

PROPOSITION D'UNE ÉCHELLE DE MESURE MULTIDIMENSIONNELLE DE L'ENGAGEMENT EN CONTEXTE INTER-ORGANISATIONNEL

Naouel MAKAOUI¹, Haithem NAGAIT & Gilles PACHÉ²–

Résumé.- L'engagement des entreprises dans une relation d'échange a donné lieu à une importante littérature. Elle aborde les différentes dimensions de l'engagement, de nature affective, calculée et, plus récemment, temporelle. Si différentes échelles de mesure de l'engagement ont été proposées, elles présentent la limite d'être globales et, le plus souvent, uniquement unidimensionnelle ou bidimensionnelle. L'article propose une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle de l'engagement en contexte inter-organisationnel, qui a été testée puis validée auprès de 176 entreprises manufacturières françaises. Cette instrumentation originale du concept d'engagement pourrait être utile aux entreprises afin d'améliorer la gouvernance des relations d'échange avec leurs partenaires, notamment dans le cadre des chaînes logistiques multi-acteurs.

Mots clés: Échelle de mesure; Engagement; Relations inter-organisationnelles.

¹ Professeur permanent au Groupe IGS, ICD Paris, 12 Rue Alexandre Parodi, 75010 Paris. Courriel: runakaoui@groupe-igs.fr.

² Professeur permanent au Groupe IGS, ICD Paris, 12 Rue Alexandre Parodi, 75010 Paris. Courriel: hnagati@groupe-igs.fr.

– Professeur agrégé à Aix-Marseille Université, CRET-LOG, 413 Avenue Gaston Berger, 13625 Aix-en-Provence Cedex. Courriel : gilles.pache@univ-amu.fr.

1. Introduction

Au cours des dernières années, la gestion de la chaîne logistique multi-acteurs a suscité l'intérêt croissant des praticiens, en y voyant un facteur clé de la compétitivité de leur entreprise. De nombreux travaux présentent les avantages que sont susceptibles d'obtenir les partenaires d'une gestion intégrée de leur chaîne. Celle-ci peut, entre autres, créer de la valeur au profit des partenaires, maximiser les revenus, réduire les coûts, améliorer la réponse à la clientèle, réduire les stocks et minimiser le temps de mise à disposition des produits au consommateur (Molet, 2006). Le renforcement des liens au niveau inter-organisationnel, dans le cadre de relations de collaboration et de partenariat avec les clients, les fournisseurs, et les prestataires de services logistiques (PSL), représente désormais l'un des éléments fondamentaux du management efficace et efficient d'une chaîne logistique multi-acteurs, et le concept de l'engagement Y apparaît comme une notion centrale. En effet, l'engagement des membres d'une chaîne logistique impacte directement sur leur capacité à conduire *ensemble* des stratégies de partenariat créatrices de valeur. Plus largement, l'engagement est considéré comme un élément clé dans la gouvernance efficace des relations inter-entreprises, tandis que Cook et Emerson (1978) le considèrent comme « la variable qui distingue les échanges transactionnels des échanges relationnels ». L'engagement est ainsi devenu pour certains chercheurs en marketing inter-organisationnel et en management logistique l'ingrédient essentiel d'une relation d'échange réussie; son importance provient du fait qu'il favorise la coopération entre acteurs, privilégiant des comportements loyaux aux comportements opportunistes (Anderson et Weitz, 1992; Morgan et Hunt, 1994).

Dans le domaine des relations inter-organisationnelles, l'engagement est aujourd'hui défini comme l'intention d'un acteur de continuer la relation avec un ou plusieurs de ses partenaires d'affaire (Dwyer *et al.*, 1987; Geyskens *et al.*, 1996). Plusieurs motivations peuvent être à l'origine de cette intention. L'engagement peut résulter soit d'un attachement psychologique au partenaire, soit d'une contrainte économique qui empêche de se passer de lui (Geyskens *et al.*, 1996). Par conséquent, on distingue deux approches de l'engagement sont souvent retenues, l'approche de la « relation imposée » et l'approche de la « relation préférée » :

- Certains chercheurs ont tout d'abord vu dans l'engagement une contrainte économique ou psychologique qui enferme le partenaire dans la relation (Li *et al.*, 2006; Geiger *et al.*, 2012). Dans ce cas, l'engagement n'est plus attribué à une simple promesse de continuité relationnelle, mais il se traduit plutôt dans des investissements en temps, argent ou ressources, difficiles ou parfois impossibles à redéployer dans une nouvelle relation (Anderson et Weitz, 1992). Dans cette première approche, l'engagement est donc la conséquence de barrières se dressant dans le cadre d'une relation et dont la dimension calculée constitue le fondement.

- L'approche de la relation préférée considère au contraire l'engagement comme volontaire et intentionnel, fondé sur l'attrait qu'exerce la relation pour le client. Il permet de créer une sorte d'attachement du client envers son partenaire (Moorman *et al.*, 1992; Morgan et Hunt, 1994), et il a comme objectif d'assurer la stabilité de la relation d'échange, même si cela doit conduire à faire des efforts et des sacrifices sur le court terme (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson et Weitz, 1992). Les deux dimensions, affective et normative, reflètent cette orientation de l'engagement

Malgré l'intérêt que représente le concept d'engagement pour la gouvernance des relations d'échange au sein de chaînes de valeur ou de chaînes logistiques, il n'existe pas actuellement de réel consensus sur la manière dont se concrétise l'engagement entre les acteurs d'une chaîne logistique. Pourtant, évaluer dans quelle mesure un partenaire est « engagé » dans la relation avec elle est essentiel pour une entreprise, afin de savoir si le projet qu'ils conduisent ne sera pas menacé par des comportements de nature opportuniste faits de tricherie ou de tromperie. Par exemple, si un PSL pense que son client chargeur est prêt à rompre sans état d'âme la relation d'échange à la fin du contrat, même en cas d'atteinte des objectifs préalablement négociés, il est fort probable que ledit PSL ne souhaitera pas investir dans des actifs spécifiques à la relation; il se contentera de proposer des équipements standards aisément redéployables, quitte à ce que la relation d'échange en pâtisse en termes de qualité. L'objectif est justement de participer au développement conceptuel de l'engagement, une question souvent mésestimée dans la littérature en management des chaînes logistiques multi-acteurs, et de proposer une échelle de mesure multidimensionnelle de cet engagement

L'article est organisé en cinq parties. Une première partie est consacrée à la définition du cadre théorique et à la conceptualisation de l'engagement à partir de travaux majeurs conduits en marketing inter-organisationnel et en management des chaînes logistiques multi-acteurs; l'objectif est ici de faire ressortir les dimensions-dés de l'engagement telles qu'elles apparaissent dans la littérature académique, en réactualisant la question des logiques affectives de motivation dans la dynamisation des relations entre clients et fournisseurs (Tréhan, 2011). Dans une deuxième partie sont indiqués les principaux éléments méthodologiques liés à la construction de l'échelle de mesure en termes de collecte de données et d'échantillonnage. Une troisième partie présente la validation du questionnaire, et les analyses exploratoire et confirmatoire de l'échelle de mesure proposée, qui est fondée sur trois types d'engagement : affectif, calculé et temporel. Une quatrième partie synthétise les apports essentiels de la recherche conduite sur la mesure de l'engagement multidimensionnel des entreprises dans une relation d'échange inter-organisationnelle. Enfin, une cinquième partie discute les résultats de l'analyse pour souligner l'importance des différentes facettes de l'engagement dans notre compréhension des relations nouées entre clients et fournisseurs.

