

« *Le chercheur n'est pas aussi indépendant que cela de ses connaissances antérieures. Par conséquent, verra-t-il tout ce qu'il peut voir ou seulement tout ce qu'il sait voir compte tenu de sa formation antérieure, de sa personnalité, de la structure de son esprit ?* » **M.Girod-Seville, V.Perret.**

## **Maha BEN AMOR**

Doctorante en Sciences de Gestion, Option **Marketing**

Unité de Recherche en Marketing FSEG Tunis

Assistante Contractuelle à l'Ecole Supérieure de Commerce de Sfax

Route l'Aérodrome Km 4.5 Sfax 3000 Tunisie

[Maha\\_gazl@yahoo.fr](mailto:Maha_gazl@yahoo.fr)

00216 20 82 05 20

00216 74 24 46 07

***L'auteur remercie Monsieur Le Professeur Adel KARAA pour sa contribution précieuse.***

**NB** : Cet article dépasse les 20 pages puisqu'il comprend 8 pages d'annexes et 3 pages de références bibliographiques.

## Vers La Conceptualisation De La Relation Agence de Publicité – Annonceurs dans le Contexte du *Webmarketing*

### Résumé :

Cet article propose de cerner les différents mécanismes qui tracent la relation agence de publicité – annonceurs, pour pouvoir conceptualiser ses différents déterminants dans le contexte du webmarketing. Deux tests empiriques du modèle construit ont été effectués sur un échantillon d'agences et d'annonceurs tunisiens via la méthode des équations structurelles. Le premier est celui de la relation traditionnelle agence de publicité – annonceur tandis que le deuxième teste cette relation dans le contexte du webmarketing. La comparaison des deux résultats montrent l'importance du **professionnalisme** des agences et des **relations interpersonnelles** dans ce type de relations de service. De leur part, les caractéristiques de **l'environnement de l'Internet n'ont aucun effet** sur la relation des annonceurs avec leurs agences du webmarketing.

**Mots clés :** Déterminants relationnels, Environnement du webmarketing, Confiance, Engagement, Relations interpersonnelles, Professionnalisme.

### Abstract :

The objective of this study is to encircle the various mechanisms which trace advertisers – Webmarketing agencies relationships in order to try developing a conceptual framework which summarizes its diverse determinants. Two empirical tests of the model builds were carried out on a sample of Tunisian agencies and advertisers via the method of structural equations. The first is that of the traditional relation Ad agencies – advertisers while the second tests this relation in the context of the webmarketing. The comparison of the two results shows the importance of agencies' **professionalism** and **interpersonal relationships** in this type of services' relations. Of their share, the **environmental characteristics do not have any negotiable influence** on the relation between advertisers and their webmarketing agencies.

**Key words :** Relational determinants, Webmarketing's Environment, Trust, Commitment, Interpersonal relationships, Professionalism .

## **Vers La Conceptualisation De La Relation Agence de Publicité – Annonceurs Dans Le Contexte Du *Webmarketing***

### **Introduction :**

Les relations de long terme entre acheteurs et vendeurs sont devenues une forme commune des interactions inter-organisationnelles dans le secteur des services professionnels. Grâce aux différents avantages offerts aux parties des affaires dyadiques (renforcement des avantages compétitifs et collaborateurs, croissance des volumes des échanges,...), la question théorique et opérationnelle la plus importante est : Comment peut-on développer des relations de service durables et réussies ? Ainsi, les relations marketing représentent un changement paradigmatique dans la discipline marketing grâce à l'intérêt mis sur les relations de long terme développées tout au long des échanges établis entre les parties, (Jancic.Z & Zabkar.V,1998).

Malgré que le besoin des organisations pour s'engager dans des rapports avec des partenaires a été un thème important dans la littérature de 'chaînes' (Anderson & Weitz, 1989, 1992 ; Ganesan, 1994), un nombre minime d'études a examiné les relations d'échange interentreprises. Dans cette revue, Moorman, Zaltman et Deshpande (1992) sont considérés comme des pionniers de la recherche des relations de service qui s'établissent entre les prestataires et les clients.

Dans une voie similaire, Labahn.D.W & Kohli.C (1995) ont analysé les relations des annonceurs avec leurs agences de publicité. En dépit des soucis des agences et des clients pour une performance et une continuité des relations, d'une part (Michell.P 1987), et pour des meilleures retombées par rapport aux dépenses marketing d'autre part, peu d'études ont examiné les relations agence de publicité – clients.

Néanmoins, les années 1980 et les débuts des 1990 ont été marquées par un développement intéressant et varié d'un corps de littérature concernant la relation agence de publicité – client. Ainsi, la publicité et l'industrie publicitaire sont dans un état de transition caractérisée par divers facteurs tels qu'une concurrence accrue des sources spécialisées, des clients plus conscients, des nouvelles options médiatiques et une fragmentation des audiences. De point de vue de l'agence, ces facteurs peuvent servir d'opportunités ou de menaces à la dynamique des rapports régnant l'agence de publicité et ses clients, (Jancic.Z et al., 1998).

Dans ce contexte, on s'intéresse à Internet comme étant un changement dynamique particulier, aux perceptions des agences de publicité et des clients vis à vis de ce nouveau

média communicationnel et à leurs relations sur ce nouveau marché. On examinera, alors, le point auquel les agences du *webmarketing* offrent le conseil et l'expertise de conception des plans marketing en tant qu'élément de proposition de la valeur aux clients dans leurs relations. En plus, le commerce électronique, actuellement, est devenu indispensable pour l'activité économique des gouvernements et des praticiens. Etant donné ceci, il semble approprié de considérer comment de telles aspirations au niveau macro traduisent en enjeux au niveau micro de l'industrie et de l'entreprise et d'étudier leur effet sur la relation agence du *webmarketing* -clients, (Durkin.M & Lawlor.M.A, 2001).

Dès lors, L'évolution explosive de l'Internet a commencé à soulever quelques questions très importantes entourant les relations entre les agences de communication et leurs clients. Ce nouveau média offre des possibilités intéressantes de changer la relation agence - client et de brouiller les fonctions exécutées par chacun. D'ailleurs, des nouveaux enjeux émergent à cause de l'ambiguïté des activités et des fonctions exécutées sur le *Web* par les agences et les spécialistes externes en Internet. Les agences pourraient relever non seulement des enjeux en exécutant des fonctions reliées à l'Internet, mais également en luttant les nouveaux concurrents dans d'autres industries Internet. Ainsi, ces nouveaux enjeux forment un facteur important qui menace la relation agence-client traditionnelle,(Bush.A.J & Bush.V.D.,2000).

Les agences de publicité relèvent maintenant un nouveau et sérieux enjeu des annonceurs. Elles sont aussi face à une nouvelle concurrence (les agences de relations publiques, les 'boutiques de design graphique et informatique') qui comble le gap senti dans la conception et la programmation des plans marketing sur le *Web*. Les agences de publicité peuvent ne pas encore avoir dépensé des ressources pour faire face à la nouvelle classe des concurrents, mais la menace est réelle.

Dans le contexte du *webmarketing*, plusieurs tendances ont bouleversé les relations, une fois confortables, entre les agences de publicité et leurs clients. Dès lors, l'évolution explosive de l'Internet a commencé à soulever quelques questions très importantes entourant les relations entre les agences de publicité et leurs clients. Ce nouveau média offre des possibilités intéressantes de changer la relation agence – annonceur et de brouiller les fonctions exécutées par chacun.

La présente étude s'inscrit dans une nouvelle perspective visant à distinguer clairement les déterminants de la relation agence du *webmarketing* –clients de celle se nouant dans le contexte de la publicité traditionnelle. Le cadre théorique de cet article est présenté dans une première partie. La relation agence de publicité - annonceur dans le contexte du

webmarketing, y sera notamment étudiée, et les hypothèses concernant ses différents déterminants seront posées. La deuxième partie de cette recherche est de portée empirique et opérationnelle. Nous justifierons les choix opérés concernant les instruments de mesure, la méthode d'échantillonnage utilisée dans cette recherche et enfin, nous présenterons les traitements statistiques mis en œuvre pour tester notre modèle conceptuel, ainsi que nos hypothèses de recherche. Les résultats seront ensuite présentés et commentés. Nous proposerons dans une conclusion les implications théoriques et managériales de cette étude pour conclure sur les limites et les voies futures cette recherche.

## **Revue de la Littérature :**

### **1.Impact de l'Internet sur la communication marketing :**

La prolifération des supports publicitaires nous mène à discuter l'efficacité des canaux communicationnels traditionnels tels que la TV ou la radio. En revanche, la publicité via Internet peut offrir une manière dynamique aux produits et aux services grâce aux '*shop-windows*' et peut faciliter la communication personnalisée et multiple, (Durkin.M et al.,2001).

Selon Kassaye.W.W (1997), en raison de la facilité d'utilisation et de la capacité animatrice par le son et l'image, le *Web* forme une arrivée naturelle pour la publicité. Une telle introduction, parallèlement à celle de la TV, crée un choc culturel et remodèle la vision future des agences vers des nouvelles possibilités. Dans ce sens, Sterne.J (1996) préconise : « Il fut du temps où le nombre énorme des chaînes qu'offrait la télévision par câble était un objet de préoccupation. Aujourd'hui, quand on se sert du *Web* pour faire du marketing, c'est comme si on avait à notre disposition non pas 500, mais bien 500.000, voire même 5.000.000 de chaînes. Je ne parle pas des chaînes de télédiffusion traditionnelles, mais plutôt des messages qui attendent patiemment notre intention.»

Les agences du *Webmarketing* sont venues, ainsi, pour offrir à leurs clients en plus de la conception des sites *Web* plusieurs outils pour la mise en œuvre des stratégies marketing sur Internet et pour rendre le site ou le programme plus interactif et attractif. Edith Nuss (2000/2002) classifie ces outils ainsi :

- Kit de première urgence : adressage, référencement, maillage, affiliation, listes de diffusion et marketing viral.
- Actions combinées : hors ligne et *on line* : promotion hors ligne, relation presse, événementiel, jeux-concours et sponsoring.

- Publicité interactive : bandeaux, autres méthodes publicitaires, portails, sites verticaux, sites communautaires et *Webrings*.

Internet semble, alors, avoir changé les chaînes d'activités de la préparation publicitaire, vu le grand besoin pour des rédacteurs fortement habiles et créateurs et des spécialistes bien formés en graphiques avec une expérience étendue dans les langages du *Web*, (Kassaye.W.W, 1997).

Vu la nature étroite de la relation agence - client, décrite plus-haut, il semble raisonnable d'assumer que les agences du *webmarketing* dans leur qualité des 'communications professionnelles' aideraient les clients actuels et potentiels pour mieux comprendre Internet et ses apports pour la publicité. Ceci est logique étant donné que les retombées potentielles du nouveau business pourraient être développées si la communication électronique opère comme s'est prévue, (Durkin.M et al., 2001).

Pour ce faire, ces relations doivent être gérées par des constats fondés théoriquement.

## **2.La relation agence de publicité – annonceurs :**

L'établissement d'une relation entre l'agence de publicité et l'annonceur peut être étudié à travers les attentes, les adaptations, la valeur de la relation et le comportement opportuniste des deux parties. L'attente des retombées positives de ce rapport est un mécanisme assez important dans l'établissement des relations en marketing. En outre, la création et la distribution des valeurs chez les acheteurs et les vendeurs sont la raison d'être du marketing relationnel<sup>1</sup>. Dans le cadre des relations agences de publicité/clients, les attentes du client à travers le 'tissage' d'une relation peuvent être extrinsèques et manifester selon les caractéristiques de l'agence comme le fait d'être bien réputée, satisfaisante et recommandée. Ces attributs sont liés, plutôt, à l'étape de la création de la relation agence/client. Selon Hanan.M (1966), ces étapes commencent par l'analyse subjective et objective de l'agence, elles se poursuivent avec l'entretien, la présentation, la prise de décision et l'annonce. Enfin, elles s'achèvent avec les réunions préliminaires entre agence et annonceur précédant la prise de service.

