

La culture relationnelle élément capital dans la fidélisation des clients dans les entreprises agroalimentaires marocaines

Laila OUHNA

Docteur en Sciences de gestion
Ecole Nationale de Commerce
et Gestion
Université Ibnou Zohr
Agadir, Maroc

Soumiya MEKKAoui

Enseignante chercheur en
Marketing,
Ecole Nationale de Commerce
et Gestion
Université Ibnou Zohr
Agadir, Maroc

Mots-clés : Agroalimentaire,
Culture relationnelle, Fidélisation,
Qualité de la relation, Satisfaction
relationnelle, Fidélité attitudinale,
Fidélité comportementale.

Résumé :

Actuellement, le contexte marocain est caractérisé par l'importance des industries agroalimentaires dans son économie. Cette filière industrielle représente la deuxième branche industrielle du pays en réalisant 30% de la production industrielle totale du Maroc.

Par ailleurs, la crise économique mondiale a installé un environnement concurrentiel changeant. Les entreprises agroalimentaires marocaines se soucient alors au maintien et à la fidélisation de leurs clients. Elles sont en recherche continue des solutions créatives et efficaces, notamment par l'instauration de relations de confiance avec leurs distributeurs. Certes, ces entreprises adoptent des pratiques de fidélisation. Cependant, il n'existe pas d'étude scientifique qui détermine le comportement de ces entreprises pour tracer ces stratégies de fidélisation.

La littérature a donné peu d'importance à l'étude des stratégies de fidélisation des clients distributeurs. L'exploration des stratégies de fidélisation est devenue alors une nécessité, surtout avec l'échec de beaucoup de programmes de fidélisation (Benavent et Meyer-Waarden, 2004).

Notre étude contribue alors à mieux explorer les stratégies de fidélisation des distributeurs, ainsi que d'expliquer l'importance de la culture relationnelle dans la fidélisation de ce type de clients.

Les résultats de notre étude appliquée aux industries agroalimentaires expliquent que la fidélisation des clients distributeurs est influencée en grande partie par la qualité de la relation et spécialement par la satisfaction relationnelle. Cette dernière permet de développer une bonne fidélité attitudinale des clients.

La culture relationnelle élément capital dans la fidélisation des clients dans les entreprises agroalimentaires marocaines

Introduction :

Dans le contexte économique actuel, la fidélisation des clients représente une stratégie impérative pour les entreprises industrielles. Le climat de concurrence qui règne dans les marchés industriels incite les entreprises à concentrer leurs efforts marketing et stratégiques pour garder et développer leurs parts de marché. Ainsi, la fidélisation des clients constitue un facteur de réussite déterminant pour l'entreprise. Elle lui permet de se procurer un avantage concurrentiel important, d'augmenter sa productivité et aussi de stimuler le moral des employés (Reichheld, 1996).

L'approche défensive de la fidélisation des clients est jugée plus profitable que l'approche offensive du marketing mix (Crié, 2002). En effet, il a été démontré que le fait de retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher que d'en conquérir un nouveau (Jones et Sasser, 1995). Ce constat met en évidence le rôle de la fidélisation dans le développement de la rentabilité de l'entreprise.

Par ailleurs, le développement du champ du marketing relationnel a stimulé les avantages de l'intégration du courant relationnel dans le développement de la fidélisation des clients. En effet, le courant relationnel vise le maintien de bonnes relations avec les clients, ce qui aide à la fidélisation des clients (Morgan et Hunt, 1987 ; Reichheld et Sasser, 1990).

Dans cette perspective, la présente recherche vise à étudier le rôle de la culture relationnelle dans la fidélisation des clients distributeurs des entreprises agroalimentaires.

Cet article a pour objectif d'explorer les stratégies de fidélisation pour les clients distributeurs. Nous expliquerons l'importance des éléments relationnels dans les stratégies de fidélisation des clients. Tout de même, nous analyserons l'effet de la qualité de la relation sur la fidélisation des clients distributeurs.

Le présent article est structuré comme suit : Nous commençons par la présentation des concepts mobilisés, ensuite, notre modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche. Après, nous présenterons notre méthodologie utilisée, notamment dans le cadre de l'étude empirique appliquée aux industries agroalimentaires. Les résultats obtenus à travers la méthode d'équations structurelles, seront ensuite présentés et discutés.

Enfin, nous concluons par les apports de notre recherche, les implications managériales ainsi que les limites et les perspectives pour l'avenir.

1. Cadre conceptuel :

1.1 Fidélisation des clients et fidélité

La fidélisation des clients représente «*toutes les actions d'une entreprise destinées à influencer le comportement d'achat actuel et futur d'un client de manière positive afin de stabiliser et d'élargir la relation avec ce client* » (Homburg et Bruhn, 1998 ; cité par Meyer-Waarden, 2004, p.29). Ces auteurs ont lié la fidélisation à l'effort mené par l'entreprise à influencer seulement le comportement d'achat. Néanmoins, des variables situationnelles, autres que les actions de l'entreprise, peuvent avoir un effet sur ce comportement. C'est dans ce contexte que Meyer et Oevermann (1995) introduisent dans la définition de la fidélisation, en plus de la notion de comportement d'achat actuel et futur, l'influence des différentes raisons de la relation. Cette vision plus élargie de la fidélisation intègre l'ensemble d'actions visant à accroître la dépendance du consommateur vis-à-vis du produit, d'une marque ou d'une enseigne (Crié, 2002c).

Le concept de fidélisation a été confondu avec celui de la fidélité. En effet, la fidélité représente un ensemble d'actions volontaires et actives de la part du client pour être fidèle. Tandis que les actions de la fidélisation concernent à la fois le client et l'entreprise. Il est à noter que cette distinction est primordiale à préciser afin de bien saisir les actions et les stratégies de fidélisation. Ces dernières sont menées par l'entreprise et adressées au client pour développer sa fidélité.

