le canal et contribuent à l'explication des conflits entre eux, ce qui sera présenté ci-après dans le cadre de cette recherche.

1.2.3. Un secteur en transition

Le secteur de la distribution au Vietnam est actuellement en transition. Les évolutions sont en cours bien que plusieurs limites subsistent. Nous présentons ici deux phénomènes importants caractérisant cette transition: d'une part, l'apparition croissante de nouvelles formes d'organisation du canal de distribution, d'autre part le développement fort de la grande distribution.

1.2.3.1. L'apparition de nouvelles formes d'organisation du canal

Depuis quelques années apparaissent de nouvelles formes d'organisation du canal, notamment adoptées par les acteurs étrangers, autres que des canaux traditionnels et intégrés (Chau et al., 2004). En effet, la présence des étrangers a multiplié de nouvelles formes d'organisation du canal comme les canaux contractuels et notamment les canaux administrés. Dans ces derniers, les entreprises étrangères jouent le rôle de leader qui organise et gère le fonctionnement du canal.

A côté des acteurs étrangers, les entreprises vietnamiennes commencent à percevoir l'importance de ces nouvelles formes d'organisation des canaux (Chau et al., 2004) . Donc, celles-ci ont établi également des réseaux de distribution basés sur ces nouveaux modèles. Ce changement est issu non seulement des besoins des producteurs mais aussi des intermédiaires dans le canal.

Nous présentons ici plus concrètement les nouvelles formes d'organisation du canal au Vietnam incluant les canaux administrés et contractuels.

- Les canaux administrés:

Actuellement, un nombre de producteurs et de grossistes, notamment de produits électroniques, de boisson, intensifient leur niveau d'administration du canal vis-à-vis de leurs partenaires, à travers des réformes permettant d'établir des canaux administrés. Ces actions de renforcement s'observent principalement dans le recueil des informations concernant les partenaires, l'application de nouvelles techniques de gestion, le développement de solutions de soutien des partenaires en vue de développer leur performance (Chau et al., 2004). Devant ces changements positifs, un nombre croissant d'acteurs a adopté ce mode d'administration par un leader. Ceci se traduit par le respect des stratégies ainsi que des solutions de marketing proposées par le leader de manière volontaire, comme par exemple la fixation du prix suggéré par le leader ou la proposition volontaire de services aux clients finaux selon les recommandations du leader. Ces activités réalisées par les acteurs permettent de transformer de plus en plus les canaux traditionnels en canaux administrés et par conséquent d'améliorer la performance globale des activités de distribution.

Cependant, bien que la coopération entre les membres dans ces canaux soit plus forte que dans les canaux traditionnels, elle reste encore insuffisante, surtout pour les canaux administrés par les entreprises vietnamiennes (Chau et al., 2004). Le manque de pouvoir de ces dernières aboutit à la rupture de la relation du fait de comportements opportunistes relativement fréquents. Par ailleurs, dans plusieurs cas, la rupture de la relation est le résultat d'une absence d'esprit coopératif et d'orientation vers le long terme chez ces acteurs locaux. C'est une réalité du monde des affaires vietnamien depuis longtemps. De plus, la bonne association entre les organisations n'existe que fréquemment à un ou deux niveaux du canal. La liaison entre les membres est rarement solide du producteur jusqu'aux détaillants.

- *Les canaux contractuels*

Un nombre d'entreprises dans différents secteurs économiques ont organisé leurs canaux de distribution en se fondant sur les contrats formels. Ces derniers précisent les obligations et les droits respectifs de chaque partie au contrat. Actuellement, les canaux organisés par de tels contrats ont contribué, grâce à une performance supérieure à celle des canaux traditionnels, notamment à la régulation de la demande et à la réduction des coûts de circulation des marchandises au niveau macroéconomique. Pourtant, on observe quelques limites dans ce nouveau système de canaux. En effet, de tels contrats ne sont pas utilisés à tous les niveaux du canal et leur durée est courte, fréquemment un an. Au-delà de ce terme, l'élaboration des contrats reste encore insuffisante facilitant les violations de contrat. D'ailleurs, au sein de plusieurs canaux, il existe encore de grands désaccords sur la répartition des intérêts de même que des comportements opportunistes des membres (Chau et al., 2004).

Pour les canaux contractuels, nous abordons trois nouvelles modalités d'organisation contractuelle qui sont apparues récemment au Vietnam: la coopérative, la chaîne volontaire et la franchise.

○ La coopérative:

Actuellement, on observe la présence d'un petit nombre de coopératives sur le marché vietnamien. Ce modèle apparaît principalement dans les petites villes avec des membres qui sont le plus souvent des individus. Le nombre de participants est souvent modeste. Le bénéfice est partagé au prorata de la contribution en terme de capital de chaque membre. Les

coopératives organisent la mise en relation avec les producteurs ou les distributeurs en gros afin d'assurer l'approvisionnement des produits vers leurs détaillants. Généralement, les coopératives apparaissent plus efficaces et se caractérisent par une meilleure coopération avec les fournisseurs par rapport aux petits détaillants indépendants (Chau et al., 2004).

Cependant, bien que la coopérative soit déjà présente au Vietnam, elle reste limitée en nombre et en part de marché. La raison réside dans la perception des détaillants face à la concurrence. Plusieurs petits détaillants ne s'aperçoivent pas de l'importance de la coopération pour leur capacité concurrentielle (Chau et al., 2004). De fait, la coopération entre les petits commerçants de vente au détail les aiderait à créer des avantages notamment en termes de pouvoir d'achat, de réduction des coûts des transactions et autres coûts d'approvisionnement. Ceci aurait pour conséquence d'améliorer leur force concurrentielle ainsi que la performance de tous les membres du système. Toutefois, en dépit de ces intérêts et du potentiel de développement de la coopérative au Vietnam et compte tenu du nombre considérable de petits détaillants, la perception limitée des acteurs a freiné la présence de cette forme d'organisation au Vietnam.

- La chaîne volontaire :

Celle-ci est en croissance au Vietnam et se compose de systèmes tels que la chaîne de petits magasins sur la rue ou l'ensemble de grands magasins pris en charge par un grossiste. (Chau et al., 2004). De plus en plus de petits détaillants indépendants participent aux chaînes volontaires organisées par les grossistes. Cela leur permet d'obtenir divers avantages, notamment tarifaires et ainsi renforce leur performance commerciale.

Les grossistes assurant l'approvisionnement des détaillants sont souvent de grandes entreprises et possèdent des sources de d'approvisionnement exclusives. Il existe néanmoins une réalité que la plupart d'entre eux ne fournissent que des produits et pas de services. En outre, beaucoup d'acteurs acceptent seulement des détaillants à forte capacité financière ou expérimentés (Chau et al., 2007). Cela a limité l'adhésion des petits commerçants.

- La franchise

On observe une présence croissante de la franchise au Vietnam. Celle-ci revêt la forme d'un contrat entre une entreprise vietnamienne et une entreprise étrangère qui offre le droit de distribuer ses produits exclusivement et joue le rôle d'organisateur du canal. En effet, les entreprises étrangères ont tendance à choisir des entreprises privées plutôt que des entreprises publiques car celles-ci sont autonomes d'un point de vue organisationnel et décisionnel. Par ailleurs, pour assurer le succès de leur franchise à long terme, les acteurs étrangers offrent un support important à leurs partenaires locaux. Par exemple, quelques entreprises européennes accordent aux entreprises vietnamiennes une phase test de vente de leurs produits avant la conclusion d'un contrat (Chau et al., 2004).

Au-delà des franchises créées par les entreprises étrangères généralement, la franchise reste très rare dans les entreprises domestiques. Cela s'explique partiellement par le fait que les acteurs locaux ont sous-estimé l'importance de cette nouvelle stratégie de distribution. Par ailleurs, peu d'entreprises possèdent des produits de prestige, des grandes marques ou des technologies originales, ce qui explique la présence limitée des franchises purement vietnamiennes (Chau et al., 2004). D'autre part, la violation du droit de propriété reste encore un phénomène répandu. La production et la commercialisation des produits copiant les produits connus ne sont pas résolues efficacement pour le moment. Ce problème apparaît également comme une raison importante au développement limité de la franchise non seulement par les entreprises vietnamiennes mais aussi par les entreprises étrangères.

Pour conclure, avec l'apparition croissante de nouvelles formes d'organisation du canal, le secteur de la distribution au Vietnam connaît de profondes transformations. Dans un futur proche, les canaux traditionnels seront remplacés par des canaux fondés sur ces nouvelles modalités. De fait, les canaux traditionnels auront des difficultés croissantes à concurrencer les nouveaux canaux de distribution en termes de performance. Dans ceux-ci en effet, la spécialité des acteurs et leur coopération apparaissent nettement supérieures. Le recours aux nouvelles formes d'organisation du canal est une tendance incontournable dans le développement des activités distributives au Vietnam. Celles-ci sont indispensables pour bien assurer le contrôle et le fonctionnement du canal. La présence croissante des supermarchés et hypermarchés étrangers et locaux mettant en œuvre de nouvelles modalités d'organisation vis-à-vis de leurs réseaux d'approvisionnement est une illustration de cette tendance.

1.2.3.2. Le développement fort de la grande distribution

Les réformes de l'économie ont créé des bases importantes pour le développement des activités distributives au Vietnam, notamment dans l'orientation vers la modernité. Un phénomène émergent reflétant nettement cela est le développement fort de la grande distribution. Avec la mise en œuvre des modèles modernes, la grande distribution contribue au développement du secteur de distribution en général.

En effet, la grande distribution au Vietnam est encore assez jeune. Les premiers supermarchés sont apparus à la fin des années '90 mais à une échelle limitée. Le point commun de ces derniers est leur taille réduite et leur caractère artisanal, la plupart des magasins ayant une surface inférieure à 100 m². Le nombre de références mises en vente n'est qu'environ 2000 à 3000 (Nhieu, 2006).

Cependant, depuis quelques années, la grande distribution connaît un développement fort, notamment avec la présence croissante de grands groupes étrangers. L'adhésion du Vietnam à l'OMC apporte une dynamique nouvelle à ce secteur à fort potentiel.

Depuis 2000, le nombre de magasins de la grande distribution augmente très rapidement. Dans cette croissance, on observe une explosion de petites supérettes, nées de la transformation de petits magasins traditionnels en magasins modernes, notamment dans les grandes villes. A la fin 2007, le pays totalise 1200 points de vente de ce type (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2008). Dans le même temps, le nombre de supermarchés, hypermarchés et magasins spécialisés augmente de façon notable. En fin 2007, celui-ci a atteint 350 (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2008), une multiplication par 35 si on compare avec 1995 où le pays ne comptait que 10 magasins (Nhieu, 2006). Particulièrement à l'égard des supermarchés et hypermarchés, leur nombre connaît une augmentation forte, avec en 2004 la naissance de 47 établissements. A Hanoi et à HochiMinhVille, ce chiffre était de 32, et représentait 68% du total des magasins à l'échelle nationale. (Nhieu, 2006). Si autrefois, les supermarchés et les hypermarchés ne se concentraient que sur deux grandes villes : Hanoi et HCM ville, actuellement ils sont quasiment présents dans toutes les villes du Vietnam. De fait, les entreprises vietnamiennes, producteurs et distributeurs investissent de temps en temps dans la construction de supermarchés. Particulièrement, on observe que plusieurs grands magasins traditionnels ou

des marchés traditionnels ont été transformés en supermarchés. Ces mouvements ont contribué à la croissance forte de la grande distribution sur le marché depuis quelques années.

Tableau 2.1: Comparaison des principales formes de vente entre le commerce traditionnel et la grande distribution au Vietnam en termes de quantité de points de vente (2007).

Forme de vente	Nombre	%
Marché traditionnel	8173	0,009
Petit magasin traditionnel indépendant	900000	0,99
Petite supérette	1200	0,0013
Autres formes de vente de la grande distribution (Supermarché, hypermarché,...)	350	0,0004
TOTAL	909723	100

Source : Ministère de l'Industrie et du Commerce (2008) et Economie & Urbain (2008a)

La présence croissante des magasins de la grande distribution a changé notablement la structure du système de distribution du marché vietnamien. Bien que les formes de vente traditionnelles apparaissent encore fortement dominantes en nombre, on constate une réduction progressive de celles-ci. Si autrefois, 100% des marchandises étaient vendus grâce aux points de vente du commerce traditionnel, selon le Ministère de l'Industrie et du Commerce, (2008), ce chiffre est d'environ 85% à fin 2007 (en termes de chiffre d'affaires des marchandises vendues). On prévoit un taux de 60% en 2017 (Economie & Urbain,

2008b). Notamment, ce changement est marquant dans les grandes villes où la grande distribution se développe fortement.

Au-delà des volumes de transaction, les magasins de la grande distribution connaissent aussi une augmentation en termes de surface de vente et d'assortiment. De nombreux magasins inférieurs à 100 m² ont été doublés ou triplés en superficie et aménagés de façon moderne et pour le confort des clients. De plus, les assortiments ont été développés. La largeur et la profondeur de ces derniers ont augmenté plusieurs fois, notamment dans certaines grandes surfaces où le nombre de références en vente a connu une multiplication par 10 fois ou plus (Nhieu, 2006).

Par ailleurs, la grande distribution a concentré ses efforts sur l'amélioration de la qualité et du prix des produits. Notamment, une attention particulière est mise sur les clients populaires plutôt que sur les clients ayant un meilleur pouvoir d'achat. Si autrefois la grande distribution a servi principalement les étrangers et les vietnamiens à hauts revenus, actuellement, la plupart de ses clients ont des revenus moyens. Cela est dû principalement à une baisse notable du prix, résultat d'une mise en relation avec un nombre considérable de fournisseurs locaux depuis ces dernières années. A présent, les produits domestiques constituent la majorité des ventes dans les enseignes de la grande distribution.

A côté des produits, les services sont renforcés également, principalement dans les grandes surfaces des groupes étrangers et de quelques grands distributeurs domestiques. Ces derniers offrent une variété de services combinés aux activités de vente des produits comme par exemple le loisir, le conseil sur place, la livraison à domicile... Quelques nouveaux services comme la vente en ligne, l'échange des monnaies ont été proposés par quelques distributeurs. Par ailleurs, la qualité des services apparaît aussi de plus en plus satisfaisante (Nhieu, 2006).

Généralement, le fonctionnement de la grande distribution est performant. Celle-ci connaît une croissance forte en termes de chiffre d'affaires. Particulièrement, le chiffre d'affaires des petites supérettes a augmenté considérablement depuis 2006 et a atteint 97,085 millions euros en 2007, une croissance de 8529,7% par rapport à 2002. D'ailleurs, les supermarchés et les hypermarchés ont montré un développement rapide. En 2007 le chiffre d'affaires des supermarchés et des hypermarchés a atteint successivement la valeur de 350 et 54 millions d'euros avec un taux de croissance de 27% et de 12% par rapport à 2006. Le taux de

croissance moyen des deux formes de vente est respectivement environ 20,6% et 14,3 % dans la période 2002-2007 (voir le tableau 2.2)

Tableau 2.2: Chiffre d'affaire et taux de croissance de quelques formes de ventes principales de la grande distribution (2002-2007)

Chiffre d'affaires (million d'euros)						
Forme de vente	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<i>Supermarché</i>	137,665	154,875	173,455	223,76	276,345	350,955
<i>Hypermarché</i>	28,125	37,155	40	44,85	49	54,88
<i>Petite supérette</i>	1,125	1,2	1,545	2,125	61,445	97,085
Taux de croissance de chiffre d'affaire (%)						
Forme de vente	2007 par rapport à 2006		2007 par rapport à 2002		Taux de croissance moyen (2002-2007)	
<i>Supermarché</i>	27		154,9		20,6	
<i>Hypermarché</i>	12		95,1		14,3	
<i>Petite supérette</i>	58		8529,7		143,9	

Source : Euromonitor (2008)

Dans le développement de la grande distribution au Vietnam, on observe une croissance forte des distributeurs étrangers (Département d'administration de la compétition, 2007). Ces derniers renforcent continuellement leur présence sur le marché par de grandes extensions. Le nombre de magasins possédés par les acteurs étrangers augmente rapidement depuis quelques années. Par exemple, Metro a l'intention d'établir 4 autres centres de vente en gros en plus des 8 centres déjà implantés au Vietnam. Casino possédant déjà 7 hypermarchés a pour projet d'en ouvrir 3 autres dans un futur proche (Vietimes, 2007a). Le développement de la grande distribution étrangère a créé une nouvelle dynamique pour l'ensemble du secteur de la distribution. De fait, la présence croissante des enseignes étrangères exerce une pression forte sur les acteurs locaux et pousse ces derniers à faire des efforts pour pouvoir maintenir et renforcer leur position sur le marché. Enfin les acteurs étrangers ont largement contribué à l'évolution de ce secteur à travers la mise en œuvre d'un modèle d'affaire avancé, moderne et source de progrès.

Cependant, lors de son processus de développement, la grande distribution au Vietnam connaît actuellement des limites importantes. La première concerne la taille ainsi que la répartition des points de vente. Malgré la croissance forte, la répartition des points de vente au Vietnam n'est pas uniforme. La plupart des magasins se concentre dans les grandes villes, notamment à Hanoi et à HCM ville. Particulièrement, en nombre et en taille, les magasins se trouvent pour la plupart à HCM ville. Le nombre de supermarchés et d'hypermarchés dans cette ville en 2006 représente 50,8 % du pays, (Nhieu, 2006). En revanche, dans les régions provinciales, la présence de la grande distribution est relativement rare. De plus, le nombre de magasins de petite taille est encore important en dépit de la croissance récente des grands magasins. Ces derniers sont principalement détenus par des groupes étrangers et de grandes entreprises vietnamiennes.

La deuxième limite concerne les produits ainsi que les services offerts dans les magasins vietnamiens. En effet, dans ces derniers, les prix des produits a été baissé significativement et a attiré un nombre considérable de clients ayant des revenus moyens. Toutefois, si l'on compare avec les marchés traditionnels, plusieurs produits restent plus chers, notamment pour les produits alimentaires (Nhieu, 2006). Par ailleurs, la qualité apparait irrégulière (Nhieu, 2006 ; Saigon Marketing, 2004a). Le problème lié à l'hygiène alimentaire n'a pas été résolu pour un nombre significatif de supermarchés ou de petites supérettes et cela a nui à la confiance des consommateurs. En outre, dans plusieurs magasins vietnamiens, le prix et l'origine des produits ne sont pas bien affichés et quelquefois sans code barre (Nhieu, 2006).

A l'égard des services, bien que ceux-ci soient plus variés aujourd'hui, les acteurs vietnamiens ne s'intéressent pas encore d'une façon appropriée à ceux-ci. Par exemple, un nombre significatif de supermarchés vietnamiens ne dispose pas de parking. Certains enseignes offrent la livraison des produits à domicile mais uniquement pour un très grand volume d'achat. Enfin, la plupart des petits supermarchés n'accepte pas le paiement par carte bancaire. (Nhieu, 2006).

La troisième limite concerne la gestion des activités. Mis à part les acteurs étrangers, les problèmes liés à la bonne gestion de la distribution sont un problème persistant chez les distributeurs locaux. La raison de cette faiblesse est la répartition de travail inappropriée et le manque de qualité de la main d'œuvre qualifiée par manque de formation adéquate du

personnel (Nhieu, 2006). Enfin, l'informatisation limitée de la gestion explique aussi cette faiblesse.

La dernière limite est liée aux investissements réalisés par les acteurs. De fait, les acteurs de la grande distribution ont effectué des investissements importants qui ont généré des résultats appréciables. Pourtant, ceux-ci restent réduits et non synchronisés (Nhieu, 2006). L'origine de ce problème est la capacité financière limitée et le manque de vision à long terme.

Les éléments contextuels que nous venons d'évoquer ont un grand impact sur les acteurs du secteur de distribution ainsi que sur leurs relations. Les changements et les limites du cadre juridique, l'exigence croissante des consommateurs, l'intensification de la concurrence dans le secteur de distribution, la jeunesse de l'infrastructure commerciale ont augmenté les défis pour le maintien d'une bonne relation entre la grande distribution étrangère et les fournisseurs vietnamiens. Les incompatibilités inhérentes à cette relation deviennent plus évidentes sous l'influence de ces facteurs qui fragilisent les coopérations entre les deux parties dans le canal.

2. La relation entre les fournisseurs locaux et la grande distribution étrangère au Vietnam

Suite à la présentation du contexte de la recherche, nous nous concentrons ici sur la relation entre les fournisseurs locaux et la grande distribution étrangère au Vietnam, qui est l'objet d'analyse de notre recherche. Les éléments présentés dans le cadre de cette section se fondent essentiellement sur des entretiens exploratoires que nous avons réalisés sur le terrain. Des sources secondaires apportent des informations importantes et complémentaires aux entretiens. Par conséquent, le contenu présenté est le résultat des analyses et des synthèses de l'ensemble de ces sources. Par ailleurs, avant d'étudier la relation entre les acteurs, nous proposons une description des caractéristiques des acteurs ainsi que de leur profil culturel, nécessaire à une bonne compréhension de leurs interactions. Aux termes des caractéristiques des acteurs, nous nous concentrons sur la caractérisation des acteurs par leurs produits et services, les ressources humaines, la logistique... Quant à leur profil culturel, nous apportons une description de deux niveaux de culture: culture nationale et organisationnelle.

2.1. Les caractéristiques des acteurs

2.1.1. Les distributeurs étrangers

Le Vietnam est considéré actuellement comme l'un des marchés les plus effervescents au monde. Il est déjà dans la ligne de mire des grands groupes de distribution. D'après le cabinet AT Kearney, en 2008 le Vietnam est le marché de vente au détail le plus attirant au monde avec une valeur totale de 20 milliards de dollars (environ 13 milliards euros) (A.T.Kearney, 2008).

En effet, le Vietnam dispose de deux facteurs faisant de son marché un enjeu de développement stratégique pour les distributeurs étrangers : la stabilité politique et la moitié de sa population ayant moins de 30 ans (au Vietnam, les dépenses des jeunes sont très importantes). Ces deux facteurs majeurs favorisent des activités de distribution commerciale rentables. D'autant plus que géographiquement, le Vietnam est à proximité des grands marchés indien et chinois, sans compter son influence sur ceux du Cambodge et du Laos. Cela crée une position stratégique attirante pour les groupes internationaux. En choisissant le

Vietnam comme base de leurs activités, les compagnies internationales sont susceptibles d'élargir leur influence sur les marchés environnants.

Actuellement, la participation des distributeurs étrangers sur le marché vietnamien est facilitée. Depuis 2007, les investisseurs étrangers sont susceptibles d'établir des joint-ventures fonctionnant dans le domaine de la distribution et ils peuvent détenir jusqu'à 49% du capital. Le secteur de la distribution vietnamien sera ouvert complètement en 2009 et les entreprises à 100% de capital étranger seront autorisées à s'installer au Vietnam (Département d'administration de la compétition, 2007)

Cinq groupes de distribution étrangers sont installés au Vietnam. La plupart d'entre eux sont présents sous forme de supermarchés et d'hypermarchés. Le reste comporte de grandes surfaces de vente en gros et des magasins spécialisés. Les deux plus grands sont Metro et Casino, respectivement avec les enseignes Metro Cash&Carry et Big C. Bien que la grande distribution étrangère apparaisse assez jeune sur le marché du Vietnam, celle-ci est très performante. Les géants étrangers ont ouvert leurs enseignes dans plusieurs régions notamment dans de grandes villes et jouent un rôle important dans le circuit de distribution des marchandises sur le marché national. Les grandes chaînes comme Metro, Big C influencent fortement la distribution des produits de consommation dans les grandes villes et jouent un rôle de leader. Ce sont les plus grands concurrents des distributeurs locaux. La qualité, le prix, la variété des produits et le service sont leurs points forts.

Tableau 2.3 : Les groupes de grande distribution étrangère au Vietnam (2009)

Groupe	Enseigne	Nombre de magasins	Forme de vente
Metro	Metro Cash & Carry	8	Cash&Carry
Casino	Big C	7	Hypermarché
President Chain Store	Unimart	2	Supermarché
Dairy Farm	Wellcome	1	Supermarché
Medicare	Medicare	14	Magasin spécialisé

Source : Elaboration personnelle

Le succès de la grande distribution étrangère est dû à la mise en œuvre d'un modèle d'affaire dynamique, moderne et efficace. Les acteurs ont adopté une politique d'achat direct dans un effort de recherche d'un avantage sur le prix. Cette politique induit l'installation d'un réseau d'approvisionnement dans lequel les relations directes avec les producteurs sont essentielles. Chez des distributeurs comme Casino ou Metro, l'achat direct est le grand principe.

Grâce à l'achat direct et à leur forte capacité financière, les distributeurs sont en mesure de pratiquer les prix de vente très bas. Chez les grands distributeurs comme Metro, Casino, le prix est l'avantage concurrentiel principal. Selon James Scott, ancien directeur général de Metro Vietnam, le prix bas reste un avantage majeur pour les clients de Metro. Dans la même idée, le directeur général de Big C Vietnam, Pascal Billaud, confirme que le prix est le facteur le plus important pour attirer les clients et le distributeur vise toujours à créer cette différenciation par le prix par rapport à ses concurrents (Saigon Marketing, 2007).

D'autre part, la stabilité du prix de vente est également soulignée dans la politique de prix mise en œuvre par les acteurs étrangers. Celle-ci est obtenue grâce aux ajustements en amont dont la renégociation avec les fournisseurs, particulièrement lors des perturbations de l'environnement macroéconomique pouvant causer des fluctuations sur le prix d'achat. Généralement, la stabilité du prix dans les magasins étrangers est supérieure à celle des autres, notamment du commerce traditionnel.

Concernant la politique produit, généralement les acteurs étrangers privilégient les produits domestiques. Ces derniers occupent actuellement la grande majorité des linéaires dans la plupart des grandes surfaces étrangères. Par exemple chez Big C, 90% des produits sont vietnamiens (La Jeunesse, 2006). Les distributeurs étrangers pratiquent un assortiment large et profond. Le nombre de références en moyenne mises en vente dans les grandes surfaces étrangères est d'environ 20.000 (Nhieu, 2006) pour les supermarchés et hypermarchés ainsi que les grandes surfaces de vente en gros, les produits alimentaires sont l'essentiel de l'assortiment. Ce chiffre peut atteindre 40000 à 50000 références dans certains points de vente, après extension de la surface de vente. Les distributeurs étrangers commercialisent aussi des produits à leurs propres marques. De plus en plus, les produits domestiques à la marque du distributeur apparaissent dans les rayons des grande-surfaces étrangères (Saigon Libération, 2004). Ce mouvement a pour objectif de renforcer la crédibilité des produits domestiques, notamment de pouvoir les exporter sur le marché international et d'améliorer les ventes. Pourtant, cela peut aboutir à des conflits avec leurs fournisseurs qui estiment que leurs marques ont été évincées.

En vue d'assurer la qualité de leurs produits, les acteurs étrangers ont mis en œuvre un programme de gestion de la qualité fondé sur la norme ISO. Ils rejettent les produits hors standard dès leur réception. Les distributeurs réalisent aussi des investissements importants servant à l'assurance de la qualité. Il s'agit par exemple de la mise en place d'un système d'entreposage et de transport moderne ou encore le soutien de programmes de formation sur la qualité ou des équipements de production aux fournisseurs, surtout aux agriculteurs. Par exemple, Metro a établi une unité indépendante qui a pour fonction le contrôle de la qualité (Saigon Libération, 2007).

En matière de services, la grande distribution étrangère fournit à ses clients divers services. Ces derniers incluent le conseil sur place, le parking gratuit, la livraison à domicile... Les acteurs proposent également quelques nouveaux services à savoir l'échange de monnaie, la vente en ligne. Généralement, la qualité et la variété des services sont supérieures à ceux des distributeurs domestiques, surtout le commerce traditionnel.

Les distributeurs étrangers lancent également des programmes de communication, notamment de promotion de manière intensive. La baisse de prix et des offres gratuites sont les deux types de promotion les plus fréquemment pratiqués. Les pratiques promotionnelles sont

influencées par celles des concurrents. Les distributeurs organisent une veille concurrentielle et demeurent très réactifs aux actions promotionnelles de leurs concurrents.

Au plan des ressources humaines, les distributeurs étrangers mobilisent la main d'œuvre locale. Dans le cas de Big C, les vietnamiens représentent 99 % des employés. Cette politique permet aux acteurs de réaliser les adaptations nécessaires à l'environnement local. Généralement, la compétence des employés est le point commun de ces acteurs. Quelques distributeurs lancent des programmes de formation complémentaires en vue de renforcer la qualité des ressources humaines. Il est important de noter ici que malgré l'utilisation intensive des ressources humaines locales, le modèle d'affaires appliqué et les dirigeants clef sont toujours étrangers. Ces derniers ont des influences fortes et décisives sur les activités du système dans son ensemble.

En matière de logistique, les acteurs étrangers intègrent plutôt qu'externalisent les activités logistiques. Cela s'inscrit dans le cadre d'une politique d'optimisation de la performance en vue de renforcer l'avantage concurrentiel et de faire face aux changements rapides de l'environnement. Rappelons que le développement des services logistiques et la capacité des prestataires restent limités au Vietnam. Les distributeurs se construisent un système de logistique moderne, basé sur les standards internationaux. Les acteurs ont fait de gros investissements dans des systèmes tels que des entrepôts, des camions, ou le regroupement des produits. Particulièrement, les grands distributeurs comme Metro et Casino ont installé de grandes plateformes équipées en vue d'optimiser l'approvisionnement de leurs chaînes de grandes surfaces. Le recours aux technologies de l'information dans les activités logistiques est un point commun entre les distributeurs. La mise en œuvre d'un système d'information moderne leur permet de gérer efficacement les flux de produits et d'informations en amont et en aval.

Les stratégies de distribution que nous venons d'évoquer indiquent une orientation marché forte des acteurs. L'intérêt des clients est toujours prioritaire et les efforts sont continus. Dans le cas de Big C, la devise est la satisfaction des clients. Le niveau élevé d'orientation marché a des conséquences importantes sur la relation entre les distributeurs et leurs partenaires particulièrement les fournisseurs locaux. Nous présenterons en détail ce point dans la section consacrée à la description de cette relation.

Bien que la grande distribution étrangère soit plus performante sur bien des aspects, elle ne peut échapper à certaines critiques. La connaissance limitée du marché, notamment les facteurs culturels influençant les comportements des consommateurs ainsi que l'absence de magasins dans les zones de centre ville sont les deux points faibles les plus importants, (Vietimes, 2007b).

2.1.2. Les fournisseurs locaux

La plupart des fournisseurs locaux de la grande distribution étrangère sont des PME. Au Viet Nam, ces entreprises sont principalement possédées par l'Etat et ont une capacité financière stable. L'achat direct étant privilégié par les distributeurs étrangers, la majorité d'entre eux sont des PMI. Ces dernières peuvent inclure des agriculteurs, des transformateurs de produits alimentaires, des fabricants de produits non alimentaires. Un certain nombre de commerces de gros sont également leurs fournisseurs. Les plus nombreux sont des agriculteurs ou des grossistes disposant d'un assortiment large. Soulignons que la grande distribution étrangère n'est pas leur unique client. En d'autres termes, à côté de l'approvisionnement des distributeurs étrangers, les fournisseurs locaux vendent également leurs produits dans d'autres canaux principalement les canaux traditionnels. Cette situation s'explique par le fait que le nombre de magasins de la grande distribution étrangère est restreint en comparaison de la distribution traditionnelle. Ainsi, celle-ci ne commercialise qu'une partie des produits des fournisseurs et le reste doit être encore distribué par les acteurs du commerce traditionnel.

La plupart des fournisseurs des distributeurs étrangers disposent de capacité de fournir de gros volumes de produits. De plus, la qualité de leurs produits, notamment alimentaires, est supérieure à celle des autres producteurs sur le marché. Les prix des produits sont concurrentiels. Néanmoins, le prix d'un certain nombre de produits reste plus élevé par rapport à celui des produits similaires sur le marché importés de pays tels la Chine, la Thaïlande... Cet écart de prix diminue l'avantage concurrentiel à la fois des fournisseurs locaux et des distributeurs étrangers (Saigon Marketing, 2004a).

En termes de services, la livraison constitue le principal service offert par les fournisseurs vietnamiens à leurs clients. Pour les fournisseurs de produits non alimentaires tels que l'électricité, l'informatique, les services après vente font aussi partie intégrante des services

proposés. Cependant, beaucoup d'entreprises ne s'intéressent pas encore suffisamment à l'amélioration de la qualité ainsi qu'à la valorisation de tels services.

Les fournisseurs locaux développent aussi des plans de communication en vue de renforcer leur impact commercial et notamment participent aux activités promotionnelles des enseignes de la grande distribution. Toutefois, cette participation reste limitée. Les budgets alloués par les entreprises vietnamiennes occupent une part relativement faible du budget total des activités de promotion et de publicité de la grande distribution étrangère. Les entreprises contribuant le plus à ces coopérations commerciales restent les compagnies multinationales telles que Coca-cola, Procter & Gamble ou encore Unilever, (Saigon Marketing, 2004a).

En matière de ressources humaines, les fournisseurs possèdent une main d'œuvre purement vietnamienne. Généralement, dans les entreprises vietnamiennes les plus connues, les employés disposent d'un bon niveau d'étude et s'avèrent expérimentés. En revanche, pour le reste, on trouve une forte hétérogénéité au plan des compétences. Il existe encore des fournisseurs dont de nombreux employés ne possèdent pas les qualifications adaptées à leurs tâches.

Au point de vue logistique, de nombreux fournisseurs délèguent une partie de leur logistique aux prestataires. Généralement, le transport est le plus souvent externalisé. Les autres activités comme la gestion des commandes ou celle des stocks sont plutôt internalisées. La capacité limitée des prestataires, notamment en technologie et le souci de devoir partager des informations importantes avec une organisation externe expliquent ce choix.

A l'égard des activités logistiques intégrées, le retard technologique est un point commun entre les fournisseurs et est susceptible de freiner leur performance. La raison en est que leur capacité financière ne leur permet pas de réaliser de grands investissements. De plus, l'importance des enjeux de la modernisation et de l'informatisation de la fonction logistique n'est pas encore complètement perçue par les acteurs. Un exemple typique caractérisant cette faiblesse est le fait que le transport de légumes frais des fournisseurs locaux aux distributeurs étrangers se situant à Ho Chi Minh ville est effectué majoritairement en camions non réfrigérés (Cadilhon et al., 2006).

La capacité de l'ensemble des fournisseurs de la grande distribution étrangère est supérieure à celle d'autres entreprises sur le marché du fait d'une politique de sélection assez sévère des partenaires des distributeurs. Cependant leur fiabilité reste instable. En fait, comme Cadilhon et Fearne (2005) l'ont indiqué dans leur article, les fournisseurs fiables sont difficiles à trouver au Vietnam, notamment au plan de la qualité des produits. De fait, plusieurs dimensions des produit et des services tels que la qualité, le conditionnement, le code barre ou le délai de livraison ne correspondent pas toujours aux standards requis.

De plus, la réponse des fournisseurs aux variations de la demande reste limitée. Une raison essentielle en est que l'orientation marché n'est pas suffisante chez de nombreux fournisseurs locaux. En effet, du fait du manque de réglementation relative à la protection des consommateurs, du fonctionnement dans un environnement commercial traditionnel, l'importance des éléments liés au marché est négligée. Etant donné que l'orientation marché s'appuie sur la préoccupation de la satisfaction des clients, lorsque celle-ci apparaît limitée, les fournisseurs sont moins motivés à répondre à cette demande, notamment dans le sens d'une action continue. Particulièrement, un niveau d'orientation marché non approprié adopté par les acteurs locaux conduira à la négligence envers l'amélioration continue de leur capacité pour satisfaire la demande des clients dont la grande distribution étrangère fait partie. Bien que les fournisseurs de la grande distribution étrangère soient généralement meilleurs en comparaison avec plusieurs autres entreprises sur le marché, l'amélioration continue de leur capacité de réponse est toujours nécessaire, surtout dans un marché où la demande devient de plus en plus exigeante. Un exemple typique en est le retard en renouvellement et diversification des modèles ainsi que des emballages des produits chez de nombreux fournisseurs. Quand les consommateurs vietnamiens recherchent de plus en plus l'esthétique, la nouveauté de même que l'originalité du produit, en plus du prix, ce manque constitue un facteur qui peut désavantager les acteurs locaux (Vietbao, 2008).

2.2. Profils culturels des acteurs

Dans le cadre de cette section, nous abordons le profil culturel des acteurs à la fois au niveau national et organisationnel. Avec une recherche concernant un contexte international telles que la nôtre, la compréhension du profil culturel des acteurs est importante. La culture apparaît comme une source clé de conflits, cette section vise à mettre en exergue les différences en termes de culture entre les parties. Ces différences culturelles sont de fait

susceptibles de contribuer à l'explication des conflits actuels dans le canal. Il est à noter également que le profil de culture organisationnelle est fondé sur notre étude qualitative exploratoire tandis que celui sur la culture nationale est principalement issu des résultats des études de Hofstede. D'ailleurs, nous utilisons aussi le modèle de la culture nationale de Hofstede et la typologie de la culture organisationnelle de Cameron et Quinn (2006), comme cadre théorique du profil culturel.

2.2.1. Culture organisationnelle

2.2.1.1. Les fournisseurs locaux

La culture organisationnelle des fournisseurs vietnamiens se caractérise par la domination des valeurs hiérarchiques. De fait, la hiérarchie est un caractère marquant et persistant depuis long temps dans les entreprises vietnamiennes, surtout dans les entreprises étatiques. Le mécanisme de planification centralisée de l'état durant les années de fermeture de l'économie a eu de grands impacts sur les organisations. Même si actuellement, l'ouverture de l'économie entraîne des réformes notables dans les entreprises, les conséquences de la planification passée restent toujours présentes. Les dirigeants de la dernière génération restent nombreux dans les entreprises actuelles et ils conservent les philosophies organisationnelles traditionnelles. Actuellement, le style de management bureaucratique est populaire dans les entreprises étatiques vietnamiennes (Quang et Vuong, 2002).

Les fournisseurs vietnamiens dont la plupart est possédée par l'état ne peuvent pas échapper à cette réalité. Chez eux, les règles et les politiques formelles jouent un rôle très important. Les procédures formelles guident le travail des employés. La structure organisationnelle apparaît hiérarchique, ce qui est illustré par l'existence de plusieurs niveaux de management dans l'organisation. Les dirigeants possèdent un pouvoir très grand.

A côté des valeurs hiérarchiques, les fournisseurs vietnamiens s'appuient également sur les valeurs concentrées sur le clan. En fait, les relations personnelles occupent une position importante dans l'organisation et associent tous les membres de l'organisation. Les sentiments familiaux sont appréciés et l'organisation encourage la participation, le travail d'équipe. En fait, cela est peut être en conformité avec une culture collectiviste des vietnamiens qui favorise les valeurs collectives et familiales.

Pourtant, au-delà des valeurs de la culture hiérarchique et concentrée sur le clan, celles de la culture adhocratique et de marché apparaissent limitées. Généralement, l'adaptation, l'innovation ne sont pas adoptées d'une façon appropriée chez les fournisseurs locaux. Les acteurs ne perçoivent pas complètement l'importance de la flexibilité face aux changements rapides de l'environnement. En réalité plusieurs entreprises montrent un retard et demeurent passives face aux changements externes. Notamment, la diversification et le développement de nouveaux produits semblent insuffisants. Cela a influencé négativement le maintien ainsi que l'élargissement de la part de marché des entreprises. Particulièrement, les dirigeants se montrent moins prêts à accepter les risques. Ce comportement a freiné notablement l'évolution des fournisseurs, pourtant qui nécessaire dans le contexte actuel.

D'ailleurs, l'importance des éléments critiques constituant la force concurrentielle tels que le prix ou la qualité ne sont pas fortement exploités d'une façon continue dans de nombreuses entreprises, notamment dans une vision à long terme. De nombreux fournisseurs se montrent dans l'incapacité d'améliorer sans cesse ces facteurs. Il semble que les dirigeants soient moins déterminés dans la recherche et le maintien des avantages concurrentiels. D'ailleurs, le fait d'atteindre des objectifs de même que de remporter la bataille n'est pas vraiment un souci majeur. L'ambition d'augmenter la part de marché ainsi que de devenir le leader sur le marché dans de nombreuses entreprises apparaît limitée. Elles semblent se satisfaire de leur position sur le marché. En bref, la culture de marché se manifeste peu chez les fournisseurs locaux.

En bref, en se fondant sur nos observations sur le terrain, nous avons trouvé que le profil de culture organisationnelle des fournisseurs vietnamiens implique un déséquilibre dans l'ensemble des valeurs, autrement dit entre les quatre types de cultures proposés par Cameron et Quinn (2006). De fait, la culture adhocratique et de marché est moins forte que les deux autres : la culture hiérarchique et concentrée sur le clan. Un tel profil de culture organisationnelle implique des difficultés pour les fournisseurs vietnamiens dans leurs relations avec les distributeurs étrangers.

2.2.1.2. Les distributeurs étrangers

Contrairement à leurs partenaires, les distributeurs s'appuient sur les valeurs des quatre types de culture. Ces derniers apparaissent relativement équilibrés entre eux. Les acteurs étrangers

développent non seulement les cultures orientées vers l'extérieur mais aussi celles orientées vers l'intérieur, ce qui leur permet d'atteindre une balance entre les différents aspects de l'organisation et donc la performance optimale.

De fait, dans la grande distribution étrangère, le développement des ressources humaines occupe une position critique dans la philosophie organisationnelle. Cela est reflété par les investissements importants pour la formation des employés ou les politiques de rémunération attractives. De plus, l'esprit de travail en équipe est valorisé pour assurer la performance de la coordination entre les membres de l'organisation. A côté des procédures et des règles, les relations interpersonnelles sont celles qui lient les membres de l'organisation.

A côté de la culture de clan, la grande distribution insiste également sur les valeurs de la culture hiérarchique. Chez les distributeurs, les procédures gouvernent le travail des membres. Les règles ainsi que les politiques créent un fondement important qui maintient les activités de l'organisation ainsi que les interactions entre membres. Le contrôle et l'évaluation des travaux et des résultats des membres est une activité importante afin d'assurer l'efficacité de l'organisation.

Quant aux cultures adhocratique et de marché, avec une orientation intensive vers l'environnement externe, celles-ci se manifestent très fortement chez les distributeurs étrangers. Pour la culture adhocratique, la grande distribution étrangère réalise de grands efforts pour s'adapter aux changements de l'environnement externe. La flexibilité est une valeur forte et partagée entre les membres. L'innovation est soulignée et l'initiative des employés est très encouragée. Les dirigeants apparaissent actifs et prêts à accepter les risques de l'environnement.

Au-delà, les entreprises étrangères s'appuient également sur la culture de marché. Le fait d'être ou de devenir le leader revêt une grande importance. Les acteurs recherchent des avantages concurrentiels et considèrent que le renforcement continu de la compétitivité est une action essentielle pour leur succès. L'adoption d'un prix bas, d'une bonne qualité de produits, un assortiment très vaste illustre cet état de fait. De plus, leurs dirigeants sont exigeants et orientent toujours les employés vers ces objectifs. Ces derniers travaillent et visent ensemble le succès.

Le profil de culture organisationnelle des acteurs implique une différence essentielle entre eux, particulièrement en matière de culture adhocratique et de marché. Tandis que ces dernières sont élevées chez les acteurs étrangers, elles apparaissent généralement limitées chez les acteurs locaux. Cette divergence a une influence profonde sur leur relation, notamment nuit à la coopération dans cette relation.

2.2.2. Culture nationale

Cette section est consacrée à la caractérisation du profil de culture nationale des acteurs en se basant le modèle de Hofstede, le modèle que notre recherche a adopté au niveau conceptuel. Il s'agit de cinq dimensions : distance hiérarchique, collectivisme/individualisme, aversion à l'incertitude, masculinité/féminité et orientation pour le long terme. De plus, nous utilisons principalement les résultats des études réalisées par cet auteur, sur l'échantillon de pays le plus important jamais étudié. Ces éléments nous permettent également d'établir une comparaison culturelle entre les acteurs puisqu'elle se fonde sur des études ayant utilisé la même méthode, le même outil de mesure et des procédures identiques à celle de l'auteur.

2.2.2.1. Fournisseurs locaux

Généralement, la culture vietnamienne peut être définie par une distance hiérarchique élevée, un collectivisme élevée, une aversion à l'incertitude modérée, une masculinité modérée, une orientation pour le long terme élevée (Swierczek, 1994, Quang, 1997; Ralston et al., 1999 ; Hofstede, 2001 ; Cuong, 2001).

Le Vietnam apparaît comme un pays collectiviste (Cuong, 2001 ; Ralston et al, 1999 ; Hofstede, 2001). Le collectivisme a existé depuis très longtemps au Vietnam. Il est caractérisé par des cadres sociaux stricts et des communautés d'auto-fonctionnement. Les personnes attendent que les personnes dans le groupe s'occupent de leurs membres, les protègent et leur fournissent la sécurité en échange de leur loyauté. Par ailleurs, les récompenses publiques sont données au groupe, pas aux individus (Smith et al., 1996). Les vietnamiens valorisent également l'importance de l'harmonie et de l'évitement du fait de perdre « la face » d'une personne (une image publique d'un individu) (Quang et Vuong, 2002). Ils évitent les conflits et les confrontations directes pour maintenir l'harmonie. Les critiques publiques ou les remarques défavorables ouvertes peuvent conduire à une perte de la

face ainsi qu'à causer un embarras grave. Pour cette raison, la critique est plutôt utilisée en privé et, si possible, d'une manière indirecte.

Par ailleurs, le Vietnam est caractérisé par un niveau de distance hiérarchique élevée (Hofstede, 2001). Le titre, le statut et le formalisme apparaissent très importants dans la société vietnamienne. La forte distance hiérarchique est très présente dans la vie quotidienne ainsi que sur le lieu de travail des Vietnamiens. Dans la famille, les enfants doivent obéir aux ordres de leurs parents. Dans les organisations, la relation subordonné-supérieur est claire (Quang et Vuong, 2002). Le respect est primordial et se manifeste selon l'âge, l'ancienneté et le niveau d'autorité. Les personnes détenant l'autorité ne doivent pas être contredites ou publiquement critiquées. Le respect du commandement est également important.

La culture vietnamienne s'illustre également par l'aversion à l'incertitude modérée (Hofstede, 2001). Les vietnamiens se sentent menacés par des situations ambiguës et essaient d'éviter ces dernières en améliorant la stabilité de leur emploi, en établissant plus de règles formelles et en rejetant les idées et les comportements qui sont susceptibles de nuire à la stabilité (Quang et Vuong, 2002 ; Khanh et Hau, 2007). Les Vietnamiens sont rapides pour s'adapter, pourtant ils adoptent une approche plus nuancée face aux changements fondamentaux. Le changement prend du temps pour être « absorbé ». Après chaque changement important, on constate une période lente et presque stagnante d'ajustements, des évaluations ou juste pour « une chance de souffler » (Borton, 2000) avant que des changements plus radicaux puissent avoir lieu.

La féminité apparaît modérée. La culture vietnamienne a des traits féminins puisque les vietnamiens nourrissent des relations et croient aux bonnes relations avec les supérieurs. Ils préfèrent une bonne ambiance de travail plutôt qu'un bon salaire. Les femmes ont aussi des positions sociales élevées, ce qui est partiellement dû à un grand nombre d'héroïnes pendant la longue histoire des guerres (Mai et al., 2005). Pourtant, les générations plus jeunes se manifestent masculines puisqu'elles demandent de plus en plus le pouvoir et la richesse. Par ailleurs, les attitudes ou les comportements patriarcaux existent encore à un niveau remarquable au Vietnam (Khanh et Hau, 2007)

Enfin, comme plusieurs autres pays asiatiques, les Vietnamiens ont une forte orientation à long terme (Hofstede, 2001 ; Kohl, 2007). Les vietnamiens valorisent la persévérance et

préfèrent l'épargne. Ils ont des inquiétudes sur leur futur et tendent à épargner pour préparer et prévenir l'avenir. Ils croient également que la persévérance apportera le succès dans le futur. Par ailleurs, les vietnamiens apprécient la vertu plutôt que la vérité.

Hofstede (2001) a estimé le niveau de cinq dimensions de la culture vietnamienne. Concrètement, le niveau de celles-ci (distance hiérarchique, aversion à l'incertitude, individualisme, masculinité et orientation pour le long terme) correspond respectivement à 70, 30, 20, 40, 80. Ces scores reflètent les caractéristiques culturelles comme présentées ci-dessus.

2.2.2.2. Distributeurs étrangers

Les distributeurs étrangers au Vietnam viennent de cinq pays différents: Angleterre, Allemagne, France, Taiwan et Hong Kong. Notamment, ils sont issus de quatre groupes culturels différents proposés par Hofstede (les groupes germanique, latin, anglo-saxon/nordique et asiatique). Par conséquent, il n'y a pas beaucoup de convergences entre eux sur le profil de culture nationale (voir le tableau 2.4).

Tableau 2.4 : Comparaison du profil de culture organisationnelle entre les distributeurs étrangers et les fournisseurs vietnamiens.

Acteur	Pays d'origine	Distance hiérarchique	Aversion à l'incertitude	Individualisme (vs Collectivisme)	Masculinité (vs Féminité)	Orientation à long terme (vs Orientation à court terme)
Metro	Angleterre	35	35	89	66	25
Casino	Allemagne	35	65	67	66	31
President Chain Store	France	68	86	71	43	39
Dairy Farm	Taiwan	58	69	17	45	87
Medicare	Hong Kong	68	29	25	57	96
Fournisseurs vietnamiens	Vietnam	70	30	20	40	80

Source : Elaboration personnelle basée sur Hofstede (2001)

On observe une absence de similarité culturelle entre les acteurs étrangers sur les dimensions. La convergence en termes de culture nationale n'apparaît qu'entre deux ou trois distributeurs, par exemple, tandis que le degré de distance hiérarchique liée à la culture nationale des entreprises anglaise et allemande est moyen, celui des entreprises françaises, de Taiwan et de Hong-Kong apparaissent relativement élevés. Pour la dimension masculinité, la culture nationale des distributeurs anglais, allemands ou de Hong-Kong s'avère élevée alors que celle des distributeurs français et taiwanais apparaît moyenne.

Le tableau 2.4 fait aussi une comparaison du profil de culture nationale des acteurs étrangers avec celui des acteurs vietnamiens. On observe qu'envers chaque dimension culturelle, les fournisseurs vietnamiens divergent avec certains distributeurs étrangers mais convergent avec certains autres. Généralement, le profil de culture nationale des acteurs vietnamiens implique plus de similarités avec des distributeurs d'origine orientale et plus de différences avec ceux d'origine occidentale. Notamment, parmi cinq dimensions, l'individualisme et l'orientation à long terme apparaissent les plus différentes entre les fournisseurs vietnamiens et le groupe des distributeurs occidentaux. Ces derniers sont tous élevés sur l'individualisme et bas sur l'orientation à long terme tandis que cela est inversé dans le cas des fournisseurs vietnamiens.

2.3. La relation entre les fournisseurs locaux et la grande distribution étrangère au Vietnam

La recherche d'avantages concurrentiels par la grande distribution étrangère a conduit à une multiplication des relations avec les fournisseurs locaux. Ces relations apportent aux distributeurs étrangers différents avantages, notamment sur le prix, l'assortiment. Elles leur permettent également d'approcher l'ensemble des clients fidèles à la fois à la marque des fournisseurs et aux produits domestiques. Quant aux fournisseurs, leur relation avec les distributeurs étrangers leur permet non seulement de renforcer leur impact commercial mais aussi d'améliorer leur notoriété et leur image. En effet, distribuer leurs produits à travers les magasins de la grande distribution étrangère est un marketing performant. De plus, ils approchent ainsi le professionnalisme ainsi que les connaissances avancées des grands groupes multinationaux. La relation fournisseurs vietnamiens-distributeurs étrangers devient donc importante à la fois pour le développement de la grande distribution étrangère et pour les entreprises domestiques. Cependant, cette relation implique également plusieurs défis pour les deux parties.

En effet, la relation actuelle entre les fournisseurs locaux et la grande distribution étrangère est caractérisée par la coexistence de coopération et de conflit dysfonctionnel. Il est important de noter que les conflits dysfonctionnels sont importants et donc qu'ils peuvent nuire à la performance ainsi qu'à la satisfaction des acteurs. Particulièrement, la probabilité d'une aggravation des conflits est grande en cas d'absence d'ajustements nécessaires entre les deux parties, notamment dans un contexte de changements rapides de l'environnement. Nous présentons ici ces deux facettes de la relation avec une focalisation sur le conflit.

2.3.1. La coopération

Un des objectifs de la coopération entre deux parties est d'investir ensemble pour améliorer la performance et la compétitivité. La grande distribution étrangère apporte à ses fournisseurs des supports importants, notamment ceux concernant le processus de production à savoir des solutions pour améliorer la productivité, la qualité des produits par exemple. Ces supports sont surtout importants chez Metro. Ce distributeur a effectué des investissements importants afin d'aider ses petits fournisseurs, par exemple les agriculteurs. Ceux-ci incluent souvent les programmes de formation sur les techniques de culture, les équipements de production, les moyens de communication.... (Saigon Libération, 2007 ; Cadilhon et Fearne, 2005). Quant aux fournisseurs, ils réalisent eux-mêmes, volontairement des investissements qui s'orientent vers l'intérêt commun. Il s'agit par exemple de l'utilisation de nouvelles semences, de l'amélioration des équipements de production et de la qualité du système d'entrepôtage. Ces investissements ont pour même objectif de développer des produits compétitifs dans l'intérêt commun des deux parties.