Cette approche de sélection de l'agence de publicité par l'annonceur manquait d'une assistance quantitative. C'est pourquoi Cagley.J.W & Roberts.C.R (1984) ont essayé de déterminer les facteurs quantitatifs que les annonceurs utilisent pour évaluer les capacités des agences actuelles ou potentielles. Ils ont montré que les attributs les plus critiques dans le

---

<sup>1</sup> Anderson (1995), cité dans 'Etablissement des relations marketing dans le business des agences de publicité', Jancic.Z & Zabkar.V, 1998, *Journal of Advertising Research*, November-December.

processus de sélection d'une agence sont 'la qualité de la personne chargée du compte', 'l'accord accompli entre l'agence et le client à propos des buts et des objectifs' et 'le besoin d'un personnel dans l'agence qui comprend bien les caractéristiques des affaires de l'annonceur'. En effet, les attributs les plus importants tournent au tour d'une orientation personnelle qui suggère que le souci primaire de la sélection soit le personnel de l'agence, responsable des comptes clients.

En fait, puisque Internet est un outil communicationnel relativement nouveau, il s'avère qu'aucune méthode formalisée n'a été développée chez les annonceurs dans leurs choix des boîtes *webmarketing*. En fait, les connaissances et les qualifications reliées à l'Internet n'ont pas été encore incorporées dans les pratiques de recrutement des organisations. De plus, les cadres marketing peuvent non seulement être les 'champions' de l'établissement des sites *Web*, mais également peuvent être ceux qui le maintiennent s'il n'y a aucun expert en la matière dans l'organisation, (Bush.A.J, Bush.V & Harris.S, 1998).

Plus qu'un phénomène classique, la relation entre l'agence de publicité et ses clients peut être considérée comme une procédure qui suit le cycle de vie du client sur quatre phases, (Wackman.D.B, Salmon.C.T. et Salmon.C.C, 1986/1987) :



**Fig.1 : Le cycle de vie de la relation agence de publicité - client, (Wackman.D.B et al., 1986/1987).**

La première étape, la pré-relation, apparaît durant le processus de sélection de l'agence et avant l'établissement d'un accord ou d'un contrat formel. Dans cette phase, les deux parties se renseignent l'un sur l'autre et l'agence essaye de vendre ses compétences au client. La seconde phase, celle du développement de la relation, apparaît durant une période d'un ans ou un peu plus. Dans cette période les campagnes publicitaires initiales sont créées et conduites. Il s'agit, typiquement, d'un temps d'énergie élevée pendant le quel la relation implique l'excitation de travailler sur des nouveaux produits, de développer des nouvelles idées et de créer un nouveau 'chantier' du personnel. Cette phase représente 'la lune de miel' de la relation entre l'agence et l'annonceur. La maintenance, la troisième phase du processus

relationnel, peut durer plusieurs années. Durant cette période, une profonde relation est développée et un grand nombre de campagnes est conduit. Pour les deux, l'agence et le client, c'est l'étape la plus productive de leur relation. Finalement, chaque relation passe par une quatrième phase, celle de l'arrêt volontaire ou involontaire. Quand la résiliation de la relation est volontaire et effectuée par une préparation adéquate, la relation peut se terminer sans l'animosité et l'hostilité de chaque partie. Ce n'est probablement pas le cas habituel, là on assiste fréquemment à un bouleversement considérable pour les deux parties.

Dans ce sens, Doyle.P, Corstjens.M et Michell.P (1980) essayaient de détecter les raisons de rupture des rapports agences de publicité - annonceurs. Ils identifiaient les facteurs les plus communs menant l'annonceur ou l'agence à décider de cesser l'association. Ils ont montré qu'il y a cinq causes principales de la rupture des relations agences de publicité – clients : le changement de la politique marketing du client, le changement de la politique de l'agence, les changements de mode d'organisation et de gestion de l'entreprise cliente, les changements de la structure organisationnelle et gestionnaire de l'agence et l'insatisfaction du client de la performance de l'agence<sup>2</sup>.

### **3.La relation agence du webmarketing – annonceurs :**

Selon Kassaye.W.W (1997), le nombre d'entreprises intéressées au *webmarketing* contre le nombre d'agences prêtes à répondre à des telles demandes détermine les résultats des mesures prises par chacune. En fait, dans ce domaine, la demande de ce service a dépassé de loin l'offre. A court terme, ceci a présenté une meilleure opportunité pour les agences de relations publiques et les 'boutiques' de la conception informatique. D'ailleurs, ce manque d'agences spécialistes en *webmarketing* a forcé les annonceurs à établir leurs propres sites *Web*. Par analogie à l'intégration en aval, plusieurs entreprises ont préféré inviter des conseillers pour exécuter les projets choisis ou passer le travail à leurs propres départements informatiques. C'est pour cette raison que le souci des agences, au moins au commencement, doit être établir une présence plutôt que vendre un produit.

Dans ce contexte, en étudiant les dynamiques de la relation agence de publicité - clients, il apparaît que les coûts relationnels peuvent augmenter quand la relation devient 'hybride' et une troisième partie 'expert' est retenue par l'agence pour la conception et le suivi des sites clients. Vu l'importance de mettre à jour continuellement les sites *web* déjà conçus, en plus du manque de la formation entreprise par les agences spécialisées, le coût

---

<sup>2</sup> Les résultats de cette étude ont montré que l'insatisfaction des clients de la performance de l'agence est la cause la plus importante chez les clients tandis que le changement de la politique du client est la raison la plus cruciale de point de vue de l'agence.

additionnel au client de maintenir l'expert comme tiers dans la relation peut être à long terme. Ceci a pu poser un enjeu substantiel dans la relation agence-client en raison de la poursuite vigoureuse du client de la rentabilité de ses investissements et de la tendance de la commutation des agences à des intervalles réguliers, (Durkin.M et al., 2001).

D'autre part, les nouvelles technologies font augmenter la fragmentation de l'utilisation des différents médias. La télévision, pour longtemps, le canal principal pour les campagnes publicitaires de masse, a marqué une diminution chez son audience de 90 à 68 % dans les 20 dernières années. En réponse à ces dernières tendances marketing, une nouvelle approche d'intégration des techniques de la communication marketing a émergé chez plusieurs agences de publicité. D'ailleurs, Gronstedt.A et Thorson.E (1996) ont mis l'accent sur la nécessité d'une organisation intégrée chez les agences de publicité. Une structure stratégique qui intègre plusieurs disciplines de communication en assurant une capacité de développement de l'expertise dans chaque discipline.

La problématique qui se pose chez les agences de communication est alors : Comment créer une structure organisationnelle qui permet à des personnes d'expertises variées (relations publiques, publicité, *packaging*, promotions des ventes, communication en ligne et marketing direct) de travailler ensemble avec succès. La forme la plus appropriée pour qu'une agence intègre plusieurs techniques marketing à la fois, dépend de la structure que l'agence a déjà, l'environnement dans lequel elle agit, sa taille et un certain nombre d'autres variables.

A.Gronstedt et al. (1996) offrent le modèle suivant d'intégration communicationnelle chez les agences de publicité :

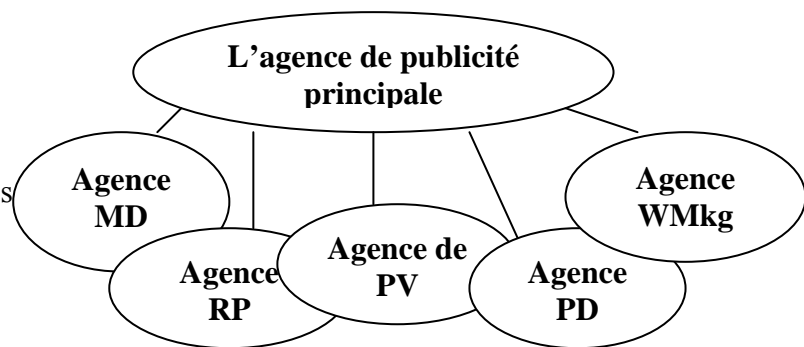
**MD** = Marketing Direct

**RP** = Relations publiques

**PV** = Promotions de Ventes

**PD** = *Packages Design*

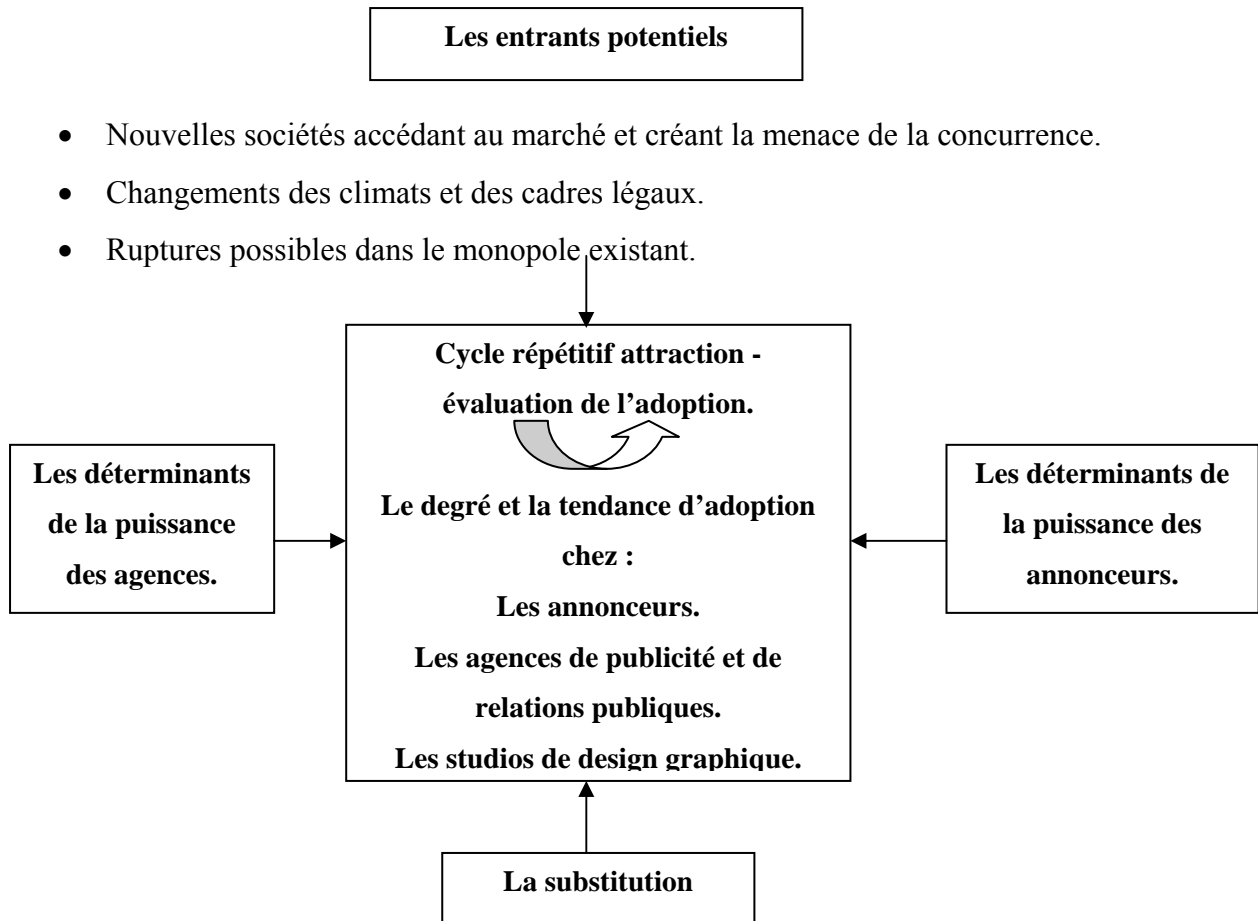
**WMkg** = *Webmarketing*



**Fig.2 : Le 'Consortium', (Gronstedt.A et al., 1996).**

Sur ce nouveau marché, l'effet concurrentiel de la technologie *Web* peut être examiné en analysant les contraintes qui conditionnent l'industrie publicitaire sur ce nouveau média. Puisque Kassaye.W.W (1997) s'intéresse aux rapports agences de publicité - annonceurs, il trouvait que la meilleure approche à suivre dans son étude serait celle qui permet d'examiner les menaces et les opportunités de cette industrie. Par conséquent, d'après l'esprit de

l'analyse SWOT de Porter (1983), (*strengths, weaknesses, opportunities et threats*), il identifiait quatre forces qui influencent les relations agences – annonceurs. Ces forces sont : les nouveaux entrants, la substitution, la puissance de l'agence de publicité dans ses rapports avec les annonceurs et réciproquement l'influence et la puissance des annonceurs sur leurs agences.