2. Conceptualisation de l'engagement

Pour construire un système d'offre dont l'objet est de satisfaire les besoins du consommateur, les entreprises sont de plus en plus souvent conduites à mobiliser des ressources externes auprès de partenaires qui sont capables de leur fournir. Ainsi, un constructeur automobile n'hésitera plus à se tourner vers un réseau d'équipementiers pour l'élaboration de sous-ensembles qui, associés les uns aux autres, aboutiront à la mise sur le marché des véhicules. De même, il n'est plus rare aujourd'hui de voir un distributeur alimentaire confier l'ensemble de la logistique d'approvisionnement de ses magasins et de ses drives à un réseau de PSL spécialisés par familles de produits. En d'autres termes, les systèmes d'offre reposent désormais sur un ensemble complexe et étendu de relations inter-organisationnelles, alors que le modèle de l'intégration verticale, dont le cas General Motors dans les années 1930 est l'une des représentations les plus emblématiques (Klein, 1988), a longtemps été considéré comme un archétype indépassable. L'une des questions majeures qui se pose sur la gouvernance de ces relations est celle de l'engagement durable dont feront preuve (ou non) les partenaires pour en accroître la performance. Un effort de clarification s'avère dès lors nécessaire pour savoir ce que recouvre l'engagement et quelles en sont les dimensions.

De quel engagement parle-t-on ?

L'engagement en contexte inter-organisationnel a donné lieu à une abondante littérature, tout particulièrement dans les pays anglo-saxons, mais également en France. Sans souci d'exhaustivité, l'Annexe 1 indique les différentes manières d'envisager l'engagement, depuis la contribution séminale de Dwyer *et al.* (1987). Les définitions ont volontairement été traduites à partir de l'anglais pour une meilleure compréhension, même si une certaine « finesse » est ainsi perdue en ne conservant pas les tournures originelles. Au-delà de la diversité des définitions de l'engagement, il est possible de noter un certain nombre de récurrences que nous pouvons souligner:

- *Le désir de maintenir une relation sur le long terme.* S'engager dans une relation implique le désir de la poursuivre dans le temps, en manifestant l'intention de faire le maximum d'efforts pour la maintenir et la consolider. L'engagement dans une relation n'a donc de sens que dans la durée (Gundlach *et al.*, 1995). En effet, cette relation doit s'inscrire sur le long terme, et surtout garder une certaine uniformité dans le temps, pour créer de la valeur (Moorman *et al.*, 1992; Gundlach *et al.*, 1995; Ghijzen *et al.*, 2010).
- *La volonté d'investir dans la relation.* L'engagement peut s'exprimer à travers les investissements communs réalisés par les partenaires, non transférables et ne pouvant être récupérés en dehors de la relation. La volonté de co-investir dans la

relation éloigne dès lors le risque d'opportunisme face au montant des coûts irrécouvrables. Pour certains, l'orientation « durable » de la relation trouve même son sens dans les sacrifices à court terme qui sont consentis pour retirer des bénéfices supérieurs à long terme (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson et Weitz, 1992).

- *Le souhait de développer un attachement (ou un lien psychologique)*. L'engagement est considéré par certains chercheurs comme un lien psychologique dans la mesure où s'engager dans une relation reflète un relatif attachement, voire une identification au partenaire. En marketing traditionnel, l'attachement traduit d'ailleurs une relation affective et émotionnelle envers un partenaire et exprime une relation de proximité psychologique avec celui-ci (Lacoeuilhe, 2000).

Airbus Helicopters (ex-Eurocopter) est l'un des exemples les plus représentatifs d'une recherche d'engagement durable avec un réseau de fournisseurs. Lancé en octobre 2013 sur le site principal de Marignane (13), le projet Henri Fabre soutient le développement du fameux hélicoptère du futur, le X4, à partir d'un techno-centre spécialisé dans la mécanique, les matériaux du futur et l'ingénierie de services avancés à l'industrie. 500 PME partenaires sont impliquées dans ledit projet, en ayant consenti de lourds investissements spécifiques. Ainsi, Weir France, fabricant de soupapes pour le nucléaire, a acquis des machines pour accroître sa diversification dans les pièces de structure à destination de l'aéronautique. Le groupe familial Bonnans, spécialisé dans l'usinage, les procédés spéciaux et la réparation, a quitté Marseille pour construire à Marignane 5.600 m² d'ateliers et de bureaux dédiés. On pourrait encore citer la SMAC, fabricant de pièces techniques en élastomère, qui a développé plusieurs presses pour anticiper une hausse des demandes d'Airbus Helicopters. Autant d'exemples soulignant une forte volonté de construire une relation sur le long terme en s'identifiant au partenaire, dans sa dimension la plus technologiquement avancée, et en consentant à son intention un investissement engageant.

21 Les dimensions de l'engagement

Les chercheurs en marketing inter-organisationnel ont proposé une approche multidimensionnelle du concept d'engagement, facilitant sa compréhension ainsi que sa définition. L'Annexe 2 synthétise les différentes dimensions de l'engagement, ce qui ouvre justement la voie à une conceptualisation multidimensionnelle permettant d'enrichir fortement la compréhension de l'engagement en contexte inter-organisationnel. Les deux dimensions les plus utilisées dans le domaine sont l'engagement calculé et l'engagement affectif. Les recherches sur l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise, par exemple des salariés vis-à-vis de leur employeur, ont porté beaucoup d'intérêt à la dimension «calculée», mais elles ont longtemps été ignorées par les chercheurs. En effet, un nombre important de travaux s'est focalisé sur l'engagement affectif pour expliquer la motivation d'un partenaire à maintenir une

relation (Anderson et Weitz, 1992; Morgan et Hunt, 1994; Kumar *et al.*, 1995). Or, engagement affectif et engagement calculé caractérisent, chacun de leur côté, un état d'esprit et une motivation particulière liés à la nature de la relation d'échange entre une entreprise cliente et son fournisseur de produits ou de services:

- L'engagement affectif a été décrit en termes d'engagement attitudinal, d'attachement psychologique, d'identification, d'affiliation, de congruence de valeurs, ou encore d'implication. Ce type d'engagement représente « *un attachement partisan et affectif aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise, indépendamment de son intérêt personnel* » (Buchanan, 1974). Il met l'accent sur la fidélité à un partenaire et sur l'appartenance à une communauté de destin.
- L'engagement instrumental, ou calculé, évalue quant à lui la volonté d'un partenaire de maintenir la relation, en raison de l'importance des coûts de transfert qu'engendrerait une rupture. L'engagement est dit « calculé » car il met en œuvre un processus complet (et complexe) de traitement de l'information; il est le résultat d'une estimation subjective des coûts, des risques et des bénéfices associés à un changement du partenaire.