Les investissements communs pour développer des produits de haute qualité ont pour objectif de les exporter sur le marché international. Tandis que le distributeur étranger fournit des équipements et des solutions techniques d'amélioration de la qualité, le fournisseur local fait des efforts d'apprentissage et déploie ses ressources en se guidant sur les solutions proposées par son partenaire. Cette coopération apporte aux deux parties de grands bénéfices mutuels. Les entreprises locales sont ainsi en mesure d'approcher les grands marchés internationaux et de développer leurs bénéfices à l'exportation. Quant aux distributeurs, ils possèdent de nouveaux produits à prix modéré et de haute qualité, ce qui renforce leur compétitivité.

La coopération est caractérisée également par le lancement de programmes de communication communs auxquelles chaque partie contribue selon ses ressources. Cette coopération se concentre principalement sur les activités de promotion mises en œuvre dans les magasins. Particulièrement, certains fournisseurs participent au planning des campagnes de promotion dans la grande distribution.

Un autre domaine illustrant la coopération entre les acteurs est l'échange d'information. Celle-ci implique une coopération interorganisationnelle dans l'objectif de créer une bonne synchronisation entre la production, la distribution et la consommation. Les distributeurs transmettent aux fournisseurs des informations sur les consommateurs, les concurrents ainsi que les plans d'achat, de promotion. Les fournisseurs communiquent aux distributeurs différentes informations en amont telles que les turbulences du marché des matières premières, l'état du processus de production, la disponibilité des produits. L'échange d'information ne se concentre pas uniquement sur les communications à distance mais intervient aussi au niveau des rencontres directs entre deux les parties, par exemple de grandes réunions commerciales organisées par les distributeurs étrangers. De telles réunions permettent une communication intensive et effective entre les deux parties et fournissent des informations précieuses sur le marché, les stratégies et même les difficultés rencontrées par les acteurs. En se fondant sur les informations fournies par son partenaire, chaque partie dans la relation déclenchera les ajustements nécessaires pour maintenir et améliorer la performance commerciale.

Enfin, la coopération est reflétée par les coordinations liée à la distribution physique. Celles-ci se concentrent sur les activités physiques pour assurer la performance d'approvisionnement des produits aux magasins des distributeurs.

La coopération est une facette importante et positive de la relation entre les fournisseurs locaux et la grande distribution étrangère. Cependant, elle ne caractérise pas totalement cette relation. La coopération à long terme n'est pas toujours présente. Notamment, les éléments que nous avons abordés sur la coopération n'existent pas ou apparaissent limités dans de nombreux cas. Les conflits dysfonctionnels constituent l'autre facette de cette relation. Ceux-ci peuvent être consécutifs à des facteurs typiques d'une relation internationale, à savoir une relation constituée d'acteurs issus de pays et de cultures variés.

2.3.2. Le conflit

Tout d'abord, il est à noter qu'au sein de la relation actuelle entre les fournisseurs locaux et les distributeurs étrangers, des facteurs relationnels comme la confiance, l'engagement et les normes relationnelles restent limités. De fait, dans nombreux cas, ces facteurs sont peu développés. La confiance envers le partenaire, l'orientation à long terme de même que les attentes mutuelles n'apparaissent pas fortes. L'attitude des fournisseurs sur l'importance d'entretenir une relation à long terme avec les distributeurs, l'exercice d'un pouvoir coercitif, la recherche d'indépendance des distributeurs par rapport à leurs fournisseurs sont des éléments d'explication de cet état de fait. De plus, la performance des contrats formels entre deux parties est relativement limitée car ils ne sont pas soutenus par un système de réglementation vraiment strict, rigoureux et efficient. L'existence limitée des facteurs relationnels et les limites des contrats formels ont freiné le développement de la relation et a facilité la présence de conflits entre les acteurs.

Dans la relation entre les fournisseurs locaux et la grande distribution étrangère, cette dernière, de par ses atouts économiques, ses expériences, ses techniques commerciales avancées joue le rôle du leader dans le canal. Les acteurs étrangers ont imposé leur influence ou autrement dit ont exercé leurs sources de pouvoir sur les fournisseurs locaux. Pourtant, l'exercice des sources de pouvoir à travers l'utilisation des stratégies d'influences par les acteurs étrangers a généré des conflits dans le canal. Parmi les stratégies utilisées, la menace et le recours au droit apparaissent comme les deux importantes pour la grande distribution étrangère. L'utilisation de telles stratégies a généré des conflits entre les deux parties. Les fournisseurs ont fréquemment des désaccords avec leurs distributeurs. Il existe même des situations dans lesquelles les fournisseurs, après une courte durée de collaboration avec les acteurs étrangers, ont dû sortir de la relation du fait qu'ils ne pouvaient supporter les pressions exercées par les distributeurs (Saigon Marketing, 2004b).

De plus, la relation entre les acteurs étrangers et les acteurs locaux induit également des dissensions sur les différentes politiques (le prix, la communication,...). Les conflits deviennent plus difficiles à gérer en période de turbulences du marché car ils nécessitent alors des ajustements continus entre les deux parties. Les difficultés d'ajustements des fournisseurs locaux sont relativement fréquentes.

Il existe également des désaccords entre acteurs étrangers et acteurs locaux, relatifs aux échecs de ces derniers dans l'accomplissement de leurs obligations ainsi que des demandes des distributeurs. De fait, les difficultés dans l'amélioration continue de la capacité des acteurs locaux (en production, main d'œuvre, logistique...) ont conduit les fournisseurs à des situations d'échec. Notamment, face à la croissance rapide des exigences des consommateurs et de la pression concurrentielle, les exigences des acteurs étrangers envers les acteurs locaux deviennent de plus en plus fortes, le retard dans l'amélioration de la capacité chez bien des fournisseurs crée des obstacles susceptibles de nuire à leur relation.

Les conflits évoqués ci-dessus peuvent être principalement expliqués par la différence de niveau d'orientation marché entre les acteurs, notamment dans le contexte du Vietnam avec l'exigence croissante des clients et la pression concurrentielle. Avec un niveau élevé d'orientation marché, les distributeurs étrangers adoptent des objectifs et des politiques plaçant la satisfaction des clients en premier et visent à créer toujours plus de valeur pour ces derniers. Les distributeurs réalisent des efforts importants pour collecter des informations sur leurs clients et concurrents et développent une flexibilité de réponse à ces informations. En revanche, comme l'orientation marché n'est pas suffisante chez les fournisseurs vietnamiens, ces derniers recherchent moins une création de valeur supérieure pour leurs clients dans leurs politiques et objectifs. Cette différence les a empêché d'atteindre leurs objectifs communs et donc a créé des conflits entre eux. Par exemple, les distributeurs adoptent une politique de prix de vente bas, combiné avec une bonne qualité des produits, en vue d'apporter une valeur supérieure aux clients, ce qui entraîne évidemment l'envie d'acheter les produits à prix bas des fournisseurs. Par contre, chez un nombre de fournisseurs locaux, le prix est fixé à un niveau assez élevé. Par conséquent cela a engendré des désaccords entre les deux parties sur le prix. Par ailleurs, le niveau inapproprié d'orientation marché chez les fournisseurs vietnamiens a plus ou moins limité les efforts destinés à l'amélioration continue de leur capacité à satisfaire les exigences des clients et donc a créé des difficultés dans l'accomplissement de leurs obligations de même que des demandes des acteurs étrangers. La conséquence de la différence sur le niveau d'orientation marché est lourde dans un contexte d'exigence croissante des consommateurs et de pression concurrentiel.

Enfin, les conflits sont caractérisés aussi par des dissensions entre les distributeurs étrangers et les fournisseurs vietnamiens, causés par les comportements opportunistes de ces derniers. Ce comportement a engendré des conflits majeurs dans le canal et a pu mener à la rupture de

la relation, exercée par les acteurs étrangers. Il est important de noter que les comportements opportunistes sont surtout élevés dans les relations dans lesquelles les distributeurs rencontrent des difficultés dans l'évaluation de la performance des fournisseurs, par exemple sur la qualité des produits fournis.

Les comportements opportunistes engagés par les acteurs locaux sont variés. Un fournisseur peut violer les obligations du contrat comme par exemple un approvisionnement de produits en dessous de la qualité demandée, l'exploitation des actifs investis par le distributeur pour servir des objectifs hors de la relation avec le distributeur. Les acteurs locaux peuvent aussi adopter un comportement opportuniste d'une manière passive en réduisant leurs efforts dans le contrôle de la qualité des produits, dans l'assurance du délai de l'approvisionnement ou le masquage des informations sur leur capacité. Pourtant, en se basant sur nos observations sur le terrain, l'opportunisme passif apparaît beaucoup plus souvent que l'opportunisme actif.

En effet, le fait de fonctionner dans l'environnement du commerce traditionnel qui n'impliquait pas de facteurs motivant l'orientation à long terme a eu des impacts sur le comportement des fournisseurs. De nombreux acteurs ne perçoivent pas complètement l'intérêt de la coopération à long terme. Ils voient uniquement leurs intérêts immédiats, par opportunisme, sans prendre en compte les conséquences négatives sur le long terme (Loi & Vie, 2008 ; Culture Entrepreneur, 2008). Les fournisseurs de la grande distribution n'échappent pas à cette tendance opportuniste.

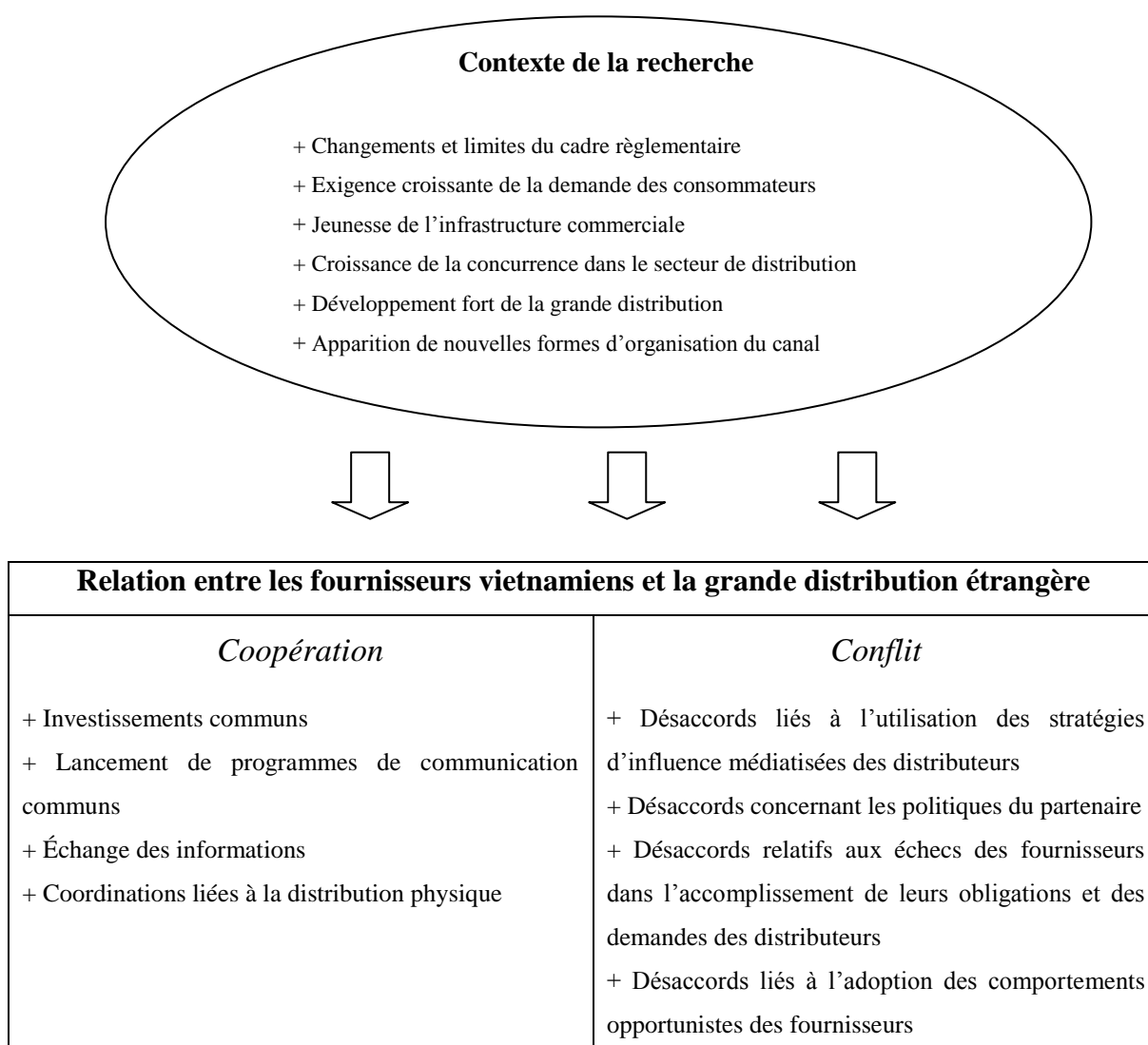
Il est important de noter que les conflits entre les deux parties présentées ci-dessus se classent en deux types: conflit affectif ou conflit manifeste. Un acteur peut engager un comportement dysfonctionnel tandis que l'autre reste au niveau des attitudes conflictuelles. L'adoption de comportements susceptibles de nuire au partenaire, la sortie active de la relation ou la suppression du contrat avec des partenaires sont des formes du conflit manifeste que l'on peut reconnaître dans cette relation. D'ailleurs, une autre observation importante est que dans les relations jeunes, les conflits sont plus élevés.

L'existence de conflits manifestes et même affectifs ont des impacts négatifs sur la performance ainsi que sur la satisfaction des acteurs. En se basant sur les observations réalisées sur le terrain, nous avons observé que les acteurs ne sont pas toujours satisfaits complètement de la relation au plan à la fois économique et social, en raison de la présence de

désaccords entre eux. Cette réalité exige des ajustements des deux parties en vue d'améliorer la qualité de la relation et de renforcer son développement dans le futur.

Pour terminer ce chapitre, nous faisons d'une synthèse sur le contenu présenté. La figure 2.2 apporte des éléments synthétiques sur le contexte de la recherche et la relation entre les fournisseurs vietnamiens et la grande distribution étrangère.

Figure 2.2 : Le contexte de la recherche et la relation entre les fournisseurs locaux et la grande distribution étrangère au Vietnam



Ce chapitre 2 a été consacré à la présentation du contexte de la recherche, le marché vietnamien. Après avoir caractérisé le cadre règlementaire et le marché en termes de demande et d'offre de distribution, nous présentons le modèle de recherche.

Chapitre 3. Un modèle dyadique sur le conflit dans la relation Fournisseur du pays d'accueil- Grande distribution étrangère

Cette section est consacrée à la construction de nos hypothèses de recherche. En nous basant sur les quatre groupes de théories adoptés, nous proposons un ensemble d'hypothèses dans les deux perspectives du canal de distribution: celle du fournisseur local et celle du distributeur étranger. En effet, rarement, l'optique du distributeur et celle du fournisseur, ont été empiriquement étudiées ensemble dans la littérature (Phillips, 1981). La majorité des recherches se concentre uniquement sur l'une des deux perspectives. Une telle approche limite non seulement les résultats (Medlin et al., 2001) mais aussi la capacité d'étudier des différences entre les acteurs car seul un point de vue est pris en compte (Plewa, 2009). Une relation producteur-distributeur est constituée de deux parties en interactions entre elles et donc la compréhension des deux perspectives à la fois apparaît nécessaire. D'après Salmond (1987), la dynamique relationnelle réelle peut être déterminée en examinant les perceptions de chaque partenaire dans la relation. Ainsi, l'adoption d'une approche dyadique permet une représentation plus exacte de la réalité, (Plewa, 2009). Plus particulièrement, les résultats obtenus dans cette approche nous offrent la possibilité de proposer des mécanismes d'ajustement appropriés à chaque partie dans le canal.

1. Les hypothèses de recherche

Nos hypothèses se centrent à la fois sur les déterminants des conflits et leurs conséquences sur la satisfaction des acteurs. Par ailleurs, certaines hypothèses ne sont réservées qu'à une perspective spécifique dans la relation. Autrement dit, elles ne sont logiques que dans l'une des deux perspectives. Les caractéristiques de la relation étudiée, comme l'asymétrie de pouvoir/interdépendance ou l'engagement par une seule partie dans des comportements spécifiques, peuvent expliquer cette différence.

1.1. Les déterminants du conflit

Les travaux antérieurs nous conduisent à intégrer les différences de culture organisationnelle, la durée de la relation, l'incertitude comportementale et les stratégies d'influence médiatisées comme antécédents du conflit. Il s'agit des facteurs typiques influençant le processus conflictuel dans un contexte international. Etant donné que théoriquement, le conflit affectif

précède le conflit manifeste (Pondy, 1967 ; Firat, 1976), nous proposons un ensemble de relations entre ces déterminants et le conflit affectif (celui-ci influençant ensuite le conflit manifeste). Les hypothèses concernant les déterminants du conflit sont présentées successivement à la suite.

1.1.1. La différence de culture organisationnelle

Quelques auteurs suggèrent que les différences dans la culture organisationnelle sont susceptibles d'influencer négativement le succès de la coopération interorganisationnelle, (Smith et Barclay, 1997; Bucklin et Sengupta, 1993 ; Dwyer et al., 1987; Wilkof et al., 1995). L'incompatibilité des philosophies des organisations dans l'échange est supposée nuire à l'établissement du « Nous » (Jap et Ganesan, 2000). La similarité en matière de pratiques de travail peut être un élément important du « relationnisme » (Noordewier et al., 1990). Bien qu'il existe quelques arguments en termes d'impact négatif de la différence de culture organisationnelle sur la relation interorganisationnelle, à notre connaissance, les recherches se concentrant sur cet aspect sont rares. Par ailleurs, les études empiriques existantes ont tendance à se concentrer sur les différences organisationnelles au sens large plutôt que sur la mesure de la culture.

En se basant sur ces constats, nous proposons que les différences de culture organisationnelle contribuent au niveau de conflit dans le canal de distribution. Particulièrement, cette source de conflit devient plus marquée dans un contexte international. Etant donné que la culture organisationnelle peut être influencée par la culture nationale et les valeurs des fondateurs/dirigeants dominants d'une organisation (Hofstede, 1985 ; Dastmalchian et al., 2000), il est plus probable que les différences entre les acteurs en termes de modèles de culture organisationnelle sont plus importantes par rapport à un contexte dans lequel les acteurs ont la même origine.

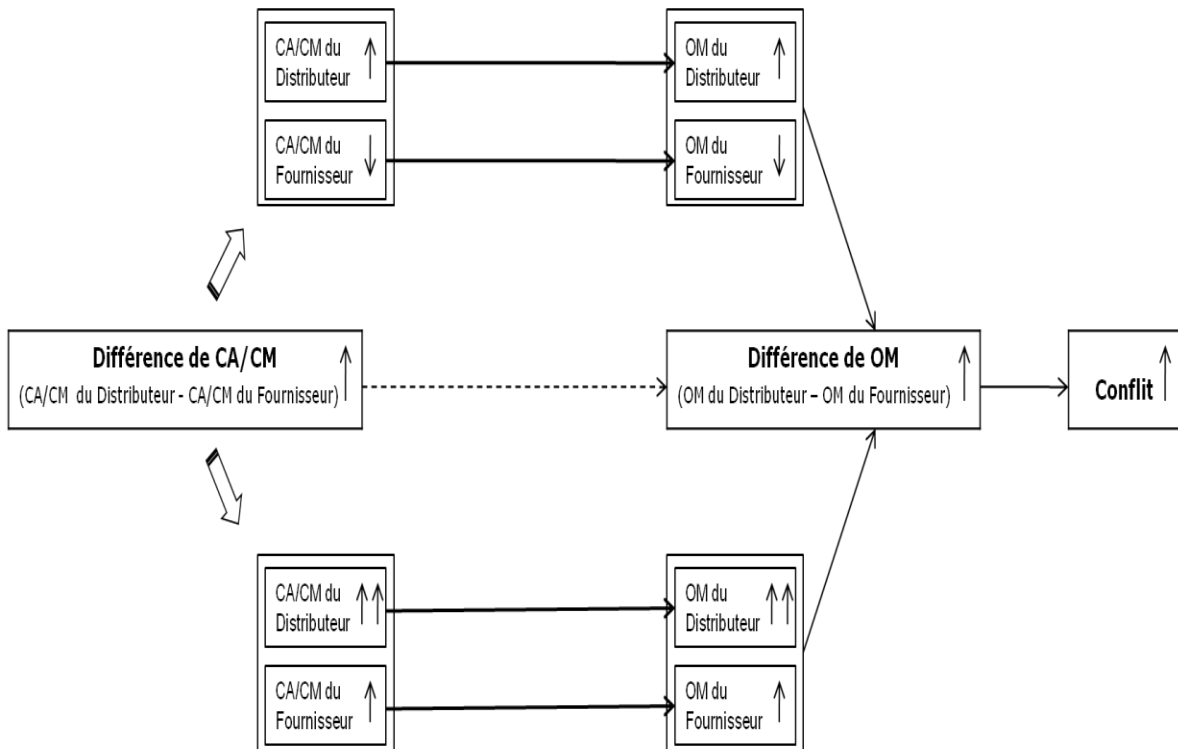
Concrètement, nous observons que la différence entre les deux parties en termes de culture adhocratique et de marché apparaît comme une source importante de conflit. Ce sont les deux types de culture qui sont liés à une orientation vers l'extérieur (Cameron et Quinn, 1999), donc ils concernent directement la relation entre une organisation et les acteurs concernés de son environnement tels que les fournisseurs, les clients, les concurrents. Notamment, dans un environnement connaissant des changements rapides comme celui du Vietnam (changements

du cadre de la réglementation, exigence croissante des consommateurs, pression concurrentielle), le rôle de ces cultures devient particulièrement marquant puisqu'elles sont flexibles à l'environnement externe (Desphandé et al., 1993).

Etant donné la rareté des éléments théoriques et empiriques qui permettent d'inférer directement sur cette relation, nous avons utilisé un autre concept, le concept orientation marché, comme un élément intermédiaire pour notre raisonnement. En effet, c'est un concept ayant des liens proches avec ces deux types de culture. Il reflète aussi une forte orientation vers l'environnement externe et implique également des focalisations stratégiques sur lesquelles la culture adhocratique et de marché s'appuient (par exemple, la focalisation sur les actions concurrentielles, l'acquisition de nouvelles ressources)

Notre raisonnement est que les différences entre les acteurs en termes de culture adhocratique et de culture de marché va conduire à des différences de niveau d'orientation marché entre eux et par la suite va aboutir ensuite au conflit. Nous expliquerons successivement les maillons constituant cette logique (voir la figure 3.1)

Figure 3.1 : Logique de la relation positive entre la différence de culture adhocratique, de culture de marché et le conflit



CA : Culture adhocratique

CM : Culture de marché

OM : Orientation marché

→ : Relation basé sur la formule de détermination de la différence en termes du degré de l'orientation marché

→ : Relation proposée dans la littérature

--> : Relation inférée.

↑ : Augmentation du degré la variable respective

↓ : Réduction du degré de la variable respective

Première question : « pourquoi la différence en matière des deux types de culture peut entraîner une différence de niveau d'orientation marché entre les acteurs ? » Pour répondre à cette question, nous développons deux points:

- *Le premier point* : dans la littérature, les auteurs (Appiah-Adu et Blankson, 1998 ; Simberova, 2009 ; Singh, 2004) proposent l'existence d'une relation positive entre la culture adhocratique, la culture de marché et l'orientation marché. D'après Appiah-Adu et Blankson (1998), une focalisation organisationnelle sur un positionnement externe comme dans le cas de ces deux types de culture est généralement associée à un niveau plus élevé d'orientation marché par rapport à un positionnement interne comme le cas de la culture hiérarchique et de clan. Par ailleurs, dans le cas de l'orientation vers l'extérieur, les cultures adhocratique et de marché mettent l'accent sur la recherche des informations de marché et sur la capacité de réponse à ces informations, ce qui est essentiel dans l'orientation marché (Stoica et al., 2004).

Dans une perspective plus concrète, la culture de marché peut présenter une forte orientation marché (Appiah-Adu et Blankson, 1998). Une entreprise s'appuyant sur la culture de marché va se centrer sur l'orientation marché puisque cette culture inclut les valeurs et les croyances plaçant l'intérêt du client en premier (Leisen et al, 2002), ce qui est une philosophie clé de l'orientation marché (Deshpandé et al, 1993). Selon Appiah-Adu et Blankson (1998), une telle culture qui implique des caractéristiques telles que la compétitivité, l'accomplissement des objectifs, la détermination, l'orientation vers les objectifs, la productivité, l'avantage concurrentiel, la supériorité sur le marché insiste sur la création de valeurs supérieures durables pour les clients et encourage des normes comportementales attendues pour développer et répondre aux informations du marché. Une culture de marché stimule un système de valeurs qui facilite le partage d'information et l'accord avec sa signification. Elle maintient aussi l'importance des informations de marché minutieuses et des efforts coordonnés pour atteindre l'efficacité sur le marché. Quant à la culture adhocratique, il existe également une relation positive entre celle-ci et l'orientation marché. Selon Simberova, (2009), avec une concentration sur l'esprit entrepreneurial, l'innovation et le risque, elle est une bonne condition de l'orientation marché. Cette dernière peut être incluse dans le champ de la culture adhocratique puisqu'elle se concentre sur l'environnement externe et valorise également la flexibilité et l'adaptabilité comme cette culture (Day, 1999 ; Everwand et al., 2007). Enfin, Appiah-Adu et Blankson (1998) ont trouvé empiriquement une corrélation

positive entre la culture de marché et l'orientation marché, et Singh (2004) a montré une association positive entre ces deux types de culture et le niveau élevé de l'orientation marché.

- *Le deuxième point*: une différence en termes de culture organisationnelle ou d'orientation marché peut être déterminée par le décalage ou la distance en termes de degré de ces variables adoptés par les acteurs (fournisseur et distributeur). Par conséquent, la différence entre deux parties sur ces variables dépend des deux degrés individuels de ces variables, adoptés par les acteurs. Dans l'approche quantitative que nous adoptons dans cette recherche, elle est le résultat d'une soustraction entre deux degrés différents d'une même variable, adoptés par deux parties différentes dans la relation. Concrètement :

+ La différence de culture adhocratique/culture de marché entre le fournisseur et le distributeur = le degré de culture adhocratique/culture de marché adopté par le distributeur - le degré de culture adhocratique/culture de marché adopté par son fournisseur (a).

+ La différence du degré de l'orientation marché entre le fournisseur et le distributeur = le degré de l'orientation marché adopté par le distributeur - le degré de l'orientation marché adopté par son fournisseur (b).

Ces formules, bien qu'elles revêtent un caractère mathématique, reflètent exactement la logique des différences entre les organisations dans la réalité. Et en se basant sur la formule (a), nous observons qu'un degré plus grand de différence entre deux parties en termes d'un type de culture spécifique (culture adhocratique et de marché) est le résultat d'un de deux cas suivants:⁴

+ *Cas 1* : un degré plus grand de ce type de culture chez le distributeur, combiné avec un degré plus faible chez le fournisseur (par exemple, le degré plus grand de la culture adhocratique chez le distributeur, combiné avec le degré plus faible de cette culture chez le fournisseur).

⁴ Cette logique peut être appliquée similairement au cas d'un degré plus faible de la différence culturelle

En raison de l'existence d'une relation positive entre deux types de culture et le niveau d'orientation marché adopté comme présenté au premier point, ce cas va conduire à un degré plus grand d'orientation marché adopté par le fournisseur, combiné avec un degré plus faible d'orientation marché chez le fournisseur. En se fondant sur la formule (b), le résultat est un degré plus grand de différence en termes d'orientation marché entre les acteurs. Autrement dit, la différence entre ces deux types de culture conduit à une différence en matière d'orientation marché entre les acteurs.

+ *Cas 2* : un degré plus élevé de ce type de culture chez le distributeur, combiné avec un degré assez élevé chez le fournisseur.

Ainsi, grâce à l'existence d'une relation positive entre deux types de culture et le niveau d'orientation marché adopté, ce cas va conduire à un degré plus élevé d'orientation marché adopté par le fournisseur, combiné avec un degré plus élevé d'orientation marché chez le fournisseur et un degré chez le distributeur plus élevé par rapport au fournisseur. Comme le cas 1, en se basant sur la formule (b), le résultat est un degré plus grand de différence en termes d'orientation marché entre les acteurs. Ainsi, la différence en matière des deux types de culture conduit également à une différence en matière d'orientation marché.

En se basant ces résultats, on peut conclure qu'un degré plus élevé de différence entre les acteurs en termes des deux types de culture conduit à un degré plus élevé de différence entre eux en termes d'orientation marché. Ainsi, il existe une relation positive entre ces deux types de différence (1)

La seconde interrogation dans notre raisonnement est « pourquoi la différence de niveau d'orientation marché entre les acteurs est susceptible d'aboutir au conflit ? »

La littérature suggère une telle association. L'orientation marché se concentre fortement sur la création de valeurs supérieures pour les clients. Elle met le client à la première place. Les organisations ayant une orientation marché sont sensibles aux besoins des clients et se consacrent à leur satisfaction aussi bien qu'à la prévision de leurs besoins futurs, (Slater et Narver, 1998). D'après Plewa (2009), les différences dans la priorisation de la création de valeurs pour les clients ou les partenaires peuvent créer des frictions dans la relation. Particulièrement, le manque d'aspiration à la création de valeurs pour le partenaire réduit

l'intention de ce dernier de poursuivre la relation. Cet effet s'amplifie si le partenaire met une grande importance sur l'orientation marché. L'auteur a trouvé empiriquement un impact négatif de la différence de degré d'orientation marché entre les organisations sur cette intention. Dans la même perspective, selon Sigauw et al. (1998), un fournisseur qui ne s'oriente pas vers le marché peut placer ses propres objectifs et la satisfaction de son propre besoin au-dessus de ceux du distributeur, ce qui conduit au conflit plutôt qu'aux efforts coopératifs communs. De plus, quelques recherches (Jones et al., 2003 ; Humphreys et Williams, 1996 ; Goff et al., 1997) ont montré que l'orientation marché d'une organisation a un impact positif important sur sa performance de rôle qui reflète le degré auquel l'organisation effectue son rôle dans la relation (l'ensemble de tâches, de responsabilités à réaliser), (Frazier, 1983b). Par conséquent, la négligence de l'orientation marché peut restreindre ce type de performance, notamment lorsque le partenaire est fortement orienté vers le marché, et donc, aboutir au conflit puisque la faible performance du rôle est une des causes importantes des conflits entre les membres dans le canal (Frazier, 1983b). En résumé, en se fondant sur ces arguments théoriques, on observe que la différence entre les acteurs en termes d'orientation marché peut conduire au conflit (2).

En se fondant sur les conclusions (1) et (2) qui permettent de relier la différence en termes de culture organisationnelle avec le conflit, à travers la différence en termes d'orientation marché, nous proposons les hypothèses suivantes. Celles-ci sont également en convergence avec nos observations sur le terrain au Vietnam en termes de liens entre la culture organisationnelle, l'orientation marché et les conflits entre les acteurs.

H1a : Dans la perspective du fournisseur local, la différence de culture de marché a une relation positive avec le conflit affectif.

H1b : Dans la perspective du distributeur étranger, la différence de culture de marché a une relation positive avec le conflit affectif.

H2a : Dans la perspective du fournisseur local, la différence de culture adhocratique a une relation positive avec le conflit affectif.

H2b : Dans la perspective du distributeur étranger, la différence de culture adhocratique a une relation positive avec le conflit affectif.

1.1.2. La durée de la relation

La durée de la relation émerge comme un déterminant important des conflits dans les relations entre les distributeurs étrangers et les fournisseurs du pays d'accueil. Ceci est expliqué par le fait que les acteurs sont issus de cultures et de pays variés. En effet, dans de telles relations, les incompatibilités entre les acteurs qui peuvent aboutir de fait aux conflits deviennent plus évidentes. La qualité de la relation dépend particulièrement des adaptations des acteurs à ces incompatibilités inhérentes. En d'autres termes, l'absence des adaptations nécessaires est susceptible de contribuer fortement au niveau du conflit (Gundlach et Cadotte, 1994).

Un aspect important est que le niveau d'adaptation des acteurs dépend fortement de la durée d'interactions entre les eux (Gundlach et Cadotte, 1994). Autrement dit, une relation a besoin de temps pour que les adaptations aux incompatibilités interorganisationnelles deviennent suffisantes. Dans ce sens, le niveau des conflits dans le canal varie selon la durée de la relation.

En effet, d'après Gundlach et Cadotte (1994), dans les premières étapes de la relation, le conflit peut avoir lieu comme un résultat des différences de langue et les attentes ainsi que du fait du manque de familiarité avec les procédures et les politiques opérationnelles du partenaire. Si les problèmes fondamentaux (par exemple : objectifs incompatibles, demandes irréalistes) persistent et ne sont pas résolus, la dissolution de la relation est possible. Quand la relation est déjà développée, le niveau conflictuel peut être réduit grâce à l'adaptation d'une ou des deux parties à leur différences fondamentales. Les comportements d'adaptation facilitent la convergence des perspectives et des objectifs. De plus, la perception de la dépendance de même que du pouvoir de l'autre encourage la coopération et donc renforce l'engagement et les bénéfices liées à la relation. L'ensemble de ces facteurs aident également à réduire le conflit dans le canal. Similairement, Anderson et Weitz (1989) ont noté que les relations plus anciennes sont plus susceptibles de se poursuivre que les plus récentes car les ajustements entre les acteurs sont déjà faits (Anderson et Weitz, 1989 ; Lusch et Brown, 1996).

De plus, on observe qu'une relation plus ancienne est souvent liée à un niveau plus élevé de confiance, (Anderson et Weitz, 1989 ; Yu et al., 2006), un facteur qui peut prévenir le conflit

mais a nécessite du temps pour se développer (Child et Mollering, 2003). La confiance émerge des interactions sociales entre les partenaires d'échange, (Granovetter, 1985). Les interactions de long terme aident les acteurs à comprendre les particularités de leur partenaire et permettent de développer leur compréhension mutuelle, (Williamson, 1985 ; Yu et al., 2006). Notamment, une relation ancienne a probablement traversé des périodes critiques. De telles périodes peuvent fournir aux deux parties une meilleure compréhension de l'un et de l'autre (Scanzoni, 1979 ; Dwyer et al., 1987). Par conséquent, avec une durée d'interaction plus longue, un membre du canal aura une plus grande confiance vis-à-vis de son partenaire grâce à sa connaissance de la réputation et de l'intention de ce dernier, (Yu et al, 2006). Anderson et Weitz (1989) ont montré empiriquement une relation positive entre la durée de la relation et la confiance.

Quand la confiance est établie, les parties dans la relation chercheront la manière de résoudre les différentes difficultés comme le conflit de pouvoir, la faible profitabilité, (Sullivan et al., 1981). Les relations d'échange qui impliquent une forte confiance sont caractérisées par l'harmonisation interne du conflit et par un ensemble de normes et de processus sociaux susceptibles de préserver la relation (Macneil, 1980). D'après (Zaheer et al., 1998), les organisations entretenant des échanges relationnels incluant un niveau élevé de confiance ont tendance à se donner une plus grande liberté dans leurs transactions mutuelles. Une telle liberté est susceptible de réduire la mesure, l'intensité et la fréquence du conflit dysfonctionnel. Les auteurs ont également trouvé empiriquement une association négative entre la confiance et le conflit dans les relations entre les fabricants d'équipements électriques et leurs fournisseurs de composants.

Ces développements nous amènent à proposer deux hypothèses suivantes qui sont en convergence avec nos observations sur le terrain au Vietnam et selon lesquelles le niveau de conflit dans les relations récentes est notamment élevé.

H3a : Dans la perspective du fournisseur local, la durée de la relation a une relation négative avec le conflit affectif.

H3b : Dans la perspective du distributeur étranger, la durée de la relation a une relation négative avec le conflit affectif.

1.1.3. Les stratégies d'influence médiatisées

Les stratégies d'influence médiatisées constituent une source de conflit dans notre recherche. Elles reflètent la communication entre les acteurs, qui devient sensible dans un environnement interculturel et surtout elles se basent sur les sources de pouvoir dont l'exercice peut aboutir au conflit. Le recours à ces stratégies qui incluent la promesse, la menace et le droit légal est lié en effet à l'exercice des sources des pouvoirs : la récompense, la sanction et la légitimité (légale) (Bandyopadhyay et Robicheaux, 1998). L'utilisation de ces derniers peut faire augmenter le niveau de conflit dans le canal (Kasulis et Spekman 1980 ; Wilkinson, 1981 ; Brown et al, 1983). De plus, ces stratégies reflètent une communication avec un contenu direct (la demande explicite de réaliser des actions spécifiques pour modifier le comportement du partenaire). Une telle communication explicite sur le comportement attendu est facilement perçue par l'entreprise cible : l'entreprise source tente d'influencer sa prise autonome de décisions (Frazier et Summer, 1984), ce qui est susceptible de créer des conflits (Brown et al., 1983). L'association positive entre le conflit et ces stratégies devient plus évidente puisqu'elles impliquent des conséquences négatives liées à la non-conformité de son partenaire (Frazier et Summer, 1986). En fait, le recours aux tactiques coercitives est perçu comme ayant un impact négatif sur la solidarité dans le canal, (Kim, 2000) et ne génère rien d'autre que des effets délétères, des actions punitives, (Kumar, 2005).

Dans le cadre de notre recherche, nous nous concentrons sur deux stratégies médiatisées : la menace et le droit légal puisque la promesse est peu utilisée sur le terrain au Vietnam. De plus, ces deux stratégies apparaissent très coercitives et peuvent constituer des déterminants typiques du conflit dans plusieurs situations, ce qui autorise une possibilité plus grande de généralisation de nos résultats (d'après Frazier et Summers (1986), il existe des points de vue divergents sur le caractère coercitif de la promesse dans la littérature).

Ici, nous apportons une analyse plus concrète sur l'influence de chaque stratégie sur le conflit. En effet, plusieurs auteurs ont suggéré que la coercition sur laquelle la stratégie de menace se base peut accroître le conflit (Bucklin 1973, Cadotte et Stern 1979, French et Raven 1959, Kotler 1977, Raven et Kruglanski 1970, Stern et Gorman 1969), un point de vue qui a reçu une validation empirique dans la littérature (Hunt et Nevin 1974, Lusch 1976b). D'après Stern et Gorman (1969), les menaces tendent à engendrer des menaces, donc à augmenter le

degré de conflit. Quand une partie a recours à la coercition, l'autre est susceptible de répondre de même manière, ce qui intensifie le conflit plutôt que ne le résout. Par ailleurs, selon Baldwild (1971), la peur, l'anxiété et la résistance sont les réponses typiques à la menace. Si A utilise des actions négatives aujourd'hui, B a tendance à avoir moins de volonté de coopérer avec A dans le futur.

En outre, d'après Macaulay (1965), les références aux contrats légaux et/ou aux accords informels peuvent être perçues par l'entreprise cible comme une insulte et impliquer des relations défavorables et non personnelles dans le futur. Par conséquent, le recours à la stratégie de droit légal est susceptible d'avoir des conséquences négatives caractérisées par une intensification du conflit et même par des coûts légaux substantiels pour les deux parties. En outre, l'entreprise cible peut décider de dissoudre la relation avec l'entreprise source si le coût lié à la conformité est excessif.

En général, les travaux empiriques, tels que Frazier et Summer, (1984,) par exemple, ont indiqué que le recours à ces deux stratégies d'influence médiatisées peut faire augmenter le niveau de conflit dans le canal. Pourtant, les auteurs ne se sont intéressés qu'au niveau manifeste du conflit. Nous constatons que la considération des étapes conflictuelles, le conflit affectif dans notre recherche, qui précèdent le conflit manifeste est nécessaire. En effet, sous l'impact de l'effet modérateur des autres facteurs, par exemple la culture ou la dépendance, la relation entre deux formes de conflit est susceptible de disparaître. Par conséquent, tandis que l'influence des déterminants proposés sur le conflit peut exister seulement au niveau du conflit affectif, l'on ne pourra pas trouver cette influence si le conflit manifeste est l'unique niveau pris en compte. Autrement dit, un membre du canal peut toujours être en désaccord avec son partenaire, pourtant, sous l'impact de ces facteurs, il ne l'exprime pas en conflits manifestes. Une évidence en est la disparition de la relation entre les stratégies médiatisées et le conflit manifeste dans une recherche de Johnson, Sakano et Onzo en 1990 sur le terrain japonais. Dans ce contexte, les acteurs locaux ont une grande aversion pour les confrontations ouvertes, ce qui est un trait caractéristique de la culture japonaise.

En se basant sur ces arguments, nous proposons les hypothèses suivantes:

H4 : Dans la perspective du fournisseur local, l'utilisation de la stratégie de menace par le distributeur étranger a une relation positive avec le conflit affectif.

H5 : Dans la perspective du fournisseur local, l'utilisation de la stratégie de droit légal par le distributeur étranger a une relation positive avec le conflit affectif.

Ces hypothèses concernent seulement la perspective du fournisseur car dans les relations entre les fournisseurs locaux et les distributeurs étrangers au Vietnam -et peut-être également d'autres pays-, il y a une asymétrie de pouvoir/interdépendance et les acteurs étrangers jouent le rôle de leader. Ainsi, les influences fortes et notamment médiatisées dans le canal sont principalement unidirectionnelles et vont du distributeur vers le fournisseur.

1.1.4. L'incertitude comportementale

L'incertitude comportementale liée au problème d'évaluation de la performance du partenaire constitue un des déterminants importants du conflit. Nous observons que l'incertitude comportementale peut être une source du conflit puisqu'elle affecte le niveau d'opportunisme qui, à son tour, contribue à celui de conflit dans le canal (Dahlstrom et Nygaard, 1999 ; Carter et Kaufmann, 2007). En effet, l'incertitude comportementale et l'opportunisme sont deux facteurs qui peuvent émerger fortement dans les relations dans un contexte international. Dans de telles relations, les acteurs manquent souvent de familiarité avec le produit/service du partenaire (Gençtürk et Aulakh, 2006) et il existe toujours des distances entre eux (par exemple: distance culturelle), ce qui augmente à la fois la possibilité de s'engager dans des comportements opportunistes et les difficultés dans l'évaluation du partenaire (Cavusgil et al, 2004).

La théorie des coûts de transaction a suggéré que le comportement opportuniste peut avoir pour origine l'incertitude comportementale (Williamson, 1985, 1991a ; Pisano, 1989 ; Gençtürk et Aulakh, 2006). Avec un degré élevé de cette dernière, une organisation est exposée aux risques d'exploitation opportuniste. En effet, quand la performance est difficile à évaluer, le partenaire limite ses efforts dans l'accomplissement de l'accord avec son partenaire, (Heide et John, 1990 ; Poppo et Zenger, 2002). En fait, il sera plus facile pour un fournisseur de rester indétectable lors de l'approvisionnement de produits de faible qualité ou s'il s'engage dans des actions opportunistes si l'évaluation de sa performance est difficile, (Heide, 2003). Les problèmes dus, par exemple, à la complexité objective d'un produit ou d'un manque d'expertise de l'acheteur conduit au fait que l'opportunisme est possible et individuellement attrayant pour le fournisseur.

En effet, l'incertitude comportementale est associée à l'asymétrie d'information qui augmente la possibilité de se dérober aux responsabilités chez le partenaire (Bergen et al., 1992). D'après Heide (2003), l'asymétrie d'information permet des comportements opportunistes comme la dégradation de la qualité des produits ou la tricherie. Les fournisseurs, bien qu'ils possèdent des compétences appropriées, peuvent être opportunistes si l'asymétrie d'information permet de telles actions et s'il y a économie de coûts. Dans les situations dans lesquelles la mesure des résultats ne reflète pas le degré de performance réelle, le risque de dégradation de la qualité existe. Autrement dit, l'incapacité d'évaluer les actions du partenaire augmente le risque opportuniste.

Crosno et Dahlstrom (2008) ont élaboré une revue des recherches sur l'opportunisme. En utilisant la technique méta-analytique, ils ont trouvé une relation positive entre l'incertitude comportementale et l'opportunisme dans le contexte des relations interorganisationnelles.

Particulièrement, selon nous, l'association entre l'incertitude comportementale et l'opportunisme est beaucoup plus évidente lorsque l'efficacité des mécanismes de gouvernements formel et informel apparaît limitée. Avec une performance limitée des contrats formels ainsi que la présence limitée de facteurs relationnels comme la confiance, l'engagement, les normes relationnelles, les moyens sur lesquels ces deux mécanismes de gouvernement se basent et jouent un rôle important dans le découragement de l'opportunisme. (Heide et John, 1992; Poppo et Zenger, 2002 ; Cavusgil, 2004 ; Genturks, 2007 ; Go et Nam, 2007). Ainsi, la capacité d'une organisation de limiter ce comportement chez son partenaire dépendra largement de son évaluation de la performance de ce dernier. Autrement dit, dans une telle situation, le niveau d'opportunisme du partenaire sera influencé particulièrement par le niveau d'incertitude comportementale perçu par l'organisation.

La présence de comportements opportunistes peut provoquer le conflit. En effet, de tels comportements sont vus comme en opposition à la coopération (Das et Teng, 1998). Ils sont susceptibles de détruire la coopération dans les relations interorganisationnelles, (Dahlstrom et Nygaard, 1999). L'opportunisme nuit à la prise de décisions participatives qui est liée aux interactions coopératives afin de développer des objectifs convergents (Dwyer et Oh, 1987) et donc crée des affrontements sur la manière de conduire les affaires ainsi que des désaccords significatifs dans la relation, autrement dit des conflits dysfonctionnels (Carter et Kaufmann, 2007).

Par ailleurs, d'après Skarmeas, (2006), l'adoption de l'opportunisme par un fournisseur (tricherie, évitement des obligations, échec d'accomplissement des promesses, pas de respect des principes) génère des sentiments de tension et de frustration et incite le ressentiment et la rancune chez son distributeur puisque leurs échanges sont perturbés. Dans de telles situations, les acteurs développent des conflits plutôt qu'un travail commun vers la résolution des problèmes existants de la relation de manière mutuellement bénéfique. En résumé, l'opportunisme conduit aux conflits dysfonctionnels.

De plus, dans leur recherche, Carter et Kaufmann (2007) ont trouvé empiriquement une association positive entre l'opportunisme et le conflit dysfonctionnel. Skarmeas (2006) a également réussi à démontrer l'impact négatif de cette variable sur le conflit fonctionnel dans le contexte des échanges internationaux.

Dans une perspective pratique, on peut trouver ces mêmes logiques sur le terrain du Vietnam. Avec la performance limitée des contrats formels qui résultent de celle du cadre juridique, concrètement du système de contrats commerciaux et aussi du sous-développement des facteurs relationnels dans la relation fournisseur-distributeur, les difficultés actuelles des distributeurs pour évaluer la performance de leurs fournisseurs ont conduit fortement à l'opportunisme de ces derniers et donc aux conflits dysfonctionnels.

A partir de ces éléments, nous proposons l'hypothèse:

H6 : Dans la perspective du distributeur étranger, l'incertitude comportementale du fournisseur a une relation positive avec le conflit affectif.

Nous proposons cette hypothèse seulement dans la perspective du distributeur puisque sur le terrain au Vietnam, seuls les fournisseurs ont une tendance marquante à adopter des comportements opportunistes qui provoquent des conflits.

1.2. La relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste et l'influence de la culture nationale

A côté des déterminants du conflit, nous examinons également la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste ainsi que l'influence de la culture nationale. En effet, le travail de Pondy (1967) a montré que le conflit est un processus dynamique dans lequel le conflit affectif précède le conflit manifeste. Le membre du canal entre d'abord dans une phase conflictuelle affective qui est suivie par une phase conflictuelle manifeste (Firat, 1976). Dans ce sens, les sentiments liés au conflit affectif peuvent éclater en conflit manifeste, les réponses comportementales telles que l'expression ouverte des désaccords ou la tentative ouverte pour empêcher l'autre d'atteindre ses objectifs (Kumar et al., 1995). Donc, il existe une association entre ces deux types de conflit.

Il est à noter ici que, bien que théoriquement les auteurs constatent l'existence possible de la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste, à notre connaissance, il semble qu'aucune recherche n'a testé empiriquement cette relation dans le contexte du canal de distribution. Par l'examen empirique de celle-ci nous pouvons déterminer s'il y a existence de telles relations dans les deux perspectives (fournisseur et distributeur) de la relation ou si, sous influence d'autres facteurs (par exemple la dépendance, la culture), elle disparaît. Ceci est important en termes de gestion du conflit et nous permet d'évaluer le niveau destructif potentiel des conflits affectifs dans la relation. Par conséquent, nous proposons l'hypothèse suivante:

H7a : Dans la perspective du fournisseur local, le conflit affectif a une relation positive avec le conflit manifeste.

H7b : Dans la perspective du distributeur étranger, le conflit affectif a une relation positive avec le conflit manifeste.

Cependant, nous observons que cette relation est modérée par la culture nationale, concrètement par la dimension individualisme/collectivisme identifiée par Hofstede (1983), dimension qui constitue la différence la plus émergente en termes culturels entre les pays (Williams, 1998). En effet, l'évitement de confrontations directes avec l'autre, qui sont impliquées dans le conflit manifeste est considéré comme une valeur collectiviste (Hofstede

et Hofstede, 2005). D'après ces auteurs, dans les pays collectivistes, la confrontation directe est considérée comme impolie et indésirable. Le mot « non » reflète une confrontation et donc est rarement utilisé. En revanche, dans les pays individualistes, parler de la pensée d'une personne est une vertu. Ainsi, la confrontation est salutaire et l'affrontement des idées est perçu comme conduisant à une plus grande confiance. De plus, les travaux sur le conflit interculturel ont en général montré aussi que la culture collectiviste a tendance à éviter la confrontation ou toutes les formes de reconnaissance explicite de conflit, tandis que les personnes dans les cultures individualistes ont tendance à considérer l'évitement du conflit comme un manque de préoccupation ou de courage (Bond et al., 1992 ; Cushman et King, 1985 ; Kilmann et Thomas, 1975 ; Leung, 1987 ; Ting-Toomey, 1985, 1988 ; Trubisky et al, 1991). En résumé, dans la culture collectiviste, l'aversion aux confrontations ouvertes est plus grande que dans la culture individualiste. Avec cette différence, il est plus difficile pour les organisations issues de la culture collectiviste de s'engager dans des comportements conflictuels ouverts, ou autrement dit, dans le conflit manifeste par rapport à celles de culture individualiste. En nous basant sur ces arguments et dans la perspective que le Vietnam est un pays collectiviste (Cuong, 2001 ; Ralston et al, 1999 ; Hofstede, 2001) tandis que la majorité des distributeurs étrangers ont pour à l'origine des pays à culture individualiste (Hofstede, 2001) (voir le tableau 2.4) nous proposons l'hypothèse:

H8: La dimension individualisme/collectivisme de la culture nationale modère la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste : l'intensité de cette relation dans la perspective du distributeur étranger est plus grande que celle dans la perspective du fournisseur local.

Il est à noter ici que le collectivisme/individualisme est la dimension unique prise en compte en termes d'influence de la différence de culture nationale dans notre recherche. En effet, il n'y a pas suffisamment de convergence entre les distributeurs étrangers sur le terrain au Vietnam pour trois dimensions : distance hiérarchique, aversion pour l'incertitude et masculinité/féminité. Par ailleurs, bien que la dimension orientation à long terme (vs orientation à court terme) apparaît convergente entre la majorité des distributeurs étrangers, la littérature (Swierczek et Ha, 2003) et nos observations sur le terrain ont soulevé qu'au niveau organisationnel en général et chez les fournisseurs vietnamiens en particulier, cette dimension est limitée. Autrement dit, les valeurs liées à cette dimension culturelle qui sont fortes au niveau national apparaissent faibles au niveau organisationnel. Face à un environnement

d'affaire incertain, les entreprises vietnamiennes en général ont tendance à insister sur les profits à court terme plutôt que sur la croissance à long terme pour maintenir leur survie (Swierczek et Ha, 2003). De plus, notre étude exploratoire sur le terrain indique aussi que plusieurs fournisseurs manquent d'une forte orientation à long terme dans leurs activités. Ils ne s'orientent pas vers les récompenses à venir et s'appuient davantage sur leurs intérêts immédiats. En raison de la faiblesse de cette dimension chez les acteurs locaux, elle ne peut pas être utilisée.

1.3. Les effets du conflit sur la satisfaction des acteurs

Les effets du conflit sur la satisfaction ont été largement étudiés dans la littérature et les résultats empiriques ont généralement confirmé une relation négative entre ces deux variables (Rosenberg et Stern, 1971 ; Skinner et al., 1992 ; Lee, 2001 ; Anderson et Narus, 1984,1990; Frazier et al, 1989; Mohr et al., 1996 ; Ganesan, 1993 ; Hunt et Nevin, 1974 ; Lusch, 1977). Cependant, à notre connaissance, aucune recherche n'examine les relations individuelles entre deux types de conflits (conflit affectif et manifeste) et deux types de satisfaction (satisfaction sociale et économique). Plusieurs auteurs prennent en compte uniquement le conflit manifeste et considère la satisfaction comme un construit unidimensionnel. A partir de ce constat et de l'importance de l'analyse des dimensions de la satisfaction comme suggérée par Geysken et Steenkamp (2000) (voir la section 1.2.8 du chapitre 1), nous examinons les relations entre deux types de conflit et chaque type de satisfaction. Les hypothèses reflétant ces relations sont abordées successivement ci-dessous.