**Menaces et/ou l'attraction des nouvelles technologies alternatives.**

**Fig.3: Analyse de l'industrie publicitaire dans le contexte du *webmarketing*, (Kassaye.W.W, 1997).**

Le succès du *webmarketing* est susceptible de changer (ou même probablement décaler) le rapport de négociation entre les annonceurs et les agences de publicité. En fait, les barrières à l'entrée historiques de l'industrie publicitaire se sont focalisées sur les individus habiles et créateurs ayant des très bonnes qualités relationnelles. Le Net comme nouveau support publicitaire est susceptible d'affaiblir ces barrières en rendant les qualifications des agences de publicité presque obsolètes dans quelques secteurs. Ainsi, pendant que les agences doivent fonctionner seulement avec leur propre personnel créateur et leurs propres clients, pas avec ceux de la sous-traitance, les exigences vis-à-vis de leurs qualifications relationnelles

peuvent ne pas être assez complexes. C'est une nécessité vitale surtout que les clients sont devenus plus sophistiqués et les médias plus mûrs, (Kassaye.W.W, 1997).

Enfin, pour affronter ces différents enjeux, les agences de publicité et les annonceurs essaient de gérer le désordre et la confusion entourant ce nouveau média. Comme avec toute nouveauté technologique, les enjeux et les incertitudes existent jusqu'à ce que chacun adopte et apprenne comment le nouveau concept fonctionnera dans son organisation. De ce fait, les petites agences de communication classique peuvent avoir un grand enjeu face à elles, en vue de l'émergence du commerce électronique, (Bush.A.J et al., 2000).

Ces recherches sont intéressantes et présentent une avancée considérable dans la compréhension de la relation agence *webmarketing* – annonceurs.

### **Cadre Conceptuel :**

Etant donnée que l'objectif principal de notre recherche est de conceptualiser la relation agence du *webmarketing* - clients, on a opté pour une approche qualitative préparatoire<sup>3</sup> d'une étude quantitative postérieure. Cette analyse qualitative nous permettra, alors, d'explorer les déterminants de cette relation puisqu'on ne dispose pas des données secondaires sur le marché du *webmarketing*, sur lequel elle se fonde. Pour ce faire, on a effectué des entretiens semi-directifs auprès des responsables marketing, des chefs d'entreprises et des gérants d'agences du *webmarketing*<sup>4</sup>.

L'analyse de contenu thématique des discours des consommateurs, recueillis principalement par des entretiens semi-directif, nous a permis d'affirmer, en premier lieu, que malgré l'importance de l'*e-marketing* comme outil communicationnel, la relation agence – annonceur commence par un sentiment de 'phobie'. En outre, on peut préconiser que la confiance est le déterminant saillant de cette relation (« c'est une question de confiance, l'annonceur ne veut pas investir sur Internet s'il se compare à son CA, un sentiment de *phobie*»). C'est aussi une question de contact personnel vu que le marché est tellement petit, ce qui oblige les agences à travailler sur des niches. En plus, la relation de l'annonceur avec son agence peut être menacée par l'ambiguïté des rôles qu'injecte le Web dans ce rapport, à cause des problèmes d'écoute des annonceurs par les agences, de contact personnel, de

---

<sup>3</sup> Cette approche est, dès lors, justifiée par Thietart.R.A et coll. (1999) et par Igalnes J. et al. (1998), guide d'entretien en annexe 1.

<sup>4</sup> Les agences qui ont fait partie de notre échantillon sont : *Media Trade Développement, Access to E-Business, Positif Tunisie, Webmanager Center, Edatis Tunisie, Promos Tunisie*. Les entreprises adoptives du *webmarketing*, clientes des agences sont: Planet Tunisie, Club med, Tunisiana, Sifamos, Arco confection et Première Numérique.

déphasage du client par rapport à l'agence, de la question de qualité et de performance, de l'émergence des artisans<sup>5</sup> non spécialisés dans le domaine et qui offrent des prix bas et enfin à cause du fait que le *webmarketing* n'est pas encore le bon outil pour promouvoir des produits particuliers comme le marché de *BtoC*.

En analysant les réponses des agences du *webmarketing* et des entreprises clientes on a constaté qu'on ne peut pas comparer leurs attitudes concernant le *e-bmarketing*, c'est relatif l'un est offreur et l'autre est demandeur. En effet, s'ils auront les mêmes perceptions le marché devient parfait et les agences n'auront pas des problèmes pour vendre leurs services. Cette différence de perception et d'intérêt mène les annonceurs à s'imposer dans le travail de l'agence. La perception du client, de sa part, dépend de son niveau de familiarité dans le domaine et de son niveau de sensibilité. C'est, alors, le rôle des agences d'expliquer les avantages du marketing sur Internet. Par ailleurs, la variable qui vient dans la première place dans ce genre de relations c'est la qualité du service fourni et le professionnalisme, («c'est le sérieux qui va garder les gens avec moi»). La confiance et l'engagement sont toujours des importants déterminants relationnels quelque soit le service offert.

A la lumière de notre revue de la littérature et de notre étude exploratoire, notre cadre conceptuel se présente comme un essai de modélisation de la relation agences du *webmarketing* – annonceurs. Les hypothèses que nous désirons tester découlent des relations envisagées dans notre revue de littérature et dans les modèles antérieures et se postulent sur deux axes. Le premier<sup>6</sup> consiste à tester les relations qui existent entre les différents déterminants 'classiques' de la relation agence de publicité – clients, (l'effet de la nature de la relation sur la confiance, l'engagement et la fidélité du client envers son agence). Le deuxième axe<sup>7</sup> vise à vérifier l'impact du Web comme outil communicationnel sur cette relation. Ceci sera effectué en testant l'effet des variables environnementales du marché *Webmarketing* sur les critères de choix de l'agence, l'effet de cette dernière sur l'ambiguïté des rôles des deux acteurs et finalement l'impact de celle ci sur la nature de la relation agence - annonceur.

---

<sup>5</sup> Ceux qui conçoivent les sites web, tâche non considérée comme activité *webmarketing* par les agences spécialisées et quelques clients.

<sup>6</sup> Les relations de cet axe décrivent le rapport classique entre l'agence publicitaire et ses clients, sans l'influence des caractéristiques propres au *webmarketing*.

<sup>7</sup> Les relations entre les variables de cet axe décrivent, plutôt, la relation agence du *webmarketing* - clients, en prenant compte des caractéristiques propres au *webmarketing*, inspirées de notre étude qualitative préparatoire et confirmées davantage par notre revue de littérature.

- **La relation entre la nature de la relation et la confiance du client :** Labahn.D.W et al. (1995) ont essayé d'étudier l'influence des comportements des agences de publicité et des clients sur leurs relations de travail en général, et sur la confiance et l'engagement du client, en particulier. Pour ce faire, Labahn.D.W et al. (1995) ont représenté la nature de la relation agence – annonceur par des facteurs comportementaux comme l'accessibilité, la diligence et la performance de l'agence, l'accessibilité et l'irrésolution du client, l'interaction productive et le conflit entre les deux parties de la relation.

**H1 : La confiance de l'annonceur en son agence de publicité dépend de la nature de leurs relations.**

- **La relation confiance – engagement :** Cette relation a été étudiée dans plusieurs recherches antérieures du marketing relationnel, dont la plus fameuse est celle de Morgan et Hunt (1994). Mais, l'unique test de l'effet de la confiance sur l'engagement du client, dans les relations agences de publicité – clients, est réalisé par Labahn.D.W et al. (1995).

**H2 : Plus la confiance du client en son agence du *webmarketing* est forte, plus son engagement à la relation est fort.**

- **La relation engagement – fidélité :** Michell.P et al. (1995) préconisent que "les annonceurs qui s'engagent dans des relations à long terme ne traitent pas leurs agences comme 'réservoirs' de créativité, mais aussi comme des partenaires d'affaires". Il est clair, donc, que l'engagement est un déterminant de fidélité pour ce type de relation de service.

**H3 : Plus l'engagement du client à la relation est fort, plus sa fidélité à son agence du *webmarketing* est forte.**

- **La relation environnement du *webmarketing* – critères de choix d'une agence du *webmarketing* :** Durant notre étude qualitative on a constaté que le marché du *webmarketing* est en phase de croissance. Ainsi, la conviction du client des avantages de ce nouvel outil communicationnel est assez difficile. Ce qui influencera le choix du client de son agence du *Netmarketing*. Comme c'est fondé par la théorie d'agence, Bergen et al. (1992) ont affirmé que l'agent (agence du *webmarketing*) est assumé être répugnant face aux risques environnementaux, tandis que le principal (client) est neutre. D'autre part, le principal doit choisir une stratégie informationnelle pour déterminer les caractéristiques véridiques de l'agence, afin de faire le bon choix. Ainsi, et d'après la théorie d'agence, l'environnement d'affaires influence l'optimalité du contrat agence – client.

De sa part, Kassaye.W.W (1997) a identifié quatre forces environnementales influençant les relations agences du *webmarketing* – clients. Ces forces sont les entrants potentiels, la substitution et la puissance de l'agence et du client.

**H4 : L'environnement du *webmarketing* a un effet direct sur le choix d'une agence du *webmarketing*.**

- **La relation critères de choix d'une agence – ambiguïté des rôles :** Partant de la théorie d'agence, Helgesen.T (1994) étudiait l'influence de l'incompatibilité des objectifs entre les agences de publicité et les clients sur leur coopération, leurs décisions et l'efficacité des résultats de leur relation de travail. Dans ce type de relations de service, les clients sont censés avoir une influence décisive sur les conditions de la relation. Ces conflits d'intérêts sont présentés par Beard.F (1996) par l'ambiguïté des rôles sous la forme de deux champs d'analyse : la clarté des objectifs et la clarté de processus du travail.