Outre l'engagement affectif et calculé dans une relation d'échange, Gundlach *et al.* (1995) introduisent une dimension nouvelle, la dimension temporelle, qui se réfère à la dynamique temporelle de l'engagement, à son uniformité et à sa stabilité dans le temps, suivant en cela Becker (1960). En effet, l'engagement dans une perspective temporelle est considéré comme essentielle dans la mesure où « *l'engagement n'a de sens uniquement sur le long terme* » (Moorman *et al.*, 1992). L'engagement temporel renvoie au désir manifeste de continuer une relation, auquel s'ajoute l'intention de faire des efforts pour la maintenir dans le temps (Anderson et Weitz, 1992; Morgan et Hunt 1994; Kumar *et al.*, 1995; Mohr *et al.*; 1996; Fgaier et Zghal, 2012). Cette intention de poursuivre la relation fournit une base pour le développement des normes sociales, considérées comme des mécanismes importants pour gouverner des échanges à long terme (Morgan et Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995). Nous retrouvons *in fine* les trois éléments importants de l'engagement temporel: la constance, la stabilité et l'uniformité des comportements dans le temps (Dwyer *et al.*, 1987).

Le distributeur Carrefour témoigne du fait que l'engagement avec certains de ses fournisseurs n'est pas seulement calculé mais aussi affectif. Ainsi, l'entreprise a initié au Bangladesh un plan de sensibilisation des usines textiles aux règles de sécurité incendie, notamment à travers deux films, l'un destiné aux ouvriers, axé sur les bons gestes à acquérir, l'autre destiné au management, détaillant les mesures à prendre pour protéger biens et individus. En Chine, la même entreprise a lancé en 2007 le programme national *Direct Purchase* afin de développer les achats directs de fruits & légumes auprès des producteurs locaux.

L'objectif de Carrefour est d'aider les agriculteurs à améliorer leur production et leurs revenus, tout en satisfaisant la demande croissante en produits frais de qualité au meilleur prix. Cette politique se caractérise par un engagement temporel à long terme auprès de coopératives, en formant les agriculteurs aux « bonnes pratiques » agricoles. Un engagement qui se traduit également par des achats à un prix environ 10 % supérieur à celui du marché, avec un règlement immédiat au lieu des trente jours habituels.

En conclusion, l'engagement se présente, d'une part, comme le désir de poursuivre la relation d'échange, et d'autre part, comme la volonté manifestée d'investir afin de la maintenir et de la consolider. La composante « désir de poursuivre la relation » est une condition nécessaire, mais non suffisante, pour définir l'engagement. En effet, la volonté manifestée d'investir dépasse largement le désir d'un partenaire de poursuivre la relation, elle reflète une intention de s'impliquer davantage au plan financier, quitte à supporter des coûts irrécouvrables (Dwyer *et al.*, 1987; Kumar *et al.*, 1995). Par conséquent, à l'instar de Anderson et Weitz (1992), Gundlach *et al.* (1995), Morgan et Hunt (1994), Kumar *et al.* (1995) ou encore Ganesan *et al.* (2010), la proposition d'échelle de mesure multidimensionnelle intègre ces deux composantes nécessaires, et essentielles, de l'engagement. Nous définissons ainsi l'engagement comme le désir d'une entreprise cliente de maintenir avec son fournisseur de produits ou services une relation d'échange jugée importante, avec une volonté manifestée d'investir pour l'entretenir et la développer.

3. Construction de l'échelle de mesure

Les premières opérationnalisations de l'engagement en marketing et en logistique se sont généralement appuyées sur des échelles de mesure « globales ». Ainsi, l'échelle de mesure validée par Mowday *et al.* (1979) a été la base de nombreuses recherches en contexte inter-organisationnel. Cependant, ces échelles de mesure « globales » ne reflètent pas la multidimensionnalité du construit (l'engagement) et peuvent donc créer la confusion dans l'interprétation des théories, des modèles et des résultats empiriques, ce qui conduit Kim et Frazier (1997) à recommander l'utilisation d'une échelle multidimensionnelle de l'engagement. Selon la nature de l'engagement, la confiance n'a pas le même impact en matière de gouvernance d'une relation d'échange: elle aura plutôt un impact négatif sur l'engagement calculé, et un impact positif sur l'engagement affectif (Geyskens *et al.*, 1996). Kumar *et al.* (1994) considèrent que sur les deux formes d'engagement, c'est l'engagement affectif qui a le plus d'effet sur le développement et le maintien de la relation. Ils ont démontré que l'engagement affectif a des impacts positifs sur la volonté d'investir dans la relation et le désir de la poursuivre. Ces constats nous confortent dans le choix de proposer une échelle multidimensionnelle pour mesurer l'engagement en contexte inter-organisationnel.

L'investigation conduite dans le présent article repose sur une conceptualisation tridimensionnelle de l'engagement: (1) une dimension calculée (instrumentale) fondée sur le calcul de coût perçu et de besoin à satisfaire (« *need to* ») (Steenhaut et van Kenhove, 2005); (2) une dimension affective fondée sur l'identification et l'attachement (« *desire to* ») (Geyskens *et al.*, 1996); (3) une dimension temporelle fondée sur la recherche d'uniformité et de stabilité de la relation d'échange dans le temps (Gundlach *et al.*, 1995). Pour mesurer les différentes facettes de l'engagement, nous avons procédé à un examen de la littérature consacrée au concept, à la suite duquel a été obtenu un premier ensemble d'items¹. L'engagement affectif est évalué à partir des échelles de mesure utilisées par Kumar *et al.* (1994) et Kim et Frazier (1997). L'engagement calculé est évalué à partir de l'échelle de mesure utilisée par Kumar *et al.* (1994), la seule qui distingue explicitement engagement affectif et engagement calculé. Enfin, l'engagement temporel est évalué à partir des échelles de mesure de Kumar *et al.* (1995) et Gundlach *et al.* (1995). Le Tableau 1 indique les items finalement retenus dans le cadre du présent article.

Dimensions / définitions	Items	Sources
<i>L'engagement affectif</i> correspond au désir de l'entreprise cliente de maintenir une relation en raison du sentiment positif qu'il a envers le fournisseur.	<ul style="list-style-type: none"> • Même si on le pouvait, on ne changerait pas ce fournisseur, car nous apprécions sa collaboration. • Nous avons un lien fort avec ce fournisseur. 	Kumar <i>et al.</i> (1994) Kim et Frazier (1997)
<i>L'engagement instrumental</i> est la volonté manifestée d'un partenaire de poursuivre la relation, en raison, de l'importance des coûts qu'engendrerait une rupture.	<ul style="list-style-type: none"> • Nous continuons à travailler avec ce fournisseur en raison des difficultés que générerait une rupture. • Nous ne mettons pas fin à notre relation avec ce fournisseur, en raison des coûts, énergie et temps dépensés. • Nous continuons avec le fournisseur faute de mieux. 	Kumar <i>et al.</i> (1994)
<i>L'engagement temporel</i> est le désir de poursuivre une relation dans l'avenir, auquel s'ajoute l'intention de faire des efforts pour la maintenir et la consolider dans le temps.	<ul style="list-style-type: none"> • Il est peu probable que notre entreprise continue à travailler avec ce fournisseur dans les deux années à venir. • Nous avons l'intention de partager des informations confidentielles avec ce fournisseur à l'avenir (informations relatives au marché, à l'état de la concurrence, au réseau de partenaires, etc.). • Nous projetons de faire davantage participer ce fournisseur dans nos décisions (design des marques, projets de R&D, choix du local, etc.). • Nous comptons allouer plus de moyens à notre relation avec ce fournisseur à l'avenir. 	Kumar <i>et al.</i> (1995) Gundlach, <i>et al.</i> (1995)

Tableau 1 : Items de l'engagement sélectionnés.