1.3.1. Le conflit et la satisfaction économique

Nous observons que les conflits affectif et manifeste entraînent des effets négatifs sur la satisfaction économique. D'après Coughlan et al. (2001), quand ces deux types de conflit augmentent, les bénéfices que l'organisation obtient de la relation deviennent plus faibles. Elle se satisfera moins des récompenses financières et stratégiques que la relation génère. Cette réduction est issue non seulement de la perception d'une réduction des indicateurs comme le profit mais aussi de l'évaluation de ce que l'organisation peut obtenir des utilisations alternatives de ses ressources. Le conflit est susceptible d'intensifier la déception par une exagération du sentiment de l'organisation que de meilleures alternatives existent.

En effet, le conflit affectif peut avoir un impact destructif sur la satisfaction économique, bien que celui-ci n'inclue pas les comportements dysfonctionnels. Le conflit affectif produit des tensions interpersonnelles, des animosités qui sont susceptibles d'affecter négativement le désir des deux parties d'interagir et de communiquer avec l'autre et de stabiliser la relation. Ce type de conflit limite le traitement de nouvelles informations, réduit la réceptivité des idées de la partie critiquée et nuit à la communication et à la coopération efficace dans le réseau (Bradford et Weitz, 2009). Il requiert beaucoup d'énergie pour discuter, résoudre ou ignorer ces conflits, ce qui est susceptible de nuire à l'accomplissement des objectifs des affaires ainsi que relationnels (Belonax et al., 2006). Il détruit aussi la loyauté des parties dans la relation (Plank et Nelwell, 2006). Toutes ces conséquences négatives peuvent influencer négativement les résultats économiques obtenus de la relation (Vázquez et al., 2005 ; Schultz et Evans, 2002; El-Ansary, 1992 ; Stank et al., 2003) et donc la satisfaction économique des acteurs.

Pour le conflit manifeste, son effet négatif sur la satisfaction économique est évident car, à côté des sentiments négatifs comme le conflit affectif, ce type de conflit est souvent lié aux comportements dysfonctionnels d'un membre du canal comme le manque de coopération, le recours à la légalité, l'adoption des stratégies afin de nuire au partenaire et l'interruption de la relation (Firat, 1976). D'après Coughlan et al. (2001), le conflit manifeste apparaît habituellement comme un empêchement des initiatives d'autrui, le retrait de soutien, voire un sabotage ou une vengeance. Donc essentiellement, lors de conflits manifestes, un membre est susceptible d'empêcher un partenaire d'atteindre son objectif. En raison de cela, le conflit manifeste conduira à la réduction des résultats économiques obtenus de la relation avec le partenaire (Kelly et Peters, 1977 ; Lusch, 1976a ; Pearson et Monoky, 1976), donc à la réduction de la satisfaction économique du membre du canal.

A partir de ces raisonnements, nous proposons les hypothèses suivantes:

H9a : Dans la perspective du fournisseur local, le conflit affectif a une relation négative avec la satisfaction économique.

H9b : Dans la perspective du distributeur étranger, le conflit affectif a une relation négative avec la satisfaction économique.

H10a : Dans la perspective du fournisseur local, le conflit manifeste a une relation négative avec la satisfaction économique.

H10b : Dans la perspective du distributeur étranger, le conflit manifeste a une relation négative avec la satisfaction économique

1.3.2. Le conflit et la satisfaction sociale

La présence de deux types de conflit entraîne un effet destructeur non seulement sur les aspects financiers mais aussi sur les aspects sociaux et psychologiques de la relation (Coughlan et al., 2001). En effet, par définition, quand un membre du canal est en phase conflictuelle, il perçoit que son partenaire a adopté un comportement qui l'empêche d'atteindre ses propres objectifs (Stern et Gorman, 1969; Stern et El Ansary, 1982 ; Gaski, 1984). Donc, la présence de conflit affectif et manifeste va influencer négativement l'évaluation d'un membre du canal sur des aspects psychologiques et sociaux de sa relation avec son partenaire, ou autrement dit la satisfaction sociale, puisque le membre du canal n'apprécie pas les partenaires qui l'empêchent d'atteindre ses objectifs. Particulièrement, le conflit affectif et manifeste sont toujours liés à des sentiments tels que la tension, le stress (Gaski, 1984) qui reflètent un mauvais état psychologique. D'après Coughlan et al. (2001), l'augmentation des tensions, des frustrations, des désaccords entre les membres du canal nuira à leur satisfaction sociale.

Par conséquent, nous proposons quatre dernières hypothèses:

H11a : Dans la perspective du fournisseur local, le conflit affectif a une relation négative avec la satisfaction sociale.

H11b : Dans la perspective du distributeur étranger, le conflit affectif a une relation négative avec la satisfaction sociale.

H12a : Dans la perspective du fournisseur local, le conflit manifeste a une relation négative avec la satisfaction sociale.

H12b : Dans la perspective du distributeur étranger, le conflit manifeste a une relation négative avec la satisfaction sociale.

Le corps d'hypothèse que nous venons de présenter nous conduit au modèle de recherche

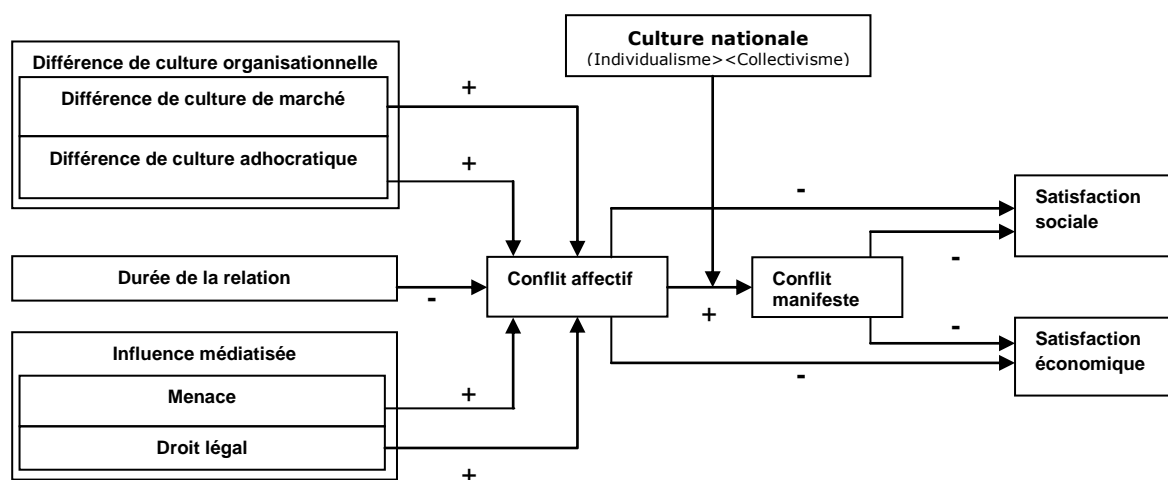
2. Le modèle dyadique sur le conflit dans la relation Fournisseur du pays d'accueil- Grande distribution étrangère

L'ensemble de hypothèses proposé nous permet de construire deux modèles de recherche : celui dans la perspective du fournisseur du pays d'accueil (figure 3.2) et celui dans la perspective du distributeur étranger (figure 3.3).

2.1. Le modèle dans la perspective du fournisseur local

Dans la perspective du fournisseur local, nous avons retenu 5 déterminants du conflit: la différence de culture adhocratique et de culture de marché, la durée de la relation et deux stratégies d'influence médiatisées: menace et droit légal. Par ailleurs, le conflit affectif influence positivement le conflit manifeste et ces deux types de conflit ont des impacts négatifs sur la satisfaction sociale et économique.

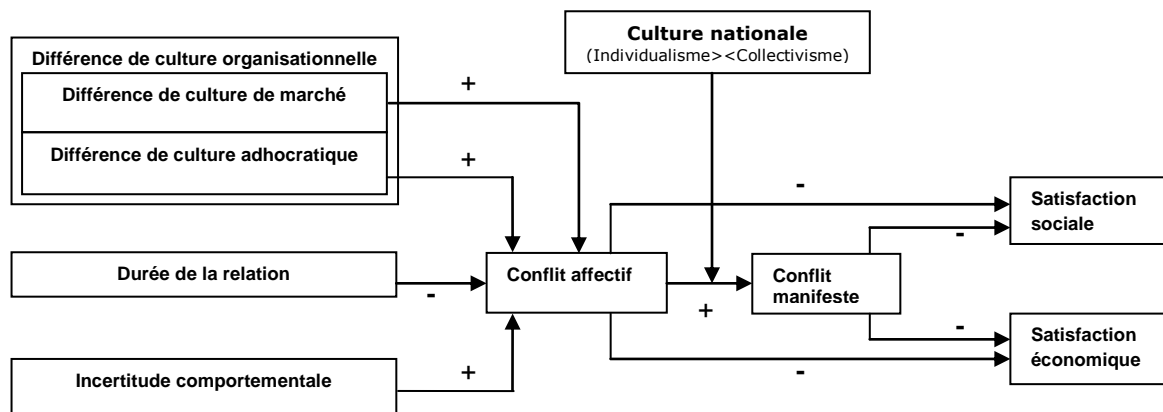
Figure 3.2 : Le modèle dans la perspective du fournisseur



2.2. Le modèle dans la perspective du distributeur étranger

Dans la perspective du distributeur étranger, le modèle est pratiquement identique par rapport à celui de la perspective du distributeur. La différence de culture adhocratique et de culture de marché, la durée de la relation et l'incertitude comportementale constituent quatre déterminants du conflit. Comme dans le modèle du fournisseur, le conflit affectif influence positivement le conflit manifeste et deux types de conflit affectent négativement deux types de satisfaction.

Figure 3.3 : Le modèle dans la perspective du distributeur



Pour les deux modèles proposés, l'intensité de la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste dans le modèle du distributeur est plus grande que celle dans le modèle du fournisseur, ce qui est le résultat de l'effet modérateur de la dimension individualisme/collectivisme.

Ce chapitre 3 a été consacré à l'élaboration de nos hypothèses et du modèle dyadique que nous proposons. En conclusion de ce chapitre, nous proposons une synthèse des hypothèses proposées constituant deux modèles de recherche comme synthétisé dans le tableau suivant.

Tableau 3.1 : Synthèse des hypothèses proposées

Perspective du fournisseur local	Perspective du distributeur étranger
<i>Déterminants du conflit</i>	
<p>H1a : la différence de culture de marché a une relation positive avec le conflit affectif.</p> <p>H2a : la différence de culture adhocratique a une relation positive avec le conflit affectif.</p> <p>H3a : la durée de la relation a une relation négative avec le conflit affectif.</p> <p>H4 : l'utilisation de la stratégie de menace par le distributeur étranger a une relation positive avec le conflit affectif.</p> <p>H5 : l'utilisation de la stratégie de droit légal par le distributeur étranger a une relation positive avec le conflit affectif.</p>	<p>H1b : la différence de culture de marché a une relation positive avec le conflit affectif.</p> <p>H2b : la différence de culture adhocratique a une relation positive avec le conflit affectif.</p> <p>H3b : la durée de la relation a une relation négative avec le conflit affectif.</p> <p>H6 : l'incertitude comportementale du fournisseur a une relation positive avec le conflit affectif</p>
<i>Relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste</i>	
<p>H7a : le conflit affectif a une relation positive avec le conflit manifeste.</p>	<p>H7a : le conflit affectif a une relation positive avec le conflit manifeste.</p>
<i>Influence de la culture nationale</i>	
<p>H8 : la dimension individualisme/collectivisme de la culture nationale modère la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste : l'intensité de cette relation dans la perspective du distributeur étranger est plus grande que celle dans la perspective du fournisseur local.</p>	
<i>Effets du conflit sur la satisfaction</i>	
<p>H9a : le conflit affectif a une relation négative avec la satisfaction économique</p> <p>H10a : le conflit manifeste a une relation négative avec la satisfaction économique</p> <p>H11a : le conflit affectif a une relation négative avec la satisfaction sociale</p> <p>H12a : le conflit manifeste a une relation négative avec la satisfaction sociale</p>	<p>H9b : le conflit affectif a une relation négative avec la satisfaction économique</p> <p>H10b : le conflit manifeste a une relation négative avec la satisfaction économique</p> <p>H11b : le conflit affectif a une relation négative avec la satisfaction sociale</p> <p>H12b : le conflit manifeste a une relation négative avec la satisfaction sociale</p>

DEUXIEME PARTIE : Méthodologie de recherche et validation du cadre d'analyse

La seconde partie de la thèse est consacrée à la présentation de notre méthodologie, à la validation des instruments de mesure mis en œuvre ainsi qu'aux tests des hypothèses.

Chapitre 4. Choix méthodologiques et recueil des données

Ce chapitre nous permet de justifier nos choix méthodologiques et épistémologiques et de présenter les procédures de recueil des données.

1. Choix méthodologiques

Dans le cadre de cette section, nous présentons nos choix méthodologiques de recherche. Il s'agit des éléments liés à la posture épistémologique choisie, à l'approche de la recherche (quantitative ou qualitative) ainsi qu'au design de la recherche. Les choix méthodologiques sont une partie cruciale de tout projet de recherche et impactent fortement la conduite de la recherche ainsi que les résultats obtenus.

1.1. Positionnement épistémologique de la recherche

L'approche positiviste traditionnelle a été adoptée. Le positivisme a une longue histoire intellectuelle remontant à la fin du quinzième siècle et au début du seizième, période caractérisée par une foi forte dans la rationalité (Deshpandé, 1983). L'idée clé du positivisme, opposé au constructivisme, est que le monde social est objectif et existe extérieurement et que ses propriétés devraient être mesurées par des méthodes objectives plutôt qu'inférées par les sens, la réflexion ou l'intuition (Easterby-Smith et al., 2002). Dans cette approche, le chercheur devient un analyste objectif qui élabore des interprétations détachées de données collectées d'une façon neutre (Saunders et al., 2003). Ici, on suppose que le chercheur est indépendant de et n'affecte ni n'est affecté par le sujet de la recherche (Remenyi et al., 1998). Ainsi, le chercheur est considéré comme étant objectif dans l'analyse et dans la conduite de la recherche

Selon Esterberg (2002), le but du positivisme est de découvrir un ensemble de lois causales qui peuvent être employées pour prévoir les modes généraux du comportement humain. Avec

un tel positionnement épistémologique, un chercheur préfère travailler sur une réalité sociale observable en vue de proposer des généralisations de lois similaires à celles produites par les sciences physiques et naturelles (Remenyi et al., 1998). Cela correspond à notre projet d'explication du conflit dans le canal de distribution à l'aide d'un modèle causal.

De plus, bien que le positivisme reste dominant, la recherche en management a été approchée par une variété de disciplines différentes, chacune avec ses propres traditions et approches. L'utilisation d'une approche positiviste, de plus en plus standardisée, dans la conduite de la recherche en gestion a été suggérée comme une manière de surmonter cette fragmentation (Pfeffer, 1995).

1.2. Approche de la recherche

A côté de l'épistémologie, une question importante est celle de l'approche ou de la méthodologie adoptée pour le recueil et l'analyse des données. D'après Adler (1989), le choix d'une méthodologie impacte sur ce que l'on étudie ainsi que sur la mesure des résultats et les conclusions possibles. Le choix s'opère le plus fréquemment entre une approche qualitative ou quantitative.

En effet, le chercheur qui adopte une philosophie positiviste utilise probablement une méthodologie structurée pour faciliter la réplique (Gill et Johnson, 2002). Par ailleurs, les observations quantifiables sont soulignées, ce qui conduit le chercheur aux analyses statistiques, bien que ceci ne soit pas nécessairement le cas (Saunders et al., 2003).

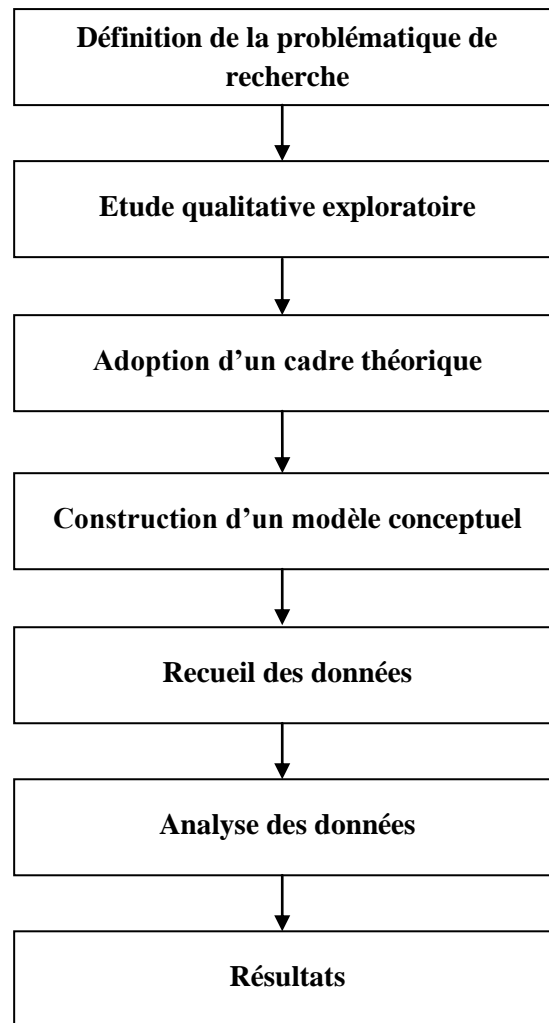
Dans le cadre de notre recherche, une approche quantitative émerge comme prépondérante et se rattache à la phase de test qui permet de générer les résultats finaux. Pourtant, à côté de l'approche quantitative, nous adoptons également une approche complémentaire. Il s'agit de l'approche qualitative qui s'inscrit dans une phase exploratoire. Une double approche est issue de la logique de complémentarité dans laquelle une phase exploratoire, opérée dans une approche qualitative, constitue une étape préalable nécessaire pour toute étude quantitative afin de formuler un problème destiné à une investigation plus précise, de se familiariser avec ce problème, d'en clarifier les concepts (Churchill, 1996 ; Baumard et Ibert, 2003).

En définitive, nous adoptons d'une façon séquentielle les deux approches qualitative et quantitative. Il s'agit d'une part d'une étude qualitative exploratoire, d'autre part d'une étude quantitative confirmatoire que nous exposerons dans la section sur le recueil des données.

1.3. Design de la recherche

Le design de la recherche ou son architecture est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche: problématique, littérature, données, analyse et résultats (Royer et Zarlowski, 2003). Celui-ci est un élément crucial de toute recherche empirique sans dépendre de l'objet de recherche et de la vision méthodologique (Grunow, 1995). Notre architecture de recherche peut être schématisée comme dans la figure 4.1. Concrètement, après avoir défini la problématique de recherche, une étude exploratoire qualitative est effectuée dans une logique de complémentarité. Puis, un cadre théorique est adopté. A partir de ce dernier, nous proposons un modèle dyadique de recherche permettant d'expliquer le phénomène de conflit dans le canal. L'étape suivante est liée au recueil des données quantitatives empiriques sur le terrain au Vietnam. Suite à cette étape, une analyse est réalisée avec les données recueillies. Enfin, la dernière étape est consacrée à l'évaluation et la discussion des résultats obtenus.

Figure 4.1: Design de la recherche



Source : Elaboration personnelle

Dans notre démarche de recherche, nous adoptons un raisonnement hypothético-déductif. Celui-ci est très important pour évaluer les théories ou les hypothèses. Il s'agit de l'approche la plus fréquemment utilisée dans la recherche en gestion (Grenier et Jausserand, 2001). Dans cette approche, on formule d'abord des hypothèses à partir des théories mobilisées. Ces hypothèses sont ensuite testées en se basant sur les données empiriques, ce qui permet de les réfuter ou de les confirmer (Robson, 2002). Ici, la théorie se place avant la collecte des données et le test des hypothèses (Poole et al., 2002). Cette approche va du général vers le particulier et s'oppose à l'induction selon laquelle la théorie peut être générée par des observations (Robson, 2002).

2. Recueil des données

Suite aux choix méthodologiques de base, un autre aspect important concerne les procédures de recueil des données que nous avons réalisées. En effet, notre recueil de données est étroitement lié aux deux études évoquées plus tôt. Il s'agit de l'étude qualitative exploratoire et de l'étude quantitative confirmatoire qui sont complémentaires et non opposées entre elles (Baumard et Ibert, 2003). Nous présentons ci-dessous concrètement ces deux phases d'étude fondamentales.

2.1. Etude qualitative exploratoire

Avant d'aborder le recueil des données, la compréhension de l'objectif de cette étude est nécessaire. Dans ce sens, nous exposons en premier lieu l'objectif poursuivi.

2.1.1. Objectif de l'étude

L'étude exploratoire est définie comme un type de recherche qui s'appuie sur l'exploration des idées et des aperçus (Churchill, 1995). D'après cet auteur, l'étude exploratoire est « une recherche de l'image générale ». Celle-ci est vue comme étant la plus utile dans les étapes préliminaires d'un projet de recherche où l'incertitude et l'ignorance générale du sujet en question sont au niveau le plus élevé (Philips et Pugh, 1987 ; Webb, 1992 ; Ghauri et al., 1995). Fréquemment, elle est utilisée lorsque le chercheur ne possède pas suffisamment d'informations sur un sujet et recherche la flexibilité dans l'exploration du problème (Polonsky et Waller, 2004). En effet, une telle étude est caractérisée par un niveau de flexibilité important et un manque de structure formelle. La flexibilité résulte d'un désir d'acquérir l'expérience de l'exploration et aussi de la nécessité d'éviter les limites apportées par les notions préconçues (Webb, 1992).

D'après Churchill et Iacobucci (2002), les buts de l'étude exploratoire comprennent : (1) la formulation d'un problème, (2) le développement des hypothèses (3) l'établissement des priorités de recherche dans le futur, (4) la collecte des informations sur les problèmes pratiques liés à l'exécution de la recherche sur des questions spécifiques, (5) l'augmentation de la familiarité du chercheur avec le problème, (6) la clarification des concepts.

D'après Churchill (1979), l'étude exploratoire peut être nécessaire avant que les autres études ne soient effectuées. Elle est un préalable indispensable à toute étude quantitative dans le sens de la complémentarité avec cette dernière (Baumard et Ibert, 2003). Ce type d'étude se base souvent sur des données secondaires et sur l'étude qualitative comme l'entretien d'expert (Polonsky et Waller, 2004)

Dans le cadre de notre recherche, l'étude exploratoire nous fournit des informations sur le contexte de la recherche et particulièrement la relation entre les fournisseurs locaux et les distributeurs étrangers au Vietnam. Ces informations apparaissent importantes puisqu'elles nous permettent non seulement de comprendre le contexte du marché au Vietnam mais surtout génèrent des suggestions pour le développement de nos hypothèses. Notamment, dans la perspective qui nous intéresse, l'explication du conflit dans un contexte international, sujet peu étudié dans la littérature, ces informations exploratoires sont indispensables et nous suggèrent des pistes sur le cadre théorique à mobiliser ainsi que sur le modèle de recherche.

L'étude exploratoire nous aide également à déterminer les aspects pratiques liés à la conduite de la recherche. En effet, à travers ce type d'étude, nous avons plus de familiarité avec le terrain, notamment en termes d'expérience liée à l'accès aux informations concernant le sujet de recherche, particulièrement sur des concepts sensibles comme le conflit. Celle-ci nous fournit également plusieurs contacts utiles qui serviront ultérieurement notre enquête quantitative par questionnaire.

2.1.2. Le recueil des données

En raison de la disponibilité limitée et notamment de la nature délicate des informations concernant notre sujet de recherche, nous avons exploité des données d'une variété des sources incluant à la fois des sources primaires (entretiens exploratoires) et secondaires. Notamment, Internet constitue un outil important compte tenu de sa capacité d'apporter un nouvel environnement pour la recherche (Eloise, 2001). Nous présentons ici successivement le recueil des données de ces deux sources.

2.1.2.1. Le recueil des sources secondaires

Pour le recueil des sources secondaires, nous avons utilisé simultanément les données internes et externes. Quelques rapports et documents produits par les entreprises étudiées (fournisseurs et distributeurs) constituent les données internes recueillies. Pourtant, en raison de la nature confidentielle de ce type de données, l'accès à celles-ci apparaît difficile. Par conséquent, cette source ne nous fournit qu'un volume d'information assez limité.

A côté des données internes, les revues de presse, les documents gouvernementaux, les ouvrages d'étude, les publications privées des sociétés d'étude du marché constituent les données externes exploitées. Notamment, les revues de presse nous apportent une source d'information très abondante. Malgré leur nature moins ciblée, celles-ci, avec un filtrage des informations obtenues, contribuent de manière conséquente à notre sujet de recherche. D'autre part, les documents gouvernementaux et les ouvrages d'étude jouent aussi un rôle très utile puisqu'ils concernent des données fiables à la fois aux plans qualitatif et quantitatif, analysées de manière rigoureuse avec des conclusions générales importantes pour notre sujet de recherche.

En plus des sources secondaires, nous recueillons également des données issues de sources primaires à travers un nombre d'entretiens auprès de répondants sur le terrain des entreprises. Nous présentons à la suite cette étape.

2.1.2.2. Les entretiens exploratoires

Nous avons effectué un nombre d'entretiens individuels auprès de personnes sur le terrain Vietnamien. Grâce à sa flexibilité, l'entretien est une technique utile pour obtenir les informations et les représentations des experts durant les étapes initiales de la recherche (Walliman, 2006). L'entretien semi-directif avec un guide structuré incluant une série de thèmes prédéfinis a été adopté. Un objectif de l'entretien semi-directif en général est de révéler les connaissances existantes exprimées sous forme de réponses et donc accessibles à l'interprétation (Flick, 2002). Ce type d'entretien est préparé pour se concentrer sur les thèmes étudiés et aussi afin d'obtenir une flexibilité permettant de diriger les questions vers des thèmes riches et porteurs de connaissance (Lancaster, 2005). Il inclut suffisamment de questions spécifiques afin de maintenir une concentration de l'entretien, mais il comprend

aussi des questions additionnelles à partir desquelles les répondants peuvent ajouter leurs expériences et des commentaires concernant leur propre perspective (Morgan et al., 2004)

Notre guide d'entretien a été élaboré avec une consultation des experts sur le terrain. Cela nous permet de raffiner les questions utilisées et donc de faciliter l'accès aux informations fournies et évite aux répondants les biais possibles. Le guide d'entretien se compose des thèmes suivants:

- Description du modèle d'affaire (produits et services, prix, ressources humaines,...)
- Caractérisation de la culture organisationnelle
- Domaines de la coopération
- Domaines du conflit
- Sources du conflit
- Satisfaction des acteurs avec la relation avec leurs partenaires.

Sur la base de contacts personnels, les entretiens ont été réalisés auprès de 16 répondants sur le terrain incluant 4 experts (2 experts universitaires, 1 expert gouvernemental et 1 consultant), 5 responsables de la grande distribution (1 directeur général, 1 directeur adjoint de magasin, 3 acheteurs) et 7 industriels (3 responsables marketing, 2 directeurs généraux, 2 responsables des ventes). La durée des entretiens était de 25 minutes à 2h selon la disponibilité des répondants.

L'étude exploratoire joue un rôle important dans notre recherche. Une telle étude est indispensable pour une recherche sur un sujet peu étudié comme le nôtre lié au conflit interorganisationnel dans un contexte international. Les résultats de cette étude, présentés dans le chapitre 2 nous fournissent plusieurs informations importantes, notamment des suggestions pour la construction de notre modèle de recherche.

2.2. Etude quantitative confirmatoire

Suite à l'étude qualitative exploratoire, le processus de recueil des données continue dans le cadre d'une étude quantitative confirmatoire qui constitue une étape cruciale de notre recherche. Comme pour l'étude qualitative exploratoire, nous abordons en premier lieu son objectif.

2.2.1. Objectif de l'étude

L'étude confirmatoire est un processus systématique et formel de test des hypothèses scientifiques (Aiken, 1999). Donc, son objectif est distinct de celui de l'étude exploratoire. Par rapport à cette dernière, ce type d'étude est valide, fiable et représentatif. Elle est confirmatoire tandis que l'étude exploratoire reste peu concluante, vague (Jupp, 2006).

Dans ce sens, l'objectif de notre étude quantitative confirmatoire est de tester les modèles proposés en collectant des données quantitatives empiriques sur le terrain servant ensuite aux analyses statistiques pour produire des résultats. En d'autres termes, nous cherchons à confronter notre modèle à la réalité (Charreire et Durieux, 2003).

Nous nous fondons sur l'enquête quantitative, autrement dit sur l'utilisation des questionnaires auprès des répondants sur le terrain pour collecter les données. En effet, la recherche par enquête joue un rôle important dans plusieurs disciplines puisqu'elle conduit à la collecte des données primaires (Zikmund, 2000). L'enquête est la méthode la plus fréquemment adoptée pour la recherche empirique dans les sciences sociales et même dans la logistique et le supply chain management (Mentzer et Kahn, 1995 ; Griffis et al., 2003).

Dans le cadre d'une étude quantitative confirmatoire, un nombre d'aspects importants en termes de recueil des données émerge. Il s'agit de l'opérationnalisation des variables, de la population et de l'échantillon et de l'administration des questionnaires. Nous abordons ici successivement ces aspects liés à notre étude confirmatoire.

2.2.2. La construction des échelles de mesure

La construction de l'échelle de mesure représente une partie vitale du processus d'enquête. Une échelle de mesure mal construite ne fournit pas les données requises ou fournit des données incorrectes (Brace, 2008). Par conséquent, une bonne construction de l'échelle de mesure est une condition fondamentale du succès d'un projet de recherche.

Essentiellement, la construction de l'échelle de mesure entraîne une opérationnalisation des variables, un processus par lequel les concepts ou les hypothèses sont définis de manière à être mesurés par l'observation empirique (Lancaster, 2005). Ainsi, il convient de présenter d'abord l'opérationnalisation de nos variables servant par la suite à la construction du questionnaire final, étape qui sera présentée ici.

2.2.2.1. Opérationnalisation des variables.

L'opérationnalisation se réfère au processus qui traduit des concepts abstraits en indicateurs ou mesures permettant des observations (Gill et Johnson, 2002). On détermine les indicateurs qui seront utilisés dans la description ou l'explication des concepts. Ces indicateurs servent de guide dans la construction du questionnaire (Subong, 2005). L'opérationnalisation est nécessaire pour éliminer des confusions dans le sens et la communication (Burns, 2000). Il s'agit d'assurer que l'on définit précisément ce qui est mesuré et observé et comment cette mesure ou observation est réalisée.

L'opérationnalisation des variables que nous avons élaborée se base sur des échelles de mesures développées par les auteurs dans la littérature. Pourtant, nous réalisons une adaptation aux spécificités de notre recherche par la consultation d'experts ainsi que d'une phase de prétest sur le terrain. Les indicateurs constituant les variables présentées ci-dessous sont le résultat de cette adaptation. Autrement dit, il s'agit des indicateurs définitifs utilisés dans le questionnaire. Il est à noter également qu'en raison de la nature délicate de notre recherche, nous cherchons à opérationnaliser les variables d'une façon restreinte. L'objectif est de créer un questionnaire adéquat mais court. Pour un sujet concernant le conflit comme le nôtre, un questionnaire long augmente évidemment la possibilité d'un refus de répondre. Par conséquent, nous tendons à choisir des échelles appropriées mais avec le moins d'items possibles. En effet, une version courte est un moyen effectif pour minimiser les biais causés

par l'ennui ou la fatigue (Schmitt et Stults, 1985 ; Schriesheim et Eisenbach, 1991). Un autre point est que tous les répondants sur le terrain sont Vietnamiens, donc tous les items utilisés ont fait l'objet d'une traduction en Vietnamien.

Nous présentons ici l'opérationnalisation de chaque variable⁵ (pour les variables qui sont présentes dans les deux modèles de recherche, les mêmes indicateurs sont appliqués aux deux échantillons)

a) L'opérationnalisation des variables déterminantes du conflit.

Les variables déterminantes du conflit incluent la différence de culture adhocratique et de marché, la stratégie d'influence de menace et le droit légal, l'incertitude comportementale et la durée de la relation.

La différence de culture adhocratique et de marché : pour ces variables, au lieu de mesurer directement la différence culturelle, nous mesurons le niveau de ces cultures chez chaque partenaire dans la relation. Puis, nous utilisons la formule présentée dans le chapitre sur les hypothèses de recherche.

Concrètement, la différence de culture adhocratique/culture de marché entre le fournisseur et le distributeur est égale au degré de culture adhocratique/culture de marché adopté par le distributeur moins le degré de culture adhocratique/culture de marché adopté par son fournisseur

La raison en est que la mesure directe de la différence culturelle est impossible puisque les répondants dans une organisation ne peuvent pas bien connaître la culture organisationnelle de leur partenaire. Schein (1990) a proposé que n'importe quelle étude sur la culture organisationnelle exige du chercheur une approche interne de l'organisation explorée, la culture de chaque organisation étant unique. La généralisation n'est ni juste ni faisable.

⁵ Le contenu des indicateurs des variables présenté est seulement une traduction relative du Vietnamien

Cette manière de mesure nous conduit à la mesure de la culture adhocratique et de la culture de marché elles-mêmes. Nous utilisons l'échelle de culture organisationnelle développée par Quinn et Spreitzer (1991). Celle-ci, à notre connaissance, est l'unique échelle permettant d'évaluer quatre types de culture organisationnelle dérivés du modèle de valeurs concurrentielles, utilisable avec des techniques d'analyse telles que l'analyse factorielle ou la régression (Quinn et Spreitzer, 1991). Il s'agit de techniques que nous utiliserons dans cette recherche. Par ailleurs, cette échelle est susceptible de capturer des descriptions culturelles plus réalistes car elle est de type Likert, elle permet d'une relation plus réaliste entre les types de culture. Plus concrètement, chaque culture peut être évaluée librement sans dépendre des autres (les autres échelles dans la littérature proposent une distribution de 100 points à quatre types de cultures et donc, la note attribuée à une culture dépend des notes déjà attribuées aux autres). Cet outil inclut 16 items, chaque type de culture étant évalué par quatre items. Chaque item reflète un aspect du type de culture organisationnelle. Les items qui mesurent la culture adhocratique et de marché sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 4.1 : Les mesures de la culture adhocratique et de la culture de marché

Indicateurs	Auteurs
<i>Culture adhocratique</i>	Quinn et Spreitzer (1991)
Indiquez votre degré d'accord sur chaque caractéristique suivante caractérisant votre lieu de travail: - Insistance sur la flexibilité et la décentralisation - Insistance sur l'expansion, la croissance et le développement - Insistance sur l'innovation et sur le changement - Insistance sur la résolution créative des problèmes	
<i>Culture de marché</i>	
Indiquez votre degré d'accord sur chaque caractéristique suivant caractérisant votre lieu de travail : - Insistance sur l'accomplissement des tâches et des objectifs - Insistance sur la direction, la fixation des objectifs et la clarté des objectifs - Insistance sur l'efficacité, la productivité et la rentabilité - Insistance sur la qualité des produits et l'excellence des résultats.	

Les stratégies d'influence de menace et de droit légal : Afin d'opérationnaliser ces deux variables, nous choisissons respectivement la mesure de Payan et McFarland (2005) et de

Boyle et al. (1992). Premièrement, la mesure de la menace comprend trois indicateurs. Ces derniers illustrent les différentes conséquences négatives si l'entreprise *cible* n'est pas en conformité avec la demande de l'entreprise *source*. Les auteurs ont développé cette échelle en se fondant sur les travaux de Venkatesh et al. (1995) mais avec une réduction du nombre d'items qui convient à notre souci de simplification du questionnaire. Dans l'article de Payan et MacFarland (2005), cette échelle représente un haut niveau de fiabilité reflété par un alpha de Cronbach de 0,95.

En second lieu, quant à la stratégie de droit légal, nous avons des adaptations de la mesure de Boyle et al. (1992), mesure souvent utilisée dans la littérature pour développer l'instrument de mesure des stratégies d'influence. Cette mesure se compose de 5 items se concentrant sur la caractérisation de l'utilisation du contrat de l'entreprise *source* afin d'atteindre la conformité et de modifier les actions/comportements de l'entreprise *cible*.

Le contenu des indicateurs utilisés pour mesurer ces deux types de stratégies d'influence sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 4.2 : Les mesures de la stratégie de menace et de droit légal

Indicateurs	Auteurs
<p style="text-align: center;"><i>Stratégie de menace</i></p> <p>Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes caractérisant la relation coopérative entre votre organisation⁶ et ce commerçant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ce commerçant indique qu'il y aura des sanctions si votre organisation n'accepte pas sa demande - Ce commerçant indique qu'il ne donnera plus d'avantages spécifiques si votre organisation n'accepte pas sa demande - Ce commerçant indique que votre organisation perdra des préférences si votre organisation n'accepte pas sa demande 	<p>Payan et McFarland (2005)</p>
<p style="text-align: center;"><i>Stratégie de droit légal</i></p> <p>Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes caractérisant la relation coopérative entre votre organisation et ce commerçant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ce commerçant se base sur des clauses contractuelles pour obtenir la conformité de votre organisation à ses demandes spécifiques - Quand ce commerçant veut influencer sur les comportement et actions de votre organisation, il mentionne souvent les conventions légales dans le contrat. - Ce commerçant rappelle les obligations que votre organisation doit réaliser selon le contrat - Ce commerçant fait des insinuations concernant le contrat en vue d'obtenir la coopération de votre organisation vis-à-vis de ses propositions - Ce commerçant utilise les clauses contractuelles comme un outil pour forcer votre organisation à accepter ses demandes. 	<p>Boyle et al. (1992)</p>

L'incertitude comportementale : celle-ci est opérationnalisée grâce à l'échelle de mesure de Cannon et al. (2000) qui se concentre sur la mesure de l'ambiguïté des tâches. Cette dernière se réfère à la difficulté dans l'obtention et la compréhension des informations concernant les tâches et les fonctions du partenaire (Cannon et al., 2000). Une telle difficulté concerne, par exemple, l'ambiguïté liée à l'évaluation des produits ou services d'un fournisseur, la

⁴ Le mot « organisation » est remplacé dans le questionnaire par un mot spécifique selon le type d'organisation auquel le répondant appartient (par exemple: entreprise, supermarché, hypermarché,...)

définition des standards de ces derniers, la construction des évaluations objectives d'autres tâches et fonctions du fournisseur. Par conséquent, cette mesure englobe des difficultés dans l'évaluation de la performance du partenaire, autrement dit l'incertitude comportementale. L'échelle comprend quatre items parmi lesquels les deux items sont inversés. Elle représente un alpha de Cronbach de 0,85 dans les résultats de recherche de Cannon et al., (2000). Les indicateurs, après adaptation, sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4.3 : Les mesures de l'incertitude comportementale

Indicateurs	Auteurs
Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes caractérisant la relation coopérative entre votre organisation et ce fournisseur : - La performance de ce fournisseur comporte quelques aspects difficiles à évaluer objectivement - La définition des standards afin d'évaluer les produits de ce fournisseur n'est pas compliquée* - Pour ce fournisseur, vous pouvez déterminer facilement si les produits fournis satisfont aux conditions requises* - Les produits fournis par ce fournisseur sont difficiles à évaluer exactement en termes de qualité et de quantité	Cannon et al. (2000)

* Items inversés

La durée de la relation: cette variable reflète la durée existante de la relation entre le fournisseur et le distributeur. Nous avons utilisé un item pour mesurer cette variable : depuis combien de temps votre organisation est-elle en relation avec ce fournisseur/commerçant ?

b) L'opérationnalisation des variables de conflit

Rappelons que notre recherche inclut deux variables de conflit : conflit affectif et manifeste. Pour opérationnaliser ces deux types de conflit, nous adoptons le travail de Kumar et al. (1995). Concrètement, le conflit affectif est mesuré par quatre énoncés, chacun caractérisant un sentiment pour le partenaire. Quant au conflit manifeste, deux énoncés reflétant le niveau de désaccord avec le partenaire sont les indicateurs de cette variable. Kumar et al. (1995) ont construit cette échelle de conflit manifeste en se basant sur celle de Frazier et al. (1989). Nous avons utilisé l'échelle de Kumar et al. (1995) comprenant seulement deux items, puisque

celle-ci est plus concise que les autres échelles disponibles dans la littérature. Ces dernières demandent souvent au répondant d'évaluer le désaccord avec le partenaire sur un nombre d'issues, ce qui peut faire augmenter considérablement la longueur du questionnaire. Frazier et al. (1989) ont noté qu'une telle échelle peut augmenter la probabilité que la fatigue des répondants influencera sur la collecte des données. Les items mesurant ces deux variables de conflit sont exposés dans le tableau suivant.

Tableau 4.4 : Les mesures du conflit affectif et manifeste

Indicateurs	Auteurs
<i>Conflit affectif</i>	Kumar et al. (1995)
Quand vous pensez à la relation avec ce fournisseur/commerçant, est-ce que vous ressentez : - Colère - Frustration - Rancune - Hostilité	
<i>Conflit manifeste</i>	
Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes caractérisant la relation coopérative entre votre organisation et ce fournisseur/commerçant : - Un haut degré de conflit existe entre ce fournisseur/commerçant et votre organisation - Ce fournisseur/commerçant et votre organisation ont des désaccords sur certaines issues clés	

c) L'opérationnalisation des variables de satisfaction

L'opérationnalisation de la satisfaction économique se fait à partir de l'échelle développée par Vázquez et al. (2005). Cette échelle est développée dans une approche dyadique fournisseur-distributeur comme la nôtre et peut être appliquée dans toutes les deux perspectives de la relation. Quatre indicateurs sont utilisés afin de mesurer la satisfaction économique. Chaque indicateur est lié à un aspect des résultats économiques obtenus de la relation avec le partenaire.

Pour la satisfaction sociale, celle-ci est opérationnalisée en se basant sur l'échelle de Geyskens et Steenkamp (2000) et celle de Vázquez et al. (2005). Ce sont les principaux auteurs dans la littérature ayant construit des échelles spécifiques pour mesurer la satisfaction sociale. Nous avons utilisé les trois indicateurs de Geyskens et Steenkamp (2000) les plus appropriés à notre objet de recherche. Ces trois indicateurs sont combinés avec deux indicateurs dans l'échelle de Vázquez et al. (2005) pour constituer notre échelle de mesure de la satisfaction sociale. Généralement, ces cinq indicateurs reflètent les interactions sociales entre les acteurs. Le tableau suivant représente les indicateurs d'évaluation de la satisfaction économique et sociale.

Tableau 4.5 : Les mesures de la satisfaction économique et sociale

Indicateurs	Auteurs
<i>Satisfaction économique</i>	
Indiquez votre degré de satisfaction avec les résultats obtenus de la relation avec ce fournisseur/commerçant : - Volume de vente - Profit - Réduction des coûts logistiques - Amélioration des services au client	Vázquez et al. (2005)
<i>Satisfaction sociale</i>	
Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes caractérisant la relation coopérative entre votre organisation et ce fournisseur/commerçant : - Vous êtes satisfait des contacts avec ce fournisseur/commerçant - Vous êtes satisfait de la relation personnelle que vous avez avec ce fournisseur/commerçant - Interactions entre votre organisation et ce fournisseur/commerçant sont caractérisées par le respect mutuel - Ce fournisseur/commerçant met au courant des choses que j'ai besoin de savoir - Ce fournisseur/commerçant explique les raisons de ses politiques	Geyskens et Steenkamp (2000) Vázquez et al. (2005)

d) L'opérationnalisation des autres variables

Au-delà des variables centrales qui constituent les modèles de recherche proposés, nous mesurons également quatre autres variables incluant la taille de l'organisation, la dépendance

et deux types de culture organisationnelle : culture hiérarchique et de clan. L'objectif est de fournir des informations additionnelles. Plus particulièrement les trois dernières variables participeront à nos analyses statistiques. En effet, pour la dépendance, comme la culture nationale, elle peut modérer la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste. D'après Skinner (1992), quand la dépendance est faible, les partenaires ne sont pas obligés d'accepter ou de tolérer les demandes de l'entreprise pour survivre. Comme résultat le conflit manifeste peut apparaître. A l'inverse, en cas de grande dépendance, une organisation tend à maintenir à tout prix la relation avec son partenaire. En bref, la relation entre les deux types de conflit est modérée par cette variable. Par conséquent, il est nécessaire de contrôler son effet lors du test de la culture nationale.

Quant à la culture hiérarchique et de clan, la mesure de celles-ci, combinée avec la mesure de la culture adhocratique et de marché, a pour objectif de comprendre empiriquement le profil de culture organisationnelle des deux parties dans le canal, ce qui est important pour les implications managériales de notre recherche.

Afin de mesurer ces deux types de culture, nous utilisons la même échelle proposée par Quinn et Spreitzer (1991). A l'égard de la dépendance, nous adoptons trois indicateurs de Lusch et Brown (1996). Les indicateurs mesurant ces variables additionnelles sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 4.6 : Les mesures des autres variables

Indicateurs	Auteurs
<i>Taille de l'organisation</i>	
Indiquez le nombre de salariés de votre lieu de travail	
<i>Dépendance</i>	
Indiquez votre degré d'accord avec les propositions suivantes caractérisant la relation coopérative entre votre organisation et ce fournisseur/commerçant : <ul style="list-style-type: none"> - Votre organisation dépend de ce fournisseur/commerçant - Ce fournisseur/commerçant est difficile à remplacer par un autre - Ce serait coûteux de perdre ce fournisseur/commerçant 	Lusch et Brown (1996)
<i>Culture hiérarchique</i>	
Indiquez votre degré d'accord sur chaque caractéristique suivante caractérisant votre lieu de travail : <ul style="list-style-type: none"> - Insistance sur le contrôle et la centralisation - Routinisation, formalisation et structuration - Insistance sur la stabilité et l'ordre - Insistance sur la prévisibilité des résultats de la performance 	
<i>Culture de clan</i>	
Indiquez votre degré d'accord sur chaque caractéristique suivante caractérisant votre lieu de travail : <ul style="list-style-type: none"> - Participation des employés à la prise de décision, la discussion ouverte entre les membres - Encouragement des employés à agir - Evaluation des idées et des préoccupations des employés - Insistance sur les relations humaines, le travail d'équipe, la cohésion 	Quinn et Spreitzer (1991)

Il est à noter ici que nous éliminons l'usage de variables additionnelles. La raison est que, d'une part, celles-ci ne sont pas centrales pour notre recherche, d'autre part, elles font augmenter notablement la longueur du questionnaire. D'après Kaufman et al. (2005), le questionnaire devrait inclure exactement ce qui est demandé, rien de plus et rien de moins. Alors qu'il existe une abondance d'informations intéressantes pouvant être collectées à travers le questionnaire, si celles-ci ne sont pas centrales pour les indicateurs étudiés, elles ne représentent alors qu'une distraction pour l'enquêteur et le répondant. De plus, l'inclusion de

telles variables (par exemple, les variables impliquant plus ou moins l'identité du répondant) peut augmenter la possibilité de refus chez les répondants, notamment lorsque le questionnaire aborde un problème sensible et à caractère confidentiel.

2.2.2.2. La construction du questionnaire

La construction du questionnaire, à côté de la référence à des travaux antérieurs pour l'opérationnalisation des variables, est liée étroitement à la consultation d'experts ainsi qu'à une phase de prétest sur le terrain. Ces procédures constituent l'une des étapes les plus importantes dans le développement d'un questionnaire. Particulièrement, Fink et Litwin (2003) ont noté trois intérêts principaux du prétest: (1) détecter des erreurs dans le questionnaire, (2) savoir quel contenu de l'instrument de mesure devra être réélaboré, (3) prévoir les problèmes possibles rencontrés dans l'utilisation de l'instrument.

Concrètement, nous avons tout d'abord consulté 3 experts universitaires en relation industrie-commerce lors des premières étapes de l'élaboration du questionnaire. Cela nous a permis de bien choisir ainsi que d'affiner les questions choisies, notamment en termes de contenu. L'objectif est d'assurer une adéquation avec les caractéristiques spécifiques de notre recherche. Particulièrement, compte tenu que tous les répondants sont Vietnamiens, les items utilisés faisant déjà partie d'échelles de mesure développées par des occidentaux devaient être adaptés à la culture Vietnamienne.

Après la phase de consultation d'experts, la première version du questionnaire a été administrée en face à face à quatre répondants sur le terrain, incluant deux acheteurs chez les distributeurs étrangers et deux responsables de vente chez les fournisseurs locaux. Cette phase de prétest a permis quelques modifications nécessaires sur le fond ainsi que la forme du questionnaire. Après des corrections se fondant sur le résultat du prétest, la version finale du questionnaire est élaborée avec ses items présentés dans la section sur l'opérationnalisation des variables ci-dessus.

La majorité des questions est élaborée sous forme d'échelle de Likert. Il s'agit d'inclure une série de choix de réponses -typiquement, 5- qui reflètent les différents degrés d'accord ou de désaccord avec une déclaration -ou les différents niveaux d'un aspect constituant une variable- (Fink et Litwin, 2003). Concrètement, mis à part la durée de la relation et la taille de

l'organisation qui sont des questions ouvertes, toutes les variables sont mesurées par des échelles de type Likert. Ces dernières sont en cinq points. Cela permet de simplifier les choix de réponses et donc de faciliter le processus de complétion du questionnaire par les répondants, ce qui est important dans une recherche sur un sujet sensible comme le nôtre.

De plus, la plupart des échelles comporte la modalité de réponse « pas du tout d'accord-tout à fait d'accord ». La satisfaction économique a un type de réponse « pas du tout satisfait-tout à fait satisfait », les questions restantes sont ouvertes.

En termes de structure du questionnaire, celle-ci est illustrée par le regroupement de questions de même modalité ou de même thème. Cela a pour effet d'augmenter la concentration des répondants et facilite le processus de collecte des données dans une situation en face à face (Buddenbaum et Novak, 2001). Autre avantage, les items d'un nombre de variables sont combinés pour constituer un groupe et donc, le biais créé par l'existence d'une longue série de questions successives trop similaires -une réponse automatique- est limité (Baumard et al., 2003 ; Kaufman et al., 2005).

Au-delà, nous plaçons les questions ouvertes à la fin du questionnaire et évitons d'utiliser des questions sensibles au début du questionnaire en vue de faciliter le processus de réponse ainsi que d'éviter un sentiment défavorable des individus enquêtés lorsqu'ils commencent à compléter leur questionnaire (Buddenbaum et Novak, 2001 ; Kaufman et al., 2005 ; Baumard et al., 2003) .

Le type de l'échelle et la structure du questionnaire sont présentés dans le tableau 4.7. Le questionnaire final inclut 3 pages à la fois pour l'échantillon de fournisseurs et celui de distributeurs. Toutes les questions sont en Vietnamien.

Tableau 4.7 : Le type d'échelle et la structure du questionnaire

L'ordre des variables	Type d'échelle	Questions	
		Fournisseur	Distributeur
Satisfaction économique	Likert en 5 points	1-4	1-4
Satisfaction sociale	Likert en 5 points	5-9	5-9
Dépendance	Likert en 5 points	10-12	10-12
Droit légal	Likert en 5 points	13-17	-
Menace	Likert en 5 points	18-20	-
Incertitude comportementale	Likert en 5 points	-	13-16
Conflit manifeste	Likert en 5 points	21-22	17-18
Conflit affectif	Likert en 5 points	23-26	19-22
Culture de clan	Likert en 5 points	27-30	24-27 ⁷
Culture adhocratique	Likert en 5 points	31-34	28-31
Culture hiérarchique	Likert en 5 points	35-38	32-35
Culture de marché	Likert en 5 points	39-42	36-39
Durée de la relation	Question ouverte	43	40
Taille de l'organisation	Question ouverte	44	41

2.2.3. Le recueil des données

Suite à la construction du questionnaire, le recueil des données quantitatives sur le terrain est effectué. Les données obtenues serviront aux analyses statistiques testant les deux modèles proposés. Le travail de recueil des données ne peut pas être séparé de la population ainsi que

⁷ La question 23 est réservée à la demande de spécifier le nom du fournisseur qu'il a choisi (voir annexe)

de l'échantillon qui sont à l'origine des données à collecter. Dans ce sens, dans un premier temps, nous présentons la population et l'échantillon. Les procédures de recueil des données et les résultats seront abordés plus tard.

2.2.3.1. La population et l'échantillon

La population reflète l'ensemble des individus, entreprises, marchés, etc. qui contient des informations auxquelles le chercheur s'intéresse (Crawford, 1997). Dans notre cas, la grande distribution étrangère et ses fournisseurs Vietnamiens constituent deux populations de notre recherche empirique. Il est important de noter ici que le mot "étranger" que nous utilisons concerne toutes les formes d'entreprise dans lesquelles il y a une participation partielle ou totale d'étrangers. Plus concrètement, sur le terrain Vietnamien, il s'agit à la fois de joint-ventures et d'entreprises à 100% de capitaux étrangers. Un point important à souligner pour de telles entreprises est que le modèle d'affaires appliqué est étranger et que les dirigeants ayant les influences les plus grandes sont aussi étrangers. En revanche, le mot « Vietnamien » se réfère uniquement aux entreprises purement Vietnamiennes. En d'autres termes, il ne comprend pas la participation, voire même partielle, d'éléments étrangers comme la joint-venture.

Quant à l'échantillon de l'enquête, sous ensemble de la population sur lequel des informations sont recueillies pour estimation, (Crawford, 1997), deux échantillons correspondant à deux populations sont utilisés: celui du distributeur et celui du fournisseur. Pour le distributeur, notre échantillonnage est basé sur des contacts personnels. En effet, il n'existe aucune base de données qui nous aurait permis d'acquérir des informations (coordonnées, poste, lieu de travail,...) sur les répondants distributeurs susceptibles de participer à notre enquête. De telles informations ont été obtenues de manière directe et indirecte grâce à des contacts avec des personnels internes et externes chez les distributeurs (directeur général, directeur de la région, vice-directeur du magasin, responsable des ressources humaines, enseignant, chef d'entreprise Vietnamienne,...). Notamment, nous avons bénéficié du soutien de responsables du Ministère de l'Industrie et du Commerce Vietnamien pour pouvoir approcher les répondants de la grande distribution. De plus, l'étude qualitative exploratoire a ouvert plusieurs pistes qui nous permettent d'obtenir des informations sur les répondants. Les rencontres avec les experts, les individus chez les distributeurs et les fournisseurs nous ont renvoyé vers ces acteurs d'une manière directe ou à travers des

intermédiaires. Au total, nous avons obtenu les coordonnées de 134 répondants issus de 19 organisations de quatre distributeurs étrangers.