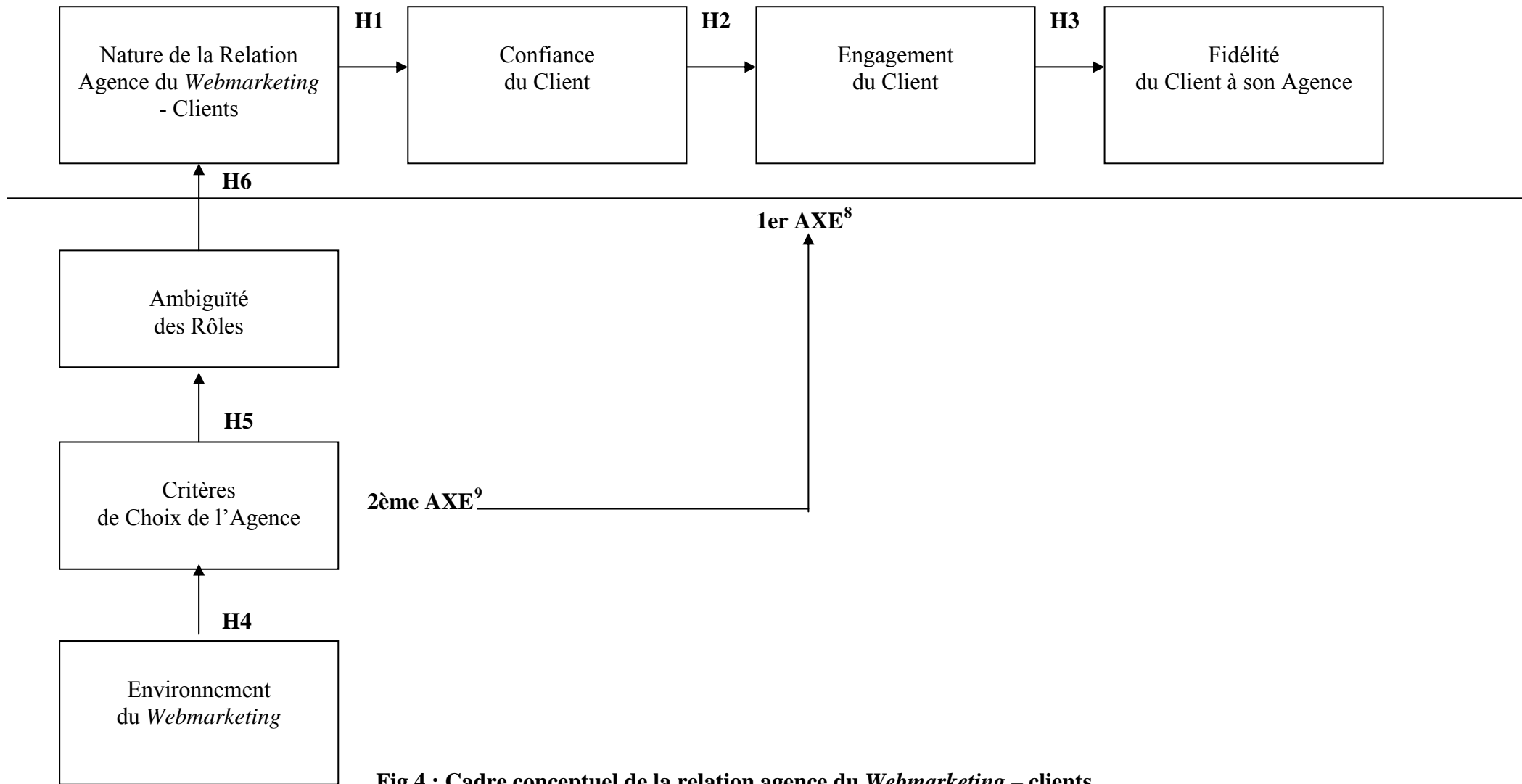
**H5 : Les critères de choix d'une agence du *webmarketing* ont un effet direct sur l'ambiguïté des rôles dans la relation de travail entre l'agence et le client.**

- **La relation ambiguïté des rôles – nature de la relation :** L'ambiguïté des rôles est présentée par Labahn.D.W et al. (1995) sous forme du conflit. Ils ont, ainsi, défini le conflit comme étant le niveau de désaccord présent dans la relation. Si la nature du conflit est fonctionnelle, la corrélation entre le conflit et la nature de la relation agence – client est positive. Le conflit se trouve donc comme déterminant et conséquence de la nature de la relation de travail entre les deux acteurs.

De même, les résultats de Beard.F (1996) indiquent que l'ambiguïté des rôles du client sont inversement associés à sa satisfaction de la performance de son agence, et par la suite à son confiance. En effet, on constate une corrélation significative entre la satisfaction du client de la performance de son agence et la clarté du processus de la relation de travail, d'une part, et la clarté des objectifs du client, d'autre part. En fait, la perception de l'ambiguïté des rôles par le client est positivement associée avec sa perception du conflit dans la relation avec son agence de publicité et négativement associée à sa perception que leurs relations interpersonnelles sont satisfaisantes.

**H6 : L'ambiguïté des rôles des deux parties a un effet direct sur la nature de la relation agence du *webmarketing* – clients.**

L'ensemble des variables conceptualisées et des relations supposées dans notre cadre conceptuel se présentera comme suit (modèle structurel présenté en annexes) :



**Fig.4 : Cadre conceptuel de la relation agence du Webmarketing – clients.**

<sup>8</sup> Relation classique entre agences de publicité et annonceurs.

<sup>9</sup> Relation agences webmarketing – annonceurs en présence des variables inhérentes du contexte du *webmarketing*.



## **Méthodologie de la Recherche :**

Afin de détecter l'effet du *webmarketing* sur la relation agence de publicité – clients, on optera pour une comparaison après le test de deux modèles par la méthode des équations structurelles, un conceptualisant la relation classique en absence des variables inhérentes du contexte du *webmarketing* (1er axe du modèle conceptuel) et un deuxième qui représente la relation agence du *webmarketing* – clients (modèle global).

Après la contextualisation de notre étude grâce à l'étude qualitative, on va essayer de partir des constats classiques de la relation agence de publicité – annonceurs pour cerner dans quelle mesure Internet changera-t-il cette relation. Le recours aux équations structurelles est justifié par le fait que ces dernières testent un modèle complet (traiter simultanément plusieurs relations de dépendance), en évitant les problèmes de la multicolinéarité<sup>10</sup>.

### **1.Collecte des données :**

Les études qui ont investigué les relations agences de publicité – clients ont opté pour le questionnaire comme méthode de collecte de données (Labahn.D.W et al. 1995, Michell.P et al. 1992 et 1995, Beard.F, 1996 ... ). De même notre problématique nous inscrit le recours à cette méthode. Néanmoins, à la lumière d'un prétest effectué au près d'une trentaine de répondants, des adaptations tenant compte du contexte du *webmarketing* tunisien et du niveau de compréhension des répondants, ont été réalisées.

Le recueil des données s'est réalisé au début à travers des questions auto-administrés. Cependant, le contrôle des premiers questionnaires nous a imposé l'assistance à l'administration des questionnaires (face à face ) pour s'assurer de l'implication du répondant. Par ailleurs, la volonté de collecter des informations auprès d'un large échantillon nous a mené à approcher les entreprises de différentes façons :

- 20 E-mails ont été envoyés à des agences du *webmarketing* et de communication avec un taux de retour de 25% (5 agences<sup>11</sup> seulement ont retourné le questionnaire vu qu'elle connaissaient déjà notre problématique durant l'étude qualitative initiale).
- Quarante questionnaires ont été administrés face à face dans les zones de Tunis et Sfax.
- Nous avons profité de deux séminaires : le premier est celui du lancement du programme Famex II<sup>12</sup>. Le deuxième est la réunion du club Famex II<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Variables non significatives et/ou coefficients différents aux attentes : si on peut plus discerner les variances, les régressions seront impossibles.

<sup>11</sup> On tient à remercier Positif Tunisie et E-datis Tunisie pour les séances de travail qu'on a effectuées avec eux concernant les actions promotionnelles sur le Net.

## **2.Cadre et caractéristiques de l'échantillon :**

A la suite de ces différents contacts, nous avons pu collecter 100 questionnaires. Ainsi, nous avons opté pour un échantillon de convenance des agences du *webmarketing* et de publicité<sup>14</sup>, d'une part, et des entreprises adoptives du *webmarketing*. En effet, il est indispensable que notre échantillon des entreprises doit incorporer des adoptives de cet outil communicationnel pour qu'elles soient des clients des agences et pour qu'on puisse identifier les déterminants de leurs relations.

En outre, on a pu récupérer les entreprises adoptives du *webmarketing* grâce à une liste proposée par le Famex. En fait, le Famex offre dans son dernier programme aux entreprises qui cherchent à accéder aux marchés étrangers, des subventions pour l'élaboration d'un plan *webmarketing*. Ainsi, des entreprises pareilles font bel et bien appartenir à notre échantillon. Les annexes 2,3,4,5,6 et 7 présentent une description synthétique des caractéristiques de notre échantillon.

## **Mesure des différentes variables, vérification de la validité et de la fiabilité des échelles :**

### **1.Les mesures utilisées :**

La validation de notre modèle conceptuel global et de nos hypothèses de recherche dépend, en partie, des instruments de mesure choisis. Il est important de souligner que la majorité des instruments utilisés ont été empruntés de la littérature, et ont donc fait l'objet de validations antérieures. A défaut de trouver des échelles adaptées à notre cadre de recherche, nous étions dans l'obligation de porter quelques modifications et adaptations aux échelles préexistantes en nous basant principalement sur les résultats de notre étude qualitative. Ces différentes échelles seront présentées en annexe (8). Ces items sont tous mesurés sur une échelle Likert allant de 1(pas du tout d'accord) à 7 (pas du tout d'accord).

### **2.Purification et fiabilité des échelles de mesure :**

A ce niveau, il s'agit d'étudier la fiabilité et de la dimensionnalité des échelles de mesure. Pour le faire, il convient de procéder à une analyse en composante principale qui permettra d'explorer la structure factorielle et de vérifier la cohérence interne des échelles de mesures via le logiciel de traitement de données SPSS. Une analyse avec rotation (Varimax) a

---

<sup>12</sup> Le lancement du programme FAMEX II, fond d'accès aux marchés internationaux, qui s'est déroulé le 15 Mars 2005.

<sup>13</sup> 1<sup>er</sup> club Famex II qui s'est déroulé le 17 Mars 2005 au CEPEX, maison de l'exportateur de Tunisie. Un remerciement particulier aux responsables du programme Famex pour leur coopération.

<sup>14</sup> On a impliqué 5 agences de communication marketing pour pouvoir comparer les relations agences – clients dans le cas de la communication classique et celle sur le Net. Ainsi, on pourra déterminer l'impact du Web sur la relation agence – client.

permis de vérifier si chaque facteur représentait bien un seul et même construit de départ. Après l'élimination des items ayant des forts 'loading' sur deux ou plusieurs axes, un faible 'loading' sur un seul axe ou trouvant seul sur un axe, on a abouti enfin à une structure échelle unidimensionnelle ou multidimensionnelle avec n items et p dimensions.

En fait, la mesure la plus recommandée pour évaluer la fiabilité ou la consistance interne d'un ensemble d'items est fournie par le coefficient Alpha de Cronbach. Une faible valeur de Alpha indique que l'échantillon d'items reproduit mal la variable. Par contre, une grande valeur indique que chaque item présente une bonne cohérence avec l'ensemble des autres items de l'échelle. Pour une étude exploratoire, un seuil de 0,6<sup>15</sup> est suffisant pour se prononcer sur la fiabilité du construit. Alors que pour une étude confirmatoire plus l'Alpha est proche de 1, plus la cohérence interne est jugée bonne. L'application du test de fiabilité aux différentes échelles de l'étude permet de détecter certains intrus dont l'élimination engendre une amélioration de l'Alpha de Cronbach. Cependant, un problème de fiabilité peut se poser si cette dernière n'atteint pas le seuil minimal de 0,6 même en éliminant l'item en question. Néanmoins, une telle valeur peut être conservée pour une échelle adaptée à nouveau contexte comme le *webmarketing*. Face à deux items seulement, une analyse de corrélation est préconisée. Le test de Spearman d'un niveau de significativité inférieur à un seuil (0,01) nous pousse à rejeter l'hypothèse H0 qui stipule qu'il n'existe pas de corrélations entre les deux items retenus.