La collecte des données a été réalisée par questionnaire administré par voie électronique et par voie postale. La population est constituée d'acheteurs qui appartiennent à des entreprises industrielles françaises possédant au moins 20 salariés. En utilisant principalement le *Guide des Décideurs Achats des Grandes Entreprises*, nous avons établi une liste d'entreprises à contacter.

¹ La liste complète des items, dans leur version originale, peut être obtenue sur demande auprès des auteurs; elle n'est pas fournie dans l'article afin de ne pas alourdir le texte.

L'échantillon final de la recherche est composé de 176 répondants sur 868 envois (taux de réponse de 24,3 %), majoritairement de grandes entreprises de plus de 500 salariés (Makaoui, 2010). Dans la mesure où l'objectif est d'évaluer la qualité des échelles de mesure utilisées de notre construit théorique, à savoir l'engagement dans la relation d'échange, nous avons employé différentes méthodes statistiques suggérées par la littérature afin de croiser plusieurs critères d'acceptation. L'évaluation de l'échelle de mesure proposée s'est faite en trois temps: validation de l'instrument de mesure par questionnaire, analyse exploratoire de l'échelle, et analyse confirmatoire de l'échelle.

4. Évaluation de l'échelle de mesure

À la suite de March (1991), nous savons que la recherche en management oscille de façon récurrente entre exploration et exploitation, entre amélioration de l'existant et innovation. Si des échelles de mesure de l'engagement ont été formalisées par le passé, elles ont eu tendance à privilégier un caractère unidimensionnel ou bidimensionnel, en abordant seulement l'engagement affectif et/ou l'engagement calculé, qui pousse par exemple des partenaires à partager des informations lors du processus de création de nouveaux produits (Sjoerdsma et van Weele, 2014). L'objectif est ici de proposer une échelle de mesure originale dont la caractéristique centrale est de revêtir un caractère multidimensionnel y associant l'engagement temporel. Par-delà la contribution à une instrumentation plus pertinente du concept d'engagement, l'outil devrait permettre aux chercheurs de mieux comprendre certaines situations de gestion en contexte inter-organisationnel, et préconiser des recommandations managériales plus adaptées.

4.1 Validation du questionnaire

Dans une première étape, il est nécessaire de s'assurer de la validité du contenu de l'échelle de mesure de l'engagement en contexte inter-organisationnel, c'est-à-dire vérifier la capacité à appréhender le phénomène étudié (Hair *et al.*, 2009). Les tests de validité du contenu ont pour objectif d'examiner si les différents items du questionnaire sont une bonne représentation du phénomène étudié : comme le notent Evrard *et al.* (2009), mesure-t-elle vraiment ce que l'on cherche à mesurer ? À cette intention, comme indiqué précédemment, nous avons passé en revue la littérature académique afin de nous guider dans le développement du questionnaire, et parvenir à une échelle de mesure de l'engagement avant épuration (voir le Tableau 1). L'engagement en contexte inter-organisationnel est un concept composé de trois dimensions. Une première dimension, affective, correspond au désir de l'entreprise cliente de maintenir une relation en raison du sentiment positif qu'elle a développé envers le fournisseur. Une deuxième dimension, calculée, reflète la volonté manifestée par les partenaires de maintenir la relation en raison de l'importance des coûts irrécouvrables qu'engendrerait une rupture. Une

troisième dimension, temporelle, renvoie au désir de poursuivre une relation dans le futur, auquel s'ajoute l'intention de faire des efforts pour la maintenir et la consolider.

L'opérationnalisation des trois dimensions est fondée sur les instruments de mesure proposés dans la littérature académique. Une première version du questionnaire, issue de cette littérature, a été revue et corrigée par six enseignants-chercheurs dont les thématiques de recherche relèvent du marketing inter-organisationnel, de la stratégie et du management logistique. Un second questionnaire a été élaboré suite à quelques corrections et modifications suggérées à l'issue du pré-test. Le questionnaire a alors été soumis à une trentaine d'acheteurs de divers secteurs d'activité (principalement automobile, aéronautique, métallurgie et électronique). Ils ont formulé leurs impressions lors de la lecture et nous ont aidés, par leurs remarques, à l'améliorer. Le questionnaire original, rédigé en anglais à partir de travaux à dominante anglo-saxonne, a été traduit en français pour les répondants, puis la version française du questionnaire a été retraduite en anglais pour la comparer à la version originale. Nous n'avons pas identifié de différences significatives entre la traduction vers l'anglais de la version française et la version originale en anglais.

4.2 Analyse exploratoire de l'échelle de mesure

Pour s'assurer de la validité de l'échelle de mesure, nous avons soumis les données, de manière classique, à une analyse factorielle exploratoire (AFE). Cette analyse permet de tester et d'évaluer l'unidimensionnalité de chaque dimension. En utilisant le logiciel SPSS 17.0, nous avons retenu une AFE en composantes principales comme méthode d'extraction et un Varimax comme méthode de rotation. Le Tableau 2 page suivante expose les résultats de l'analyse. L'AFE permet de visualiser les trois dimensions de l'engagement, affectif calculé et temporel, et cela de façon distincte. Les items sont tous corrélés avec l'axe factoriel, indiquant des contributions factorielles supérieures au seuil de 0.5 jugé significatif dans la littérature (Hair *et al.*, 2009).

Items	Composantes		
	1	2	3
<i>Engdf1</i> . Même si on le pouvait, on ne changerait pas ce fournisseur car nous apprécions sa collaboration.	,809		
<i>Engqj2</i> . Nous avons un lien fort avec ce fournisseur.	,761	-,350	
<i>Engaù1</i> . Nous continuons à travailler avec ce fournisseur en raison des difficultés que génèrerait une rupture.		,826	
<i>Engcal2</i> . Nous ne mettons pas fin à notre relation avec ce fournisseur, en raison des coûts, énergie et temps.		,781	
<i>Englmp2</i> . Nous avons l'intention de partager des informations confidentielles avec ce fournisseur à l'avenir.	,413		,657
<i>Engtm,p3</i> . Nous projetons de faire participer davantage ce fournisseur dans nos décisions.			,833

<i>Engtemp4</i> . Nous comptons allouer plus de moyens à notre relation avec ce fournisseur à l'avenir.			,799
Valeur propre	1,139	1,314	1,764
Pourcentage de variation expliqué cumulé	74,394		
KMO	,684		
Bartlett	,006		

Tableau 2: La structure factorielle de l'échelle de l'engagement.