Dans le même sens, la fidélisation a été aussi confondue avec la notion de rétention. En effet, les actions de fidélisation nécessitent l'élaboration des stratégies ou d'actions sélectives afin d'augmenter la fidélité des clients. La fidélisation intègre alors la notion de valeur actuelle nette (VAN¹) du client. Cette dernière permet d'évaluer ce que pourra rapporter le client durant sa relation avec l'entreprise. Cette démarche se met en œuvre tout en segmentant les différents clients de l'entreprise et déterminant les clients à privilégier. La rétention des clients se rattache plutôt au non-départ du client (Crié, 2002b).

De ce fait, la fidélisation peut être considérée comme une forme spécifique de rétention qui a comme objectif d'augmenter le rendement des clients retenus pour l'entreprise.

Dans une vision stratégique, la fidélisation occupe un rôle important au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une stratégie qui «*identifie, maintient et accroît le rendement des meilleurs clients à travers une relation à valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme* » (Barlow, 1992 ; cité par Crié, 2002a ; p.2). Nous constatons donc que la stratégie de fidélisation représente une démarche marketing. Cette dernière est menée en étapes, dont la première revient à sélectionner les clients à fidéliser, ensuite, l'entreprise cherche à maintenir et à développer la valeur de ces clients en adoptant différentes stratégies.

Conceptuellement, les stratégies de fidélisation cherchent à construire des relations plus fortes et plus durables avec les clients. Les relations durables aident à encourager les clients à résoudre plutôt les problèmes qu'ils ont avec le produit que de le changer (Duffy, 1998). La construction de la fidélité d'un client est alors une stratégie d'affaire et que toutes les entreprises cherchent à stimuler et à maximiser leur part de clients (Duffy, 1998).

¹ La VAN est utilisée pour déterminer si un investissement est rentable ou non. Un investissement rentable est un investissement qui accroît la valeur de l'actif économique, c'est à dire qui crée de la richesse. En d'autres termes, il faut que les recettes générées par l'investissement dans la relation soient supérieures à son coût.

La fidélité est définie tant qu'« *une réponse comportementale biaisée exprimée dans le temps par une entité de décision, considérant une ou plusieurs marques prises dans un ensemble, en fonction d'un processus de décision* » (Jacoby et Kyner, 1973). Dans cette définition, la fidélité est liée au comportement d'achat répété qui sera contrôlé par l'entreprise. Cependant, cette définition était incomplète. Ce qui a incité Jacoby et Olsen (1977) d'intégrer le concept de l'attitude et ensuite, de combiner cette dernière avec le comportement afin d'évaluer la fidélité.

Par la suite, le courant relationnel est venu afin de donner à la fidélité la conception de relation. La concurrence rend la fidélité difficile à assurer avec des simples outils transactionnels. Seule la relation durable l'assure.

Dans le cadre de la perspective relationnelle, l'analyse d'Oliver (1997) est allée plus loin, en considérant la fidélité comme un processus qui se développe en stades, et qui ne doit pas être influencé par les efforts commerciaux des concurrents.

La fidélité est alors constatée avant et après le réachat, et la répétition d'achat n'est qu'une forme de fidélité. Le premier stade est d'abord cognitif, résulte d'une estimation des qualités de produit en faisant une comparaison entre les offres. Ensuite, une fidélité affective peut en résulter. Cette dernière peut être mesurée par l'attachement et la préférence, qui peut résulter suite à une fidélité intentionnelle de réachat. La répétition d'achat nous donnera enfin une fidélité comportementale (Oliver, 1999).

Ce développement de fidélité en stades ne peut être réalisé que par l'intermédiaire des éléments relationnels forts. L'offreur devra veiller à la qualité de la relation avec ses clients afin de garantir leurs engagements en permanence. Seul ce dernier pourra protéger leur attitude positive vis-à-vis des offres des concurrents.

1.2 La qualité de la relation

La qualité de la relation a été bien traitée par la littérature en marketing (Garbarino et Johnson, 1999; Hennig-Thurau et al., 2002; Woo et Ennew, 2004 ; Lages et al., 2008). Ce concept a fait l'objet d'études depuis 1987 avec Dwyer et Oh. Ensuite, les travaux de Crosby et al. (1990) sont venus afin d'établir une conceptualisation plus claire de la qualité de la relation dans le contexte du commerce, suivis par les travaux de Wray et al., (1994) et Bejou et al. (1996).

La rétention des clients et leur fidélité a intéressé différents auteurs dans le contexte inter-organisationnel et spécialement pour les produits (Huang et Chiu, 2006 ; Rauyruen et al., 2007). Dans ce contexte, les relations coopératives aident les entreprises à acquérir de nouvelles compétences, partager les risques et favoriser de futurs investissements (Hutt et al., 2000).

Le concept de la qualité de la relation a émergé avec le développement du champ du marketing relationnel. Son but ultime est de renforcer les relations déjà fortes et de convertir les indifférents en clients fidèles (Berry et Parasuraman, 1991).

Hennig-Thurau et Klee (1997) ont défini la qualité de la relation en tant que « *degré de pertinence d'une relation pour répondre aux besoins du client associés à cette relation* » (p.751). Ce concept permet d'évaluer la force et la solidarité de la relation entre les partenaires de l'échange (Alejandro et al., 2011).