Nous avons pris aussi en considération le test de KMO compris entre 0,5 et 1 qui montre la pertinence de l'ACP et le test de Bartlett pour vérifier si les variables sont factorisables. Ainsi, un KMO compris entre 0,5 et 1 permet de conclure que l'analyse factorielle est réalisable. Néanmoins, si on aboutit à une structure unidimensionnelle ayant un indice KMO attestant une valeur relativement faible (0,5), ce résultat est justifiable vu le faible nombre d'item composant l'axe identifié (exemple celui de la variable confiance, voir annexe 8).

L'analyse factorielle exploratoire constitue une phase indispensable dans toute étude empirique basée sur l'enquête. Elle permet d'atteindre un double objectif. En premier lieu, elle établit un rapprochement entre les concepts théoriques et les éléments empiriques. En second lieu, l'analyse factorielle exploratoire prépare l'étude pour son confirmation. L'annexe 8 récapitule les résultats de l'ACP conduite sur les différentes échelles, voire les différentes dimensions des variables qui décrivent la relation agence du *webmarketing* – clients.

---

<sup>15</sup> Patrice Roussel, F.Durrieu, E.Campoy et L.El Akremi, 'Méthodes d'équations structurelles : Recherches et Applications en Gestion', 2002, Collection Recherche en Gestion, Economica.

## Présentation Des Résultats :

Dans le cadre de notre recherche, l'analyse factorielle exploratoire est suivie par une analyse factorielle confirmatoire selon la méthode des équations structurelles via le logiciel Amos4. Ayant l'avantage de traiter simultanément plusieurs relations de dépendance<sup>16</sup>, la méthode des équations structurelles s'avère être la plus adéquate pour notre étude dont l'objectif est de tester l'effet de plusieurs déterminants relationnels et environnementaux sur la confiance, l'engagement et la fidélité du client envers son agence du *webmarketing*.

Dans notre cas, cette méthode nous permettra de déterminer le degré d'influence de chaque variable sur la confiance, l'engagement et la fidélité du client envers son agence du *webmarketing*. Ces liens sont exprimés par les coefficients de régression : les variables les moins déterminantes ont des coefficients de régression faibles alors que celles qui sont les plus déterminantes ont des coefficients importants. Pour être significatifs, les coefficients de régression doivent avoir un T de Student > ou égal à 1,96. Les coefficients de régression standardisés et non standardisés sont aussi recommandés pour évaluer les sens de la relation linéaire.

### 1.Relation classique agence de publicité – Client :

Nous présenterons et interpréterons dans cette section les résultats de l'application des méthodes d'équations structurelles au modèle de la relation agence de publicité – annonceurs dans le contexte de la communication classique.

Hypothèses de Recherche	Relation de Causalité	Coefficient de Régression non Standardisé	Coefficient de Régression Standardisé	Valeur du t de Student associé
H 1	Nature $\longrightarrow$ Confiance de la Relation	1.949	0.521	2.858***
H 2	Confiance $\longrightarrow$ Engagement	0.413	0.426	3.280***
H 3	Engagement $\longrightarrow$ Fidélité	0.599	0.639	4.946***

\*\*\* significativité à 1%.

**Tableau.2: Les Coefficients de Régression de la Relation Classique.**

<sup>16</sup> Roux.E. Evard.Y & Pras.B , (1993), 'Market : Etudes et Recherches en Marketing, Fondements, Methodes', Ed. Nathan.

Les relations testées ainsi que les coefficients de régression constatés sont schématisés au niveau du modèle de l'annexe 9.

Le recours aux modèles des équations structurelles permet d'évaluer la qualité du modèle théorique et le degré de son adéquation avec les données collectées. Ce ci est réalisé grâce à un ensemble d'indices d'ajustement. Les indices de mesure absolus visent à évaluer dans quelle mesure le modèle théorique posé reproduit correctement les données empiriques. Les indices de mesure incrémentaux permettent d'apprécier l'amélioration de l'ajustement en comparant le modèle testé à un modèle plus restrictif. Finalement les indices de mesure de parcimonie renseigneront si le modèle est surestimé. Afin d'évaluer notre modèle, nous avons fait recours à ces indices :

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie			
$\chi^2$	Signifité	RMSEA	IFI	TLI	CFI	CMIN/DF	PNFI	PCFI	PRATIO
800.893	0.000	0.037	0.953	0.945	0.953	1.876	0.779	0.820	0.861

**Tableau .3 : La qualité d'ajustement du modèle global.**

A la lumière de ces résultats, nous pouvons conclure que les valeurs des indices sont globalement satisfaisantes et témoignent un bon ajustement du modèle global (RMSEA = 0.037). En fait, grâce aux IFI, TLI et CFI qui sont supérieurs à 0.9 et confirmé par le test de  $\chi^2$  dont le p value est 0.000. Pour ce qui est indices de parcimonie, nous notons que le  $\chi^2$  normé est très satisfaisant étant inférieur à 3. En plus, les PNFI, PCFI et PRATIO montrent une bonne parcimonie de notre modèle.

## **2.Relation agence du *webmarketing* – clients :**

De même que le test du modèle classique, nous présenterons et interpréterons dans cette section les résultats de l'application des méthodes d'équations structurelles au modèle de la relation agence de publicité – clients dans le contexte du *webmarketing*.

Hypothèses de Recherche	Relation de Causalité	Coefficient de Régression non Standardisé	Coefficient de Régression Standardisé	Valeur du t de Student associé
H 1	Nature de la relation $\longrightarrow$ Confiance	2.099	0.546	2.978***
H 2	Confiance $\longrightarrow$ Engagement	0.402	0.426	3.328***
H 3	Engagement $\longrightarrow$ Fidélité	0.597	0.639	4.957***

<b>H 4</b>	Environnement Webmarketing → Critères de Choix	<b>0.297</b>	<b>0.275</b>	<b>1.766*</b>
<b>H 5</b>	Critères de Choix → Ambiguïté des Rôles	<b>0.201</b>	<b>0.436</b>	<b>2.308**</b>
<b>H 6</b>	Ambiguïté des Rôles → Nature de la relation	<b>-0,396</b>	<b>-0.136</b>	<b>-0.994</b>

\*significativité à 10%, \*\* significativité à 5%,\*\*\* significativité à 1%.

**Tableau.4: Les Coefficients de Régression de la Relation Agence Webmarketing - Annonceur.**

Les relations testées ainsi que les coefficients de régression constatés sont schématisés au niveau du modèle de l'annexe 10.

Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de parcimonie			
$\chi^2$	Signifité	RMSEA	IFI	TLI	CFI	CMIN/DF	PNFI	PCFI	PRATIO
4641.888	0.000	0.063	0.889	0.880	0.888	2.056	0.752	0.830	0.935

**Tableau.5 : La qualité d'ajustement du modèle global.**

Selon ces résultats, nous pouvons conclure que les valeurs des indices sont globalement satisfaisantes et témoignent d'un bon ajustement du modèle global (RMSEA = 0.063). En fait, le test de  $\chi^2$  est significatif ( p value = 0.000 ). De leur part, les indices incrémentaux sont presque égaux à 0.9, ce qui rassure la qualité d'ajustement. Pour ce qui indices de parcimonie, ils se manifestent par un  $\chi^2$  normé inférieur à 3 et des forts PNFI, PCFI et PRATIO.

### **Discussion Des Résultats :**

Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude face aux hypothèses confirmées ou infirmées, peuvent constituer un apport très important en comparant ceux de la relation agence de publicité – clients à celle se nouant dans le contexte du *webmarketing*.

D'emblée, la grande influence qu'a la nature de la relation sur la confiance du client en son agence du *webmarketing* ( $t= 2.978$  et  $\beta=2.099 > 1.949$ , celle de la publicité classique), montre l'importance de cette variable dans ce contexte. Ce résultat est aussi consistant dans les réponses des notre échantillon durant notre étude exploratoire initiale. D'autre part, il rejoint les études de Labhan.W (1995, 1996). Les relations interpersonnelles jouent un rôle important dans l'acquisition de la confiance du client. Vu que le marché est tellement petit, les agences du *webmarketing* essayent souvent de se focaliser sur des niches de clientèles et de renforcer leur contact personnel avec elles.

D'autre part, comme le *e-marketing* est un nouveau service dont l'annonceur ne le maîtrise pas, ce dernier a vraiment besoin d'une coopération et d'une interaction productive avec l'agence pour se familiariser et en donner confiance. En plus, et comme ont préconisé quelques '*webagencies*' : « Un contrat c'est de l'acquis de la confiance, on met en jeu notre image de marque, nos références, notre professionnalisme ». Ce professionnalisme et cette qualité de mise en œuvre des actions marketing sur le Net sont les déterminants les plus saillants de la confiance de l'annonceur en son agence.

L'annonceur sur le Web, de sa part, se trouve différent de celui de la communication classique par sa prise de risque. Ce qui croîtra son degré d'exigence et son irrésolution envers son agence. Cette dernière doit, alors, jouer sur des aspects relationnels (surtout que ce type d'affaires ne se résolvent pas par téléphone ou en virtuel) et professionnels pour gagner la confiance du client. Les références, l'expérience, le professionnalisme, la qualité et l'endurance sont, alors, des déterminants de la confiance du client dans ce domaine. Ainsi, le degré auquel les réunions d'agence sont productives et efficaces a une forte influence positive sur la satisfaction du client et une forte corrélation avec sa confiance, ( $r=.818$ , Dwyer, Schurr.P.H et Oh, 1987).

Etant validée par Labhan.W (1995, 1996), l'influence positive de la confiance sur l'engagement du client à son agence de publicité a été aussi vérifiée dans notre cadre d'étude (on constate presque les mêmes corrélations dans les deux modèles). En général, dans les relations agences du *webmarketing* – clients, le contrat d'agence se noue pour le long terme puisqu'il s'agit d'un développement d'un plan marketing où la mise en oeuvre dure dans le temps. Cette relation de travail se traduit par des rencontres, une étude des idées et un établissement d'un cahier de charges. Un tel processus va de la confiance à l'engagement et transforme le contrat d'agence à une partenariat.

Pour ce qui est relation significative et positive entre l'engagement et la fidélité du client envers son agence du *netmarketing*, il est à noter que cette conséquence n'est assurée que lorsque l'agence fournit toujours une performance, une recherche et développement et une veille allant de paire avec les mutations que vit ce support communicationnel. Ainsi, l'agence du *webmarketing* est une boîte de conseil avant d'être un 'vendeur' de service. Ceci est justifié par la théorie de liaison de Verbeke.W (1988).

Si une panoplie de recherches antérieures (Shij.T.D & Piron.F, 2002 ; Durkin.M et al., 2001 ; Kassaye.W.W, 1997 et Bush.A.J et al., 1998, 2000 ) postule l'existence d'un impact direct du Web sur la relation agence de publicité – clients en général, notre étude, en revanche, infirme l'effet direct de l'environnement du *webmarketing* sur les critères de choix

de l'agence. Même en testant l'effet direct de cette variable sur la confiance du client, il s'est avéré que ce lien n'est pas significatif ( $-1.002 < 1.96$ ). Ce résultat ne se trouve pas en harmonie avec les constats de Michell.P et al. (1995). Ces derniers ont constaté que les variations et l'incertitude des marchés, les menaces des nouveaux concurrents et les changements du portefeuille de produit sont susceptibles d'avoir marqué des effets sur les relations de travail.