Il est important de noter ici que pour la grande distribution étrangère, nous nous concentrons sur le niveau des points de vente des distributeurs (magasins spécialisés, supermarchés, hypermarchés, grandes surfaces de vente en gros) plutôt que sur le groupe de distribution tout entier. Ce choix nous permet d'augmenter la variation des données recueillies (ou la dispersion de l'échantillon) en termes de variable de culture organisationnelle et donc la différence de culture organisationnelle. La variation -différents scores de la variable à travers des cas ou observations- est nécessaire pour l'explication, par exemple du conflit dans le modèle. Sans variation, l'explication est impossible (Caramani, 2008). Etant donné que sur le terrain au Vietnam, il existe seulement quelques distributeurs étrangers, la variation de la variable de culture organisationnelle est évidemment très faible si on tient compte du niveau du distributeur tout entier. En nous concentrant sur le niveau du point de vente, la variation des données obtenues de cette variable est plus grande car il existe davantage d'unités analysées en termes de culture organisationnelle. Notons qu'à travers ces unités, la culture organisationnelle varie.

En effet, au Vietnam, chaque magasin d'un même distributeur peut être considéré comme une organisation relativement indépendante des autres. Il fonctionne avec ses propres dirigeants et avec des politiques, des objectifs qui impliquent certaines différences en comparaison avec les autres magasins du même groupe. Par exemple, les magasins qui se situent dans des zones différentes ont des politiques et des objectifs plus ou moins différents. Plusieurs magasins, malgré l'appartenance à un même distributeur, sont des organisations indépendantes en terme juridique avec leur propre nom juridique sous la forme d'une joint-venture ou d'une société à 100% de capitaux étrangers. Par conséquent, entre ces magasins, certaines différences de culture organisationnelle peuvent exister, ce qui permet une variation de cette variable à travers les magasins d'un même distributeur.

Pourtant, ces magasins partagent également de nombreux points communs puisqu'ils appartiennent tous à un même distributeur, avec un même modèle d'affaires et un même cadre hiérarchique de supérieurs/fondateur. En d'autres termes, ils comportent tous l'essence culturelle du groupe auquel ils appartiennent. Il existe entre ces magasins certaines différences, à côté de leurs similarités en termes de culture organisationnelle. Par exemple,

tous les magasins d'un même distributeur s'appuient fortement sur la culture de marché mais le niveau de cette culture varie à travers les magasins. Par conséquent, le choix de nous concentrer sur le point de vente nous permet de capturer les spécificités culturelles liées à chaque magasin mais sans omettre l'essence culturelle du distributeur tout entier. D'après nous, une telle approche est nécessaire car elle permet d'étudier plus finement l'impact de la différence de culture organisationnelle sur le conflit car le conflit entre le fournisseur et le distributeur est influencé non seulement par l'essence culturelle du distributeur tout entier mais aussi par les spécificités culturelles du magasin avec lequel le fournisseur a des interactions directes.

De plus, nous percevons qu'une évaluation d'un individu, notamment d'un employé, sur la culture organisationnelle, est plutôt celle de la culture du lieu où il travaille. Par exemple, l'évaluation d'un employé d'hypermarché sur la culture de son organisation est de fait celle qu'il trouve dans cet hypermarché puisque cela représente son unique environnement de travail. Autrement dit, il évalue la culture de son hypermarché lui-même. Donc, il est raisonnable de prendre en considération le niveau du point de vente. Cette approche nous aide également à augmenter le nombre de répondants participant à l'enquête grâce à l'augmentation du nombre d'organisations analysées.

Ensuite, nous passons à l'échantillon du fournisseur, celui-ci est formé d'après l'échantillon du distributeur. En effet, dans une approche dyadique telle que la nôtre, un répondant chez le distributeur évaluera la relation de son organisation (magasin) avec un fournisseur spécifique et un répondant chez ce dernier, à son tour, évaluera la relation avec l'organisation du distributeur qui a choisi son entreprise. Cette méthode a été adoptée par un nombre d'auteurs dans la littérature (Ganesan, 1994 ; Rokkan et al., 2003). Avec cette méthode, l'ensemble des fournisseurs participant à l'enquête dépend des fournisseurs choisis par les répondants chez les distributeurs. Dans le questionnaire destiné aux distributeurs nous avons intégré une question qui demande au répondant d'indiquer le nom du fournisseur qu'il choisit et nous avons utilisé la même source d'informations chez les distributeurs. En se basant sur les noms des fournisseurs ainsi obtenus, nous avons ensuite cherché les coordonnées de répondants chez les fournisseurs. Comme pour l'échantillon des distributeurs, les coordonnées des répondants ont été obtenues grâce aux contacts avec des personnels ayant des relations internes ou externes avec ces acteurs, notamment grâce au soutien de responsables au Ministère de l'Industrie et du Commerce Vietnamien. Par ailleurs, nous avons utilisé

également les bases de données entreprises (Base de données du Bureau de Commerce et de l'Industrie Vietnamiennne, pages jaunes,...). En se basant sur les coordonnées des entreprises obtenues, nous avons contacté les fournisseurs et les avons sollicités à participer à notre enquête et à nous fournir les coordonnées d'autres répondants. Au total, nous avons obtenu les coordonnées de 79 répondants chez 79 fournisseurs.

Pour les deux échantillons, distributeur et fournisseur, les répondants ont de bonnes connaissances de notre objet de recherche, critère fondamental pour la sélection des répondants (Campbell, 1955). Autrement dit, ils apparaissent comme des informateurs clés pour notre enquête. Concrètement, sur l'échantillon de distributeurs, l'ensemble d'informateurs clés est constitué par un nombre de personnes appartenant aux différentes postes: directeur de magasin, responsable marketing, chef de groupe d'achats, acheteur professionnel, chef de département. Quant à l'échantillon de fournisseur, les directeurs de la firme/filiale, les responsables gérant le canal de distribution moderne, les responsables marketing, les responsables du service des ventes sont les répondants participant à notre enquête. Le choix de ces informateurs clés est essentiellement basé sur nos connaissances du terrain ainsi que sur des consultations directes avec les organisations enquêtées. En particulier, les rencontres avec les acteurs (experts, industriels, commerce) dans le cadre de notre étude qualitative exploratoire nous a apporté des données importantes sur les informateurs clés.

2.2.3.2. Les procédures de recueil des données et les résultats

Pour le recueil des données empiriques, un élément crucial pour son succès est le mode de recueil adopté. Dans ce sens, nous présentons notre méthodologie.

2.2.3.2.1. Mode de recueil des données

Il existe plusieurs modes de collecte des données dans le cadre de l'enquête quantitative (face à face, téléphone, postal, en ligne). L'enquête en face à face et par téléphone sont les méthodes les plus efficaces en termes de taux de réponse (Yu et Copper,1988). Les deux points forts de ces méthodes sont de permettre un bon contrôle du processus de réponse, d'avoir une grande flexibilité ainsi que d'obtenir des informations de bonne qualité. Pourtant, elles ont également des limites comme le temps requis et des coûts élevés pour l'enquête en

face à face ainsi qu'une quantité d'informations obtenues limitées pour la méthode de recueil par téléphone (Beri, 1999). Quant à la méthode de recueil postal, elle est habituellement appliquée dans les recherches en supply chain management et en logistique car elle fournit des résultats moins coûteux et facilement administrés pour un grand nombre de répondants (Grant et al., 2005 ; Griffis et al., 2003). Pourtant, un taux de retour faible, l'impossibilité de contrôler les conditions de renseignement du questionnaire ainsi que la motivation des répondants à donner leurs réponses sont les inconvénients de cette méthode qui a également besoin de temps et produit une quantité d'information limitée (Beri, 1999). Enfin, l'enquête en ligne fournit de nouvelles opportunités pour la conduite de la recherche par l'utilisation de l'e-mail ou des enquêtes basées sur le Web. Cette méthode comporte des avantages par rapport aux méthodes alternatives (postale, en face à face, par téléphone) comme le contrôle et la contextualisation de l'enquête, l'amélioration de son observation -par exemple, le temps ou la date de réponse des répondants, l'enregistrement des réponses, la numérisation des informations qui permet de gagner du temps et de l'argent ainsi que d'observer les réponses en temps réels et enfin la capacité de stimulation (Grant et al., 2005).

Généralement, nulle méthode n'est parfaite et une méthode peut être supérieure sur quelques aspects mais inférieure sur d'autres (Beri, 1999). Nous avons administré des questionnaires auprès d'ensemble d'individus selon ces quatre modes. En effet, il existe des difficultés inhérentes à la collecte de données dans une approche dyadique, notamment sur un problème délicat comme le conflit. Le taux de réponse est fréquemment faible dans l'étude dyadique (Rokkan et al., 2003). Par conséquent, notre objectif premier est d'atteindre le taux de réponse le plus haut possible dans un souci de temps et de coûts. Avec cet objectif, nous avons adopté une approche mixte qui peut permettre une complémentarité entre les différentes méthodes. Pourtant, le choix de cette approche provient également des contraintes liées aux répondants. Des répondants ne peuvent ou ne veulent pas être enquêtés par certaines méthodes -par exemple, pas de familiarité dans l'enquête en ligne, une difficulté géographique pour participer aux enquêtes en face à face, l'évitement de l'enquête par téléphone du fait d'avoir peur être enregistré. Cette réalité nous conduit à choisir une autre méthode par rapport à la méthode initiale comme solution alternative et cela apparaît très efficace afin de maximiser le taux de réponse de l'enquête. Particulièrement, la méthode de collecte par téléphone constitue une méthode pertinente qui nous permet d'approcher facilement les répondants et surtout de les recontacter pour leur demander de compléter des questions non renseignées. De plus, au-delà de ces quatre méthodes, nous avons administré

un petit nombre de questionnaires directement. Plus concrètement, nous transmettons manuellement les questionnaires aux répondants à travers des individus intermédiaires connaissant directement ces derniers. L'avantage de cette méthode est d'obtenir facilement l'acceptation des répondants grâce aux liens entre les individus intermédiaires et ces derniers.

Avec cette approche mixte, d'une part, en raison des points forts de l'enquête en face à face en termes d'information obtenue (qualité et quantité) (Beri, 1999), nous avons procédé à un maximum d'enquêtes de ce type dans les villes à forte concentration en distributeurs étrangers (Hanoi et HCM ville). D'autre part, nous utilisons d'autres méthodes d'enquêtes (selon la préférence des répondants, le type de coordonnées disponibles ou selon notre choix) pour les répondants dans les autres villes ainsi que les répondants dans ces deux villes que nous ne pouvons pas approcher par enquête en face à face (non-acceptation ou non-disponibilité du répondant, contrainte de temps, de coûts).

2.2.3.2.2. Les procédures de recueil des données et les résultats

Notre processus d'enquête a duré environ 7 mois en 2007. A partir des coordonnées de 134 répondants obtenues chez les distributeurs, nous avons contacté -par téléphone ou e-mail- ces acteurs pour solliciter leur participation à notre enquête. Lors de ces premiers contacts, nous avons présenté nos objectifs, notre travail de recherche et notre engagement à préserver le caractère anonyme des données recueillies. Notamment, le soutien de personnels internes ou externes des distributeurs (directeur-adjoint de magasin, enseignant-chercheur, responsable au Ministère de l'Industrie et du Commerce Vietnamien,...) nous a facilité l'acceptation des répondants. Les enquêtes peuvent être réalisées dès les premiers contacts, par exemple par téléphone ou dans les contacts subséquents, par exemple, en enquête en face à face. Au total, 87 répondants ont participé à notre enquête sur l'échantillon des distributeurs. Cela correspond à un taux de réponse de 64,9%

Pourtant, un problème concernant les fournisseurs choisis par les répondants pour évaluation est survenu. Rappelons que dans notre recherche, un répondant d'une organisation X de la grande distribution étrangère évalue la relation entre son organisation et un fournisseur Y et à l'inverse, un répondant chez le fournisseur Y évalue la relation avec l'organisation X. L'ensemble des fournisseurs participant à l'enquête est basé sur les noms fournis par les répondants des distributeurs lors de la complétion des questionnaires. En adaptant l'approche

adoptée par plusieurs auteurs dans la littérature (Rose et Shoham, 2004 ; Ganesan, 1994 ; Rokkan et al., 2003; Anderson et Narus, 1990), dans les questionnaires nous avons demandé aux répondants de la grande distribution d'évaluer la relation entre leur organisation et un fournisseur Vietnamien. Celui-ci devait être le plus important en termes de C.A dans le portefeuille de produits que le répondant gère ou parmi les fournisseurs avec lesquels l'organisation du répondant est en relation, selon le poste du répondant. Nous avons également demandé aux répondants de spécifier le nom de ce fournisseur.

En effet, un nombre notable de répondants a refusé de répondre à cette question. Ce peut être une réalité compréhensible dans le cadre d'une approche dyadique et un sujet aussi sensible que le conflit. Cependant, en raison de ce problème, nous risquons de ne pas atteindre le nombre de fournisseurs requis pour participer à notre enquête puisque nous ne connaissons pas complètement les noms des fournisseurs choisis. Pour résoudre ce problème, d'une part, nous avons recontacté une ou plusieurs fois les répondants qui ont refusé de répondre pour leur demander de compléter cette question, d'autre part, nous avons eu recours aux autres personnels chez les distributeurs connaissant également cette information (service de comptabilité, chef de group d'achats, directeur du magasin). De cette manière, nous sommes parvenus à récupérer un nombre de noms de fournisseurs manquants. 5 questionnaires, malgré nos efforts, manquent de cette information et donc sont inexploitable. Nous n'avons pas pu calculer la différence de culture organisationnelle sans données dans la perspective des fournisseurs dans les dyades analysées. Par conséquent, en fin de compte, nous avons obtenu 82 questionnaires avec les noms de fournisseurs requis.

Quant à l'échantillon de fournisseur, nous avons contacté les 79 répondants des 79 fournisseurs choisis par les répondants chez les distributeurs -en raison de notre incapacité d'acquérir les coordonnées des répondants chez 3 fournisseurs sur 82 fournisseurs choisis, en se basant sur celles obtenues de manière présentée dans la section sur la population et l'échantillon. Comme dans la perspective du distributeur, notre engagement et nos réseaux personnels, surtout le concours de personnels externes et même internes des fournisseurs (directeur d'entreprise, directeur du marketing, consultant, responsable au Ministère de l'Industrie et du Commerce Vietnamien) nous permettent de dépasser le biais de la confidentialité chez les répondants. Dans le questionnaire destiné à cette perspective, nous avons demandé à chaque répondant d'évaluer la relation entre son entreprise et l'organisation de la grande distribution (magasin) qui a choisi son entreprise. 58 répondants ont participé à

notre enquête, ce qui correspond à un taux de réponse de 73,4%. Avec ce résultat, 24 des 82 questionnaires des distributeurs ont été inexploitable en raison du manque de données dans la perspective du fournisseur. Cela conduit au fait qu'il ne reste que 18 organisations de la grande distribution participant aux analyses statistiques. En résumé, nous avons recueilli des données sur 58 dyades distributeur-fournisseur constituées par 18 organisations chez les distributeurs et 58 chez les fournisseurs. Ces données serviront à nos analyses plus tard. Le tableau 4.8 résume les caractéristiques des résultats de collecte des données sur deux échantillons. A côté du taux de réponse, on peut observer que la plupart des organisations retenues pour l'analyse se concentre au Sud du Vietnam où se trouvent plusieurs zones économiques importantes, notamment HCM ville qui est le plus grand centre économique du pays. De plus, la majorité des fournisseurs Vietnamiens sont des PME de taille comprise entre 10 et 249 salariés.

Tableau 4.8 : Caractéristiques des résultats de collecte des données

Caractéristiques des résultats	Distributeur	Fournisseur
<i>Nombre d'organisations participant à l'enquête et taux de réponse</i>		
Organisations à contacter	23	79
Organisations participante	19	58
Taux de réponse	82,6%	73,4
<i>Nombre d'individus participant à l'enquête et taux de réponse</i>		
Individus à contacter	134	79
Individus participants	87	58
Taux de réponse	64,9%	73,4%
<i>Nombre de questionnaires et d'organisations retenus</i>		
Questionnaires retenues	58	58
Organisations retenues	18	58
<i>Taille des organisations retenues</i>		
10-49 salariés	5	13
50-249 salariés	6	41
250 salariés ou plus	7	4
<i>Répartition géographique des organisations retenues</i>		
Nord	4	18
Centre	2	7
Sud	12	33

Les données obtenues dans le cadre de l'enquête quantitative sont des matériaux empiriques servant à nos analyses statistiques pour tester les modèles proposés. Avec des données sur 58 dyades, nous testons l'ensemble des hypothèses proposées conjointement dans les deux perspectives. En effet, le recueil des données constitue une première étape de validation du cadre d'analyse. Les analyses statistiques constituent une étape subséquente et cruciale pour le succès du projet de recherche empirique quantitatif. Dans cette perspective, nous passons à présent au chapitre 5 qui se concentre sur les analyses des données.

Chapitre 5. Validation des instruments de mesure

Ce chapitre a deux objectifs, la vérification des données recueillies puis la validation des instruments de mesure mis en œuvre dans notre recherche (SPSS est utilisé)

1. Vérification de l'adéquation des données recueillies

Une phase préalable et indispensable qui précède toutes les autres phases d'analyse des données est la vérification de l'adéquation des données recueillies. Celle-ci apparaît comme une procédure de base des études empiriques puisque les analyses statistiques ne doivent pas être effectuées sur les données éligibles. Notre vérification de l'adéquation des données inclut le traitement des valeurs manquantes et aberrantes et l'évaluation de la normalité des données (ou la distribution des données est normale ou pas). La vérification est effectuée auprès des données de 43 et 39 énoncés respectivement sur l'échantillon de fournisseur et de distributeur. Nous présentons en détail cette phase ci-après.

1.1. Traitement des valeurs manquantes

Les valeurs manquantes sont le résultat de la non-réponse des répondants (par exemple, le répondant n'a pas répondu à une question et ceci crée une valeur manquante dans les données recueillies). La présence des valeurs manquantes est susceptible d'impliquer des biais, de nuire à l'efficacité des estimations à cause d'une réduction de la taille de l'échantillon et peut aboutir à l'impossibilité d'utiliser des méthodes d'analyse requérant des données complètes (Rubin, 2004). Par conséquent, le traitement des valeurs manquantes constitue une étape importante dans toutes les analyses.

Dans l'ensemble des données obtenues sur les deux échantillons, il apparaît un nombre de valeurs manquantes. Concrètement, sur l'échantillon de distributeurs et de fournisseurs, nous repérons respectivement 14 et 9 valeurs manquantes. Pourtant, le taux de valeurs manquantes étant inférieur à 5% (pour chaque item dans lequel il y a présence de ces valeurs), il est possible de les traiter en les remplaçant par la moyenne ou la médiane des non-manquantes, pour chacun des items contenant des valeurs manquantes. Nous suivons la recommandation de Chandon, (2006a) en remplaçant les valeurs manquantes par la médiane. Cette dernière est le score qui divise les scores d'un item en deux parties égales d'une manière que tous les

scores au-dessus de la médiane soient plus grands que ceux au-dessous de celle-ci (Cramer, 1994).

1.2. Traitement des valeurs aberrantes

Une autre vérification importante de l'adéquation des données est de détecter des valeurs aberrantes ou des *outliers*. Ces derniers peuvent être appréhendés comme les observations extrêmes, atypiques. Autrement dit, les observations cas dont les scores sont très différents du reste sont des *outliers* (Kline, 2005). La présence de ceux-ci peut aboutir à des déformations sérieuses des résultats, bien qu'ils puissent aussi fournir des aperçus sur des processus inattendus dans le phénomène étudié (Pedhazur et Schmmelkin, 1991). Il existe deux types d'*outliers* : simple et multivarié. Le simple concerne une note extrême sur une variable (item, dans le cadre de ce test). En revanche, le multivarié a des notes extrêmes sur deux variables ou plus, ou son schéma de notes est atypique (Kline, 2005).

En raison du fait qu'au niveau des énoncés et avec l'utilisation de l'échelle de Likert, les notes attribuées par les répondants ne peuvent être comprises que dans l'intervalle de 1 à 5, une vérification des *outliers* simples n'est pas nécessaire. Un répondant note une valeur 1 ou 5 à un énoncé est considéré comme étant normal, pas extrême ou atypique. Par conséquent, nous avons procédé seulement à la vérification des *outliers* multivariés avec le test de la distance Mahalanobis D^2 , une technique fréquemment utilisée par les statisticiens. On a un *outlier* multivarié si la probabilité associée à son D^2 est égale ou inférieure à 0,001 (Schwab, 2006a). Notre test de la distance Mahalanobis a indiqué l'absence d'*outliers* multivariés sur les deux échantillons.

1.3. Test de la normalité

Après avoir purifié nos données par le traitement des valeurs manquantes et la détection des valeurs aberrantes, un autre test, phase indispensable dans l'étape de vérification des données, est celui de la normalité des données. Il s'agit d'un test de détermination de distribution normale des données. La distribution normale est une distribution symétrique en forme de cloche modélisée mathématiquement (Gupta, 1999). La distribution normale standard est celle caractérisée par une moyenne de 0 et un écart-type de 1.

La normalité des données est une condition cruciale pour assurer l'exactitude des résultats générés par plusieurs techniques statistiques comme la régression, le modèle d'équation structurelle (SEM), des techniques qui supposent que les données soient normales. Avec une trop grande importance de cette condition, les résultats des tests statistiques sont invalides puisque la normalité est demandée vis-à-vis de l'utilisation des statistiques F et t (Stamatis, 2002).

Il existe deux types de normalités: normalité univariée et multivariée. La première peut être appréhendée comme le cas dans lequel les variables sont individuellement normales. La deuxième signifie que les variables individuelles sont normales et la combinaison entre elles est également normale (Stamatis, 2002). La normalité multivariée est une condition requise par plusieurs méthodes d'estimation liée à SEM.

Compte tenu du fait que nous n'utilisons que les procédures statistiques (analyse factorielle exploratoire) qui demandent seulement une normalité univariée⁸, au lieu de procédures liées au SEM (à cause de la petite taille de l'échantillon), nous avons uniquement effectué le test de la normalité univariée.

Nous avons utilisé le coefficient de dissymétrie ou le *skewness* qui mesure l'asymétrie ou le manque de symétrie de la distribution et le coefficient d'aplatissement ou le *kurtosis* mesurant le degré d'aplatissement de la distribution pour évaluer la normalité des énoncés. Bien que des tests comme ceux de Shapiro-Wilk (W) ou Kolmogorov-Smirnov (D) soient les tests formels de la normalité, dans la littérature, ceux de *skewness* et de *kurtosis* constitue les deux tests les plus fréquemment utilisés. Bien que les auteurs utilisent différents critères pour ces deux statistiques dans la vérification de la normalité, nous adoptons le critère le plus strict. Il préconise que le degré de normalité est acceptable lorsque les valeurs de ces deux tests sont comprises dans l'intervalle de -1 à +1 (Garson, 2009a)

Les résultats des tests de normalité ont montré que tous les items sur l'échantillon des distributeurs satisfont le critère ci-dessus. Néanmoins, ceci ne s'est pas vérifié sur l'ensemble

⁸ Bien que la normalité ne soit pas considérée comme étant critique pour l'analyse factorielle exploratoire, dans certaine mesure, la non-normalité forte a des impacts défavorables sur les résultats obtenus par cette analyse (Garson, 2009b). Donc, il est pertinent de la tester.

des items de l'échantillon des fournisseurs. Concrètement, le *kurtosis* d'un énoncé de la satisfaction économique (SATISE1_F avec une valeur de *kurtosis* de -1,504) et d'un énoncé de la satisfaction sociale (SATISS3_F avec une valeur de *kurtosis* de -1,01) est inférieur à -1 (voir l'annexe B.I. 1.2.1). Malgré cela, compte tenu du nombre d'items utilisés, ce résultat est acceptable. Dans la littérature, plusieurs auteurs acceptent qu'un critère moins strict que le nôtre tel que le *kurtosis* soit compris dans l'intervalle (-2,+2), voire (-3,+3) (Garson, 2009).

Suite à la vérification des données, nous avons effectué la validation des instruments de mesure. Concrètement, l'approche psychométrique traditionnelle a été adoptée pour évaluer la propriété des échelles. La qualité des échelles est évaluée en termes d'unidimensionnalité, de fiabilité et de validité des construits. Dans ce sens, la section suivante est consacrée à la présentation de notre processus d'évaluation et de purification des instruments de mesure.

2. Validation des instruments de mesure

Afin de tester les modèles proposés, un élément crucial est l'ensemble des instruments de mesure des variables. La bonne qualité de l'instrument de mesure est une condition indispensable pour générer des résultats dignes de confiance et pour mettre en œuvre des outils de traitement des données. Par conséquent, la qualité de l'instrument de mesure occupe une place prépondérante dans toutes les recherches empiriques. Et donc, il est pertinent de présenter ici l'évaluation et la purification des échelles de mesure utilisées.

Notre processus de validation des instruments de mesure est lié à trois phases réalisées sur 58 observations dans chaque perspective (fournisseur et distributeur): (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. Particulièrement, pour faciliter le processus d'analyse ainsi que l'interprétation des résultats, nous avons codé les items des variables comme indiqué dans l'annexe A. Rappelons que la numérotation des items de chaque variable est basée sur l'ordre de ceux-ci dans le questionnaire, comme présenté dans la section sur l'opérationnalisation des variables ci-dessus.

2.1. Le test de l'unidimensionnalité

Les concepts mobilisés sont théoriquement unidimensionnels, de ce fait le test de l'unidimensionnalité apparaît crucial. Les résultats ambigus et les corrélations faibles peuvent être la conséquence du fait que le chercheur pense qu'il est en train de mesurer une variable simple mais de fait, il y a multidimensionnalité (Garson, 2008). Avant de présenter les résultats de ce test d'unidimensionnalité, nous exposons les éléments sur la méthode adoptée.

2.1.1. La méthode de test de l'unidimensionnalité

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). Mathématiquement, l'unidimensionnalité est obtenue lorsqu'un ensemble d'indicateurs partage seulement un seul facteur sous-jacent (Gerbing et Anderson, 1988 ; McDonald, 1981).

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 et (2) détecter la structure dans les relations entre les variables (Hill et Lewicki, 2007). 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 (Pedhazur et Schmelkin, 1991).

En raison de la taille réduite des échantillons, nous ne pouvons pas réaliser les analyses factorielles confirmatoires qui sont liées au SEM pour tester plus loin l'unidimensionnalité. 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'autres 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. Compte tenu des règles proposées par les auteurs et de la taille de nos échantillons (58 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 ; Schwab, 2006b). Avec 58 observations, la taille de nos échantillons satisfait évidemment cette condition puisqu'au maximum, nos construits mesurés n'ont que 5 indicateurs (satisfaction sociale et droit légal). Cette technique est habituellement une analyse factorielle exploratoire (Stafford et Bodson, 2006) et est recommandée (Kline, 1994).

Cependant, 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*, l'examen de l'indice KMO et la matrice anti-image. 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 (Riley et al., 2000). 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 (Schwab, 2006b)
- 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 (Burgenmeier et al., 2007). 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) et à la matrice anti-image, celles-ci permettent d'évaluer l'adéquation de l'échantillon pour l'analyse factorielle. La matrice anti-image est une matrice qui comprend les corrélations partielles négatives de toutes les paires d'items. L'indice KMO est une mesure globale qui est générée de la corrélation partielle entre les items (Stafford et Bodson, 2006) et mesure

l'adéquation globale de l'échantillon (les valeurs sur la diagonale de la matrice anti-image sont les statistiques KMO individuelles de chaque item) (Garson, 2009b). L'adéquation de l'échantillon est acceptable si l'indice KMO est 0.5 ou plus, et si toutes les valeurs sur la diagonale de la matrice anti-image sont égales ou supérieures à 0.5. 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 ; Garson, 2009b ; Schwab, 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. Les règles utilisées lors du test sont *Kaiser*, variance totale expliquée, coude, *scree test* de Cattell, *loadings*. Rappelons ici les critères concernant ces tests.

- Selon la règle de Kaiser, on conserve les facteurs (ou composantes⁹) dont les valeurs propres (qui reflètent le poids des facteurs) sont égale ou supérieure à 1 (Kaiser, 1960). Donc, pour le test de l'unidimensionnalité, seule la valeur propre du premier facteur est égale à 1 ou plus.
- Pour le critère de variance totale expliquée, les facteurs retenus doivent expliquer plus de 50% de la variance totale (Garson, 2009b). Donc, dans le cas du test d'unidimensionnalité, cette dernière est atteinte quand le pourcentage de variance expliquée par le premier axe factoriel dans une ACP sans rotation est supérieur à 50% et les axes restants représentent un faible pourcentage de la variance totale (Chandon, 2006b).
- Le *scree test* de Cattell est lié à l'examen d'un graphique ou *scree plot* représentant la courbe des valeurs propres. On observe cette courbe et on rejette tous les facteurs à partir du facteur lié à un coude sur la courbe ou la position où la courbe est coudée (Garson, 2009b). Dans le cas du test d'unidimensionnalité, on doit observer un coude

⁹ Bien que le facteur et la composante sont statistiquement différentes, ces termes sont fréquemment utilisés de manière interchangeable dans la littérature (Garson, 2009 ; Brace et al., 2003)

marqué au niveau du deuxième axe factoriel quand les valeurs propres à partir de ce dernier sont faibles et alignés (Chandon, 2006b).

- Le dernier critère est le *loading* ou la contribution factorielle, explicitée dans la matrice des composantes et qui correspond à la corrélation entre la variable (indicateur) et le facteur (Hill et Lewicki, 2007). Avec ce critère, fréquemment, les items dont les contributions factorielles sont supérieures à 0,4 ou 0,5 sont considérés comme étant significatifs lors de l'interprétation d'un facteur (Pedhazur et Schmelkin, 1991). Dans ce sens et par notre choix d'une valeur limite de 0,5, dans le test de l'unidimensionnalité, les résultats du test des *loadings* doivent montrer que seules les corrélations avec le premier facteur sont supérieures à 0,5 (Chandon, 2006). Nous supprimons également les items avec des contributions factorielles inférieures ou égales à 0,5 pour améliorer la qualité/unidimensionnalité de l'échelle.

2.1.2. Les résultats du test de l'unidimensionnalité

Après avoir abordé la méthode adoptée pour le test de l'unidimensionnalité, cette section est consacrée aux résultats sur deux échantillons : fournisseur et distributeur. Il est à noter que, dans le cadre de cette section, nous présentons seulement en détail les évaluations concernant les variables les plus centrales. Il s'agit des variables constituant les modèles proposés. Les résultats de test de l'unidimensionnalité concernant les autres variables comme la culture hiérarchique, de clan et la dépendance sont exposés dans l'annexe B.I. En effet, pour ces variables, les résultats apparaissent satisfaisants et permettent de justifier l'unidimensionnalité de leurs échelles de mesure. Nous avons éliminé également quelques items pour purifier ces dernières.¹⁰

¹⁰ Les items retenus sur l'échantillon des fournisseurs : Culture de clan (CULTC1_F, CULT3C_F, CULTC4_F), Culture hiérarchique (CULTH1_F, CULTH2_F, CULTH3_F) et Dépendance (DEPEN1_F, DEPEN2_F, DEPEN3_F). Sur l'échantillon des distributeurs : Culture de clan (CULTC1_D, CULT2C_D, CULTC4_D), Culture hiérarchique (CULTH1_F, CULTH2_F, CULTH3_F, CULT4_F) et Dépendance (DEPEN1_D, DEPEN2_D, DEPEN3_D)

2.1.2.1. Les résultats du test de l'unidimensionnalité sur l'échantillon de fournisseur

Nous exposons ici successivement les résultats de test de l'unidimensionnalité pour les variables mesurées sur l'échantillon des fournisseurs, excepté la durée de la relation qui inclut uniquement un item.

a) La culture adhocratique

La culture adhocratique est constituée par quatre items codés: CULTA1_F, CULTA2_F, CULTA3_F et CULTA4_F.

Le test de l'adéquation des données pour l'analyse factorielle apparaît très satisfaisant (cf. annexe B.I.2.1.3.1). On observe six corrélations supérieures à 0,3 dans la matrice de corrélation. Le test de *Bartlett* réussit également à rejeter l'hypothèse nulle sur la non significativité de toutes les corrélations ($p < 0,01$). De plus, l'indice KMO est de 0,78 et donc est satisfaisant. Enfin, toutes les valeurs sur la diagonale de la matrice anti-image sont supérieures à 0,5.

L'ACP effectuée sur quatre items donne aussi de bons résultats et confirme l'unidimensionnalité. Concrètement, seule la première composante a une valeur propre supérieure à 1, avec une magnitude de 2,47. La variance totale expliquée par cette composante est 61,755% alors que celle expliquée par les autres composantes apparaît faible (voir le tableau 5.1). L'examen du graphique des valeurs propres indique également un coude marqué au deuxième facteur et les valeurs propres des facteurs 2-4 sont faibles et constituent presque une droite (cf. annexe B.I.2.1.3.2.2). Finalement, la matrice des composantes fait apparaître que tous items, avec des *loadings* supérieurs à 0,7 sont corrélés fortement à la première composante¹¹ (voir le tableau 5.2)

¹¹ Quand seule la première composante a une valeur propre supérieure à 1, cette composante sera la seule extraite et explicitée dans la matrice des composantes car fréquemment, les logiciels statistiques se basent aussi sur le critère de Kaiser pour extraire des facteurs, un défaut dans SPSS lorsqu'on utilise la matrice de corrélations comme point de départ pour l'analyse factorielle.

Tableau 5.1 : Culture adhocratique : variance totale expliquée (4 items)

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	2,470	61,755	61,755
2	0,569	14,227	75,983
3	0,536	13,407	89,390
4	0,424	10,610	100

Tableau 5.2 : Culture adhocratique : matrice des composantes (4 items)

Item	Composante N°1
CULTA1_F	0,796
CULTA2_F	0,769
CULTA3_F	0,791
CULTA4_F	0,788

b) La culture de marché

L'échelle de mesure de la culture de marché inclut quatre items : CULTM1_F, CULTM2_F, CULTM3_F et CULT4_F.

Similairement à la culture adhocratique, le test de l'unidimensionnalité montre des résultats très satisfaisants. Tous les tests de l'aptitude de factorisation apparaissent favorables (cf.annexe B.I.2.1.4.1). Concrètement, toutes les corrélations dans la matrice de corrélation sont supérieures à 0,3. Le test de Bartlett est aussi significatif. L'indice KMO atteint la valeur de 0,785 qui est satisfaisante et aucune valeur sur la diagonale de la matrice anti-image est inférieure à 0,5.

Tableau 5.3 : Culture de marché : variance totale expliquée (4 items)

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	2,484	62,108	62,108
2	0,597	14,920	77,027
3	0,485	12,135	89,162
4	0,434	10,838	100

Les résultats de l'ACP indiquent également de bonnes statistiques permettant de confirmer l'unidimensionnalité. La valeur propre de la composante n°1 est 2,484 et sans autres composantes dont les valeurs propres sont supérieures à 1. Par ailleurs, la variance totale expliquée par cette composante est de 62,108% tandis que chez pour les composantes restantes, celle-ci apparaît faible (voir le tableau 5.3). On trouve aussi une position nettement coudée sur la courbe des valeurs propres au niveau du deuxième axe factoriel. Les valeurs propres des axes à partir de ce dernier sont faibles et alignées (cf. annexe B.I.2.1.4.2.2). Enfin, une seule composante est révélée dans la matrice des composantes et toutes les contributions factorielles sont supérieures à 0,7 (voir le tableau 5.4)

Tableau 5.4 : Culture de marché : matrice des composantes (4 items)

Item	Composante N°1
CULTM1_F	0,784
CULTM2_F	0,789
CULTM3_F	0,818
CULTM4_F	0,760

c) La stratégie d'influence de menace

La stratégie d'influence de menace est mesurée par trois items: MENA1_F, MENA2_F et MENA3_F.

La vérification de l'adéquation des données pour l'analyse factorielle sur ces trois items génère de bons résultats (cf. Annexe B.I.2.1.5.1). On observe trois corrélations supérieures à 0,3 dans la matrice de corrélations. Le test de *Bartlett* donne une probabilité inférieure à 0,01 et donc est significatif. Quant à l'indice KMO, sa valeur est de 0,639, ce qui est un résultat satisfaisant. Finalement, la matrice anti-image ne comprend aucun élément inférieur à 0,5 sur sa diagonale.

L'ACP fait apparaître que seule la première composante a une valeur propre supérieure à 1, dont la magnitude est 1,977. La variance totale expliquée par cette composante est aussi favorable, concrètement 65,892%. Les autres composantes représentent de faibles pourcentages de variance totale (voir le tableau 5.5). La courbe de valeurs propres montre

également un coude marqué au deuxième facteur et les valeurs propres des facteurs restants sont faibles et parfaitement alignées (cf.annexe B.I.2.1.5.2.2). De plus, toutes les corrélations item-composante apparaissent supérieures à 0,7 dans la matrice de composantes et une seule composante apparaît dans cette matrice. Tous ces résultats valident ensemble l'unidimensionnalité de la stratégie d'influence de menace (voir le tableau 5.6)

Tableau 5.5 : Menace : variance totale expliquée (3 items)

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	1,977	65,892	65,892
2	0,641	21,365	87,257
3	0,382	12,743	100

Tableau 5.6 : Menace : matrice des composantes (3 items)

Item	Composante N°1
MENA1_F	0,776
MENA2_F	0,875
MENA3_F	0,781

d) La stratégie de droit légal

Cinq items codés DROIL1_F, DROIL2_F, DROIL3_F, DROIL4_F, DROIL5_F constituent des mesures de la stratégie de droit légal.

La vérification de l'aptitude de factorisation de ces items apparaît satisfaite (voir l'annexe B.I.2.1.6.1). On observe six corrélations supérieures à 0,3 dans la matrice de corrélation. Le test de *Bartlett* est significatif ($p < 0,01$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont égales à zéro. Par ailleurs, l'indice KMO avec une valeur de 0,781 est supérieur à 0,5 et tous les éléments sur la diagonale de la matrice anti-image sont également supérieurs à 0,5.

Le résultat de l'ACP sur cinq items a indiqué que seul la première composante (ou facteur) a une valeur propre supérieure à 1, ici 2,405. Pourtant, la variance totale expliquée par cette

composante n'est que de 48,094% et donc inférieure à 50%. Cette composante ainsi que la deuxième expliquent ensemble 67,88% de la variance, ce qui, selon le critère de variance totale expliquée, suggère l'existence de deux dimensions au lieu d'une seule (voir tableau 5.7)

A l'examen du graphique des valeurs propres, on trouve un coude marqué au deuxième facteur. Pourtant, les valeurs propres des facteurs 2 à 4 ne sont pas alignées. Cela n'est pas propre à la condition requise pour l'unidimensionnalité (voir l'annexe I.B.2.1.6.2.2)

Tableau 5.7 : Droit légal : variance totale expliquée (5 items)

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	2,405	48,094	48,094
2	0,989	19,786	67,880
3	0,589	11,783	79,663
4	0,532	10,649	90,313
5	0,484	9,687	100

Enfin, la matrice des composantes relève seulement une composante. Néanmoins, la contribution factorielle de l'item DROIL5_F n'est que de 0,206. Par conséquent, celui-ci doit être éliminé puisque sa contribution est inférieure à 0,5 (voir le tableau 5.8). Cette élimination peut également permettre d'améliorer l'unidimensionnalité de la variable.

Tableau 5.8 : Droit légal : matrice des composantes (5 items)

Item	Composante N°1
DROIL1_F	0,749
DROIL2_F	0,798
DROIL3_F	0,770
DROIL4_F	0,756
DROIL5_F	0,206

Nous avons relancé une autre ACP sur quatre items retenus. Les résultats sont très satisfaisants. La valeur propre de la première composante est de 2,38 et donc supérieure à un tandis que toutes les valeurs propres des autres composantes sont inférieures à 1. Par ailleurs,

la variance totale expliquée par la première composante est de 59,49%, les axes restants représentant de faibles pourcentages (voir tableau 5.9). La courbe des valeurs propres montre également un coude marqué au deuxième axe factoriel et les valeurs propres des axes restantes (2- 4) sont très alignées (voir l'annexe B.I.2.1.6.4.2). Enfin, les quatre items retenus sont fortement corrélés avec le premier axe comme indiqué dans la matrice des composantes ($>0,7$) (voir le tableau 5.10). L'ensemble de ces résultats confirment l'unidimensionnalité de la variable de droit légal mesurée par quatre items retenus: DROIL1_F, DROIL2_F, DROIL3_F et DROIL4_F.

Tableau 5.9 : Droit légal : variance totale expliquée (4 items, DROIL5_F éliminé)

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	2,380	59,490	59,490
2	0,599	14,981	74,471
3	0,537	13,419	87,890
4	0,484	12,110	100

Tableau 5.10 : Droit légal : matrice des composantes (4 items, DROIL5_F éliminé)

Item	Composante N°1
DROIL1_F	0,745
DROIL2_F	0,802
DROIL3_F	0,778
DROIL4_F	0,759

e) Le conflit affectif

Le conflit affectif est mesuré par quatre items: CONFA1_F, CONFA2_F, CONFA3_F et CONFA4_F.

Le test de faisabilité de l'analyse factorielle ne donne pas un résultat complètement favorable (cf. annexe B.I.2.1.7.1). La matrice de corrélation relève deux corrélations supérieures à 0,3, ce qui est satisfait. Le test de *Bartlett* est aussi significatif ($p < 0,01$). L'indice KMO, avec une valeur de 0,544 est également suffisant. Néanmoins, la matrice anti-image générée inclut une

valeur sur la diagonale inférieure à 0,5 (0,435). Cette valeur est liée à l'item CONFA4_F. Avec un tel résultat, il est nécessaire d'éliminer cet item.

Après avoir exclu CONFA4_F, nous examinons encore une fois les statistiques ci-dessus. Le résultat apparaît satisfaisant (cf.annexe B.I.2.1.7.2) et donc l'analyse factorielle est possible sur trois items retenus. Concrètement, la matrice de corrélations, le test de *Bartlett* et l'indice KMO (deux corrélations supérieurs à 0,3; p du test de *Bartlett* inférieur à 0,001 et valeur de 0,545 pour l'indice KMO) satisfont aux conditions requises. Particulièrement, tous les éléments sur la diagonale de la matrice anti-image sont supérieurs à 0,5.

Tableau 5.11 : Conflit affectif : variance totale expliquée (3 items, CONFA4_F éliminé)

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	1,858	61,936	61,936
2	0,846	28,199	90,135
3	0,296	9,865	100

L'ACP est réalisée sur trois items retenus engendre de résultats acceptables pour l'unidimensionnalité. Spécifiquement, la première composante représente une valeur propre de 1,858 tandis que cette dernière pour les autres composantes est inférieure à 1. Cette composante prend en compte également 61,936% de la variance totale (voir le tableau 5.11). Quant au graphique des valeurs propres, on observe un coude marqué au deuxième axe factoriel. Les valeurs propres à partir de ce dernier créent parfaitement une droite (cf. Annexe B.I.2.1.7.3.2). La matrice des composantes montre une seule composante et toutes les corrélations entre les trois items et cette composante supérieures à 0,5 (voir le tableau 5.12).

Tableau 5.12 : Conflit affectif : matrice des composantes (3 items, CONFA4_F éliminé)

Item	Composante N°1
CONFA1_F	0,903
CONFA2_F	0,860
CONFA3_F	0,550

f) Le conflit manifeste

Le construit du conflit manifeste inclut deux items : CONFM1_F et CONFM2. La vérification de la possibilité de factorisation de ces deux items engendre des résultats satisfaisants (cf. annexe B.I.2.1.8.1). En effet, la corrélation entre ces deux items¹² est très forte, avec une magnitude de 0,752. De plus, le test de *Bartlett* apparaît significatif avec *p* inférieure à 0,01. Pour l'indice KMO, sa valeur est de 0,5, ce qui est acceptable. Enfin, tous les éléments sur la diagonale de la matrice anti-image sont de 0,5, ce qui est aussi suffisant pour assurer l'adéquation de l'échantillon pour l'analyse factorielle.

L'ACP lancée sur deux items génère de bonnes statistiques permettant de confirmer l'unidimensionnalité. Seule la composante n°1 a une valeur propre supérieure à 1. Concrètement, la magnitude de celle-ci donne une valeur de 1,752 qui apparaît beaucoup plus grande que la valeur propre de la deuxième composante (0,248). La première composante représente aussi un grand pourcentage de la variance totale qui est de 87,619% tandis que la deuxième explique seulement 12,381% de la variance (voir le tableau 5.13). Par ailleurs, le graphique des valeurs propres soutient également un seul facteur (cf.annexe B.I.2.1.8.2.2). Pour la matrice des composantes, les deux items sont très fortement corrélés avec la première composante qui est la seule extraite (voir le tableau 5.14).

Tableau 5.13 : Conflit manifeste : variance totale expliquée (2 items)

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	1,752	87,619	87,619
2	0,248	12,381	100

¹² Etant donné que le conflit manifeste inclut seulement deux items, la matrice de corrélation comprend seulement une corrélation. Donc, il est nécessaire que cette seule corrélation soit suffisamment élevée.

Tableau 5.14 : Conflit manifeste : matrice des composantes (2 items)

Item	Composante N°1
CONFM1_F	0,936
CONFM2_F	0,936

g) La satisfaction économique

Cette variable est mesurée par quatre items: SATISE1_F, SATISE2_F, SATISE3_F, SATISE4_F.

Les statistiques de résultat du test de la factorisation de ces quatre items ne permettent pas d'assurer une bonne adéquation des données (cf. Annexe B.I.2.1.9.1). Bien que, la matrice de corrélations ait quatre corrélations supérieures à 0,3; que le test de *Bartlett* soit significatif ($p < 0,01$) et que l'indice KMO soit 0,613, la matrice anti-image apparaît insatisfaisante. Concrètement, une valeur sur sa diagonale n'est que de 0,163. Cette valeur est liée à SATISE4_F qu'il convient d'exclure de l'analyse.

Suite à l'exclusion de SATISE4_F, nous revérifions l'aptitude de factorisation pour trois items retenus. Le résultat obtenu apparaît favorable (cf.annexe B.I.2.1.9.2). Concrètement, toutes les corrélations dans la matrice de corrélations sont supérieures à 0,3. Par ailleurs, le test de *Bartlett* est toujours significatif et l'indice KMO atteint 0,613. La matrice anti-image devient satisfaisante puisque aucun élément sur sa diagonale n'est inférieur à 0,5.

Quant au résultat de l'ACP, la valeur propre de la première composante est de 2,076 et donc supérieure à un. C'est également la seule composante possédant la valeur propre qui dépasse cette limite. Pour la variance totale expliquée, cette composante représente un fort pourcentage, soit 69,196% ce qui est bien supérieur à la variance expliquée par les composantes restantes (voir le tableau 5.15). La courbe des valeurs propres est marquée par un coude au niveau du deuxième axe factoriel et les axes à partir de cette position ont des valeurs propres faibles et parfaitement alignées (cf. annexe B.I.2.1.9.3.2). La matrice des composantes fait apparaître des corrélations fortes ($>0,7$) entre les trois items et la première

composante (voir le tableau 5.16). Tous ces résultats permettent de confirmer l'unidimensionnalité de la satisfaction économique constituée par les trois items retenus.

**Tableau 5.15 : Satisfaction économique : variance totale expliquée
(3 items, SATISE4_F éliminé)**

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	2,076	69,196	69,196
2	0,629	20,966	90,162
3	0,295	9,838	100

**Tableau 5.16 : Satisfaction économique : matrice des composantes
(3 items, SATISE4_F éliminé)**

Item	Composante N°1
SATISE1_F	0,797
SATISE2_F	0,787
SATISE3_F	0,906

h) La satisfaction sociale

La satisfaction sociale inclut 5 items codés: SATISS1_F, SATISS2_F, SATISS3_F, SATISS3_F, SATISS4_F et SATISS5_F.

L'examen de l'adéquation de ces cinq items pour la factorisation montre qu'il est nécessaire d'éliminer SATISS4_F. En effet, bien que la matrice des corrélations (4 corrélations supérieures à 0,3), le test de *Bartlett* ($p < 0,01$) et l'indice KMO (0,735) soit satisfaisante, la matrice anti-image indique une valeur liée à cet item inférieure à 0,5 et donc celui-ci doit être exclu (cf.annexe B.I.2.1.10.1).

La vérification de l'aptitude à la factorisation pour quatre items retenus permet de confirmer la faisabilité de l'analyse factorielle (cf.annexe B.I.2.1.10.2). Concrètement, tous les items sont suffisamment corrélés dans la matrice de corrélations. Par ailleurs, le test de *Bartlett* et

l'indice KMO sont toujours satisfaisants. Enfin, la matrice anti-image n'a plus de valeur inférieure à 0,5 sur la diagonale.

**Tableau 5.17 : Satisfaction sociale : variance totale expliquée
(4 items, SATISS4_F éliminé)**

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	2,411	60,272	60,272
2	0,704	17,590	77,862
3	0,516	12,912	90,774
4	0,369	9,226	100

Tableau 5.18 : Satisfaction sociale : matrice des composantes (4 items, SATISS4_F éliminé)

Item	Composante N°1
SATISS1_F	0,731
SATISS2_F	0,861
SATISS3_F	0,790
SATISS5_F	0,714

L'ACP sur quatre items donne de bons résultats. La composante n°1 explique 60,272% de la variance totale et apparaît la seule à avoir une valeur propre supérieure à 1 (2,411) tandis que les autres composantes expliquent faiblement la variance totale (voir le tableau 5.17). De plus, sur le graphique des valeurs propres, on observe un coude au niveau du deuxième axe et les valeurs propres des axes 2-4 sont alignées (cf.annexe B.I.2.1.10.3.2). On trouve également des corrélations fortes ($>0,7$) entre les quatre items et la première composante, la seule extraite (voir le tableau 5.18).

2.1.2.2. Les résultats du test de l'unidimensionnalité sur l'échantillon de distributeur

Suite à la présentation du résultat des tests de l'unidimensionnalité sur l'échantillon de fournisseur, nous exposons ici successivement ceux effectués sur l'échantillon des distributeurs.

a) La culture adhocratique

Quatre items codés CULTA1_D, CULTA2_D, CULTA3_D et CULTA4_D représentent la culture adhocratique dans la perspective du distributeur.

La vérification de la factorisation de quatre items apparaît favorable (cf. Annexe B.I.2.2.3.1). Toutes les corrélations dans la matrice de corrélation sont supérieures à 0,3. Le test de *Bartlett* est significatif et donc permet de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont égales à zéro ($p < 0,01$). Le KMO est également satisfaisant, avec une magnitude de 0,766. De plus, tous les éléments sur la diagonale de la matrice anti-image sont supérieurs à 0,5.

Le résultat de l'ACP montre aussi l'unidimensionnalité du construit. En effet, seule la première composante a une valeur propre supérieure à 1. La variance totale expliquée par cette composante est de 57,618% et donc satisfaisante ($>50\%$) (Voir le tableau 5.19). En revanche, la variance totale prise en compte par les autres composantes est faible. Sur la courbe des valeurs propres, il existe une position nettement coudée au deuxième axe factoriel et les valeurs propres des axes 2-4 sont faibles et forment une droite (cf. Annexe B.I.2.2.3.2.2). Enfin, la matrice des composantes fait apparaître une seule composante et les contributions factorielles entre cette composante et quatre items sont toutes fortes ($>0,7$) (voir le tableau 5.20)

Tableau 5.19 : Culture adhocratique : variance totale expliquée (4 items)

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	2,305	57,618	57,618
2	0,668	16,709	74,327
3	0,563	14,083	88,411
4	0,464	11,589	100

Tableau 5.20 : Culture adhocratique : matrice des composantes (4 items)

Item	Composante N°1
CULTA1_D	0,800
CULTA2_D	0,710
CULTA3_D	0,718
CULTA4_D	0,803

b) La culture de marché

Quatre énoncés: CULTM1_D, CULTM2_D, CULTM3_D et CULTM4_D constituent l'ensemble des mesures de la culture de marché.

L'adéquation pour la factorisation de ces quatre items est confirmée puisque les statistiques générées montrent de bons résultats (cf.annexe B.I.2.2.4.1). Concrètement, la matrice de corrélation produit six corrélations supérieures à 0,3. Il apparaît aussi favorable pour le test de Bartlett qui est significatif ($p < 0,01$). D'ailleurs, l'indice KMO, avec la valeur de 0,798, est satisfaisant. Et aucune valeur sur la diagonale de la matrice anti-image est inférieure à 0,5.

Tableau 5.21 : Culture de marché : variance totale expliquée (4 items)

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	2,531	63,269	63,269
2	0,525	13,128	76,397
3	0,521	13,027	89,424
4	0,423	10,576	100

L'unidimensionnalité du construit est également soutenue. Avec une valeur propre de 2,531, la première composante est la seule qui satisfasse au critère de *Kaiser*. Par ailleurs, cette composante apparaît forte dans l'explication de la variance totale. Plus précisément, elle explique 63,629% de cette dernière. En revanche, les composantes restantes sont faibles (voir le tableau 5.21). L'examen du graphique de valeurs propres indique aussi un coude marqué au deuxième facteur. Les valeurs propres des facteurs 2-4 sont faibles et approximativement alignées (cf.annexe B.I.2.2.4.2.2).En fin de compte, tous les items sont fortement corrélés avec la première composante dans la matrice des composantes ($>0,7$) (voir le tableau 5.22).