Dans le même sens, Palmatier et al.(2006) ont considéré la qualité de la relation comme un construit composite ou multidimensionnel pour capturer les différentes facettes de la relation,

que sont, la proximité et la force de la relation. Elle représente alors un indicateur pertinent qui décrit son intensité et climat de la relation dans le temps (Smith, 1998 ; Keating et *al.*, 2003). En d'autres termes, la qualité de la relation permet de former une impression globale pour le client vis-à-vis de la relation (Wong et Sohal, 2002).

Bien que ce concept soit bien traité et testé dans divers contextes de recherche, sa définition et son opérationnalisation diffèrent selon les différents travaux de recherche (Crosby et *al.*, 1990; Kumar et *al.*, 1995 ; Bejou et *al.*, 1996; Dorsch et *al.*, 1998 ; De Wulf et *al.*, 2001; Hennig-Thurau et *al.*, 2002 ; Walter et *al.*, 2003). Néanmoins, tous les auteurs sont unanimes sur le fait que la notion de la qualité de la relation est un concept multidimensionnel. Elle se conçoit comme une construction de plusieurs composantes ou dimensions distinctes, mais, liées entre elles.

Ainsi, les travaux de Smith (1998), de Moliner (2009) et de Vesel et Zabkar (2010) ont considéré la qualité de la relation en tant que méga-construit qui intègre un ensemble de dimensions clés sous forme de variables relationnelles élémentaires. Ce méga-construit est dit multidimensionnel en regroupant les nombreuses facettes différentes d'une relation (Crosby et *al.*, 1990, De Wulf et *al.*, 2001).

D'autres chercheurs ont suggéré que les variables relationnelles sont surtout des indicateurs de la qualité de la relation (Palmatier et *al.*, 2006). Bien entendu, l'aspect central reste qu'aucune dimension ou construit relationnel ne peut appréhender totalement « *la profondeur ou le climat d'une relation* » (Johnson, 1999, p. 6).

Dans le contexte inter-organisationnel, les dimensions de la qualité de la relation adoptées sont la confiance, la satisfaction, l'engagement et la qualité perçue (Moorman et *al.*, 1992; Dorsch et *al.*, 1998 ; Hennig-Thurau et *al.*, 2002). D'autres études ajoutent certaines dimensions spécifiques au contexte d'étude, à savoir, l'opportunisme (Dorsch et *al.*, 1998), l'orientation client (Palmer et Bejou, 1994; Dorsch et *al.*, 1998), les conflits (Kumar et *al.*, 1995), et la confiance du vendeur (Crosby et *al.*, 1990; Lagace et *al.*, 1991).

En réalité, les dimensions utilisées pour mesurer la qualité de la relation diffèrent du contexte inter-organisationnel, de celui de la consommation finale. Dans le premier cas, les dimensions utilisées sont très variables et les études ont commencé à partir des années quatre-vingt (Athanasopoulou, 2009). Contrairement aux études inter-organisationnelles, les études menées sur le commerce et la distribution sont plus concentrées dans les dimensions qu'elles utilisent. Il s'agit principalement de la confiance, l'engagement et la satisfaction, dans certains cas, des conflits et de la communication. En outre, ces études ont tendance à décomposer des dimensions telles que la confiance, l'engagement ou le conflit en sous-catégories.

Dans le contexte des marchés industriels, les études empiriques ont évalué la qualité de la relation en la mesurant par différentes dimensions (Dwyer et Oh, 1987; Moorman et *al.*, 1992). Bien qu'un grand nombre de composantes de la qualité des relations soient proposées, la confiance, l'engagement et la satisfaction sont les plus fréquemment étudiées dans le contexte inter-organisationnel (Anderson et Narus, 1990; Morgan et Hunt, 1994). Au sein d'un échange inter-organisationnel, l'analyse de la relation et de sa qualité passe forcément par plusieurs aspects, à savoir, l'engagement mutuel, la fidélité et la confiance (Dwyer et *al.*, 1987 ; Deshpandé et zeltman, 1993 ; Trinqucoste, 1996). L'importance de l'engagement et de la confiance dans la relation d'échange a été démontrée empiriquement par Garbarino et Johnson (1999). La satisfaction apparaît comme élément déterminant dans la construction de la fidélité du client. En effet, dans certains cas, en l'absence de la satisfaction, les entreprises arrivent à maintenir leurs clients parce qu'il n'y a pas de meilleure alternative disponible sur le marché et mettre fin à la relation soulèverait trop de problèmes (Williamson, 1979 ;

Jackson, 1985 ; Jallat, 2001). Néanmoins, cette fidélisation représente une fausse fidélisation ou une inertie du client.

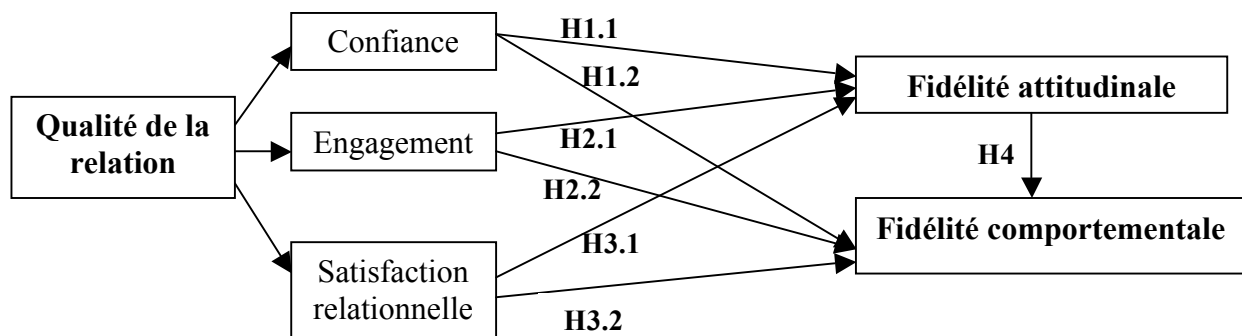
Les chercheurs s'accordent alors sur le rôle central joué par l'engagement et la confiance dans la formation des relations durables (Morgan et Hunt, 1994 ; Gurviev et Korchia, 2002), ainsi que sur l'importance de la satisfaction relationnelle de ces clients dans le maintien de bonnes relations fidélisantes.

2. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

La fidélisation des clients a été largement étudiée et liée aux variables relationnelles (Palmer et Bejou, 1994; Dorsch et al., 1998 ; Palmatier et al., 2006).

Notre recherche a pour objectif de tester l'effet de la qualité de la relation sur la fidélisation des clients en B to B. Notre modèle de recherche présente les hypothèses de recherche que nous allons tester par une étude quantitative.

Figure 1 : Modèle conceptuel de notre recherche



D'après notre modèle de recherche, il est possible de formuler les hypothèses de recherche qui lient les variables indépendantes avec celles dépendantes.

Afin d'évaluer l'effet de la qualité de la relation sur la fidélisation des clients, nous mesurons le concept de la qualité de la relation par la confiance, l'engagement et la satisfaction relationnelle. Le concept de la fidélisation des clients est mesuré par la fidélité attitudinale et celle comportementale.

Hypothèse 1.1 : La confiance influence positivement la fidélité attitudinale du client ;

Hypothèse 1.2 : La confiance influence positivement la fidélité comportementale du client ;

Hypothèse 2.1 : L'engagement influence positivement la fidélité attitudinale du client ;

Hypothèse 2.2 : L'engagement influence positivement la fidélité comportementale du client ;

Hypothèse 3.1 : La satisfaction relationnelle influence positivement la fidélité attitudinale du client ;

Hypothèse 3.2 : La satisfaction relationnelle influence positivement la fidélité comportementale du client ;

Hypothèse 4 : La fidélité attitudinale influence positivement la fidélité comportementale du client.

Dans l'objectif de répondre à nos hypothèses de recherche, nous avons mené une étude empirique, qui sera présentée dans le point suivant de notre travail de recherche.

3. Etude empirique au sein des industries agroalimentaires

Afin de tester nos hypothèses de recherche, nous avons mené une étude quantitative au sein des entreprises agroalimentaires marocaines, et spécialement dans la région Souss Massa Drâa. Cette étude nous permet d'expliquer les stratégies adoptées par ces industries afin de fidéliser leurs clients. Elle permet aussi d'évaluer l'importance de la qualité de la relation dans la réalisation de la fidélité des clients.

3.1. Méthodologie

3.1.1 Echantillonnage et collecte de données

L'étude empirique a été menée sur un échantillon de 85² entreprises agroalimentaires, situant dans les différentes villes de la région Souss Massa Drâa au Maroc. Ces entreprises opèrent dans diverses activités agroalimentaires, à savoir, l'industrie laitière, la conserverie végétale et de poisson, le conditionnement et le traitement des fruits et légumes, boulangerie, minoterie, et les boissons gazeuses.

Afin de garantir un échantillon homogène, nous avons mené l'enquête auprès des entreprises de taille moyenne. Nos répondants sont des responsables marketing et/ou commerciaux.

Le moyen de collecte de données est un questionnaire. Ce dernier a fait l'objet de pré-test par des experts dans le domaine agroalimentaire. Ensuite, le questionnaire final a été distribué en face à face à notre échantillon.

3.1.2 Opérationnalisation des mesures :

Afin de mesurer l'importance de la qualité de la relation dans la fidélisation des clients distributeurs, nous avons développé les échelles de mesures à travers les travaux issus de la littérature en Business to Business (B to B). Pour toutes les variables nous avons adopté une échelle de likert de 5 points allant de « Tout à fait d'accord » à « Tout à fait en désaccord ».

Une grande partie des items relevés de la littérature ont été traduits de l'anglais en Français selon la méthode de traduction inversée recommandée par Craig et Douglas (2005).

Nous avons pris comme base théorique les travaux issus de la littérature relationnelle selon la vision du fournisseur (Seller side). Il s'agit notamment des travaux des relations en B to B, notamment, ceux de Baker et al. (1999) et Frimen (2002).

3.2. Résultats de l'étude :

Après avoir collecté nos questionnaires, une vérification et une codification ont été menées. Ensuite, l'étape de l'épuration des échelles a été nécessaire avant d'analyser notre modèle.

3.2.1 Epuration des échelles de mesure :

Afin de rendre sa mission, un instrument de mesure doit satisfaire des conditions de fiabilité et de validité (Evrard et *al.*, 2003). En effet, assurer ces deux conditions revient à appliquer l'étape 4 du paradigme de Churchill (1979) à savoir la purification de l'instrument de mesure. Cette dernière s'effectue en deux étapes :

² Sur une population de 130 entreprises agroalimentaires moyennes et grandes dans la région SMD (D'après l'annuaire du ministère de commerce et d'industrie, 2007)

Etape 1 : Analyse factorielle exploratoire (AFE)

Etape 2 : Analyse de la fiabilité par la méthode de l'Alpha Cronbach

Pour mener l'AFE, nous serons amenés à passer par une étape préliminaire qui permet de vérifier l'adéquation de nos données à cette analyse, notamment par le test KMO³ et le test de Bartlett. Ensuite, de vérifier l'unidimensionalité des échelles de mesure, et la condensation des échelles de mesure. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel SPSS statistics version 20. En ce qui concerne l'analyse de la fiabilité des échelles, nous opterons pour l'indicateur d'Alpha cronbach.

Pour le reste de notre étude, nous avons gardé seulement les items qui ont une bonne fiabilité. D'après l'analyse factorielle exploratoire, toutes nos échelles de mesures sont unidimensionnelles.