L'absence du lien significatif entre les caractéristiques environnementales du marché du *webmarketing* et les critères de choix de l'agence et d'autant plus justifié par le fait que dans leurs choix, les clients comptent plutôt sur les caractéristiques intrinsèques à l'agence. Par ailleurs, vu l'immaturation du marché *webmarketing* en Tunisie et malgré l'émergence des artisans, le choix des agences spécialisées en la matière est limité. L'annonceur tunisien se trouve conscient face à cette infrastructure et cherchant toujours un retour sur investissement, il comptera sur des critères de choix objectifs comme les références de l'agence, la qualité des services offerts et des interactions qui s'établissent entre eux.

En plus, comme le marché tunisien est 'farcî' par les petites et moyennes entreprises, le choix de l'agence du *webmarketing* se fait plutôt grâce à des relations interpersonnelles et ne s'influence pas par la pression compétitive et par les perspectives et les opportunités de ce nouveau media puisque la décision d'adoption est déjà prise. Ceci est justifié par les relations hybrides qui se tissent entre les agences du *webmarketing*, de communication et les annonceurs. En fait durant notre investigation, on a constaté que 55 acteurs mènent une relation dyadique avec leurs agences, 23 hybride et 22 optent pour les deux types. La majorité des clients des agences de *webmarketing* sont acquis grâce aux agences de communication marketing qui les 'envoient' et les orientent vers les agences du *Web*. Même dans le cas où les boîtes de communication sous-traitent les actions promotionnelles sur le Net chez les agences du *webmarketing*, le client sera au courant de ce processus mais il est toujours en contact avec la boîte initiale. Elle est son partenaire initial qu'il a choisit et qu'il l'a donné confiance même pour ce genre de tâches. Ainsi le problème de méfiance se pose rarement dans ce cas.

Cette recherche a par ailleurs montré que les critères de choix d'une agence du *webmarketing* ont un effet direct sur l'ambiguïté des rôles dans la relation de travail entre l'agence et le client. Comme c'est montré par Helgesen.T (1994), dans ce type de relations de service, les clients sont censés avoir une influence décisive sur les conditions de la relation de travail. Ces conflits d'intérêts sont présentés par Beard.F (1996) par l'ambiguïté des rôles sous la forme de deux champs d'analyse : la clarté des objectifs et la clarté de processus du travail. En effet, pour ce qui est plan marketing sur le Net, la majorité voient que la sous-traitance engendre un coût supplémentaire, ils choisissent alors de former leur personnel pour

ne plus investir. Si non, s'ils ont conféré cette activité à une agence spécialisée, ils dicteront le contenu qui sera conçu par l'agence. Un choix objectif et satisfaisant de l'agence du *webmarketing* réduira alors cette ambiguïté afin que les deux parties aient le même objectif, celui de la satisfaction du consommateur final

Enfin, en dépit de la confirmation de l'effet négatif du conflit entre l'acheteur et le vendeur sur la nature de leur relation par les constats du marketing relationnel, notre étude n'a pas validé cette relation. En fait, on a supposé tester si le conflit peut changer la nature de la relation agence - annonceur et laisser un soupçon dans l'esprit du client, que l'agence peut accomplir ses tâches à tort. Néanmoins, nous pouvons expliquer l'absence d'une relation significative entre l'ambiguïté des rôles et la nature de la relation de travail par le fait que le client dans ce type de relation de service cherche plutôt le professionnalisme quel que soient les 'rouages' de toute relation routinière. Ceci rejoint les résultats de Labhan.W (1995) qui préconisent que la variable qui vient dans la première place dans ce genre de relations c'est la qualité du service fournit et le professionnalisme de l'agence.

### **Recommandations Stratégiques :**

Pour tout marché récent, il y aura toujours des difficultés. En ce qui concerne le *webmarketing*, les annonceurs n'ont pas encore pris l'habitude de communiquer, les agences ont, alors, besoin d'un certain temps pour détecter leurs besoins et les rassurer. Afin de promouvoir leur secteur d'activité, les *Webagencies* peuvent contacter le Famex ( fond d'accès aux marchés d'export) pour demander la liste des entreprises futur 'famexées' et les conquérir ( faire de la prospection). En plus, les agences de communication classiques non spécialisées dans le *webmarketing* peuvent l'intégrer dans leur panoplie de services ou aider les *Webagencies* en les fournissant de la clientèle. Les agences du *Webmarketing* doivent, alors, avoir des bonnes relations avec les boites de communication et de publicité, travailler en partenariat et se coopérer pour promouvoir le secteur.

De leur part, les annonceurs doivent prendre contact avec les *Webagencies* et franchir le premier pas pour savoir de quoi il s'agit. Elles doivent croire en cet outil car il a des avantages qui ont été démontrés et validés comme la croissance de taux de mémorisation de la marque. Il faut essayer ce nouvel outil tout en demandant des statistiques certifiées sur les retombés. Les agences, elles aussi, doivent travailler en certifiant leurs statistiques. Ainsi, les agences du *webmarketing* doivent se focaliser, en premier lieu, sur cette résistance pour qu'elle n'influence pas leurs relations avec les clients. En fait, les annonceurs sont moins sensibles que les agences en cas d'échec d'une expérience pareille car elles raisonnent par le

logique de gain, si ça apportera de l'argent ils s'engagent si non ils négligeront cet outil. Ce sont les agences qui doivent être efficaces pour survivre et se développer.

Enfin, il est à noter qu'une relation agence du *webmarketing* – clients réussite se base, d'emblée, sur une infrastructure économique encourageante de ce nouveau media. Pour ce faire le gouvernement doit investir pour motiver cette nouveauté technologique en commençant par la disponibilité d'un moyen de paiement électronique 'standardisé'.

## **Apports, Voies Futures Et Limites De La Recherche:**

### **1. Apports :**

Cette recherche, conduite en Tunisie, est un exemple intéressant de '*East meets West*<sup>17</sup>'. En fait, le développement du marketing en ligne et du marketing relationnel toujours traînent derrière les pays européens et américains. Par conséquent, il aussi intéressant de s'interroger sur les facteurs qui influencent la relation agence – annonceur sur ce nouveau media et de se demander si cette relation a gardé ses constats traditionnels.

Les apports de notre travail sont perçus être de trois types : théoriques, méthodologiques et empiriques. D'une part, on a essayé de détecter les différents déterminants et mécanismes des relations agences de publicité – annonceurs grâce à une revue de littérature embrassant, d'un côté, le contexte des médias classiques et celui du web et leurs fondements théoriques, d'un autre côté. On a, ainsi, essayé de tracer le mécanisme relationnel qui fonde la relation agence du *webmarketing* – clients et de la distinguer de la relation traditionnelle en mettant en relief l'importance des caractéristiques environnementales de ce nouveau média.

Sur le plan méthodologique, l'élaboration d'un modèle conceptuel de la relation agence du *webmarketing* - clients, inspiré des différents modèles offerts par notre revue de la littérature, nous a permis d'appréhender les différentes variables qui déterminent et influencent la relation agence – annonceur dans un contexte en mutation perpétuelle. En outre, on a essayé de cerner les antécédents et les conséquences de la confiance du client en son agence du *webmarketing*.

Le test empirique du modèle proposé a abouti à l'identification du comportement de l'annonceur tunisien dans sa relation avec son agence du *webmarketing*. Ainsi, on a pu confirmer l'effet des comportements relationnels de l'agence et du client sur la confiance de ce dernier, longtemps vérifié par Labahn.W (1995/1996). Dans ce sens, l'annonceur tunisien, pour donner confiance en son agence du *webmarketing*, compte plutôt sur les relations

---

<sup>17</sup> Notion développée par T.D.Shij et al. (2002) dans leur article 'Advertising agencies and advertisers' perceptions of internet advertising', publié dans l'*International Journal of Advertising*, 21.

interpersonnelles et la qualité de service fournit. D'autre part, en ce qui concerne les comportements du client, une absence d'irrésolution de ce dernier permet d'atténuer le degré de conflit, situation très probable dans ce type de relation de service, et par conséquent un terrain favorable pour sa confiance, son engagement et sa fidélité.

Par ailleurs, il résulte de notre étude que les facteurs environnementaux ne jouent pas un rôle dans le développement de la relation entre l'agence du *webmarketing* et ses clients. Bien que ce résultat diverge avec les travaux antérieures, nous pouvons le justifier par l'insensibilité de l'annonceur tunisien face aux caractéristiques environnementales du marché du *webmarketing* (la pression compétitive des nouveaux entrants, les artisans, et la puissance accrue exercée par les agences du *webmarketing* vue qu'elles maîtrisent un nouveau media par rapport à l'annonceur). En plus, l'annonceur tunisien est assez conscient de l'effet de spécialisation, d'une part, et de l'effet de substitution, d'autre part. Il est entrain de chercher un professionnalisme qu'il ne maîtrise pas 'in house'. C'est pourquoi, on peut prononcer sur l'importance de l'influence du professionnalisme sur la confiance du client en son agence. Finalement, il est à noter que le marché tunisien est assez étroit où le choix des agences spécialisées en *webmarketing* est très limité. C'est pourquoi les relations interpersonnelles ont l'aptitude de faire naître la relation entre l'agence et le client et la diriger par la suite.

## **2.Voies futures :**

Les pistes de recherche offertes par notre étude commenceront, d'emblée, par une confirmation des résultats obtenus sur un nombre d'observations plus grand (au-delà de 200, surtout que le nombre d'adopteurs du *webmarketing* est en hausse). En second lieu, un approfondissement des résultats obtenus par l'analyse empirique est envisagé. Il s'agit essentiellement d'incorporer d'autres variables qui semblent être porteuses pour notre sujet, comme la relation risque perçu – confiance. Cette relation se révèle être complexe et nécessitant des recherches supplémentaires, surtout qu'elle expliquera bel et bien le comportement du client envers l'agence du *webmarketing* qui offre un nouveau service ou il y a un risque à prendre. On peut aussi introduire dans notre modèle la variable qualité du service offert par les agences du *webmarketing*, vu que les résultats de notre présente étude ont montré que la variable qui vient dans la première place dans ce genre de relations est la qualité du service fournit et le professionnalisme de l'agence. Enfin, il est à noter que ces résultats seront beaucoup plus pertinents si on optera pour une administration de nos questionnaires dans un contexte culturel différent, tel que celui d'un pays développé, précurseur de la technologie *webmarketing*. Ce ci nous aidera à faire ressortir l'effet des facteurs culturels sur la relation agence *webmarketing* – annonceur.

### **3.Limites :**

D'emblée, le fait de trouver un résultat frappant où les facteurs environnementaux ne jouent pas un rôle dans le développement de la relation entre l'agence du *webmarketing* et ses clients, nous mène douter quant à la pertinence de l'échelle de mesure adaptée pour opérationnaliser cette variable, malgré l'absence d'une échelle regroupant toutes les dimensions de l'environnement *webmarketing*. Ce ci plaide donc en faveur des précisions méthodologique lors de l'opérationnalisation des différents concepts.

D'autre part, la taille de l'échantillon utilisée constitue une limite de cette recherche. Bien qu'à 100 observations, l'application des équations structurelles est recommandée, cette taille d'échantillon, en comparaison avec le nombre de paramètres inclus dans le modèle de recherche, demeure insuffisante pour assurer des résultats pertinents et généralisables.