Tableau 5.22 : Culture de marché : matrice des composantes (4 items)

Item	Composante N°1
CULTM1_D	0,778
CULTM2_D	0,820
CULTM3_D	0,808
CULTM4_D	0,774

c) L'incertitude comportementale

Cette variable est mesurée par quatre items : INCERC1_D, INCERC2_D, INCERC3_D et INCERC4_D.

Le test préliminaire indique que ces quatre items sont appropriés pour l'analyse factorielle (cf. annexe B.I.2.2.5.1). On observe quatre corrélations supérieures à 0,3 dans la matrice de corrélation. Le test de *Bartlett* génère un p inférieur à 0,01 et donc significatif. L'indice KMO atteint aussi une valeur satisfaisante qui est de 0,707. Tous les éléments sur la diagonale de la matrice anti-image sont supérieurs à 0,5.

L'ACP sur quatre items donne des résultats acceptables pour confirmer l'unidimensionnalité. En effet, la valeur propre de la première composante atteint 2,11 et aucune autre composante n'est supérieure à 1. La variance totale expliquée est de 52,745 % pour la première composante et donc satisfaisante (voir le tableau 5.23). Sur la courbe des valeurs propres, on observe également que les valeurs propres des axes 2-4 sont presque alignées ainsi qu'un coude marqué au deuxième axe (cf. Annexe B.I.2.2.5.2.2). La matrice des composantes relève une seule composante et toutes les corrélations items-composante sont supérieures à 0,5 (voir le tableau 5.24).

Tableau 5.23 : Incertitude comportementale : variance totale expliquée (4 items)

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	2,110	52,745	52,745
2	0,836	20,907	73,652
3	0,597	14,914	88,566
4	0,457	11,434	100

Tableau 5.24 : Incertitude comportementale : matrice des composantes (4 items)

Item	Composante N°1
INCERC1_D	0,817
INCERC2_D	0,555
INCERC3_D	0,763
INCERC4_D	0,743

d) Le conflit affectif

Les indicateurs codés de cette variable sont CONFA1_D, CONFA2_D, CONFA3_D et CONFA4_D.

La matrice de corrélation produit deux corrélations dont la magnitude est supérieure à 0,3, ce qui est acceptable. Le test de *Bartlett* permet aussi de rejeter l'hypothèse nulle sur la non-significativité de toutes les corrélations car il apparaît significatif ($p < 0,01$). La valeur de KMO est également acceptable (0,511). Cependant, la matrice anti-image est défavorable. Concrètement, la valeur sur la diagonale, concernant CONFA3_D est inférieure à 0,5 (cf.annexe B.I.2.2.6.1). Par conséquent, nous avons éliminé cet indicateur et reconduit le test.

Le résultat du deuxième test est satisfaisant (cf.annexe B.I.2.2.6.2). La matrice de corrélation, avec deux corrélations plus grandes que 0,3, est toujours acceptable. Le test de *Bartlett* et l'indice KMO apparaissent aussi satisfaisants. Le premier est significatif et le second affiche une valeur de 0,513. Enfin, aucun élément sur la diagonale de la matrice anti-image n'est inférieur à 0,5.

L'ACP sur les trois items retenus donne des résultats mixtes. Concrètement, la valeur propre de la première composante s'élève à 1,933 alors qu'elle est inférieure à 1 pour toutes les autres. Cela correspond à la satisfaction en termes de critère Kaiser. Quant à la variance totale expliquée, le résultat est aussi favorable. La première composante explique 64,42% et apparaît dominante par rapport aux autres composantes au plan de la variance expliquée (voir le tableau 5.25). Pourtant, dans le graphique des valeurs propres, on n'observe pas vraiment un coude marqué au deuxième facteur, ce qui ne permet pas de confirmer l'unidimensionnalité par le critère *Scree test* (cf.annexe B.I.2.2.6.3.2). Au-delà, la matrice des composantes inclut un *loading* inférieur à 0,5, qui précisément est 0,484. Ce *loading* est lié à CONFA4_D (voir le tableau 5.26). Ce résultat nous conduit à éliminer cet indicateur pour améliorer la qualité/unidimensionnalité de l'échelle.

Tableau 5.25 : Conflit affectif : variance totale expliquée (3 items, CONFA4_D éliminé)

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	1,933	64,420	64,420
2	0,883	29,438	93,858
3	0,184	6,142	100

Tableau 5.26 : Conflit affectif : matrice des composantes (3 items, CONFA4_D éliminé)

Item	Composante N°1
CONFA1_D	0,903
CONFA2_D	0,939
CONFA4_D	0,484

Après avoir exclu CONFA4_D, nous lançons une autre ACP sur les deux items retenus. Nous obtenons de meilleurs résultats permettant de confirmer l'unidimensionnalité. Seule la composante n°1 a une valeur propre supérieure à 1. Par ailleurs, la variance expliquée par cette composante est fortement élevée, concrètement 90,229% tandis que la composante restante explique seulement 9,771% de la variance (voir le tableau 5.27). De plus, le graphique des valeurs propres montre un résultat satisfaisant (Etant donné qu'il existe

seulement deux indicateurs, on ne peut observer de coude sur le graphique. Pourtant, la forte pente de la droite créée par les valeurs propres des axes 1-2 illustre l'unidimensionnalité (cf. annexe B.I.2.2.6.5.2). Enfin, la matrice des composantes n'inclut que les fortes corrélations entre les items et la composante n°1 (voir le tableau 5.28).

**Tableau 5.27 : Conflit affectif : variance totale expliquée
(2 items, CONFAFA3_D et CONFA4_D éliminés)**

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	1,805	90,229	90,229
2	0,195	9,771	100

**Tableau 5.28 : Conflit affectif : matrice des composantes
(2 items, CONFA3_D et CONFA4_D éliminés)**

Item	Composante n°1
CONFA1_D	0,950
CONFA2_D	0,950

e) Le conflit manifeste

Le conflit manifeste dans la perspective du distributeur est constitué de deux items : CONFM1_D, CONFM2_D.

La vérification de la faisabilité de l'analyse factorielle révèle des résultats satisfaisants (cf.annexe B.I.2.2.7.1). Deux items ont une corrélation très forte de 0,763 dans la matrice de corrélation. Le test de *Bartlett* apparaît aussi significatif ($p < 0,01$). Par ailleurs, l'indice KMO est de 0,5, ce qui est suffisant. La matrice anti-image ne produit également aucune valeur sur la diagonale inférieure à 0,5.

L'ACP effectuée sur deux items confirme l'unidimensionnalité du conflit manifeste. Concrètement, la première composante représente un très grand pourcentage de la variance

totale qui est de 88,17%, alors que la deuxième composante explique seulement 11,83% de celle-ci. La première composante est aussi la seule qui possède une valeur propre supérieure à 1 (voir le tableau 5.29). En plus, la courbe des valeurs propres indique aussi une solution unidimensionnelle (cf.annexe B.I.2.2.7.2.2). Enfin, la matrice des composantes fait apparaître une seule composante et toutes les contributions sont fortes et supérieures à 0,9 (voir le tableau 5.30).

Tableau 5.29 : Conflit manifeste : variance totale expliquée (2 items)

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	1,763	88,170	88,17
2	0,237	11,830	100

Tableau 5.30 : Conflit manifeste : matrice des composantes (2 items)

Item	Composante N°1
CONFM1_D	0,939
CONFM2_D	0,939

f) La satisfaction économique

Quatre indicateurs mesurent la satisfaction économique: SATISE1_D, SATISE2_D, SATISE3_D et SATISE4_D.

L'aptitude de factorisation pour ces quatre items apparaît satisfaisante (cf.annexe B.I.2.2.8.1). La matrice de corrélation comprend trois corrélations supérieures à 0,3. Le test de *Bartlett* rejette l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont égales à zéro ($p < 0,01$). L'indice KMO et la matrice anti-image produisent également de bonnes statistiques. KMO atteint la valeur de 0,714 et tous les éléments sur la matrice anti-image ont des valeurs supérieures à 0,5.

L'ACP réalisée sur ces quatre items donne des résultats mixtes. En effet, la première composante a une valeur propre de 2,261 et apparaît comme la seule qui dépasse la valeur limite du critère de *Kaiser*. Pourtant, on observe que la deuxième composante a aussi une valeur propre presque égale à 1 (soit 0,955). Quant à la variance totale expliquée, la première

composante explique 56, 526% tandis que les autres composantes représentent des pourcentages relativement faibles par rapport à la première (voir le tableau 5.31). Donc, l'unidimensionnalité est soutenue par le critère de la variance totale expliquée (voir le tableau 5.31). Cependant, le *scree test*, concrètement le graphique de valeurs propres ne présente pas un schéma clair permettant de justifier l'unidimensionnalité. Il existe deux coudes marqués au niveau du deuxième et du troisième facteur. Par ailleurs, les valeurs propres 2-4 ne sont pas alignées (cf.annexe B.I.2.2.8.2.2). De plus, l'examen de la matrice des composantes révèle un item ayant une contribution factorielle inférieure à 0,5. Il s'agit de SATISE3_D avec un *loading* de 0,318 (voir le tableau 5.32). Bien que la composante n°1 soit la seule extraite, l'élimination de cet item est susceptible d'améliorer la qualité/unidimensionnalité du construit.

Tableau 5.31 : Satisfaction économique : variance totale expliquée (4 items)

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	2,261	56,528	56,528
2	0,955	23,865	80,393
3	0,427	10,676	91,070
4	0,357	8,930	100

Tableau 5.32 : Satisfaction économique : matrice des composantes (4 items)

Item	Composante N°1
SATISE1_D	0,840
SATISE2_D	0,864
SATISE3_D	0,328
SATISE4_D	0,837

En effet, l'élimination de SATISE3_D permet de meilleurs résultats et une convergence entre tous les critères sur l'unidimensionnalité de la satisfaction économique. La valeur propre de la composante n°1 atteint 2,199 et surpasse celle d'autres composantes qui sont toutes bien inférieures à 1. De plus, la composante n°1 représente également un grand pourcentage de la variance totale, de 73,285%. Et toutes les autres composantes sont faibles sur cet aspect (voir le tableau 5.33). La courbe des valeurs propres inclut aussi un coude nettement observable au

niveau du deuxième axe factoriel ; les valeurs propres à partir de ce dernier sont faibles et créent ensemble une droite (cf.annexe B.I.2.2.8.4.2). Finalement, dans la matrice des composantes, une seule composante est retenue et toutes les contributions factorielles sont très fortes et supérieures à 0,8 (voir le tableau 5.34).

**Tableau 5.33 : Satisfaction économique : variance totale expliquée
(3 items, SATISE3_D éliminé)**

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	2,199	73,285	73,285
2	0,437	14,559	87,844
3	0,365	12,156	100

**Tableau 5.34 : Satisfaction économique : matrice des composantes
(3 items, SATISE3_D éliminé)**

Item	Composante N°1
SATISE1_D	0,839
SATISE2_D	0,869
SATISE4_D	0,860

g) La satisfaction sociale

La satisfaction sociale est constituée par quatre items: SATISS1_D, SATISS2_D, SATISS3_D et SATISS4_D.

Le test préliminaire de l'aptitude de factorisation indique qu'il est nécessaire d'éliminer SATISS5_D (cf.annexe B.I.2.2.9.1). En effet, tous les critères sont satisfaisants (trois corrélations supérieures à 0,3 dans la matrice de corrélation, le test de *Bartlett* est significatif et le KMO est supérieur à 0,5 sauf la matrice anti-image. Cette matrice produit une valeur sur la diagonale inférieure à 0,5 qui correspond à SATISS5_D. Par conséquent, ce dernier doit être exclu pour assurer l'adéquation des données.

L'élimination de SATISS5_D a généré des résultats permettant de justifier la faisabilité de factorisation (cf.annexe B.I.2.2.9.2). Concrètement, on observe toujours trois corrélations supérieures à 0,3 dans la matrice de corrélation. Le test de *Bartlett* a un p inférieur à 0,01 et donc est significatif. L'indice KMO ainsi que tous les éléments sur la diagonale de la matrice anti-image sont supérieurs à 0,5.

**Tableau 5.35 : Satisfaction sociale : variance totale expliquée
(4 items, SATISS5_D éliminé)**

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	2,267	56,673	56,673
2	0,846	21,153	77,826
3	0,501	12,525	90,351
4	0,386	9,649	100

**Tableau 5.36 : Satisfaction sociale : matrice des composantes
(4 items, SATISS5_D éliminé)**

Item	Composante N°1
SATISS1_D	0,802
SATISS2_D	0,853
SATISS3_D	0,804
SATISS4_D	0,5

Les résultats de l'ACP sur quatre items retenus montrent qu'il faut éliminer ensuite SATISS4_D. En effet, bien que les résultats soient satisfaisants pour le critère de *Kaiser*, de variance totale expliquée (voir le tableau 5.35) et le *scree test* (cf.annexe B.I.2.2.9.3.2) en terme d'unidimensionnalité, la matrice des composantes fait apparaître une corrélation item-composante avec une magnitude non éligible. Cette magnitude est 0,5, une valeur suffisante pour justifier l'élimination de l'item concerné qui est SATISS4_D (voir le tableau 5.36).

**Tableau 5.37 : Satisfaction sociale : variance totale expliquée
(3 items, SATISS4_D et SATISS5_D éliminés)**

Composante	Valeur propre	% de la variance	% de la variance cumulée
1	2,110	70,334	70,334
2	0,502	16,722	87,056
3	0,388	12,944	100

**Tableau 5.38 : Satisfaction sociale : matrice des composantes
(3 items, SATISS4_D et SATISS5_D éliminés)**

Item	Composante N°1
SATISS1_D	0,820
SATISS2_D	0,865
SATISS3_D	0,830

Une nouvelle ACP est lancée sur les trois items retenus. Les résultats sont favorables et confirment bien l'unidimensionnalité. La composante n°1 est la seule dont la valeur propre est supérieure à 1 (soit 2,11). La variance expliquée par cette composante est 70,334% alors que celle expliquée par les autres composantes apparaît faible (voir le tableau 5.37). Le graphique de valeurs propres relève nettement un coude au niveau du deuxième axe factoriel et les valeurs propres de cet axe et du troisième axe sont évidemment alignées (cf.annexe B.I.2.2.9.5.2). Enfin, dans la matrice de corrélation, une seule composante est retenue et tous les *loadings* sont supérieurs à 0,8 (voire le tableau 5.38).

Après avoir évalué l'unidimensionnalité des échelles de mesure, nous passons au test de leur fiabilité

2.2. Le test de la fiabilité des construits

Dans le cadre de cette section nous présentons le test de la fiabilité des échelles de mesure. Comme dans le cas du test de l'unidimensionnalité, nous abordons en premier lieu la méthode du test de fiabilité.

2.2.1. La méthode du test de fiabilité

La fiabilité est un critère fondamental pour évaluer la qualité de l'outil de mesure. Elle reflète la mesure selon laquelle un item, une échelle ou un instrument de mesure produiront les mêmes valeurs en des temps, des lieux ou auprès de populations différents (Cronbach 1951 ; Nunnally et Bernstein, 1994). D'après Godard et al. (2003), un outil de mesure fiable permet à des observateurs différents d'établir des mesures concordantes d'un même phénomène ou permet à un observateur de faire des mesures similaires d'un même phénomène à des moments différents.

Selon Straub et al. (2004), la fiabilité concerne une question de mesure à l'intérieur d'un construit plutôt qu'entre les construits comme dans le cas de la validité du construit.

Nous avons évalué la fiabilité des échelles à travers leur cohérence interne, en utilisant le coefficient alpha de Cronbach. La cohérence interne est le degré auquel les items individuels sont corrélés avec d'autres ou avec l'échelle toute entière (Nunnally et Bernstein, 1994). Le standard conventionnel est que la valeur de l'alpha doit être égale ou supérieure à 0,7 pour confirmer la bonne fiabilité du construit (Nunnally et Bernstein, 1994).

La section suivante est consacrée aux résultats de test de la fiabilité des échelles de mesure.

2.2.2. Les résultats de test de fiabilité des construits

Nous présentons tout d'abord la fiabilité des échelles de mesure sur l'échantillon des fournisseurs, un nombre d'items défectueux devant être éliminé pour améliorer la qualité des échelles.

2.2.2.1. Les résultats du test de la fiabilité sur l'échantillon de fournisseur

Le tableau 5.39 reporte le résultat du test de la fiabilité des construits (sauf celui de durée de la relation) dans la perspective du fournisseur avant et après l'exclusion des items défectueux (pour les construits incluant ces items). Le test a indiqué que dix construits ont une fiabilité satisfaisante. Autrement dit, leurs alphas de Cronbach sont supérieurs à 0,7 et en effet, aucune action d'élimination d'item permettant d'améliorer cet indice n'est nécessaire (cf. Annexe B.I.3.1). Seul le conflit affectif, avec un alpha de 0,687 n'a pu passer cette valeur limite. Ce résultat nous conduit à éliminer un item mesurant cette variable pour améliorer sa fiabilité. Concrètement, en examinant le tableau d'alpha de Cronbach reporté de SPSS (cf. Annexe B.I.3.1.7), nous observons que l'élimination de CONFA3_F permet d'augmenter la valeur de l'alpha. Après avoir exclu celui-ci, le coefficient alpha du conflit manifeste atteint une valeur de 0,818, ce qui confirme la bonne fiabilité de ce construit.

Tableau 5.39 : Fiabilité des construits sur l'échantillon de fournisseur

Construit	Alpha de Cronbach initial		Alpha de Cronbach final	
	Nombre d'items	α	Nombre d'items	α
Culture de clan	3	0,711	3	0,711
Culture hiérarchique	3	0,738	3	0,738
Culture adhocratique	4	0,79	4	0,79
Culture de marché	4	0,793	4	0,793
Menace	3	0,74	3	0,74
Droit légal	4	0,772	4	0,772
Conflit affectif	3	0,687	2	0,818
Conflit manifeste	2	0,857	2	0,857
Satisfaction économique	3	0,777	3	0,777
Satisfaction sociale	4	0,776	4	0,776
Dépendance	3	0,807	3	0,807

2.2.2.2. Les résultats du test de la fiabilité sur l'échantillon de distributeur

Comme pour l'échantillon de fournisseur, le test de fiabilité sur l'échantillon des distributeurs apparaît satisfaisant pour la majorité des construits. Concrètement, neuf construits incluant les quatre types de culture organisationnelle, le conflit affectif et manifeste, la satisfaction économique et sociale, la dépendance, ont des alphas de Cronbach supérieurs à 0,7. Tous les indicateurs retenus mesurant ces construits sont importants pour leurs cohérence interne puisque les résultats de test montrent qu'aucune élimination d'item ne permettra d'améliorer l'alpha de Cronbach (cf. Annexe B.I.3.2). La seule échelle dont ce dernier ne dépasse pas la valeur critique de 0,7 est celle mesurant l'incertitude comportementale. Son alpha de Cronbach n'est que 0,694. L'examen des statistiques générées par SPSS indique qu'il est nécessaire d'éliminer INCER2_D (cf.annexe B.I.3.2.5). Après avoir exclu celui-ci, la cohérence interne de l'incertitude comportementale connaît une amélioration nette avec un alpha de 0,712 qui justifie bien la bonne fiabilité de cette variable. Le tableau 5.40 récapitule les résultats de test de fiabilité des échelles.

Tableau 5.40 : Fiabilité des construits sur l'échantillon de distributeur

Construit	Alpha de Cronbach initial		Alpha de Cronbach final	
	Nombre d'items	α	Nombre d'items	α
Culture de clan	3	0,786	3	0,786
Culture hiérarchique	4	0,806	4	0,806
Culture adhocratique	4	0,749	4	0,749
Culture de marché	4	0,805	4	0,805
Incertitude comportementale	4	0,694	3	0,712
Conflit affectif	2	0,89	2	0,89
Conflit manifeste	2	0,865	2	0,865
Satisfaction économique	3	0,817	3	0,817
Satisfaction sociale	3	0,788	4	0,788
Dépendance	3	0,858	3	0,858

2.3. Le test de validité convergente et discriminante

Après avoir testé la fiabilité des construits, nous évaluons ensuite leur validité. Tester la validité de construit est très important. Un modèle ne peut pas être validé si ses variables ne sont pas mesurées de manière valide. Une mesure avec faible validité a peu de valeur. (Lilien,1994). Une mesure fiable n'est qu'une condition nécessaire d'une mesure valide (Garson, 2009 ; Enders, 2004). Tandis que la fiabilité se réfère seulement aux erreurs aléatoires, la validité montre le degré auquel l'outil de mesure est affranchi des erreurs systématiques et aléatoires (Enders, 2004). Par conséquent, il est nécessaire de tester la validité des construits à côté de leur fiabilité.

D'abord, nous exposons les éléments de méthode du test de validité. Ensuite, les résultats de test sur deux échantillons sont présentés.

2.3.1. La méthode de test de validité des construits

La validité de construit est une question d'opérationnalisation ou de mesure entre les construits (Straub et al., 2004). Celle-ci reflète le degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est supposée représenter (Zaltman et al., 1973). L'idée est que les items sélectionnés pour un construit donné sont ensemble et dans une comparaison avec d'autres construits, une opérationnalisation raisonnable du construit (Cronbach et Meehl, 1995). La validité de construit implique la question de base qui est de savoir si les items choisis s'ajustent bien ensemble de manière à capturer l'essence du construit (Straub et al., 2004).

En terme de validité de construit, la validité convergente et discriminante constituent deux types de validité essentiels à tester. La validité convergente est le degré auquel les indicateurs de mesure du même concept sont en accord. L'idée est que deux mesures ou plus d'un même phénomène devraient covarier fortement si elles sont des mesures valides du concept (Bagozzi et al., 1982). D'après Straub et al. (2004), la validité convergente est évidente quand les items mesurant un construit convergent ou montrent de fortes corrélations entre eux, particulièrement une fois comparée avec la convergence des items liés aux autres construits. La comparaison avec les autres construits est un élément qui distingue la validité convergente de la fiabilité.

La validité discriminante est le degré auquel les mesures de différents concepts sont distinctes. L'idée est que si deux concepts ou plus sont uniques, les mesures valides de chaque concept ne devraient pas être corrélées trop fortement avec celles des autres (Bagozzi et Phillips, 1982). Autrement dit, la validité discriminante requiert qu'un item ne soit pas corrélé fortement avec les items avec lesquels il est supposé différer (Churchill et Iacobucci, 2002).

En bref, pour ces deux types de validité, les corrélations fortes et appropriées sont supposées exister entre un item et sa propre échelle de mesure tandis qu'il y a seulement des corrélations significativement plus basses entre cet item et les autres échelles. Si une échelle de mesure est validée, les items sur lesquels elle se base doivent se corrélérer fortement et ne pas être corrélés fortement avec les items d'autres échelles.

En raison de la taille limitée de l'échantillon, nous ne pouvons pas utiliser le SEM fréquemment adopté pour tester la validité des construits. En revanche, nous nous fondons sur l'analyse factorielle afin de justifier la validité convergente et discriminante des construits. Cette méthode est souvent utilisée par les chercheurs. Concrètement, ces deux types de validité sont vérifiées au moyen d'une ACP sur un ensemble d'items de chaque paire de construits pour tester leur niveau convergent et discriminant (Garson, 2009c). Ces validités sont établies si les items sont corrélés fortement avec leur construit et ne sont pas corrélés fortement avec l'autre dans une paire (Straub et al., 2004). Nous utilisons la valeur limite de 0,5 pour la corrélation entre un item et son construit et celle de 0,4 pour la corrélation entre un item et l'autre construit dans la paire (ou *cross-loading*). Donc, deux construits dans une paire testée sont discriminants entre eux (validité discriminante) s'il n'y a pas de *cross-loadings* supérieurs à 0,4 et si chaque construit atteint la validité convergente et si toutes les corrélations entre lui et ses items sont supérieures à 0,5 (on observe ces coefficients dans la matrice des types).

Pourtant, il est à noter que nous nous concentrons seulement sur des paires de variables indépendantes et sur des paires de variables dépendantes puisque, d'après Straub et al. (2004), le test de la discrimination entre une variable indépendante et un variable dépendante dans un modèle n'est pas nécessaire dans le cadre d'étude de la validité de construit. Car entre ces deux types de variables, on attend toujours une association causale (donc, les items de la variable indépendante sont susceptibles de se corrélérer fortement avec ceux de la variable

dépendante), le test de la discrimination entre eux n'est pas vraiment important. De plus, nous testons la validité discriminante et convergente de quatre types de culture organisationnelle, ceux-ci concernant la culture organisationnelle. Par conséquent, il est important de tester la validité discriminante et convergente de ces variables. En résumé, par ces choix, nous évaluons la validité convergente et discriminante de deux types de satisfaction, de deux types de stratégies d'influence et de quatre types de culture organisationnelle (La durée de la relation et la différence de culture organisationnelle n'étant pas mesurées par de multiples indicateurs, le test n'est pas faisable)

Par ailleurs, puisque l'ACP est effectuée sur une paire de construit, la question sur la rotation utilisée devient importante. La rotation permet aux résultats obtenus d'être plus compréhensibles et de faciliter l'interprétation des facteurs. Il y a deux grandes solutions de rotation: rotation orthogonale et oblique. La première maintient les facteurs indépendants entre eux, tandis que la deuxième permet aux facteurs d'être corrélés (Garson, 2009b ; Meyers et al., 2006). En raison du fait que nos construits testés en termes de validité reflètent les dimensions d'un concept global (par exemple, deux types de satisfaction sont deux dimensions de la satisfaction globale), ils sont supposés être corrélés. Par conséquent, la solution oblique est choisie. Nous avons utilisé Promax qui est une méthode oblique simple et rapide dans le traitement des données (Garson, 2009b ; Meyers et al., 2006).

2.3.2. Les résultats de test de la validité des construits

Suite à la présentation de la méthode de test de la validité de construit, la section est consacrée aux résultats de test sur l'échantillon de fournisseur et de distributeur.

2.3.2.1. Les résultats du test de la validité sur l'échantillon de fournisseur

Avant chaque ACP utilisée pour tester la validité, nous vérifions l'adéquation des données. Tous les résultats apparaissent favorables pour une factorisation (cf.annexe B.I.4.1). Le test de la validité convergente et discriminante est satisfaisant sur toutes les paires de construits analysées. Toutes les ACP relèvent deux composantes, toutes les corrélations entre les items et les construits qu'ils mesurent sont supérieures à 0,5 et il n'y a pas de *cross-loadings* supérieurs à 0,4. Le tableau suivant reporte les matrices des types générées par les ACP, qui

incluent les coefficients de corrélation permettant d'évaluer la validité convergente et discriminante.

Tableau 5.41 : Test de la validité convergente et discriminante sur l'échantillon de fournisseur

Quatre types de culture organisationnelle								
<i>Culture de clan-Culture hiérarchique</i>			<i>Culture de clan- Culture adhocratique</i>			<i>Culture de clan- Culture de marché</i>		
	Composante			Composante			Composante	
	1	2		1	2		1	2
CULTC1_F	0,083	0,804	CULTC1_F	0,045	0,806	CULTC1_F	0,030	0,802
CULTC3_F	-0,071	0,837	CULTC3_F	0,031	0,797	CULTC3_F	-0,065	0,849
CULTC4_F	-0,015	0,748	CULTC4_F	-0,081	0,783	CULTC4_F	0,035	0,733
CULTH1_F	0,784	0,000	CULTA1_F	0,779	0,054	CULTM1_F	0,738	0,104
CULTH2_F	0,828	-0,087	CULTA2_F	0,824	-0,157	CULTM2_F	0,751	0,094
CULTH3_F	0,825	0,085	CULTA3_F	0,750	0,104	CULTM3_F	0,849	-0,079
-	-	-	CULTA4_F	0,786	0,010	CULTM4_F	0,801	-0,088
<i>Culture hiérarchique-Culture adhocratique</i>			<i>Culture hiérarchique- Culture de marché</i>			<i>Culture adhocratique- Culture de marché</i>		
	Composante			Composante			Composante	
	1	2		1	2		1	2
CULTH1_F	0,008	0,784	CULTH1_F	-0,084	0,818	CULTA1_F	0,029	0,785
CULTH2_F	-0,107	0,843	CULTH2_F	0,065	0,780	CULTA2_F	0,032	0,761
CULTH3_F	0,109	0,805	CULTH3_F	0,024	0,838	CULTA3_F	0,009	0,786
CULTA1_F	0,836	-0,116	CULTM1_F	0,778	0,022	CULTA4_F	-0,063	0,808
CULTA2_F	0,756	0,026	CULTM2_F	0,802	-0,047	CULTM1_F	0,785	0,000
CULTA3_F	0,780	0,030	CULTM3_F	0,816	0,001	CULTM2_F	0,781	0,026
CULTA4_F	0,767	0,063	CULTM4_F	0,754	0,023	CULTM3_F	0,836	-0,060
-	-	-	-	-	-	CULTM4_F	0,747	0,040
Menace-Droit légal et Satisfaction économique-Satisfaction sociale								
<i>Menace - Droit légal</i>				<i>Satisfaction économique-satisfaction sociale</i>				
	Composante			Composante			Composante	
	1	2		1	2		1	2
MENA1_F		0,074	0,736	SATISE1_F		-0,114	0,868	
MENA2_F		0,032	0,860	SATISE2_F		0,174	0,686	
MENA3_F		-0,091	0,830	SATISE3_F		-0,012	0,912	
DROIL1_F		0,742	0,005	SATISS1_F		0,726	-0,001	
DROIL2_F		0,818	-0,029	SATISS2_F		0,829	0,057	
DROIL3_F		0,780	-0,012	SATISS3_F		0,812	-0,049	
DROIL4_F		0,739	0,039	SATISS5_F		0,727	-0,014	

2.3.2.2. *Les résultats du test de la validité sur l'échantillon de distributeur*

Le test préliminaire des données offre de bons résultats permettant de justifier la faisabilité de l'analyse factorielle (cf. Annexe B.I.4.2). En termes d'évaluation de validité, les résultats apparaissent également satisfaisants. La validité convergente et discriminante de tous les construits est justifiées puisqu'aucun *cross-loading* n'est supérieur à 0,4 et que tous les items sont fortement corrélés avec leurs propres construits. Le tableau suivant récapitule les résultats de test de validité sur l'échantillon des distributeurs.

Tableau 5.42 : Test de la validité convergente et discriminante sur l'échantillon de distributeur

Quatre types de culture organisationnelle								
<i>Culture de clan-Culture hiérarchique</i>			<i>Culture de clan- Culture adhocratique</i>			<i>Culture de clan- Culture de marché</i>		
	Composante			Composante			Composante	
	1	2		1	2		1	2
CULTC1_D	-0,013	0,848	CULTC1_D	0,104	0,815	CULTC1_D	0,015	0,843
CULTC2_D	-0,043	0,872	CULTC2_D	-0,023	0,865	CULTC2_D	-0,030	0,864
CULTC4_D	0,058	0,794	CULTC4_D	-0,075	0,833	CULTC4_D	0,015	0,804
CULTH1_D	0,832	0,033	CULTA1_D	0,801	-0,017	CULTM1_D	0,742	0,128
CULTH2_D	0,781	0,025	CULTA2_D	0,695	0,040	CULTM2_D	0,848	-0,101
CULTH3_D	0,789	-0,004	CULTA3_D	0,733	-0,035	CULTM3_D	0,816	-0,023
CULTH4_D	0,779	-0,053	CULTA4_D	0,800	0,008	CULTM4_D	0,769	0,018
<i>Culture hiérarchique-Culture adhocratique</i>			<i>Culture hiérarchique- Culture de marché</i>			<i>Culture adhocratique- Culture de marché</i>		
	Composante			Composante			Composante	
	1	2		1	2		1	2
CULTH1_D	0,840	-0,008	CULTH1_D	0,818	0,069	CULTA1_D	0,091	0,760
CULTH2_D	0,807	-0,055	CULTH2_D	0,795	-0,016	CULTA2_D	-0,037	0,732
CULTH3_D	0,767	0,062	CULTH3_D	0,802	-0,036	CULTA3_D	-0,094	0,749
CULTH4_D	0,772	-0,027	CULTH4_D	0,768	-0,021	CULTA4_D	0,033	0,790
CULTA1_D	0,027	0,789	CULTM1_D	-0,044	0,793	CULTM1_D	0,799	-0,063
CULTA2_D	-0,054	0,734	CULTM2_D	0,023	0,813	CULTM2_D	0,847	-0,076
CULTA3_D	-0,115	0,761	CULTM3_D	0,050	0,788	CULTM3_D	0,770	0,112
CULTA4_D	0,149	0,745	CULTM4_D	-0,034	0,788	CULTM4_D	0,761	0,025
Satisfaction économique-Satisfaction sociale								
	Composante							
	1				2			
SATISE1_D	0,826				0,034			
SATISE2_D	0,858				0,021			
SATISE4_D	0,882				-0,056			
SATISS1_D	0,017				0,812			
SATISS2_D	0,092				0,826			
SATISS3_D	-0,097				0,873			

Le test de validité des construits est le dernier test dans le cadre de la validation de nos instruments de mesure. Trois phases incluant le test de l'unidimensionnalité, de la fiabilité et de validité des construits nous permettent, avec certaines éliminations des items, de justifier la bonne qualité des échelles de mesure. Cette validation nous permet ensuite de passer à une grande étape finale. Il s'agit de tester les hypothèses de la recherche. Dans ce sens, le chapitre ci-après est consacré aux analyses statistiques pour servir cet objectif.

Chapitre 6. Test des hypothèses de la recherche et discussions des résultats

Ce chapitre est consacré à l'appréciation des déterminants des conflits et de leurs conséquences sur la satisfaction des acteurs. Certaines hypothèses ne sont réservées qu'à une perspective spécifique dans la relation. Autrement dit, elles ne sont logiques que dans l'une des deux perspectives. Les caractéristiques de la relation étudiée, comme l'asymétrie de pouvoir/interdépendance ou l'engagement par une seule partie dans des comportements spécifiques, peuvent expliquer cette différence. Notre modèle de recherche inclut quatre variables dépendantes (conflit affectif, conflit manifeste, satisfaction économique et satisfaction sociale), nous réalisons successivement le test des influences causales sur chacune de ces variables. Quant à l'effet modérateur, nous suivons la procédure de Baron et Kenny (1986) qui sera effectuée sur l'ensemble des observations combinées de l'échantillon des fournisseurs et des distributeurs.

1. La méthode de test des hypothèses du modèle de recherche

Avant d'aborder le test des hypothèses de recherche, une présentation de la méthode adoptée est nécessaire, notamment dans le cadre d'une étude quantitative. La technique statistique que nous adoptons est la régression multiple au lieu du SEM qui retient de plus en plus l'attention des chercheurs dans la littérature. En effet, le SEM nécessite un nombre d'observations en fonction duquel notre taille d'échantillon est insuffisante (voir la section 2.3.3). En revanche, la technique de régression multiple, qui ne requiert que 5 observations au minimum par variable indépendante dans le modèle, est adaptée à notre étude comprenant 58 observations (Garson, 2009d ; Schwab, 2006c). Le choix de la régression multiple nous conduit à exposer ci-dessous les différents aspects méthodologiques concernant cette technique.

1.1. Les suppositions de base de la régression multiple

Toutes les procédures statistiques ont des présupposés sous-jacents. On peut les comprendre comme des conditions *a priori* pouvant influencer les résultats générés par une technique statistique. La violation de ces présupposés, notamment les plus centraux, est susceptible de déformer les résultats obtenus. Dans ce sens, nous abordons ici quelques suppositions importantes de base de la régression multiple :

Avant d'évaluer les modèles, nous avons vérifié quelques suppositions liées à la technique de régression comme : la linéarité, l'auto-corrélation, l'homoscédasticité, la normalité, la multi-colinéarité¹³.

- La linéarité : l'analyse de régression est une procédure linéaire. Quand les relations ne sont pas linéaires, cette analyse sous-estimera les relations. Donc, un test de linéarité est obligatoire. Le niveau de linéarité est acceptable si l'écart-type de la variable dépendante est plus grand que celui des résidus (ou erreurs observées) (Garson, 2009d).
- L'absence d'auto-corrélation : celle-ci se réfère à la corrélation entre les erreurs et donc au manque d'indépendance des observations. Les erreurs auto-corrélées peuvent réduire l'efficacité des estimations de la technique de régression et créer des biais pour les erreurs estimées (Newton et Rudestam, 1999). Il est donc nécessaire de ne pas avoir d'auto-corrélation. Pour déterminer si celle-ci est absente, on peut examiner le coefficient Durbin-Watson. Ce dernier devrait être compris dans l'intervalle de 1,5 à 2,5 pour pouvoir indiquer l'indépendance des erreurs (Garson, 2009d ; Schwab, 2006c).
- L'homoscédasticité : cette supposition signifie que la variance des résidus est constante pour toutes les valeurs des variables indépendantes, autrement dit les résidus sont dispersés d'une manière aléatoire à travers les valeurs de la variable dépendante estimée (Garson, 2009d). La violation de l'homoscédasticité est susceptible de réduire

¹³ En raison de la nature subjective de la méthode graphique, nous utilisons principalement la méthode statistique pour tester ces suppositions.

l'exactitude des résultats générés par la technique de régression. L'homoscédasticité peut être statistiquement testée. Nous avons utilisé le test de Glejser. Pour ce test, la valeur absolue des résidus est régressée sur les variables indépendantes. Autrement dit, un modèle de régression (pour chaque variable à expliquer dans le modèle proposé) dans lequel la variable dépendante est la valeur absolue des résidus est estimée pour tester l'homoscédasticité (Hoffman, 2005). Cette dernière est obtenue s'il n'existe pas d'associations significatives entre les variables indépendantes et la valeur absolue des résidus.

- La normalité : à côté de la linéarité, de l'homoscédasticité et de l'absence d'auto-corrélation, la technique de régression requiert également la normalité des résidus. La méthode graphique est fréquemment utilisée pour tester cette dernière en examinant deux types de graphique : l'histogramme qui présente la distribution de la fréquence d'une variable), et le diagramme P-P Gaussien (ou *P-P Plot*) qui représente comment une distribution théorique s'ajuste à des données observées (Hill et Lewicki, 2007). Les données sont normales si sur l'histogramme apparaît une courbe symétrique en forme de cloche, et si sur le diagramme P-P Gaussien, les points se concentrent sur une ligne à 45 degrés.
- L'absence de multi-colinéarité : celle-ci reflète le fait que les variables indépendantes sont très fortement corrélées. En raison de la relation très forte entre les variables indépendantes, qui conduit à la difficulté ou à l'impossibilité d'évaluer l'importance relative des variables indépendantes, la présence de celle-ci peut déformer l'interprétation des résultats obtenus par la technique de régression multiple (Meyers et al., 2006). D'après ces auteurs, un degré de corrélation de 0,75 ou plus suggère un problème de colinéarité (lors qu'on tient compte seulement de deux variables indépendantes). Plusieurs outils utilisent deux statistiques pour détecter la multi-colinéarité : Tolérance (quantité de variance d'une variable indépendante non prise en compte par d'autres variables indépendantes), et VIF (réciproque de la Tolérance). Nous suivons la suggestion de Myers (1990) et Stevens (2002) : une valeur VIF de 10 ou plus et une valeur Tolérance de 0,1 ou moins indiquent la multi-colinéarité.

Toutes ces suppositions constituent des éléments importants qu'un chercheur devrait prendre en compte lorsqu'il utilise la régression multiple. Par conséquent, nous évaluerons celles-ci avant le test des hypothèses.

1.2. La régression multiple : aspects importants

Suite à la présentation des suppositions de la régression multiple, cette section est consacrée à ses aspects importants. Nous nous concentrons sur ceux incluant l'équation de régression multiple, les méthodes de régression multiple et l'estimation, ainsi que l'interprétation du modèle de régression. De plus, la méthode de test de l'effet modérateur est également abordée, un effet proposé dans notre modèle théorique. Parallèlement, nous présentons aussi les choix méthodologiques liés à cette technique.

1.2.1. L'équation et les méthodes de la régression multiple

La régression multiple est une technique très répandue et une extension de la régression linéaire simple. On utilise plusieurs variables indépendantes, plutôt qu'une seule comme dans le cas de la régression simple, pour prendre en compte la variable dépendante (Stafford et Bodson, 2006 ; Meyers et al., 2006). Par conséquent, celle-ci permet une caractérisation plus complète de la réalité à laquelle le chercheur s'intéresse, puisque des phénomènes ou des construits sont fréquemment impactés par de multiples autres phénomènes ou construits (Meyers et al., 2006).

L'équation de la régression multiple est de la forme (Meyers et al., 2006) :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Dans cette équation:

Y : Valeur prédite de la variable dépendante

X₁...X_n : Variables indépendantes

b₁...b_n : Coefficients de régression des variables indépendantes, représentant l'effet spécifique de la variable indépendante respective sur la variable dépendante.

a : Constante qui représente la valeur de la variable dépendante lorsque toutes les variables indépendantes sont égales à zéro.

Pour la régression multiple, il existe généralement trois méthodes majoritairement utilisées (Meyers et al., 2006) :

- La méthode de régression standard ou simultanée, dans laquelle toutes les variables indépendantes sont entrées simultanément dans l'équation de régression, autrement dit en un seul pas ;
- La méthode de régression de pas à pas (*forward, backward, stepwise*), dans laquelle les variables indépendantes sont entrées dans l'équation en plusieurs pas, mais seule une variable est entrée à chaque pas et l'ordre d'entrée est automatiquement déterminé (ou par le logiciel de traitement) ;
- La méthode de régression multiple hiérarchique (ou la méthode contrôlée par le chercheur), selon laquelle les variables indépendantes sont entrées en plusieurs pas mais le chercheur décide de l'ordre d'entrée ainsi que du nombre de variables entrées à chaque pas (une seule variable ou un bloc de variables), en se fondant sur la base théorique ou empirique.

Parmi ces méthodes, nous avons choisi la troisième. Il s'agit de la régression multiple hiérarchique. C'est une méthode de plus en plus répandue. Celle-ci fournit une flexibilité et une capacité de contrôle des variables lors du test du modèle (Meyers et al., 2006). Elle permet de contrôler d'autres variables indépendantes susceptibles d'influencer également la variable dépendante, en plus des variables indépendantes intéressées, pour pouvoir déterminer exactement la contribution de ces dernières à l'explication de la variable dépendante. La régression hiérarchique multiple est également une technique typique pour tester les hypothèses spécifiques basées sur la théorie (Cohen, 2001). Elle est très appropriée au test des hypothèses théoriques et à l'examen des impacts de quelques variables indépendantes de manière séquentielle comme dans notre cas.

L'utilisation de la méthode de régression multiple hiérarchique nous permet d'éviter également les limites des deux méthodes restantes. En effet, la méthode standard ne permet pas un contrôle des variables et est appropriée quand on veut tester les hypothèses d'une manière complète. Quant à la méthode de pas à pas, celle-ci est moins populaire puisqu'elle montre des faiblesses. Le recours à une telle méthode est susceptible de conduire au fait que

la généralisation n'est pas fiable, car *overfit* pour les données (Meyers et al., 2006 ; Garson, 2009d). Par ailleurs, elle peut conduire à un modèle de résultat moins viable que les autres alternatives. De plus, les variables entrées dans l'équation peuvent apparaître faiblement importantes pour les chercheurs. En raison du fait qu'une seule variable est entrée à chaque pas, cette méthode néglige aussi l'effet de combinaison entre les variables indépendantes dans l'explication de la variable dépendante (Meyers et al., 2006). D'après Menard (1995), la méthode de pas à pas n'est pas appropriée au test des théories.

1.2.2. L'estimation et l'interprétation du modèle de régression multiple

Pour estimer et interpréter le modèle de régression multiple, on se base sur un nombre de tests ainsi que de statistiques de base. Ceux-ci incluent :

- R ou le coefficient de corrélation multiple : celui-ci concerne l'association entre une variable et un ensemble d'autres variables (Meyers et al., 2006). Il indique la corrélation entre les valeurs prédites par le modèle de régression et les valeurs observées de la variable dépendante (Hofman, 2005)
- R^2 (le carré du coefficient de corrélation multiple) ou le coefficient de détermination multiple : il montre la proportion de la variance dans la variable dépendante qui est expliquée par les variables dépendantes (Garson, 2009d ; Hoffman, 2006 ; Meyers et al., 2006). R^2 est une mesure de la qualité de l'ajustement ou de *goodness of fit* du modèle de régression (le degré d'accord entre le modèle et les données). La valeur de R^2 est dans l'intervalle de 0 à 1. Plus R^2 est grand, plus le modèle est bien ajusté aux données ;
- R^2 ajusté : quand on a un grand nombre de variables indépendantes, il est possible que R^2 devienne artificiellement élevé. Le R^2 ajusté est un ajustement pour cette inflation de R^2 (Garson, 2009d) ;
- Test F de Fisher-Snedecor : ce test est essentiellement utilisé pour vérifier si un modèle de régression est globalement significatif et donc digne de confiance (Gupta, 1999). Autrement dit, le test F vérifie la significativité de R^2 . Pour ce test, F, qui est une fonction de R^2 , et sa probabilité « p » (noté « Sig. » dans le tableau de résultat reporté par SPSS) sont les statistiques fondamentales. Si la valeur p est inférieure à

0,01 (au seuil de 1 %) ou à 0,05 (au seuil de 5 %), le test F est significatif et on rejette l'hypothèse nulle que R^2 est égal à zéro. Par conséquent, on a la confirmation qu'on explique une somme significative de la variance dans la variable dépendante (Hoffman, 2005).

- Variation de R^2 et variation de F : le premier reflète le changement de R^2 lorsqu'une variable - ou un bloc de variables - est entrée dans l'équation ; le second est le changement respectif de F dans ce cas. Similairement à R^2 , en examinant la variation de F, on peut savoir si la variation de R^2 est significative. En d'autres termes, on comprend la contribution unique d'une variable ou d'un bloc de variables dans l'explication de la variable dépendante. Si la variation de F est significative (sa valeur p est inférieure à 0,01 pour un seuil de 1 %, ou à 0,05 pour un seuil de 5 %), l'inclusion de nouvelles variables dans l'équation a augmenté significativement la variance expliquée dans la variable dépendante. La variation de R^2 et la variation de F sont deux statistiques cruciales dans le contexte de la méthode de régression multiple hiérarchique
- Coefficient de régression non standardisé (ou b) : comme présenté ci-dessus, il reflète l'effet d'une variable indépendante spécifique sur la variable dépendante. Statistiquement, il s'agit du degré de changement moyen de la variable dépendante lorsque la variable indépendante respective change par une unité et les autres variables indépendantes se maintiennent constantes, autrement dit les effets de toutes les autres variables indépendantes sont contrôlés (Garson, 2009d) ;
- Coefficient de régression standardisé : puisque les variables sont fréquemment mesurées en se basant sur les différents systèmes métriques, le coefficient b ne permet pas de savoir quelle variable indépendante a une influence plus forte sur la variable dépendante que l'autre. Donc, on utilise le coefficient de régression standardisé « bêta » (ou β) au lieu du coefficient b pour comparer l'importance des variables indépendantes dans le modèle. La signification du coefficient β est similaire au coefficient b, mais ceux-ci sont liés aux données standardisées (donc, toutes les variables sont mesurées en se fondant sur la même métrique - la moyenne et l'écart-type sont respectivement 0 et 1 pour toutes les variables) (Meyers et al., 2006) ;

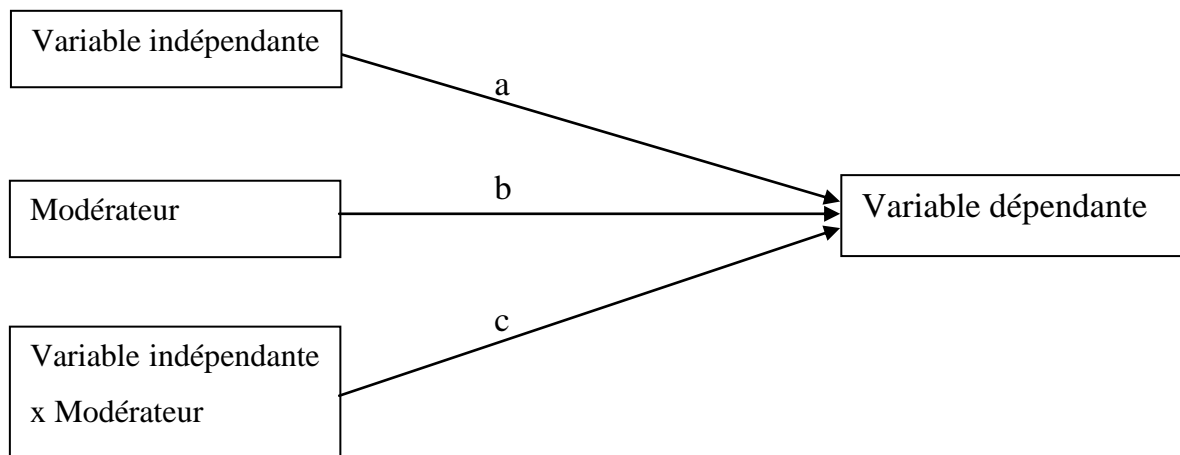
- Test t de Student : il s'agit d'un test utilisé pour évaluer la relation individuelle entre chaque variable indépendante et la variable dépendante. Concrètement, il teste la significativité des coefficients de régression individuels (le coefficient b). L'hypothèse nulle est que le coefficient de régression d'une variable indépendante est égal à zéro lorsque les effets des autres variables indépendantes sont déjà pris en compte (Garson, 2009d ; Meyers et al., 2006). Similairement au test F, t et la valeur p sont les statistiques de base reflétant ce test. Si la valeur p est inférieure à 0,01 (équivalent à un t supérieur à 2,58) pour un seuil de 1 % ou à 0,05 (équivalent à un t supérieur à 1,96) pour un seuil de 5 %, on rejette cette hypothèse nulle. Donc, le coefficient de régression est significatif, autrement dit il existe une relation significative entre la variable dépendante et une variable indépendante.

L'ensemble de ces tests et statistiques joue un rôle fondamental dans l'estimation et l'interprétation d'un modèle de régression. A travers ceux-ci, on peut évaluer différentes propriétés du modèle et notamment déterminer si un modèle est bon et si une relation existe entre la variable indépendante et la variable dépendante.

1.2.3. Le test de l'effet modérateur

Puisque notre modèle de recherche inclut un effet modérateur, il est nécessaire d'aborder ici la méthode adoptée pour le tester, à côté de l'effet causal qui est fréquent. Nous avons adopté la procédure proposée par Baron et Kenny (1986) qui est basée aussi sur la régression multiple hiérarchique. D'après ces auteurs, un modérateur est généralement une variable qui influence la direction et/ou l'intensité de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante. Il agit avec la variable indépendante pour influencer la variable dépendante. Un effet modérateur de base peut être présenté comme une interaction entre la variable indépendante concernée et un facteur (le modérateur) qui spécifie les conditions appropriées pour son opération (voir figure 6.1).

Figure 6.1 : Modèle de modérateur



a : Impact de la variable indépendante

b : Impact du modérateur

c : Effet de l'interaction entre la variable indépendante et le modérateur

Source : Adapté de Baron et Kenny (1986, p.1174)

Concrètement, pour tester l'effet modérateur, selon Baron et Kenny (1986), on entre d'abord la variable indépendante et le modérateur dans l'équation. Ensuite, on entre le terme d'interaction entre la variable indépendante et le modérateur (une variable est le résultat d'une multiplication entre ces deux variables). Si le terme d'interaction est significatif (ou c est significatif), l'effet modérateur existe.

La procédure de Baron et Kenny (1986) est largement adoptée par les chercheurs, à côté du SEM. Nous suivrons strictement les étapes suggérées par cette méthode dans le cadre de notre test du modérateur.

2. Test des hypothèses du modèle de recherche

Suite à la présentation de différents aspects concernant la méthode choisie, cette section est consacrée au test des hypothèses du modèle de recherche. Pourtant, tout d'abord, nous exposons ici une phase d'analyse complémentaire qui permet d'enrichir les résultats que notre recherche apporte. Il s'agit de l'évaluation du profil de culture organisationnelle des acteurs.