3.2.2 Analyse factorielle confirmatoire (AFC) :

Après avoir effectué l'analyse factorielle exploratoire, une analyse factorielle confirmatoire permet de confirmer la structure de notre modèle (appelé modèle de mesure). Elle fournit les éléments nécessaires à sa validité. Contrairement à l'analyse factorielle exploratoire, l'AFC n'est pas dirigée par les données mais par la théorie (Akrouf, 2010). Ce qui met en évidence la complexité de la conceptualisation et la spécification du modèle qui doit être bien justifié théoriquement.

Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode d'équations structurelles sous le logiciel Smart PLS 2 (Hansmann et Ringle, 2004).

L'analyse et la validation du modèle de mesure s'effectue en trois étapes (Hulland, 1999) : l'étude de la fiabilité des items, la validité de la convergence des indicateurs de mesure avec les construits et la validité discriminante.

Etape 1 : Estimation du modèle de mesure :

- Fiabilité des échelles de mesure

Il s'agit ici d'évaluer la fiabilité de construit et non pas la fiabilité individuelle: car les concepts sont unidimensionnels (Evrard et *al.*, 2003).

L'étude de la fiabilité justifie une bonne fiabilité pour tous les construits. Ceci en combinant la méthode par Alpha cronbach, et celle de la Variance moyenne extraite : AVE est supérieure à 0,5 (Bagozzi et Yi, 1988).

-Validité convergente du modèle

Il s'agit de déterminer le degré de convergence des mesures du même concept par deux méthodes différentes. Ce qui suppose que ces deux mesures sont fortement corrélés (Evrard et *al.*, 2003).

La validité convergente s'évalue à travers la vérification des « Average Variance Extracted » (ou la variance moyenne extraite ou encore les communalités) doivent être supérieures à 0.50

³ Le test Kaiser, Meyer et Olkin permet de tester si les corrélations entre les énoncés sont suffisamment élevées pour y rechercher les dimensions communes. Le test de Bartlett permet de tester l'hypothèse nulle de corrélation des variables.

(Fornell et Larcker, 1981), cela veut dire que chaque construit partagera plus des variances avec ses propres items qu'avec d'autres construits (Roussel et *al.*, 2005).

D'après notre modèle traité par PLS ALGORITHM, tous les indicateurs ont de bonnes variances moyennes extraites « AVE » (Tableau 1).

Tableau 1 : Validité convergente du modèle

Variables du modèle	AVE
Qualité de la relation :	
Confiance	0,49
Engagement	0,50
Satisfaction relationnelle (SR)	0,84
Fidélité attitudinale (FA)	0,55
Fidélité comportementale (FC)	0,54

D'après le tableau 1, nous pouvons conclure que notre modèle a une bonne validité convergente.

- Validité discriminante du modèle

Il s'agit de démontrer qu'une mesure n'est pas fortement corrélée avec une mesure avec quoi elle devrait être différente.⁴

Différentes approches (Anderson et Gerbing, 1988 ; Fornell et larker, 1981, la méthode MTMM et l'approche de Bagozzi) permettent de mesurer la validité discriminante. Pour notre modèle, nous avons retenu l'approche de Fornell et larker (1981). Cette approche permet de vérifier que la variance moyenne extraite (AVE) par chacun des deux construits est bien plus grande que le carré du lien structurel (corrélations) entre les deux construits.

Ainsi, nous avons confirmé notre validité aussi par la méthode de Chin, (1998)

Tableau 2 : Méthode de Fornell et Larcker (1981) :

	FA	FC	SR	Confiance	Engagement
FA	0,75*				
FC	0,56	0,74*			
SR	0,68	0,51	0,90*		
Confiance	0,47	0,36	0,56	0,69*	
Engagement	0,56	0,38	0,51	0,33	0,71*

* Les valeurs dans la diagonale représentent la racine carrée de l'AVE (variance moyenne extraite).

L'AVE de toutes les variables est supérieur au carré de leurs corrélations. La validité discriminante de notre modèle est alors assurée.

⁴ Campbell (1981) ; cité par : Akrouit (2010)

Aussi, la validité discriminante du modèle est évaluée par le critère de Chin (1998) qui permet de vérifier si les contributions statistiques des indicateurs possèdent une plus forte corrélation avec le construit qui les compose qu'avec les autres construits (Cross loading).

Les résultats trouvés à travers cette méthode sont présentés en Annexe. Ils affirment que toutes les contributions statistiques des indicateurs possèdent une plus forte corrélation avec le construit qui les compose qu'avec les autres construits (Cross loading). Ce qui nous permet de conclure que notre modèle de mesure a une bonne validité discriminante.

Etape 2 : Estimation du modèle structurel (Test des hypothèses) :

Afin d'estimer notre modèle structurel, une procédure de bootstrapping a été effectuée sous le logiciel SmartPLS 2. Ce dernier ne permet pas une validation globale du modèle structurel. La validation du modèle peut s'effectuer en analysant la qualité de chaque équation structurelle grâce au coefficient Q^2 de Stone et Geisser. Ces coefficients **Q^2 évaluent la redondance**. Ils doivent être tous positifs pour que le modèle soit validé. Pour notre modèle, tous les coefficients Q^2 sont positifs.

En plus, la qualité du modèle peut être aussi évaluée par le coefficient de détermination R^2 et l'indice GoF. Ces derniers doivent être supérieurs à 0,1 pour chaque variable. Tel est le cas pour notre modèle. (Tableau N°3 ci-dessous)

Nous pouvons conclure que notre modèle est d'une bonne qualité.