En vue d'estimer la fiabilité interne d'une échelle de mesure, l'instrument le plus répandu est le coefficient Alpha de Cronbach (Churchill, 1979). La cohérence interne de l'engagement affectif ($\alpha = ,740$), l'engagement calculé ($\alpha = ,712$) et l'engagement temporel ($\alpha = ,772$) ont une validité interne satisfaisante. Toutes les valeurs de l'Alpha de Cronbach sont supérieures au seuil minimal de significativité égal à 0.7 (Hair *et al.*, 2009). L'échelle présentée lors du pré-test donne un niveau de fiabilité moyenne ($\alpha = 0,06$ et KMO = 0,687). Nous avons remarqué que la suppression de l'item de la dimension engagement calculé Engcal3 (« Nous continuons avec ce fournisseur faute de mieux») et l'item inversé Engtemp1 (« il est peu probable que notre entreprise continue à travailler avec ce fournisseur à l'avenir») nous a permis d'améliorer fortement la fiabilité de l'échelle de mesure (l'Alpha de Cronbach).

4.3 Analyse confirmatoire de l'échelle de mesure

Les résultats issus des AFE ont été validés par une analyse factorielle confirmatoire (AFC) qui permet d'une part, de tester la fiabilité et la validité des variables latentes, et d'autre part, d'évaluer l'ajustement global des mesures aux données empiriques (Fornell et Larcker, 1981; Gerbing et Anderson, 1988). L'AFC a été conduite selon l'estimation du maximum de vraisemblance à l'aide du logiciel AMOS 7.0. Les tests statistiques présentés dans le Tableau 3 indiquent que le modèle de mesure est adéquat à l'égard des normes communément admises et ils amènent à accepter l'hypothèse d'ajustement du modèle théorique aux données empiriques dans sa globalité. En effet, l'indice du chi-deux obtenu sur ce modèle est de 15,1 avec huit degrés de liberté. L'indice de mesure d'ajustement parcimonieux chi-deux/ ddl est de 1,8875, inférieur au seuil de 2 suggéré par la littérature. Les indices GFI, AGFI et CFI étant respectivement de 0,972, 0,927 et 0,971, leur valeur est supérieure au seuil de 0,9 recommandé par la littérature (Gerbing et Anderson, 1988). Enfin, la valeur prise par l'indicateur RMSEA est de 0,071, considérée également comme très satisfaisante.

Type d'indices	Indices du modèle	Seuils
χ^2	15.1	
d.f.	8	
i).d.f.	1.8875	S2
GFI	0.972	0.9
AGFI	0.927	
CFI	0.971	
TLI	0.945	
RMSEA	0.023	0.08

Tableau 3: Indices d'ajustement du modèle de l'engagement.

Validité convergente

La validité convergente peut être vérifiée si et seulement si le test T de Student associé à aucune des contributions factorielles entre une variable latente et l'un de ses indicateurs est inférieur à 1.96 (Byrne, 2001), et que la variance moyenne partagée (carré du facteur loading) entre la variable latente et ses indicateurs est supérieure à 0.30 (Hair et al., 2009). Pour évaluer la validité convergente, chaque item du modèle a fait l'objet d'un test partiel de signification (voir Tableau 4). On constate que tous les liens entre les variables latentes du modèle et leurs propres indicateurs dépassent le seuil recommandé de 1.96. Par ailleurs, l'examen de la validité convergente indique que les contributions factorielles élevées au carré (R^2) sont supérieures au seuil recommandé de 0.3. La validité convergente des variables latentes du modèle est donc vérifiée.

Variables latentes et items	Contribution factorielle standardisée	T de Student	R^2
<i>Engagement affectif</i>			
Même si on le pouvait, on ne changerait pas ce fournisseur car nous apprécions sa collaboration.	.844	3.971	0.712
- Nous avons un lien fort avec ce fournisseur.	.598	-	0.357
<i>Engagement cola, II</i>			
Nous continuons à travailler avec ce fournisseur en raison des coûts que générerait une rupture.	.754	4.406	0.568
Nous ne mettons pas fin à notre relation avec ce fournisseur, en raison des coûts, énergie et temps dépensés.	.655	-	0.429
<i>Engagement temporal</i>			
Nous avons l'intention de partager des informations confidentielles avec ce fournisseur à l'avenir (informations relatives au marché, à l'état de la concurrence, au réseau de partenaires, etc).	.693	6.564	0.480
- Nous projetons de faire davantage participer ce fournisseur dans nos décisions (design des marques, projets de R&D, choix du local, etc.).	.895	10.519	0.801
Nous comptons allouer plus de moyens à notre relation avec ce fournisseur à l'avenir.	.764	-	0.583

Tableau 4: Validité convergente des échelles de mesure.

Validité discriminante et fiabilité des construits

La validité discriminante a pour objectif de vérifier que la mesure d'une variable latente est bien spécifique à cette dernière. La validité discriminante est vérifiée si la variance partagée entre la variable latente et ses indicateurs est supérieure aux variances (carré de la corrélation) de chaque variable avec les autres variables latentes (Fornell et Larcker, 1981). Pour cela, nous avons calculé l'indicateur AVE (average variance extracted) pour chaque variable latente de notre modèle conceptuel, et nous l'avons comparée au carré des corrélations hi-variées avec les autres variables latentes (voir le Tableau 5). Les résultats suggèrent une validité discriminante de la mesure des trois dimensions de l'engagement. De plus, tous les construits ont une AVE supérieure ou égale à 0.50, conforme aux recommandations dans le domaine (Hair et al., 2009). La fiabilité des dimensions latentes du modèle est évaluée par le coefficient de fiabilité (composite reliability) proposé par Bagozzi et Yi (1988). Les estimations des paramètres de ce modèle de mesure aboutissent à des résultats très satisfaisants dans la mesure où toutes les valeurs sont supérieures au seuil recommandé de 0.70 (Hair et al., 2009).

Dimension	AVE	Coefficient de fiabilité	Engagement affectif	Engagement calculé	Engagement temporel
Engagement affectif	0.66	0.87	1		
Engagement calculé	0.63	0.71	(0.445) ^o	1	
Engagement temporel	0.71	0.82	(0.102) ^o	(0.145) ^o	1

• Carré de la corrélation

Tableau 5: Validité discriminante des échelles de mesure.

5. Principaux apports

Le modèle final revêt une qualité d'ajustement que nous jugeons satisfaisante. Tous les indicateurs sont acceptables, ils respectent les contraintes habituellement définies dans la littérature. En conséquence, il est possible de conclure que les données empiriques s'ajustent assez bien au modèle théorique. Le test de convergence, qui permet de vérifier que les items convergent vers un même trait, indique des valeurs satisfaisantes (>0,5) pour les trois dimensions de l'engagement. Quant à la validité discriminante, les tests montrent que les indicateurs de mesure des différentes dimensions de l'engagement sont faiblement corrélés aux indicateurs des autres construits. L'ensemble de ces résultats confirme ceux de l'analyse exploratoire, ayant fourni une variable multidimensionnelle conformément au modèle théorique. L'engagement en milieu industriel se présente donc comme un concept composé de trois dimensions :

- Une première dimension dite affective correspond au désir de l'acheteur de maintenir une relation d'échange avec le fournisseur en raison du sentiment positif qu'il éprouve envers lui.

- Une deuxième dimension dite calculée correspond au désir de l'acheteur de maintenir une relation d'échange avec le fournisseur en raison de l'importance des coûts qu'engendrerait une rupture.
- Une troisième dimension dite temporelle représente le désir de poursuivre une relation d'échange dans l'avenir, auquel s'ajoute l'intention de consentir des efforts pour en maintenir la qualité.