En plus, en analysant le contenu des entretiens initiaux, quelques menaces à la communication sur le Web et à la réussite des relations agences du *webmarketing* – clients, ont été évoquées comme la taille de l'agence et du client et la catégorie du produit à communiquer. Malgré que ces caractéristiques ont été reconnues par des recherches antérieures (Bush et al. 1998 et 2000), notre recherche les a négligées.

Enfin, nous avons jugé préférable d'utiliser des échelles unidimensionnelles constituées au maximum de neuf items craignant qu'un questionnaire trop long et trop lourd provoque une certaine réticence et *lassitude* de la part des répondants.

Deux phénomènes d'actualité ont donné naissance à notre étude : l'avènement d'Internet qui a engendré une évolution dans l'environnement des médias en offrant un apport remarquable pour le marketing, d'une part et un 'bouleversement' de la relation entre l'agence de publicité – annonceurs, d'autre part. Dès lors, depuis qu'Internet est devenu un media de communication marketing et comme s'est prévu par la littérature, on s'attendait un changement dans les déterminants traditionnels de la relation agence de publicité – clients.

## **Références Bibliographiques :**

- ▣ Anderson.E & Weitz.B.A, (1992), 'The Use of Pledges to Build and Sustain commitment in Distribution Channels', *Journal of Marketing Research*,29, February, pp. 18-34.
- ▣ Beard.F, (1996), 'Marketing Client Role Ambiguity As A Source of Dissatisfaction in Client–Ad Agency Relationships', *Journal of Advertising Research*, September/October, pp. 9-20.
- ▣ Bergen.M, Dutta.S & Walker.O.C, (1992), 'Agency Relationships in Marketing : A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories', *Journal of Marketing*, vol56, July, pp. 1-24.
- ▣ Broderick A.J, (1999), 'Role Theory and the Management of Service Encounters', *The Service Industries Journal*, vol 19, N° 2, April, pp. 117-131.
- ▣ Bush.A.J & Bush.V.D, (2000), 'Potential Challenges the Internet Brings to the Agency – Advertiser Relationship', *Journal of Advertising Research*, July/August, pp. 7-16.
- ▣ Bush.A.J, Bush.V & Harris.S, (1998), 'Advertiser Perceptions of the Internet as a Marketing Communications Tool', *Journal of Advertising Research*, March/April, pp. 17-27.
- ▣ Cagley.J.W. & Roberts.C.R, (1984), 'Criteria for Advertising Agency Selection : An Objective Appraisal', *Journal of Advertising Research*, volume 24, N°2, April/May, pp. 27-31.
- ▣ Doyle.P, Corstjens.M & Michell.P, (1980), 'Signals of Vulnerability in Agency-Client Relations', *Journal of Marketing*, 40, 4, pp. 18-23.
- ▣ Durkin.M & Lawlor.M.A, (2001), 'The Implications of the Internet on the Advertising Agency – Client Relationship', *The Service Industries Journal*, 21, 2, pp. 175-190.
- ▣ Dwyer.R.F, Schurr.P.H & Oh.S, (1987), 'Developing Buyer-Seller Relationships', *Journal of Marketing*, 51, 2, pp. 11-27.
- ▣ Eisenhardt.K.M, (1989), 'Agency Theory : An Assessment and Review', *Academy of Management Review*, vol 14, 1, pp. 57-74.
- ▣ Ellis.R.S & Johnson.L.W, (1993), 'Agency Theory as a Framework for Advertising Agency Compensation Decisions', *Journal of Advertising Research*, 33, 5, pp. 76-80.

- 📖 **Ganesan.S,** (1994), ‘Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships’, *Journal of Marketing*, vol 58, April, pp.1-19.
- 📖 **Gronstedt.A & E.Thorson.E,** (1996), ‘Five Approaches to Organize an Integrated Marketing Communications Agency’, *Journal of Advertising Research*, March/April, pp. 48-58.
- 📖 **Hanan.M,** (1966), ‘Comment Choisir et Utiliser votre Agence de Publicité’, *Entreprise Moderne d’Edition*, pp. 194.
- 📖 **Helgesen.T,** (1994), ‘Advertising Awards And Advertising Agency Performance Criteria’, *Journal of Advertising Research*, July/August, pp. 43-53.
- 📖 **Igalnes.J, Roussel.P,** (1998), ‘Méthodes et Recherches en Gestion de Ressources Humaines’, Paris, Economica, *Recherches en Gestion*.
- 📖 **Jancic.Z & Zabkar.V,** (1998), ‘Establishing Marketing Relationships in The Advertising Agency Business : A Transitional Economy Case’, *Journal of Advertising Research*, November-December, pp. 27-36.
- 📖 **Kassaye.W.W,** (1997), ‘The Effect of the World Wide Web on Agency – Advertiser Relationships : Towards A Strategic Framework’, *International Journal of Advertising*, 16, pp. 84-103.
- 📖 **Labahn.D.W & Kohli.C,** (1995), ‘Determinants of Client Commitment in Advertising Agency – Client Relationships’, *ISBM Report*, 2, pp. 1-33.
- 📖 **Labahn.D.W,** (1996), ‘Advertiser Perceptions of Fair Compensation, Confidentiality and Rapport’, *Journal of Advertising Research*, March/April, pp. 28-38.
- 📖 **Michell.P & Sanders.N.H,** (1995), ‘Loyalty In Agency – Client Relations : The Impact of The Organizational Context’, *Journal of Advertising Research*, March/April, pp.9-22.
- 📖 **Michell.P,** (1987), ‘Advertising Account Loyalty, A Segmentation Approach’, *Journal of Advertising Research*, 27, 6, pp. 61-67.
- 📖 **Moorman, Zaltman.G & Deshpande.R,** (1992), ‘Relationships Between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust Within and Between Organizations’, *Journal of Marketing Research*, 29, 3, pp. 314-328.
- 📖 **Morgan.R.M & Hunt.S.D,** (1994), ‘The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing’, *Journal of Marketing*, 58, 3, pp. 20-38.
- 📖 **Nuss.E,** (2000/2002), ‘Marketing et Médias Interactifs’, Editions d’Organisation.
- 📖 **Perrien.J, Emmanuel.J.C & Zins.M,** (1984), ‘Recherches en marketing : Méthodes et Décisions’, Gaeten Morin Editeur.

- 📖 **Roussel.P, Durrieu.F, Campoy.E & El Akremi.L, (2002), 'Méthodes d'Equations Structurelles : Recherches et Applications en Gestion', Collection Recherche en Gestion, Economica.**
- 📖 **Roux.E. Evard.Y & Pras.B , (1993), 'Market : Etudes et Recherches en Marketing, Fondements, Methodes', Ed. Nathan.**
- 📄 **Shij.T.D & Piron.F, (2002), 'Advertising Agencies and Advertisers' Perceptions of Internet Adevertising', *International Journal of Advertising*, 21, 3, pp. 381-397.**
- 📄 **Solomon.M.R, Surprenant.C, Czepiel.J.A & Gutman.E.G, (1985), 'A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions, The Service Encounter', *Journal of Marketing*, vol 49, Winter, pp. 99-111.**
- 📖 **Sterne.J, (1996), *World Wide Web Marketing*, New York; John Wiley and Sons.**
- 📖 **Thietart. R.A. & coll, (1999), 'Méthodes de Recherche en Management', Dunod, Paris.**
- 📄 **Verbeke.W, (1988), 'Developing an Advertising Agency – Client Relationship in the Netherlands', *Journal of Advertising Research*, December/January, pp. 19-27.**
- 📄 **Wackman.D.B, Salmon.C.T & Salmon.C.C, (1986/1987), 'Developing an Advertising Agency – Client Relationship', *Journal of Advertising Research*, December/January, pp. 21-28.**

## **ANNEXES :**

- 1) Quelle est la valeur ajoutée par l'Internet au marketing ? Et d'après vous de qui émane la décision d'opter pour le *webmarketing* ?
- 2) On dit actuellement dans les milieux professionnels que la relation annonceur -agence de communication sur Internet est en crise, quelle est votre analyse de la situation ?
- 3) Comment vous voyez le métier des agences du *webmarketing* dans le futur en Tunisie ?
- 4) Est ce que les agences de communication sur Internet et les responsables marketing ont les mêmes perceptions et les mêmes motifs d'implantation pour le marketing sur Internet ?
- 5) Peut on parler des défis et des barrières qui émergent dans la relation agences de communication sur Internet - annonceurs concernant les fonctions de l'Internet dans la communication marketing.
- 6) Comment vous identifiez les signaux de vulnérabilité et les causes de non satisfaction des annonceurs sur Internet ? (quelles les causes de non satisfaction et comment vous les exprimez ?, pour les annonceurs).
- 7) Comment vous gérez votre relation d'agence avec vos annonceurs (vos agences) et comment vous fixez les contrats de rémunération ?
- 8) Est ce que les antécédents relationnels classiques (confiance, engagement,...) sont toujours significatifs si la relation progresse dans le temps ou il y a d'autres spécificités à la communication marketing sur Internet ?
- 9) Enfin, quels messages ou quels conseils vous adresser aux annonceurs (aux agences de communication sur Internet) ?

### **Annexe 1 : Entretien adressé aux agences du *webmarketing* et aux responsables marketing.**

	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>non</b>	5	5,0
<b>oui</b>	95	95,0
<b>Total</b>	100	100,0

**Annexe 2 : Adoption du *webmarketing***

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>cosmétiques</b>	4	4,0
<b>agroalimentaire</b>	11	11,0
<b>commerce international</b>	9	9,0
<b>industrie</b>	14	14,0
<b>textile</b>	6	6,0
<b>service</b>	23	23,0
<b>tourisme</b>	12	12,0
<b>groupement</b>	6	6,0
<b>agence du <i>webmarketing</i> et de publicité</b>	15	15,0
<b>Total</b>		100

**Annexe 3 : Domaine d'activité**

	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Tunis</b>	74	74,0
<b>Bizerte</b>	2	2,0
<b>Nabeul</b>	3	3,0
<b>Sfax</b>	14	14,0
<b>Sousse</b>	6	6,0
<b>Sud</b>	1	1,0
<b>Total</b>	100	100,0

**Annexe 4 : Région**

	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Directeur général</b>	35	35,0
<b>Directeur marketing</b>	30	30,0
<b>Responsable Publicité</b>	12	12,0
<b>Agent commercial</b>	14	14,0
<b>Autres</b>	9	9,0
<b>Total</b>	100	100,0

**Annexe 5 : Niveau hiérarchique du répondant**

	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>	<b>Pourcentages cumulés</b>
<b>&lt;= 1 année</b>	36	36,0	36,0
<b>1-3 années</b>	26	26,0	62,0
<b>&gt; 3 années</b>	38	38,0	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	

**Annexe 6 : Années d'expérience avec le webmarketing**

	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>	<b>Pourcentages cumulés</b>
<b>&lt;= 1 année</b>	42	42,0	42,0
<b>1-3 années</b>	33	33,0	75,0
<b>&gt; 3 années</b>	25	25,0	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	