Tableau 3 : Evaluation de la qualité globale du modèle

	R Square	Q2
Fidélité Attitudinale	0,5382	0,2329
Fidélité Comportementale	0,3518	0,1516
		GoF = 0,27

En ce qui concerne le test de nos hypothèses de recherche, nous avons effectué une procédure de Bootstrapping à 1000 échantillons. Les résultats du test sont présentés dans le tableau 4.

Tableau 4 : Test des hypothèses :

Hypothèses		T Statistics	Validation
H1.1	confiance -> FidelAttitudinale	1,64*	Confirmée
H1.2	confiance -> FidelComp	0,45	Rejetée
H2.1	engagement -> FidelAttitudinale	3,43***	Confirmée
H2.2	engagement -> FidelComp	0,54	Rejetée
H3.1	SatisfRel -> FidelAttitudinale	5,21***	Confirmée
H3.2	SatisfRel -> FidelComp	1,23	Rejetée
H4	FidelAttitudinale -> FidelComp	2,25**	Confirmée
* Significative à 10%			
** Significative à 5%			
*** Significative à 1%			

D'après le test des hypothèses, la qualité de la relation n'explique pas la fidélité comportementale. En effet, la confiance, l'engagement et la satisfaction relationnelle ne

présentent pas d'effet positif sur la fidélité comportementale (H1.2, H2.2 et H3.2 sont rejetées). Néanmoins, la qualité de la relation explique bien la fidélité attitudinale (H1.1, H2.1 et H3.1 sont confirmées).

En ce qui concerne la fidélisation des clients, la fidélité attitudinale influence positivement la fidélité comportementale (H4 confirmée).

Ces résultats nous amènent à mettre l'accent sur l'importance de l'attitude dans la fidélisation des clients distributeurs. Aussi, la qualité de la relation ne permet la fidélisation des clients qu'à travers le développement de la fidélité attitudinale.

Pour confirmer ce constat, il convient d'étudier l'effet médiateur de la « fidélité attitudinale » dans le modèle de recherche.

Afin de vérifier l'effet médiateur de la variable « Fidélité attitudinale » sur les autres variables du modèle, nous adoptons l'approche de Baron et Kenny (1986). Cette dernière permet d'étudier l'effet médiateur dans le modèle de recherche en suivant les étapes ci-dessous.

Étape 1 : Évaluation du modèle sans variable médiatrice

Étape 2 : Évaluation du modèle avec variable médiatrice

Étape 3 : Évaluation de la relation variable médiatrice, variable dépendante

Étape 4 : Comparaison entre l'ancien modèle (sans variable médiatrice) et le nouveau modèle (avec variable médiatrice)

Tableau 5 : Comparaison entre ancien et nouveau modèle

	Modèle sans variable médiatrice	Modèle avec Variable médiatrice	
	T Statistics	T Statistics	
SatisfRel -> FidelComp	2,4337	1,229	Effet non significatif en introduisant la Variable Médiatrice : Médiation totale
Confiance -> FidelComp	1,5162	0,4486	Pas de médiation
Engagement -> FidelComp	1,7637	0,5427	Médiation partielle

Afin de confirmer ces résultats, nous avons appliqué le test de Sobel (1982) pour la vérification de chacun des liens de médiation. Ce test fera l'objet de l'étape cinq de l'approche de Baron et Kenny (1986).

Étape 5 : Confirmation des résultats de l'effet médiateur par le test de Sobel

Pour tester et confirmer le niveau de médiation de la fidélité attitudinale pour l'effet de l'engagement sur la fidélité comportementale et pour l'effet de la satisfaction relationnelle sur la fidélité comportementale, nous adoptons le test de Sobel.

Le test de Sobel est mené en suivant la procédure disponible dans le site web : www.danielsoper.com/statcalc3.

Les résultats de ce test permettent de valider l'hypothèse de médiation telle qu'elle est présentée en appliquant les conditions de Baron et Kenny (1986).

D'après les résultats de cette démarche, nous constatons que la fidélité attitudinale présente un effet médiateur total entre la satisfaction relationnelle et la fidélité comportementale, ainsi

qu'un effet médiateur partiel entre l'engagement et la fidélité comportementale. Néanmoins, l'attitude n'a pas d'effet médiateur entre la confiance et la fidélité comportementale.

4. Discussion des résultats

4.1 Apports et implications managériales de la recherche :

D'après les résultats de notre recherche, la qualité de la relation représente un effet important dans la fidélisation des clients distributeurs. Cette qualité de relation déterminée principalement par la satisfaction relationnelle qui apparaît comme une variable décisive dans la relation fournisseur-client distributeur. Elle explique bien la fidélité attitudinale qui, à son tour explique la fidélité comportementale.

Ce résultat nous a permis d'appréhender la stratégie de fidélisation menée par les industriels agroalimentaires. En effet, ces derniers visent à développer une bonne attitude chez leurs clients distributeurs. Cette attitude développera par la suite la fidélité comportementale (achats répétés).

Par ailleurs, les entreprises agroalimentaires veillent à développer une culture relationnelle dans le cadre de leurs stratégies marketing. Ils agissent bien sur la satisfaction relationnelle afin de garder des relations de qualité qui permettent de développer une attitude positive à l'égard de leurs clients.

Il apparaît clair que dans le contexte agroalimentaire marocain, les entreprises ont une perception attitudinale de la fidélité de leurs distributeurs. Ils visent dans leurs stratégies de fidélisation le développement d'une attitude positive à l'égard de leur offre. Ils sont conscients que la fidélisation découle de l'attitude qui conduira par la suite au comportement d'achat.

Par conséquent, ces entreprises visent à améliorer la qualité de leurs relations à travers les variables relationnelles d'un aspect affectif, représentées dans notre étude par la satisfaction relationnelle.