Notre investigation empirique de l'engagement, menée dans le secteur industriel auprès de 176 entreprises françaises de plus de 20 salariés, a ainsi mis en avant des dimensions qui s'avèrent essentielles pour renforcer les relations entretenues entre des donneurs d'ordres industriels et leurs fournisseurs, et construire une interface commerciale et logistique créatrice de valeur pour les deux parties. Sur le plan stratégique, le constat est d'une grande importance dans la mesure où, au cours des dernières années, on a assisté à une dégradation progressive du climat des relations d'affaires entre certains clients et fournisseurs, fortement liée à une concurrence mondiale exacerbée et à une volonté de nombreux industriels de délocaliser leur production dans les pays à faible coût. Comprendre ce qui peut pousser les uns et les autres à s'engager durablement dans une relation, et résister ainsi aux sirènes de la délocalisation, revêt dès lors une importance cruciale, au moment même où les plus hautes sphères de l'État s'intéressent aux mécanismes conduisant les entreprises françaises à améliorer leur profil de compétitivité.

6. Discussion

Le concept d'engagement est fréquemment évoqué comme un thème central de la gestion de la chaîne logistique multi-acteurs et, plus largement, du management des ressources externes. Il est considéré comme un facteur clé de succès de la capacité des entreprises à conduire à plusieurs des stratégies de partenariat, par exemple dans le développement de nouveaux produits ou dans la conquête commerciale de nouveaux marchés. Ainsi, l'analyse de la littérature académique révèle que les relations susceptibles de conférer des avantages compétitifs durables se caractérisent très souvent par un niveau élevé d'engagement entre partenaires d'affaires. Une clarification sémantique s'avérait toutefois nécessaire, tout particulièrement pour mieux comprendre comment se concrétise au final l'engagement entre ces partenaires, en évitant de le réduire à des dimensions purement économiques. La recherche conduite a, de ce fait, adopté une perspective de nature multidimensionnelle de l'engagement, s'articulant autour de trois dimensions: affective, calculée et temporelle. Par delà l'apport purement académique, les enjeux managériaux sont patents. En effet, dans un environnement désormais marqué par l'impact positif de démarches collaboratives au sein des chaînes logistiques multi-acteurs (Molet, 2006), nul doute que de nouveaux instruments de mesure de

l'engagement s'avèrent nécessaires pour soutenir le travail du preneur de décision dans la gouvernance des relations d'échange.

En effet, il semble établi que l'utilisation de mesures globales, sans prendre en considération les motivations de l'acheteur à s'engager ou non dans une relation, pourrait masquer des différences significatives dans les raisons dudit engagement (Geyskens *et al.*, 1996). De plus, selon la nature de l'engagement, des antécédents tels que la confiance n'auroo+ certainement pas le même impact. Comme on l'a déjà signalé, Kumar *et al.* (1994) indiquent q sur les deux formes d'engagement, c'est l'engagement affectif qui a le plus d'effet sur développement et le maintien de la relation. Les enjeux en sont particulièrement importants termes de management des opérations et, plus largement, de management des chaîr logistiques multi-acteurs. Ainsi, dès lors que des aspects non directement économiques se jugés essentiels, voire cardinaux, dans la construction et le développement d'une relati d'échange, la question des investissements prioritaires à consentir, matériels vs immatériels, pose avec acuité. Si l'engagement affectif occupe une place importante, c'est le climat relationu entre les partenaires qui doit être impérativement amélioré, par exemple grâce à un échar régulier de personnel et à la mise en place systématique de plateaux au sein desquels les acte, apprennent à travailler ensemble, à s'apprécier, à s'ajuster mutuellement en cas de problème, finalement à envisager un avenir commun.

Comment expliquer dès lors le faible résultat obtenu dans le contexte français à partir notre investigation de terrain ? L'une des raisons pourrait résider dans le recours à une éch globale qui ne reflète pas la multidimensionnalité du construit. En effet, si la fiabilité t échelles globales est satisfaisante, comme dans le cadre des travaux conduits par Morgan Hunt (1994), avec un coefficient alpha de 0.895, les échantillons français étudiés en mili industriel, par Guibert (1996) et Bozzo (2000) notamment, fournissent des valeurs de fiabilité i oscillent entre 0.6 et 0.84. L'utilisation d'une échelle globale peut donc créer la confusion d, l'interprétation des théories, des modèles et des résultats empiriques qui traitent l'engagement. Sans doute doit-on voir ici le résultat d'une vision holiste ayant du ma envisager que des entreprises puissent s'engager « affectivement » entre elles, en dehors considérations purement économiques. Ainsi, lorsqu'un grand distributeur français impli< certains de ses fournisseurs dans une gestion mutualisée des approvisionnements (GMA), sont uniquement des aspects de réduction des coûts logistiques par mutualisation des flux , sont mis en avant; l'engagement est calculé, il est perçu comme souhaitable sur la seule base des bénéfiques financiers retirés. Or, la prise en compte des différentes dimensions de l'engagement en contexte inter-organisationnel doit permettre d'appréhender dans toute sa subtilité les fondements motivationnels de l'entreprise acheteuse dans sa relation d'échange avec son fournisseur. Si une GMA est implémentée, n'est-ce pas aussi parce que les membres de la chaîne

logistique considèrent qu'existe entre eux une forte réciprocité dans l'échange, co-créatrice de valeur sur le long terme ?

7. Conclusion

L'intérêt managérial d'une étude des mécanismes qui poussent une entreprise à s'engager durablement dans une relation d'échange n'est plus à souligner. S'engager, c'est participer à l'émergence d'un climat de confiance qui stimule l'adoption de référentiels partagés, même si ceux-ci n'excluent pas la présence du contrat. La présente contribution confirme l'importance d'évaluer l'engagement pour une meilleure compréhension des relations d'échange dans un contexte inter-organisationnel. Une échelle de mesure multidimensionnelle a été proposée afin d'éviter la confusion induite par l'utilisation d'une échelle de mesure « globale » et ainsi mieux cerner le concept d'engagement. Il ne s'agit pas simplement d'un exercice académique dissocié des attentes des preneurs de décision. En effet, l'approche multidimensionnelle retenue a pour vertu de mettre en lumière, de façon explicite, les multiples motivations d'une entreprise cliente à s'engager dans une relation avec un fournisseur de composants, un assembleur ou un PSL ; elle participe à la compréhension des mécanismes conduisant à l'adoption (ou non) d'un « paradigme relationnel » par les acteurs impliqués dans le fonctionnement d'un système d'échange, qu'il s'agisse d'une chaîne logistique ou d'une chaîne de valeur.

Par-delà l'échelle de mesure proposée de l'engagement en contexte inter-organisationnel, nous disposons ainsi de pistes de réflexion pour les différents acteurs quant aux enjeux singuliers d'un engagement dont la dominante pourrait être affective, calculée ou temporelle. Le postulat de départ est celui d'une stabilité à atteindre de la relation d'échange en vue d'accroître sa performance dans le processus de création de valeur. Si tel est le cas, les entreprises clientes devaient sélectionner des partenaires avec lesquels elles peuvent projeter une relation durable. Ceci ne pourra se produire que si la dimension affective est fortement présente (Tréhan, 2011). Dane et Pratt (2007) montrent ainsi que les partenariats interentreprises les plus pérennes sont ceux qui jouent sur l'émotion et les affects dans les processus de prise de décision, en réhabilitant le caractère central - mais parfois négligé - de l'intuition. Sait-on que le partenariat logistique formalisé aux États-Unis entre l'industriel Procter & Gamble et le distributeur Walmart, à l'origine de stratégies collaboratives qui ont révolutionné la gouvernance des chaînes logistiques multi-acteurs à partir des années 1990, doit beaucoup au fait que les CEO des deux entreprises avaient pris l'habitude d'aller pêcher ensemble sur les rives du même lac, puis devenir amis ? Nul doute que la dimension psychologique occupe ici une place centrale, alors que nombre d'observateurs privilégient une dimension calculée fondée sur l'intérêt à optimiser ensemble des activités commerciales et logistiques.