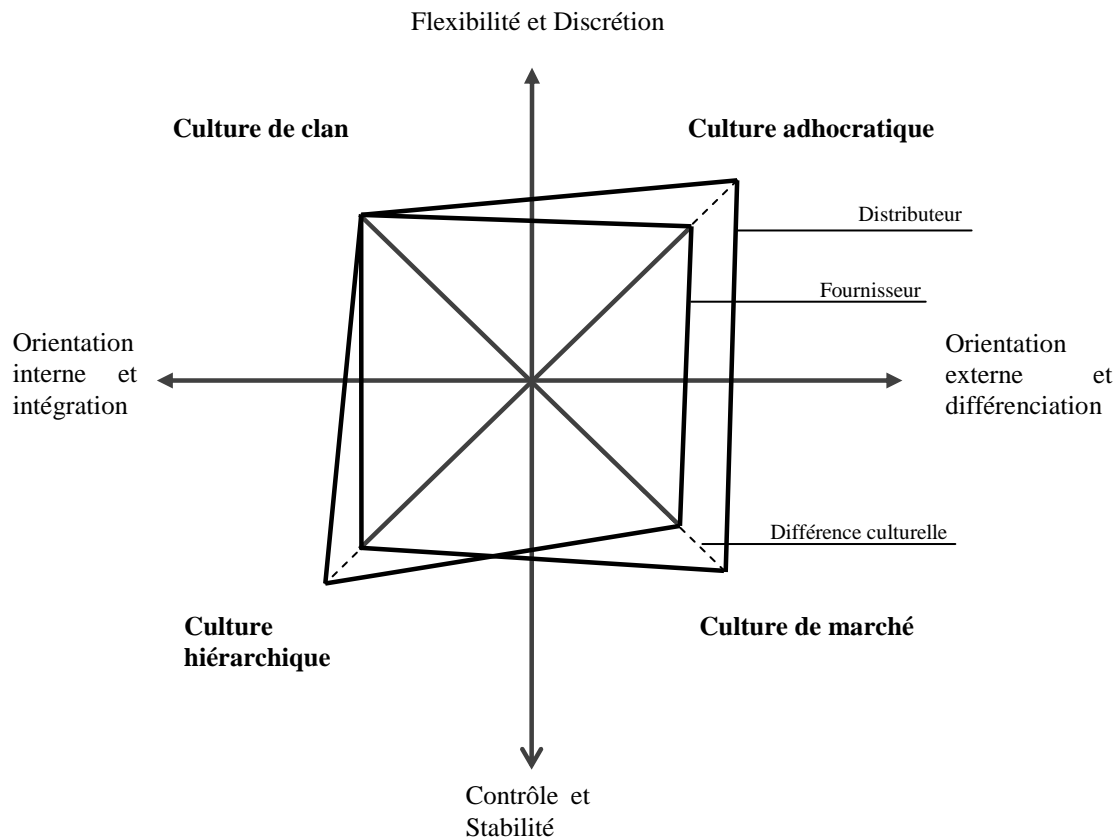
2.1. Évaluation du profil de culture organisationnelle des acteurs

En effet, avant de tester les hypothèses proposées, nous avons déterminé empiriquement le profil de culture organisationnelle des acteurs dans la relation en calculant la valeur moyenne de quatre types de culture. Par ailleurs, nous testons également les différences entre les acteurs en termes de profils de culture organisationnelle. Ces éléments constituent un résultat important à côté de ceux concernant le test des modèles. L'objectif est de comprendre empiriquement les profils de culture organisationnelle des deux parties ainsi que les différences entre eux. Bien que les observations exploratoires nous aient fourni une telle compréhension, les résultats empiriques nous permettront de la préciser et même de la corriger. Cette compréhension servira à élaborer nos mécanismes d'ajustement entre les acteurs.

Nous avons utilisé les moyennes de quatre types de culture (culture de clan, culture hiérarchique, culture adhocratique et culture de marché) pour caractériser le profil de culture organisationnelle des acteurs. La figure 6.2 présente le profil de culture organisationnelle des acteurs en se fondant sur ces moyennes. On observe que chez les fournisseurs locaux, le profil de culture manque d'équilibre entre les types de culture. La culture hiérarchique joue un rôle dominant et apparaît très élevée par rapport aux autres. En revanche, les cultures adhocratique et de marché sont les plus faibles. Cependant, vis-à-vis des distributeurs, le profil de culture a un équilibre relatif entre les quatre ensembles de valeurs culturelles. Pourtant, les cultures adhocratique et de marché apparaissent comme les plus fortes.

Dans une comparaison plus détaillée, on observe que chez les acteurs locaux, la culture hiérarchique apparaît plus élevée par rapport à celle des acteurs étrangers. Particulièrement, comme prévu, il existe un décalage entre les acteurs en termes de niveau de cultures adhocratique et de marché. Les distributeurs sont forts, tandis que les fournisseurs sont faibles pour ces deux cultures. La seule similarité entre leurs profils de culture organisationnelle est la culture de clan. Il n'existe pas de différence vis-à-vis de ce type de culture.

Figure 6.2 : Profil de culture organisationnelle de la grande distribution étrangère et des fournisseurs locaux



Cependant, cette comparaison est basée seulement sur l'examen des moyennes en valeur absolue. Pour confirmer ces différences ainsi que des similarités, il est important de les tester statistiquement. Nous avons utilisé l'analyse de la variance ou ANOVA. Celle-ci est une technique qui permet de répondre à la question suivante : est-ce que la différence entre les moyennes sur l'échantillon est suffisante pour conclure que dans la réalité, les moyennes sont différentes ? (Garson, 2009e). Son objectif est de tester les différences significatives entre les moyennes par la comparaison des variances (Hill et Lewicki, 2007). Pour ce test, si le test F lié à ANOVA est significatif (la valeur p est inférieure à 0,01 pour un seuil de 1 %, et à 0,05 pour un seuil de 5 %), on peut en conclure qu'il existe une différence significative entre les groupes comparés (fournisseur et distributeur) en matière de moyenne de la variable intéressée (chaque type de culture organisationnelle).

Pourtant, une condition importante pour assurer l'exactitude des résultats générés par l'ANOVA est que la variable intéressée doit avoir la même variance à travers les groupes comparés. Pour tester cette condition, nous avons réalisé le test Levene. Si le coefficient Levene est significatif (la valeur p est inférieure à 0,05), il n'y a pas d'homogénéité des variances. Autrement dit, le test échoue (Garson, 2009).

Les résultats du test Levene apparaissent satisfaisants pour les quatre types de culture. Il n'y a aucune valeur p inférieure à 0,05 (cf. annexe B.II.1.2), ce qui permet de justifier l'adéquation des données pour l'ANOVA.

Quatre tests ANOVA réalisés sur quatre types de culture ont révélé des différences significatives entre les acteurs pour trois types de culture : hiérarchique, adhocratique et de marché. En effet, les tests F apparaissent significatifs pour ceux-ci et non significatifs pour la culture de clan (cf. annexe B.II.1.2). Ce résultat de l'analyse ANOVA nous permet de confirmer les conclusions sur les différences et similarités en termes de profil de culture organisationnelle.

2.2. Test des hypothèses du modèle de recherche

A côté de l'évaluation du profil culturel des acteurs, le test des hypothèses du modèle de recherche constitue une phase d'analyse cruciale et principale qui détermine le succès de notre projet de recherche. Puisque notre modèle de recherche inclut quatre variables dépendantes (conflit affectif, conflit manifeste, satisfaction économique et satisfaction sociale), nous réalisons successivement le test des influences causales sur chacune de ces variables. Quant à l'effet modérateur, comme noté ci-dessus, nous suivons la procédure de Baron et Kenny (1986) qui sera effectuée sur l'ensemble des observations combinées de l'échantillon des fournisseurs et des distributeurs.

En termes de processus de test, nous vérifions d'abord si les suppositions de la régression multiple sont satisfaisantes. Ensuite, nous examinons les statistiques de résultats du test de régression multiple à la fois au niveau global (la qualité de l'ajustement du modèle) et individuel (contributions individuelles des variables à l'explication de la variable dépendante) pour valider les hypothèses proposées. Au niveau global, nous nous concentrons particulièrement sur le changement de R^2 (variation de R^2) et de F (variation de F) à travers les pas d'entrée des variables, autrement dit sur la contribution des variables indépendantes intéressées à l'amélioration de la qualité globale d'ajustement.

Cependant, avant ce processus de test, un examen préliminaire afin d'assurer l'adéquation des données reflétant la variable de culture organisationnelle est nécessaire. Il s'agit d'évaluer la convergence de la perception des répondants (chez les organisations des distributeurs) sur la culture organisationnelle.

2.2.1. L'évaluation de la convergence de la perception des répondants sur la culture organisationnelle de leurs organisations

Étant donné que dans les organisations des distributeurs (magasins), la culture organisationnelle est majoritairement mesurée par de multiples répondants, nous avons évalué la convergence de la perception des répondants sur les cultures adhocratique et de marché, deux types de culture qui serviront à nos analyses subséquentes concernant le test du modèle. Autrement dit, il s'agit d'évaluer si la perception des répondants dans une même organisation est convergente vis-à-vis de ces deux types de culture. Cette évaluation est effectuée pour les organisations dans lesquelles nous avons plus d'un répondant. Ce seuil est nécessaire afin d'utiliser la valeur moyenne des scores individuels attribués par les répondants pour représenter un construit au niveau organisationnel (cultures adhocratique et de marché) (James, 1982). Nous avons utilisé l'indice Rwg proposé par James et al. (1984), qui reflète le degré auquel les différents répondants tendent à obtenir exactement les mêmes scores sur le sujet évalué. Le niveau de convergence entre les répondants est acceptable si le Rwg est supérieur à 0,7 (Klein et Kozlowski, 2000). Au total, nous avons évalué 16 organisations de la grande distribution étrangère et l'indice Rwg se situe dans l'intervalle de 0,51 à 0,965 pour la culture adhocratique, et de 0,48 à 0,965 pour la culture de marché (voir annexe B.II.2). Il existe deux organisations pour lesquelles les Rwg sont inférieurs à 0,7. Il est donc nécessaire d'éliminer toutes les observations liées à ces organisations lors de l'étape du test des modèles, ce qui réduit la taille de l'échantillon à tester de 58 à 53 dyades. Une élimination des observations chez les distributeurs conduit à celle des observations chez les fournisseurs respectifs dans les dyades, puisque le calcul de la différence culturelle entre eux est impossible lors de l'absence des données sur une perspective dans la dyade.

Pour les organisations retenues, nous avons utilisé la valeur moyenne des scores individuels attribués par les répondants d'une même organisation comme le score global qui reflète deux types de culture de l'organisation entière (les cultures adhocratique et de marché). La différence entre ces deux types de culture est ensuite calculée en se basant sur la formule suivante :

La différence de culture adhocratique/culture de marché entre un fournisseur et une organisation du distributeur dans une dyade = le degré de culture adhocratique/culture de marché adopté par l'organisation - le degré de culture adhocratique/culture de marché adopté par le fournisseur dans cette dyade.

Ces deux nouvelles variables participeront ensuite à notre processus de test des hypothèses du modèle de recherche pour déterminer l'impact de la différence des cultures adhocratique et de marché sur le conflit. Nous présentons ci-dessous ce processus de test en abordant successivement le test des effets causals sur l'échantillon de fournisseurs et de distributeurs. Pour le test de l'effet modérateur qui concerne les deux échantillons, nous l'exposons après ce test des effets causals

2.2.2. Test des effets causals sur l'échantillon de fournisseurs

Comme noté ci-dessus, le test des effets causals correspond à celui des influences des variables indépendantes concernées sur chaque variable dépendante. Cela est équivalent à l'examen des hypothèses relatives aux déterminants du conflit, celles relatives à deux types de conflit, celles relatives aux conséquences du conflit sur la satisfaction économique et celles relatives aux conséquences du conflit sur la satisfaction sociale. Dans ce sens, nous abordons successivement tous ces tests.

2.2.2.1. Test des hypothèses relatives aux déterminants du conflit

Pour tester ces hypothèses, nous entrons en même temps toutes les variables déterminantes du conflit. Dans ce test, le conflit affectif joue le rôle de la variable dépendante et cinq déterminants incluant la différence de culture adhocratique, de culture de marché, la durée de la relation, la menace et le droit légal sont les variables indépendantes.

L'équation de régression est de la forme :

$$\text{Conflit affectif} = a + b1 \times \text{Différence de culture de marché} + b2 \times \text{Différence de culture adhocratique} + b3 \times \text{Durée de la relation} + b4 \times \text{Menace} + b5 \times \text{Droit légal}$$

Tout d'abord, nous vérifions les suppositions de la régression multiple (cf. annexe B.II.3.1.1.1). Le test de linéarité a indiqué que l'écart-type de la variable dépendante (conflit affectif) est supérieur à celui des résidus. Donc, le degré de linéarité est acceptable. Quant au test de l'auto-corrélation, le résultat apparaît également satisfaisant puisque le coefficient Durbin-Watson est dans l'intervalle de 1,5 à 2,5. Concrètement, celui-ci a la valeur de 2,122. De plus, le test Glejser de l'homoscédasticité montre également un résultat favorable car il n'existe pas d'associations significatives entre les variables indépendantes et la valeur absolue des résidus. L'examen de l'histogramme et du diagramme P-P permet aussi de confirmer la normalité des résidus. Enfin, il y a absence de multi-colinéarité puisque les indices tolérance et VIF apparaissent satisfaisants (tolérances supérieures à 0,1 et VIF inférieurs à 10).

Tableau 6.1 : Test des effets des déterminants du conflit

<i>Qualité globale de l'ajustement</i>		
R	0,518	
R²	0,268	
R² ajusté	0,19	
F (valeur p)	3,447* (0,01)	
Variation de R²	-	
Variation de F (valeur p)	-	
<i>Coefficients de régression des variables indépendantes</i>		
	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)
Différence de culture de marché	0,234* (0,282)	2,118 (0,04)
Différence de culture adhocratique	-0,041 (-0,47)	-0,348 (0,729)
Durée de la relation	-0,048 (-0,102)	-0,781 (0,438)
Menace	0,378** (0,39)	2,838 (0,007)
Droit légal	0,073 (0,072)	0,512 (0,611)

* Significatif au seuil de 5 %

** Significatif au seuil de 1 %

Comme indiqué dans le tableau 6.1, les variables déterminantes du conflit affectif ont expliqué significativement la variance de ce dernier ($F=3,447$, $p<0,05$). Autrement dit, on obtient un modèle de régression significatif et digne de confiance. Pourtant, lors de l'examen des coefficients de régression, seuls ceux de la différence de culture de marché ($b=0,234$,

p<0,05) et de la menace (b=0,378, p<0,01) apparaissent significatifs. Par conséquent, seules ces deux variables exercent un effet positif significatif sur le conflit affectif. Ce résultat nous conduit à rejeter les hypothèses H2a, H3a et H5 et à confirmer les hypothèses H1a et H4.

Nous passons au test de la relation entre deux types de conflit : conflits affectif et manifeste.

2.2.2.2. Test de l'hypothèse relative à la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste

A l'égard de ce test, le conflit affectif est la variable indépendante intéressée tandis que le conflit manifeste est la variable dépendante. Pourtant, un aspect important est que le conflit affectif n'est pas la seule variable qui entre dans l'équation de régression. Plus concrètement, il est nécessaire de contrôler des effets d'autres variables indépendantes dans le modèle théorique, puisque ces dernières peuvent également avoir des impacts sur le conflit manifeste. Ces variables à contrôler incluent cinq déterminants du conflit (différence de culture adhocratique, de culture de marché, la durée de la relation, la menace et le droit légal). Cette action de contrôle nous permet de déterminer exactement la contribution de la variable indépendante (conflit affectif) dans l'explication de la variable dépendante (conflit manifeste). Par conséquent, dans un premier pas, cinq variables de contrôle sont insérées dans l'équation de régression. Dans le deuxième pas, le conflit affectif est entré¹⁴.

L'équation de régression a la forme :

$$\text{Conflit manifeste} = a + b1 \times \text{Différence de culture de marché} + b2 \times \text{Différence de culture adhocratique} + b3 \times \text{Durée de la relation} + b4 \times \text{Menace} + b5 \times \text{Droit légal} + b6 \times \text{Conflit affectif}$$

¹⁴ Les variables indépendantes et leur ordre d'entrée à chaque pas sont fondés sur des principes suggérés par des auteurs dans la littérature, comme le respect de la priorité causale ou de la direction du flou causal (pas de variables qui sont entrées plus tard sont les causes des variables qui sont entrées plus tôt) (Cohen et al., 2003) ; l'entrée des variables de contrôle en premier lieu (Gliner et Morgan, 2000) et l'entrée simultanée des variables (comme un bloc) qui sont toutes relatives à une sphère générale du domaine que l'on veut explorer, s'il y a combinaison entre elles, expliquent mieux la variable dépendante par rapport à n'importe quelle variable isolément prise en compte (Meyers et al., 2006).

La vérification des suppositions donne des résultats satisfaisants sur tous les critères (cf. annexe B.II.3.1.2.1). L'écart-type du conflit manifeste est plus grand que celui des résidus (0,789 versus 0,68), ce qui permet de confirmer la linéarité. Par ailleurs, le coefficient Durbin-Watson a la valeur de 2,347 et donc l'auto-corrélation n'est pas un souci. Quant à l'homoscédasticité, le test Glejser ne montre aucune relation significative entre les variables indépendantes et la valeur absolue des résidus. De plus, le test de normalité révèle un degré acceptable de normalité. L'histogramme obtenu a relativement l'allure d'une cloche et le diagramme P-P ne montre qu'un départ modéré de la normalité. La multi-colinéarité est également absente car les statistiques relatives à la tolérance et au VIF sont favorables (tolérances supérieures à 0,1 et VIF inférieurs à 10).

Tableau 6.2 : Test de la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste

	PAS 1		PAS 2	
<i>Qualité globale de l'ajustement</i>				
R	0,432		0,504	
R²	0,186		0,254	
R² ajusté	0,1		0,156	
F (valeur p)	2,154 (0,075)		2,607* (0,029)	
Variation de R²	-		0,067	
Variation de F (valeur p)	-		4,149* (0,047)	
<i>Coefficients de régression des variables indépendantes</i>				
	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)
Différence de culture de marché	0,259* (0,311)	2,21 (0,032)	0,187 (0,225)	1,580 (0,121)
Différence de culture adhocratique	0,101 (0,117)	0,818 (0,418)	0,114 (0,131)	0,947 (0,349)
Durée de la relation	0,054 (0,114)	0,831 (0,41)	0,069 (0,145)	1,084 (0,284)
Menace	0,246 (0,251)	1,737 (0,089)	0,130 (0,133)	0,879 (0,384)
Droit légal	-0,11 (-0,107)	-0,723 (0,473)	-0,132 (-0,128)	-0,897 (0,375)
Conflit affectif	-	-	0,305* (0,303)	2,037 (0,047)

* Significatif au seuil de 5 %

** Significatif au seuil de 1 %

Le test de régression montre qu'après avoir contrôlé toutes les variables déterminantes du conflit en pas 1, l'entrée du conflit affectif dans l'équation de régression en pas 2 a significativement augmenté de 6,7 % la variance expliquée pour le conflit manifeste (variation de $F=4,149$; $p<0,05$) (voir tableau 6.2). Ainsi, le conflit affectif a une contribution significative à l'amélioration de la qualité globale d'ajustement. Et avec la présence de cette variable dans l'équation, R^2 atteint la valeur de 0,254 et apparaît significatif ($F=2,607$; $p<0,05$). Par ailleurs, l'examen du coefficient de régression b du conflit affectif en pas 2 a confirmé l'existence d'une relation positive significative entre cette variable et le conflit manifeste ($b=0,305$, $p<0,05$). Cela permet de valider l'hypothèse H7a.

2.2.2.3. *Test des hypothèses relatives aux conséquences du conflit sur la satisfaction économique*

Similairement au test de la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste, nous contrôlons toutes les variables indépendantes qui ont la potentialité d'influencer la satisfaction économique. Concrètement, les variables déterminantes du conflit sont encore une fois contrôlées. Elles sont d'abord entrées dans l'équation, puis deux types de conflit sont pris en compte dans le deuxième pas.

L'équation de régression est la suivante :

$$\text{Satisfaction économique} = a + b1 \times \text{Différence de culture de marché} + b2 \times \text{Différence de culture adhocratique} + b3 \times \text{Durée de la relation} + b4 \times \text{Menace} + b5 \times \text{Droit légal} + b6 \times \text{Conflit affectif} + b7 \times \text{Conflit manifeste}$$

Les suppositions de régression sont généralement satisfaisantes (cf. annexe B.II.3.1.3.1). L'écart-type de la satisfaction économique (soit 0,738) est plus grand que celui des résidus (soit 0,525), ce qui montre la linéarité. Le coefficient Durbin-Watson, avec la valeur de 2,063, apparaît aussi favorable. Pourtant, en termes d'homoscédasticité, le test Glejser montre une relation significative entre le conflit affectif et la valeur absolue des résidus. Malgré cela, compte tenu qu'une seule variable ne satisfait pas à la condition de ce test, le résultat est

acceptable¹⁵. L'examen de l'histogramme et du diagramme P-P indique que les résidus sont normaux. Le premier présente une forme de cloche et sur le deuxième, on trouve des points concentrés sur une ligne de 45 degrés. Enfin, la multi-colinéarité est absente. Les tolérances et les VIF sont tous satisfaisants.

Tableau 6.3 : Test des conséquences du conflit sur la satisfaction économique

	PAS 1		PAS 2	
<i>Qualité globale de l'ajustement</i>				
R	0,37		0,703	
R²	0,137		0,494	
R² ajusté	0,045		0,415	
F (valeur p)	1,491(0,211)		6,267** (0,000)	
Variation de R²	-		0,357	
Variation de F (valeur p)	-		14,852** (0,000)	
<i>Coefficients de régression des variables indépendantes</i>				
	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)
Différence de culture de marché	-0,245* (-0,315)	-2,176 (0,035)	-0,077 (-0,099)	-0,815 (0,42)
Différence de culture adhocratique	0,022 (0,028)	0,188 (0,852)	0,081 (0,1)	0,863 (0,393)
Durée de la relation	-0,099 (-0,224)	-1,578 (0,121)	-0,069 (-0,155)	-1,374 (0,176)
Menace	-0,114 (-0,125)	-0,837 (0,407)	0,054 (0,059)	0,460 (0,648)
Droit légal	0,048 (0,05)	0,329 (0,744)	-0,014 (-0,015)	-0,125 (0,901)
Conflit affectif	-	-	-0,051 (-0,054)	-0,416 (0,68)
Conflit manifeste	-	-	-0,604** (-0,646)	-5,258 (0,000)

* Significatif au seuil de 5%

** Significatif au seuil de 1%

¹⁵ Notons que dans ce cas, nous avons utilisé une méthode alternative, la méthode graphique (diagramme de nuages de points) pour confirmer l'homoscédasticité, et le résultat apparaît satisfaisant pour cette méthode.

En se basant sur le tableau 6.3, après avoir contrôlé les déterminants du conflit dans un premier temps, on peut trouver que l'inclusion de deux types de conflit dans l'équation, dans un deuxième temps, permet d'augmenter de 35,7 % la variance expliquée par le modèle (variation de $R^2=0,357$). Et cette augmentation est significative (variation de $F=14,852$; $p<0,01$). Donc, ces deux types de conflit ont ensemble des contributions significatives à l'explication de la satisfaction économique. Néanmoins, lors de l'examen des coefficients de régression individuels, seul celui du conflit manifeste est significatif et dans le sens attendu ($b=-0,604$, $p<0,01$). Ce résultat correspond à la confirmation de l'hypothèse H10a et à l'infirmerie de l'hypothèse H9a.

2.2.2.4. Test des hypothèses relatives aux conséquences du conflit sur la satisfaction sociale

Comme pour le cas du test de la relation entre le conflit et la satisfaction économique, nous contrôlons tout d'abord cinq déterminants du conflit. Puis le conflit affectif et manifeste est entré dans l'équation de régression.

L'équation de régression est de la forme :

$$\text{Satisfaction sociale} = a + b1 \times \text{Différence de culture de marché} + b2 \times \text{Différence de culture adhocratique} + b3 \times \text{Durée de la relation} + b4 \times \text{Menace} + b5 \times \text{Droit légal} + b6 \times \text{Conflit affectif} + b7 \times \text{Conflit manifeste}$$

Le test préliminaire montre qu'aucune supposition de la régression n'est violée (cf. annexe B.II.3.1.4.1). Concrètement, l'écart-type des résidus est inférieur à celui de la satisfaction sociale (0,393 versus 0,736). Cela permet de confirmer la linéarité des données. Le coefficient Durbin-Watson, dont la magnitude est 1,520, indique également l'absence de l'auto-corrélation. En termes d'homoscédasticité, le résultat du test Glejser valide cette supposition. L'examen de l'histogramme et du diagramme Gaussien indique aussi un niveau acceptable de normalité des résidus. Enfin, les statistiques liées à la tolérance et au VIF sont toutes satisfaisantes, ce qui assure l'absence de la multi-colinéarité.

Tableau 6.4 : Test des conséquences du conflit sur la satisfaction sociale

	PAS 1		PAS 2	
<i>Qualité globale de l'ajustement</i>				
R	0,412		0,846	
R²	0,17		0,715	
R² ajusté	0,082		0,671	
F (valeur p)	1,926(0,108)		16,132** (0,000)	
Variation de R²	-		0,545	
Variation de F (valeur p)	-		43,034** (0,000)	
<i>Coefficients de régression des variables indépendantes</i>				
	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)
Différence de culture de marché	-0,244*	-2,212	-0,003	-0,041
	-0,314	0,032	-0,004	0,968
Différence de culture adhocratique	-0,159	-1,361	-0,130	-1,844
	-0,196	0,18	-0,161	0,072
Durée de la relation	0,039	0,643	0,042	1,113
	0,089	0,523	0,094	0,272
Menace	0,004	0,029	0,311**	3,568
	0,004	0,977	0,341	0,001
Droit légal	-0,062	-0,435	-0,079	-0,909
	-0,065	0,665	-0,082	0,368
Conflit affectif	-	-	-0,498**	-5,463
			-0,531	0,000
Conflit manifeste	-	-	-0,482**	-5,610
			-0,517	0,000

* Significatif au seuil de 5 %

** Significatif au seuil de 1 %

En termes de test des hypothèses, après avoir inclus cinq déterminants du conflit en pas 1 pour les contrôler, l'entrée de deux types de conflit dans l'équation a permis au modèle d'expliquer mieux la variance de la variable dépendante (voir le tableau 6.4). En effet, ces deux variables ont fait augmenter de 0,545 la valeur de R² et ce changement est très significatif (variation de F=43,034 ; p<0,01). Donc, l'inclusion de ces deux variables en pas 2 a amélioré la qualité d'ajustement du modèle. L'examen des contributions individuelles de ces deux variables montre que toutes les deux ont des relations négatives significatives avec la satisfaction sociale. Leurs coefficients de régression sont significatifs au seuil de 1 %. Tout cela nous conduit à confirmer les hypothèses H11a et H12a.

2.2.3. Test des effets causals sur l'échantillon de distributeur

Suite au test de l'ensemble des hypothèses sur l'échantillon de distributeur, nous abordons ici le test sur l'échantillon de distributeur. Similairement, nous testons successivement les hypothèses relatives aux déterminants du conflit, à la relation entre deux types de conflit, aux conséquences du conflit sur la satisfaction économique et sociale.

2.2.3.1. Test des hypothèses relatives aux déterminants du conflit

Dans la perspective du distributeur, il y a quatre déterminants du conflit : la différence de culture adhocratique, de culture de marché, la durée de la relation et l'incertitude comportementale. Pour ce test, ces variables jouent le rôle des variables indépendantes tandis que le conflit affectif est la variable dépendante. Pour tester les hypothèses concernées, nous entrons simultanément ces quatre variables déterminantes dans l'équation de régression.

L'équation de régression dans ce test a la forme :

$$\text{Conflit affectif} = a + b1 \times \text{Différence de culture de marché} + b2 \times \text{Différence de culture adhocratique} + b3 \times \text{Durée de la relation} + b4 \times \text{Incertainde comportementale}$$

La vérification préliminaire des suppositions indique les résultats satisfaisants (cf. annexe B.II.3.2.1.1). Les données sont linéaires puisque l'écart-type du conflit affectif (soit 0,817) est supérieur à celui des résidus (0,6). Avec la magnitude de 1,503, le coefficient Durbin-Watson permet de confirmer l'absence de l'auto-corrélation. Le test Glejser indique aussi l'homoscédasticité. Il n'y a aucune association significative entre les variables indépendantes et la valeur absolue des résidus. Quant à la normalité, l'examen de l'histogramme et du diagramme P-P confirme la satisfaction de cette supposition. L'histogramme a la forme d'une cloche et les points sur le diagramme P-P se concentrent sur une ligne de 45 degrés. Il y a également absence de multi-colinéarité car les tolérances et les VIF sont satisfaisants (tolérances supérieures à 0,1 et VIF inférieurs à 10).

Tableau 6.5 : Test des effets des déterminants du conflit

<i>Qualité globale de l'ajustement</i>		
R		0,679
R²		0,461
R² ajusté		0,416
F (valeur p)		10,266** (0,000)
Variation de R²		-
Variation de F (valeur p)		-
<i>Coefficients de régression des variables indépendantes</i>		
	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)
Différence de culture de marché	0,395** (0,459)	3,768 (0,000)
Différence de culture adhocratique	0,146 (0,163)	1,461 (0,151)
Durée de la relation	0,095 (0,195)	1,720 (0,092)
Incertitude comportementale	0,287* (0,296)	2,387 (0,021)

* Significatif au seuil de 5 %

** Significatif au seuil de 1 %

L'examen des statistiques du modèle de régression montre qu'il y a une bonne qualité de l'ajustement ($R^2 = 0,679$; $F=0,416$; $p<0,01$) (voir le tableau 6.5). Le modèle est significatif et digne de confiance. Pourtant, seuls deux coefficients de régression sont significatifs. Il s'agit de celui de la différence de culture de marché ($b=0,395$; $p<0,01$), et de celui de l'incertitude comportementale ($b=0,287$, $p<0,05$). Ce résultat nous conduit à rejeter les hypothèses H2b, H3b, mais à confirmer les hypothèses H1b et H6.

2.2.3.2. Test de l'hypothèse relative à la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste

Similairement à l'échantillon de fournisseur, pour tester cette hypothèse, nous contrôlons tout d'abord les quatre déterminants du conflit. Puis le conflit affectif est entré dans l'équation de régression. Pour ce test, le conflit affectif est la variable indépendante centrale et le conflit manifeste joue le rôle de la variable dépendante.

L'équation de régression a la forme :

$$\text{Conflit manifeste} = a + b1 \times \text{Différence de culture de marché} + b2 \times \text{Différence de culture adhocratique} + b3 \times \text{Durée de la relation} + b4 \times \text{Incertitude comportementale} + b5 \times \text{Conflit affectif}$$

Nous vérifions d'abord les suppositions de la régression multiple (cf. annexe B.II.3.2.2.1). La supposition sur la linéarité est satisfaite puisque l'écart-type du conflit manifeste est supérieur à celui des résidus (0,716 versus 0,599). De plus, il y a absence d'auto-corrélation. Le coefficient Durbin-Watson a une valeur de 2,137, qui est satisfaisante. Le test Glejser indique également l'homoscédasticité. Aucune relation entre les variables indépendantes et la valeur absolue des résidus. Par ailleurs, le diagramme P-P et l'histogramme indiquent un degré acceptable de normalité des résidus. Au-delà, la multi-colinéarité est absente. Toutes les tolérances et tous les VIF satisfont aux critères demandés (tolérance >0,1 ; VIF <10).

Après avoir testé les suppositions, nous passons à l'examen du modèle de régression.

Tableau 6.6 : Test de la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste

	PAS 1		PAS 2	
<i>Qualité globale de l'ajustement</i>				
R	0,475		0,548	
R²	0,226		0,3	
R² ajusté	0,162		0,226	
F (valeur p)	3,505* (0,014)		4,032** (0,004)	
Variation de R²	-		0,074	
Variation de F (valeur p)	-		4,978* (0,03)	
<i>Coefficients de régression des variables indépendantes</i>				
	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)
Différence de culture de marché	0,340** (0,45)	3,081 (0,003)	0,211 (0,279)	1,750 (0,087)
Différence de culture adhocratique	0,020 (0,025)	0,188 (0,851)	-0,028 (-0,035)	-0,269 (0,789)
Durée de la relation	-0,083 (-0,193)	-1,424 (0,161)	-0,114 (-0,265)	-1,976 (0,054)
Incertitude comportementale	-0,066 (-0,078)	-0,522 (0,604)	-0,159 (-0,188)	-1,241 (0,221)
Conflit affectif	-	-	0,325* (0,371)	2,231 (0,03)

* Significatif au seuil de 5 %

** Significatif au seuil de 1 %

Les statistiques générées nous permettent de confirmer l'hypothèse relative à la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste. En effet, avec l'inclusion du conflit dans l'équation de régression, après avoir contrôlé tous les déterminants du conflit, la variance expliquée de la variable dépendante a augmenté significativement (variation de $R^2=0,074$; variation de $F=4,078$; $p<0,05$) (voir le tableau 6.6). Autrement dit, le conflit affectif a une contribution significative à l'explication de la variable dépendante et améliore la qualité globale d'ajustement. Le coefficient de régression de cette variable apparaît significatif ($b=0,325$; $p<0,05$) et donc l'hypothèse H7b est confirmée.

2.2.3.3. Test des hypothèses relatives aux conséquences du conflit sur la satisfaction économique

A l'égard de ce test, nous contrôlons tous les déterminants du conflit dans le premier pas. Dans le deuxième pas, nous entrons les conflits affectif et manifeste dans l'équation pour tester leurs conséquences sur la satisfaction économique.

L'équation pour ce test a la forme :

$$\text{Satisfaction économique} = a + b1 \times \text{Différence de culture de marché} + b2 \times \text{Différence de culture adhocratique} + b3 \times \text{Durée de la relation} + b4 \times \text{Incertitude comportementale} + b5 \times \text{Conflit affectif} + b6 \times \text{Conflit manifeste}$$

L'examen des suppositions de la régression ne montre aucune violation (cf. annexe B.II.3.2.3.1). L'écart-type des résidus (soit 0,593) est inférieur à celui de la satisfaction sociale (soit 0,771), ce qui permet de confirmer la linéarité. Le coefficient Durbin-Watson, dont la magnitude est 1,777, apparaît satisfaisant. L'homoscédasticité est également confirmée. Il n'existe pas d'associations significatives entre les variables indépendantes et la valeur absolue des résidus lors du test Glejser. De plus, l'histogramme reflète la forme d'une cloche et sur le diagramme P-P, les points se concentrent sur une ligne de 45 degrés. Cela permet d'assurer la normalité des résidus. Enfin, il apparaît que la multi-colinéarité n'existe pas. Toutes les statistiques relatives à la tolérance et au VIF sont satisfaisantes pour confirmer l'absence de la multi-colinéarité.

Tableau 6.7 : Test des conséquences du conflit sur la satisfaction économique

	PAS 1		PAS 2	
<i>Qualité globale de l'ajustement</i>				
R	0,425		0,638	
R²	0,181		0,408	
R² ajusté	0,113		0,33	
F (valeur p)	2,649*(0,045)		5,275** (0,000)	
Variation de R²	-		0,227	
Variation de F (valeur p)	-		8,803** (0,001)	
<i>Coefficients de régression des variables indépendantes</i>				
	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)
Différence de culture de marché	-0,326* (-0,401)	-2,670 (0,01)	-0,058 (-0,072)	-0,467 (0,643)
Différence de culture adhocratique	-0,083 (-0,098)	-0,713 0,479	-0,026 (-0,031)	-0,254 (0,801)
Durée de la relation	-0,069 (-0,15)	-1,079 (0,286)	-0,071 (-0,153)	-1,180 (0,244)
Incertitude comportementale	0,060 (0,066)	0,430 (0,669)	0,130 (0,142)	0,993 (0,326)
Conflit affectif	-	-	-0,334* (-0,354)	-2,177 (0,035)
Conflit manifeste	-	-	-0,400** (-0,371)	-2,737 (0,009)

* Significatif au seuil de 5 %

** Significatif au seuil de 1 %

En se basant sur le tableau ci-dessus, on peut trouver qu'avec l'entrée de deux variables de conflit dans l'équation de régression, R² a augmenté de 22,7 % (variation de R²=0,227). Cette augmentation est significative (variation de F=0,803 ; p<0,01). Par ailleurs, R², total du modèle après l'inclusion de ces variables, est de 0,408, ce qui apparaît très significatif (F=5,275 ; p<0,01). Par conséquent, les deux types de conflit aident à améliorer la qualité globale d'ajustement. De plus, en se basant sur leur coefficient de régression, on peut conclure que ces deux variables ont des relations négatives significatives avec la satisfaction économique. Cela permet de confirmer les hypothèses H10b et H11b.

2.2.3.4. Test des hypothèses relatives aux conséquences du conflit sur la satisfaction économique

Comme pour le test concernant la satisfaction économique, tous les déterminants du conflit sont contrôlés dans le pas 1. Dans le pas 2, les conflits affectif et manifeste sont inclus dans l'équation pour tester leurs conséquences sur la satisfaction sociale.

L'équation pour ce test a la forme :

$$\text{Satisfaction sociale} = a + b1 \times \text{Différence de culture de marché} + b2 \times \text{Différence de culture adhocratique} + b3 \times \text{Durée de la relation} + b4 \times \text{Incertitude comportementale} + b5 \times \text{Conflit affectif} + b6 \times \text{Conflit manifeste}$$

Les résultats de la vérification des suppositions de la régression multiple apparaissent acceptables (cf. annexe B.II.3.2.4.1). En effet, la comparaison entre l'écart-type de la satisfaction sociale et celui des résidus (0,8 et 0,57) montre que le problème de non-linéarité n'existe pas. De plus, l'absence de l'auto-corrélation est confirmée puisque le coefficient Durbin-Watson, avec la magnitude de 1,669, apparaît satisfaisant. Pour le test Glejser qui teste l'homoscédasticité, bien qu'il existe une relation significative entre la différence de culture de marché et la valeur absolue des résidus, cette variable n'est qu'une variable de contrôle. Par conséquent, ce résultat est acceptable. De plus, le niveau de normalité des résidus est satisfaisant lors de l'examen de l'histogramme et du diagramme P-P. Enfin, la multi-colinéarité n'est pas un souci. Les tolérances supérieures à 0,1 et les VIF inférieurs à 10 permettent de confirmer cela.

Tableau 6.8 : Test des conséquences du conflit sur la satisfaction sociale

	PAS 1		PAS 2	
<i>Qualité globale de l'ajustement</i>				
R	0,241		0,694	
R²	0,058		0,482	
R² ajusté	-0,02		0,415	
F (valeur p)	0,742 (0,568)		7,136** (0,000)	
Variation de R²	-		0,424	
Variation de F (valeur p)	-		18,82** (0,000)	
<i>Coefficients de régression des variables indépendantes</i>				
	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)
Différence de culture de marché	-0,139 (-0,165)	-1,024 (0,311)	0,250* (0,296)	2,069 (0,044)
Différence de culture adhocratique	-0,093 (-0,106)	-0,719 (0,476)	0,008 (0,009)	0,082 (0,935)
Durée de la relation	0,085 (0,177)	1,185 (0,242)	0,112 (0,234)	1,931 (0,06)
Incertitude comportementale	0,093 (0,098)	0,596 (0,554)	0,250 (0,264)	1,969 (0,055)
Conflit affectif	-	-	-0,638** (-0,652)	-4,291 (0,000)
Conflit manifeste	-	-	-0,403** (-0,36)	-2,841 (0,007)

* Significatif au seuil de 5 %

** Significatif au seuil de 1 %

Le test des hypothèses donne des résultats permettant de confirmer deux hypothèses relatives aux conséquences du conflit sur la satisfaction sociale (voir le tableau 6.8). En effet, l'insertion des deux types de conflit dans l'équation au deuxième pas a fait augmenter de 0,424 la valeur de R². Ce changement apparaît aussi significatif (variation de F= 18,82 ; p<0,01). Ainsi, les conflits affectif et manifeste présentent ensemble une contribution importante à l'explication de la satisfaction sociale. Au-delà, chaque variable exerce également un effet individuel et significatif sur la satisfaction sociale. La significativité de leurs coefficients de régression montre cela. Ainsi, ce résultat correspond à la validation des hypothèses H12a et H12b.

2.2.4. Test de l'effet modérateur

Suite au test des hypothèses relatives aux effets causals, nous testons ensuite l'effet modérateur, plus précisément l'hypothèse H8 concernant l'influence modératrice de la culture nationale. Pour analyser cette influence, les échantillons du fournisseur et du distributeur ont été combinés. Pourtant, avant de fusionner deux échantillons, nous avons éliminé six observations concernant un distributeur étranger qui n'est pas issu d'un pays avec une culture individualiste. Donc, l'échantillon à analyser inclut 100 cas. Sur celui-ci, nous avons créé une variable binaire qui prend une des deux valeurs, 0 ou 1, afin de refléter la culture nationale. Pour les observations liées aux distributeurs, cette variable prend la valeur de 0, tandis que pour celles liées aux fournisseurs, elle prend la valeur de 1.

Nous avons contrôlé toutes les variables qui sont supposées être les déterminants communs du conflit dans deux perspectives étudiées. Il s'agit des variables qui sont présentes dans les deux modèles de recherche proposés (la différence de culture adhocratique, celle de culture de marché et la durée de la relation). Par ailleurs, rappelons que la dépendance est susceptible d'exercer un effet modérateur sur la relation entre deux types de conflit. Ainsi, il est nécessaire d'inclure cette variable dans l'équation de régression afin de contrôler son influence.

Comme noté ci-dessus, la procédure de test de la variable modératrice est basée sur celle proposée par Baron et Kenny (1986). Par conséquent, les variables de contrôle d'abord, la variable indépendante (conflit affectif) ensuite, puis les variables modératrices (culture nationale, dépendance) sont entrées au pas 1. Ensuite, au pas 2, nous entrons les termes d'interaction entre la variable indépendante et les variables modératrices dans l'équation de régression afin de déterminer l'influence modératrice. Pour réduire la multi-colinéarité potentielle qui est fréquemment rencontrée lors de l'utilisation de la procédure de Baron et Kenny (1986), nous avons appliqué la technique de transformation des variables recommandée par Aiken et West (1991). Il s'agit de soustraire la valeur moyenne de la variable de la valeur de chaque cas. Cette transformation est appliquée aux variables intervalles qui constituent le terme d'interaction.

Pour ce test de l'effet modérateur, l'équation de la régression a la forme :

$$\text{Conflit manifeste} = a + b1 \times \text{Différence de culture de marché} + b2 \times \text{Différence de culture adhocratique} + b3 \times \text{Durée de la relation} + b4 \times \text{Conflit affectif} + b5 \times \text{Culture nationale} + b6 \times \text{Dépendance} + b7 \times \text{Conflit affectif} \times \text{Culture nationale} + b8 \times \text{Conflit affectif} \times \text{Dépendance}$$

Du fait que cette procédure de test se base sur la régression multiple, il est nécessaire de vérifier ses suppositions avant l'évaluation du modèle de régression. En effet, le résultat apparaît satisfaisant (cf. annexe B.II.3.3.1). L'examen de l'écart-type de la variable dépendante et des résidus montre que la supposition sur la linéarité est satisfaite. Par ailleurs, il y a absence d'auto-corrélation, ce qui est confirmé par le coefficient Durbin-Watson (sa magnitude est 2,004). Le test Glejser exclut aussi le problème sur la non-homoscedasticité. Aucune relation significative n'existe entre les variables indépendantes et la valeur absolue des résidus. Quant à la normalité, l'histogramme a nettement la forme d'une cloche et l'ensemble des points sur le diagramme P-P se concentre bien sur une ligne de 45 degrés. Enfin, l'absence de la multi-colinéarité est confirmée par les statistiques relatives à la tolérance et au VIF qui sont toutes satisfaisantes.

Tableau 6.9 : Test de l'effet modérateur de la culture nationale

	PAS 1		PAS 2	
<i>Qualité globale de l'ajustement</i>				
R	0,493		0,54	
R²	0,243		0,292	
R² ajusté	0,194		0,23	
F (valeur p)	4,973** (0,000)		4,69** (0,000)	
Variation de R²	-		0,049	
Variation de F (valeur p)	-		3,152** (0,047)	
<i>Coefficients de régression des variables indépendantes</i>				
	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)	Coefficient b (Coefficient bêta)	t student (Valeur p)
Différence de culture de marché	0,166* (0,201)	2,008 (0,048)	0,165* (0,2)	2,029 (0,045)
Différence de culture adhocratique	0,061 (0,076)	0,792 (0,43)	0,045 (0,056)	0,591 (0,556)
Durée de la relation	-0,018 (-0,41)	-0,423 (0,673)	-0,018 (-0,039)	-0,417 (0,677)
Conflit affectif	0,268** (0,285)	2,854 (0,005)	0,148 (0,158)	1,113 (0,269)
Culture nationale	-0,012 (-0,008)	-0,089 (0,929)	-0,080 (-0,054)	-0,582 (0,562)
Dépendance	0,168* (0,239)	2,534 (0,013)	0,145* (0,207)	2,170 (0,033)
Conflit affectif x Culture nationale	-	-	0,250 (0,19)	1,402 (0,164)
Conflit affectif x Dépendance	-	-	-0,273* (-0,233)	-2,375 (0,02)

* Significatif au seuil de 5 %

** Significatif au seuil de 1 %

En termes d'évaluation du modèle de régression pour vérifier l'effet modérateur, on peut trouver que l'inclusion de deux termes d'interaction dans l'équation au pas 2 a amélioré significativement l'explication de la variance dans la variable dépendante (voir le tableau 6.9). R² augmente de 4,9 % et cette augmentation est significative (variation de F=3,152 ; p<0,05). R² issu du modèle incluant ces deux variables atteint 23 % et apparaît très significatif (F=4,69 ; p<0,01), ce qui confirme une bonne qualité globale d'ajustement. Pourtant, lors de l'examen des contributions individuelles des variables, l'effet modérateur de la culture nationale n'est pas validé. En effet, comme prévu, le coefficient de régression lié au

terme d'interaction entre la dépendance et le conflit affectif est significatif ($b=-0,273$; $p<0,05$), ce qui confirme le rôle modérateur de la dépendance. Cependant, pour la culture nationale, son effet modérateur ne peut pas être validé en raison de la non-significativité du coefficient de régression du terme d'interaction *Conflit affectif x Culture nationale* ($b=0,25$, $p>0,05$). Ce résultat nous conduit à rejeter l'hypothèse H8.

Le test de l'effet modérateur est le dernier test dans notre processus de validation des hypothèses de recherche. Avec les résultats obtenus de ce processus, nous passons ensuite aux discussions qui seront présentées dans la section suivante. Avant de ce faire, nous récapitulons ici tous ces résultats obtenus.

Tableau 6.10 : Synthèse du test des hypothèses

C : Hypothèse confirmée

N : Hypothèse non confirmée

Perspective du fournisseur local		Perspective du distributeur étranger	
<i>Déterminants du conflit</i>			
H1a : la différence de culture de marché a une relation positive avec le conflit affectif.	C	H1b : la différence de culture de marché a une relation positive avec le conflit affectif.	C
H2a : la différence de culture adhocratique a une relation positive avec le conflit affectif.	N	H2b : la différence de culture adhocratique a une relation positive avec le conflit affectif.	N
H3a : la durée de la relation a une relation négative avec le conflit affectif.	N	H3b : la durée de la relation a une relation négative avec le conflit affectif.	N
H4 : l'utilisation de la stratégie de menace par le distributeur étranger a une relation positive avec le conflit affectif.	C	H6 : l'incertitude comportementale du fournisseur a une relation positive avec le conflit affectif	C
H5 : l'utilisation de la stratégie de droit légal par le distributeur étranger a une relation positive avec le conflit affectif.	N		
<i>Relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste</i>			
H7a : le conflit affectif a une relation positive avec le conflit manifeste.	C	H7a : le conflit affectif a une relation positive avec le conflit manifeste.	C
<i>Influence de la culture nationale</i>			
H8 : la dimension individualisme/collectivisme de la culture nationale modère la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste : l'intensité de cette relation dans la perspective du distributeur étranger est plus grande que celle dans la perspective du fournisseur local. (N)			
<i>Effets du conflit sur la satisfaction</i>			
H9a : le conflit affectif a une relation négative avec la satisfaction économique	N	H9b : le conflit affectif a une relation négative avec la satisfaction économique	C
H10a : le conflit manifeste a une relation négative avec la satisfaction économique	C	H10b : le conflit manifeste a une relation négative avec la satisfaction économique	C
H11a : le conflit affectif a une relation négative avec la satisfaction sociale	C	H11b : le conflit affectif a une relation négative avec la satisfaction sociale	C
H12a : le conflit manifeste a une relation négative avec la satisfaction sociale	C	H12b : le conflit manifeste a une relation négative avec la satisfaction sociale	C

2.3. Discussions des résultats du test des hypothèses du modèle de recherche

Nous avons testé l'ensemble des hypothèses constituant deux modèles de recherche proposés. Les résultats sont mixtes. Nous avons trouvé une convergence entre la perspective du fournisseur et celle du distributeur quant à l'influence de la différence de culture de marché sur le niveau de conflit (H1a et H1b). Cela montre que les différentes insistances sur l'ensemble des valeurs reflétant ce type de culture peuvent être une origine profonde du conflit dans le canal de distribution. Bien que quelques auteurs avancent que la différence culturelle entre les organisations peut avoir un impact négatif sur leur coopération (Smith et Barclay, 1997; Bucklin et Sengupta, 1993 ; Dwyer et al., 1987; Wilkof et al., 1995), ils traitent cette variable dans un sens large plutôt qu'en se concentrant sur les ensembles de valeurs culturelles spécifiques. En revanche, notre résultat fournit non seulement une confirmation empirique de l'impact négatif de la différence de culture organisationnelle, mais il spécifie aussi quelles dimensions ou quelles valeurs de la culture organisationnelle constituent cet impact.

Une relation trouvée entre la différence de culture de marché et le conflit converge vers la logique selon laquelle les valeurs culturelles s'appuient sur une orientation externe et apparaissent plus importantes en termes d'influence sur la relation inter-organisationnelle. De telles valeurs culturelles gouvernent les comportements organisationnels interactifs vis-à-vis de l'environnement externe, dont le partenaire d'échange fait partie. Cette association indique également que la différence inter-organisationnelle dans l'insistance sur les éléments de la culture de marché comme la compétitivité, la productivité, l'avantage compétitif, la supériorité sur le marché (Cameron et Quinn, 2006), exerce un impact fort sur le degré de conflit dans le canal. Cela est tout à fait explicable dans un environnement concurrentiel vif comme celui du Vietnam. La pression concurrentielle intensifie les effets négatifs de la différence dans la philosophie culturelle des acteurs. Les distributeurs étrangers qui adoptent une forte culture de marché chercheront sans cesse des avantages compétitifs et augmenteront leurs influences sur le partenaire pour atteindre ce but. Dans cette situation, l'insistance insuffisante sur les valeurs de la culture de marché chez les fournisseurs aggravera les frictions entre les acteurs.

Contrairement à notre attente, l'impact de la différence de culture adhocratique sur le conflit n'a pas été confirmé dans les deux perspectives étudiées (H2a, H2b). Bien que la culture adhocratique se concentre sur l'environnement externe, cette différence de culture n'est peut-

être pas vraiment problématique dans le contexte de la relation étudiée. Une raison possible expliquant l'absence de cette relation est issue de la perspective du distributeur étranger. Malgré une forte insistance sur la culture adhocratique de la part de cet acteur, cette insistance n'implique peut-être pas de conséquences importantes sur la relation avec ses fournisseurs vietnamiens. En effet, une entreprise qui s'appuie sur la culture adhocratique peut s'appuyer sur l'orientation marché (Appiah-Adu et Blankson, 1998 ; Simberova, 2009 ; Singh, 2004). Autrement dit, elle cherche sans cesse à créer des valeurs supérieures pour le client (Narver et Slater, 1990). Pourtant, il est probable que la manière dont cette entreprise crée de telles valeurs peut être régie par les valeurs culturelles qu'elle adopte. Dans le contexte d'une forte culture adhocratique, il est possible que l'entreprise se concentre sur l'aspect innovateur du produit ou service (par exemple : la présentation de produits originaux ou uniques pour créer des valeurs supérieures pour le client), puisque cette culture valorise l'innovation, la prise de risque, l'acquisition de nouvelles ressources, la possession de produits uniques (Cameron et Quinn, 2006). Pourtant, nos observations sur le terrain au Vietnam montrent que la grande distribution étrangère pratique fréquemment cette approche pour les fournisseurs étrangers plutôt que pour les fournisseurs vietnamiens. Les produits originaux ou uniques sont habituellement présentés par les premiers acteurs. Par conséquent, une forte culture adhocratique adoptée par le distributeur n'exerce pas une influence importante sur sa relation avec les fournisseurs locaux. L'impact de la différence en ce qui concerne ce type de culture sur la relation entre les acteurs apparaît donc moins important.

A côté de la différence de culture adhocratique, nous n'avons pas pu trouver l'influence négative de la durée de la relation sur le conflit dans les deux modèles de recherche proposés (H3a et H3b). Il y a des raisons permettant d'expliquer ce résultat. D'après Kumar et al., (1995), toutes les relations avec différentes durées d'existence peuvent atteindre une bonne qualité de relation. En effet, le fait qu'une relation de longue durée puisse ou ne puisse pas avoir une stabilité dépend des ajustements environnementaux requis et de la volonté des participants de réaliser ces ajustements (Dwyer et al., 1987). Dans ce sens, si les membres du canal n'ont pas la volonté de s'adapter à la relation avec l'autre, la qualité de la relation n'apparaît pas différente entre une relation de longue durée et une relation de courte durée. Cette logique convient à notre contexte de recherche dans lequel les acteurs du canal manquent d'ajustements nécessaires à la relation avec le partenaire. Par conséquent, cela peut limiter le développement de la relation dans le temps. De plus, bien que la durée d'une relation puisse être longue, la confiance, un facteur susceptible de prévenir le conflit, ne

dépend pas simplement du facteur temps. La question la plus importante est de savoir à quel point les parties se connaissent plutôt que combien de temps elles interagissent. Autrement dit, l'ampleur de la relation entre les partenaires d'échange est plus importante que sa durée (Armstrong et Yee, 2001).

Le test des hypothèses H4 et H5 a seulement confirmé l'influence négative de la stratégie de menace sur le conflit. L'association positive entre la menace et le conflit affectif provient de suggestions dans la littérature, d'après lesquelles son caractère coercitif ou agressif est susceptible de provoquer des conflits dans le canal de distribution (Stern et Gorman, 1969; Hunt et Nevin 1974, Lusch 1976; Frazier et Summer, 1984). L'existence de cette relation suggère également que ce sera plus productif si les distributeurs intensifient l'utilisation de stratégies d'influence non médiatisées comme l'échange d'informations pour réduire le conflit ainsi que pour augmenter la coopération dans le canal. Cela est nécessaire même si la menace ne produit que le conflit affectif. Elle ne devrait être utilisée que lorsque les stratégies non médiatisées ont échoué à influencer le partenaire (Gelderman et al., 2008).