Ces résultats rejoignent les travaux d'Oliver (1997). En effet, l'analyse d'Oliver est allée plus loin en considérant la fidélité comme un processus qui se développe en stades. Le premier stade est d'abord cognitif, résulte d'une estimation des qualités de produit en faisant une comparaison entre les offres. Ensuite, une fidélité affective ou attitudinale peut en résulter. Cette dernière peut être mesurée par l'attachement et la préférence, qui peut résulter suite à une fidélité intentionnelle de réachat. La répétition d'achat nous donnera enfin une fidélité comportementale (Oliver, 1999).

Ce développement de la fidélité en stades ne peut être réalisé que par l'intermédiaire des éléments relationnels forts. L'offreur devra veiller à la qualité de ses relations et à la satisfaction de ses clients. Cette variable n'influence pas le comportement de réachat, elle a un effet sur la fidélité attitudinale (Oliver, 1997).

La présente recherche a pour intérêt à faciliter la prise de décision aux managers concernant l'élaboration de leurs stratégies de fidélisation des distributeurs. Les entreprises opérant dans le contexte étudié, peuvent développer une relation de qualité avec leurs clients distributeurs en se basant sur une bonne satisfaction relationnelle.

En agissant sur cette variable relationnelle, les entreprises peuvent garantir une bonne attitude positive de leurs distributeurs à l'égard de leurs produits. Cette attitude facilitera la tâche de fidélisation de ces clients.

4.2 Limites et voies de recherche

Afin de pouvoir généraliser les résultats de cette recherche, il convient d'élargir le contexte d'étude de l'agroalimentaire vers autres champs d'étude en B to B.

Aussi, notre étude a été effectuée auprès des fournisseurs. Nous avons fondé nos résultats sur la perception des fournisseurs. Cette méthode a été justifiée par le fait que les stratégies de fidélisation émanent des fournisseurs. Cependant, afin d'avoir une vision complète, une étude dyadique peut être effectuée dans ce cadre.

Références bibliographiques

- Akrout, F., 2010, *Les Méthodes Des Équations structurelles*, Tunisie, Université de Sfax, 274 p.
- Akrout, W., Akrou, H., 2011, La confiance en B to B: vers une approche dynamique et intégrative, *Recherche et applications en marketing*, 26, pp. 59–80.
- Alejandro, T.B., Souza, D.V., Boles, J.S., Ribeiro, Á.H.P., Monteiro, P.R.R., 2011, The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance, *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 36–43.
- Anderson, E., Weitz, B., 1992, The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 29, pp. 18–34.
- Anderson, J.C., Gerbing, D.W., 1988, Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, *Psychological bulletin*, 103, p. 411.
- Anderson, J.C., Narus, J.A., 1990, A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54, 1, pp. 42–58.
- Anderson, R.E., 1973, Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance, *Journal of Marketing Research*, 10, 1, pp. 38–44.
- APUI, Annuaire Professionnel des Unités Industrielles de la région Souss Massa Draa, 2009, Ministère de commerce et d'industrie marocain.
- Athanasopoulou, P., 2009, Relationship quality: a critical literature review and research agenda, *European Journal of Marketing*, 43, pp. 583–610.
- Aurier, P. et Sirieix, L., 2009, *Marketing des produits agroalimentaires*, 2e éd, Paris, Dunod, 357 p.
- Baker, T.L., Simpson, P.M., Siguaw, J.A., 1999, The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, pp. 50–57.
- Baron, R. M., et Kenny, D. A., 1986, The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp. 1173–1182.
- Bejou, D., Wray, B., Ingram, T.N., 1996, Determinants of relationship quality: an artificial neural network analysis, *Journal of Business research*, 36, pp. 137–143.
- Benavent, C., Meyer-Waarden, L., 2004, Programmes de fidélisation: Stratégies et pratiques, *Revue française du marketing*, 2, 5, p. 95.
- Blois, K.J., 1999, Trust in business to business relationships: An evaluation of its status, *Journal of Management Studies*, 36, pp. 197–215.
- Crié, D., 2002a. *La relation client: Fidélité, fidélisation et produits fidélisants*, Paris, Vuibert. ed, FNEGE, 313 p.
- Crié, D., 2002b, Du paradigme transactionnel au paradigme relationnel : une approche par les produits fidélisants, In: *3rd International Congress Marketing Trends*, Venise, p. 17.
- Crié, D., 2002c, Rentabilité des programmes de fidélisation avec cartes dans la grande distribution, *Revue Française du Marketing*, 188, pp. 23–42.