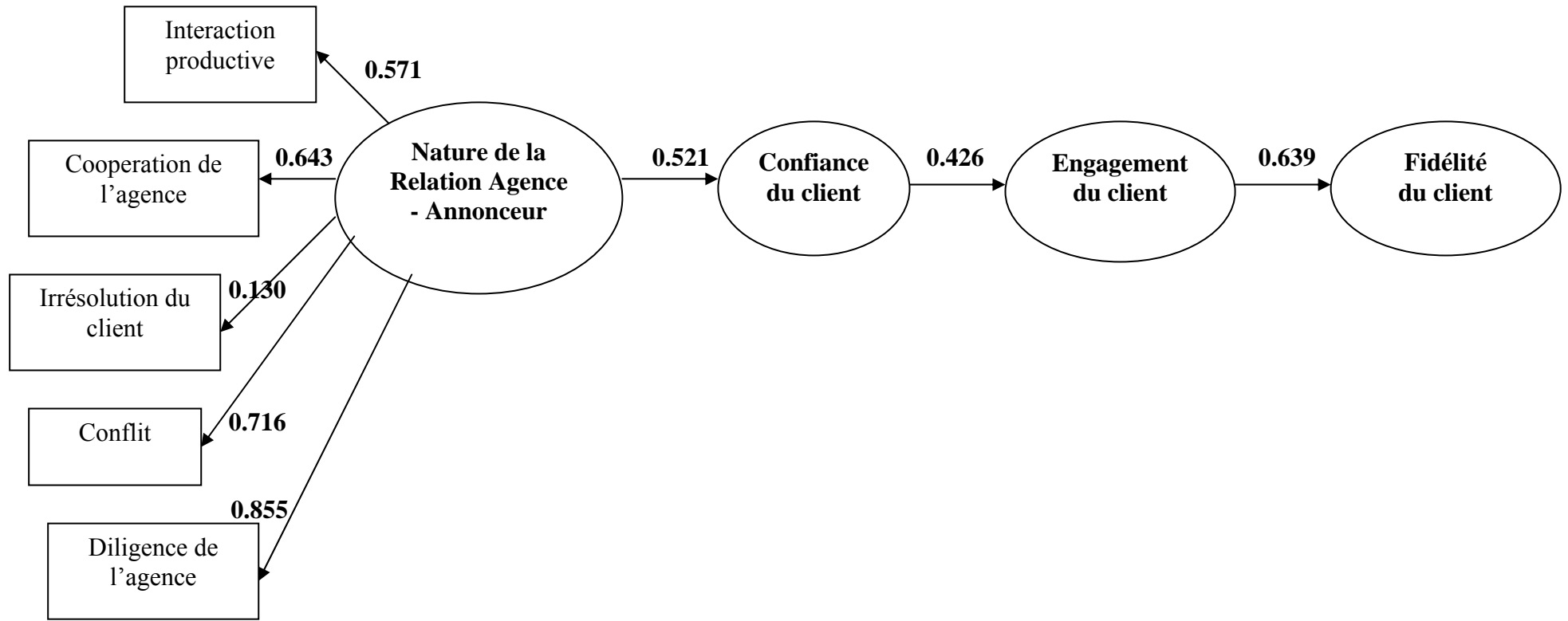
**Annexe 7 : Années d'expérience avec l'agence actuelle**

Concepts	Dimensions	Items	Auteurs
<b>Nature de la Relation Agence – Client</b> $\alpha$ globale = 0,7004 KMO = 0,761	<b>Interaction Productive</b> $\alpha = 0,6737$	Réunions à idées utiles	<b>W.Labahn et al. (1995)</b>
		Réunions productives efficaces	
		Réunions perte du temps	
		Attention détaillée de l'agence	
		Mise en application efficace	
		Clients pour contact personnel	
	<b>Coopération de l'agence</b> $\alpha = 0,7976$	Représentants agence occupés	
		Fourniture du client par les informations	
		Dates de réunions ambigus	
		Offre rare d'avis	
		Offre rare de créativité efficace	
		Dépassement des budgets	
	<b>Irrésolution du client</b> $\alpha = 0,8316$	Non disposition des clients	
		Hésitation du client à dépenser	
		Changement brusque d'avis	
		Difficulté d'établir les objectifs	
	<b>Conflit</b> $\alpha = 0,7640$	Désaccord rare sur les objectifs	
Très peu de conflits			
Conflits sur la conduite des plans			
<b>Diligence de l'agence</b> $\alpha = 0,5659$	Remise en cause des décisions		
	Procédures de travail rigides		
	Information du client au cas de mauvaises décisions		
<b>Confiance</b> Corrélation de Spearman = 0,519 KMO = 0,500	<b>Unidimensionnel</b>	Vérification rare du travail de l'agence	<b>W.Labahn et al. (1995)</b>
Disposition à accepter les conseils de l'agence			
<b>Engagement</b> $\alpha = 0,8250$	<b>Unidimensionnel</b>	Engagement faible a l'agence	<b>W.Labahn et al. (1995)</b>
Information de l'agence d'une relation menacée			
Pouvoir finir la relation prochainement			

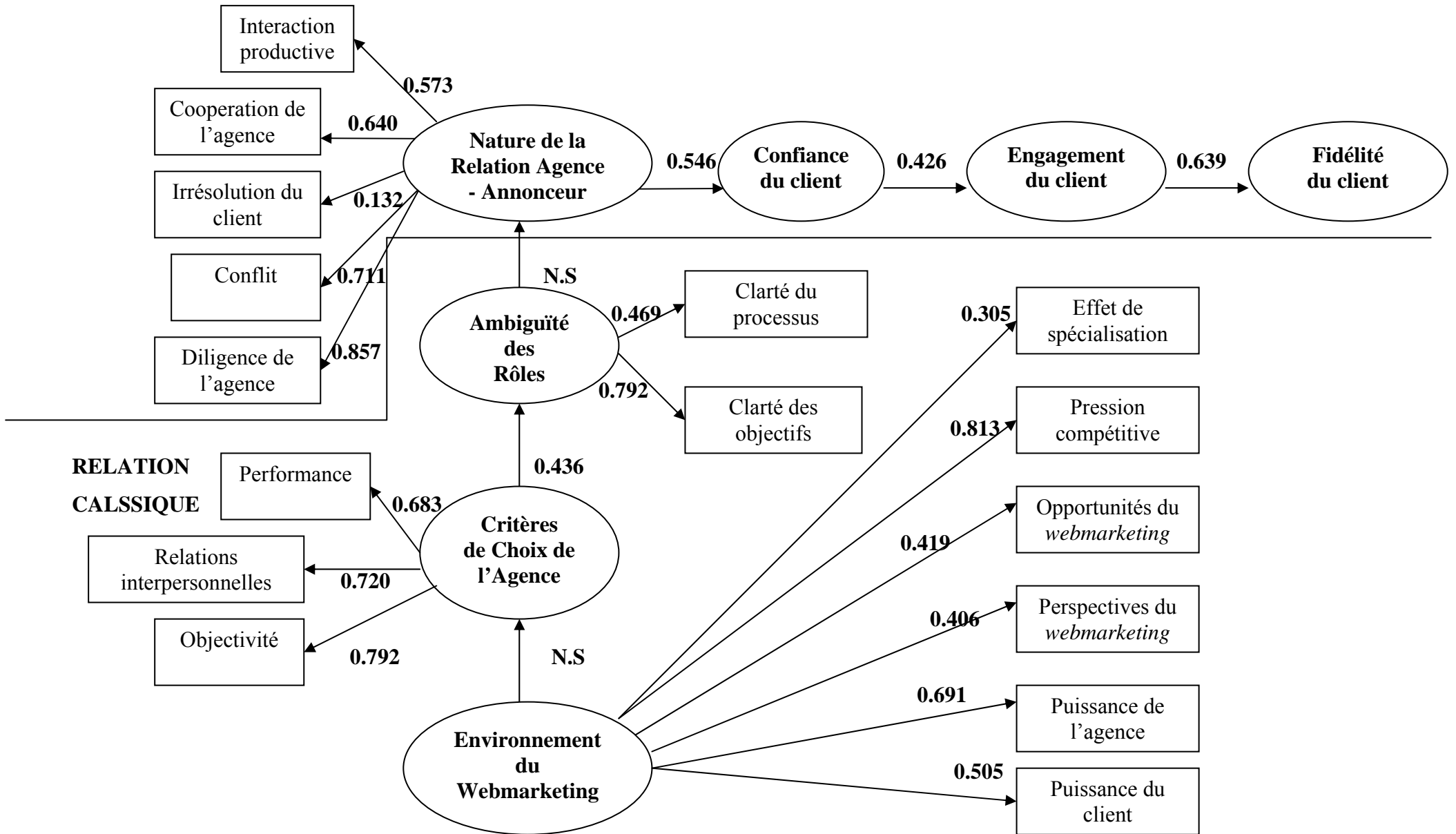
KMO = 0,800		Arrêt de relation rapide et étonnant	
<b>Fidélité</b> $\alpha = 0,8452$	<b>Unidimensionnel</b>	Engagement faible a l'agence	<b>P.Michell et al.</b> <b>(1995)</b>
		Information de l'agence d'une relation menacée	
		Pouvoir finir la relation prochainement	
<b>Ambiguïté des Rôles</b> $\alpha$ globale = 0,7900 KMO = 0,738	<b>Clarté du Processus</b> $\alpha = 0,8317$	Programmation des activités des clients	<b>F.Beard (1996 )</b>
		Détermination des procédures appropriées	
		Procédures de travail du client correctes	
		Division du temps du client	
	<b>Clarté des Objectifs</b> $\alpha = 0,6348$	Clarté des résultats prévus de travail	
		Relation entre efforts et objectifs globaux	
		Clarté des aspects évaluatifs du travail de l'agence	
<b>Environnement de la relation agence du webmarketing – Clients</b> $\alpha$ globale = 0,7813 KMO = 0,668	<b>Perspectives du webmarketing</b> $\alpha = 0,8496$	Croissance et approbation continue	<b>Bush et al</b> <b>(1988)</b>
		Plus intégré dans le marketing	
		Supplément pour les autres médias	
		Source majeure d'information	
		Existence des soutiens financiers	
	<b>Pression Compétitive</b> $\alpha = 0,7213$	Coûts bas de trouver d'autres FRS	<b>Thong et Yap</b> <b>(1995)</b>
		S'adresser à d'autres FRS est facile	
		Rivalité intense entre spécialistes	
		Webmarketing sera plus interactif	
		Réputation de l'agence pas importante	
	<b>Opportunités du webmarketing</b> $\alpha = 0,7508$	Existence de formations	<b>Premkumar et Roberts (1999)</b>
		Existence d' une assistance technique	
		Existence d'encouragement	
	<b>Effet de Spécialisation</b> $\alpha = 0,7125$	Peu de FRS surgissent sur le marché	<b>Bush et al</b> <b>(1988)</b>
		Compétition entre FRS n'est pas forte	
Croissance minimale ou modérée			

	<b>Puissance de l'agence</b> Corrélation de Spearman = 0,767	Avantage compétitif de l'agence dépend de l'adoption des NTIC Adoption du <i>webmarketing</i> par les agences est une nécessité	<b>Butaney et Wortzel (1988)</b>
	<b>Puissance du client</b> Corrélation de Spearman = 0,514	Pouvoir de négociation des clients Clients possèdent beaucoup d'informations sur le <i>webmarketing</i>	
<b>Critères de Choix d'une Agence</b> $\alpha$ globale = 0,8033 KMO = 0,782	<b>Relation Inter-personnelle</b> $\alpha = 0,7904$	Compatibilité	<b>J.W.Cagley et C.R.Roberts (1984)</b>
		Plan de compensation convenable	
		Capacité d'achat du media	
		Créativité marketing	
		Synergie	
		Evolution de la performance	
	<b>Performance</b> $\alpha = 0,7081$	Qualité des consultations marketing	
		Capacité de manipulation des études	
		Assistance dans le développement des plans marketing	
	<b>Objectivité</b> Corrélation de Spearman = 0,347	Taille, gamme et équilibre de l'agence	
Volonté des recommandations			

**Annexe 8 : Les Items Retenus des Echelles de Mesure des Variables**



**Annexe 9 : Modèle validé de la relation agence de publicité – clients.**



**Annexe 10 : Modèle validé de la relation agence du *webmarketing* – clients.**