L'absence de la relation positive entre le conflit affectif et la stratégie de droit légal (H6) peut être expliquée par le fait que son caractère agressif apparaît réduit dans la perception des fournisseurs. Les problèmes inhérents au cadre réglementaire, comme sa faible sévérité et son implémentation non efficace, peuvent contribuer à cette perception. Lorsque cette stratégie n'est pas suffisamment agressive dans la perception des acteurs locaux, son poids explicatif dans le conflit est réduit et on peut donc échouer à trouver son association positive avec le conflit affectif.

Sur l'échantillon des distributeurs, nous avons trouvé que l'incertitude comportementale est une source de conflit (H6). Ce résultat montre que le problème d'évaluation de la performance du fournisseur constitue un aspect fondamental conduisant aux conflits. Les difficultés concernant la définition des standards d'évaluation, l'évaluation objective de la performance du partenaire ou la vérification exacte des produits lors de la réception peuvent faciliter les comportements opportunistes et donc provoquer des conflits (Williamson, 1985, 1991a ; Pisano, 1989 ; Gençtürk et Aulakh, 2006 ; Crosno et Dahlstrom, 2008 ; Carter et Kaufmann, 2007 ; Skarmas, 2006 ; Das et Teng, 1998). Ce résultat apporte une confirmation empirique sur une relation positive entre l'incertitude comportementale et le conflit dans le canal. Il nous amène à penser qu'afin de réduire le conflit, les distributeurs peuvent développer des facteurs relationnels dans leurs rapports avec les fournisseurs locaux, comme

les normes relationnelles, la confiance mutuelle, l'engagement. Il s'agit d'outils de gouvernance informels et efficaces afin de limiter l'opportunisme dans le canal (Poppo et Zenger, 2002 ; Cavusgil, 2004 ; Genturks, 2007 ; Go et Nam, 2007). De plus, le recours au mécanisme de sanction des réseaux sociaux apparaît également comme une façon efficace de gérer l'opportunisme (Geysken et al, 2006). Le fournisseur opportuniste perdra le bénéfice de sa relation non seulement avec un distributeur spécifique, mais aussi avec les autres dans le réseau.

En termes de relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste, nous avons trouvé une relation positive sur deux échantillons étudiés (H7a et H7b). Ce résultat montre que les sentiments conflictuels sont susceptibles d'éclater en comportements dysfonctionnels, non seulement dans la perspective du distributeur mais aussi dans celle du fournisseur. Donc, bien que ce dernier dépende du distributeur étranger, il peut s'engager dans la voie du conflit manifeste pour nuire à son partenaire, même si sous l'influence modératrice de la dépendance, une relation positive entre deux types de conflit existe dans la perspective du fournisseur. Par conséquent, la potentialité destructive du conflit affectif est significative dans cette perspective puisqu'il est susceptible d'aboutir au conflit manifeste.

Nous n'avons pas pu trouver d'influence modératrice de la culture nationale sur la relation entre deux types de conflit (H8). Une explication possible est que les acteurs étrangers ont réalisé des adaptations à l'environnement culturel du pays d'accueil. L'utilisation intensive des employés locaux caractérise cette adaptation. Elle permet de limiter les différences culturelles (ainsi que les autres différences) dans les interactions avec l'environnement externe dont les fournisseurs locaux font partie. De plus, il est probable que les dirigeants étrangers de la grande distribution s'adaptent eux-mêmes aux valeurs culturelles collectivistes du pays d'accueil. Par conséquent, dans les interactions avec les fournisseurs, les conséquences de la différence de culture nationale apparaissent limitées et l'effet modérateur n'existe donc pas.

En matière de conséquences du conflit, le test des hypothèses H10a, H10b, H12a, H12b fait ressortir le fait que le conflit manifeste exerce des influences négatives sur deux types de satisfaction, et ces effets existent en même temps dans deux perspectives étudiées. Ce résultat est une confirmation empirique pour notre proposition sur l'impact destructif de ce type de conflit, à la fois en termes économiques et sociaux. Le conflit manifeste, avec les sentiments conflictuels et les comportements dysfonctionnels, détruit à la fois les résultats économiques

et les aspects psychologiques et sociaux de la relation avec le partenaire d'échange (Kelly et Peters, 1977 ; Lusch, 1976a ; Pearson et Monoky, 1976 ; Gaski, 1984). Par conséquent, il nuit à la satisfaction économique et sociale des acteurs.

A l'égard du conflit affectif, son influence négative sur la satisfaction sociale est confirmée sur les deux échantillons (H11a et H11b). Ce résultat montre que les sentiments conflictuels comme la tension et le stress détruisent la satisfaction des acteurs dans le canal et confirment le rôle important de l'état psychologique pour l'évaluation des acteurs dans les relations avec leurs partenaires.

Pourtant, dans le cas de la satisfaction économique, l'effet négatif du conflit affectif apparaît non convergent. Tandis que dans la perspective du distributeur, cet effet est confirmé (H9b), dans celle du fournisseur, il est infirmé (H9a). L'explication possible de ce résultat mixte est qu'un degré du conflit affectif n'aboutit pas toujours à une réduction des résultats économiques obtenus de la relation avec le partenaire d'échange. Compte tenu de l'interdépendance asymétrique de la relation étudiée, les distributeurs peuvent réduire facilement les efforts coopératifs¹⁶ avec les fournisseurs s'il y a des conflits affectifs. Par conséquent, les résultats économiques obtenus des relations avec les fournisseurs diminuent, ce qui correspond à la réduction de la satisfaction économique de ces derniers (Vazquez et al., 2005). En revanche, en raison de leur dépendance vis-à-vis des distributeurs, les fournisseurs locaux ont une volonté moindre de réduire la coopération avec ces acteurs, bien qu'ils puissent avoir des conflits affectifs avec eux. Ainsi, l'impact négatif des conflits affectifs sur la satisfaction économique apparaît réduit dans la perspective du fournisseur.

En bref, les résultats du test des hypothèses nous permettent de confirmer l'existence d'un nombre de déterminants du conflit dans le contexte de la relation entre la grande distribution étrangère et les fournisseurs du pays d'accueil. Il en ressort également que le conflit a des impacts négatifs sur la satisfaction des acteurs. Et généralement, une convergence existe entre deux perspectives étudiées, celle du fournisseur et celle du distributeur.

¹⁶ Car le niveau de conflit que nous abordons est le conflit affectif. La réduction des efforts coopératifs ne passe pas par les actions ouvertes, agressives, comme c'est le cas pour le conflit manifeste, elle peut avoir lieu dans le temps et apparaît moins ouverte (similairement au concept « négligence » de Ping (1993) : permettre passivement à la relation de se détériorer).

Conclusion générale

Aux termes de cette thèse, rappelons l'importance de l'étude du développement de la grande distribution et de son adaptation aux contraintes et aux opportunités des pays d'accueil, dans un contexte de mondialisation et de croissance exponentielle du commerce international. La question posée, celle des échanges entre les acteurs de la distribution, recouvre des enjeux capitaux et pose à la fois des questions d'ordre économique, humain et technique parmi lesquelles celle de la qualité de la relation entre les acteurs est centrale.

Ce constat s'accorde avec notre ambition de contribuer à la compréhension du conflit et aux mécanismes d'ajustements entre les acteurs de la distribution dans un contexte international. La problématique à laquelle la recherche s'attache réside dans l'absence d'ajustements nécessaires entre la grande distribution étrangère et les fournisseurs du pays d'accueil.

La revue de littérature mobilisée afin de répondre à ces préoccupations s'appuie sur un cadre théorique transdisciplinaire. Une telle approche est nécessaire dans le cadre d'une recherche touchant une variété d'aspects non seulement interorganisationnels mais aussi organisationnels et socioculturels.

De fait, grâce à un cadre théorique dans lequel on observe une variété d'éléments issus de différentes disciplines, nous avons réussi à construire un modèle dyadique intégrant les facteurs typiques de relation entre la grande distribution étrangère et les fournisseurs du pays d'accueil. Les contributions que nous apportons se situent non seulement au niveau conceptuel mais aussi au niveau empirique. Les résultats du test empirique quantitatif ont confirmé un bon nombre d'hypothèses théoriques du modèle.

Notre recherche apporte des contributions aux plans théorique, méthodologique et managérial. Au plan théorique, en se basant sur la revue de littérature, nos résultats font émerger les apports théoriques principaux suivants.

- Élaboration d'un modèle théorique dyadique sur le conflit entre les organisations du canal de distribution dans le contexte international. En effet, notre modèle de recherche constitue un cadre théorique qui permet d'expliquer le conflit dans le contexte de la relation entre la grande distribution étrangère et les fournisseurs du pays d'accueil. Cette explication concerne les déterminants et les conséquences du conflit. Bien que le conflit ait été largement étudié

dans la littérature, la compréhension de ce phénomène dans les échanges entre acteurs issus de pays et de cultures variés apparaît limitée. Dans ce sens, notre modèle fournit une explication de ce type particulier de conflit en montrant théoriquement ses déterminants et ses conséquences. Notre modèle empiriquement validé confirme le rôle essentiel des facteurs comportementaux et notamment culturels dans l'explication du conflit. Le modèle intègre deux perspectives dans la relation, il constitue ainsi un cadre théorique plus complet et pertinent par rapport à une approche concentrée sur une seule perspective.

- L'approche transdisciplinaire permet à notre recherche de mettre en relation des facteurs issus de différents champs théoriques. Par conséquent, la compréhension des liens théoriques entre ces facteurs est enrichie. En effet, notre recherche a établi une relation entre les modèles sur le conflit dans le canal de distribution et les modèles issus du management interculturel. L'existence d'une relation entre le conflit et la différence de culture organisationnelle confirme ce lien. Ce résultat constitue un matériau théorique important qui peut être utilisé dans des recherches subséquentes, surtout celles qui auraient pour ambition d'explorer les relations entre la culture et les autres variables dans un contexte de relation interorganisationnelle

- Notre recherche enrichit également la compréhension de l'association entre le conflit et les variables issues des théories sur le canal de distribution. En effet, les relations trouvées entre le conflit et des variables telles que l'incertitude comportementale ou les deux types de satisfaction apparaît comme étant une contribution originale. A notre connaissance, aucune recherche n'explore de telles relations dans la littérature. Par conséquent, le champ théorique sur le canal de distribution, notamment les théories comportementales sont enrichies.

- Enfin, notre recherche permet de confirmer plus ou moins l'impact des facteurs de l'environnement externe sur le développement de la relation entre les acteurs, notamment sur la dynamique du conflit dans le canal. Les résultats trouvés sont convergents avec les présuppositions concernant l'environnement externe et dans lequel la relation étudiée s'insère. Concrètement, des éléments tels que les limites du cadre de règlementaire, l'exigence croissante des consommateurs ou la concurrence peuvent exercer des influences importantes sur la relation dans le canal, surtout générer des conflits entre les acteurs.

Au plan méthodologique, les apports de notre recherche résident dans la méthode de mesure de la variable de différence de culture organisationnelle. En fait, nous avons proposé une méthode permettant de déterminer la différence de culture (ou autres variables intraorganisationnelles) entre les organisations. Nous nous basons sur une mesure quantitative

de la culture de chaque organisation étudiée afin de déterminer cette différence plutôt que de la mesurer directement. En effet, la mesure directe de cette variable est impossible du fait que les répondants dans une organisation ne peuvent connaître la culture organisationnelle de leurs partenaires. Le point essentiel est qu'une approche quantitative doit être adoptée. L'utilisation de la formule en section 2.2.1 (chapitre 6) constitue la méthode de mesure de cette variable.

A côté de cet apport, notre recherche fournit également un outil de mesure adapté au contexte vietnamien. En fait, étant donné que les instruments de mesure disponibles sont majoritairement développés par des chercheurs occidentaux, dans le contexte de pays en développement, une telle adaptation est importante. Le questionnaire développé dans notre recherche peut servir comme instrument de mesure dans des recherches similaires ou comme un point de départ pour l'élaboration de nouveaux instruments de mesure pertinents à l'environnement socio-culturel au Vietnam.

Au plan managérial, notre recherche propose un ensemble de mécanismes d'ajustement pour les distributeurs étrangers et leurs fournisseurs dans les pays en développement. Concrètement pour améliorer la relation actuelle, chaque partie dans la relation peut réaliser les ajustements suivants.

- Tout d'abord, compte tenu de l'impact négatif de la différence de culture de marché sur la relation entre les acteurs, il est essentiel de réduire cette différence. Dans ce sens, les ajustements réalisés par les fournisseurs permettront cette réduction. Autrement dit, il est nécessaire de renforcer cette culture. Le point de départ est un changement dans la philosophie/culture des affaires par les dirigeants/fondateurs, acteurs ayant un impact décisif sur la culture de l'organisation entière (Hofstede, 1985). Plus concrètement, ces acteurs devraient s'appuyer plus fortement sur les valeurs liées à la culture de marché comme la compétitivité, la productivité, l'avantage compétitif, la supériorité sur le marché (Cameron et Quinn, 2006). Cette focalisation culturelle à un tel niveau de management permettra ensuite de transférer les valeurs adoptées aux employés et donc de renforcer le niveau de culture de marché de l'organisation entière. Pourtant, dans la perspective que le profil de culture des fournisseurs apparaît non-équilibré (voir la section 2.1, chapitre 6), le changement culturel n'est pas uniquement appliqué pour la culture de marché. En d'autres termes, il est nécessaire que les acteurs locaux modifient également le degré d'autres types de culture, notamment la culture hiérarchique. En effet, le profil de culture le plus effectif est celui qui implique un équilibre relatif entre les quatre types de cultures (Cameron and Freeman, 1991; Quinn and

Spreitzer, 1991). Particulièrement, une insistance trop forte sur la culture hiérarchique peut créer une grande rigidité ainsi que limiter la flexibilité de l'organisation. Dans un environnement turbulent comme celui du Vietnam, cela peut créer des difficultés importantes pour la performance des acteurs locaux sur le marché. En résumé, les fournisseurs locaux devraient également renforcer d'autres types de cultures pour assurer un équilibre relatif entre ses profils culturels, tout en soulignant particulièrement la culture de marché.

- En second lieu, à l'égard des distributeurs, pour limiter les dissensions avec leurs fournisseurs, une approche indirecte ou non-médiatisée dans leurs efforts d'influence sur les fournisseurs peut être adoptée. Il s'agit de déployer plus fréquemment des stratégies d'influences non médiatisées comme l'échange d'information. D'après Frazier et Summers (1984), une telle stratégie devrait être dominante dans le contexte de la relation interorganisationnelle grâce à ses implications positives. Elle est associée à une réduction du conflit entre les acteurs (Johnson et al., 1990). Notamment, dans un environnement culturel oriental, cette stratégie apparaît particulièrement efficace puisque les acteurs locaux n'apprécient pas une approche agressive ainsi que la confrontation ouverte (Lazer et al., 1985 ; Graham et Sano, 1986). Les stratégies d'influence médiatisées comme la menace ne devraient être utilisées qu'en cas d'échec des autres stratégies non médiatisées (Gelderman, 2008).

- Troisièmement, pour améliorer la relation, il est essentiel que les acteurs développent fortement une bonne dynamique relationnelle. En effet, des facteurs tels que la confiance, l'engagement ou les normes relationnelles jouent un rôle important pour la prévention et la minimisation des conflits dans le canal. De tels facteurs découragent également l'opportunisme, une source importante de conflit. Le point de départ est de renforcer la confiance entre les parties en intensifiant la communication, le partage des valeurs qui sont deux grands déterminants de la confiance (Morgan et Hunt, 1994). La présence d'une forte confiance permettra ensuite de développer l'engagement et les normes relationnelles (Morgan et Hunt, 1994 ; Poppo et Zenger, 2002). Ces facteurs relationnels limitent non seulement le conflit mais aussi améliorent à la fois la satisfaction sociale et économique des acteurs dans le canal (Rodriguez et al., 2006). Par conséquent, la viabilité à long terme de la relation est renforcée puisque la satisfaction joue un rôle clé pour l'existence et le développement de la coopération entre les membres du canal (Dwyer et al., 1987). De plus, pour limiter l'opportunisme des fournisseurs, comme noté dans la section sur la discussion du test des hypothèses, les distributeurs peuvent utiliser un mécanisme de sanction collective par le

réseau. Les membres du réseau sanctionnent collectivement les fournisseurs qui violent les normes, les valeurs ou les objectifs (Geyskens et al., 2006). Ce mécanisme décourage l'opportunisme par une augmentation du coût subi par le fournisseur qui l'adopte. Au-delà, les informations fournies par le réseau permettent aussi aux distributeurs de déterminer la fiabilité et la bonne volonté de leurs fournisseurs -mécanisme de réputation-. L'opportunisme est alors mieux géré.

A côté des propositions concernant les acteurs dans la relation étudiée, notre recherche fait émerger également le fait que les ajustements de la part des pouvoirs publics apparaissent indispensables dans le développement durable des activités de distribution en général et la coopération des acteurs en particulier. En effet, un élément essentiel en matière d'ajustements est l'amélioration du cadre de la réglementation. Des limites juridiques freinent un développement sain du secteur de la distribution dans lequel on observe plusieurs formes de violations juridiques des participants. Par conséquent, il est nécessaire que le pouvoir public élabore un cadre juridique spécifiquement réservé au domaine de distribution et suffisamment sévère afin de limiter ces violations.

Par ailleurs, l'amélioration de l'infrastructure commerciale joue un rôle fondamental dans le développement de la distribution au Vietnam. Cette amélioration devrait se concentrer non seulement sur le système de distribution physique mais aussi sur celui des services permettant de faciliter les échanges commerciaux sur le marché. Dans ce sens, le renforcement de la qualité du système bancaire et des services logistiques constitue une part indispensable des ajustements macro-économiques. Le gouvernement devrait mettre en œuvre des politiques plus efficaces afin de stimuler le développement de ces services sur le marché vietnamien.

Au-delà de ces contributions, notre recherche ne peut échapper à certaines limites qui pourront être compensées par des études futures. La première limite concerne un aspect méthodologique. Il s'agit de la taille réduite de l'échantillon à analyser. Avec 58 observations, nous n'avons pas pu utiliser les techniques statistiques avancées comme le SEM. Cela pourrait limiter l'exactitude des résultats générés. Avec la technique de régression multiple, une telle taille d'échantillon est susceptible de limiter la robustesse des résultats. Garson (2009d), recommande un nombre d'observations correspondant à 20 fois le nombre de variables indépendantes. Dans ce sens, une perspective de notre recherche est d'augmenter le nombre d'observations. Nous pourrions alors mettre en œuvre des méthodes d'analyse statistique plus avancées (par exemple SEM avec le logiciel AMOS) et donc renforcer la précision des résultats obtenus.

La deuxième limite est liée au terrain de recherche. Bien que le terrain du Vietnam comporte plusieurs caractéristiques similaires par rapport aux autres pays en développement, la généralisation des résultats à ces pays requiert une certaine prudence. Chaque pays a des caractéristiques spécifiques qu'il faut prendre en compte. Par conséquent, une piste de recherche serait l'extension du terrain étudié aux autres pays en développement, notamment les pays asiatiques. Cela permettrait de comprendre les différences et les similarités entre le Vietnam et les autres pays ainsi que de déterminer la capacité de généralisation des résultats obtenus.

Enfin, une dernière limite concerne notre concentration unique sur les relations d'échange en cours entre les acteurs. Une telle approche peut limiter une compréhension exhaustive des mécanismes d'ajustement des acteurs dans l'objectif d'améliorer la qualité de la relation entre eux. En effet, la qualité de la relation dépend fortement des adaptations *ex ante* faites par des acteurs étrangers lors de leur implantation sur le marché. Ainsi, la compréhension de ces adaptations permet de proposer un ensemble de solutions plus complètes qui permettent non seulement de renforcer la coopération actuelle mais aussi de prévenir les éventuelles difficultés lors de l'implantation des acteurs étrangers sur le marché. Nous souhaitons orienter notre recherche future dans ce sens.

BIBLIOGRAPHIE

- Abreu, D. (1988), "On the Theory of Infinitely Repeated Games with Discounting", *Econometrica*, Vol. 56, No.2, pp. 383-396
- Achrol, R.S. (1991), "Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments", *Journal of Marketing*, Vol. 55, No.4, pp.77-93
- Adler, N.J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, PWS Kent, Boston, MA
- Adler, N.J. (1997), *International Dimensions of Organizational Behaviour*, South-Western College Publishing, Cincinnati
- Adler, N.J., Cambell, N. et Laurent, A. (1989), "In search of appropriate methodology: from outside the People's Republic of China looking in", *Journal of International Business Studies*, Vol. 70, No.1, pp.61-74.
- Adler, P. (2001), "Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism", *Organization Science*, Vol. 12, No.2, pp.215-234.
- Advani, A. et Borins, S. (2001), "Managing airports: a test of the new public management", *International Public Management Journal*, Vol.4, No.1, pp.91-107
- Aiken, L. (1999), *Human differences*, Lawrence Erlbaum Associates
- Aiken, L. et West, S. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage, Newbury Park.
- Allaire Y. et Firsirotu M. (1984), "Theories of organizational culture", *Organization Studies*, Vol.5, No.3, pp.193-226.
- Amaldoss, W., Meyer, R.J., Raju, J.S. et Rapoport, A.(2000), "Collaborating to Compete" *Marketing Science*, Vol.19, pp.105-126.
- Andaleeb, S.S. (1996), "An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence", *Journal of Retailing*, Vol. 72 No.1, pp.77-93.
- Anderson, E. (1985), "The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis", *Marketing Science*, Vol. 4 No.3, pp.234-254.

- Anderson, E. et Schmittlein, D. (1984), "Integration of the sales force: an empirical examination", *Rand Journal of Economics*, Vol. 15, No.3, pp.285-395.
- Anderson, E. et Weitz, B.A. (1989), "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, Vol. 8, No.4, pp.310-323
- Anderson, E. et Weitz, B.A. (1992), "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No.1, pp.18-34.
- Anderson, E., Lodish, L.M. et Weitz, B. (1987), "Resource allocation behavior in conventional channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No.1, pp.85-97.
- Anderson, J. et Narus, J. (1984), "A model of the distributor's perspective distributor-manufacturer working partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 48, No.4, pp.62-74.
- Anderson, J. et Narus, J. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, Vol.54, No.1, pp.42-58.
- Angelmar, R. (1992), "Les conflits dans les canaux de distribution", in *Encyclopédie du management*, pp. 285-298
- Angelmar, R. et Stern, L.W. (1978), "Development of a Content Analytic System for Analysis of Bargaining Communication in Marketing", *Journal of Marketing Research*, Vol.15, No.1, pp.93-102.
- Angle, H. et Perry, J. (1981), "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No.1, pp.1-14.
- Ankrah, N.A. et Langford, D.A. (2005), "Architects and contractors: a comparative study of organizational cultures", *Construction Management & Economics*, Vol.23, No. 6, pp. 595-607
- Appiah-Adu, K. et Blankson, C. (1998), "Business strategy, organizational culture, and market orientation", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 40, No.3, pp.235-256.
- Armstrong, R.W. et Yee, S.M. (2001), "Do Chinese trust Chinese? A study of Chinese buyers and sellers in Malaysia", *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No.3, pp.24-64

Arrow, K.-J. (1969), "The organizational of economic activity: issue pertinent to the choice of market vs nonmarket allocation", in US Joint Economic Committee, *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: the PPB System*, US Government Printing Office, Washington, Vol.1, pp.59-73.

ASA (2005), *Loi de Commerce 2006: une réduction de l'écart entre le Vietnam et le monde*, Cabinet-ASA.

(http://www.asa.com.vn/index.php?option=com_content&task=view&id=218&Itemid=77)

Assael, H. (1968), "Constructive roles of interorganizational conflict", *Administrative Science Quarterly*, Vol.14, No.4, pp. 573-582.

A.T. Kearney (2008), *Emerging Opportunities for Global Retailers*, A.T.Kearney.

Atuahene-Gima, K. (1996), "Market Orientation and Innovation," *Journal of Business Research*, Vol. 35, No.1, pp.93–103

Aulakh, P.S., Kotabe, M. et Sahay, A. (1996), "Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No.5, pp.1005-1032.

Axelrod, R.(1984), *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York

Bagchi, K., Cervený, R., Hart, P. et Peterson, M. (2003), "The influence of national culture in information technology product adoption", *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, pp.957-965.

Bagozzi, R.P., Yi, Y. et Phillips, L.W. (1991), "Assessing construct validity in organizational research", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No.3, pp.421-458

Balabanis, G. (1998), "Antecedents of cooperation, conflict and relationship longevity in an international trade intermediary's supply chain", *Journal of Global Marketing*, Vol.12, No.2, pp.25-46.

Balakrishnan, S. et Wernerfelt, B (1986), "Technical change, competition, and vertical integration", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No.4, pp.347-359.

Baldwin, D. (1971), "The power of positive sanctions", *World Politics*, Vol. 24, pp.19-38.

- Bandyopadhyay, S. et Robicheaux, R. (1998), "A cross-cultural study of influence strategies and satisfaction in marketing channels", *Journal of Marketing Communications*, Vol.4, No.4, p.191-205
- Barnett, T.R. et Arnold, D.R.(1989), "Justification and application of path-goal contingency leadership theory to marketing channel leadership", *Journal of Business Research*, Vol. 19, No.4, pp. 283-292.
- Barney, J. B. et Ouchi, W.G. (1986), *Organizational Economics*. Jossey-Bass, San Francisco:
- Barney, J. et Hansen, M. (1994), "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.3, pp.175-190.
- Baron R. et Kenny D. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, pp.1173-1182.
- Baumard, P. et Ibert, J. (2003), "Quelles approches avec quelles données", in Thiétart, R. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J. (2003), "La collecte des données et la gestion de leurs sources", in Thiétart, R. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Beale, H. et Dugdale, T. (1975), "Contracts between businessmen: planning and the use of contractual remedies", *British Journal of Law and Society*, Vol. 2, pp.45-60.
- Becker, H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment", *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, No.1, pp.32-40.
- Beier, F.J. et Stern, L.W. (1969), "Power in Distribution Channels", in Stern, L.W., *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston, p.92-116.
- Belonax, J., Newell, S. et Plank, R. (2006), "Gender differences in buyer perceptions of source credibility and conflict in business to business relationships", *Marketing Management Journal*, Vol. 16, No.2, p116-124

- Bensaou, M. et Anderson, E. (1999), "Buyer-supplier relations in industrial markets: when do buyers risk making idiosyncratic investments?", *Organization Science*, Vol. 10, No.4, pp.460-481.
- Bentler, P.M. et Chou, C. (1987), "Practical issues in structural modeling", *Sociological Methods and Research*, Vol. 16, pp.78-117
- Bergen, M., Dutta, S. et Walker, O.C. (1992), "Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No.3, pp.1-24.
- Beri, G.C. (1999), *Marketing research*, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
- Bernard J., Pear T.H., Aron R. et Angell R.C. (1957), *The Nature of Conflict*, Paris, UNESCO.
- Bernheim, B.D. et Whinston, M.D. (1998), "Incomplete contracts and strategic ambiguity", *American Economic Review*, Vol. 88, No. 4, pp.902-932.
- Bianchi, C. (2006) "Do Cultural Differences Affect International Buyer-Seller Relationships?". *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 18, No.4, pp.7-32
- Bidault, F., Jarillo, J.-C. (1995), "La confiance dans les transactions économiques", in Bidault, F., Gomez, P. et Marion, G., *Confiance, Entreprise et Société*, Eska, Paris, p109-123.
- Blau, P.M. (1967), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley, New York, NY, .
- Bluedorn, A.C. et Lundgren, E.F. (1993), "A culture-match perspective for strategic change", *Research in Organisational Change and Development*, Vol.7, pp.137-79.
- Bolton, R.N. (1998), "A dynamic model of the duration of the consumer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction", *Marketing Science*, Vol. 17, No.1, pp.45-65.
- Bond, M.H., Leung, K. et Schwartz, S. (1992), "Explaining choices in procedural and distributive justice across cultures", *International Journal of Psychology*, Vol. 27, pp.211 - 225.

- Bonet D. (1999), *Conflit et coopération dans le canal de distribution: l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II.
- Bonet, D. et Paché, G. (2005), "A new approach for understanding hindrances to collaborative practices in the logistics channel", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, No.9, pp.583-596.
- Bonoma, T.V. (1976), "Conflict, cooperation, and trust in three power systems", *Behavioral Science*, Vol.21, No. 76, pp. 499-514
- Borton, L. (2000) *Working in a Vietnamese voice*, *Academy of Management Executive*, vol. 14, No. 4, pp. 20-31
- Boulding, K. (1962), *Conflict and Defence*, Newwork, Harper.
- Bowersox D., Cooper M., Lambert D. et Taylor D. (1980), *Management in Marketing Channels*, McGraw Hill, New York.
- Boyle B., Dwyer F., Robicheaux R. et Simpson J. (1992), "Influence strategies in marketing channels: measures and use in different relationship structures", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, No.4, pp.462-473.
- Brace, I. (2008), *Questionnaire Design, How to Plan, Structure, and Write Survey Material for Effective Market Research*, Kogan Page, London
- Brace, N., Kemp, R. et Snelgar, R. (2003), *SPSS for Psychologists: A Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows*, Palgrave Macmillan, New York, NY
- Bradach, J.L. et Eccles, R.G. (1989), "Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms", *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, pp.97-118
- Bradford, J. et Bodson, P. (2006), *L'analyse multivariée avec SPSS*, Press de l'Université du Québec, Québec
- Bradford, K.D. et Weitz, B. A.(2009), *Salespersons' Management of Conflict in Buyer-Seller Relationships*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 29, No. 1, pp.25-42

Brady, M.K. et Cronin, J. Jr (2001), "Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors", *Journal of Service Research*, Vol. 3, No.1, pp.241-251.

Brandenburger, A.M. et Barry J. N. (1996), *Coopetition*, Doubleday, New York

Brassington, F. et Pettitt S. (2006), *Principles of Marketing*, Pearson Education, Essex.

Brett, J. (1984), "Managing Organizational Conflict", *Professional Psychology: Research and Practice*, Vol.15, pp. 664-678.

Brown, J.R et Day, R. (1981), "Measures of manifest conflict in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.3, pp.263-274.

Brown, J.R et Day, R. (1981), "Measures of manifest conflict in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.3, pp.263-274.

Brown, J.R. (1977), "Toward improved measures of distribution conflict", in Greenberg, B.A. et Bellinger, D.N., *Contemporary Marketing Thought*, American Marketing Association, Chicago, pp. 385-389

Brown, J.R., Lusch, R.F. et Muehling, D.D. (1983), "Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channel", *Journal of Retailing*, Vol.59, No.4, pp.53-81.

Brown, J.R., Dev, C.S. et Lee, D-J. (2000), "Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No.2, pp.51-65.

Brown, J.R., Lusch, R.F. et Nicholson, C.Y. (1995), "Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance", *Journal of Retailing*, Vol.71, pp.363- 392.

Buchanan, L. (1992), "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No.1, pp.65-75.

Bucklin, L. (1973), "A theory of channel control", *Journal of Marketing*, Vol. 37 No.1, pp.39- 47.

Bucklin, L. et Sengupta, S. (1992), *Balancing Co-marketing Alliances for Effectiveness*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, .

- Bucklin, L. et Sengupta, S. (1993), "Organizing successful co-marketing alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.2, pp.32-46.
- Buddenbaum, J. et Novak, K. (2001), *Applied communication research*, Wiley-Blackwell, Iowa
- Burgenmeier, B., Greppin, P. et Perret, S. (2007), *Économie aux frontières de la nature*, Harmattan, Paris
- Burns, R.B. (2000), *Introduction to Research Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA,
- Byar, L.L. (1987), *Strategic Management Planning and Implementation: Concepts and Cases*, Harper and Row Publishers, New York
- Cadilhon, J. et Fearné, A. P. (2005) "Lessons in Collaboration: A Case Study from Vietnam", *Supply Chain Management Review*, Vol. 9, No.4, pp. 11-12.
- Cadilhon, J., Moustier, P., Poole, N.D., Tam, P.T.G. et Fearné, A.P. (2006), "Traditional vs. modern food systems – insights from vegetable supply chains to Ho Chi Minh City (Vietnam)", *Development Policy Review*, Vol. 24, No.1, pp.31-49.
- Cadotte, E.R. et Stern, L.W. (1979), "A process model of interorganisational relations in marketing channels", in Sheth, J.N., *Research in Marketing*, JAI Press, Greenwich, pp. 127-158.
- Cameron K. et Quinn R. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Addison-Wesley, Reading.
- Cameron K. et Quinn R. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework*, Jossey-Bass, San Francisco, .
- Cameron, K. et Ettington, D. (1988), "The conceptual foundations of organizational culture", in Smart J., *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Agathon Press, New York, Vol.4, pp.356-396.
- Cameron, K. et Freeman, S. (1991), "Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness", in Woodman, R. et Pasmore, W., *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, JAI Press, Greenwich, pp.23-58.

Campbell, D.T. (1955), "The informant in quantitative research", *The American Journal of Sociology*, Vol. 60, pp.339-342.

Cannon J., Achrol R. et Gundlach G. (2000), "Contracts, norms and plural form governance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.2, pp.180-194.

Cano, C.R., Carrillat, F. et Jaramillo, F. (2004), "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, No.2, pp.179-200.

Caramani, D. (2008), *Introduction to the comparative method with boolean algebra*, Sage, London

Carter, C. et Kaufmann, L. (2007), "The impact of electronic reverse auctions on supplier performance: the mediating role of relationship variables", *The Journal of Supply Chain Management*, Vol.43, No.1, pp. 16-26.

Cavusgil, S., Deligonul, S. et Zhang, C. (2004), "Curbing foreign distributor opportunism: an examination of trust, contracts and the legal environment in international channel relationships", *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No.2, pp. 7-27.

Chandon, J.-L. (2006a), "Comment traiter les valeurs manquantes", *Séminaire de méthodologique de la recherche*, Institut d'Administration des Entreprises, Aix en Provence.

Chandon, J.-L. (2006b), "Théorie de la mesure et construction d'échelles", *Séminaire de méthodologique de la recherche*, Institut d'Administration des Entreprises, Aix en Provence.

Chandon, J.-L. (2006c), "What matrix to factor", *Séminaire de méthodologique de la recherche*, Institut d'Administration des Entreprises, Aix en Provence.

Charreire, S. et Durieux, F. (2003), "Explorer et Tester : Deux voies pour la recherche", in Thiétart, R. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Chau, L., Chien, T. et Linh, D. (2007), *Solutions de développement du système de distribution des produits alimentaires*, Ministère du Commerce, Hanoi

- Chau, L., Thanh, D., Chien, T. et Son, V. (2004), *Développement du système de distribution au Vietnam dans le contexte d'intégration à l'économie internationale*, Théorie politique, Hanoi
- Child, J. et Mollering, G. (2003), "Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment", *Organization Science*, Vol.14, No. 1, pp. 69-80
- Chu, S. et Fang, W. (2006), "Exploring the relationships of trust and commitment in supply chain management", *Journal of American Academy of Business*, Vol.9, No.1, pp.224-228.
- Churchill, G.A (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No.1, pp.64-73.
- Churchill, G.A et Iacobucci, D. (2002), *Marketing Research: methodological foundations*", 8^e édition, South-Western, Mason, Ohio.
- Churchill, G.A. (1996), *Basic Marketing Research*, 3^e ed, The Dryden Press, Orlando.
- Churchill, G.A. (1996), *Marketing research methodological foundations*, Dryden Press, New York.
- Cliquet G. (1999), "Canal de distribution", *Encyclopédie de la gestion et du management (EGM)*, sous la direction de Robert Le Duff, édition Dalloz.
- Coase, R.H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica (N.S.)*, Vol. 4, pp.386- 405.
- Cohen, B. (2001), *Explaining Psychological Statistics*, Wiley, New York.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. et Aiken, L. (2003), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Coser, L.A. (1956), *The Functions of Sociale Conflicts*, Glencoe, Free Press.
- Cosier, R.A.et Rose, G.R. (1977), "Cognitive Conflict and Goal Conflict Effects on Task Performance", *Organizational Behavior and Human Perfomance*, Vol.19, No.2, pp.378-391.
- Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W. et El-Ansary, A. (2001), *Marketing Channels*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.,

- Cox, T., Lobel, S. et McLeod, P. (1991), "Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.4, pp.827-847.
- Cracco, E. (1986), "La gestion de la distribution: un cadre conceptuel", *Revue de Gestion des Petites et Moyennes Organisations*, Presses de l'Université du Québec, Vol.1.
- Cramer, D. (1994), *Introducing Statistics for Social Research: Step-by-step Calculations and Computer Techniques Using SPSS*, Routledge, London,
- Crawford, I. (1997), *Marketing research and information systems*, Food & Agriculture Organization, Rome
- Cronbach, L.J. (1951), "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, Vol. 16 No.3, pp.297-333.
- Cronbach, L.J. et Meehl, P.E. (1995), "Construct validity in psychological tests", *Psychological Bulletin*, Vol. 52, pp.281-302
- Crosno, J. et Dahlstrom, R. (2008), "A meta-analytic review of opportunism in exchange relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No.2, pp.191-201
- Culture Entrepreneur (2008), *Culture des affaires au Vietnam*, 9 Juin. http://www.vhdn.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=2052:vn-hoa-kinh-doanh--vit-nam-chuyn-tng-lai&catid=66:vanhoadoanhnhan
- Cuong , D. (2001), *Culture et philosophie des affaires*, Politique nationale, Hanoi
- Cushman, D. et King, S.S. (1985), "National and organizational cultures in conflict resolution: Japan, the United States and Yugoslavia", in Gudykunst, W., Stewart L. et Ting-Toomey, S., *Communication, Culture and Organizational Processes*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Dahlstrom R. et Nygaard A. (1999), "An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.36, No.2, pp. 160-170.

- Dant, R.P. et Schul, P.L (1992), “Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No.1, p38-54
- Das, T.K. et Rahman, N. (2009), “Determinants of partner opportunism in strategic alliances: a conceptual framework”, *Journal of Business and Psychology*
- Das, T.K. et Teng, B. (1998), “Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances”, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No.3, pp.491-512
- Dastmalchian, A., Lee, S. et Ng, I. (2000), “The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework”, *Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No.2, pp.388-412.
- David, R. et Han, S. (2004), “A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics”, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No.1, pp.39-58.
- Day, G.S. (1994), “The capabilities of market-driven organizations”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No.4, pp.37-52
- Day, G.S. (1999), *The market driven organisation: understanding, attracting and keeping valuable customers*. The Free Press, Ohio.
- Deal, T. et Kennedy, A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Delerue, H. (2005), “Conflict resolution mechanisms, trust and perception of conflict in contractual agreements”, *Journal of General Management*, Vol. 30, No.4, pp.11-26
- Deng, S. et Dart. J. (1994), “Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No. 8, pp. 725-742
- Denison, D.R (1984), “Bringing corporate culture to the bottom line”, *Organisational Dynamics*, Vol. 12, No.2, pp.4-22.
- Département d’administration de la compétition (2007), “Marché de vente au détail après l’adhésion à OMC”, in *Forum des entreprises vietnamiennes de vente au détail*, pp.11-21

Deshpandé, R. (1983), "Paradigms lost: on theory and method in research in marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 47, No.4, pp.101-110.

Deshpandé, R. (1999), *Developing a Market Orientation*, Sage Publications, Thousand Oaks

Deshpandé, R. et Farley, J.U. (1999), "Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms", *Journal of International Marketing*, Vol. 7 No.4, pp.111-127.

Deshpandé, R., Farley, J. et Wester F. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.1, pp. 23-37.

Desphandé, R. et Webster, F.E. (1989), "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, Vol.6, No. 2, pp. 204-223

Deutch, M. (1969), "Conflicts: Productive and destructive", *Journal of Social Issues*, Vol.25, No.1, pp. 7-41

Dilts, J.C. (1988), "Perceived channel dependency and conflict resolution: methods employed by retailers", *Journal of Marketing Management*, Vol. 8, No.1, p88-101

Dommermuth, W.P. (1976), "Profiting from Distribution", *Business Horizons*, Vol. 19, No.6, pp. 4-13.

Dwyer, F.R. (1980), "Channel member satisfaction: laboratory insights", *Journal of Retailing*, Vol. 56, No.2, pp. 59-74.

Dwyer, F.R. et Oh, S. (1987a), "The consequences of intertype competition on retail and interfirm behavior", in Douglas, S.P., Solomon, M.R., Mahajan, V., Alpert, M., Pride, W., Frazier, G., Ford, G., Anderson, J.C. et Doyle, P., *American Marketing Association Educators' Proceedings*, Chicago, IL, .

Dwyer, F.R. et Oh, S. (1987b), "Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No.4, pp.347-358.

Dwyer, F.R. et Walker, O.C. (1981), "Bargaining in an Asymmetrical Power Structure", *Journal of Marketing*, Vol.45, 104-115

Dwyer, F.R., Schurr, P., Oh, S. (1987), “Developing buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 51 No.2, pp.11-27.

Dyer, J.H. (1996), “Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage”, *Organization Science*, Vol. 7, No.6, pp.649-666.

Dyer, J.H. et Singh, H. (1998), “The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.4, pp.660-79.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. et Lowe, A. (2002), *Management Research: An Introduction*, Sage, London

Economie & Urbain (2008a), *Système de distribution des marchandises: plusieurs problèmes*, 30 Mai (<http://www.ktdt.com.vn/print.asp?newsid=64031>)

Economie & Urbain (2008b), *Marché de vente au détail: opportunités et défis*, 25 Janvier (<http://www.ktdt.com.vn/print.asp?newsid=38917>)

Eisenhardt, M. (1985), “Control: organizational and economic approaches”, *Management Science*, Vol. 31, No.2, pp.134-149.

El-Ansary, A.I et Stern, L. (1972), “Power measurement in the distribution channel”, *Journal of Marketing research*, Vol.9, No.1, pp.47-52

El-Ansary, A.I. (1992), “A Strategic Perspective of Communication and Information Systems in Marketing Channels”, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 1, No.4, pp.3-16.

Eliashberg, J. et Michie, D. A. (1984), “Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: an empirical study”, *Journal of Marketing Research*, Vol.21, No.1, pp.75-88

Eloise, C. (2001), *Marketing and the Internet*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

Emerson, R. (1962), “Power-dependence relations”, *American Sociological Review*, Vol.27, No.1, pp.31-41

Enders, A. (2004), *Management competence: resource-based management and plant performance*, Springer, New York.

- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*, McGraw-
- Etgar, M. (1976), "Channel domination and countervailing power in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, pp. 154-162.
- Etgar, M. (1978), "Selection of an effective control mix", *Journal of Marketing Research*, Vol.42, No.3, pp.53-85.
- Etgar, M. (1979), "Sources and types of intrachannel conflict", *Journal of Retailing*, Vol.52, No.1, pp.61-78.
- Euromonitor (2008), *Retailing in Vietnam*, Euromonitor International, Janvier
- Everwand, W., Ingenbleek, P. et Backus, G. (2007), *From commodity to customer value: The transition from a production-oriented to a market-oriented European dairy industry*, LEI Wageningen UR, The Hague
- Falkenberg, L. et Herremans, I. (1995), "Ethical behaviours in organizations: directed by the formal", *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, No.2, pp.133-143.
- Fang, T. (2005), "From 'onion' to 'ocean' paradox and change in national cultures", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 35, No.4, pp.71-90.
- Farace, R., Monge, P. et Russell, H. (1977), *Communicating and Organizing*, Addison-Wesley Publishing, Reading, MA,
- Fehr E. et Gächter S. (2001), "Do Incentive Contracts Crowd Out Voluntary Cooperation?" *CEPR Discussion Papers*
- Fill, K. (2005), *Business-to-business marketing: relationships, systems and communications*, Pearson Education, Essex
- Filser, M. (1989), *Canaux de distribution*, Vuibert Gestion, Paris.
- Filser, M. (1992), "Etat des recherches sur les canaux de distribution", *Revue Française de Gestion*, No.90, pp.66-76.

Filser, M. (2000), "Les théories du canal de distribution: le dualisme des paradigmes", dans Fabbe-Costes, N., Colin, J. et Paché, G., *Faire de la Recherche en Logistique et Distribution* ?, Vuibert, Paris.

Fink, A. et Litwin, M. (2003), *How to assess and interpret survey psychometrics*, Sage, London

Fink, C.F. (1968), "Some conceptual difficulties in the theory of social conflict", *Journal of Conflict Resolution*, Vol.12, No.4, pp. 412-460

Firat F., Tybout A. et Stern L. (1974), "A perspective on conflict and power in distribution", in Curhan R., *Combined Proceedings of the AMA Fall and Spring Conference*, American Marketing Association, Chicago, pp.436-438.

Flick, U. (2002), *An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publications, London

Frankel, R., Whipple, J.S. et Frayer, D.J. (1996), "Formal versus informal contracts: achieving alliance success", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.26, No. 3, pp 47-63.

Frazier G. et Summers J. (1984), "Interfirm influence strategies and their application within distribution channels", *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 3, pp. 43-55.

Frazier, G. (1983a), "Interorganizational exchange behavior of marketing channels: a broadened perspective", *Journal of Marketing*, Vol.47, No.4, pp. 68-78.

Frazier, G. (1983b), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels Distribution", *Journal of Marketing Research*, Vol.20, pp. 158-66.

Frazier, G. (1984), "The interfirm power-influence process within a marketing channel", *Research in Marketing*, Vol. 7, pp.63-91.

Frazier, G. et Summers, J.O (1986), "Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution", *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No.2, pp.169-176.

- Frazier, G., Gill, J.D. et Kale, S.H.(1989), “Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country”, *Journal of Marketing*, Vol. 53, No.1, pp.50-69
- Frazier, G., Spekman, R.E. et O’Neal, C. (1988), “Just-in-time exchange relationships in industrial markets”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No.4, pp.52-67.
- French, J. et Raven, B. (1959), “The bases of social power”, in Cartwright D., *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Chicago, pp.150-167.
- Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J. et Johnston, R. (2002), “An analysis of international business-to-business relationships based on the commitment-trust theory”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No.5, pp.403-409.
- Gallivan, M., Srite, M. (2005), “Information technology and culture: identifying fragmentary and holistic perspectives of culture”, *Information and Organization*, Vol. 15, No.4, pp.295-338.
- Ganesan, S. (1993), “Negotiation strategies and the nature of channel relationships”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No.2, pp.183-203.
- Ganesan, S. (1994), “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No.2, pp.1-19
- Garson, G. (2008), “Scales and Standard Measures”, *Statnotes: Topics in Multivariate Analysis*. (<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/standard.htm>)
- Garson, G. (2009a), “Testing of Assumptions”, *Statnotes: Topics in Multivariate Analysis*. (<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/assumpt.htm>)
- Garson, G. (2009b), “Factor analysis”, *Statnotes: Topics in Multivariate Analysis*. (<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/factor.htm>)
- Garson, G. (2009c), “Validity”, *Statnotes: Topics in Multivariate Analysis*. (<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/validity.htm>)
- Garson, G. (2009d), “Multiple Regression”, *Statnotes: Topics in Multivariate Analysis*. (<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/regress.htm>)

Garson, G. (2009e), "Univariate GLM, ANOVA, and ANCOVA", *Statnotes: Topics in Multivariate Analysis*. (<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/anova.htm>)

Gaski, J. (1984), "The theory of power and conflict in channels of distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 48, No.3, pp.9-29

Gaski, J. (1986), "Interrelations among a channel entity's power sources: impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources". *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No. 1, pp. 62-77

Gaski, J. et Nevin, J. (1985), "The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No.3, pp.130-142.

Gassenheimer, J.B. et Calantone, R.J. (1994), "Managing economic dependence and relational activities within a competitive environment", *Journal of Business Research*, Vol. 29, pp.189-197

Gassenheimer, J.B. et Ramsey, R. (1994), "The impact of dependence on dealer satisfaction: a comparison of reseller-supplier relationship", *Journal of Retailing*, Vol. 70, No.3, pp.253-66.

Gassenheimer, J.B., Calantone, R. J. et Scully, J. I. (1995). "Supplier involvement and dealer satisfaction: Implications for enhancing channel relationships", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.10, No.2, pp.7-19

Gatignon, H. et Xuereb, J.M. (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No.1, pp. 77-90

Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S. et Sherry, J.F. Jr (2006), "Creating a market orientation: a longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation", *Journal of Marketing*, Vol. 70, No.4, pp.37-55.

Gelderman, G.J., Semeijn, J. et De Zoete, R. (2008), "The use of coercive influence strategies by dominant suppliers", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14, No.2, pp. 220–229

Gençtürk, E. et Aulakh, P. (2007), “Norms-and control-based governance of international manufacturer–distributor relational exchanges”, *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No.1, pp. 92-126.

Gerbing, D.W. et Anderson, J.C. (1988), “An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 No.2, pp.186-192.

Geyskens I. et Steenkamp J. (2000), “Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships”, *Journal of Retailing*, Vol.76, No.1, pp. 11-32.

Geyskens I., Steenkamp J. et Kumar N. (1999), “A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships”, *Journal of Marketing Research*, Vol.36, No.2, pp. 223-238.

Geyskens I., Steenkamp J. et Kumar N. (2006), “Make, buy or ally: a transaction cost theory meta-analysis”, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No.3, pp. 519-543.

Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M. et Kumar, N. (1998), “Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, No.3, pp.223-248.

Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M., Scheer, L.K. et Kumar, N. (1996), “The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No.4, pp.303-317.

Ghauri, P., Grønhaug, K. et Kristianslund, I. (1995), *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Ghoshal, S. et Moran, P. (1996), “Bad for practice: a critique of the transaction cost theory”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No.1, pp.13-47.

Gill, J. et Johnson, P. (2002), *Research Methods for Managers*, Sage Publications, London,

Gliner, J. A. et Morgan, G. A. (2000). *Research methods in applied settings: An integrated approach to design and analysis*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ

Godard, C., Ehlinger, C. et Grenier, C. (2003), “Validité et Fiabilité de la recherche”, in Thiétart, R. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Goff, B.G., Boles, J.S., Bellenger, D.N. et Stojack, C. (1997), "The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products", *Journal of Retailing*, Vol. 73, No.2, pp.171-183.

Goo, J et Nam, K. (2007), "Contract as a Source of Trust - Commitment in Successful IT Outsourcing Relationship: An Empirical Study," *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*.

Goodman, L.E. et Dion, P.A. (2001), "The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No.3, pp.287-300.

Graham, J.L. et Sano, Y. (1986), "Across the negotiating table from the Japanese", *International Marketing Review*, Vol.16, pp. 58-70

Granovetter, M.S. (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No.3, pp.481 - 510.

Grant, D.B., Teller, C., et Teller, W. (2005), "Web-based surveys in logistics research: an empirical application", in Kotzab, H., Seuring, S., Müller, M., Reiner, G. (Eds), *Research Methodologies in Supply Chain Management*, Physica, Heidelberg, pp.139-154.

Grenier, C. et Josserand, E. (2001), "Researching content and researching process", in Thiétart, R. et al., *Doing management research: a comprehensive guide*, Sage, London.

Grewal, J., Comer, J.M. et Mehta, R. (1999), "Does trust determine satisfaction in marketing channel relationships ?", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 6, No.1, pp.1-18.

Griffis, S.E., Goldsby, T.J. et Cooper, M. (2003), "Web-based and mail surveys: a comparison of response, data and cost", *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, No.2, pp.237-258.

Griffith, D.A. et Harvey, M.G. (2001), "A resource perspective of global dynamic capabilities", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No.3, pp.597-607

Grunow, D. (1995), "The research design in organization studies: Problems and prospects", *Organization Science*, Vol. 6, No.1, pp.93 - 103.

Guibert, N. (1996), *La relation client-fournisseur et les nouvelles technologiques de l'information. Le role des concepts de confiance et d'engagement*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.

Guiltinan, J., Rejab, I. et Rodgers, W. (1980), "Factors influencing coordination in a franchise channel", *Journal of Retailing*, Vol. 56, No.3, pp.41-48.

Gulati, R. (1995), "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No.1, pp.85-112.

Gundlach, G. (1994), "Exchange Governance: The Role of Legal and Nonlegal Approaches Across the Exchange Process", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol.13, No.2, pp.246-258.

Gundlach, G. (1996), "Book review: The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 15, No. 1, pp.157-161

Gundlach, G. et Cadotte, E. (1994), "Exchange Interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting", *Journal of Marketing Research*, Vol.31, No.4, p.516-532.

Gundlach, G. et Murphy, P.E. (1993), "Ethical and legal foundations of relational marketing exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No.4, pp.35-46.

Gundlach, G., Achrol, R.S. et Mentzer, J.T. (1995), "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No.1, pp.78-92

Gupta, V. (1999), *SPSS for Beginners*, VJBooks Inc.

Hall, E.T (1984), *Le Langage silencieux*, Seuil, Paris

Hall, E.T (1990), *The silent langage*, Anchor Books, New York.

Hall, E.T. et Hall, M.R. (1990), *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Yarmouth, ME

Han, J.K., Kim, N. et Shrivastava, R. (1998), "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No.4, pp.30-45.