- Daams, P., Gelderman, K., Schijns, J., 2008, The impact of loyalty programmes in a B-to-B context: Results of an experimental design, *Journal of Targeting and Measurement and Analysis for Marketing*, 16, pp. 274–284.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Iacobucci, D., 2001, Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration, *The Journal of Marketing*, pp. 33–50.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., 2001, A Critical Review of Theories Underlying Relationship Marketing in the Context of Explaining Consumer Relationships, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31, pp. 73–101.
- Dick, A.S., Basu, K., 1994, Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal of the academy of marketing science*, 22, pp. 99–113.
- Duffy, D.L., 1998, Customer loyalty strategies, *The Journal of Consumer Marketing*, 15, pp. 435–448.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., Oh, S., 1987, Developing buyer-seller relationships, *The Journal of Marketing*, pp. 11–27.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., 2003, *Market - Études et recherches en marketing*, 3^{ème} édition, Paris, Nathan, 699 p.
- Ganesan, S., 1994, Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *The Journal of Marketing*, 58, 2, pp. 1–19.
- Garbarino, E., Johnson, M.S., 1999, The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *The Journal of Marketing*, 63, 2, pp. 70–87.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E.M., Kumar, N., 1998, Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis, *International Journal of Research in Marketing*, 15, pp. 223–248.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E.M., Kumar, N., 1999, A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships, *Journal of marketing Research*, 36, 2, pp. 223–238.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Gremler, D.D., 2002, Understanding Relationship Marketing Outcomes An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality, *Journal of Service Research*, 4, pp. 230–247.
- Hennig-Thurau, T., Klee, A., 1997, The Impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development, *Psychology & Marketing*, 14, pp. 737–764.
- Jacoby, J., Kyner, D.B., 1973, Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior, *Journal of Marketing research*, 10, 1, pp. 1–9.
- Johnson, J.L., 1999, Strategic integration in industrial distribution channels: managing the interfirm relationship as a strategic asset, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, pp. 4–18.
- Keating, B., Rugimbana, R., Quazi, A., 2003, Differentiating between service quality and relationship quality in cyberspace, *Managing Service Quality*, 13, pp. 217–232.
- Kumar, N., Stern, L.W., Achrol, R.S., 1992, Assessing reseller performance from the perspective of the supplier, *Journal of Marketing Research*, 29, 2, pp. 238–253.

- Lendrevie, J., Lévy, J., Lindon, D., 2009, *Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing*, Paris, Dunod, 1230 p.
- Lepers, X., 2003, La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation, *Revue Française de Gestion*, 143, pp. 81–94.
- Liu, C.-T., Guo, Y.M., Lee, C.-H., 2011, The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty, *International Journal of Information Management*, 31, pp. 71–79.
- Marchesnay, M., 1993, Pour de nouvelles formes de coopération entre PME/PMI: le cas de la chaîne agro-alimentaire, Le cas des biotechnologies alimentaires., in: Groupe De Recherche En Economie Et Gestion Des PME, Québec (Canada). CIFPME. *Congrès International Francophone De La PME: Competitivite Des PME Et Marches Sans Frontiere*. Carthage (Tunisie), pp. 28-30.
- Meyer-Waarden, L., 2004, *La fidélisation client: Stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing traditionnel*, Paris, Vuibert, ed, FNEGE, 290 p.
- Meyer-Waarden, L., Benavent, C., 2003, Les cartes de fidélité comme outils de segmentation et de ciblage : Le cas d'une enseigne de distribution, *Décisions Marketing*, 32, pp. 19–30.
- Meyer-Waarden, L., Benavent, C., 2009, Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, pp. 345–358.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994, The commitment-trust theory of relationship marketing, *The Journal of Marketing*, 58, 3, pp. 20–38.
- Oliver, C., 1990, Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *The Academy of Management Review*, 15, pp. 241–265.
- Oliver, C., 1997, Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal*, 18, pp. 697–713.
- Oliver, R.L., 1980, Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, 17, 4, 460 p.
- Oliver, R.P., 1999, Whence consumer loyalty?, *The Journal of Marketing*, 63, pp. 33–44.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D., Evans, K.R., 2006, Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: À Meta-Analysis, *Journal of Marketing*, 70, pp. 136–153.
- Rauyruen, P., Miller E., K., Barrett J., N., 2007, Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer loyalty, *Journal of Business Research*, 60, pp. 21–31.
- Ray, D., 2001, *Mesurer et développer la satisfaction des clients*, Paris, Éditions d'Organisation, 399 p.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.M., Lauro, C., 2005, PLS path modeling, *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, pp. 159–205.
- Too, L.H.Y., Souchon, A.L., Thirkell, P.C., 2001, Relationship marketing and customer loyalty in a retail setting: a dyadic exploration, *Journal of Marketing Management*, 17, pp. 287–319.

- Visentin, M., Scarpi, D., 2012, Determinants and mediators of the intention to upgrade the contract in buyer–seller relationships, *Industrial Marketing Management*, In Press, Corrected Proof, 41, 7, pp. 1133–1141.
- Yi, Y., Jeon, H., 2003, Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, pp. 229–240.

Annexes :**Validité discriminante par la méthode de Chin (1998) : Cross loadings :**

	confiance	engagement	SatisfRel	FidelAttitudinale	FidelComp
Conf1	0,7322	0,2591	0,4673	0,2829	0,4164
Conf2	0,5818	0,2692	0,255	0,1929	0,2071
Conf3	0,72	0,1792	0,3979	0,2756	0,1275
Conf4	0,7691	0,1824	0,483	0,4187	0,1742
Conf8	0,6522	0,2664	0,3148	0,4188	0,2797
Eng1	0,1591	0,522	0,1539	0,272	0,097
Eng4	0,1043	0,5619	0,181	0,1696	0,1826
Eng5	0,2282	0,8179	0,374	0,4274	0,2845
Eng6	0,3556	0,8523	0,5567	0,5631	0,3996
SATIS3	0,4749	0,4723	0,9062	0,6067	0,4649
Satisf2	0,5472	0,4626	0,9126	0,6384	0,4657
Fidél_attitud12	0,308	0,3776	0,4539	0,7441	0,4511
Fidél_attitud4	0,3432	0,4134	0,6632	0,8017	0,5118
Fidél_attitud7	0,4846	0,3828	0,534	0,7926	0,3475
Fidél_attitud9	0,3574	0,4454	0,4965	0,752	0,4126
Fidél_attitud5	0,2944	0,449	0,5096	0,6761	0,3593
Fidél_attitud8	0,3524	0,4487	0,3602	0,6887	0,4156
Fidél_comport1	0,5044	0,3137	0,5076	0,4357	0,7943
Fidél_comport2	0,1267	0,3426	0,2975	0,3778	0,7422
Fidél_comport3	0,1065	0,1868	0,2884	0,4329	0,6716