La limite principale de l'article est de s'être focalisé sur le point de vue de l'acheteur de l'entreprise cliente alors que toute relation d'échange repose sur un face-à-face entre deux partenaires selon une perspective dyadique. Un tel parti pris se justifie au regard de l'objectif originel qui visait essentiellement à mieux comprendre la nature de la relation avec le fournisseur vue du côté de l'acheteur, et de déterminer les principales caractéristiques (affective, calculée, temporelle) de son engagement. Il serait donc utile, pour une meilleure compréhension de la relation dyadique, d'étendre l'analyse en abordant le point de vue du fournisseur. Au final, l'article souhaite simplement contribuer à enrichir les réflexions sur l'intérêt de l'intégration d'une vision relationnelle à la gestion de la relation d'échange en contexte inter-organisationnel. Les résultats présentés ne constituent que la première étape d'un agenda de recherche plus large, et des perspectives stimulantes se dessinent pour offrir, tant au niveau de la méthodologie employée qu'au niveau de la mise au point d'outils de mesure et leur opérationnalisation, des contributions essentielles pour l'avancée de la connaissance.

8. Bibliographie

- Anderson, E., et Weitz, B (1992), "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, n° 2, pp. 18-34.
- Bagozzi, R., et Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, n° 1, pp. 74-94.
- Becker, H. (1960), "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, Vol. 66, n° 1, pp. 32-40.
- Bozzo, C. (2000), *Modélisation du comportement d'achat en milieu industriel : fidélité, rétention, inertie*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille M.
- Buchanan, B. (1974), "Building organizational commitment the socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, n° 4, pp. 533-546.
- Byrne, B. (2001), *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming*, Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum Associates.
- Chang, S.-H., Wang, K.-Y., Chih, W.-H., et Tsai W.-H. (2012), "Building customer commitment in business-to-business markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, n° 6, pp. 940-950.
- Churchill, G. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, n° 1, pp. 64-73.
- O'aycomb, C., et Frankwick, G. (2010), "Buyers' perspectives of buyer-seller relationship development", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, n° 2, pp. 252-263.
- Cook, K., et Emerson, R. (1978), "Power, equity and commitment in exchange networks", *American Sociological Review*, Vol. 43, n° 5, pp. 721-739.

- Dane, E., et Pratt, M. (2007), "Exploring intuition and its role in managerial decision making", *Academy of Management Review*, Vol. 32, n° 1, pp. 33-54.
- De Ruyter, K., Moorman, L., et Lemmink, J. (2001), "Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, n° 3, pp. 271-286.
- Dwyer, F., Schurr, P., et Oh, S. (1987), "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, n° 2, pp. 11-27.
- Evrard, Y., Pras, B., et Roux, E. (2009), *Market: fondements et méthodes des recherches en marketing*, Paris, Dunod, 4^e éd.
- Gaier, I., et Zghal, M. (2012), "A proposai of a definition and measurement scale of relational orientation within distribution channels: an exploratory study", *Journal of Supply Chain and Customer Relationship Management* [En ligne], Article ID 261402, consulté le 11 mars 2014, URL : <http://www.ibimapublishing.com>.
- Gomell, C., et Larcker, D. (1981), "Evaluating structural equation models with variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, n° 1, pp. 39-50.
- Ganesan, S., Brown, S., Mariadoss, B., et Ho, H. (2010), "Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, n° 2, pp. 361-373.
- Ginger, I., Durand, A., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., Baxter, R., et Lee, Y. (2012), "The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships: an investigation into role differences", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, n° 1, pp. 82-93.
- Griffin, D., et Anderson, J. (1988), "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, n° 2, pp. 186-192.
- Griffins, L., et Steenkamp, J.-B. (1995), "An investigation into the joint effects of trust and interdependence on relationship commitment", *Proceedings of the 24th Annual Conference of the European Marketing Academy*, Cergy Pontoise, pp. 351-371.
- Griffins, L., Steenkamp, J.-B., Scheer, L., et Kumar, N. (1996), "The effects of trust and interdependence on relationship commitment a transatlantic study", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, n° 4, pp. 303-317.
- Griffin, P., Semeijn, J., et Ernstson, S (2010), "Supplier satisfaction and commitment the role of influence strategies and supplier development", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 16, n° 1, pp. 17-26.
- Guibert, N. (1996), *Nouvelles technologies de l'information et relation client-fournisseur: le rôle des concepts de confiance et d'engagement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- Gundlach, G., Achrol, R., et Mentzer, J. (1995), "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59, n° 1, pp. 78-92.

- Hadjikhani, A., et Thilenius, P. (2005), "The impact of horizontal and vertical connections on relationships' commitment and trust", *Journal of Business Logistics*, Vol 20, n° 3, pp. 136-147.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., et Anderson, R. (2009), *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River (Nj), Prentice Hall, 7^e ed.
- Håkansson, H., et Snehota, I., eds. (1995), *Developing relationships in business networks*, Londres, Routledge.
- Helper, S., et Sako, M. (1995), "Supplier relations in Japan and the United States: are they converging?", *Sloan Management Review*, Vol. 36, n° 3, pp. 77-84.
- Kim, K., et Frazier, G. (1997), "Measurement of distributor commitment in industrial channels of distribution", *Journal of Business Research*, Vol 40, n° 2, pp. 139-154.
- Klein, B. (1988), "Vertical integration as organizational ownership: the Fisher Body-General Motors relationship revisited", *Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 4, n° 1, pp. 199-213.
- Kumar, N., Hibbard, J., et Stern, L. (1994), *The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment*, Report n° 94-115, Cambridge (MA), Marketing Science Institute.
- Kumar, N., Scheer, L., et Steenkamp, J.-B. (1995), "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, n° 3, pp. 348-356.
- Lacoeuilhe, J. (2000), « L'attachement à la marque: proposition d'une échelle de mesure », *Recherche & Applications en Marketing*, Vol. 15, n° 4, pp. 61-77.
- Leonidou, L., Tallas, M., et Leonidou, C. (2008), "Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer-seller relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol 37, n° 1, pp. 92-103.
- Li, S., Madhok, A., Plaschka, G., et Verma, R. (2006), "Supplier-switching inertia and competitive asymmetry: a demand-side perspective", *Decision Sciences*, Vol 37, n° 4, pp. 547-576.
- MacDonald, J., et Smith, K. (2004), "The effects of technology-mediated communication on industrial buyer behavior", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, n° 2, pp. 107-116.
- Makaoui, N. (2010), « La fidélité coopérative: point d'aboutissement des relations inter-organisationnelles », *Logistique & Management*, Vol. 18, n° 2, pp. 21-33.
- March, J. (1991), *Décisions et organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Mohr, J., Fisher, R., et Nevin, J. (1996), "Collaborative communication in inter-firm relationships: moderating effects of integration and control", *Journal of Marketing*, Vol 60, n° 3, pp. 103-115.
- Molet, H. (2006), *Systèmes de production et de logistique*, Paris, Hermès Lavoisier.
- Moorman, C., Zaltman, G., et Deshpandé, R. (1992), "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, n° 3, pp. 314-328.
- Morgan, R., et Hunt, S. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3, pp. 20-38.