- Handy, C.B. (1988), *Understanding Organisations*, Penguin, London,
- Harris, L.C. (2001), "Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No.1, pp.17-43
- Harzing, A. et Ruysseveldt, J. (2004), *International human resource management*, Sage Publications, London
- Heide, J. (1994), "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, pp.71-85.
- Heide, J. (2003), "Plural governance in industrial purchasing", *Journal of Marketing*, Vol. 67, No.4, pp.18-29.
- Heide, J. et John, G. (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels", *Journal of Marketing*, Vol.52, No.1, pp. 20-35.
- Heide, J. et John, G. (1990), "Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No.1, pp.24-36.
- Heide, J. et John, G. (1990), "Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No.1, pp.24-36.
- Heide, J. et John, G. (1992), "Do norms matter in marketing relationships", *Journal of Marketing*, Vol.56, No.2, pp. 32-44.
- Heide, J. et Miner, A.S. (1992), "The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No.2, pp.265-291
- Hill, T. et Lewicki, P. (2007), *STATISTICS Methods and Applications*, StatSoft, Tulsa, OK
- Hitt, M., Dacin, T., Tyler, B. et Park, D. (1997), "Understanding the differences in Korean and US executives' strategic orientations", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 2, pp. 159-167

Hodgetts, R.M., Luthans, F. et Doh, J.P. (2005), *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, McGraw-Hill, New York, NY, .

Hoffman, J. P. (2005). *Linear regression analysis: Assumptions and applications*, Department of Sociology, Brigham Young University

Hofstede, G. (1994), "Management scientists are human", *Management Science*, Vol. 40, No.1, pp.4-13.

Hofstede, G. (1980), *Cultures Consequences*, McGraw-Hill, New York

Hofstede, G. (1983), "The culture relativity of organizational practices and theories", *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No.3, pp.75-89

Hofstede, G. (1985), "The interaction between national and organizational value systems", *Journal of Management Studies*, Vol. 22, No.4, pp.347-357.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill, London

Hofstede, G. (1998), "Attitudes, values and organisational culture: disentangling the concepts", *Organisation Studies*, Vol. 19 No.3, pp.477-492.

Hofstede, G. (1999), "Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21st century global management", *Organizational Dynamics*, Vol. 28, No.1, pp.34-44

Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Sage, Thousand Oaks, CA (2è édition)

Hofstede, G. at Hofstede, G.J. (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York.

Hofstede, G. et Bond, H. (1988), "The Confucius connection: from cultural roots to economic growth", *International Studies on Management and Organization*, Vol.16, No.4, pp.5-21.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. et Sanders, G. (1990), "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No.2, pp.286-316.

- Hoft, N. L. (1996), "Developing a Cultural Model", In Del Galdo, E. et Nielsen, J., *International User Interfaces*, John Wiley & Sons, Nuew York, pp. 44-46
- Homburg, C. et Pflesser, C. (2000), "A multiple-layer model of market-oriented organisational culture: measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No.4, pp.449-462.
- Howard, L.W. (1998), "Validating the competing values model as a representation of organizational cultures", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.6, No. 3, pp 231-350
- Hult, T.M. et Ketchen, D.J. (2001), "Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No.9, pp.899-906
- Humphreys, M.A. et Williams, M.R. (1996), "Exploring the relative effects of salesperson interpersonal process attributes and technical product attributes on customer satisfaction", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, No.3, pp.47-57.
- Hunt, S.D. et Nevin, J.R. (1974), "Power in a Channel of Distribution : Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, No.2, pp. 186-193
- Jallais J. (1992), "Canaux de distribution", in *Encyclopédie de gestion*, Economica, 1992, p.273-298
- James L., Demaree R. et Wolf G. (1984), "Estimating within-group interrater reliability with and without response bias", *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.1, pp.85-98.
- James, L. (1982), "Aggregation bias in estimates of perceptual agreement", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, pp.219-229
- Jap, S.D. et Ganesan, S. (2000), "Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No.2, pp.227-245.
- Jaworski B.J. et Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.3, pp.53-70

- Jaworski, B.J. (1988), "Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 52, No.3, pp.23-39.
- Johanson, J. et Mattsson, L.G. (1987), "Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction cost approach", *International Journal of Management and Organization*, Vol. 17, No.1, pp.34-48.
- John, G. et Weitz, B.A. (1988), "Forward integration into distribution: an empirical test of transaction cost analysis", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, No.2, pp.121-139.
- Johnson, J., Sakano, T. et Onzo N. (1990), "Behavioral relations in across-culture distribution systems: influence, control and conflict in US-Japanese marketing channels", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No.4, pp. 639-655.
- Johnson, J., Sakano, T., Cote, J.A. et Onzo N. (1993), "The exercise of interfirm power and its repercussions in U.S.-Japanese channel relationships", *Journal of Marketing*, Vol.57, No.2, pp.1-10.
- Jones, E., Busch, P. et Dacin, P. (2003), "Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 56, No.4, pp.323-340.
- Joshi, A.W. et Stump, R.L. (1999), "The contingent effect of specific asset investments on joint action in manufacturer-supplier relationships: an empirical test of the moderating role of reciprocal asset investments, uncertainty, and trust", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No.3, pp.291-305.
- Jupp, V. (2006), *The Sage dictionary of social research methods*, Sage, London
- Kaiser, H.F. (1960), "The application of electronic computers to factor analysis", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.20, pp 141-51
- Kale S. et McIntyre R. (1991), "Distribution channel relationships in diverse cultures", *International Marketing Review*, Vol.8, No.3, pp.31-45.

- Karahanna, E, Evaristo, J.R. et Srite, M. (2005), “Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective”, *Journal of Global Information Management*, vol. 13, No. 2, pp. 1-20
- Kasulis, J. et Spekman, R. (1980), “A framework for the use of power”, *European Journal of Marketing*, Vol.14, No.4, pp.180-191
- Katsikeas, C.S. (1992), “The process of Conflict in Buyer-Seller Relationships at Domestic and International Levels: a Comparative Analysis”, *Journal of Marketing Management*, Vol.8, No.4, pp. 365-381.
- Kaufman, R., Guerra, I. et Platt, W. (2005), *Practical evaluation for educators: finding what works and what doesn't*, Corwin Press, Thousands Oaks
- Kaynak, E. et Kara, A. (2004), “Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale MARKOR”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No.8, pp.743 – 764
- Kelly, J. S. et Peters, J. I, (1977), “Vertical conflict: A comparative analysis of franchisees and distributors”, in Greenberg, B. A. et Bellinger, D., *Contemporary Marketing Thought*, American Marketing Association, Chicago, pp. 380-384.
- Khanh, N. et Hau, L. (2007), “Preferred Appeals as a Reflection of Culture: Mobile Phones Advertising in Vietnam”, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 13, No. 1, pp.21–39.
- Kiessling, T. et Harvey, M. (2004), “Global marketing networks and the development of trust: a dynamic capabilities perspective”, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 11, No.4, pp.21-31.
- Kilmann R. et Thomas K. (1975), Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions, *Psychological Reports*, Vol.37, No.3, pp.971-980.
- Kim, K. (2000), “On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No.3, pp.388-405.

Kirca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O. (2005), "Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No.2, pp.24-41.

Klein, K.J. et Kozlowski, S.W.J. (2000), "From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research", *Organizational Research Methods*, Vol. 3 No.3, pp.211-236.

Klein, S. (1989), "A transaction cost explanation of vertical control in international markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 17, No.3, pp.530 - 560.

Kline R.B. (2005), *Principles and practice of structural equation modeling*, The Guildford Press, New York

Kline, P. (1994), *An Easy Guide to Factor Analysis*, Routledge, London

Kluckhohn, C. (1951), "Values and value-orientations in the theory of action: an exploration in definition and classification", in Parsons, T. et Shils, E.A., *Toward a General Theory of Action: Theoretical Foundations for the Social Sciences*, Harper & Row, New York, NY, pp.388-433.

Kluckhohn, F. et Strodtbeck, F.L. (1961), *Variations in Value Orientations*, Peterson, Evanston.

Kohl, K. (2007), "Americans doing business in Vietnam: communication differences", *COM 9656 International Business Communication*.

Kohli A. et Jaworski B. (1990), "Market orientation : the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No.2, pp. 1-18.

Koopmans, T.C.(1957), *Three Essays on the State of Economic Science*. McGraw-Hill, New York

Kotler, P., et Armstrong, G. (1996), *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey

Kotter, J. (1977), "Power, dependence, and effective management", *Harvard Business Review*, Vol. 55 No.6, pp.125-136.

Krishnan, R. (2006). *When is trust produced and when does it matter? Taking a closer look at trust and alliance performance*, Thèse de doctorat, Université de Tilburg, Pays-Bas

Kroeber, A.L. et Kluckhohn, C. (1952), "Culture: a critical review of concepts and definitions", *Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers*, Vol. 47, No.1.

Krone, K.J., Jablin, F.M. et Putnam, L.L. (1987), "Communication theory and organizational communication", in Krone, K.J., Putnam, L.L., Roberts, K.H. et Porter, L.M., *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Sage, Newbury Park, CA, pp.18-40.

Kumar, N. (2005), "The power of power in supplier-retailer relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No.8, pp.863-867.

Kumar, N., Scheer, K. et Steenkamp, J. (1995), "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol.32, No.3, pp.348-356.

Kumar, N., Scheer, K. et Steenkamp, J. (1995), "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers", *Journal of Marketing Research*, Vol.32, No.1, p.54-65.

Kumaraswamy, M.M., Rahman, M. M., Ling, F.Y. et Phng, S.T (2005), "Reconstructing Cultures for Relational Contracting" , *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 131, No. 10, pp.1065-1075.

La Jeunesse (2006), *Producteurs doivent payer pour commercialiser les produits dans les supermarchés*, 5 Septembre (<http://www.thanhvien.com.vn/2006/Pages/200636/161355.aspx>)

Lancaster, G. (2005), *Research methods in management: a concise introduction to research in management and business consultancy*, Elsevier, Oxford

Larson, A. (1992), "Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No.1, pp.76-104.

Lawler, E. et Bacharach, B. (1987), "Comparison of dependence and punitive forms of power", *Social Forces*, Vol.66, No.2, pp.446-462.

Lazer, W., Murata, S. et Kosaka, H. (1985), "Japanese Marketing: Toward a Better Understanding", *Journal of Marketing*, Vol. 49 No.2, pp.69-81.

Lee, D. et Dawes, P. (2005), "Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets", *Journal of International Marketing*, Vol. 13 No.2, pp.28-56.

Lee, Y. (2001), "Power, conflict and satisfaction in IJV supplier-Chinese distributor channels", *Journal of Business Research*, Vol.52, No.2, pp.149-160.

Lehtonen, T. (2006), "Collaborative relationships in facility services", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No.6, pp.429-44.

Leung, K. (1987), "Some determinants of reactions to procedural models for conflict resolution: a cross-national study", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53, pp.898-908.

Leuthesser, L., LaBahn, D.W. et Harich, K. R. (1995), "Assessing cross-national business relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol.24, No.1, 61-68.

Lilien, G.L. (1994), "Marketing Models: Past, Present and Futur", in Laurent, G., Lilien, G.L., Pras, B. (Eds), *Research Traditions in Marketing*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, pp.1-26

Lindskold, S. (1978), "Trust development, the GRIT proposal and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation", *Psychological Bulletin*, Vol. 85, pp.772-793.

Litterer, J.A. (1966), "Conflict in Organizations: A Re-Examination", *Academy of Management Journal*, Vol.9, No.3, pp.178-186.

Little, R.W. (1970), "The marketing channel: Who should lead this extra-corporate organization", *Journal of Marketing*, Vol. 34, No.1, p.31-38.

Liu X, Baudet, I., Duyck, J-Y et Jaussaud, J., (2009), Les relations fournisseurs distributeurs dans la grande distribution en Chine: les pratiques comparées de deux grandes enseignes, Hualian et Carrefour, *Revue management et avenir*, N° 21, pp 172 à 191

Loan, D. (2007), "Rôle des bureaux d'administration de la compétition et de l'association de vente au détail dans l'établissement d'un environnement concurrentiel sain et égal", in *Forum des entreprises vietnamiennes de vente au détail*, pp.1-10.

Loehlin, J.C. (1992), *Latent Variable Models: An Introduction to Factor, Path and Structural Analysis*, Erlbaum, Hillsdale, NJ

Lohita, R., Brooks, C.M. et Krapfel, R.E. (1994), "What constitutes a transaction-specific asset? An examination of the dimensions and types", *Journal of Business Research*, Vol. 30, No.3, pp.261-270.

Lohtia, R., Bello, D.C., Yamada, T. et Gilliland, D.I. (2005), "The role of commitment in foreign-Japanese relationships: mediating performance for foreign sellers in Japan", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No.8, pp.1009-1018.

Lowndes, V. et Skelcher, C. (1998), "The dynamics of multi-organizational partnerships: an analysis of changing modes of governance", *Public Administration*, Vol. 7, No.2, pp.313-33.

Lukas, B.A., Hult, G.T. et Ferrell, O.C (1996), "A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels", *Journal of Business Research*, Vol. 36, No.3, pp.233-244.

Lusch, R. (1976a), "Channel conflict: Its Impacts on retailer operating performance", *Journal of Retailing*, Vol.52 , No.2, pp.3-12, 89-90.

Lusch, R. (1976b), "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict", *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, No.4, pp. 382-390.

Lusch, R. (1977), "Franchisee satisfaction: causes and consequences", *International Journal of Physical Distribution*, Vol. 7, No.3, pp.128-40

Lusch, R. (1977), "Franchisee satisfaction: causes and consequences", *International Journal of Physical Distribution*, Vol. 7, No.3, pp.128-140.

Lusch, R. et Brown J. (1996), "Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels", *Journal of Marketing*, Vol.60, No.4, p.19-38.

Lusch, R. et Brown, J. (1982), "A modified mode of power in the marketing channel", *Journal of Marketing Research*, Vol.19, No.3, pp.313-323.

Macaulay, S. (1963), "Non-contractual relations in business: a preliminary study", *American Sociological Review*, Vol. 28, No.1, pp.55-67.

Macneil, I. (1974), "The many futures of contracts", *Southern California Law Review*, Vol. 47, pp.691-816.

Macneil, I. (1978), "Contract: adjustment of long-term economic relations under classical, neo-classical, and relational contract law", *Northwestern University Law Review*, Vol.72, No.6, pp.854-906.

Macneil, I. (1980), *The new social contract: an inquiry into modern contractual relations*, Yale University Press, New Haven (CT).

Macneil, I. (1981), "Economic analysis of contractual relations: its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus", *North-Western University Law Review*, Vol. 75, No.6, pp.1018-1063.

Macneil, I. (1983), "Values in contract: internal and external", *Northwestern University Law Review*, Vol. 78, No.2, pp.340-418.

Mallen, B. (1969), "A theory of retailer-supplier conflict, control and cooperation", in Stern, L.W., *Distribution Channels : Behavioural Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston, pp.176-187.

Maltz, A. (1993), "Private fleet use: a transaction cost model", *Transportation Journal*, Vol. 32, No.3, pp.46-53.

Maltz, A. (1994), "Outsourcing the warehousing function: economic and strategic considerations", *Logistics and Transportation Review*, Vol. 30, No.3, pp.245-265.

Mangan, J., Lalwani C. et Butcher T. (2008), *Global Logistics and Supply Chain Management*, John Wiley & Sons.

March, J.G. et Herbert, A. S. (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons, New York.

Martin, J. et Siehl, C. (1983), "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis", *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No.2, pp.52-64.

Mayer, K.J. et Argyres, N.S. (2004), "Learning to contract: evidence from the personal computer industry", *Organization Science*, Vol. 15, No.4, pp.394-410.

- McCammon, B.C. (1970), "Perspectives for Distribution Programming", in : Bucklin, L., *Vertical Marketing Systems*, Scotts, Foresman, Glenview.
- McDonald, R.P. (1981), "The dimensionality of tests and items", *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, Vol. 34, pp.100-117
- Medlin, C.J., Aurifeille, J.-M. et Quester, P.G. (2001), "A collaborative interest model of relational coordination and empirical results", *IMP Conference*, Oslo.
- Mehta, R., Larsen, T. et Rosenbloom, B. (1996), "The influence of leadership style on co-operation in channels of distribution, International", *Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No.6-7, pp.32-59
- Menard, S. (1995), *Applied Logistic Regression Analysis*, Sage, Thousand Oaks, CA
- Mentzer, J.T. et Kahn, K. (1995), "A framework for logistics research", *Journal of Business Logistics*, Vol. 16 No.1, pp.231-50.
- Messeghem, K., (2003), Pour une lecture néo-institutionnelle des relations entre PME et grande distribution, Actes du Colloque E.Thil, La Rochelle, septembre.
- Meyer, J., Allen, N. (1991a), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No.1, pp.61-89.
- Meyers, L.S., Gamst, G. et Guarino, A.J. (2006), *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*, Sage, Thousand Oaks, CA
- Miles, R. et Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, NY
- Millson, M., Raj, S. et Wilemon, D. (1996), "Strategic partnering for developing new products", *Research-Technology Management*, Vol. 39, No.3, pp.41-59
- Ministère de l'Industrie et du Commerce (2008), *Rapport de la gestion et du développement du marché de vente au détail*, Ministère de l'Industrie et du Commerce, 16 Mai.
- Mishra, D.P., Heide, J.B. et Cort, S.G. (1998), "Information asymmetry and levels of agency relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, No.3, pp.277-295.

Mohr J. et Nevin J. (1990), "Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective", *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, pp.36-51.

Mohr, J., Fisher, R. et Nevin, J. (1996), "Collaborative communication in interfirm relationship-moderating effects of integration and control", *Journal of Marketing*, Vol.60, No.3, pp.103-115.

Mohr, J.J., Fisher, R.J. et Nevin, J.R. (1999), "Communicating for better channel relationships", *Marketing Management*, Vol.8, No.2, pp.39-45.

Moore, R.A. (1989), "Conceptual and Empirical Developments of Marketing Channel Conflict", *Journal of Marketing Management*, Vol.4, No.3, pp. 350-369.

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, No 3, 1992, pp.314-328

Morgan, C., Dunn, L., Parry, S. et O'Reilly, M. (2004), *The Student Assessment Handbook*, RoutledgeFalmer, New York, NY,

Morgan, M. et Hunt, D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, pp.20-38.

Myers, R. (1990), *Classical and modern regression with application*, McGraw-Hill, New York

Narver J. et Slater S. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No.4, pp. 20-35.

Nevins, J.L. et Money, R.B (2008), "Performance implications of distributor effectiveness, trust, and culture in import channels of distribution", *Industrial Marketing Management*, Vol.37, No.1, pp.46-58.

Newman, K.L. et Nollen, S.D. (1996), "Culture and congruence: The fit between management practices and national culture", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No.4, pp.753 - 779

Newton, R.R. et Rudestam, K.E. (1999), *Your Statistical Consultant: Answers to Your Data Analysis Questions*, Sage, Thousand Oaks, CA, .

Nhieu, N.T (2006), *Supermarché: mode de vente moderne au détail au Vietnam*, Travail & Société, Hanoi.

Noordewier, T.G., John, G. et Nevin, J.R. (1990), “Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No.4, pp.80-94

Novak, S. et Eppinger, S. (2001), “Sourcing by design: product complexity and the supply chain”, *Management Science*, Vol. 47, No.1, pp.189-204.

Nunnally, J. C. et Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York

Øgaard, T., Larsen, S. et Marnburg, E. (2005), “Organizational culture and performance—evidence from the fast food restaurant industry”, *Food Service Technology*, Vol. 5, No. 1, p23-34

Ott, J. S. (1989), *The organizational culture perspective*, Dorsey, Chicago

Ouchi, W.G. (1979), “A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms”, *Management Science*, Vol. 25, No.9, pp.833-848.

Ouchi, W.G. (1980), “Markets, bureaucracies and clans”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No.1, pp.129-142.

Ouchi, W.G. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, MA,

Paché, G. (2007), “Private Label Development: The Large Food Retailer Faced with the Supplier’s Opportunism”, *Service Industries Journal*, Vol.27, No.2, pp.175-188.

Palamountain, J.C. (1969), “Vertical Conflict” in Stern L. W., *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston, pp. 133-139.

Palay, T.M. (1985), “Avoiding Regulatory Constraints: Contracting Safeguards and the Role of Informal Agreements Source”, *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 1, No.1, pp.155 - 175.

- Palmer, A. (2002), "Cooperative marketing associations: an effective investigation into the causes of effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 10, No.2, pp.135-56
- Parsons, T. et Shils, E.A.(1951), *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Payan J. et McFarland R. (2005), "*Decomposing influence strategies: argument structure and dependence as determinants of the effectiveness of influence strategies in gaining channel member compliance*", *Journal of Marketing*, Vol.69, No.3, pp.66-79.
- Pearson, M. and Monoky, John (1976), "The role of conflict and cooperation in channel performance", In *Marketing 1776-1976 and Beyond*. (Ed.) Bernhardt K. L. Chicago, American Marketing Association, pp. 240-244.
- Pearson, M.M. (1973), "The conflict–performance assumption", *Journal of Purchasing*, Vol.9, No.1, pp.57–69.
- Pedhazur, E.J. et Schmelkin, L.P. (1991), *Measurement, Design and Analysis: An Integrated Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ,
- Perry M. (1991), "Channel member conflict and performance: a proposed model and research agenda", *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Vol.1, No.2, pp.233-252.
- Peteraf, M. A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp. 179–191.
- Peters, T. et Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York
- Pettigrew, A.M. (1979), "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No.4, pp.570 - 581.
- Peuple Vietnam (2008), Développement du système domestique de vente au détail , 09 Octobre. (<http://nhandan.com.vn/tinbaidadang/noidung/?top=38&sub=59&article=130391>)
- Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper & Row, New York.

Pfeffer, J. (1995), "Mortality, reproducibility, and the persistence of styles of theory", *Organization Science*, Vol.6, No.6, pp.681 - 686

Philips, E.M. et Pugh, D.S., (1987), *How to get a Ph.D*, Open University Press, Milton Keynes

Philips, L.W. (1981), "Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No.4, pp.395-415.

Phillips, N., Lawrence, T.B. et Hardy, C. (2000), "Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No.1, pp.23-43.

Phuong-Mai, N., Terlouw, C. et Pilot, A. (2005), "Cooperative learning vs Confucian heritage culture's collectivism: confrontation to reveal some cultural conflicts and mismatch", *Asian Europe Journal*, Vol. 3, No.3, pp.403-19.

Ping, R.A. (1993), "The effects of satisfaction and structural constraints on retailer existing, voice, loyalty, opportunism and neglect", *Journal of Retailing*, Vol. 69, No.3, pp.320-352.

Pisano, G.P. (1989), "Using equity participation to support exchange: evidence from the biotechnology industry", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 5, No.1, pp.109-126.

Plank R. et Newell S. (2006), "Organizational buyers and conflict: the impact of conflict on ongoing and new purchasing situations", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.12, No.1, pp.2-13.

Plewa, C. (2009), "Exploring organizational culture difference in relationship dyads", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 17, No.1, pp.46-57

Polonsky, M. et Waller, D. (2004), *Designing and managing a research project: a business student's guide*, Sage, London.

Pondy, L. (1967), "Organizational conflict: concepts and models", *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.2, pp.296-320.

- Poole, M., McPhee, R., Canary, D. et Morr, M. (2002), "Hypothesis testing and modeling perspectives on inquiry", in Knapp, M. et Daly, J., *Handbook of interpersonal communication*, Sage, London.
- Poppo, L. et Zenger, T. (2002), "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements ?", *Strategic management journal*, Vol. 23, No.8, pp. 707-725.
- Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Pruitt, D.G. (1972), "Methods for Resolving Differences of Interest: A Theoretical Analysis," *Journal of Social Issues*, Vol.28, pp.133-155.
- Pruitt, D.G. et Steven, A. L. (1975), "Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.31, pp.621-633.
- Qu, R., Ennew, C. et Sinclair, M.T. (2005), "The impact of regulation and ownership structure on market orientation in the tourism industry in China", *Tourism Management*, Vol. 26, No.6, pp.939-950
- Quang, T. (1997), "Conflict Management in Joint-Ventures in Vietnam", *Transitions*, Vol.38, No.1-2, pp.282-306.
- Quang, T. et Vuong, N. T. (2002), "Management Styles and Organisational Effectiveness in Vietnam", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.10, No.2, 36-55.
- Quinn, R. (1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Quinn, R. et Cameron, K. (1983), "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence", *Management Science*, Vol. 29, No.1, pp.33-41
- Quinn, R. et Rohrbaugh, J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis", *Management Science*, Vol.29, No.3, pp.363-377.

- Quinn, R. et Spreitzer, G. (1991), “*The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life*”, *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, pp.115-142.
- Ralston, D.A., Thang, N.V. et Napier, N.K. (1999), “A comparative study of the work values of North and South Vietnamese managers”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30 No.4, pp.655-672.
- Ramaseshan, B., Yip, L.S.C. et Pae, J.H. (2006), “Power, satisfaction and relationship commitment in Chinese store-tenant relationship and their impact on performance”, *Journal of Retailing*, Vol. 82, No.1, pp.63-70.
- Raven H. et Kruglanski W. (1970), “Conflict and power” in Swingle P., *The Structure of Conflict*, Academic Press, New York, pp. 69-109.
- Rawwas, M., Vitell, S. et Barnes, J. (1997), “Management of conflict using individual power sources : a retailers’ perspective”, *Journal of Business Research*, Vol. 40, No.1, pp.49-64
- Reisinger, Y et Turner, L.W. (2003), *Cross-cultural behaviour in tourism: Concepts and analysis*, Elsevier Science Limited, Oxford
- Remenyi, D., Williams, B., et Swartz, E. (1998). *Doing Research in Business Management: An Introduction to Process and Method*, Sage, London
- Rempel, J.K., Holmes, J.G. et Zanna, M.P. (1985), “Trust in close relationships”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, No.1, pp.95-112.
- Reve, T. et Stern, L.W. (1979), Interorganizational relations in marketing channels, *Academy Management Review*, Vol.4, N0.3, pp. 405-416.
- Riley, M., Wood, C.R., Clark, M.A., Wilkie, E. et Szivas, E. (2000), *Researching and Writing Dissertations in Business and Management*, Thomson Learning, London
- Rindfleisch, A. (2000), “Organizational trust and interfirm cooperation: an examination of horizontal versus vertical alliances”, *Marketing Letters*, Vol. 11, No.1, pp.81-95.
- Rindfleisch, A. et Heide, J.B. (1997), “Transaction cost analysis: past, present and future applications”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, No.4, pp.30-54.

- Ring, P.S. et Van de Ven, A. (1992), "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No.7, pp.483-498.
- Ring, P.S. et Van de Ven, A.H. (1994), "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No.1, pp.90-118.
- Roberts, K.H. et O'Reilly, C.A. (1979), "Some correlates of communication roles in organisations", *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No.1, pp.42-57.
- Robicheaux, R.A. et El Ansary, A.I. (1975), "A general model in understanding channel member behaviour", *Journal of Retailing*, Vol. 52, No.4.
- Robson, C. (2002), *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Blackwell Publishers, Oxford,
- Rodriguez, I.B., Agudo, J.C. et Gutierrez, H.S.M. (2006), "Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No.6, pp.666-675.
- Rokeach, M. (1968), *Beliefs, attitudes and values*, Jossey-Bass, San Francisco
- Rokkan, A.I., Heide, J.B. et Wathne, K. (2003), "Specific investments in marketing relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 40 No.2, pp.210-224.
- Rose, G.M. et Shoham, A.(2004), "Interorganizational task and emotional conflict with international channels of distribution", *Journal Business Research*, Vol.57, No.9, pp.942-950.
- Rosenberg, L. (1974), "A new approach to distribution conflict management", *Business Horizons*, Vol. 17, No.5, pp.67-74
- Rosenberg, L. et Stern, L. (1971), "Conflict measurement in the distribution channel", *Journal of Marketing Research*, Vol.8, No.4, pp.437-442.
- Rosenberg, L. et Stern, L.W. (1970), "Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model", *Journal of Marketing*, Vol.34, No.10, pp.40-46.
- Rosenbloom, B. (1973), Conflict and Channel efficiency: some conceptual models for the decision maker, *Journal of Marketing*, Vol.37, No.3, pp.26-30.

Ross, R.H. et Lusch, R.F. (1982), "Similarities between Conflict and Cooperation in the Marketing Channel", *Journal of Business Research*, Vo.10, No.2, pp.237-250.

Ross, R.H., Lusch, R.F. et Brown, J.R (1982), "Power dependency in the marketing channel: a methodological note", in Walker, B.J., *An Assessment of Marketing Thought and Practice, 1982 Educator's Conference Proceeds*, American Marketing Association, Chicago, IL, No.48, pp.194-198.

Rosson, P.J. et Ford, D. (1980), "Stake, conflict, and performance in export marketing channels", *Management International Review*, Vol. 20, No.4, pp.31-37.

Royer, I. et Zarlowski, P. (2003), "Le design de la recherche", in Thiétart, R. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Rubin, D. (1978), *Multiple imputations for nonreponse in surveys*, John Wiley & Son, New Jersey.

Ruekert, R.W. et Churchill, G.A. (1984), "Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, No.2, pp.226-233.

Saigon Libération (2004), *Supermarchés se concurrencent, consommateurs se bénéficient*, 13 Juillet (<http://www.sggp.org.vn/kinhte/nam2004/thang7/9103/>)

Saigon Libération (2007), *Il faudrait stabiliser la qualité des produits agricoles vietnamiens*, 13 Juillet (<http://www.sggp.org.vn/ngoaitanh/2007/1/81234/>)

Saigon Marketing (2004a), *Produits vietnamiens sont commercialisés dans les supermarchés*, 29 Avril (http://www.sgtt.com.vn/oldweb/cacsobaotruoc/463_17/p07_hangviet.htm)

Saigon Marketing (2004b), *Etablissement des canaux de circulation des marchandises*, 9 Décembre (http://www.sgtt.com.vn/oldweb/cacsobaotruoc/463_17/p07_hangviet.htm)

Saigon Marketing (2007), *Politique de prix des géants*, 6 Octobre (<http://www.sgtt.com.vn/detail41.aspx?newsid=23412&fld=HTMG/2007/1006/23412>)

Salmond, D.J. (1987), *When and why buyers and suppliers collaborate: a resource dependence and efficiency view*, College of Business, University of Maryland,

Saunders, M., Lewis, P. et Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall, London.

Saxton, T. (1997), "The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No.2, pp.443 - 461.

Scanzoni, J. (1979), "Social exchange and behavioral interdependence", in Burgess, R.L. et Huston, T.L., *Social Exchange in Developing Relationships*, Academic Press, New York, NY

Scheer, L.K. et Stern, L.W. (1992), "The effect of influence type and performance outcomes on attitude toward the influencer", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No.1, pp.128-42.

Schein, E. (1985), Organizational Culture and Leadership: A dynamic view, Jossey-Bass, San Francisco.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, Jossey-Bass, San Francisco (2^e édition)

Schein, E.H. (1990), "Organizational culture", *American Psychologist*, Vol. 45, No.2, pp.109-119.

Schmitt, N.W. et Stults, D.M. (1985), "Factors defined by negatively keyed items: the results of careless respondents ?", *Applied Psychological Measurement*, Vol. 9, pp.367-373

Schneider, B. et Rentsch, J. (1987), "Managing Climates and Cultures: A Futures Perspective", in Hage, J., *Futures of Organizations*, Lexington Books, Lexington, MA, .

Schneider, S. (1988), "National vs corporate culture: implications for human resource management", *Human Resource Management*, Vol.27, No. 2, pp 231-246

Schneider, S. et Barsoux J. (2003), *Management interculturel*, Pearson, Paris.

Schriesheim, C.A. et Eisenbach, R.J. (1991), "Item wording effects on exploratory factor-analytic results: an experimental investigation", *Proceedings of the 1990 Southern Management Association Annual Meeting*, pp.396-398

Schul, P. (1987), "An investigation of path-goal leadership theory and its impact on intrachannel conflict and satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 15, pp.42-52.

Schul, P., Little, T. et Pride, W. (1985), "Channel climate: its impact on channel member satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol. 61, No.2, pp.9-38.

Schul, P., Pride, W. et Little, T. (1983), "The impact of channel leadership behavior on intrachannel conflict", *Journal of Marketing*, Vol. 47, No.2, pp.21-34.

Schul, P., Pride, W. et Little, T. (1983), "The impact of channel leadership behavior on intrachannel conflict", *Journal of Marketing*, Vol. 47, No.3, pp.21-34.

Schultz, R.J. et Evans, K.R. (2002), "Strategic collaborative communication by key account representatives", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22 No.1, pp.23-31

Schwab, A.J. (2006a), "Detecting Outliers", *Cours en ligne*, University of Texas, Austin (http://www.utexas.edu/courses/schwab/sw388r7_spring_2006/SolvingProblems/0_SolvingHomeworkProblems_spring2006.htm)

Schwab, A.J. (2006b), "Principal Component Analysis-Basic relationships", *Cours en ligne*, University of Texas, Austin (http://www.utexas.edu/courses/schwab/sw388r7_spring_2006/SolvingProblems/0_SolvingHomeworkProblems_spring2006.htm)

Schwab, A.J. (2006c), "Multiple Regression-Complete Problems", *Cours en ligne*, University of Texas, Austin (http://www.utexas.edu/courses/schwab/sw388r7_spring_2006/SolvingProblems/0_SolvingHomeworkProblems_spring2006.htm)

Schwartz, H. et Davis, S. (1981), "Matching corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, Vol.10, No. 1, pp. 30-48

Schwartz, S.H. et Bilsky, W. (1987), "Toward a universal psychological structure of human values", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53, No.3, pp.550-562.

Selnes, F. (1998), "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer– seller relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No.3/4, pp.305–322.

Shamdasani, P.N. et Seth, J. (1995), "An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances", *European Journal of Marketing*, Vol.29, No.4, pp. 6-

Shapiro, B.P. (1988), “What the hell is ‘market oriented’ ?”, *Harvard Business Review*, Vol. 66 No.6, pp.119-125

Sibley, S.D. et Michie, D.A. (1982), “An exploratory investigation of co-operation in a franchise channel”, *Journal of Retailing*, Vol. 58, pp. 23-45.

Siguaw J., Simpson P. et Baker T. (1998), “Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No.3, pp. 99-111.

Simberova, I. (2009), “Corporate Culture- As a barrier of market orientation implementation”, *Economic & Management*, Vol.14, pp.513-521

Simon, H. (1957), *Model of Man*, John Wiley & Sons, New York.

Singh, J. P. (1989), “Choosing Human Resources Development Interventions”, *Vikalpa*, Vol.14, No.1, pp.35-41.

Singh, S. (2004), *Market orientation, corporate culture and business performance*, Ashgate, UK

Sivadas, E. et Dwyer, F.R. (2000), “An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes”, *Journal of Marketing*, Vol. 64 No.1, pp.31-49

Skarmeas, D. (2006), “The role of functional conflict in international buyer–seller relationships: Implications for industrial exporters”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No.5, pp.567-575

Skarmeas, D.A. et Katsikeas, C.S. (2001), “Drivers of superior importer performance in cross-cultural supplier–reseller relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No.4, pp.227 - 241.

Skinner, J., Gassenheimer, B. et Kelly, W. (1992), “Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis”, *Journal of Retailing*, Vol.68, No.2, pp.174-193.

Slater, S. et Narver, J.(1994),”Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance,” *Business Horizons*, Vol.37, No.2, pp.22–28.

Slater, S. et Narver, J.C. (1998), “Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two”, *Strategic Management Journal*, Vol.19, No. 10, pp. 1001-1006

Smith, J.B. et Barclay, W.B. (1997), “The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, No.1, pp.3-21.

Smith, Jr., Esmond, D. et Pham, C. (1996), “Doing business in Vietnam: A cultural guide”, *Business Horizons*, Vol. 39, No. 3, pp. 47-52.

Smitka, M.J. (1994), “Contracting without contracts”, in Smitka, M.J. et Bies, R.J., *The Legalistic Organization*, Sage Publications, London, pp.91-108.

Stamatis (2003), *Six sigma and beyond - Statistics and probability*, Volume 3, St. Lucie Press, Florida

Stank, T.P., Goldsby, T.J., Vickery, S.K. et Savitskie, K. (2003), “Logistics service performance: estimating its influence on market share”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, No.1, pp.27-55.

Stern L.W et El-Ansary A.I. (1982), *Marketing Channels*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ (2è édition).

Stern, L.W et Reve, T. (1980), “Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis”, *Journal of Marketing*, Vol.44, No.2, pp.52-64.

Stern, L.W. et El-Ansary A.I. (1992), *Marketing channels*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ (4è édition)

Stern, L.W. et El-Ansary, A.I. (1988), *Marketing Channels*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ (3è édition).

Stern, L.W. et Gorman, R.H. (1969), “Conflict in distribution channels: an exploration”, In Stern, L.W., *Distribution channels: behavioral dimensions*, Houghton-Mifflin, Boston, p. 156-175.

Stern, L.W., El-Ansary, A.I. et Coughlan, A.T. (1996), *Marketing channels*, New Jersey: Prentice-Hall (5^e édition).

Stern, L.W., et Heskett, J. L. (1969), "Conflict management in interorganizational relations: A conceptual framework", in Stern, L. W., *Distribution channels: Behavioral dimensions*, Houghton Mifflin, New York

Stern, L.W., Schultz, R.A. et Graber, J.R. (1973), "The power base-conflict relationship: preliminary findings", *Social Science Quarterly*, Vol. 54, No.2, pp.412-419

Stevens, J.P. (2002), *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, .

Stoica, M., Liao, J. et Welsch, H. (2004), "Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 9, No. 3, pp.251-266

Straub, D., Boudreau, M-C. et Gefen, D. (2004), "Validation guidelines for is positivist research", *Communications of the Association of Information Systems*, pp.1-70.

Subong, P. (2005), *Statistics for Research' 2005*, Rex Bookstore, Manila

Sudharshan, D. (1995), *Marketing Strategy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs

Sullivan, J., Peterson, R.B., Kameda, N. et Shimada, J. (1981), "The relationship between conflict resolution approaches and trust: a cross cultural study", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, pp.803-15.

Swierczek, E. W. (1994), "Culture and Conflicts in Joint-ventures in Asia", *International Journal of Project Management*, Vol. 12, No.1, pp.39-47.

Swierczek, F. et Ha, T.T. (2003), "Motivation, entrepreneurship and the performance of SMEs in Vietnam", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 11, No.1, pp.47-68

Taylor, M. (1987), *The possibility of cooperation*, Cambridge University Press, New York

Telser, L.G. (1980), "A theory of self-enforcing agreements", *Journal of Business*, Vol. 53, No.1, pp.27-44.

Thompson, J.D. (1967), *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

Ting-Toomey, S. (1985), "Toward a theory of conflict and culture", in Gudykunst, W.B., Stewart, L.P. et Ting-Toomey, S., *Communication, Culture, and Organizational Process*, Sage, Beverly Hills, CA, pp.71-86.

Ting-Toomey, S. (1988), "Intercultural conflict styles: a face negotiation theory", in Kim, Y.Y. et Gudykunst, W.B., *Theories in Intercultural Communication*, Sage, Newbury Park, CA, pp.213-235.

Triandis, H. (1982), "Review of culture's consequences: international differences in work-related values", *Human Organization*, Vol. 44, No.1, pp.86-90.

Triandis, H. (1994), *Culture and Social Behaviour*, McGraw-Hill, New York, .

Triandis, H., Botempo, R., Betancourt, H., Bond, M., Georgas, B., Hui, J., Marin, G., Setiadi, B., Sinha, J., Verna, J., Spangenberg, J., Touzard, J., et de Montmollin, H (1986), "The measurement of ethic aspects of individualism and collectivism across cultures", *Australian Journal of Psychology*, Vol. 38, pp.257-267.

Trice, H.M. et Beyer, J.M. (1993), *The Culture of Work Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Trompenaars, F. (1993), *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey, London

Trompenaars, F. et Hampden-Turner ,C. (1998), *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Global Business*, McGraw-Hill, New York

Trubisky P., Ting-Toomey S. et Lin S. (1991), "The influence of individualism-collectivism and self-monitoring on conflict styles", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.15, No.1, pp.65-84.

Tylor, E.B. (1871), *Primitive Culture*, London.

Uncles, M. (2000), "Market orientation", *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No.2, pp.1-9.

Uzzi, B. (1997), "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No.1, pp.35-67.

Van Egeren, M. et O'Connor, M. (1998), "Drivers of market orientation and performance in service firms", *Journal of Services Marketing*, Vol.12, No.1, 39-58

Van Muijen J., Koopman P., Dondeyne P., De Cock G. et De Witte K. (1992), "Organizational culture, the development of an international instrument for comparing countries", *Proceedings of the Second European Congress of Psychology*, 12 Elte BTK Dürer, Keszült.

Van Oudenhoven, J.P. (2001), "Do organizations reflect national cultures? A ten nation study", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 25, pp.89-107.

Vazquez, R., Iglesias, V. et Alvarez-Gonzalez, L. (2005), "Distribution channel relationships: the conditions and strategic outcomes of cooperation and between manufacturer and distributor", *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Vol. 15, No.2, pp.125-50.

Venkatesh, R., Kohli, A.K. et Zaltman, G. (1995), "Influence strategies in buying centers", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp.71-82.

Vie & Loi (2008), *Comment résoudre l'opportunisme des entreprises*, 28 Mai

Vietbao (2008), Produits vietnamiens en réduction chez les supermarchés, 12 Aout.
<http://vietbao.vn/Kinh-te/Hang-Viet-Nam-dang-giam-o-sieu-thi/65142604/88/>

Vietimes (2007a), *le marché vietnamien de vente au détail : il faudrait verser l'eau froide au visage des entreprises*, 1 Octobre (Partie 1)

Vietimes (2007b), *le marché vietnamien de vente au détail : il faut verser l'eau froide au visage des entreprises*, Vietimes, 3 Octobre (Partie 2)

Walker, G. et Weber, D. (1984), "A transaction cost approach to make or buy decisions", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No.3, pp.113-141.

Walliman, N. (2006), *Social research methods*, Sage, London

Walters, C.C. (1974). "Conflict Management in Channels", in *Marketing Channels*, The Donald Press, New York, pp. 412-433

- Walton, R.E., Dutton, J.M. et Cafferty T.P. (1969), "Organizational context and interdepartmental conflict", *Administrative Science Quarterly*, Vol.14, No.4, pp.522-542.
- Wang, Y. (2006), "Inside contractual joint ventures in China: Ownership advantage, resource contribution and management control", *Asian Business & Management*, Vol. 5, No.3, pp.379 - 398.
- Wathne, K.H. et Heide, J.B. (2000), "Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No.4, pp.36-51.
- Webb, J., (1992), *Understanding and Designing Marketing Research*, The Dryden Press, London
- Weick, K.E. (1985), "The Significance of Corporate Culture", in Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C. et Martin, J., *Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills, CA
- Weitz, B.A. et Jap, S.D. (1995), "Relationship marketing and distribution channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No. 4, pp 305-320
- White, P. E. (1974), "Intra- and Inter-Organizational Studies: Do They Require Separate Conceptualizations?" *Administration and Society*, Vol.6, pp.107-152.
- Widener, S.K. et Selto, F.H. (1999), "Management control systems and boundaries of the firm: why do firms outsource internal auditing activities", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 11, pp.48-73.
- Wilding, R.D. et Humphries A. (2006), "Understanding collaborative supply chain relationships through the application of the Williamson organizational failure framework" *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 36, No.4, pp.309-329.
- Wilkinson, I.F. (1981), "Power, conflict and satisfaction in distribution channels: An empirical study", *Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 11, No.7, pp.20-30.
- Wilkof, M., Brown, D. et Selsky, J. (1995), "When the stories are different: The influence of corporate culture mismatches on interorganizational relations", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 31, pp.373 - 388.

- Williams J., Han S. et Qualls W. (1998), "A conceptual model and study of cross-cultural business relationship", *Journal of Business Research*, Vol.42, No.2, pp.135-143.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York (NY).
- Williamson, O.E. (1991a), "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No.2, pp.269-296.
- Williamson, O.E. (1991b), "Strategizing, economizing and economic organization", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No.8, pp.75-94.
- Williamson, O.E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, The Free Press, New York
- Williamson, O.E. et Ouchi, W. (1981), "The markets and hierarchies program of research: origins, implications, prospects", in Van de Ven, A.H. et Joyce, W., *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Wiley, New York, NY, .
- Wilson, E.J. et Nielson, C.C. (2000), "Cooperation and continuity in strategic business relationships", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-24.
- Yu, C., Liao, T. et Lin, Z. (2006), "Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier–manufacturer relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 2, pp.128-139
- Yu, J. et Cooper, H. (1983), "A quantitative review of research design effects on response rates to questionnaires", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, No.1, pp.36-44
- Yu, J.P. et Pysarchik, D. T. (2002), "Economic and non-economic factors of Korean manufacturer-retailer relations", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.12, No.3, pp.297-318.
- Zaheer, A., McEvily, B. et Perrone, V. (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, Vol. 9, No.2, pp.141-59.

Zaltman, G., Pinson, C.R.A. et Angelmar, R. (1973), *Metatheory and Consumer Research*, Holt, Rinehart and Winston, New York, NY

Zammuto, R. et Krakower, J. (1991), "Quantitative and qualitative studies of organizational culture", in Woodman, R.W. et Passmore, W.A., *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 5, pp.83-114.

Zikmund, W.G. (2000), *Business Research Methods*, The Dryden Press, Chicago, IL,

Liste des figures

Figure 1.1 : Processus de conflit	17
Figure 1.2 : Typologie des modes de résolution des conflits.....	26
Figure 1.3 : Les sources de pouvoir et les catégorisations des sources de pouvoir.....	31
Figure 1.4 : Les stratégies d'influence et les catégorisations des stratégies d'influence	42
Figure 1.5 : Composants de la culture : valeurs et pratiques.....	84
Figure 1.6 : Les dimensions de la culture nationale.....	89
Figure 1.7 : Carte culturelle de Hofstede (Distance hiérarchique ×Aversion à l'incertitude).....	104
Figure 1.8 : Modèle de culture organisationnelle.....	114
Figure 1.9 : Profil de culture organisationnelle.....	116
Figure 1.10 : Orientation marché de Narver et Slater (1990)	121
Figure 1.11 : Synthèse du cadre théorique de la recherche.....	126
Figure 2.1 : La domination des formes de vente au détail traditionnelles au Vietnam.....	132
Figure 2.2 : Le contexte de la recherche et la relation entre les fournisseurs locaux et la grande distribution étrangère au Vietnam	167
Figure 3.1 : Logique de la relation positive entre la différence de culture adhocratique, de culture de marché et le conflit.....	171
Figure 3.2 : Le modèle dans la perspective du fournisseur	188
Figure 3.3 : Le modèle dans la perspective du distributeur	189
Figure 4.1: Design de la recherche	194
Figure 6.1: Modèle de modérateur	269
Figure 6.2: Profil de culture organisationnelle de la grande distribution étrangère et des fournisseurs locaux	271

Liste des tableaux

Tableaux du chapitre 1

Tableau 1.1 : Les zones du conflit.....	19
Tableau 1.2 : Formes d'organisation des canaux et coûts de transaction.....	55
Tableau 1.3 : Dimensions et modes de gouvernement interorganisationnel.....	67
Tableau 1.4 : Les niveaux de la culture de Karahanna et al. (2005)	80
Tableau 1.5 : Implications de la distance hiérarchique	92
Tableau 1.6 : Implications de l'individualisme/collectivisme.....	94
Tableau 1.7 : Implications de la masculinité/féminité	96
Tableau 1.8 : Implications de l'aversion pour l'incertitude	98
Tableau 1.9 : Implications de l'orientation à long terme	100
Tableau 1.10 : Typologies de culture organisationnelle	110

Tableaux du chapitre 2

Tableau 2.1: Comparaison des principales formes de vente entre le commerce traditionnel et la grande distribution au Vietnam en termes de quantité de points de vente.....	142
Tableau 2.2: Chiffre d'affaire et taux de croissance de quelques formes de ventes principales de la grande distribution	144
Tableau 2.3 : Les groupes de grande distribution étrangère au Vietnam	149
Tableau 2.4 : Comparaison du profil de culture organisationnelle entre les distributeurs étrangers et les fournisseurs vietnamiens.....	160

Tableaux du chapitre 3

Tableau 3.1 : Synthèse des hypothèses proposées	190
---	-----

Tableaux du chapitre 4

Tableau 4.1 : Les mesures de la culture adhocratique et de la culture de marché	202
Tableau 4.2 : Les mesures de la stratégie de menace et de droit légal	204

Tableau 4.3 : Les mesures de l'incertitude comportementale.....	205
Tableau 4.4 : Les mesures du conflit affectif et manifeste.....	206
Tableau 4.5 : Les mesures de la satisfaction économique et sociale	207
Tableau 4.6 : Les mesures des autres variables.....	209
Tableau 4.7 : Le type d'échelle et la structure du questionnaire.....	212
Tableau 4.8 : Caractéristiques des résultats de collecte des données	221
 Tableaux du chapitre 5	
Tableau 5.1 : Culture adhocratique (F) : variance totale expliquée (4 items)	231
Tableau 5.2 : Culture adhocratique (F): matrice des composantes (4 items).....	231
Tableau 5.3 : Culture de marché (F): variance totale expliquée (4 items).....	231
Tableau 5.4 : Culture de marché (F): matrice des composantes (4 items).....	232
Tableau 5.5 : Menace : variance totale expliquée (3 items).....	233
Tableau 5.6 : Menace : matrice des composantes (3 items).....	233
Tableau 5.7 : Droit légal : variance totale expliquée (5 items).....	234
Tableau 5.8 : Droit légal : matrice des composantes (5 items).....	234
Tableau 5.9 : Droit légal : variance totale expliquée (4 items, DROIL5_F éliminé)	235
Tableau 5.10 : Droit légal : matrice des composantes (4 items, DROIL5_F éliminé)	235
Tableau 5.11 : Conflit affectif (F): variance totale expliquée (3 items, CONFA4_F éliminé).....	236
Tableau 5.12 : Conflit affectif (F): matrice des composantes (3 items, CONFA4_F éliminé).....	236
Tableau 5.13 : Conflit manifeste (F): variance totale expliquée (2 items)	237
Tableau 5.14 : Conflit manifeste (F): matrice des composantes (2 items)	238
Tableau 5.15 : Satisfaction économique (F): variance totale expliquée (3 items, SATISE4_F éliminé).....	239
Tableau 5.16 : Satisfaction économique (F): matrice des composantes (3 items, SATISE4_F éliminé).....	239
Tableau 5.17 : Satisfaction sociale (F): variance totale expliquée	

(4 items, SATISS4_F éliminé)	240
Tableau 5.18 : Satisfaction sociale (F): matrice des composantes	
(4 items, SATISS4_F éliminé)	240
Tableau 5.19 : Culture adhocratique (D): variance totale expliquée (4 items)	
241	
Tableau 5.20 : Culture adhocratique (D): matrice des composantes (4 items)	
241	
Tableau 5.21 : Culture de marché (D): variance totale expliquée (4 items)	
242	
Tableau 5.22 : Culture de marché (D): matrice des composantes (4 items)	
243	
Tableau 5.23 : Incertitude comportementale : variance totale expliquée (4 items)	
244	
Tableau 5.24 : Incertitude comportementale : matrice des composantes (4 items)	
244	
Tableau 5.25 : Conflit affectif : variance totale expliquée	
(3 items, CONFA4_D éliminé)	245
Tableau 5.26 : Conflit affectif (D): matrice des composantes	
(3 items, CONFA4_D éliminé)	245
Tableau 5.27 : Conflit affectif (D): variance totale expliquée	
(2 items, CONFAFA3_D et CONFA4_D éliminés)	246
Tableau 5.28 : Conflit affectif (D): matrice des composantes	
(2 items, CONFA3_D et CONFA4_D éliminés).....	246
Tableau 5.29 : Conflit manifeste (D): variance totale expliquée (2 items)	
247	
Tableau 5.30 : Conflit manifeste (D): matrice des composantes (2 items)	
247	
Tableau 5.31 : Satisfaction économique (D): variance totale expliquée (4 items)	
248	
Tableau 5.32 : Satisfaction économique (D): matrice des composantes (4 items)	
248	
Tableau 5.33 : Satisfaction économique (D): variance totale expliquée	
(3 items, SATISE3_D éliminé)	249
Tableau 5.34 : Satisfaction économique (D): matrice des composantes	
(3 items, SATISE3_D éliminé)	249
Tableau 5.35 : Satisfaction sociale (D): variance totale expliquée	
(4 items, SATISS5_D éliminé).....	250
Tableau 5.36 : Satisfaction sociale (D): matrice des composantes	

(4 items, SATISS5_D éliminé).....	250
Tableau 5.37 : Satisfaction sociale (D): variance totale expliquée	
(3 items, SATISS4_D et SATISS5_D éliminés)	251
Tableau 5.38 : Satisfaction sociale (D): matrice des composantes	
(3 items, SATISS4_D et SATISS5_D éliminés)	251
Tableau 5.39 : Fiabilité des construits sur l'échantillon de fournisseur	253
Tableau 5.40 : Fiabilité des construits sur l'échantillon de distributeur	254
Tableau 5.41 : Test de la validité convergente et discriminante sur l'échantillon de fournisseur	258
Tableau 5.42 : Test de la validité convergente et discriminante sur l'échantillon de distributeur	260
Tableaux du chapitre 6	
Tableau 6.1 : Test des effets des déterminants du conflit	275
Tableau 6.2 : Test de la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste	277
Tableau 6.3 : Test des conséquences du conflit sur la satisfaction économique	279
Tableau 6.4 : Test des conséquences du conflit sur la satisfaction sociale	281
Tableau 6.5 : Test des effets des déterminants du conflit	283
Tableau 6.6 : Test de la relation entre le conflit affectif et le conflit manifeste	285
Tableau 6.7 : Test des conséquences du conflit sur la satisfaction économique.....	287
Tableau 6.8: Test des conséquences du conflit sur la satisfaction sociale.....	289
Tableau 6.9 : Test de l'effet modérateur de la culture nationale.....	292
Tableau 6.10 : Synthèse du test des hypothèses.....	294