- Mowday, R., Steers, R., et Porter, L. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, n° 2, pp. 224-247.
- Sjoerdsma, M., et van Weele, A. (2014), "Managing supplier relationships in a new product development context", *Proceedings of the 23rd IPSERA Conference*, Pretoria, pp. 1-20 (CD-rom).
- Steenhaut, S., et Van Kenhove, P. (2005), "Customers' réactions to 'receiving too much change at checkout'", *Journal of Business Ethics*, Vol 56, n° 4, pp. 335-353.
- Tréhan, N. (2011), « Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation: le cas d'un équipementier automobile », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 30, n° 1, pp. 39-49.
- Walter, A., et Ritter, T. (2003), "The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 18, n° 4-5, pp. 353-365.

9. ANNEXE I

Définitions de l'engagement en marketing inter-organisationnel et en management des chaînes logistiques multi-acteurs

Auteurs	Définitions
Dwyer et al. (1987)	L'engagement est une garantie implicite ou explicite de poursuite de la relation. Il exprime la volonté de faire des sacrifices à court terme pour obtenir des avantages à long terme.
Anderson et Weitz (1992)	L'engagement est le désir de développer une relation stable, une volonté de faire des sacrifices à court terme pour maintenir la relation et retirer des bénéfices supérieurs à long terme.
Moorman et al. (1992)	L'engagement est le désir continu de maintenir une relation valorisante.
Morgan et Hunt (1994)	L'engagement est la volonté des partenaires d'échange de poursuivre une relation valorisante et de fournir le maximum d'efforts pour la sauvegarder.
Kumar et al. (1995)	L'engagement est le désir de poursuivre une relation en raison du sentiment positif envers le partenaire et le désir de s'impliquer dans la relation à travers des investissements financiers et humains.
Håkansson et Snehota (1995)	L'engagement est la tendance à poursuivre une relation, souvent sans raison explicite, mais simplement en se fondant sur une vague attente. Ainsi, l'engagement dans une certaine mesure, est un acte de foi.
Helper et Sako (1995)	L'engagement correspond à la volonté de continuer d'acheter les produits du fournisseur pendant une longue durée.
Geyskens et Steenkamp (1995)	L'engagement est la motivation de rester en relation avec un fournisseur.
Gundlach et al. (1995)	L'engagement est la volonté de s'investir dans la relation.
Geyskens et al. (1996)	L'engagement est l'intention d'un membre du canal de distribution de continuer la relation avec un autre membre.
Kim et Frazier (1997)	L'engagement correspond à la mesure des liens entre un distributeur et son fournisseur.
De Ruyter et al. (2001)	L'engagement désigne la motivation de l'acheteur de rester en relation avec un fournisseur ou le désir de poursuivre une relation valorisante.
Walter et Ritter (2003)	L'engagement est une sorte d'intention durable de construire et de maintenir une

	relation à long terme.
MacDonald et Smith (2004)	L'engagement est le désir de maintenir une relation jugée importante avec le fournisseur.
Hadjikhani et Thilenius (2005)	L'engagement est défini comme les sacrifices consentis par les partenaires pour maintenir une relation.
Leonidou <i>et al.</i> (2008)	L'engagement est un sentiment de fidélité et la volonté de préserver la relation sur le long terme. Il se traduit par un investissement de temps dans l'apprentissage des détails pratiques des partenaires, la volonté de faire l'effort de bien fonctionner, et l'implication des personnes avec l'allocation des ressources nécessaires.
Oaycomb et Frankwick (2010)	Dans la phase d'engagement, les acheteurs et les vendeurs se promettent implicitement ou explicitement d'établir des relations stables. Ils expriment leur volonté de faire des sacrifices pour maintenir leur relation, et leur confiance pour la poursuivre.
Fgaier et Mustapha (2012)	L'engagement est une attitude orientée vers le long terme. Il est essentiel pour établir des relations à long terme avec succès.

10. ANNEXE 2

Dimensions de l'engagement en marketing inter-organisationnel et en management des chaînes logistiques multi-acteurs

Auteurs	Dimensions	Définitions
Kumaret <i>al.</i> (1995)	Affective	<i>Le désir de continuer une relation en raison d'un sentiment positif envers le partenaire.</i>
	Continue	<i>C'est l'intention de l'entreprise et de son partenaire de rester dans la relation.</i>
	Input	<i>Un désir de s'impliquer dans la relation en faisant des investissements en termes d'argent et d'efforts.</i>
Gundlach <i>et al.</i> (1995)	Input	<i>Une action prise par un des partenaires montrera son intérêt pour la relation et dépassera le cadre d'une simple promesse.</i>
	Attitudinale	<i>Une intention durable de développer et maintenir une relation stable à long terme.</i>
	Temporelle	<i>L'engagement ne signifie quelque chose que sur le long terme et ainsi les inputs et les attitudes révéleront une consistance dans le temps.</i>
Geynkens <i>et al.</i> (1996)	Affective	<i>L'engagement affectif mesure le degré auquel un membre de canal de distribution désire maintenir la relation avec des partenaires spécifiques.</i>
	Calculée	<i>L'engagement calculé mesure le degré auquel un partenaire éprouve le besoin de maintenir une relation.</i>
Kim et Frazier (1997)	Continue	<i>L'engagement est le besoin et le désir d'un membre de canal de distribution de maintenir une relation.</i>
	Comportementale	<i>L'engagement comportemental correspond à une aide spécifique dans le temps si besoin à son fournisseur.</i>
	Affective	<i>L'engagement affectif est le ressenti d'un membre d'appartenir à une relation.</i>

De Ruyter <i>et al.</i> (2001)	Affective	<i>L'engagement affectif exprime le degré auquel les clients désirent maintenir leur relation avec leur fournisseur. Il est basé sur un sentiment positif général vers le partenaire.</i>
	Calculée	<i>L'engagement calculé se réfère à la motivation d'une entreprise de continuer la relation avec son partenaire en raison des difficultés de pouvoir le remplacer ainsi que le manque à gagner engendré par son départ.</i>
MacDonald et Smith (2004)	Instrumentale	<i>L'engagement instrumental présente un investissement financier.</i>
	Attitudinale	<i>L'engagement attitudinal est un attachement psychologique.</i>
	Temporelle	<i>L'engagement temporel reflète l'existence de la relation à travers le temps.</i>
Chang <i>et al.</i> (2012)	Affective	<i>L'engagement affectif reflète le plaisir d'être le client d'un fournisseur. Il considère qu'existe une réciprocité dans la relation.</i>
	Calculée	<i>L'engagement calculé mesure l'engagement d'un acheteur en se référant à des considérations économiques.</i>